

Lösungsvorschläge zu den Übungsaufgaben

Fall 1: Der Betriebsleiter hätte nicht zwei Ehrgeizlinge mit den Führungsaufgaben betrauen dürfen. Als Lösungsvorschläge sind möglich:

- Die Kompetenzen der Personen A und B so abgrenzen, dass es wenig Reibungsflächen gibt.
- Einen Meister zum Obermeister befördern, der dem anderen vorgesetzt ist
- Zwei Führungstypen auswählen, die besser harmonieren, z.B. ein ruhiger und ein lebhafter Typ

Fall 2: Der Ausbildungsleiter sollte dem Ausbilder raten, sich nicht provozieren zu lassen. Die Jugendlichen befinden sich noch in der Pubertät, d.h. im Stadium der Adoleszenz (erwachsen werden). Der Ausbilder sollte sachlich und in der Leistungsforderung fest bleiben, Einsicht in die Folgen des Handelns der Jugendlichen schaffen und konsequent auf das Erreichen der Sachziele hinwirken. Motto: Verständnis für die Pubertät, aber konsequent in der Leistungsforderung.

Fall 3: Damit nicht alles durcheinander gerät, sollte die Lehrkraft nicht zu milde sondern strenger auftreten. Gütige Strenge ist ein Führungsinstrument, das auf Menschlichkeit basiert und von einer konsequenten, disziplinierten Einstellung, Ernsthaftigkeit und strikter Haltung der Führenden getragen wird. Das Führungsverhalten sollte so ausgeprägt sein, dass die Gruppe schnell merkt, dass es der Führende gut mit ihr meint.

Der Führende sollte in einem Einzelgespräch den Rädelführer mit Sachlichkeit und gütiger Strenge in seine Schranken verweisen. Die ganze Gruppe ist in einem Gruppengespräch rechtzeitig auf ihre Leistungsziele hinzusteuern, bevor ihr Verhalten ausufert oder außer Kontrolle gerät. Querulanten sind rechtzeitig die „Giftzähne“ zu ziehen („wehret den Anfängen“).

Auch sollte den Schülern in unserer Leistungsgesellschaft frühzeitig das Leistungsstreben nahe gebracht werden. Grundsätzlich gilt für alle zu lebhaften Gruppen, dass ihnen herausfordernde Einzelaufgaben gegeben werden, damit sie mit angemessenen Tätigkeiten ausgelastet sind. Hier gewinnt der handlungsorientierte Unterricht als schüleraktiver Unterricht immer mehr an Stellenwert.

Freche Typen sollten von der Führungskraft neugierig gemacht und mehr in die Pflicht eingebunden werden, damit sie weniger Zeit für ihr Treiben finden. Der Führende darf auf gar keinen Fall um des lieben Friedens willen die Zügel zu locker lassen und alles Unangenehme unter den Tisch kehren. Bei Widerspruch von Chaoten darf sich die Führungskraft nicht provozieren lassen. Er soll solche Personen aber auch nicht unnötig reizen. Wenn die Autorität der Führungskraft nicht Schaden nehmen soll, müssen den frechen Personen zur rechten Zeit mit bremsenden Maßnahmen die Grenzen ihrer Betätigung aufgezeigt werden.

Grundsätzlich ist mit Güte und pädagogisch geschickt an die Einsicht der Chaoten zu appellieren, dass ihr Verhalten unangebracht ist. Leider führen diese Appelle aber häufig nicht zum Erfolg. Deshalb ist mit gütiger Strenge und Sachlichkeit auf die Folgen des frechen Verhaltens der Gruppe hinzuweisen, z.B. negative Bewertungen des Verhaltens im Zeugnis, Probleme im späteren Leben, Drohung mit Versetzung, u.U. Entlassung.

Stellt sich die Gruppe trotzdem nicht um, dann sollte die Führungskraft das Befremden darüber zeigen, z.B. durch Ignorieren der treibenden Kraft in der Gruppe. Bei Steigerung des Verhaltens kann die oder der Führende dem Frechen vorübergehend die Sympathie entziehen.

Stellt sich eine Gruppe nicht um, dann sollte über Versetzungen sehr unruhiger Gruppenmitglieder und über Änderungen der Gruppenzusammensetzung nachgedacht werden. Wenn sich das Verhalten der Gruppe aber bessert, dann sollte der Vorgesetzte nicht nachtragend sein, sondern einen Neubeginn anstreben, damit die Gruppenziele erreicht werden.

Fall 4: Der Abteilungsleiter hat ein Einzelgespräch mit dem Auszubildenden zu führen. In diesem Gespräch ist diesem eindringlich ins Gewissen zu reden, das so etwa nie wieder vorkommen darf. Es ist an die Verantwortung des jungen Menschen zu appellieren. Ein solch verantwortungsloses Verhalten dient niemandem. Denn ein Beinbruch hat nicht nur persönliche Folgen für den älteren Menschen, sondern auch für die ganze Abteilung (Fehlzeiten).

Der junge Mensch muss dazu gebracht werden, dass er sich bei dem älteren Kollegen entschuldigt. Darüber hinaus sollte er einen ausführlichen Bericht über die Unfallgefahren am Arbeitsplatz schreiben. Für den Fall eines erneuten verantwortungslosen Verhaltens ist dem Auszubildenden eine Abmahnung anzudrohen.

Fall 5: Es sind die jeweiligen Vorzüge und Nachteile der beiden Personen gegenüberzustellen und abzuwägen:

Es spricht für Herrn Zech, dass er die Mitarbeiter der Gruppe und deren Arbeitsgebieten, Stärken bzw. Schwächen bereits kennt. Er ist noch jung und trotzdem qualifiziert. Seine Kenntnisse und Fertigkeiten sind seit fünf Jahren bekannt. Gegen ihn spricht, dass ihn die Mitarbeiter zwar als ehemaligen Kollegen vielleicht aber nicht als Vorgesetzten akzeptieren. Es könnte ein Rollenkonflikt auftreten, weil er früher Mitarbeiter war und heute als Vorgesetzter auftreten soll. Bei älteren Mitarbeitern könnte es u. U. Akzeptanzprobleme wegen der mangelnden Erfahrung geben.

Für Herrn Münch spricht, dass er die größeren Erfahrungen und die Qualifikation mitbringt. Von den älteren Mitarbeitern wird er evtl. eher akzeptiert. Gegenüber den Mitarbeitern kann er vorurteilsfrei auftreten, weil er sie noch nicht kennt. Gegen Herrn Münch ist einzuwenden, dass er die Arbeitsgebiete der Mitarbeiter bzw. der Stärken und Schwächen nicht kennt und als Neuling auftritt.

Die Entscheidung kann sowohl zugunsten von Herrn Zech als auch von Herrn Münch ausfallen. Es kommt auf die jeweilige Begründung an.

Fall 6: Der Meister hat den Fehler begangen, den gelernten Schlosser drei Wochen in der Packerei einzusetzen, was arbeitsrechtliche Probleme aufwerfen kann. Der Schlosser hat sich darüber geärgert, dass er in der Packerei arbeiten muss. Der Führende sollte mit Herrn Mayer ein Gespräch führen und darauf hinwirken, dass er wieder als Schlosser eingesetzt wird. Es sollte entschuldigend deutlich werden, dass die drei Wochen in der Packerei so nicht geplant waren.

Fall 7: Bei der Zusammensetzung von Gruppen ist darauf zu achten, dass die Gruppenmitglieder in ihrer Wesensart zusammen passen. Außerdem hat es sich in der Praxis bewährt, Nichtfachleute mit Fachkräften, junge mit älteren Menschen, Unerfahrene mit Erfahrenen zusammen zu bringen. Außenseiter sollten so auf die Gruppen verteilt werden, dass sie keinen Schaden anrichten.

Fall 8: Während eine informelle Gruppe ein freiwilliger Zusammenschluss von Mitarbeitern ist, der sich durch Sympathiebeziehungen herausbildet, ist eine Clique eine Gruppe, die egoistische Ziele verfolgt, nicht unbedingt störend sein muss, aber das Erreichen des Betriebsziels gefährden kann.

Der Gruppenleiter kann gegenüber seinem Vorgesetzten argumentieren:

- Wir sind keine Clique, sondern eine verschworene Gemeinschaft
- Unsere Gruppe strebt einschließlich des informellen Führers nach Leistung
- Die starken sozialen Bindungen haben den Gruppenzusammenhalt enorm verbessert
- Neue Mitarbeiter fühlen sich deshalb schnell integriert und eher anerkannt
- Die Kommunikation und der Informationsfluss in der Gruppe sind hervorragend
- Dadurch steigt die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter meiner Gruppe

Fall 9: Problem: Überziehung der Pausen durch leistungsstarke Mitarbeiter

	<i>Kommentar</i>	<i>Wirkungen</i>	<i>Führungsstil</i>
1.	Verzicht auf Führung Wohllollen hat Vorrang Will keinen Ärger haben Reaktion ist falsch	u.U. Autoritätsverluste Pausen werden überzogen	Laissez-faire-Stil
2.	Strenge Keine Duldung Überreaktion Versteckte Drohung	Klima verschlechtert sich u.U. innere Kündigungen	Autoritärer Stil
3.	Zeigt Verständnis Appelliert an Vorbildfunktion Favorisiert die Einsicht Schätzt seine Leistungsstarken	Motivation durch Güte Keine Trotzreaktionen Mitarbeiter halten sich daran	Kooperativer Stil

Fall 10: Absichten eines Tauchtrainers und mögliche Wirkungen auf den Taucher:

	<i>Gesprächstechniken</i>	<i>Absichten des Trainers</i>	<i>Wirkungen auf Taucher</i>
(a)	Gesprächspause	Luft schöpfen Abstand gewinnen	Er kann nachdenken Wort ergreifen
(b)	Ich-Aussage	Ratschlag geben Erfahrung weitergeben	Er hört zu und lernt vom Trainer
(c)	Aktives Zuhören	Informationen aufnehmen Vom Taucher lernen	Weiter reden lassen Probleme lösen lassen
(d)	Offene Frage	Ausführliches Antworten Kontrolle des Gesagten	Er soll nachdenken und Lösungen bringen

Fall 11: Als Stellvertreter des Marketingleiters kommt nur der Mitarbeiter R mit den sehr guten Fachkenntnissen in Frage, der zudem schon 10 Jahr im Unternehmen ist.

Fall 12: Der integrierende Führungsstil umfasst eine Fülle von Maßnahmen für die neue Mitarbeiterin, z.B. Begrüßungsgespräch, Vorstellen der Mitarbeiter, Arbeitsplatz zeigen, Aufgabenbesprechen, Einarbeitung nach der 4-Stufen-Methode, Zuordnung eines Mentors, Einführungsseminar usw.

In dem speziellen Fall der KfZ-Mechanikerin ist darauf hinzuwirken, dass die Gruppenmitglieder ihre Vorurteile ablegen. Hier kann die Führungskraft in einem frühzeitigen Gruppengespräch die Vorteile der neuen Mitarbeiterin hervorheben, z.B. hohe Qualifizierung, Anpassungsfähigkeit usw.

Fall 13: Es ist bekannt, dass bei älteren Arbeitnehmern die Körperkräfte nachlassen. Es findet ein Leistungswandel statt, die Erfahrung nimmt zu, aber die Körperkräfte lassen nach. Da der ältere Mitarbeiter einen Bandscheibenschaden hat, darf er nicht mehr für Hebearbeiten eingesetzt werden. Darüber ist mit den Betroffenen zu sprechen.

Fall 14: Der Leiter der Materialwirtschaft sollte vorsichtig, aber bestimmt deutlich machen, dass der Mitarbeiter sich mit der EDV anfreunden muss. Der Vorgesetzte sollte geduldig die Vorteile der EDV schildern (z.B. Texte abspeichern, keine Zettelwirtschaft, direkter EMail-Verkehr) und einen Kollegen bestimmen, der den Gruppenleiter in die Arbeit am Computer einweist. Dabei ist darauf zu achten, dass der Gruppenleiter Vertrauen gewinnt (langsam und einleuchtend erklären) und seine Angst vor dem Computer verliert.

Fall 15: Die Situation ist für alle Beteiligten nicht einfach. Meister Fuchs sollte für beide Seiten Verständnis aufbringen. Der Neuling kann von den technischen Erfahrungen der Älteren profitieren und die Älteren profitieren von den EDV-Kenntnissen des jüngeren Neulings. An den Gruppenzusammenhalt appellieren. Außerdem steht das Erreichen der Gruppenziele für den Meister im Vordergrund. In einem Gruppengespräch sollten die Probleme ausdiskutiert werden, damit wieder Zufriedenheit in der Gruppe eintritt.

Fall 16: Der Hauptschullehrer hat es nicht einfach, denn Chaoten sind schwierige Typen. Patentrezepte zur Führung gibt es allerdings nicht. Damit nicht alles durcheinander gerät, sollte die bzw. der Führende nicht zu milde sondern strenger auftreten.

Gütige Strenge ist ein Führungsinstrument, das auf Menschlichkeit basiert und von einer konsequenten, disziplinierten Einstellung, Ernsthaftigkeit und strikter Haltung der Führenden getragen wird. Das Führungsverhalten sollte so ausgeprägt sein, dass die Gruppe schnell merkt, dass es der Führende gut mit ihr meint. Diese Grundhaltung ist klar von autoritärer Härte abzugrenzen, die mit Unerbittlichkeit, Unnachgiebigkeit und Herzlosigkeit verbunden ist.

Der Führende sollte zunächst versuchen, über die Gründe des Verhaltens mit den Chaoten zu diskutieren. Störer sind mit bestimmender Sachlichkeit und gütiger Strenge in ihre Schranken zu verweisen. Diese sind rechtzeitig auf ihre Leistungsziele hinzusteuern, bevor ihr Verhalten ausufert oder außer Kontrolle gerät. Querulanten sind rechtzeitig die „Giftzähne“ zu ziehen („wehret den Anfängen“).

Wer als Führungskraft in Chaotengruppen ganz auf die Strenge als Führungsmittel verzichtet, riskiert in der Führungspraxis ein hohes Maß an Impertinenz, die mit Aufsässigkeiten, Patzigkeiten, Bodenlosigkeiten und Ungezogenheiten einhergehen kann.

Grundsätzlich gilt für alle zu lebhaften Gruppen, dass ihnen herausfordernde Einzelaufgaben gegeben werden, damit sie mit angemessenen Tätigkeiten ausgelastet sind. Hier gewinnt der handlungsorientierte Unterricht als schüleraktiver Unterricht immer an Stellenwert. Freche Typen sollten von der Führungskraft neugierig gemacht und mehr in die Pflicht eingebunden werden, damit sie weniger Zeit für ihr Treiben finden.

Der Führende darf auf gar keinen Fall um des lieben Friedens willen die Zügel zu locker lassen und alles Unangenehme unter den Tisch kehren. Bei Widerspruch von Chaoten darf sich die Führungskraft nicht provozieren lassen. Solche Personen sollten aber nicht unnötig gereizt werden. Wenn die Autorität der Führungskraft nicht Schaden nehmen soll, müssen den frechen Personen zur rechten Zeit mit bremsenden Maßnahmen die Grenzen ihrer Betätigung aufgezeigt werden.

Grundsätzlich ist mit Güte und pädagogisch geschickt an die Einsicht der Chaoten zu appellieren, dass ihr Verhalten unangebracht ist. Leider führen diese Appelle aber häufig nicht zum Erfolg. Deshalb ist mit gütiger Strenge und Sachlichkeit auf die Folgen des frechen Verhaltens der Gruppe hinzuweisen, z.B. negative Bewertungen des Verhaltens im Zeugnis, Probleme im späteren Leben, Drohung mit Versetzung, unter Umständen sogar Entlassungen.

Stellt sich eine Gruppe nicht um, dann sollte auch über Versetzungen sehr unruhiger Gruppenmitglieder und über Änderungen der Gruppenzusammensetzung nachgedacht werden. Wenn sich das Verhalten der Gruppe aber bessert, dann sollte der Vorgesetzte nicht nachtragend sein, sondern einen Neubeginn anstreben, damit die Gruppenziele erreicht werden

Fall 17: Der Mitarbeiter sollte Umschulungsmaßnahmen erhalten, damit er auf ein Arbeitsfeld vorbereitet wird, das seiner neuen Situation entspricht. Am späteren neuen Arbeitsplatz sollte der Vorgesetzte Mut machen, Verständnis zeigen und ihm neue Hoffnung geben. Negative Beiträge sind zu vermeiden. Der Vorgesetzte sollte den Problembeladenen um Rat fragen, damit dieser wieder „aufgerichtet“ wird. In gesprächen Zeit nehmen und gut zuhören. Die Gruppe sollte ihn einladen, damit wer von den Problemen abgelenkt wird.

Fall 18: Zur fördernden Führung gelten folgende Führungsregeln:

- Einer leistungsstarken Gruppe sind Arbeitsanreize zu geben, denn diese Gruppen erwarten, dass sie von der Führungskraft nicht nur gefordert, sondern auch gefördert werden, z.B. durch Übertragung anspruchsvoller Aufgaben.

-Leistungsstarke Gruppen sind von der Führungskraft mit denjenigen Informationen zu versorgen, die sie zur Bewältigung ihrer schwierigen Gruppenaufgaben benötigen.

-Leistungsstarke Gruppen müssen auch nicht übermäßig kontrolliert werden, weil sich der Führende auf ihre Beiträge verlassen kann. Endkontrollen reichen zumeist aus, weil die Gruppe selbstständig arbeitet. Vermehrte Kontrollen werden von leistungsstarken Gruppenmitgliedern abgelehnt.

- Es wird dem Führenden auch verübelt, wenn er von sich aus Ziele bestimmt, die von der Gruppe nicht erfüllbar sind. Deshalb sind Gruppenziele vor der Festlegung zu vereinbaren und können dann als Richtmaß vorgegeben werden.

- Auch strikte Weisungen oder gar Strenge sind hier nicht angebracht. Wer als Führungskraft über das Ziel hinausschießt, wird nicht nur von der Gruppe abgelehnt, sondern er wird durch den falschen Einsatz seiner Führungsinstrumente auch seine Führungsziele nicht erreichen.

Besonders guten Leistungsträgern können Aufstiegsanreize erhalten, indem ihnen nahe gelegt wird, vielleicht das Abitur nachzuholen. Die Verwirklichungsanreize können in der Delegation von Aufgaben, Verantwortung und Kompetenzen an die ganze Gruppe bestehen.

Außerdem sollten leistungsstarke Gruppen erhöhte Wertschätzung erfahren, wie z.B. dass Gruppenlob. Es dient nicht nur dem Erreichen des Leistungserfolges, sondern auch dem Gruppenzusammenhalt („Wir“-Gefühl).

Fall 19: Der Produktionsleiter wird das Gespräch mit der Gruppe suchen und danach fragen was los ist. Die Arbeitskräfte beklagen die gleichförmige und wenig motivierende Arbeit, die Desinteresse und Unzufriedenheit hervorruft. Zur Bekämpfung von Monotonie gibt es folgende Gestaltungsvorschläge:

- Das Job rotation als Arbeitsplatzwechsel, bei dem ein Mitarbeiter von Arbeitsplatz zu Arbeitsplatz wechselt.
- Das Job-enlargement, bei dem eine Erweiterung der Arbeitsaufgabe erfolgt, z.B. eine zusätzliche Tätigkeit

- Das Job-enrichment, bei dem eine Bereicherung der Aufgabe vorgenommen wird, z.B. durch Erhöhung der Entscheidungs- bzw. Kontrollspielräume.

Fall 20: Der Fußballtrainer kann die neue Gruppe durch folgende Führungsmaßnahmen integrieren:

- Wenn diese Gruppen in die Organisation eintreten, wird ihnen der Führende helfen, aus der Rolle des „Fremdlings“ herauszukommen. Vorgesetzte sollten Neulinge dazu ermuntern, Fragen zu stellen, wann immer sich Probleme ergeben.
 - In einem Einführungsgespräch sollten die Neulinge eine aufschlussreiche Einführung erhalten, in der z.B. über Geschichte und Strategien des Vereins berichtet wird.
 - In einem Einführungsgespräch können die Neuen von der Führungskraft mit den formellen und informellen Normen der Gruppe vertraut gemacht werden. Die Neulinge sollten insbesondere denjenigen Jugendlichen vorgestellt werden, mit denen sie später zusammenspielen sollen.
 - Für die Neulinge bedeutsame Institutionen und Einrichtungen müssen gezeigt werden, z.B. Trainingsgelände, Duschen.
 - Der Trainer sollte bei der Führung von Neulingen berücksichtigen, dass diese Unsicherheit und Angstgefühle zu bewältigen haben.
 - Anreize können vor allem dadurch geschaffen werden, dass die Neuen viele Mitwirkungsmöglichkeiten erhalten, z.B. Chancen im Rahmen der Partizipation. Schon bei den ersten Leistungserfolgen sollten Neulinge angemessen gelobt werden.
 - Durch das angemessene Lob der Beiträge von Neulingen kann der Gruppenleistungserfolg bzw. der Integrationsvorgang positiv beeinflusst werden. Bei ersten Fehlern sollte der Vorgesetzte nicht zu streng reagieren, denn den Neuen fehlt es in der Regel noch an der nötigen Spielsicherheit. Es wird vom Führenden Verständnis erwartet.
 - Außerdem hat sich in der Praxis die Zuordnung eines Paten bzw. Mentors bewährt, der den Neuen als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Es bietet sich an, den Neuen in die räumliche Nähe ihres Betreuers zu bringen.
 - Die Aktivitäten der Neulinge sind vor allem auf die Leistungsziele auszurichten, die von der Gruppe zu erfüllen sind. Darüber hinaus ist darauf hinzuwirken, dass die Neuen in ihrer Situation zufrieden sind. Es gibt auch Neulinge, die mit ihrer Fröhlichkeit auch das Erreichen der Gruppenerhaltungsziele voranbringen.
- Haben die Neuen den Anschluss an die Gruppe geschafft, dann sollten alle Gruppenmitglieder gelobt werden, die dazu beigetragen haben.

Fall 21: Zur anspornenden Führung von leistungsschwachen Gruppen gelten folgende Regeln:

Leistungs-schwäche kann viele Ursachen haben. In Einzelgesprächen können die Hintergründe für die Leistungsschwächen herausgefunden werden, z.B. Antriebsschwäche, mangelnde Begabung Unorganisiertheit, Krankheiten, Privatprobleme und interne Gruppenprobleme. Auch Führungsfehler des Ausbilders können die Ursache sein, wenn die Gruppe zu wenig leistet. Deshalb ist für jede Führungskraft auch immer Selbstkritik angebracht.

Keinesfalls sollte der Ausbilder davon ausgehen, dass Gruppen bzw. Gruppenmitglieder grundsätzlich faul sind. Wer Schwache von vornherein als Versager abstempelt, macht diese auch zu solchen. Zum Teil liegt es auch in der Hand des Führenden, die Leistung des Schwachen zu verbessern.

Liegt der Grund für die Leistungsschwächen in mangelnder Begabung, dann sollte für die Betroffenen rechtzeitig ein anderer Beruf gesucht werden, der ihren Fähigkeiten eher entspricht. Bei Krankheiten hat der Arzt zu entscheiden, wie weiter vorzugehen ist. Sind interne Gruppenprobleme gegeben, dann sollte mit der Gruppe und dem informellen Führer ein Gespräch darüber geführt werden, wie die Gruppenprobleme zu lösen sind.

Wenn die Leistungsschwäche auf fehlenden Kenntnissen oder geringen Fertigkeiten basiert, dann können Entwicklungsanreize der richtige Weg zur Leistungssteigerung sein, z.B. zusätzliche Schulungsmaßnahmen. Den leistungsschwachen Gruppenmitgliedern, die mit ihrem Verhalten Einsicht und einen gewissen Leistungsfortschritt zeigen, sollte schon bei geringem Leistungszuwachs unter vier Augen Lob gesendet werden, denn gerade sie benötigen die Anerkennung durch ihren Chef.

Leistungsschwache Gruppen benötigen klare Anweisungen und eindeutige Zielsetzungen. Ohne starke personale Führung verändern die Schwachen ihr Verhalten nicht. Ihre Leistungsergebnisse sind häufiger und intensiver zu kontrollieren als bei anderen Gruppen.

Auch für Leistungsschwache gilt, dass nicht vor der Gruppe getadelt wird, denn i.d.R. lässt sich das Leistungsverhalten dadurch nicht positiv verändern. Das Bloßstellen führt vielmehr zu einem weiteren Nachlassen der Bemühungen und bringt auch das Erreichen der Gruppenerhaltungsziele bzw. der Zufriedenheitsziele der Gruppenmitglieder in Gefahr.

Wenn Auszubildenden der grundlegende Antrieb fehlt und eine gewisse Trägheit in ihrer Natur liegt, werden sie sich in unserer heutigen Arbeitsleben nicht halten können. In manchen Fällen hat aber der anspornende Führungsstil des Vorgesetzten die Betroffenen doch noch auf den Weg gebracht.

Fall 22: Bei der Auswahl von Trainern sollte äußerst vorsichtig vorgegangen werden. Durch den autoritären Führungsstil nimmt der Trainer den Lernenden die Motivation und verbreitet Angst. Der Trainer sollte erst mehrere kooperativ orientierte Führungsseminare mitgemacht haben, bevor er vor Ort führen darf.

Fall 23: Zum ermutigenden Führungsstil problembeladener Gruppen:

- Problembeladene Gruppen brauchen die Führungskraft als Bezugsperson und benötigen ernst gemeinte Aufmunterungen. Auch wenn die Stoffgebiete drängen, sollte sich der Dozent die Zeit nehmen, mit den Problembeladenen Einzel- bzw. Gruppengespräche über die Problemsituation der Arbeitslosen zu führen.
- Der Führende muss für die Situation des Problembeladenen Verständnis zeigen, sollte mitfühlen, aber nicht mitleiden. Der Dozent wird die Problembeladenen damit zu ermutigen versuchen, dass er auf die Notwendigkeit des Wissenserwerbs für eine neue Position hinweist. Bei den Gesprächen sind seitens des Dozenten aktives Zuhören bzw. die Bereitschaft zur Anteilnahme an deren Problemen der Arbeitslosen gefragt. Das setzt eine gewisse Charakterstärke und Gefühl für die Situation voraus.
- Die Unterstützung des Führenden kann auch in konkreten Maßnahmen bestehen, denn die Hilfsbereitschaft wird vor allem an Taten gemessen, z.B. Hilfe bei Bewerbungen
- Ermunterungsanreize können darin bestehen, Mut zu machen und neue Hoffnung zu geben. Es kann auf künftige Ereignisse hingewiesen werden, die den Verzweifelten Zuversicht bringen.
- Manchmal hilft es auch, wenn die Führungskraft den Problembeladenen um Rat fragt, um diesen wieder Erfolgserlebnisse zu geben, die ihre Verhaltenssicherheit bekräftigen.
- Die Führungskraft wird versuchen, Problembeladene von ihren Schwierigkeiten abzulenken, z.B. durch Einladung zu einem gemeinsamen Treffen.
- Gruppentadel sollte während dieser für den Betroffenen schwierigen Zeit unterbleiben, um die Situation der Betroffenen nicht noch zu verschlimmern.

Wenn sich der Vorgesetzte ernsthaft bemüht, werden das die meisten Problembeladenen der Führungskraft nicht vergessen, zu gegebener Zeit das Verständnis würdigen. Dieses Führungsverhalten wird nicht nur den Leistungsbestrebungen sondern auch der Gruppenerhaltung und dem Individualerfolg dienen.

Fall 24: Befehle sollte es in der heutigen Zeit nicht mehr geben, sondern Arbeitsanweisungen bzw. Aufträge. Die Art und Weise der Weisung lässt auf autoritäres Verhalten des Meisters schließen. Für die plötzliche Aufgabenänderung sollte der Meister eine kurze Begründung abgeben.

Fall 25: Der Leiter des Rechnungswesens muss etwas zur Verbesserung des Betriebsklimas und zur Senkung der Fehlzeiten tun:

- Mit dem informellen Führer sprechen und nach den Gründen der Unzufriedenheit suchen
- Mit der ganzen Gruppe das Thema in entspannter Atmosphäre diskutieren
- Die Maßnahmen an den Begründungen für die Unzufriedenheit festmachen
- Zu privaten Aktivitäten anregen, damit Gruppe zusammenwächst, u.U. Feier arrangieren
- Hilfe anbieten und an den Zusammenhalt appellieren
- Folgen der Fehlzeiten für Mitarbeiter ansprechen, z.B. innere Kündigung, mangelnde Motivation, Fluktuation
- Folgen für das Unternehmen ansprechen, z.B. Kostensteigerungen, Umsatzrückgänge, Produktivität sinkt

Fall 26: Stille Gruppen erfolgreich führen

Wesensmerkmale zu stiller Gruppen	Führung von stillen Gruppen	Folgen bei Misserfolg der Führung
<ul style="list-style-type: none"> - Introvertiert - Defensiv - Schüchtern - Besinnlich - Zurückhaltend 	<ul style="list-style-type: none"> - Gruppe engagiert ermutigen - Als Experten ansprechen - Neugier wecken - Ehrgeiz wecken - Nicht streng sein - Intelligent führen - Nicht das Wort abschneiden - Für Referate gewinnen - Zusammenfassung des Lehrstoffes vor der Gruppe - Dazu Mut machen - Verständnis zeigen - In Projektarbeit einbinden - Mehr Gruppenarbeit - Rhetorik-Seminar anbieten 	<ul style="list-style-type: none"> - Leistungserfolg bleibt aus - Prüfung nicht bestehen - Deshalb Ärger im Umfeld - Gruppe fällt auseinander - Unzufriedenheit - Fehlzeiten - Innere Kündigung - Keine Motivation mehr

Fall 27: Der Betriebsleiter führt ein intensives und strenges Gespräch mit dem Mitarbeiter. Der Vorgesetzte muss nochmals die Konsequenzen des leichtsinnigen Mitarbeiterverhaltens aufzeigen, z.B. Unfälle mit schlimmen persönlichen Folgen, Kostensteigerungen für das Unternehmen. Mit einer Abmahnung drohen.

Fall 28: Der Laissez-faire Stil versucht, die Motivation der Mitarbeiter durch Freiheitsgrade zu bewirken. Der Vorgesetzte überlässt die Mitarbeiter sich selbst.

Dieser Führungsstil ist hier falsch, weil Chaoten hohe Freiheitsgrade ausnutzen. Damit nicht alles durcheinander gerät, sollte die Führungskraft nicht zu milde sondern strenger auftreten. Wer als Führungskraft in Chaotengruppen ganz auf die Strenge als Führungsmittel verzichtet, riskiert in der Führungspraxis ein hohes Maß an Impertinenz, die mit Aufsässigkeiten, Patzigkeiten, Bodenlosigkeiten und Ungezogenheiten einhergehen kann.

Gütige Strenge ist ein Führungsinstrument, das auf Menschlichkeit basiert und von einer konsequenten, disziplinierten Einstellung, Ernsthaftigkeit und strikter Haltung der Führenden getragen wird. Das Führungsverhalten sollte so ausgeprägt sein, dass die Gruppe schnell merkt, dass es der Führende gut mit ihr meint. Diese Grundhaltung ist klar vom autoritären Führungsstil abzugrenzen, die mit Unerbittlichkeit, Unnachgiebigkeit und Herzlosigkeit verbunden ist.

Der Führende sollte die Störer mit Sachlichkeit in ihre Schranken verweisen. Diese sind rechtzeitig auf ihre Leistungsziele hinzusteuern, bevor ihr Verhalten ausufert oder außer Kontrolle gerät. Querulanten sind rechtzeitig die „Giftzähne“ zu ziehen („wehret den Anfängen“).

Chaoten sollten von der Führungskraft neugierig gemacht und mehr in die Pflicht eingebunden werden, damit sie weniger Zeit für ihr Treiben finden. Der Führende darf auf gar keinen Fall um des lieben Friedens willen die Zügel zu locker lassen und alles Unangenehme unter den Tisch kehren.

Bei Widerspruch von Chaoten darf sich die Führungskraft nicht provozieren lassen. Solche Personen sollten aber nicht unnötig gereizt werden. Wenn die Autorität der Führungskraft nicht Schaden nehmen soll, müssen den Chaoten zur rechten Zeit mit bremsenden Maßnahmen die Grenzen ihrer Betätigung aufgezeigt werden.

Grundsätzlich ist mit Güte und pädagogisch geschickt an die Einsicht der Chaoten zu appellieren, dass ihr Verhalten unangebracht ist. Leider führen diese Appelle aber häufig nicht zum Erfolg. Deshalb ist mit gütiger Strenge und Sachlichkeit auf die Folgen des frechen Verhaltens der Gruppe hinzuweisen, z.B. negative Bewertungen des Verhaltens im Zeugnis, Probleme im späteren Leben, Drohung mit Versetzung, andere Gruppenzusammensetzung und unter Umständen sogar Entlassungen.

Wenn sich das Verhalten der Gruppe aber bessert, dann sollte der Vorgesetzte nicht nachtragend sein, sondern einen Neubeginn anstreben, damit die Gruppenziele erreicht werden

Fall 29: Die neue Gruppe muss sich in der gegebenen Situation erst zurechtfinden. Die Integrationsbemühungen bezwecken, die neue Gruppen möglichst bald zu integrieren, damit sie den Personalleiter unterstützen kann.

Die Eingliederung der Entwicklungsgruppe (Fortbildungsaufgaben, Coaching) erfordert vorbereitende und integrierende Führungsmaßnahmen, z.B. Information der Betroffenen und u.U. Qualifizierungsmaßnahmen. Zur integrierenden Führung der Gruppe gibt es folgende Führungsregeln:

- Wenn die Gruppe in die Organisation eintritt, wird ihnen der Personalleiter helfen, aus der Rolle der „Fremdlinge“ herauszukommen. Er sollte die Neulinge dazu ermuntern, Fragen zu stellen, wann immer sich Probleme ergeben.
- In Einführungsseminaren sollten die Personalentwickler eine aufschlussreiche Einführung erhalten, in der z.B. über Geschichte und Strategien der Institution berichtet wird.
- In einem Einführungsgespräch können die Neuen von dem Personalleiter mit den formellen und informellen Normen seines Bereichs vertraut gemacht werden.
- Gespräche mit den zukünftigen Kollegen können den Neuen realistische Eindrücke vom Arbeitsplatz vermitteln.
- Für die Neulinge bedeutsame Institutionen (z.B. Betriebsrat, Fürsorgestelle) und Einrichtungen müssen gezeigt werden, z.B. Kantine, sanitäre Anlagen, schwarzes Brett.
- Der Vorgesetzte sollte bei der Führung von Neulingen berücksichtigen, dass diese Unsicherheit, Angstgefühle und Stressphänomene zu bewältigen haben.
- Es sind Trainingsprogramme und Einführungsprogramme zu erstellen.
- Anreize können vor allem dadurch geschaffen werden, dass die Neuen viele Mitwirkungsmöglichkeiten erhalten, z.B. Chancen im Rahmen der Partizipation. Schon bei den ersten Leistungserfolgen sollten Neulinge angemessen gelobt werden.
- Durch das angemessene Lob der Beiträge von Neulingen kann der Bereichserfolg bzw. der Integrationsvorgang positiv beeinflusst werden.
- Die Zuordnung eines Gruppenpaten bzw. Gruppenmentors kann erwogen werden, der den Neuen als Ansprechpartner zur Verfügung steht.
- Die Aktivitäten der Neulinge sind vor allem auf die Leistungsziele auszurichten, die von der Gruppe zu erfüllen sind.
- Haben die Neuen den Anschluss an die Gruppe geschafft, dann sollten alle Mitarbeiter gelobt werden, die dazu beigetragen haben.

Fall 30: Der Meister hat eine Mittlerrolle zwischen der Betriebsleitung und den Mitarbeitern zu spielen. Er ist hier in keiner einfachen Situation, weil sich die Mitarbeiter auf den Ausflug freuen, die Betriebsleitung aber erwartet, dass alle Kräfte verfügbar sind. Der Meister sollte die Mitarbeiter von der Notwendigkeit und Dringlichkeit des Arbeitseinsatzes überzeugen, aber auch Verständnis für die Situation der Mitarbeiter zeigen. Der Meister sollte einen Ausgleich dafür schaffen, wenn die Mitarbeiter auf ihren Ausflug verzichten, z.B. eine private Einladung für alle Mitarbeiter ankündigen.

Fall 31: Der Arbeitskollege hat Probleme mit der Autorität. Es gibt folgende Formen der Autorität:

- Die Amtsautorität, die sich aus der Unternehmensverfassung ergibt, z.B. Gruppenleiter. Sie erwächst kraft Amtes aus der Tätigkeit selbst heraus und wird aufgrund von Entscheidungs- und Weisungsbefugnissen ausgeübt. Sie bildet die Basis der Führung, ist aber kein Freibrief für den Führungserfolg.
- Die personale Autorität, die in den persönlichen Eigenschaften der Führungskraft begründet liegt, z.B. Intelligenz, Ausstrahlungskraft, Reife, Selbstständigkeit, Überzeugungskraft, Belastbarkeit und Vitalität.
- Die fachliche Autorität, die aus der fachlichen Qualifikation resultiert, d.H. sie betrifft das Wissen und Können einer Person.

Offensichtlich hat der Kollege mit der personalen und/oder fachlichen Autorität Probleme.

Fall 32: Der Einkaufsleiter kann es nicht bei Appellen an die Mitarbeiter belassen. Bei der Urlaubsplanung sollte grundsätzlich so vorgegangen werden:

- Frühzeitig die Urlaubsliste an den informellen Führer ausgeben
- Die Mitarbeiter tragen ihre Wünsche in die Liste ein
- Die Mitarbeiter sollen die Vorschläge zunächst selbst aushandeln
- In Streitfällen hat der Vorgesetzte zu schlichten (Situation schildern)
- Die letzte Urlaubsgewährung ist zu berücksichtigen
- Ungerechtigkeiten möglichst zu vermeiden versuchen

Fall 33: Führung bei Konflikten zwischen Mitarbeitern:

- Streithähne trennen
- Gründe anhören
- „Ventil lassen“
- Neutral und ruhig bleiben
- Nicht provozieren lassen
- Beide haben Fehler gemacht: Die Hode von T gehört in den Spind (trotzdem Hose stopfen lassen)
- L gibt Schnelligkeit vor Sicherheit (Sicherheitsunterweisung nötig)
- Appelle an die Zusammenarbeit, dass es beide wieder im Guten versuchen
- Wenn es nicht positiv weitergeht: Drohung mit Versetzung

Fall 34: Mitarbeiter Gütig muss sich schonen und Mitarbeiter Enge ist ehrenamtlich beschäftigt. Der Mitarbeiter Zwerg muss lernen, dass er sich nicht immer erfolgreich vor Spezialaufgaben drücken kann. Deshalb sollte der Abteilungsleiter Herrn Zwerg auswählen, auch wenn sich dieser sträubt.

Fall 35: Zur bremsenden Führung von Herrn Frech gibt es folgende Führungsregeln:

- In einem Einzelgespräch sind die Gründe für das Verhalten herauszufinden
- Der Freche sollte mit Aufgaben gefordert werden, damit er ausgelastet ist
- Sie muss sachlich bleiben und darf sich nicht provozieren lassen
- Rechtzeitig die Grenzen der Betätigung abstecken
- Nicht unnötig reizen, keine Schwachstellen dieser Person provozieren
- Die Führungskraft muss in den Entscheidungen konsequent sein
- Manchmal ist vorübergehender Sympathieentzug sinnvoll
- Das Lob ist dosiert einzusetzen, da Überheblichkeit möglich ist
- Die Einsicht erwirken, dass der Freche dem Führenden Unrecht tut
- Folgen des Verhaltens aufzeigen, z.B. Versetzung ins „Kühlhaus“.

Da die Autorität der Führungskraft keinen Schaden nehmen soll, muss dem Frechen zur rechten Zeit die Grenze des Betätigungsfeldes aufgezeigt werden. Weil zu viel Güte vom Frechen zuweilen ausgenutzt wird, sollte der Chef auch manchmal streng sein können. Dabei sollte er aber den Humor und die Menschlichkeit nicht vergessen. Wenn sich das Verhalten des Frechen bessert, dann sollte die Führungskraft nicht nachtragend sein.

Fall 36: Zur Führung des leistungsstarken Typs gelten folgende Führungsregeln:

- Ermunterungsanreize, z.B. Anerkennung in Gesprächen geben
- Arbeitsanreize, z.B. anspruchsvolle Aufgaben übertragen
- Verwirklichungsanreize, z.B. Verantwortung geben
- Aufstiegsanreize, z.B. höhere Position in Aussicht stellen
- Statusanreize, z.B. Titel anbieten, Essen im Casino ermöglichen
- Entwicklungsanreize, z.B. weiterführende Schulungen anbieten

- Entgeltanreize, z.B. mehr Lohn in Aussicht stellen
- Sachanreize, z.B. für Leistungen kleine Geschenke versprechen
- Partizipationsanreize, z.B. an Entscheidungen teilhaben lassen.

Bei überdurchschnittlichen Leistungen wird die Führungskraft unter vier Augen dosierte Anerkennung geben. Vor der Gruppe ist der Leistungsstarke aber nicht zu sehr hervorzuheben, weil sich andere Gruppenmitglieder dadurch zurückgesetzt fühlen können.

Fall 37: Zur Führung des Gruppenstars Klug gibt es folgende Führungsregeln:

- Die Führungskraft kann gegenüber dem informellen Führer alle Anreize einsetzen, die auch für Leistungsstarke gelten.
- Der Gruppenstar benötigt für seine Arbeit Freiräume, so dass zielgebundene Ergebniskontrollen ausreichen. Strenge ist überhaupt nicht angebracht.
- Die Führungsperson wird den Gruppenstar stets über besondere Arbeitsvorgänge informieren und einen guten Kontakt zu ihm pflegen.
- Sie sollte ihn für die eigene Führungsarbeit gewinnen versuchen und ihn damit als „verlängerten Arm“ gegenüber der Gruppe einsetzen.

Die Führungskraft erkennt damit die Schlüsselfunktion und tragende Rolle des Gruppenstars an. Ernsthafte Auseinandersetzungen (wegen Kleinigkeiten) sind schon deshalb zu vermeiden, weil er die Unterstützung der Gruppe hat. Bei der Motivation des Gruppenstars ist Flexibilität gefragt.

Fall 38: Zur Führung von Karl Streber gibt es folgende Führungsregeln:

- Er ist so zu führen, dass er sein Sozialverhalten gegenüber der Gruppe ändert, ohne sein ehrgeiziges Leistungsverhalten zurückzunehmen (sog. „Ja-aber“-Strategie).
- Der Führende wird verdeutlichen, dass dieses egoistische Verhalten nicht dem Erfolg der Gruppe, sondern nur seinem Individualerfolg dient.
- Ungerechtfertigte Aufstiegsambitionen sind rechtzeitig zu bremsen, damit er nicht über das Ziel hinauschießt.
- Wenn mit zunehmendem Leistungserfolg ein Hang zu arrogantem Verhalten des Ehrgeizlings eintritt, dann sollte der Führende ihm rechtzeitig vermitteln, dass Arroganz ein ernst zu nehmender Karrierekiller ist.
- Der Ehrgeizling sollte im Einzelgespräch dahingehend aufgeklärt werden, dass überzogenes Karrieredenken und reiner Egoismus für eine höhere Platz (z.B. in der Betriebshierarchie) nicht ausreichen. Wer unmenschlich ist, kann als Führungskraft nicht geeignet sein.
- Hinweise auf die Folgen des Verhaltens (z.B. Sinken im informellen Rang) sollen zu der Einsicht führen, dass sein Sozialverhalten gegenüber der Gruppe ihm selbst und seiner Karriere schadet.

Nach Einzelgesprächen sollte festgelegt werden, wie der Ehrgeizling künftig sein Verhalten zu ändern beabsichtigt, z.B. indem er engagierte Beiträge zu einer Party der Gruppe bringt. Die Führungskraft sollte in Abständen mit der Gruppe darüber sprechen, wie sich das Sozialverhalten des Ehrgeizlings tatsächlich entwickelt.

Fall 39: Zur Führung von Herrn Drücker gibt es Führungsregeln:

- In einem Einzelgespräch sind die bisherigen schwachen Ergebnisse zu erörtern. Es ist darzulegen, dass sich in der Gruppe einiges ändern muss.
- Die Führungsperson wird klarstellen, dass die Minderleistungen des Drückebergers Mehrleistung für die Gruppe bedeuten.
- Es sind hier klar definierte Einzelziele und eindeutige Arbeitsanweisungen nötig, denn der Drückeberger agiert oft zu planlos.
- Der Führende darf nicht zu milde auftreten, sonst ändern Drückeberger ihr Verhalten nicht. Er muss Autorität zeigen.
- Die Führungskraft wird die Neugier des Drückebergers wecken und ihm Einzelaufgaben anbieten, an denen er wachsen kann.
- Die Führungsperson sollte den Ehrgeiz des Drückebergers „anstacheln“, damit er sein Verhalten ändert.

- Über häufigere Kontrollen muss die Führungskraft den Drückeberger dazu bringen, dass er sich umstellt.

Wenn die Bemühungen keinen Erfolg bringen, sollte an die Vertragsverpflichtung appelliert werden. Die Führungskraft kann eine Versetzung, Abmahnung oder Kündigung androhen, wenn sich nichts ändert.

Fall 40: Zur Führung von Max Träge gibt es folgende Führungsregeln:

- Bei Antriebsschwächen ist der Wille durch Anreize zu aktivieren

- Es kann versucht werden, fehlende Kenntnisse durch Schulung oder Coaching nachzuholen

- Der Leistungsschwache muss gezielte Arbeitsanweisungen erhalten. Ohne intensive Führung wird der Schwache sein Verhalten nicht ändern. Die Arbeitsergebnisse sind häufiger zu kontrollieren.

- Vor allem für den Leistungsschwachen gilt dass er nicht vor der Gruppe getadelt werden darf, denn das Kompromittieren führt zu einer weiteren Verschlechterung seiner Leistungen.

- Schon bei geringem Leistungszuwachs sollte der Leistungsschwache unter vier Augen Anerkennung spüren, denn er benötigt diesen Ansporn besonders.

Wenn die angesprochenen Maßnahmen aber nicht zum Ziel führen, wird eine Versetzung oder bei mangelhafter Leistung eine Kündigung mit vorausgehender Abmahnung die Folge sein.