

Seminararbeit Führungstraining

eingereicht in der Modulbibliothek - Führungstraining im WS2015

bei Dr. Antje Duden & Dipl. Betriebswirtin Uschi Pferrer



Martin Münch BSc

01. November 2015

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Fallbeschreibung und Analyse der Führungssituation	4
2.1	Rahmen der Situation	4
2.2	Hintergrundinformation zur Führungssituation	5
2.3	Ablauf der Führungssituation	5
2.4	Fallanalyse: Führungssituation	6
3	Zusammenfassung	7
3.1	Mögliche Reaktionen	7
3.2	Handlungsalternativen	8

Todo list

Einleitung mit Begründung der Auswahl	3
---	---

Kapitel 1

Einleitung

Aufgabe

- Eine Führungssituation oder Fragestellung zum Führungstraining bearbeiten (beschreiben & bewerten).
- Analysieren Sie mithilfe der Theorie aus dem Seminar
- Ca. 4 - 5 Seiten

Einleitung mit Begründung der Auswahl

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.

Kapitel 2

Fallbeschreibung und Analyse der Führungssituation

2.1 Rahmen der Situation

Folgende Führungssituation ist am ehesten mit einer Art Tagesbesprechung zu vergleichen. Diese Besprechungen laufen so ab, dass die Führungskraft (FK) jeden Morgen, ca. eine Stunde nach Arbeitsbeginn, von Schreibtisch zu Schreibtisch geht und ein kurzes Gespräch mit der/dem jeweiligen Mitarbeiter_in (MA) über die aktuelle Situation führt. In einzelnen Fällen kann es vorkommen, dass der zeitliche Rahmen von ca. 15 Minuten überschritten wird und/oder weitere MA's hinzugezogen werden. Dabei sind für die Gespräche keine dedizierten Termine geplant, wodurch gezwungenermaßen, 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 handelt, in dem alle MA's ihren Schreibtisch haben, führt dazu, dass diese Besprechungen nicht in einem diskreten Rahmen ablaufen können.

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 in der Position als Praktikant für ein Projekt angestellt. Aufgrund der Unternehmensgröße ist 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. Die Wochen davor wurde meine MA von unserem FK gebeten, ein für Sie fremdes und komplexes Thema in Ihren täglichen Aufgabenbereich zu übernehmen.¹ Für diese Aufgabe wurde weder eine kurze Einführung noch Einschulung gegeben.

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“ ist. Darauf hin wirkte die FK verwundert und teilte mir mit das dies doch problemlos möglich sei und wollte mir dies an Ort und Stelle demonstrieren. Dabei stellte die FK fest, das dies nicht möglich war und zog sofortig die damit beauftragte MA (siehe Abschnitt: Hintergrund meiner MA) hinzu. Was einen emotionalen und persönlichen Gespräch zwischen unserer FK und meiner MA an Ort und Stelle zur Folge hatte. Während diesem Gespräch stellte sich heraus, dass meine MA sich ohne weitere Ressourcen und Wissen nicht Ihrer Aufgabe stellen kann. 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.

¹Sie 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 2015) vorgestellten Methode in Aufgabenorientiert (AO)- und Beziehungsorientiert (BO)-Führungsverhalten zu unterteilen.

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

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

Zusammenfassung

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 den hier aufgezählten Kritikpunkten 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. eigenen Ressourcen, wie beispielsweise Zeit ausgestattet wurde.

zweiter Kritikpunkt Durch das „abbrechen“ bzw. nicht vollständig durchführen des Meeting kann es sein das 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).¹

3.2 Handlungsalternativen

Folgende Aufzählung wahren denkbare Alternativen für ein angemessenes und zielführendes Führungsverhalten das ein Augenmerk auf Nachhaltigkeit sowie wohl befinden 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

¹je nach eventueller Aufarbeitung/Nachbesprechung durch den FK

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

Eine sehr interessant 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“²

Denkbare wäre es den schon vorhandenen Ansatz das MA eine große Verantwortung bzw. Mitspracherecht haben konsequenter umzusetzen. Dies muss nicht gezwungener Maßen 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 wird. Sollte dies aus diversen Gründen nicht möglich sein, so sollte dies mindestens 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.

²vgl.: Drucker und Ferber 2009

Literatur

- Drucker, Peter F. und Marlies Ferber (2009). *Die fünf entscheidenden Fragen des Managements*. (Besucht am 30.10.2015).
- Duden, Antje und Uschi Pferrer (2015). *Führungstraining im Master - Reader zum Seminar*.
- Wunderer, Rolf (2011). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre*.

Abkürzungsverzeichnis

AO	Aufgabenorientiert
BO	Beziehungsorientiert
FK	Führungskraft
MA	Mitarbeiter_in