

Alle Übungen auf einen Blick

Führung

Die Reisebüro-Story
Positiv formulieren
Ein Traum von Mitarbeiter
Selbsteinschätzung zur Führung

Macht und Einfluss

Passagierschiff
Machttaktiken
Währungen für Einfluss
Fallstudien Macht
Politics

Motivation

Mit Gefühlen in Kontakt?
Störung der Besprechung
Was motiviert mich zu arbeiten?
Bindungs-Viereck
Bermuda-Sechseck
Beratungsaufgabe

Gespräche zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter

Das Asch-Experiment
Fallstudien Kommunikation
Bewusst hinhören
Äußerungen abtasten
Gute Fragen, schlechte Fragen
Beobachten und benennen
Rückmeldungen geben
Rollenspiele Mitarbeiterförderung
Rollenspiele Konfliktgespräche

Eine Gruppe führen

Grüne Oase
Gruppenbild
Betriebsausflug
Der neue Eingangsbereich
Sportgeschäft

Sich selber führen

Werte und Prinzipien
Wichtig oder dringend?
Meine Bedürfnisse
Die eigenen Rollen klären
Ziele formulieren
Prioritäten setzen und Termine finden

Führungskonzept

Abteilungslandschaft
Eingreifen und lenken
Motivationsmesse
In Bildern sprechen
Führungsrolle
Erste-Hilfe-Koffer

Die Übungen haben Zeichen, je nachdem, was im Vordergrund steht:

- 😊 kognitives,
- ♥ affektives Lernen
- 👉 Lernen durch Ausprobieren
- ⚡ brisante Übung.

Der Einfachheit halber benutze ich die männliche Form der Anrede. Natürlich möchte ich auch alle Trainerinnen und Teilnehmerinnen ansprechen!

Führung

Was versteht man unter Führung?

Schaut man sich Definitionen von Führung an – es gibt eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Bestimmungen –, so stellt man fest, dass jeder Autor einen anderen theoretischen Hintergrund hat, von dem aus er definiert. Es gibt also nicht die Führung, sondern Führung wird jedes Mal in einem Kontext gewisser Ansichten und Erkenntnisse betrachtet, und andere Aspekte werden ausgeblendet. Alle Facetten vereinigen zu wollen scheint schier unmöglich.¹ Ich betrachte Führung meist als zielorientierte, soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben, richte mich also nach Wunderer und Grunwald.²

Die Aufgaben, die Führungskräfte nennen, wenn sie befragt werden, haben einen hohen Anteil an kommunikativen, interpersonalen Aktivitäten: Sie pflegen die Beziehungen zu ihren Mitarbeitern, suchen und verteilen Informationen, regeln Probleme, ordnen Ressourcen zu Personen oder Gruppen. Dabei sind die Tätigkeiten kurz und abwechslungsreich, sachbezogene Aufgaben finden sich seltener³. Dem soll hier Rechnung getragen werden, denn auch in diesem Buch steht die Kommunikation im Vordergrund.

In früheren Zeiten der Führungsforschung, also seit Mitte der 1950er Jahre, tauchten immer wieder zwei Hauptfaktoren der Führung auf, nämlich die Aufgaben- und die Beziehungsorientierung. Man ist als Führungskraft entweder mehr den Personen oder aber den Sachen zugewandt.⁴ Damals wurde die Empfehlung ausgesprochen, beides zu kombinieren, also sowohl Leistung von den Mitarbeitern zu fordern, als auch ihre Wünsche und Bedürfnisse zu berücksichtigen⁵. In den 1970er Jahren kam der kooperative Führungsstil zur vollen Blüte. Heute sprechen Untersuchungen eher dafür, ein ganzes Repertoire an Führungsstilen bereit zu halten, um situationsgerecht handeln zu können.⁶ Der Führungsstil eines Vorgesetzten ist sein Verhalten, wie es für die Mitarbeiter über verschiedene Situationen hinweg als Stil zu erkennen ist. Dieser Stil ist natürlich an die Person, ihre Einstellungen und Verhaltensweisen gebunden, kann also nicht wie ein Hemd gewechselt werden.

¹ Neuberger 1995a, S.6-7

² Wunderer, Grunwald 1980, Bd. I. S. 62

³ Staehle et al. 1999, S. 84

⁴ Staehle 1999, S. 342

⁵ Staehle 1999, S. 840

⁶ Goleman, 5/2000, S. 20

Aber je breiter das Verhaltensspektrum ist, umso eher kann man auch unterschiedlich agieren und reagieren, je nach Mitarbeiter und Situation.

Um einen ersten Eindruck vom Thema Führung zu erhalten, wurde zunächst beschrieben, was Führung bedeutet, welche Aufgaben eine Führungskraft hat, und dass man am besten über mehrere Führungsstile verfügt. In der ersten Übung werden die Seminarteilnehmer die Möglichkeit haben, sich mit dem Führungsthema allgemein, dem kommunikativen Aspekt oder auch mit dem Führungsstil auseinander zu setzen.

Die Reisebüro-Story ☺

Ziel

Die Teilnehmer sollen das Thema Führung allgemein und Führungsaufgaben auf verschiedenen hierarchischen Ebenen diskutieren.

Bemerkungen

Dieses Fallbeispiel lässt sich in verschiedene Richtungen diskutieren, zum Beispiel auch unter dem Aspekt Kommunikation. Der Diskussionsleiter muss also darauf achten, dass es nicht zu sehr durcheinander geht und der Lerngewinn auf der Strecke bleibt, bzw. zum Schluss mehr Ratlosigkeit herrscht als vorher.

Dauer

Vorbereitung: Kurze Erläuterung zur Arbeit mit dem Fallbeispiel (ca. 5 min)

Durchführung: Lesen und Diskussion in der Kleingruppe (ca. 30 min)

Nachbereitung: evtl. Präsentation schriftlicher Ergebnisse (5-10 min pro Kleingruppe) oder mündlicher Vortrag der Kleingruppen und Schlussdiskussion im Plenum (15-20 min)

Teilnehmerzahl

Kleingruppen zu je 3-5, ideal wären insgesamt 9-12 Personen, da bei größeren Gruppen die Präsentation aller Kleingruppenergebnisse langweilig werden kann

Vorbereitung

Materialien: Übungsblatt für jeden Teilnehmer

Sitzordnung: in Kleingruppen

Anleitung zur Durchführung

Aufteilung in Kleingruppen, Information über die Fragen, die bearbeitet werden sollen, und die Art der Präsentation hinterher

Auswertung

Fragen zur Bearbeitung

- Welche »Strategie« hatte vermutlich die Geschäftsleitung und welche der Filialleiter?
- Welche Vor- und Nachteile ergaben sich daraus?
- Was hätte der Filialleiter, was die Geschäftsleitung besser machen können?

Autorin

Beate Klutmann (das Fallbeispiel entspricht einer realen Situation, die von einer ehemaligen Mitarbeiterin des Reisebüros aufgeschrieben wurde)

Übungsblatt »Die Reisebüro-Story«

Führung und Kommunikation in einem Reisebüro

Es handelt sich um ein Vollreisebüro, d.h., dieses Büro ist sowohl Agentur für Flugscheine und Bahnfahrkarten als auch Vermittler für Programme mehrerer Touristikagenturen. In dieser Filiale waren seit Monaten anstelle der vorgesehenen fünf ausgelernen Mitarbeiter (Expedienten) nur vier tätig, da eine Kollegin in den Mutterschutz gegangen und nicht ersetzt worden war. Die Folge war, dass alle Mitarbeiter wochenlang früher gekommen, länger geblieben waren und an eine geregelte Mittagspause überhaupt nicht zu denken war. Jeder Expedient hatte demzufolge mehr als 100 Überstunden. Es war aber nicht abzusehen, dass der fünfte Expedient in naher Zukunft ersetzt würde, da kein geeignetes Personal zur Verfügung stand. Im Allgemeinen ließ sich die Geschäftsleitung nicht allzu häufig im Reisebüro blicken. Die Mitarbeiter dieser Filiale einigten sich nun mit der Geschäftsleitung aber wenigstens darauf, dass die Filiale für die nächste Zeit von 13 bis 14 Uhr geschlossen werden sollte, um den Expedienten die Möglichkeit einer Mittagspause zu geben. Es gestaltete sich selbstverständlich schwierig, den Laden um 13 Uhr zu schließen, da um diese Zeit in der Regel mehrere Kunden anwesend waren. Das Geschäft wurde also um 13 Uhr abgeschlossen, und nur noch die Kunden wurden bedient, die dann im Laden waren, aber keine mehr hineingelassen.

Eine Kundin, die von den Mitarbeitern nach 13 Uhr nicht mehr in den Laden gelassen worden war, hat sich dann sofort bei der Geschäftsleitung in der Zentrale beschwert. Schließlich sei sie schon seit Jahren Stammkundin in dieser Filiale, eine feste Mittagspause habe es ja noch nie gegeben, und außerdem seien ja auch Kunden im Laden gewesen, die noch bedient worden seien. Die Geschäftsleitung hat daraufhin den Leiter der Filiale per Telefax angewiesen, der Kundin bevorzugt nach Ladenöffnung um 14 Uhr ihre Unterlagen auszuhändigen. Außerdem wurden alle Mitarbeiter darauf hingewiesen, in Zukunft solche Situationen zu vermeiden und nicht so beharrlich auf ihrer Mittagspause zu bestehen.

Die Mitarbeiter sowie der Filialleiter waren empört darüber, dass ihnen diese Mitteilung per Fax zukam, ohne dass ein persönliches Gespräch gesucht worden war. Die Tatsache, dass sich die Geschäftsleitung sofort, zudem ohne die Mitarbeiter über diese Situation befragt zu haben, auf die Seite der Kundin gestellt hatte, wurde von den Expedienten als großer Vertrauensbruch, Missachtung der geleisteten Arbeit und ein »In-den-Rücken-Fallen« gewertet. Die Überstunden, der fehlende fünfte Mitarbeiter, das bisherige Engagement waren von der Geschäftsleitung offensichtlich gar nicht wahrgenommen worden. (Sie hatte in der Regel auch keinen Kontakt zu den Mit-

arbeitern der Filiale, es sei denn, irgendetwas war nicht gut gelaufen.) Die Geschäftsleitung hatte sich allein nach der Kundin gerichtet.

Unter den Mitarbeitern war nun ebenfalls ein Bruch entstanden, da eine Gruppe sagte, »der Kunde ist König und die Geschäftsleitung hat Recht«, die andere Gruppe fühlte sich in ihrer Arbeit unterbewertet und übergangen.

Drei Expedienten haben sich dann kurz nach dieser Episode entschlossen, gleichzeitig zu kündigen (u.a. auch der Filialleiter). Außerdem wurde ab sofort in dieser Filiale »Dienst nach Vorschrift« gemacht, Überstunden wurden rigoros eingeschränkt.