

# Seminararbeit Führungstraining

eingereicht in der Modulbibliothek - Führungstraining im WS2015

bei

Dr. Antje Duden & Dipl. Betriebswirtin Uschi Pferrer



Martin Münch BSc

01. November 2015

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Fallbeschreibung und Analyse der Führungssituation</b>	<b>3</b>
2.1	Rahmen der Situation . . . . .	3
2.2	Hintergrundinformation zur Führungssituation . . . . .	4
2.3	Ablauf der Führungssituation . . . . .	4
2.4	Fallanalyse: Führungssituation . . . . .	5
<b>3</b>	<b>Weitere Überlegungen</b>	<b>6</b>
3.1	Mögliche Reaktionen . . . . .	6
3.2	Handlungsalternativen . . . . .	7

# Kapitel 1

## Einleitung

Diese Seminararbeit ist im Zuge der Lehrveranstaltung: „Führungstraining“ der Modulbibliothek „Führung“ im Master-Studiengang an der Fachhochschule Vorarlberg entstanden und ist gleichzeitig als praktische Anwendung des erlernten Wissens anzusehen.

Vor meinem Studium durfte ich, im Bereich der Lehrlingsausbildung, Erfahrungen in der Personalführung erwerben. Mir war es damals wichtig den Auszubildenden fachlich wie persönlich auf Augenhöhe zu begegnen, was sich, aus meiner Sicht, deutlich in der Motivation und Einsatzbereitschaft widerspiegelte. Umso mehr hinterließ die, in dieser Arbeit, dokumentierte Führungssituation, welche ich in einem anderen Unternehmen erleben durfte, einen bleibenden Eintrag auf mich. Deswegen möchte ich diese Arbeit als Möglichkeit nutzen mich mit dieser Situation erneut auseinander zusetzen und darf Sie einladen, meine Erfahrungen mit Ihnen zu teilen.

## Kapitel 2

# Fallbeschreibung und Analyse der Führungssituation

### 2.1 Rahmen der Situation

Bei folgende Führungssituation handelt es sich am ehesten um eine Art Tagesbesprechung. Diese Besprechungen liefen so ab, dass die Führungskraft (FK) jeden Morgen, ca. eine Stunde nach Arbeitsbeginn, von Schreibtisch zu Schreibtisch ging und ein kurzes Gespräch mit der/dem jeweiligen Mitarbeiter\_in (MA) über die aktuelle Situation führt. In einzelnen Fällen konnte es vorkommen das der zeitliche Rahmen von ca. 15 Minuten überschritten würde und/oder weitere MA's hinzugezogen werden. Dabei wurden für die Gespräche keine dedizierten Termine geplant, wodurch gezwungener Maßen, dass Gespräch während den eigentlichen operativen Tätigkeiten des/der MA spontan integriert werden muss. Der Punkt, dass es sich bei dem Büro, um einen großen Raum handelte, in dem alle MA's ihren Schreibtisch hatten führte dazu, dass diese Besprechungen nicht in einem diskreten Rahmen ablaufen konnten.

## 2.2 Hintergrundinformation zur Führungssituation

**Mein Persönlicher Hintergrund** Zu dem Zeitpunkt an dem Situation stattfand war ich noch nicht sehr lange in dem Unternehmen tätig (ca. einen Monate) und ausschließlich für ein Projekt angestellt. Aufgrund der Unternehmensgröße war ausschließlich der Geschäftsführer als FK vorgesehen und war des weiteren auch mein Projektbetreuer. Dabei hatte ich anfangs, freie Hand bei der Planung und Realisierung des Projektes.

**Hintergrund meiner MA** Ähnlich wie ich, war meine MA zum Zeitpunkt der Führungssituation erst seit kurzem in dem Unternehmen und war, als Quereinsteigerin, selbst noch in der Einarbeitungsphase. Ihre Hauptaufgabe bestand darin, sich um die Buchhaltung und das Tagesgeschäft zu kümmern. Wenige Wochen davor wurde meine MA von unserem FK gebeten, ein für Sie fremdes und komplexes Thema in Ihren täglichen Aufgabenbereich zu übernehmen.<sup>1</sup> Für diese Aufgabe hatte weder eine kurze Einführung noch eine Einschulung stattgefunden.

## 2.3 Ablauf der Führungssituation

Die Besprechung begann mit einem direkten Einstieg, bei dem sich meine FK nach dem aktuellen Status meines Hauptprojektes erkundigte, mit dem Hinweis das „wir schon zu sehr dem Zeitplan hinterher hängen“. Nachdem ich ein relativ neuer MA in dem Unternehmen war, wollte ich an dieser Stelle noch einmal abklären, wie ich korrekt meine Arbeitsschritte in dem Intranet dokumentieren soll, das zum aktuellen Zeitpunkt noch eine „Baustelle“ war. Darauf hin wirkte die FK verwundert und teilte mir mit, dass dies problemlos möglich sei und wollte mir dies an Ort und Stelle demonstrieren. Dabei stellte die FK fest, dass dies nicht möglich war und zog sofortig die damit beauftragte MA (siehe Abschnitt: Hintergrund meiner MA) hinzu. Was ein emotionales und persönlichen Gespräch zwischen unserer FK und meiner MA an Ort und Stelle zur Folge hatte. Während diesem Gespräches stellte sich heraus, dass sich meine MA, ohne weitere Ressourcen und Wissen, nicht Ihrer Aufgabe realisieren konnte. Dies führte für mich zu einer sehr unangenehme und beklemmende Gesprächsatmosphäre. Aufgrund der fortgeschrittenen Zeit musste die FK zu einer weiteren Besprechung, wodurch nicht alle Punkte besprochen werden konnten.

---

<sup>1</sup>Sie sollte das rudimentäre firmeneigene Intranet mit neuen Features versehen und zu einer produktiven internen Kommunikationsplattform ausbauen.

## 2.4 Fallanalyse: Führungssituation

Die Aufgabe dieses Abschnitts besteht darin, die beschriebene Führungssituation (siehe Abschnitt: Ablauf der Führungssituation) mithilfe der in der Lehrveranstaltung (siehe: Duden und Pferrer 2015b) vorgestellten Methode in Aufgabenorientiert (AO)- und Beziehungsorientiert (BO)-Führungsverhalten zu unterteilen (siehe: Duden und Pferrer 2015a).

Aus meiner Sicht stechen drei Punkte heraus die sich negativ auf die Situation auswirkten:

1. AO - nicht ausreichende Abklärung der Eignung sowie der Unterstützung des MA durch Ressourcen
2. AO - nicht ausreichendes Zeitmanagement - Es konnten nicht alle offenen Punkte des Meetings abgehalten werden
3. BO - fehlende Diskretion im Umgang mit Fehlern

# Kapitel 3

## Weitere Überlegungen

In diesem Kapitel werden zum einen „Mögliche Reaktionen“ besprochen, welche durch die im zweiten Kapitel analysierten Punkte (siehe Abschnitt: Fallanalyse: Führungssituation) entstehen können. Zum anderen sollen Handlungsalternativen aufgezeigt werden, welche aus Sicht des Autors in dieser Situation hilfreich gewesen wären. Dabei sollen die Handlungsalternativen nicht als allgemeingültige Lösungen, sondern vielmehr als Vorschläge anzusehen sein.

### 3.1 Mögliche Reaktionen

Die hier aufgezählten Kritikpunkte beziehen sich auf die Analyse aus dem zweiten Kapitel (siehe Abschnitt: Fallanalyse: Führungssituation). Bei diesen Punkten handelt es sich ausdrücklich um den subjektiven Versuch des Autors, Reaktionen aufzuzeigen die durch das dokumentierte Führungsverhalten (siehe Abschnitt: Ablauf der Führungssituation) entstehen können.

**erster Kritikpunkt** Durch die fehlende oder nicht ausreichende Überprüfung des MA's kann Möglicherweise eine Überforderung der/des MA auftreten. Auf diese Situation wirkt verstärkend der Faktor ein, dass die/der MA nicht ausreichend mit Schulungsmaterial bzw. weiteren Ressourcen, wie beispielsweise Zeit ausgestattet wurde.

**zweiter Kritikpunkt** Durch das „abbrechen“ bzw. nicht vollständig durchführen des Meeting kann es sein, dass sich der MA nicht Wertgeschätzt fühlt. Des weiteren besteht die Gefahr, dass dies zu einem klassischen Informationsverlust führen kann.

**dritter Kritikpunkt** MA ist frustriert, da Sie durch die persönliche Konfrontation vor anderen MA gekränkt wurde. Was zu einem schlechten Kommunikationsklima aufgrund von Betroffenheit und Unsicherheit der anwesenden (unbeteiligten) MA führt. Was wiederum eine ungünstige Ausgangslage für das weitere Meeting ist.

Zu allen drei Punkten kann ergänzend gesagt werden, dass sich diese Probleme zu einer Resignation oder Frustration des MA's entwickeln können, was sich deutlich auf die Leistungskurve, das Wohlbefinden sowie der Beziehung zur FK niederschlagen kann (Stichwort: innere Kündigung).<sup>1</sup>

## 3.2 Handlungsalternativen

Folgende Aufzählung wahren denkbare Alternativen für ein angemessenes und zielführendes Führungsverhalten, welches ein Augenmerk auf Nachhaltigkeit sowie das Wohlbefinden der/des MA legt:

AO: Bereitstellung von Ressourcen (Zeit, Schulungsmaterial, evtl. Übungen) zur Einarbeitung in neuen Themenbereich

AO: Zeitplan für Übernahme des neuen Tätigkeitsbereichs definieren sowie priorisieren.

BO: Rücksprache mit MA nach aktuellen Status des Lernfortschritts oder auftretenden Problemen

BO: Besprechung des Problems auf einen späteren vier-Augen-Termin verschieben

---

<sup>1</sup>je nach eventueller Aufarbeitung/Nachbesprechung durch die FK



Wie der Abschnitt Mögliche Reaktionen aufzeigt liegen mögliche (interpretierten) Defizite in der Wertschätzung der MA, welche durch diverse Ansätze gelöst werden könnten. Dazu ist ergänzend zu erwähnen, dass solche Intentionen schon Ansatzweise etabliert wurden. In der Form dass die MA in diesem Unternehmen eine große Eigenverantwortung sowie einen großzügigen Handlungsfreiraum in Planung und Umsetzung ihrer Projekte haben. Dies wird leider nicht konsequent durchgezogen da Schlussendlich die persönliche Meinung der FK ausschlaggebend ist.

Eine sehr interessante Möglichkeit besteht in dem „Empowerment“ der/des MA. Drucker & Ferber sagen:

„Nur durch richtige Personalentscheidung kann wirtschaftlich erfolgreich gehandelt werden. Empowerment schließt Verantwortung und Vertrauen sowohl in Menschen als auch in Organisationen mit ein“<sup>2</sup>

Denkbar wäre es, den schon vorhandenen Ansatz dass MA eine große Verantwortung bzw. Mitspracherecht haben konsequenter umzusetzen. Dies muss nicht gezwungenermaßen in jedem einzelnen Projekt so realisiert werden. In einer Testphase könnte evaluiert werden ob bei Nicht-kritischen Projekten oder Teilaufgaben die Entscheidungsgewalt an die jeweilige/n MA delegiert werden kann. Sollte es, aus diversen Gründen, nicht möglich sein, so sollte es mindestens mit den MA klar kommuniziert werden und diese um beispielsweise „Entscheidungsgrundlagen“ gebeten werden.

Selbstverständlich ist dieser Führungsstil durchaus mit Risiken verbunden, allerdings sollten wir uns, als mündige Führungskräfte, durchaus damit auseinandersetzen wenn wir gemeinsam, mit unseren verantwortungsvollen Mitarbeiter\_innen, erfolgreich die Zukunft gestalten wollen.

---

<sup>2</sup>vgl.: Drucker und Ferber 2009

# Literatur

Drucker, Peter F. und Marlies Ferber (2009). *Die fünf entscheidenden Fragen des Managements*.

Duden, Antje und Uschi Pferrer (2015a). *Aufgaben und Beziehungsorientierung*.

— (2015b). *Führungstraining im Master - Reader zum Seminar*.

# Abkürzungsverzeichnis

<b>AO</b>	Aufgabenorientiert
<b>BO</b>	Beziehungsorientiert
<b>FK</b>	Führungskraft
<b>MA</b>	Mitarbeiter_in