

## Übung 3 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 10/2011

**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.

**Lösungshinweise:** Viele Wege führen zum gleichen Ziel.

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

**Rang 1:** Jeder im Team gibt sein Bestes. Die Arbeitsmenge, die Arbeitsqualität und das Miteinandergehen müssen stimmen. Dabei unterstützen sich alle im Team gegenseitig. Hierauf wirke ich im Team und mit dem Team ein.

**Rang 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.

**Rang 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.

**Rang 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.

**Rang 5:** Ich warte erst einmal ab, wie sich die Dinge weiterentwickeln. Noch sehe ich keinen unmittelbaren Grund zum Eingreifen.

### B. Wie gehen Sie mit diesem Konflikt um?

**Rang 1:** 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.

**Rang 2:** Das Fehlverhalten von Herrn Baum muss sofort sanktioniert und bestraft werden.

**Rang 3:** Mitarbeiter suchen Harmonie und Ausgleich im Team. Sie wollen keinen Streit. Es ist daher wichtig, Konflikte zwischen einzelnen vorsichtig auszusteuern. Ich baue auf das gegenseitige Verständnis von Frau Droste und Herrn Baum.

**Rang 4:** Die Polemik von Herrn Baum ist zwar nicht zu entschuldigen, aber dafür gibt es einen Grund und der hat einen Namen: Frau Droste.

**Rang 5:** 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.

**Erläuterung:** Rang 1 unter A. nimmt die Ziffer 5 ein, unter B. die Ziffer 4. In beiden Fällen spiegeln diese Alternativen eine Symbiose zwischen Mitarbeiterorientierung und Aufgabenbezug. Der Rangplatz 2 steht in beiden Fälle für eine klare, autoritäre Ansage. Alle anderen Alternativen deuten auf eine Ausgrenzung und damit den Beginn einer Mobbingattacke hin. Der Rangplatz 5 ist dabei ein nicht zu akzeptierendes Führungsverhalten. Tauchen Probleme auf, dann taucht die Führungskraft ab. Diese U-Bootfahrer lieben die Bequemlichkeit. Sie interessiert weder die Aufgabenerfüllung, noch die Befindlichkeiten der Mitarbeiter.