

## Übung 1 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 10/2011

**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.

**Lösungshinweise:** „Führen durch das Wort“ wird an diesem Fall zu einem Programm. Erfahrene Führungskräfte wissen: Diese Konfliktlage erfordert einen hohen Gesprächseinsatz. Mit einem oder zwei Gesprächen ist es nicht getan. Wer das dahinterstehende Problem an der Wurzel packen will, muss sich auf eine Gesprächsserie mit unterschiedlichen Gesprächspartnern einstellen. Um den anstehenden Gesprächsbedarf in etwa abzuschätzen, ist es eine Visualisierung hilfreich. Auf keinen Fall sollte man auf eine schnelle Lösung bauen!



Fortsetzung Seite 2

Jeder Gesprächsast weist auf weitere zu führende Gespräche hin. Das zeigt sich beispielhaft für Frau Droste:



Es gilt: „Alles hat seine Zeit“. Das gilt auch für die Abfolge der Gespräche. „Mit wem beginnen?“ - das ist hier die zentrale Frage. Sollte das erste Gespräch mit Herrn Baum, Frau Droste oder dem Team geführt werden? Welche Alternative bietet sich an? Dabei geht es um die Effektivität und die Effizienz des Gesprächseinsatzes. Die Relation zwischen Gesprächsaufwand und Verhaltensänderung sollte stimmen.

Wer sich auf eine Reihenfolge festlegt, muss zunächst einmal analysieren:

1. Welche Fakten über die Arbeitsabläufe, die Mengen- und Qualitätsstandards insgesamt und bezogen auf die einzelnen Teammitglieder kenne ich?
2. Welche Fakten brauche ich für dieses Gespräch?
3. Wie sicher sind diese Quellen? Gibt es aktuelle Statistiken? Sind es eigene Beobachtungen? Sind es Informationen über Dritte?
4. In jedem Fall ist bei den Informationen zu unterscheiden ist zwischen „Meinen“ und „Wissen“.

Liegen diese Daten vor, dann können die Gespräche mit Herrn Baum und Frau Droste auf einer soliden Basis vorbereitet werden. Ansonsten geht es in einem ersten Schritt um die Datenabsicherung. Aus den Zahlen etwa könnte sich eine Erklärung ableiten, warum Herr Baum so krass agiert. Mit einer Erklärung wird diese Verhaltensweise nicht toleriert, aber sie ist für die Gesprächsführung von entscheidender Bedeutung. Gleiches gilt für das Gespräch mit Frau Droste: Stimmen Qualität und Quantität ihres Arbeitseinsatzes gleichermaßen nicht, oder sind die Qualitätsstandards sehr ausgeprägt, dann sind je nach Alternative in dem Gespräch andere Akzente zu setzen.