

FÜHRUNGSPRAXIS:

Krise innerhalb eines Teams – Übungen und Lösungswege

Mit einem Beitrag von Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner möchten wir Ihnen auf neue Art und Weise Hilfen für die Führungspraxis geben. Dazu finden Sie nachfolgend die Beschreibung eines Fallbeispiels der Mitarbeiterführung. Daran anschließend sind einige Übungsaufgaben und Fragestellungen aufgelistet, die sich mit der Lösung des Problems beschäftigen. Die Lösungen zu den Aufgaben und Fragen haben wir im Internet unter www.innovative-verwaltung.de hinterlegt. Für die nächsten Ausgaben sind dann weitere Fallübungen geplant.

Sein mehreren Monaten ist Herr Fürstenberg in seiner neuen Funktion als Teamleiter tätig. Mit acht Mitarbeitern stellt er sich täglich den Wünschen und Nachfragen seiner Kun-

stärker um die Architektur und Gruppen-dynamik in seinem Team zu kümmern. Das belastet ihn, denn sein Idealbild von einer Teamleitung sieht anders aus. Je-doch die täglich anstehenden Aufgaben müssen nun einmal vordringlich abgearbeitet werden. Aber auch ohne große An-sage packen alle im Team zu und arbeiten auf das gemeinsame Ziel hin. Bei einem genaueren Blick zeigen sich im Team indes deutliche Unterschiede in der Arbeitsweise und im Umgang mit den Kunden. Da gibt es die Vereinfacher, die Zögerlichen, die Verbindlichen, die Muf-figen, die Zupackenden und die Schnei-digen. Das alles macht das Kolorit seines Teams aus. Mit dieser Vielfalt kann Herr Fürstenberg gut leben. Doch in letzter Zeit kommt es vermehrt zu Friktionen un-ter den Kolleginnen und Kollegen. Herr Fürstenberg führt dies auf den ständig steigenden Druck durch eine Dauer- und Überbelastung im Team zurück. Vor allem zwischen Frau Dorste und Herrn Baum scheint das miteinander Umgehen alles andere als entspannt und konfliktfrei zu sein. Da beide im Temperament recht un-terschiedlich veranlagt sind, hat Herr Fürstenberg sich bislang keine besonde-ren Gedanken gemacht. Doch inzwischen registriert Herr Fürstenberg Bemerkungen von Herrn Baum, die er als Grenzüber-schreitung so nicht in seinem Team ak-zeptieren will. Da ist von Etikettierungen wie lahme Ente, Schnecke, Quassel-Tan-te und ähnlichem die Rede.

Aufgeschreckt durch diese Polemik schaut und hört Herr Fürstenberg jetzt etwas genauer hin und zu. Eine erste grobe Orientierung weist in die folgende

Richtung: Während der Kollege Baum drei bis vier Kunden bediene, so der „Flurfunk“, sei Frau Dorste immer noch mit dem ersten Kunden beschäftigt. Aber Quantität ersetzt nicht Qualität. Was Frau Droste anpackt, ist fehlerfrei und vor allem ältere Bürger verlassen ihr Büro mit einem guten und dankbaren Gefühl. Gleichzeitig stauen sich allerdings auf dem Flur die Warteschlangen. Bislang war diese fehlende Arbeitssym-metrie im Team wohl deshalb nicht so deutlich aufgetreten, da die zwischen-zeitlich in einem anderen Sachgebiet umgesetzte Kollegin das Fehlende von Frau Dorste durch einen erhöhten, aber klaglosen Arbeitseinsatz voll kompen-sierte. Dagegen geht der Nachfolger Baum diese „Herausforderung“ offen-sichtlich provokanter an: Er lästert unge-niert über Frau Dorste und ihre Arbeits-weise. Die Kommunikation zwischen beiden ist offensichtlich gestört.

Für Herrn Fürstenberg stellt sich nach diesen ersten Eindrücken nun die Frage: „Muss ich bereits jetzt tätig wer-den und was ist ggf. wann zu tun?“ Da-bei hält es Herr Fürstenberg mit Iacocca: „Die einzige Möglichkeit, Mitarbeiter zu motivieren, ist die Kommunikation!“ Auch wenn Herr Fürstenberg nicht ganz so weit auf die Kommunikation baut, vertraut er doch als Führungskraft auf die Macht des Wortes. Mit Worten kann man Brücken bauen oder Barrieren er-richen. Das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt kann Berge versetzen. Herr Fürstenberg ahnt, dass es mit einem Ge-spräch in diesem Fall nicht getan sein wird. Er sieht schon jetzt, dass dieses Problem nicht mit einem oder zwei Ge-sprächen gelöst werden kann. In Gedan-ken geht er die möglichen Abfolgen ein-mal durch. Dabei hilft ihm die Mind-Map-Methode. Mit einem Zettel und Bleistift versucht er das komplexe Pro-blem zu visualisieren. Mit jedem Strich und jeder Verästelung in seiner Problem-skizze erschließen sich ihm die vielfäl-tigen Verzahnungen dieser Führungssi-tuation.

Weitere Infos per Mail unter H.E.Meixner@netcologne.de oder unter www.h-e-meixner.de.

**Prof. Dr.
Hanns-Eberhard Meixner**
war bis 2010 Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Nordrhein-Westfalen mit dem Schwerpunkten Personalwesen, Organisation und Verhaltenstraining. Vor der Tätigkeit in der Lehre war ich in mehreren Funktionen bei den Bundesministern des Inneren und der Verteidigung mit Fragen der Personalführung, Personalentwicklung und Personalwirtschaft beschäftigt.

den. Die Belastung des Teams ist hoch, zumal eine Stelle im Team seit mehreren Wochen noch nicht nachbesetzt wurde. Daher ist der Teamleiter Herr Fürstenberg arbeitsbedingt ständig als „Feuerwehr“ im Einsatz und schon fast kommt er sich als Sachbearbeiter für besonders anspruchsvolle Aufgaben und als „Lücke-brücke“ vor. Das nimmt ihn die Zeit, sich

Übungen zum Fallbeispiel

Übung 1: Ein zentrales Instrument der Führung ist das Wort. Mit Worten kann man im Führungsfeld Brücken bauen, aber auch Barrieren errichten. „Führen durch das Wort“ bedeutet aber auch, sich Zeit für Gespräche zu nehmen. In dem Vorliegenden Fall ist es wahrscheinlich nicht mit einem Gespräch getan. Versuchen Sie (zum Beispiel mit Hilfe der Mind – map – Methode) den anstehenden „Gesprächsbedarf“ (vgl. Brainstorming) zur Lösung dieser Herausforderung im Führungsfeld zu visualisieren.

Übung 2: Herr Fürstenberg fühlt sich in seinem Team als Einsatzreserve. Sei oberstes Ziel ist, dass der „Laden“ läuft. Dabei kommt es zu Zugzwängen, die seinem Rollenverständnis als Teamleitung zuwiderlaufen. Was würden Sie an seiner Stelle anders machen?

Übung 3: Viele Wege führen zum gleichen Ziel. In den folgenden zwei Beispielen finden Sie jeweils fünf Alternativen. Ihre Aufgabe ist es, diese Alternativen in eine Reihenfolge zu bringen. Setzen sie die Alternative auf Rangplatz 1, die aus Ihrer Sicht die plausibelste Antwort zur Lösung der anstehenden Herausforderung ist. Lassen Sie dann die weiteren Ränge folgen. Auch wenn sie mit keiner der vorgegebenen Alternativen übereinstimmen oder mehrere Alternativen gleichgewichtig sehen, sollten sie eine Reihung vornehmen.

A. In welcher Abfolge gehen Sie an diese Führungsaufgabe heran?

- (1) Ich warte erst einmal ab, wie sich die Dinge weiterentwickeln. Noch sehe ich keinen unmittelbaren Grund zum Eingreifen.
- (2) In einem ersten Einzelgespräch weise ich zunächst Herrn Baum darauf hin, seine Polemik einzustellen. In einem weiteren Gespräch ermahne ich Frau Droste, sich bei Kundengesprächen kürzer zu fassen.
- (3) Ich habe Verständnis für Frau Droste, aber auch für Herrn Baum. Wichtig ist mir vor allem, dass das Arbeitsklima im Team insgesamt keinen Schaden nimmt. Ich ermuntere beide, in einem gemeinsamen Dialog, an dem Problem zu arbeiten.
- (4) Von Herrn Baum verlange ich, dass er sich mit negativen Bemerkungen gegenüber Frau Droste zurückhält, und bei Frau Droste achte ich darauf, dass sich ihre Leistungen in den nächsten sechs Monaten um 30 Prozent erhöhen
- (5) Jeder im Team gibt sein Bestes. Die Arbeitsmenge, die Arbeitsqualität und das Miteinanderumgehen müssen stimmen. Dabei unterstützen sich alle im Team gegenseitig. Hierauf wirke ich im Team und mit dem Team ein.

B. Wie gehen Sie mit diesem Konflikt um?

- (1) Das Fehlverhalten von Herrn Baum muss sofort sanktioniert und bestraft werden.
- (2) Mitarbeiter suchen Harmonie und Ausgleich im Team. Sie wollen keinen Streit. Es ist daher wichtig, Konflikte zwischen einzelnen vorsichtig auszusteuern. Ich bau auf das gegenseitige Verständnis von Frau Droste und Herrn Baum.
- (3) Die Einflussmöglichkeiten als Führungskraft bei Konflikten halten sich in Grenzen. Man muss aufpassen, dass man sich nicht zwischen die Stühle setzt. Ich fordere beide auf, ihr Problem zu lösen.
- (4) Konflikte sind eine Chance zur Weiterentwicklung des Teams. Sie sollten offensiv und durch eine offene Kommunikation genutzt werden. In diesem Fall sehe ich mich als Aufgabenbewältiger, Mediator und Coach.
- (5) Die Polemik von Herrn Baum ist zwar nicht zu entschuldigen, aber dafür gibt es einen Grund und der hat einen Namen: Frau Droste.

Übung 4: Lesen in einem ersten Schritt alle 22 Aussagen durch. In einem weiteren Schritt wählen Sie aus den 22 Aussagen sieben Aussagen aus, die für Sie zur Lösung dieser Herausforderung Priorität haben.

- (1) Als Teamleitung achte ich besonders darauf, dass die anfallende Arbeit getan wird. Das hat Priorität. Eine nachhaltige Konfliktlösung zwischen Frau Droste und Herrn Baum kostet nicht nur meine Zeit und Energie, sondern die der Konfliktparteien. Wenn die Arbeitslage es zulässt, gehe ich an dieses Problem heran.
- (2) Ich werde Herrn Baum auffordern, seine Polemik gegen Frau Droste einzustellen und ich werde mich auf keinen Fall auf eine Diskussion einlassen.
- (3) Ich gehe davon aus, dass sich Herr Baum und Frau Droste zusammenraufen werden. Eingriffe von außen lösen das Problem in der Regel nicht, sondern verschärfen es eher.

- (4) Ich schaue in den nächsten Wochen etwas genauer hin und warte zunächst einmal ab, ob sich diese Gerüchte auch tatsächlich bestätigen lassen.
- (5) Ich werde in der nächsten Zeit die Arbeitsabläufe genauer analysieren, um dann ein mit konkreten Zahlen unterlegtes Gespräch führen zu können.
- (6) Ich nehme diese Situation zum Anlass, über unsere „Leitlinien zur Zusammenarbeit im Team“ gemeinsam zu diskutieren.
- (7) Ich halte die Klärung dieses Konfliktes für ein dringliches und wichtiges Anliegen, dass sofort in einer gemeinsamen Aussprache mit Herrn Baum und Frau Droste geklärt werden muss.
- (8) Ich spreche Frau Droste direkt an und schildere ihr meine Beobachtungen. Ich will herausfinden, wie sie auf die Bemerkungen von Herrn Baum reagiert.
- (9) Ich suche zunächst ein gemeinsames Gespräch mit Herrn Baum und Frau Droste.
- (10) In einer Dienstbesprechung spreche ich meine Beobachtungen unter den TOP „Verschiedenes“ ohne Bezug auf konkrete Personen an.
- (11) Ich suche mit allen Teammitgliedern ein Gespräch, um mir ein Gesamtbild über die Arbeitsprozesse im Team und über die Gruppendynamik im Team zu machen.
- (12) Bevor ich einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin kritisere oder ermahne, hinterfrage ich das Warum des Verhaltens.
- (13) Ich kläre mit dem Team, ob und wie die Aufgabenlast entsprechend den persönlichen Möglichkeiten besser verteilt werden kann.
- (14) Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung müssen in einem Teamgespräch geklärt werden.
- (15) In einem ersten Gespräch werde ich Frau Droste klar und deutlich aufzeigen, dass jeder einen angemessenen Beitrag zum Gesamtergebnis beisteuern muss. Es geht nicht an, dass einzelne auf Kosten der anderen Arbeit abschieben.
- (16) Ich will herausfinden, wie Frau Droste ihre Mitarbeit und das Miteinander im Team einschätzt und erlebt.
- (17) Gemeinsam will ich mit Frau Droste herausfinden, ob und wie sie ihre Leistungen verbessern kann.
- (18) In dem Gespräch soll Frau Droste selbst erkennen, dass Sie sich in ihrem Verhalten gegenüber den anderen Teammitgliedern unfair verhält und an sich arbeiten muss.
- (19) In dem Gespräch mit Herrn Baum soll er selbst erkennen, dass in einem Team Etikettierungen wie lahme Ente, Quasselstripe völlig unangemessen sind.
- (20) Ich will mit Herrn Baum klären, was im Geschäftsablauf verbessert werden kann.
- (21) Ich arbeite bei Herrn Baum auf ein gemeinsames Gespräch und eine Aussprache mit Frau Droste hin.
- (22) Ich will herausfinden, warum Herrn Baum mit diesen Etikettierung gegen Frau Droste agiert.

Übung 5: Die folgenden Aussagen betreffen die Einstellung zur Führung. Wählen Sie vier Aussagen aus, mit denen Sie am wenigsten übereinstimmen.

- (1) Als Teamleitung achte ich besonders darauf, dass die anfallende Arbeit getan wird. Das hat Priorität.
- (2) Ich sehe es als meine Aufgabe an, dass ich die besonders schwierigen und heiklen Fälle selbst bearbeite.
- (3) Da eine Stelle im Team zurzeit vakant ist, ist es selbstverständlich, dass auch ich einen Teil der dort anfallenden Aufgaben übernehme.
- (4) Mitarbeiter wollen klare und schnelle Entscheidungen. Wir reden daher nicht lange um die Sache herum. Ich vermeide endlose Diskussionen.
- (5) Ich bau auf die Eigenverantwortung in meinem Team. Ich gebe Hilfen, um schwierige Aufgaben zu lösen, aber ich gebe nicht die Antwort. Dabei riskiere ich auch kalkulierbare Fehler.
- (6) Respekt als Teamleitung verschaffe ich mir bei meinen Mitarbeitern nur durch eine klare und deutliche Ansage.
- (7) Meine primäre Aufgabe als Führungskraft ist es, dass die dem Team gestellten Aufgaben erledigt werden und alle gleichermaßen zupacken. Wer deutlich von den vorgegebenen Bearbeitungsstandards abweicht, gehört nicht ins Team.
- (8) Jeder muss sein Bestes geben. In jedem Fall sind Über- und Unterlastungen zu vermeiden. Wer mehr bewältigen kann, sollte auch kräftiger zupacken.
- (9) Wer im Team auf Kosten der anderen zu langsam arbeitet, dem mache ich Druck.
- (10) Bei unerwarteten Ausfällen oder wenn es eng im Arbeitsablauf wird, packe ich selbst mit an.
- (11) Ich verlange von jedem, dass er seine Leistungspotenziale voll in das Team einbringt. Vergleiche mit anderen lasse ich nicht gelten.
- (12) Mitarbeiter unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie an die Arbeit herangehen. Manche setzen mehr auf Qualität, andere auf Quantität. Ich versuche diese Stärken in der Arbeitsverteilung zu nutzen.

Ob Ihre Antworten zur Lösung beitragen, können Sie unter www.innovative-verwaltung.de (in der Rubrik.....) überprüfen.

