

# 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 hier 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](http://www.innovative-verwaltung.de) hinterlegt. Für die nächsten Ausgaben sind weitere Fallübungen geplant.

Seit mehreren Monaten ist Herr Fürstenberg in seiner neuen Funktion als Teamleiter tätig. Mit acht Mitarbeitern stellt er sich täglich den Wünschen und Nachfragen seiner Kunden. 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 „Lückenbrücke“ vor. Das nimmt ihm die Zeit, sich stärker um die Architektur und Gruppendynamik in seinem Team zu kümmern. Das belastet ihn, denn sein Idealbild von einer Teamleitung sieht anders aus. Aber die täglich anstehenden Aufgaben müssen nun einmal vordringlich abgearbeitet werden. Doch auch ohne große Ansage packen alle im Team zu und arbeiten auf das gemeinsame Ziel hin. Bei genauerem Hinsehen 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 Muffigen, die Zupackenden und die Schneidigen. Das alles macht das Kolorit seines Teams aus. Mit dieser Vielfalt kann Herr Fürstenberg gut leben. Doch in letzter Zeit kommt es vermehrt zu Fraktionen unter den Kollegen. Herr Fürstenberg führt dies auf den ständig steigenden Druck durch eine Dauer- und Überbelastung im Team zurück. Vor allem zwischen Frau Droste und Herrn Baum scheint der Umgang alles andere als entspannt und konfliktfrei zu sein.

Da beide im Temperament recht unterschiedlich veranlagt sind, hat Herr Fürstenberg sich bislang keine besonderen Gedanken darüber gemacht. Doch inzwischen registriert er Bemerkungen von Herrn Baum, die er als Grenzüberschreitung so nicht in seinem Team akzeptieren will. Da ist von Etikettierungen wie lahme Ente, Schnecke, Quassel-Tante 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 Droste 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 Arbeitssymmetrie im Team wohl deshalb nicht so deutlich sichtbar gewesen, weil die zwischenzeitlich in ein anderes Sachgebiet umgesetzte Kollegin Frau Drostes langsames Arbeiten durch einen erhöhten, aber klaglosen Arbeitsinsatz voll kompensiert. Dagegen geht der Nachfolger Baum diese „Herausforderung“ offensichtlich provokanter an: Er lästert ungeniert über Frau Droste und ihre Arbeitsweise. Die Kommunikation zwischen beiden ist auf den ersten Blick locker und spritzig. Doch wer genau hinhört, der entdeckt in dem unterhalt-samen Geplänkel ein Bündel an „Verbal-tiefschlägen“.

Für Herrn Fürstenberg stellt sich nach diesen ersten Eindrücken nun die Frage: „Muss ich bereits jetzt tätig werden, und was ist ggf. wann zu tun?“ Dabei 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



**Prof. Dr. Hanns-Eberhard Meixner** ist Management-Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung in Nordrhein-Westfalen mit den Schwerpunkten Personalwesen, Organisation und Training. Vor der Tätigkeit in der Lehre war er in mehreren Funktionen bei den Bundesministern des Innern und der Verteidigung mit Fragen der Personalführung, Personalentwicklung und Personalwirtschaft befasst. Er arbeitet heute als Trainer und Berater.

die Macht des Wortes. Mit Worten kann man Brücken bauen oder Barrieren errichten. Das richtige Wort zum richtigen Zeitpunkt kann Berge versetzen. Herr Fürstenberg ahnt, dass mit einem oder zwei Gesprächen dieses Problem nicht nachhaltig gelöst sein wird. In Gedanken geht er den möglichen Gesprächsbedarf und die Abfolge der Gespräche durch. Dabei hilft ihm die Mind-Map-Methode. Mit Zettel und Bleistift versucht er das komplexe Problem zu visualisieren. Mit jedem Strich und jeder Verästelung in seiner Problemskizze erschließen sich ihm die vielfältigen Verzahnungen dieser Führungssituation.

Übungen und Lösungen zu diesem Fallbeispiel finden Sie auf den folgenden Seiten.

## 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. Im vorliegenden Fall ist es wahrscheinlich nicht mit einem Gespräch getan. Versuchen Sie (zum Beispiel mit Hilfe der Mind-map-Methode) den anstehenden „Gesprächsbedarf“ zur Lösung dieser Herausforderung im Führungsfeld zu visualisieren. Wie hoch schätzen Sie den Zeitbedarf, um zu einer nachhaltigen Lösung zu kommen?

**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 anders machen?

**Übung 3:** 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 für eine 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. Wahrscheinlich erledigt sich dieses Problem im Laufe der Zusammenarbeit zwischen Frau Droste und Herrn Baum von selbst.
- (2) In einem Einzelgespräch weise ich, ohne lange zu diskutieren, zunächst Herrn Baum darauf hin, seine Polemik ab sofort einzustellen. In einem weiteren Gespräch ermahne ich Frau Droste, sich bei Kundengesprächen kürzer zu fassen und sich nicht auf Kosten anderer zurückzulehnen.
- (3) Ich habe Verständnis für Frau Droste, aber auch für Herrn Baum. Jeder Mensch ist eben anders. Das müssen beide erkennen und aufeinander Rücksicht nehmen. 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 und sich gegenseitig zu achten.
- (4) Von Herrn Baum verlange ich, dass er sich mit negativen Bemerkungen gegenüber Frau Droste etwas stärker zurückhält, und bei Frau Droste achte ich darauf, dass sich ihre Leistungen in den nächsten sechs Monaten dem allgemeinen Standard angleicht.
- (5) Jeder im Team gibt sein Bestes. Die Arbeitsmenge, die Arbeitsqualität und das Miteinandergehen müssen stimmen. Gemeinsam finde ich in Einzel-, Gruppen- und Teamgespräch mit Herrn Baum und Frau Droste heraus, wie man das Miteinander gemeinsam im Team und die Leistungen von Frau Droste verbessern kann.

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

- (1) Das Fehlverhalten von Herrn Baum muss klar und deutlich angesprochen werden. Hierfür gibt es keine Entschuldigung oder mildernde Umstände. Beim nächsten Fehlverhalten gibt es sofort eine Abmahnung.
- (2) Mitarbeiter suchen Harmonie und Ausgleich im Team. Letztendlich sucht keiner Streit. Es ist daher wichtig, Konflikte zwischen Einzelnen vorsichtig auszusteuern. Ich bringe beide zusammen, baue auf die gemeinsame Kommunikation und setze auf ein gegenseitiges Verständnis von Frau Droste und Herrn Baum.
- (3) Die Einflussmöglichkeiten als Führungskraft bei solchen Kindereien halten sich in engen Grenzen. Es ist zweckmäßig und es schont die Nerven, auf die sich selbst regulierenden Kräfte zu bauen. Man kann Probleme auch durch zu viel Aufmerksamkeit herbeireden.
- (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 Mediator und Coach. Wenn einer im Team ein Problem hat, haben alle im Team ein Problem. Jeder im Team ist aufgefordert, seinen Beitrag zu leisten, damit dieser Konflikt kreativ und nachhaltig gelöst werden kann.
- (5) Die Polemik von Herrn Baum ist zwar nicht zu entschuldigen, aber dafür gibt es einen Grund, und der hat einen Namen: Frau Droste. Beide müssen sich bewegen und ihr Verhalten ändern.

**Übung 4:** Lesen Sie in einem ersten Schritt alle 22 Aussagen durch. In einem weiteren Schritt wählen Sie aus den 22 Aussagen sieben Aussagen aus, die für Sie bei der 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 alle Beteiligten Zeit und Energie. Wenn die Arbeitsla-
- (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 Konflikts für ein dringliches und wichtiges Anliegen, das 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 kritisiere 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 oder Quasselstrippe 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 Herr Baum mit diesen Etikettierungen 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.**

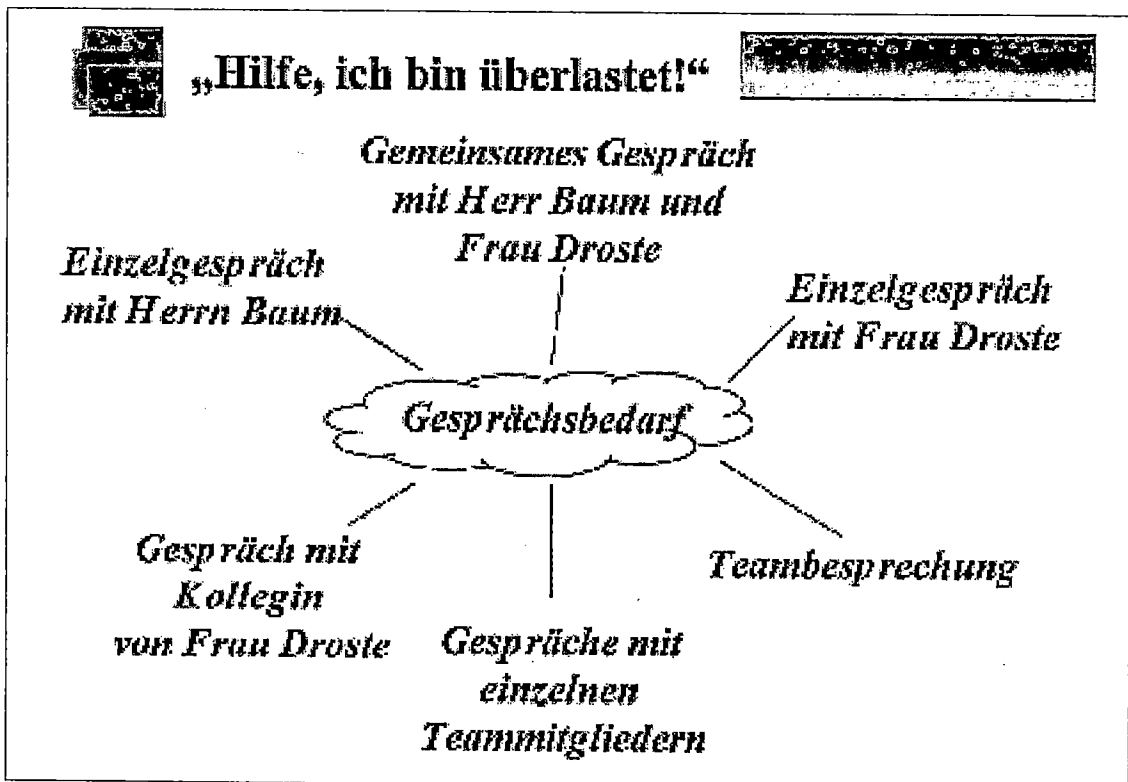
- (1) Als Teamleitung achte ich besonders darauf, dass die anfallende Arbeit getan wird. Das hat Priorität. Persönliche Befindlichkeiten und Besonderheiten haben da keinen Platz.
- (2) Ich sehe es als meine Aufgabe an, dass ich die besonders schwierigen und heiklen Fälle selbst bearbeite.
- (3) Da eine Stelle im Team zurzeit vakant ist, ist es für mich in meiner Vorbildfunktion selbstverständlich, dass auch ich einen Teil der dort anfallenden Aufgaben übernehme.
- (4) Ich vermeide endlose Diskussionen. Das bedeutet eine klare, aber kurze Ansage an Herrn Baum und eine Ermahnung an Frau Droste.
- (5) Ich baue auf die Eigenverantwortung in meinem Team. Ich stelle Fragen und gebe Hilfen, um schwierige Aufgaben zu lösen. Die Antwort allerdings müssen die Mitarbeiter selbst erarbeiten. Auch wenn es zunächst Zeit kostet und mit kalkulierbaren Fehlern zu rechnen ist, bleibe ich bei diesem Weg.
- (6) Respekt als Teamleitung verschaffe ich mir bei meinen Mitarbeitern nur durch eine klare und deutliche Ansage. Ich gebe die Regeln vor, wie im Team miteinander umzugehen ist, und achte auf die Einhaltung dieser Regeln.
- (7) Meine primäre Aufgabe als Führungskraft ist es, dass die dem Team gestellten Aufgaben erledigt werden und alle im Team gleichermaßen zupacken. Wer deutlich von den vorgegebenen Bearbeitungsstandards abweicht, dem mache ich klar, dass er nicht ins Team gehört.
- (8) Jeder muss sein Bestes geben. In jedem Fall sind persönliche Über- und Unterlastungen zu vermeiden. Wer mehr bewältigen kann, von dem verlange ich, dass er auch kräftiger zupackt.
- (9) Wer im Team 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 Leistungspotentiale voll in das Team einbringt. Vergleiche mit den Leistungen der 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. Ich prüfe daher, ob ich die Stärken von Frau Droste und die Stärken von Herrn Baum besser aufeinander abstimmen kann.

**Ob Ihre Antworten zur Lösung beitragen, können Sie auf den nachfolgenden Seiten überprüfen.**

## Übung 1 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 11/2011

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. Im 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. Wie hoch schätzen Sie den Zeitbedarf, um zu einer nachhaltigen Lösung zu kommen?

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!



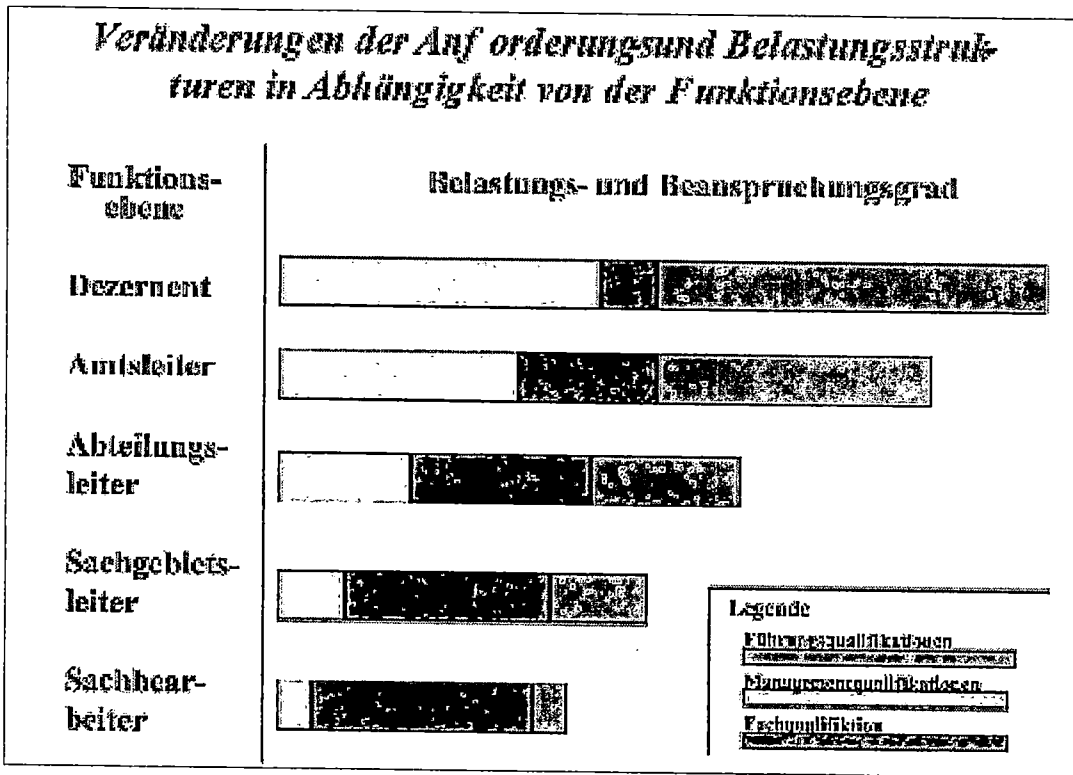
Fortsetzung Seite 2



## Übung 2 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 11/2011

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?

Lösungshinweis: Aufgabe einer Führungskraft ist es, auf qualitative, quantitative und Verhaltensstandards einzuwirken. Der „Laden“ muss laufen. Dabei kommt es häufig zu Zielkonflikten. Die Führung muss sich auf einem schmalen Grad zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung bewegen. Das Verhaltensgitter von Blake und Mouton hilft diesen Sachverhalt zu konkretisieren.



Betrachtet man diese Führungssituation, dann gibt eine Reihe von Stolpersteinen:

**These 1. Die Teamleitung muss und sollte nicht der kompetentere Sachbearbeiter sein.**

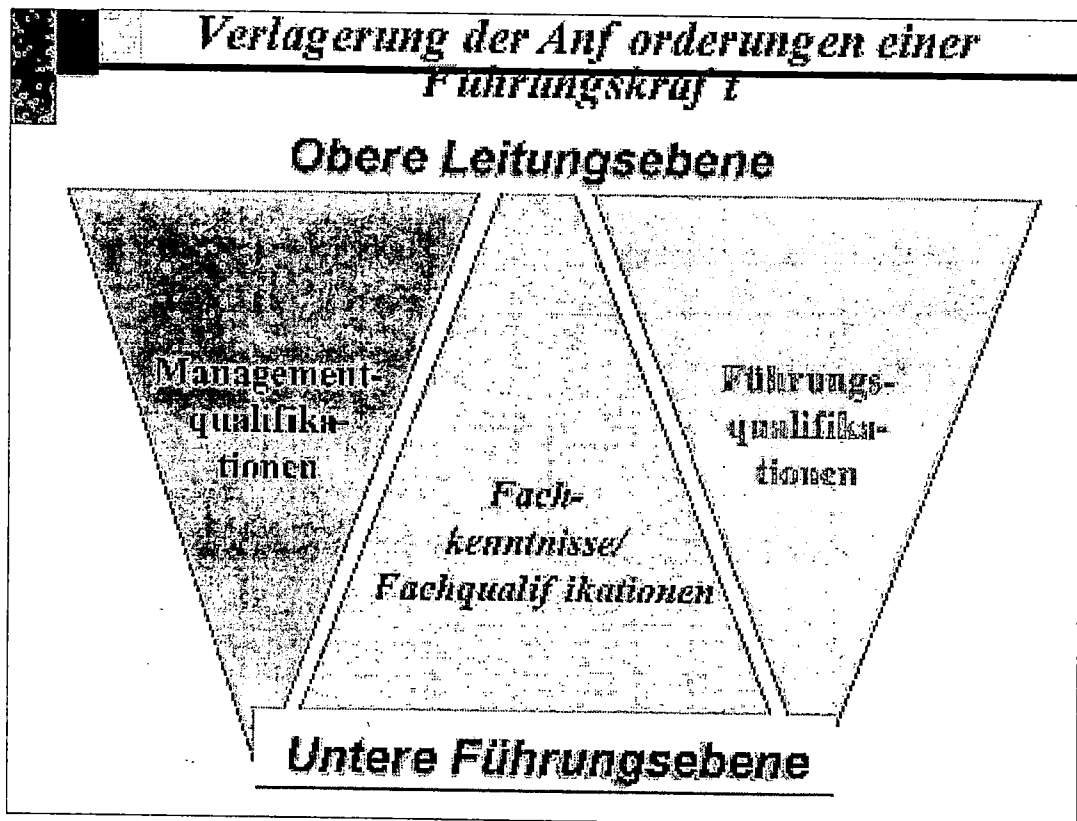
Grundsätzlich ist diese Einstellung richtig. Sie muss allerdings aus horizontaler und vertikaler Sicht differenziert werden:

**a. Vertikale Sicht:** Im unteren Bereich der Führungshierarchie ist eine Führungskraft noch stark in die Sachbearbeitung eingebunden. Bei schwierigen Aufgaben erwarten die Teammitglieder eine sachkundige Beratung. Mitunter gilt das auch für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Mit steigender vertikaler Führungsebene verliert sich diese Zwangsläufigkeit. Der Fachbereichsleiter mit den Bereichen Gesundheit, Soziales und Kultur kann nicht die bessere Bereichsleitung sein. Führung setzt Impulse, koordiniert, plant, initiiert Innovationen und achtet auf die Zukunftsfähigkeit und Weiterentwicklung der Organisation.

Fortsetzung Seite 2

Fortsetzung von Seite 1

Die drei Kompetenzdreiecke auf der folgenden Seite verdeutlichen diesen Trend:



**b. Horizontale Sicht:** Zu unterscheiden sind Sachgebiete mit vielen gleichartigen Arbeitsplätzen und Sachgebiete mit Unikaten bzw. Spezialisten. Bei Organisationseinheiten mit vielen vergleichbaren Arbeitsplätzen wird von der Führung mehr fachliche Kompetenz zu erwarten sein, als in Einheiten mit vielen Unikats-Arbeitsplätzen.

**These 2:** Führungskräfte müssen mehr Delegieren und auf den Reifegrad der Teammitglieder einwirken.

Je höher die Position einer Führungskraft in der Hierarchie ist, desto mehr sollten sie die Einzelfalllösung meiden. Führungskräfte müssen die Richtung weisen und dürfen sich nicht im Einzelfall verlieren. Sie müssen die Übersicht wahren und dazu gehört auch das Vermeiden einer zu großen Nähe zum Operativen. „Übersicht halten“ bedeutet auch, sich kreative Freiräume zu schaffen und zu erhalten. Wer als „Feuerwehr“ ständig Löscher stopft, verliert meist sehr schnell in dieser Hektik die Übersicht. Mitunter ist es für Führungskräfte leichter, eine Aufgabe selbst zu erledigen, anstatt Mitarbeiter „umständlich“ in die Aufgabe einzuweisen. Die Devise „Dann mache ich es doch schneller selbst!“ ist ein häufiger Stolperstein der Führung. Stattdessen steht die Devise: „Als Führungskraft muss ich mich überflüssig machen!“ Die Organisation muss auch ohne mich als Führungskraft laufen! Damit setzt die Führung auf den Reifegrad der Teammitglieder! Sie schafft Sicherheit und Orientierung und verhindert, dass übertragene Aufgaben auf die Führung zurückdelegiert werden.

**These 3:** Führungskräfte müssen alle Arbeitsplätze des Teams im Auge haben und dürfen nicht nur ihre „Lieblingsthemen“ besetzen.

Häufig diktiert die Aktualität einer Aufgabe den Einsatz einer Führungskraft. Dabei werden leicht andere wichtige Aufgaben vernachlässigt. Mitunter konzentriert sich eine Führungskraft mit ihrer Zeit und Energie zu sehr auf Problembereiche bzw. Problemmitarbeiter und übersieht dabei, was ansonsten noch wichtig und dringlich zu tun wäre.

## Übung 3 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 11/2011

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 (Antwort 5):** Jeder im Team gibt sein Bestes. Die Arbeitsmenge, die Arbeitsqualität und das Miteinandergehen müssen stimmen. Gemeinsam finde ich in Einzel-, Gruppen und Teamgespräch mit Herrn Baum und Frau Droste heraus, wie man das Miteinander gemeinsam im Team verbessern kann und die Leistungen von Frau Droste verbessern kann.
- **Rang 2 (Antwort 2):** In einem Einzelgespräch weise ich ohne lange zu diskutieren zunächst Herrn Baum darauf hin, seine Polemik ab sofort einzustellen. In einem weiteren Gespräch ermahne ich Frau Droste, sich bei Kundengesprächen kürzer zu fassen und sich nicht auf Kosten anderer zurück zu lehnen.
- **Rang 3 (Antwort 3):** Ich habe Verständnis für Frau Droste, aber auch für Herrn Baum. Jeder Mensch ist eben anders. Das müssen beide erkennen und aufeinander Rücksicht nehmen. 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 und sich gegenseitig zu achten.
- **Rang 4 (Antwort 4):** Von Herrn Baum verlange ich, dass er sich mit negativen Bemerkungen gegenüber Frau Droste etwas stärker zurückhält, und bei Frau Droste achte ich darauf, dass sich ihre Leistungen in den nächsten sechs Monaten dem allgemeinen Standards angleicht.
- **Rang 5 (Antwort 1):** Ich warte erst einmal ab, wie sich die Dinge weiterentwickeln. Noch sehe ich keinen unmittelbaren Grund zum Eingreifen. Wahrscheinlich erledigt sich dieses Problem im Laufe der Zusammenarbeit zwischen Frau Droste und Herrn Baum von selbst.

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

- **Rang 1 (Antwort 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 Mediator und Coach. Wenn einer im Team ein Problem hat, haben alle im Team ein Problem. Jeder im Team ist aufgefordert, seinen Beitrag zu leisten, damit dieser Konflikt kreativ und nachhaltig gelöst werden kann.
- **Rang 2 (Antwort 1):** Das Fehlverhalten von Herrn Baum muss klar und deutlich angesprochen werden. Hierfür gibt es keine Entschuldigung oder mildernde Umstände. Beim nächsten Fehlverhalten gibt es sofort eine Abmahnung.
- **Rang 3 (Antwort 2):** Mitarbeiter suchen Harmonie und Ausgleich im Team. Letztendlich sucht keiner Streit. Es ist daher wichtig, Konflikte zwischen einzelnen vorsichtig auszusteuern. Ich bringe beide zusammen, baue auf die gemeinsame Kommunikation und setze auf ein gegenseitiges Verständnis von Frau Droste und Herrn Baum.
- **Rang 4 (Antwort 5):** Die Polemik von Herrn Baum ist zwar nicht zu entschuldigen, aber dafür gibt es einen Grund und der hat einen Namen: Frau Droste. Beide müssen sich bewegen und ihr Verhalten ändern.
- **Rang 5 (Antwort 3):** Die Einflussmöglichkeiten als Führungskraft bei solchen Kindereien halten sich in engen Grenzen. Es ist zweckmäßig und es schont die Nerven, auf die sich selbst regulierenden Kräfte zu bauen. Man kann Probleme auch durch zu viel Aufmerksamkeit herbeireden.

#### 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.



## Übung 4 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 11/2011

Übung 4: Lesen Sie 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.

Punktebewertung:

- (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 auch die der Konfliktparteien. Wenn die Arbeitslage es zulässt, gehe ich an dieses Problem heran. 1 Punkt
- (2) Ich werde Herrn Baum auffordern, seine Polemik gegen Frau Droste einzustellen und ich werde mich auf keinen Fall auf eine Diskussion einlassen. 3 Punkte
- (3) Ich gehe davon aus, dass sich beide, Herr Baum und Frau Droste, in nächster Zeit zusammenraufen werden. Eingriffe von außen lösen das Problem in der Regel nicht, sondern verschärfen sie eher. 1 Punkt
- (4) Ich schaue in den nächsten Wochen etwas genauer hin und warte zunächst einmal ab, ob sich diese Gerüchte auch tatsächlich bestätigen lassen. 3 Punkte
- (5) Ich werde in der nächsten Zeit die Arbeitsabläufe genauer analysieren, um dann ein mit konkreten Zahlen unterlegtes Gespräch führen zu können. 6 Punkte
- (6) Ich nehme diese Situation zum Anlass, über unsere „Leitlinien zur Zusammenarbeit im Team“ gemeinsam zu diskutieren. 3 Punkte
- (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. 4 Punkte
- (8) Ich spreche Frau Droste direkt an und schildere ihr meine Beobachtungen. Ich will herausfinden, wie sie auf die Bemerkungen von Herrn Baum reagiert. 6 Punkte
- (9) Ich suche zunächst ein gemeinsames Gespräch mit Herrn Baum und Frau Droste. 2 Punkte
- (10) In einer Dienstbesprechung spreche ich meine Beobachtungen unter den TOP „Verschiedenes“ ohne Bezug auf konkrete Personen an. 4 Punkte
- (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. 3 Punkte
- (12) Bevor ich einen Mitarbeiter bzw. eine Mitarbeiterin kritisiere oder ermahne, hinterfrage ich das Warum des Verhaltens. 6 Punkte
- (13) Ich kläre mit dem Team, ob und wie die Aufgabenlast entsprechend den persönlichen Möglichkeiten besser verteilt werden kann. 4 Punkte
- (14) Zielkonflikte zwischen Wirtschaftlichkeit und Kundenorientierung müssen in einem Teamgespräch geklärt werden. 4 Punkte
- (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. 1 Punkt
- (16) Ich will herausfinden, wie Frau Droste ihre Mitarbeit und das Miteinander im Team einschätzt und erlebt. 6 Punkte
- (17) Gemeinsam will ich mit Frau Droste herausfinden, ob und wie sie ihre Leistungen verbessern kann. 6 Punkte
- (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. 1 Punkt
- (19) In dem Gespräch mit Herrn Baum soll er selbst erkennen, dass in einem Team Etikettierungen wie lahme Ente, Quasselstrippe völlig unangemessen sind. 6 Punkte
- (20.) Ich will mit Herrn Baum klären, was im Geschäftsablauf verbessert werden kann. 3 Punkte
- (21) Ich arbeite bei Herrn Baum auf ein gemeinsames Gespräch und eine Aussprache mit Frau Droste hin. 1 Punkt
- (22) Ich will herausfinden, warum Herrn Baum mit dieser Etikettierung gegen Frau Droste agiert. 4 Punkte

Auswertung:

Bei 32 Punkten und mehr haben Sie einen guten Sinn für die Führungssituation entwickelt. Sie erkennen, was Priorität hat und was in dieser Situation zu tun ist.

18 bis 31 Punkte: Sie sind auf dem richtigen Weg. Vergleichen Sie noch einmal die Hinweise zu 2.

Unter 18 Punkte: Sie suchen wahrscheinlich eine schnelle Lösung, die es in so komplexen Führungssituationen nicht gibt und auch nicht geben kann.

## Übung 5 zum Fallbeispiel, innovative VERWALTUNG 10/2011

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. 1 Punkt
- (2) Ich sehe es als meine Aufgabe an, dass ich die besonders schwierigen und heiklen Fälle selbst bearbeite. 1 Punkt
- (3) Da eine Stelle im Team zurzeit vakant ist, ist es selbstverständlich, dass auch ich einen Teil der dort anfallenden Aufgaben übernehme. 1 Punkt
- (4) Mitarbeiter wollen klare und schnelle Entscheidungen. Wir reden daher nicht lange um die Sache herum. Ich vermeide eilose Diskussionen. 2 Punkte
- (5) Ich baue 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. 5 Punkte
- (6) Respekt als Teamleitung verschaffe ich mir bei meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nur durch eine klare und deutliche Ansage. 3 Punkte
- (7) Meine primäre Aufgabe als Führungskraft ist es, dass die dem Team gestellten Aufgaben erledigt werden und alle im Team gleichermaßen zupacken. Wer deutlich von den vorgegebenen Bearbeitungsstandards abweicht, gehört nicht ins Team. 2 Punkte
- (8) Jeder muss sein Bestes geben. In jedem Fall sind Über- und Unterlastungen zu vermeiden. Wer mehr bewältigen kann, sollte auch kräftiger zupacken. 3 Punkte
- (9) Wer im Team auf Kosten der anderen zu langsam arbeitet, dem mache ich Druck. 1 Punkt
- (10) Bei unerwarteten Ausfällen oder wenn es eng im Arbeitsablauf wird, packe ich selbst mit an. 2 Punkte
- (11) Ich verlange von jedem, dass er seine Leistungspotenziale voll in das Team einbringt. Vergleiche mit anderen lasse ich nicht gelten. 2 Punkte
- (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. 5 Punkte

Bei 32 Punkten und mehr haben Sie einen guten Sinn für die Führungssituation entwickelt. Sie erkennen, was Priorität hat und was in dieser Situation zu tun ist.

18 bis 31 Punkte: Sie sind auf dem richtigen Weg. Vergleichen Sie noch einmal die Hinweise zu 2.

Unter 18 Punkte: Sie suchen wahrscheinlich eine schnelle Lösung, die es in so komplexen Führungssituationen nicht gibt und auch nicht geben kann.