

Fallstudie: „Ein Führungswechsel in der AEROTECH AG“

Ralf Büttner ist Leiter der Abteilung Kommunikationssysteme in der AEROTECH AG. Er verlangt, dass seine Anordnungen strikt befolgt werden. Grossen Wert legt er auf informelle Kontrolle. Als er vor zwei Jahren zum Leiter der Abteilung ernannt wurde, gingen die Meinungen über ihn auseinander. Jedenfalls liessen sich während der ersten sechs Monate unter seiner Leitung acht der vierzehn Mitarbeitenden versetzen oder kündigten, weil sie mit Büttners Methoden nicht einverstanden waren. Als Walter Thiele, der Leiter des Bereichs Forschung und Entwicklung, erwog, Büttner zu versetzen, waren die Probleme in der Abteilung bereits beigelegt, denn die restlichen Mitarbeitenden sowie das neu eingestellte Personal hatten sich auf Büttners Führungsstil eingestellt. Wenn Büttner seine Mitarbeitenden auch zur aktiven Teilnahme an der Planung von Projekten und Programmen anregte, so erwartete er doch die strikte Befolgung einmal getroffener Entscheidungen.

Büttner vermochte die Projektkosten der Abteilung Kommunikationssysteme um 10% zu senken, ohne gegen Richtlinien oder Pläne des Bereichs Forschung und Entwicklung zu verstossen. Man sagte von Büttner, er führe die Abteilung energisch und erfolgreich. Vor allem wegen seiner hervorragenden Leistung erhielt er ein Angebot von einer Konkurrenzfirma, das er als seine grosse Chance bezeichnete. Zwei Wochen später kündigte Büttner, um diese Stellung anzunehmen. Das war vor drei Monaten.

Walter Thiele dachte zunächst daran, den Posten der Abteilungsleitung mit einem/r Angehörigen der Abteilung Kommunikationssysteme zu besetzen. Er musste jedoch feststellen, dass Büttner keine Stellvertretung und mögliche Nachfolge bestimmt hatte und dass kein/e Mitarbeitende/r aus der Abteilung auf die Position der Abteilungsleitung Wert legte. Nach zwei Wochen der Suche entschloss sich Thiele schliesslich, Dr. Heinz Schwarz, den Leiter der Abteilung Kommandosysteme, zum Leiter der Abteilung Kommunikationssysteme zu ernennen. Dr. Schwarz bestimmte seinerseits einen seiner Mitarbeitenden als Nachfolger. Dr. Schwarz galt als fachkundiger und tüchtiger Vorgesetzter. Die Versetzung bedeutete für ihn keine Beförderung. Dennoch nahm er Thieles Angebot gerne an, weil er die Möglichkeit sah, umfangreiche Erfahrungen zu sammeln.

Dr. Schwarz war ein überzeugter Verfechter des Managements by Objectives. Er hielt es für unbedingt erforderlich, alle Aufträge als Ziele zu formulieren und den Mitarbeitenden die Bestimmung der Verfahren und Methoden zu überlassen.

Dr. Schwarz war jederzeit zu einem Gespräch über Probleme seiner Mitarbeiter/Innen bereit; er war jedoch nicht bereit, auf Details einzugehen. Nach einem Monat seit der Ernennung von Dr. Schwarz zum Leiter der Abteilung Kommunikationssysteme musste Thiele feststellen, dass die Abteilung nicht die geforderte Leistung erbrachte. Bereits zwei Termine konnten nicht eingehalten werden, die Ausführung verschiedener anderer Projekte war bisher nicht planmässig fortgeschritten. In einem Gespräch mit einigen Mitarbeitenden von Dr. Schwarz erfuhr Thiele, dass man in der Abteilung allgemein der Auffassung war, dass Dr. Schwarz die Tätigkeit, die er leitete, nicht verstehe; dass er zwar der Leiter sei, doch nicht als Leiter handle.

Er wollte keine genaueren Angaben darüber machen, wie man die Ziele verwirklichen solle, und mache einzelne Mitarbeitende dafür verantwortlich, wenn bestimmte Aufgaben nicht rechtzeitig ausgeführt wurden. Die Folge der mangelnden Führung sei eine Frustration in der Abteilung. Man glaube, dass Dr. Schwarz die Abteilung nicht führen könne, selbst wenn er es wolle.

Bitte beantworten Sie folgende Fragen:

1. Wie würden Sie Büttners Führungsstil beschreiben?
2. Wie würden Sie den Führungsstil von Dr. Schwarz beschreiben?
3. Konnte man die Reaktion der Mitarbeitenden auf den Führungsstil von Dr. Schwarz vorhersagen? Warum?
4. Was sollte Walter Thiele unternehmen?

Kollegiale Beratung (Balint)

Intervisions-Methode in 7 Vorgehensschritten → 60 Minuten

1. Schritt: Situation → Zeit: 10 Minuten

- Fallgeber/in schildert die Situation (Ausgangslage/Betroffene Personen, Geschichte, Problembeschreibung, Gedanken zur Problemlösung, eigene Involvierung in das Problem, das Problem in einem Satz)
- die Gruppe hört zu, beobachtet, versucht Stimmungen aufzufangen (breit, mit allen Sinnen ...) und schreibt auf (Notizen, Fragen notieren)

2. Schritt: Verständigungsfragen → Zeit: 10 Minuten

- Die Gruppe stellt Verständnisfragen (keine Interpretationen!) und ruft relevante Informationen ab
- Fallgeber/in antwortet konkret auf die Fragen

3. Schritt: Hypothesen → Zeit: 15 Minuten

- Die Gruppe tauscht sich aus über ihre Wahrnehmungen und bildet Hypothesen (Vermutungen, Fantasien, Beobachtungen, Stimmungen, Eindrücke) über Ursachen und Zusammenhänge (keine Lösungsvorschläge!). (Eventuell auf Flip festhalten)
- Fallgeber/in hört zu

4. Schritt: Relevanz der Inputs → Zeit: 5 Minuten

- Fallgeber/in meldet zurück, was wichtig, relevant, neu, hilfreich war. Sie bezeichnet die „Treffer“, die für sie zutreffendsten drei Hypothesen.
- Gruppe hört zu

5. Schritt: Lösungsideen → Zeit: 10 Minuten

- Die Gruppe entwickelt Lösungsideen oder Handlungsmöglichkeiten
- Fallgeber/in hört zu, macht sich Notizen)

6. Schritt: Umsetzung → Zeit: 5 Minuten

- Fallgeber/in sagt, was er/sie aufgreift, tut, umsetzen will
- Gruppe hört zu

7. Schritt: Feedback → Zeit: 5 Minuten

- Letzte Rückmeldungen durch die Gruppe

8. Schritt: Sharing → Zeit: 5 Minuten (Optional)

- Die Mitglieder der Gruppe formulieren, was sie für sich aus der Fallbearbeitung gelernt haben und mitnehmen.

■ 10 Regeln für konstruktive Konfliktverläufe

1. Gewaltverzicht

Wenn ein Konflikt zu eskalieren droht oder schon eskaliert ist, bleibt als oberstes Gebot der Verzicht auf eine körperliche Schädigung oder Bedrohung des Gegners.

2. Sichtwechsel

Einseitige Schuldzuweisungen behindern massiv die konstruktive Auseinandersetzung mit Konflikten. Wird der Konflikt als gemeinsames Problem erkannt, eröffnen sich neue Sichtweisen.

3. Gesprächsbereitschaft

Ohne Kontakt zur anderen Konfliktpartei sind die Wege für eine Entschärfung des explosiven Konfliktpotentials verbaut. Gespräche können eine erste Definition des Konfliktgegenstandes ermöglichen. Chance: Die Gefahr von Missverständnissen verringert sich.

4. Dialogfähigkeit

Über den Dialog lernen die Kontrahenten, sich als Konfliktpartner zu begreifen. Dann wächst die Bereitschaft, eine gemeinsame Lösung zu suchen.

5. Vermittlung

Wenn ein Dialog nicht zustandekommt, ist die Lage keineswegs hoffnungslos. Häufig hilft es, in einer solchen Situation eine »Dritte Partei« um Vermittlung zu bitten.

6. Vertrauen

Konfliktbearbeitung braucht Vertrauen. Deshalb werden einseitige Handlungen unterlassen und das eigene Vorgehen transparent gemacht.

7. Fair Play-Regeln

Für die Konfliktbearbeitung werden gemeinsame Regeln vereinbart. Sie betreffen alle Aspekte des miteinander Umgehens. Vertraulichkeit ist notwendig. Das Vertrauen wächst, wenn sich die Konfliktpartner fair verhalten.

8. Empathie

Im Dialog oder über die Vermittlung gelingt es, die Sichtweisen, Zwänge und Interessen des Konfliktpartners zu verstehen und im eigenen Vorgehen zu berücksichtigen. Umgekehrt wächst die Bereitschaft, Verantwortung für den eigenen Konfliktanteil zu übernehmen.

9. Gemeinsamkeiten

Die Gemeinsamkeiten und nicht mehr die Unterschiede werden von den Konfliktpartnern zunehmend erkannt. Eine Annäherung an die jeweiligen Überzeugungen und Werte findet statt.

10. Interessenausgleich und Versöhnung

Ein neues Verhältnis zwischen den Konfliktparteien entwickelt sich. Im idealen Fall wird eine Lösung gefunden, mit der die Interessen beider Seiten mindestens teilweise befriedigt sind. Versöhnung wird möglich.

WWW des Feedbacks

Feedback von: _____ für: _____ Datum: _____

Stufen des Feedbacks	positiv	kritisch
<p>Wahrnehmung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was habe ich gesehen: ▪ Was habe ich gehört: ▪ Was habe ich gemerkt: 		
<p>Wirkung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Was hat dies bei mir ausgelöst: ▪ Was für einen Eindruck habe ich: ▪ Welche Emotionen hat es bei mir bewirkt: 		
<p>Wunsch (Erwartung)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Welches Verhalten wünsche ich mir für die Zukunft: ▪ Was erwarte ich von ihnen in der nächsten Zeit:: ▪ Wie werde ich Sie unterstützen: 		

Auswertung: Ihr praktizierter Führungsstil

Führungskompetenz	Stil 1	Stil 2	Stil 3	Stil 4
Ziele setzen	A___	C___	B___	D___
Planen	B___	D___	C___	A___
Ideensuche	D___	A___	C___	B___
Entscheiden	C___	D___	B___	A___
Realisieren	A___	C___	D___	B___
Kontrollieren	C___	A___	B___	D___
Konflikthandling	B___	D___	A___	C___
Summe	_____Punkte	_____ Punkte	_____ Punkte	_____ Punkte

Der Stil mit den meisten Punkten ist Ihr derzeit überwiegender Führungsstil. Diesen setzen Sie in der Regel ein.

Der Stil mit den zweitmeisten Punkten ist Ihr Ersatzstil, den Sie einsetzen, wenn Ihr erster Stil nicht zum Erfolg führt, oder bei einigen ausgewählten Mitarbeitenden. Stile mit wenig Punkten setzen Sie nur relativ selten ein.

Haben Sie in etwa gleich hohe Werte in allen vier Stilen, bedeutet dies, dass Sie bezüglich der einzelnen Führungskompetenzen sehr unterschiedliche Stile anwenden. Hier wäre zu prüfen, ob Ihre Arbeitssituation dies erfordert, oder ob Sie Ihren passenden Stil nicht auch in den Kompetenzfeldern weiterentwickeln können, in denen Sie derzeit einen anderen Stil nutzen.