

Fallbeispiel 1 – „Der Algorithmus, der alles verändert“

Fallgeschichte

Das mittelständische Logistikunternehmen TransMove führt ein KI-gestütztes Tourenplanungssystem ein, das Routen automatisch optimieren soll. Die Geschäftsführung erwartet erhebliche Effizienzsteigerungen. Anna Seidel, Teamleiterin der Disposition, soll die Einführung leiten. Von der Geschäftsführung bekommt sie eine klare Ansage: „*In zwei Wochen muss das System laufen.*“ Schon in der ersten Woche zeigt sich, dass die Mitarbeitenden sehr unterschiedlich reagieren:

- Ältere Mitarbeitende haben Angst, die neue Technik nicht zu verstehen.
- Jüngere Mitarbeitende finden das System spannend, kritisieren aber die fehlenden Schulungen.
- Ein langjähriger Mitarbeiter sagt offen: „*Die KI ersetzt uns sowieso.*“
- Wegen Misstrauen gegenüber dem System greifen Beschäftigte ständig manuell ein – die Fehlerquote steigt.
- Die IT liefert nur eine kurze Einweisung und ist ansonsten kaum verfügbar.

Anna steckt mitten in der Sandwichposition:

- Von oben drängt die Geschäftsführung täglich auf Ergebnisse.
- Von unten melden die Mitarbeitenden Überforderung, Widerstand und Angst.

Der Betriebsrat kritisiert die überstürzte Einführung.

Anna beginnt sich zu fragen:

Wie kann sie ihr Team mitnehmen – und gleichzeitig den Anforderungen von oben gerecht werden?

Fragen zum Fall 1

1. Welche Ängste und Widerstände zeigen die Mitarbeitenden im Zusammenhang mit der neuen KI-Software?
2. Welche Elemente direkter Führung wären für Anna in dieser Situation besonders wichtig?
3. Welche indirekten Führungsinstrumente fehlen oder sind unzureichend?
4. Wie kann Anna ihre Sandwichposition zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden gut bewältigen?
5. Warum ist in diesem Fall eine Kombination aus direkter und indirekter Führung notwendig?

Fallbeispiel 2 – „Das zerrissene Entwicklerteam“

Fallgeschichte

Im Unternehmen SoftWave Solutions arbeitet ein Entwicklerteam an einer neuen internen Anwendung. Tom Albrecht, der Teamleiter, hat präzise Projektpläne, aber das Team ist gespalten:

- Lena will moderne Cloud-Architektur.
- Markus will die bestehende On-Premise-Struktur behalten.

Der Konflikt wird immer persönlicher. Beide werfen sich Inkompetenz und Sturheit vor, das Team driftet in zwei Lager ab. Die Junior-Entwickler fühlen sich eingeschüchtert.

Tom konzentriert sich zunächst nur auf sein Management: Termine, Ressourcen, Aufgaben.

Doch Deadlines werden verpasst, die Stimmung sinkt.

Ein Entwickler sagt schließlich: *„Tom, wir brauchen Führung – nicht nur Projektmanagement.“*

Fragen zum Fall 2

1. Warum reicht Toms reiner Management-Ansatz im Teamkonflikt nicht aus?
2. Welche direkten Führungsmaßnahmen muss Tom ergreifen, um den Konflikt zu lösen?
3. Wie kann Tom das Team insgesamt wieder stabilisieren?
4. Welche indirekten Führungsinstrumente können verhindern, dass ähnliche Konflikte zukünftig eskalieren?
5. Was zeigt dieser Fall über den Unterschied zwischen Führung und Management?

Fallbeispiel 3 – „Zwischen Vorstand und Wirklichkeit“

Fallgeschichte

Die NordWerk AG plant den Start einer neuen automatisierten Produktionslinie. Melanie Hofmann, Abteilungsleiterin im Middle-Management, soll die Einführung begleiten.

Von oben:

- Start in 6 Wochen
- kein zusätzliches Budget
- klare KPIs und Produktionsziele

Von unten:

- hoher Krankenstand
- Überlastung
- Unsicherheit im Umgang mit neuen Maschinen
- Konflikte zwischen den Schichten
- Qualitätsmängel durch Zeitdruck

Der Vorstand sagt: *„Wir müssen schneller werden – Sie müssen führen!“*

Das Team sagt: *„Wir können nicht mehr – niemand hört uns zu!“*

Melanie spürt, dass sie zwischen beiden Seiten aufgerieben wird.

Fragen zum Fall 3

1. Welche typische Sandwichposition erlebt Melanie in dieser Situation?
2. Wie sollte Melanie nach oben kommunizieren?
3. Wie sollte sie nach unten kommunizieren?
4. Welche direkten Führungsmaßnahmen braucht ihr Team in dieser Phase?
5. Welche indirekten Führungsinstrumente unterstützen die Einführung der neuen Linie langfristig?