

---

## **Reflektionen zum Thema Mitarbeiterführung**

**Hadi Dahnoun**

**15.01.2025**

---

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>III</b>	
<b>1</b>	<b>Definition von Führung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Qualität von Führung</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Aufgaben von Führung</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Entscheidungsfindung</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Mitarbeiterentwicklung</b>	<b>6</b>
<b>6</b>	<b>Verantwortung und Delegation</b>	<b>7</b>
<b>7</b>	<b>Kommunikation</b>	<b>9</b>
<b>8</b>	<b>Motivation</b>	<b>11</b>
<b>9</b>	<b>Konfliktmanagement</b>	<b>12</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>13</b>

## Vorwort

Bevor die Inhalte des Kurses behandelt werden, möchte ich mich kurz vorstellen und erläutern, aus welcher Perspektive ich mich mit dem Thema Mitarbeiterführung beschäftigen möchte.

Ich komme aus dem Libanon und bin nach meinem Abitur im Jahr 2018 nach Deutschland gezogen. Nach einem Sprachkurs habe ich Maschinenbau studiert und bin seit Anfang 2022 in der Automobilindustrie als Entwicklungsingenieur tätig. Aus eigener Initiative habe ich im Jahr 2023 ein berufsbegleitendes Masterstudium begonnen.

Während meiner bisherigen Berufserfahrung hatte ich keine formellen Führungspositionen. Dennoch musste ich in vielen Situationen Führungsaufgaben übernehmen, beispielsweise als ich hauptverantwortlich für die Erstellung einer internen Schulung war oder die Entwicklung eines Testautomatisierungstools leitete. Als geführte Person in verschiedenen Projekten kann ich auch auf meine Erfahrungen aus dieser Perspektive zurückgreifen.

In diesem Backlog möchte ich das Gelernte aus dem Kurs „Mitarbeiterführung“ reflektieren und, wenn möglich, anhand von Beispielen aus meiner Erfahrung analysieren, in welchen Bereichen ich das Wissen anwenden kann.

In meinem Backlog werde ich nicht alle im Modul behandelten Themen miteinbeziehen. Der Grund dafür ist eine gezielte Begrenzung des Umfangs, um den Fokus auf spezifische Bereiche wie Entscheidungsfindung und Delegation/Verantwortung zu legen. Diese Bereiche sind für mich von besonderem Interesse, daher möchte ich da eine umfangreichere Reflektion vorstellen.

Die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Kurs und dem Leistungsnachweis werden in einem weiteren Vortrag zusammengefasst.

# 1 Definition von Führung

Führung ist eine bewusste, zielgerichtete Aktivität, die darauf abzielt, das Verhalten anderer Menschen zu beeinflussen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Dabei umfasst Führung ein breites Spektrum an Handlungen, von direkter Anweisung bis hin zu indirektem Einfluss durch Rahmenbedingungen oder bewusste Nicht-einmischung.

Das Thema Führung löst bei mir emotional eine Mischung aus Respekt, Verantwortung und Motivation aus. Führung bedeutet, Entscheidungen zu treffen, die nicht nur mich, sondern auch andere betreffen - sei es am Arbeitsplatz, unter Freunden oder in einer Gruppe. Das Thema weckt in mir ein Gefühl der Verantwortung. Führung bedeutet, in schwierigen Momenten die Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu gestalten. Ich sehe diese Verantwortung aber nicht als Problem, sondern als Chance, positive Veränderungen zu erreichen, denn ohne den Faktor Unsicherheit in der Verantwortung ist ein kreativer Freiraum in der Führungstätigkeit nicht denkbar und das macht meiner Meinung nach keinen Spaß wenn die Führung nur nach Regeln praktiziert wird. Unsicherheit, vor allem wenn es darum geht, zwischen unterschiedlichen Interessen zu vermitteln oder in Situationen zu führen, in denen die Erwartungen seien können sind. „Unsicherheit“ jedoch als Impuls, weiter zu lernen und sich zu verbessern.

In meinem persönlichen Leben habe ich oft Situationen erlebt, in denen ich spontan die Führung übernommen habe. Ein einfaches Beispiel ist ein Urlaub mit Freunden, bei dem niemand entscheiden konnte, wohin wir als nächstes gehen. In solchen Momenten erkenne ich die Notwendigkeit der Führung, um die Entscheidungsfindung im Team zumindest zu erleichtern. Dabei habe ich gelernt, die richtigen Fragen zu stellen und ungünstige Optionen auszuschließen, um einen klareren Weg für alle zu schaffen. Diese Art der Führung basiert weniger auf Autorität als auf Struktur und Richtung. Im beruflichen Leben als ich die Entwicklung eines Testautomatisierungstools leitete, war es entscheidend, das Team auf ein gemeinsames Ziel einzustimmen. Diese Erfahrung hat mir gezeigt, dass Führung nicht unbedingt umfassende Kenntnisse und Erfahrungen voraussetzt. Oft genügt es, eine klare Vision zu haben und andere zu inspirieren. Es gibt Aspekte der Führung, die ich als schwierig empfand. Zum Beispiel fand ich es schwierig, mit Widerstand umzugehen, vor allem wenn Teammitglieder nicht die gleiche Motivation zeigen. Auch die Verantwortung, in Konfliktsituationen einzugreifen und Entscheidungen zu treffen, für die es keine „perfekte“ Lösung gibt. Eine weitere Schwierigkeit ist eine ausgewogene Flexibilität. Es ist nicht immer einfach, das richtige Maß an Kontrolle oder Freiheit zu finden, um sowohl die Ziele des Teams als auch die individuellen Bedürfnisse seiner Mitglieder zu erfüllen.

## Qualität von Führung

Die Qualität der Führung ist entscheidend für den Erfolg einer Organisation, weshalb Unternehmen formale Bewertungssysteme für ihre Führungskräfte einführen müssen. Diese systematische Bewertung ist notwendig, weil Führungskräfte nicht nur das Recht, sondern auch die Verantwortung haben, Führungsinitiativen zu ergreifen und ihr Handeln innerhalb der Organisation zu rechtfertigen.

Mithilfe einer Balanced Scorecard (BSC) wird die Qualität der Führung in verschiedenen Perspektiven (Finanziell, Kunden, interne Prozesse...) vor allem daran gemessen, wie gut die angestrebten Ziele erreicht werden, wobei der Schwerpunkt auf den erzielten Ergebnissen oder dem Output und nicht auf dem Input oder der Anzahl der durchgeführten Aktivitäten liegt.

Erfassung von regelmäßigen Daten hat zahlreiche Vorteile besonders wenn die passenden Kennzahlen zur Nachverfolgung ausgewählt werden und zwischen kurzfristige und Langfristige Faktoren getrennt wird.

Eine objektive Beurteilung der Führungskraft ist aber aufgrund der Vielzahl externer Faktoren und unterschiedlicher Rahmenbedingungen eine komplexe Herausforderung. Erfolgreiche Führung ist nicht unbedingt eine Frage des direkten Einsatzes oder der Intensität der Beteiligung. Vielmehr kann die Qualität einer Führungskraft oft daran gemessen werden, wie effektiv das Team auch in ihrer Abwesenheit funktioniert. Eine hervorragende Führungskraft zeichnet sich daher nicht nur durch aktives Eingreifen aus, sondern auch durch die Fähigkeit, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiter selbstständig und effizient arbeiten können. Dies kann beispielsweise durch das Beobachten der Dauer der Selbstständigkeit des Teams ohne direkte Führungsintervention bewertet werden. Letztlich gibt es keinen festen Leitfaden, der genau definiert, wie viel eine Führungskraft tun muss, um als ausreichend betrachtet zu werden. Vielmehr sollte der Fokus darauf liegen, sicherzustellen, dass die Arbeitsabläufe auch ohne ständige Überwachung effektiv sind und die Teammitglieder die notwendigen Ressourcen und Unterstützung haben, um ihre Aufgaben eigenständig zu bewältigen.

Wenn ein Ziel zum Zeitpunkt der Entscheidung basierend auf einer Machbarkeitsanalyse oder einem Benchmark als realistisch eingestuft wurde, dann liegt meiner Meinung nach die Verantwortung bei der Führungskraft, sich zu rechtfertigen und zu analysieren, woran das Scheitern lag. Dies gilt unabhängig davon, ob externe Faktoren oder die Ausführungsart der Führung zur Verfehlung geführt haben. Aus jeder Situation muss gelernt werden, und es ist entscheidend, dass die Führung versteht, welche Qualitätsmängel vorlagen, falls solche existierten, um ähnliche Ergebnisse in der Zukunft zu vermeiden. Meiner Meinung nach kann eine hohe Führungsqualität gut auf negative Ergebnisse reagieren und diese analysieren, ohne dass dies negative Auswirkungen auf die Motivation und den Arbeitsprozess hat.

Ein Beispiel aus meiner beruflichen Karriere verdeutlicht dies: Bei der Kundenpräsentation eines von mir entwickelten Automatisierungstools, das am Vortag noch einwandfrei funktioniert hatte, traten plötzlich unerwartete technische Störungen auf. Das führte zu Enttäuschung beim Kunden. Als Verantwortliche für die technische Umsetzung, war ich der Meinung, dass Führungsqualität auch an der Fähigkeit gemessen werden kann, vorausschauend und mit Risiko zu planen. Unerwartete externe Faktoren können in meisten Fällen das Ergebnis beeinflussen. Eine Art Redundanz- oder Notfallplan ist sicherer als eine Entscheidung und Ausführung auf der Grundlage früherer Erfahrungen, da immer etwas Neues auftreten kann.

## 2 Aufgaben von Führung

Nachdem ich mir die Ansätze von Malik [1], Mintzberg [2] und Sprenger [3] zur Definition von Führungsaufgaben angesehen habe, habe ich die folgende Mindmap erstellt, die mein Verständnis von Führungsaufgaben darstellt

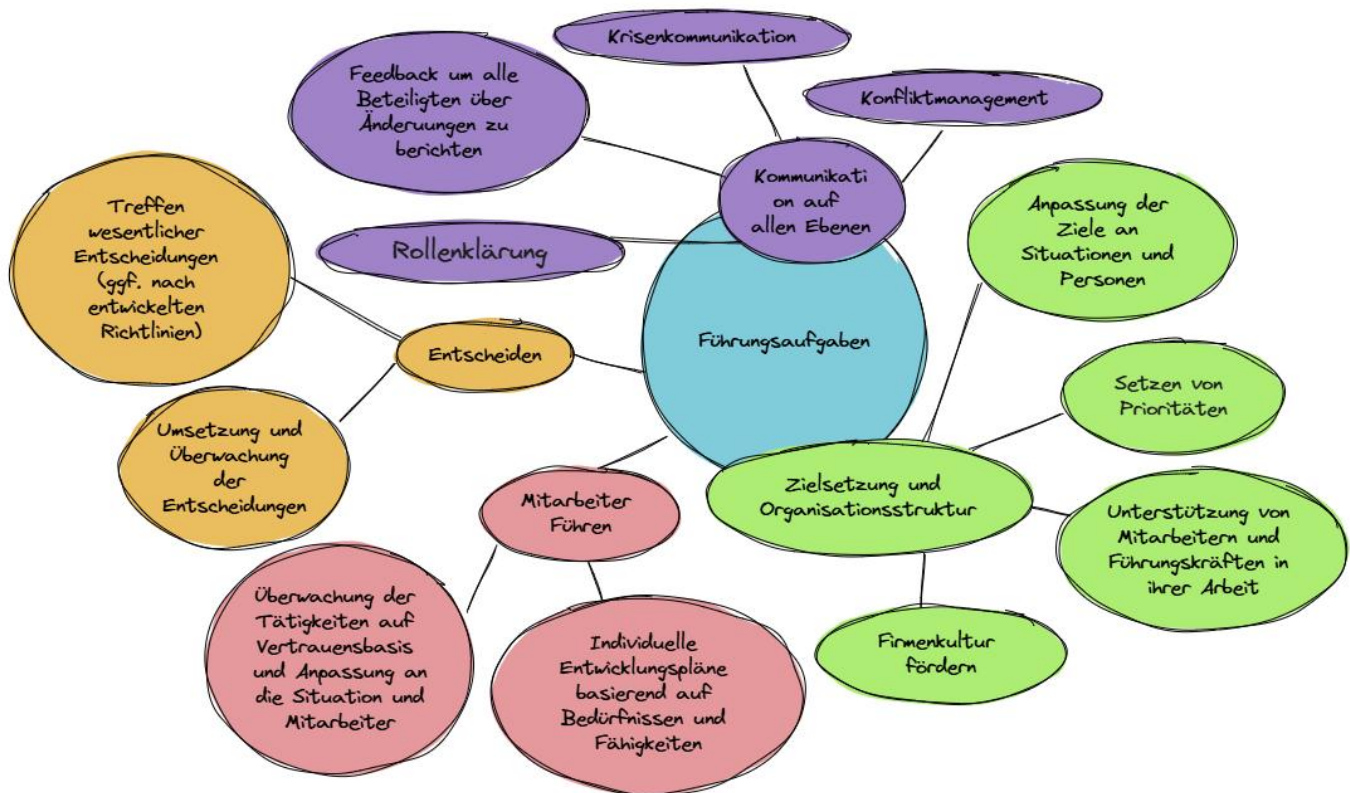


Abbildung 1 Führungsaufgaben

Für eine Führungskraft sind alle Arten der Kommunikation eine wichtige Aufgabe, um mit den verschiedenen Stakeholdern eines Projekts in Einklang zu kommen. Strategische Planung wie Zielsetzung, Organisationsstruktur und Entscheidungsfindung sind ebenfalls Kernaufgaben der Führung, da sichergestellt werden muss, dass Aktivitäten und Entscheidungen die langfristigen Ziele und kulturellen Werte des Unternehmens unterstützen. Im Bereich „Mitarbeiterführung“ wird die Bedeutung individueller Entwicklungspläne hervorgehoben, die darauf abzielen, jeden Mitarbeiter entsprechend seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen zu fördern. Dies ist von entscheidender Bedeutung, um die Selbstständigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Auch das Thema Kontrolle und Überwachung delegierter Aufgaben ist eine kritische Managementaufgabe, die im weiteren Verlauf dieses Backlogs behandelt wird.

Ich glaube nicht, dass irgendeine der genannten Aufgaben weniger wichtig ist als andere, was die Priorität angeht, aber es gibt eine andere Klassifizierung, nämlich die Unterscheidung zwischen regulären/geplanten Aufgaben und den so genannten Feuerwehraufgaben. Feuerwehrarbeit ist nicht geplant. Aus meiner beruflichen Tätigkeit weiß ich, dass nach der Auslieferung einer Software die Projektleitung eine Frist zur Freigabe der Software hat, aber in manchen Fällen gibt es Eskalationstermine, z. B. ein Problem, das bei der Produktion aufgetreten ist und dringend mit den Lieferanten geklärt werden muss. Eine Sonderaufgabe muss nicht immer eine Krise/Problem sein, es kann auch eine spontane Akquise für einen potentiellen neuen Auftrag durch den Kunden sein, bei der man sich die Zeit nehmen muss, darüber nachzudenken. Fazit: Das Management sollte sich nicht in stressigen Zeitplänen verlaufen, sondern genug Raum für solche Sonderthemen lassen.

### 3 Entscheidungsfindung

Eine Entscheidung ist die Auswahl einer Option aus mehreren möglichen Alternativen. Jede Entscheidung beinhaltet auch die Ablehnung anderer verfügbarer Optionen. „Man trifft immer eine Entscheidung – auch wenn man sich dazu entscheidet, (noch) nicht zu handeln“. [4]

Ich habe die Schritte des Entscheidungsprozesses in Abbildung 2 dargestellt. In diesem Kapitel wird ein besonderes Augenmerk auf die Schritte 3 und 4 (Bewertung von Alternativen und Entscheidungsfindung) und Schritt 7 (Beurteilung der Entscheidung) gelegt.

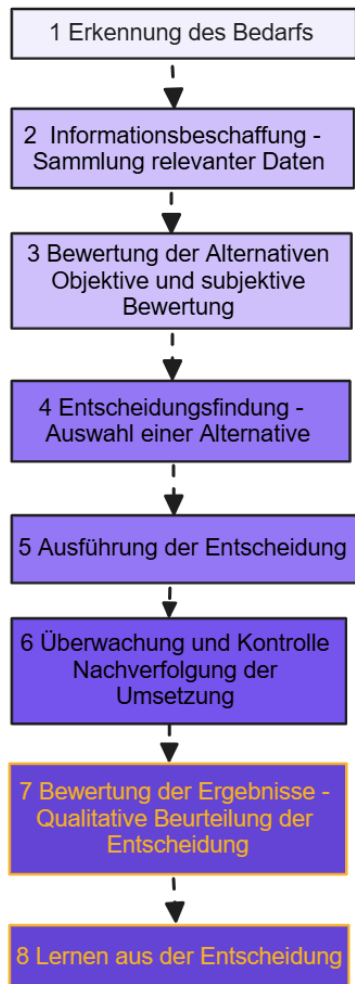


Abbildung 2

Auswirkungen auf die erwarteten Ergebnisse einschließt. Darüber hinaus ist es ratsam, flexible Strategien zu entwickeln, die anpassungsfähig sind, falls sich die Rahmenbedingungen unerwartet ändern sollten. Meiner Meinung nach wäre es am besten, Feedback von mehreren Perspektiven einzuholen, da die Erfahrungen anderer helfen können. Bevor ich mich entscheide, diesen Backlog einzureichen, könnte ich zum Beispiel jemanden fragen, ob mein Schreiben schlüssig ist, um eine neutralere Sicht zu gewinnen. Die Entscheidung selbst wird jedoch nicht an andere abgegeben. Ich muss die Entscheidung mit so wenig Unsicherheit wie möglich treffen, und wenn die Ergebnisse trotzdem nicht gut aussehen, ist das in den meisten Fällen besser, als wenn nichts passiert. Wenn ich zum Beispiel diesen Backlog abgebe und eine schlechte Note bekomme, ist das immer noch besser, als ihn gar nicht abzugeben, weil ich das Modul nicht bestehen werde.

#### 4 Timing der Entscheidung

#### 1 Warum muss ich eine Entscheidung treffen? Warum besteht diesen Bedarf?

- **Zielorientierung und Ressourcenzuweisung:** mit vorhandenen Ressourcen (Geld, Personal, Zeit) ein Ziel zu erreichen.
- **Problembehebung:** um Probleme zu lösen oder Herausforderungen zu bewältigen
- **Zukunftssicherung:** für strategische Planung

#### 2 Wie komme ich darauf was meine Zielvorstellungen entspricht?

Bei der Sammlung von Informationen und der Bewertung von Entscheidungsalternativen müssen die Ziele der Entscheidung bekannt sein. Eine klare Zielsetzung erleichtert die Entscheidungsfindung. Das grundsätzliche Problem ist, dass die Folgen der Entscheidung in der Zukunft liegen. Diese Tatsache lässt uns nur eine Option, nämlich aus der Vergangenheit zu lernen, um so schnell wie möglich ein realistische Zielsetzung zu erreichen.

#### 3 Unsicherheit bei der Entscheidung

Es ist aber nicht möglich ein vergangenes Event exakt nachzubilden aufgrund von Zahlreichen äußeren Faktoren die aufkommen können daher ist eine Unsicherheit bei der Entscheidung immer vorhanden. Die Unsicherheit ist proportional zur Langfristigkeit der Auswirkungen und abhängig von der Verfügbarkeit der Informationen.

Um dieser Unsicherheit entgegenzuwirken, ist es notwendig, ein robustes Verständnis sowohl der Ziele als auch der potenziellen Szenarien zu entwickeln, die sich aus verschiedenen Entscheidungen ergeben könnten. Entscheidungsträger sollten ein umfassendes Risikomanagement betreiben, das mögliche Veränderungen in der Umgebung und deren

Bei der Entscheidungsfindung besteht ein Konflikt zwischen einer frühzeitigen Entscheidung und einer Entscheidung, die erst nach gründlicher Informationsverarbeitung getroffen wird. Ich persönlich ziehe es vor, nicht zu entscheiden und lieber Informationen zu sammeln, bis ich es muss. Ich weiß, dass eine frühe Entscheidung ein größeres Potenzial mit sich bringen kann, aber auch hier kommt es auf die Situation an. Man kann nicht immer sagen, je früher, desto besser - bei manchen strategischen Planungen ist genügend Zeit erforderlich, da ein Übersteuern nach der Entscheidung viel mehr kosten kann als eine spätere Entscheidung. In meinem Job als Softwaretester sind einige Entscheidungen zeitkritisch, vor allem, wenn es um Fehler geht, die in wenigen Tagen in die Produktion gehen werden. Andererseits gibt es Entscheidungen wie die Auswahl von Test oder Testautomatisierungs-Tools für ein Projekt, bei denen ich denke, dass sie eine sorgfältige Überlegung wert sind, weil alle Software-Tester sie für eine lange Zeit verwenden werden.

## **5 Wie beurteile ich eine Entscheidung?**

Die Qualität einer Entscheidung sollte nicht danach beurteilt werden, ob die ausgewählte Alternative die „richtige“ war, also den angestrebten Zielen besser gedient hat als andere mögliche Alternativen. Diese Frage ist nachträglich nicht beantwortbar, da die hypothetischen Auswirkungen nicht realisierter Alternativen auch nachträglich nicht zuverlässig beurteilt werden können und ein Vergleich mit der realisierten Alternative immer spekulativ bleibt. Stattdessen sollte die Qualität einer Entscheidung daran gemessen werden, ob zum Zeitpunkt der Entscheidung alle verfügbaren Informationen bestmöglich genutzt wurden und die Entscheidung nach bestem Wissen getroffen wurde.

## **Persönliche Entwicklungsbedarf**

Nach dem Kurs wurden mir einige persönliche Schwächen bei der Entscheidungsfindung bewusst: Ich gehöre zum Persönlichkeitstyp „Aktivist“, da ich gerne spontane Entscheidungen treffe. Ich fange sogar schon früh an, Informationen zu sammeln, aber in manchen Situationen wird mir langweilig und ich ziehe es vor, eine spontane Entscheidung zu treffen. Ein zweiter Faktor, an dem ich arbeiten kann, ist die systematische Dokumentation einer Entscheidung und ihrer Folgen, die zu einem intensiveren Lernen aus vergangenen Entscheidungen führt.



## 4 Mitarbeiterentwicklung

Im Rahmen der Mitarbeiterentwicklung geht es primär um die zielgerichtete Qualifizierung von Mitarbeitern aller Hierarchieebenen für aktuelle und zukünftige Aufgaben. Dies schließt sowohl formale Bildungsmaßnahmen wie Aus- und Weiterbildung als auch die Förderung sozialer und persönlicher Kompetenzen mit ein. Erfolgreiche Bildungsmaßnahmen zeichnen sich durch hohe Transparenz und Akzeptanz unter den Mitarbeitern aus, wobei die finanziellen Kapazitäten des Unternehmens eine wesentliche Rolle spielen. Die Ziele der Mitarbeiterentwicklung sind vielfältig und umfassen die Erhöhung der Flexibilität, Eigenverantwortlichkeit, Leistungsfähigkeit, das Verständnis für Unternehmensveränderungen sowie eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen. Aufgaben im Bereich der Mitarbeiterentwicklung beinhalten die sorgfältige Planung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen, die sowohl die Unternehmensziele als auch die individuellen Ziele der Mitarbeiter berücksichtigen.

In meiner beruflichen Laufbahn hat mein jetziger Arbeitgeber in meine Weiterbildung investiert. Ich durfte externe Fahrtrainings und andere externe und interne Sicherheitstrainings besuchen, um Kundenfahrzeuge sicher fahren und daran arbeiten zu können. Mein Arbeitgeber hat mich zu Vector Informatik geschickt, um eine Schulung zu besuchen, danach musste ich das Wissen intern weitergeben, was ich nicht schlecht finde, da das Unternehmen das in die Schulung investierte Budget gut nutzt, wenn andere Mitarbeiter gleichzeitig von dem Wissen profitieren und ich bei der Erstellung einer internen Schulung aus meiner Komfortzone herausarbeiten musste. In diesem Fall habe ich nicht nur meine technischen Fähigkeiten verbessert, sondern auch neue Projektmanagementfähigkeiten erworben, indem ich eine interne Schulung gehalten habe. Als Führungskraft würde ich diese Gelegenheit nutzen, wenn die Bedingungen stimmen, wenn ich an die persönliche und fachliche Entwicklung meiner Mitarbeiter denke.

Andererseits habe ich den berufsbegleitenden Masterstudiengang in Absprache mit meinem Arbeitgeber begonnen. Es wurde keine finanzielle Unterstützung von mir verlangt oder von meinem Arbeitgeber angeboten. Die Führung fand die Idee gut und hat den Master-Abschluss in meinem Mitarbeitergespräch als persönliches Ziel formuliert. Der Masterstudiengang ist eine Ergänzung zu meiner Arbeit, da er sowohl Management als auch fachlich relevante Lernziele beinhaltet. Nach einiger Zeit habe ich das Thema bei meinem Vorgesetzten angesprochen und gefragt, ob das Unternehmen etwas für meinen Masterabschluss tun könnte. Ich wäre auch offen für Vorschläge wie einen Beschäftigungsverhältnis, eine einmalige Zahlung oder vielleicht Arbeitszeit, die ich in die Universität investieren könnte. Mein Vorgesetzter lehnte diese Vorschläge ab und versprach mir, dass der Master-Abschluss für mich sei und mit einer Gehaltserhöhung (nach dem Abschluss) belohnt würde.

Meine Motivation bei der Arbeit war einige Wochen lang deutlich reduziert, aber nach der Überlegung war ich in der Lage, die Entscheidung zu nachvollziehen.

### Wie bewerte ich die Entscheidung meiner Führungskraft im Hinblick auf meine Weiterentwicklung?

- **Kosten-Nutzen-Abwägung:** Meine Führung hat wahrscheinlich eine Kosten-Nutzen-Abwägung durchgeführt. Die sofortige finanzielle Unterstützung hätte direkte Kosten oder organisatorische Anpassungen erfordert. Stattdessen entschied sich meine Führung dafür, den potenziellen Nutzen meines Masterabschlusses abzuwarten und diesen mit einer Gehaltserhöhung zu honorieren, was sich in der Regel langfristig positiv auf meine Motivation und die Bindung zum Unternehmen auswirkt.
- **Transparenz und Fairness:** Die offene Kommunikation über die Gründe für die Ablehnung der Unterstützung und das Versprechen einer Gehaltserhöhung können als Versuch gewertet werden, Transparenz zu schaffen und mir gegenüber fair zu sein. Dies ist im Einklang mit den Prinzipien einer effektiven Mitarbeiterentwicklung, die eine klare Kommunikation und verständliche Entscheidungen voraussetzt.

Letztendlich ist es für mich als Mitarbeiter von großer Bedeutung, dass meine Führungskraft meine Bemühungen anerkennt und mir Flexibilität gewährt, um mir zu helfen, meine Weiterbildung mit weniger Stress abzuschließen. Wenn meine Führung die Anstrengungen meiner Weiterbildung nicht wertschätzt und nicht zumindest versucht, angemessene Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, könnte dies bei mir zu Unzufriedenheit führen und dazu veranlassen, einen Wechsel des Arbeitgebers zu berücksichtigen. Die Weiterbildung in meinem Fall ist grundsätzlich vorteilhaft für sowohl mich als Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber und sollte daher unterstützt werden. Die Förderung der Weiterentwicklung eines Mitarbeiters führt nicht nur zu der Steigerung der Kompetenzen und der Effizienz des Mitarbeiters bei, sondern verbessert auch dessen Motivation und Bindung zum Unternehmen.

## 5 Verantwortung und Delegation

### Was ist Verantwortung? Und was ist ihre Verbindung zu Delegation?

**Verantwortung** beinhaltet das freiwillige Übernehmen von Aufgaben und die Bereitschaft, für die daraus resultierenden Ergebnisse Rechenschaft abzulegen. Es geht um die moralische und willensmäßige Entscheidung, eine Handlung bewusst zu wählen und die Konsequenzen, sowohl persönlich als auch allgemein, zu tragen.

Im Gegensatz zu einer einfachen Anweisung, bei der spezifische Schritte und Prozesse vorgegeben werden, beinhaltet **Delegation** die Übertragung von Verantwortung. Dies bedeutet, dass der Delegierende nicht nur Aufgaben, sondern auch die Entscheidungsfreiheit über die Art und Weise, wie diese Aufgaben erfüllt werden, an einen anderen überträgt. Die Person, die die Aufgabe delegiert, behält jedoch die ultimative Verantwortung für das Gesamtergebnis.

### Unterschied zwischen „Machen, da ich das machen muss“ und „Machen, da ich mich verantwortlich dafür fühle“.

Ich meine, den Hauptunterschied liegt in der Motivation und dem Engagement für die Aufgabe. „Machen, da ich das machen muss“ ist oft eine Folge von Anweisungen oder Pflichten.

Im Gegensatz dazu bedeutet „Machen, da ich mich verantwortlich fühle“, dass eine persönliche Entscheidung getroffen wurde, die Aufgabe als eigene anzunehmen und aktiv für deren Erfolg zu sorgen. Dieser Ansatz ist in der Regel mit einer höheren Motivation und einem stärkeren Engagement verbunden, da die Person sich persönlich mit den Ergebnissen identifiziert und aktiv mitdenkt im Gegensatz zu einer Anweisung wobei man nur ausführt was er muss.

### Was heißt, die Konsequenzen zu tragen bei einer Verantwortung?

Konsequenzen zu tragen bedeutet, dass man für die Ergebnisse seiner Entscheidungen und Handlungen einsteht, unabhängig davon, ob diese positiv oder negativ sind. Dies beinhaltet das Akzeptieren von Erfolg sowie das einsehen und ggf. Korrigieren von Fehlern. Dieser Aspekt der Verantwortung fördert das Lernen aus Erfahrungen, da man direkt mit den Auswirkungen seiner Entscheidungen konfrontiert wird und für die Zukunft möglicherweise anders entscheiden wird.

**Rücktritt von der Verantwortung - ist das schlecht? Kann man die Verantwortung zurückgeben?** Der Rücktritt von der Verantwortung ist möglich, aber begrenzt. Dies kann angemessen sein, wenn sich Rahmenbedingungen unvorhersehbar so ändern, dass das Festhalten an der Verantwortung keinen Sinn mehr macht. Ohne triftigen Grund die Verantwortung zurückzugeben, kann jedoch die eigene Reputation schädigen und wird im Allgemeinen nicht empfohlen. Der Rücktritt von der Verantwortung ist nicht grundsätzlich schlecht, sondern kann unter bestimmten Umständen sogar vorteilhaft sein. Wenn eine Person erkennt, dass sie in einer anderen Aufgabe, für die eine andere Art der Verantwortung erforderlich ist, effektiver und erfolgreicher sein kann, ist es sowohl für die Person als auch für das Unternehmen von Vorteil, einen Wechsel vorzunehmen.

Ich stand einmal persönlich kurz davor, die Verantwortung für ein Software-Testautomatisierungsprojekt nach einem Konflikt mit meinem Teamleiter zurückzugeben. Der Konflikt entstand, weil ich deutlich gemacht hatte, dass ich die Fristen für eine funktionsfähige Anwendung nicht einhalten könnte. Mein Teamleiter akzeptierte dies zunächst nicht und hat stattdessen vorgeschlagen, ein weiteres Treffen zu machen. Bei diesem Treffen sollte anhand des aktuellen Entwicklungsstands entschieden werden, ob es sinnvoll wäre, dass ich die Verantwortung weiterhin trage oder das Automatisierungsprojekt zurückgebe. Bei dieser Herangehensweise kann ich die Konzepte von Verantwortung und Delegation, die wir im Rahmen dieses Kurses behandelt haben, direkt anwenden. Es wurde deutlich, dass die Bedingungen der Verantwortung oder der delegierten Aufgaben neu verhandelt werden können (bzgl. Zeit oder andere Ressourcen). Die Entscheidung meines Teamleiters,

den aktuellen Stand des Projekts zu bewerten, bevor eine mögliche Rückgabe der Verantwortung besprochen wird, spiegelt das Prinzip der verantwortungsbewussten Delegation wider.

**Wie bringt man jemanden dazu, Verantwortung zu übernehmen?** Um jemanden dazu zu bringen, Verantwortung zu übernehmen (essenziell bei Delegation), muss die Führungskraft Ressourcen bereitstellen, Handlungsfreiheiten gewähren. Es ist wichtig, dass die Person die Verantwortung **freiwillig** übernimmt, da ein erzwungenes Kommitment oft nicht nachhaltig ist. Verhandlungen über die benötigten Ressourcen und Rahmenbedingungen sind entscheidend, um sicherzustellen, dass die Person sich sowohl fähig als auch motiviert fühlt, die Verantwortung wirksam zu tragen.

#### **Meine Notizen zum Thema Delegation:**

- **Klärung der Aufgabe:** Um sicherzustellen, dass der Mitarbeiter genau versteht, was zu tun ist, ist es entscheidend, dass die Aufgaben klar definiert und kommuniziert werden. Dies kann durch ein ausführliches Gespräch geschehen, in dem die Ziele, die notwendigen Ressourcen und die erwarteten Ergebnisse genau besprochen werden. Die Führungskraft sollte bestätigen, dass der Mitarbeiter die Anweisungen verstanden hat, möglicherweise indem sie ihn bittet, die Aufgabe mit seinen eigenen Worten zu wiederholen. Bei komplexeren Themen fand ich Schaubilder und/oder gezeichnete Grafiken und Diagramme hilfreich bei der Kommunikation einer Aufgabe.

Ich habe aus Erfahrung gelernt, dass man beim Delegieren direkt Fristen setzen sollte. Als ich in einem Projekt anfang, fragte ich die Person immer, ob sie Zeit für die Aufgabe hat, und fragte dann, bis wann sie die Aufgabe erledigen kann. Ich fand es schwierig, Dinge erledigt zu bekommen, besonders wenn die betroffenen Personen Widerstand zeigten oder wenig motiviert waren, und ich fand es immer besser, direkt zu sagen, was ich brauche und bis wann es erledigt sein muss. Ich fand es einfacher, wenn ich die Möglichkeit eines Verschiebens oder einer Ablehnung nicht erwähnte.

Dieses Thema wird im nächsten Kapitel „Kommunikation“ auch diskutiert werden.

- **Überwachung und Umgang mit Abweichungen:** halte ich es für entscheidend, eine ausgewogene Balance zwischen Überwachung und Autonomie zu finden. Zu häufige Kontrollen könnten meine Arbeitsmoral beeinträchtigen und widersprechen dem Hauptziel der Delegation, nämlich der Entlastung meiner Führungskraft. Andererseits könnte ein Mangel an Überprüfungen mir das Gefühl vermitteln, dass meine Arbeit und mein Beitrag nicht geschätzt werden, was wiederum Desinteresse signalisieren könnte.

Beim Umgang mit Abweichungen bevorzuge ich einen flexiblen Ansatz, der es meinem Vorgesetzten ermöglicht, je nach Situation zu handeln. Ich glaube, dass es wichtig ist, genügend Freiraum zu haben, um unabhängig zu arbeiten und aus möglichen Fehlern zu lernen. Dieser Freiraum fördert meine Selbstständigkeit und die Entwicklung meiner Problemlösungsfähigkeiten. Es ist daher von Vorteil, wenn mein Vorgesetzter eine unterstützende Rolle einnimmt, der mir konstruktives Feedback gibt, ohne meine Entscheidungsfreiheit zu beeinträchtigen.

- **Intervention:** Eingriffe sollten minimiert werden und nur erfolgen, wenn es absolut notwendig ist (Management by Exception). Zu häufige Eingriffe können das Vertrauen und die Selbstständigkeit des Mitarbeiters untergraben. Stattdessen sollte die Führungskraft darauf vertrauen, dass der Mitarbeiter die Verantwortung angemessen trägt, es sei denn, es gibt klare Anzeichen dafür, dass ein Eingreifen erforderlich ist.
- **Entscheidungsunterstützung:** Wenn der Mitarbeiter um eine Entscheidung bittet, sollte die Führungskraft Unterstützung anbieten, ohne die Entscheidung abzunehmen. Dies stärkt die Fähigkeit des Mitarbeiters, selbstständige Entscheidungen zu treffen und fördert seine Entwicklung. Wenn die Führungskraft eine Entscheidung für den Mitarbeiter trifft, wird der Mitarbeiter dies als normal empfinden und sich möglicherweise wieder an die Führungskraft wenden, wenn er einen anderen Blocker hat.

## 6 Kommunikation

In meinem Projekt, bei dem ich mit anderen Teammitgliedern an der Entwicklung einer Testautomatisierungsssoftware arbeite, sind wir oft auf Herausforderungen bei der Kommunikation der zu implementierenden Funktionen gestoßen. Missverständnisse führten häufig zu einer abweichenden Umsetzung der vorgesehenen Spezifikationen, was nachträgliche Korrekturen notwendig machte. Diese Erfahrungen unterstreichen die entscheidende Bedeutung einer klaren und präzisen Kommunikation innerhalb des Teams.

### Wie stellt man sicher, dass man verstanden wurde?

Eine effektive Methode ist das Konzept des aktiven Zuhörens und der Rückversicherung. Nachdem eine Anweisung oder Erwartung kommuniziert wurde, ist es hilfreich, das Teammitglied zu bitten, in eigenen Worten zu wiederholen, was besprochen wurde. Dies bestätigt nicht nur das Verständnis, sondern offenbart auch mögliche Unklarheiten. Wenn ich eine Aufgabe kommuniziere, kann es vorkommen, dass sich mein Gesprächspartner unsicher fühlt, noch einmal nachzufragen, und dann beschließt, trotzdem loszulegen mit was er verstanden hat, und deshalb sind Rückfragen immer wichtig.

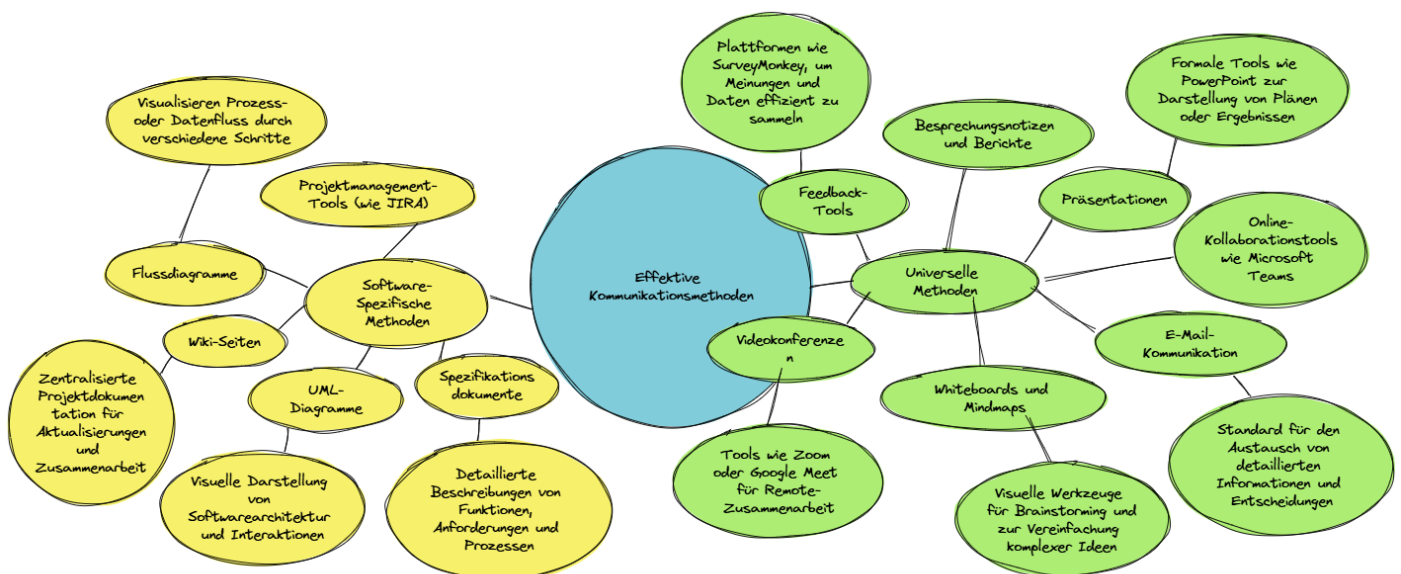


Abbildung 3 Kommunikationsmethoden

Bei vielen Ereignissen ist non-verbale Kommunikation wichtig, und eine schriftliche Kommunikation per E-Mail oder Chat ist nicht so effektiv wie eine direkte Videokonferenz oder ein persönliches Treffen (wie Konfliktlösung, Krisenmanagement, Mitarbeiterfeedback oder die Verhandlungen). Bei komplexen Themen, wie dem oben genannten Beispiel, reicht mündliche Kommunikation manchmal allein nicht aus. Ich halte schriftliche oder sogar grafische Kommunikationsmethoden für effektiver, da sie eine detailliertere Darstellung ermöglichen und später als Referenz dienen können. Für eine effektive schriftliche oder grafische Kommunikation hat man viele Möglichkeiten zur Verfügung (Abbildung 3).

In meiner Rolle als Fehlermanager fungiere ich als Vermittler zwischen unseren Testern, dem Projektmanagement und den Lieferanten. Ein häufig auftretender Konflikt ergibt sich, wenn das Testhaus feststellt, dass eine Anforderung nicht erfüllt wurde und ein Softwarefehler vorliegt, während der Lieferant behauptet, dass das beobachtete Verhalten akzeptabel sei. Aus meiner Erfahrung habe ich gelernt, dass E-Mail-Kommunikation in solchen Fällen oft zu Eskalationen führt. Ein zielführenderer Ansatz ist daher, alle Beteiligten zu einem gemeinsamen Termin einzuladen. Dieses Treffen dient dazu, Missverständnisse bezüglich der Anforderungen zu klären und zu verstehen, welche Perspektive jede Partei einnimmt. Durch diese direkte und offene Kommunikation können wir effektiver auf einer Lösung kommen.

Von der Seite des Zuhörers, etwa einer geführten Person, mit der eine Aufgabe kommuniziert wird, ist aktives Zuhören unerlässlich. In einer Webkonferenz diskutierten wir die Bedeutung des Eintauchens in die Denkwelt der anderen Person. Dies umfasst das Verstehen der Selbstverständlichkeiten und Denkmuster des Gegenübers, während die eigene Perspektive vorübergehend zurückgestellt wird. Das öffnet mir die Augen für mögliche persönliche Verbesserungen, an denen ich arbeiten kann.

## 7 Motivation

Ich bin der Überzeugung, dass sich konsequent gute Arbeit letztendlich auszahlt – nicht nur finanziell, aber durch Anerkennung meiner Leistung. Diese Anerkennung kann neue Möglichkeiten eröffnen, sei es in zukünftigen Projekten bei meinem aktuellen Arbeitgeber oder als wertvolle Erfahrung, die ich bei potenziellen neuen Arbeitgebern vorweisen kann. Ich glaube fest daran, dass ich meine langfristigen beruflichen und privaten Ziele nur durch diese Konsistenz erreichen kann. Dies motiviert mich, zur Arbeit zu gehen.

Aus der Perspektive der Führung erwarte ich nicht zwingend, dass sie aktiv an meiner Motivation arbeitet. Allerdings spielt sie eine entscheidende Rolle dabei, die Rahmenbedingungen und das Arbeitsklima zu schaffen, die Motivation und Freude an der Arbeit fördern. Meine größte Demotivation tritt auf, wenn meine Bemühungen nicht wahrgenommen oder immer als selbstverständlich angesehen werden. Deshalb ist es wichtig, dass die Führung die Leistungen ihrer Mitarbeiter erkennt und entsprechend würdigt. Andere Aspekte die aus meiner Erfahrung, meine Motivation als Mitarbeiter beeinflussen könnten:

- Mangelnde technische Betreuung, die es schwierig macht, effizient zu arbeiten und die vorhandenen Ressourcen optimal zu nutzen. Ich war schon in einer Situation wo ich mich überfordert und unzureichend unterstützt fühlte. Das führte zu einer sinkenden Leistungsbereitschaft.
- Mangelnde Motivation im Team kann meine eigene Motivation und Energie beeinflussen, da das geringere Engagement der anderen Teammitglieder ein Gefühl der Ungerechtigkeit erzeugt wenn ich dauerhaft mehr als die anderen machen muss.

### Was kann die Führung dagegen machen? Und Wo kommt die Führung an ihrer Grenzen?

**Motivierende Faktoren** Herzbergs Theorie [5] unterstreicht, dass Anerkennung, Verantwortungsübernahme und berufliches Wachstum langfristig motivieren. Führungskräfte sollten regelmäßig Feedback geben und Erfolge sichtbar würdigen, beispielsweise durch persönliche Gespräche oder Team Meetings. Die Förderung von Eigeninitiative und das Angebot von herausfordernden Aufgaben stärken die Motivation zusätzlich. Auf der anderen Seite sollten demotivierende Faktoren wie mangelnde Anerkennung oder unzureichende technische Unterstützung minimiert werden. Dies erfordert, dass Führungskräfte auf die Arbeitsbedingungen achten, klare Zielsetzungen vorgeben und Ressourcen bereitstellen, die Mitarbeitende benötigen, um ihre Aufgaben erfolgreich abzuschließen.

**Grenzen der Führung** Die Motivation von Mitarbeitenden ist eine innere, emotionale Reaktion, die Führungskräfte nur indirekt beeinflussen können. Ihre Hauptaufgabe ist es, Demotivation zu verhindern und ein Umfeld zu schaffen, das die natürliche Motivation fördert. Grenzen der Führung zeigen sich, wenn individuelle oder externe Faktoren die Motivation beeinträchtigen.

## 8 Konfliktmanagement

Vor dem Kurs „Mitarbeiterführung“ habe ich Konfliktmanagement vor allem als sachliche Auseinandersetzung zwischen zwei Parteien verstanden. Beispiel: Ein Konflikt zwischen einem Software-Tester und einem Lieferanten, wenn beide eine Anforderung unterschiedlich interpretieren. Hier geht es darum, durch gemeinsame Klärung die wahre Bedeutung der Anforderung herauszufinden oder die Anforderungen gegebenenfalls zu überprüfen. Jedoch geht die in dem Kurs behandelte Begriff „Konfliktmanagement“ überhaupt nicht nur sachliche Konflikte, sondern auch persönliche Auseinandersetzungen, die sich emotional aufladen und eskalieren können. Beispiel: Individuen oder Gruppen „hassen“ sich aufgrund unterschiedlicher Meinungen oder Werte, was zu Konflikten führt, die über die Sachebene hinausgehen. Sachliche Differenzen entwickeln sich zu persönlichen Konflikten.

### Mechanismen, die Konflikte verschärfen:

- **Simplifizierung:** Komplexe Zusammenhänge werden vereinfacht, und Schuld wird auf eine Seite geschoben.
- **Personifizierung:** Die Aggression richtet sich gegen die Person und nicht mehr gegen die Sache.
- **Ausweitung der Themen:** Neben dem ursprünglichen Problem werden weitere Themen in den Konflikt eingebracht.
- **Projektion:** Fehler der Gegenseite werden überbetont, während eigene Fehler ignoriert werden.

### Die Rolle der Führungskraft:

Die Führung soll Konflikte nicht ignorieren: da sich Konflikte von allein selten lösen wenn sie nicht eher sich verschlechtern, was zu Unproduktivität führt. Konflikte können sich ausweiten und andere Mitarbeiter emotional und operativ belasten. Mögliche Maßnahmen können folgende sein:

1. **Neutralität bewahren:** Es sollte nicht direkt Partei ergriffen werden, und der Konflikt sollte mit so viel Objektivität wie möglich analysiert werden. Allerdings gibt es je nach Person und Thema Situationen, in denen, falls eine Seite „schuldiger“ zu sein scheint, nur diese darauf hingewiesen wird, was sie falsch gemacht hat.
2. **Eskalationen vermeiden:**
  - Per Weisung den Parteien untersagen, den Konflikt offen zu beleuchten und zu diskutieren. Dies kann Dritte vor emotionalen Belastungen schützen und Zeit für weitere Schritte schaffen.
  - Konflikttreibende Handlungen (z. B. Provokationen) müssen klar definiert und unterbunden werden.
3. **Trennung der Konfliktparteien:**
  - Wenn Konflikte nicht lösbar sind, sollten die Konfliktparteien räumlich oder organisatorisch getrennt werden.
  - Beispiele: Versetzung in unterschiedliche Abteilungen oder Standorte; im Extremfall eine komplette Umstrukturierung.
4. **Sachliche Klärung und Vertrauensbasis wiederherstellen:**
  - Dies ist aufwendig und erfordert Zeit. Ein Grundvertrauen zwischen den Parteien aufzubauen ist nicht einfach. Diese entspricht nicht die Erwartungshaltung von der Führung (nicht unbedingt ihre Aufgabe)
  - Wenn beide Parteien bereit sein, am Konflikt zu arbeiten. Die Konfliktparteien an einen Tisch bringen und sachlich über die Problematik sprechen lassen. Allerdings muss die Führungskraft damit rechnen, dass dies ohne Vorarbeit zu keiner Lösung führt, da die Parteien oft festgefahren sind.

## 9 Literaturverzeichnis

- [1] Malik, Fredmund (2006): Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit. Frankfurt/New York: Campus Verlag. e Quellen vorhanden.
- [2] Mintzberg, Henry (1975). The managers's job: folklore and fact. Harvard Business Review.
- [3] Sprenger, Reinhard K. (2012). Radikal führen. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- [4] Michalke, A., Prof. Dr. (2023). Mitarbeiterführung. Verfügbar unter <https://vfhmitaf.eduloop.de>. Stand 12. Oktober 2023, 12:05 Uhr.
- [5] Herzberg, Frederick (1959). Motivation At Work. New York: John Wiley & Sons.



