

Übungsaufgaben (zum Lehrbuch Führung von Gruppen, 5. Aufl., Ludwigshafen 2006)

Fall 1:

Eine Gruppe von 25 Arbeitern soll auf einer Baustelle im Ausland unter Leitung der fachlich hervorragenden Meister A und B schwierige Reparaturarbeiten durchführen. Der Betriebsleiter hat die Gruppen vom Inland aus eingeteilt und muss nach kurzer Zeit feststellen, dass A und B Ehrgeizlinge sind, die mit ihrer Hausmacht nicht miteinander, sondern gegeneinander arbeiten.

Was hätte der Betriebsleiter schon vor dem Auslandseinsatz anders entscheiden müssen?
Unterbreiten Sie zwei Vorschläge!

Fall 2:

Sie sind als hauptamtlicher Ausbildungsleiter in einem Großunternehmen tätig. In der Verkaufsabteilung hat ein nebenamtlich tätiger Ausbilder auch zwei sechzehnjährige Auszubildende zu betreuen, die offensichtlich Schwierigkeiten mit sich selbst haben. Der nebenamtliche Ausbilder kommt zu Ihnen und beklagt sich darüber, dass ihm die Sechzehnjährigen ständig widersprechen.

Wo liegt hier das Problem? Was raten Sie dem nebenamtlichen Ausbilder?

Fall 3:

Als Lehrer haben Sie eine Gruppe von Schülern zu führen, die zum großen Teil störend, aggressiv, streitsüchtig, unverschämt und vorwützig sind. An der Spitze dieser Schülergruppe steht ein Rädelsführer, der Unzufriedene um sich schart, Rede bzw. Gegenrede beherrscht und Gerüchte verbreitet. Er wird schnell laut und persönlich. Im Zweifel steht die ganze Gruppe hinter ihm.

Wie ist diese Gruppe zu führen?

Fall 4: Ein siebzehnjähriger Auszubildender wird im nächsten Monat volljährig. Er wird Ihnen als Abteilungsleiter für zwei Monate zugeteilt. Als Sie durch das Büro gehen, sehen Sie, wie der 17-Jährige einem älteren Kollegen aus Übermut ein Bein stellt. Fast wäre ein Unfall geschehen, weil der ältere Kollege sich beinahe sein rechtes Bein gebrochen hätte.

Was hat der Abteilungsleiter hier zu tun?

Fall 5: Im Verkauf ist die Stelle eines Gruppenleiters neu zu besetzen. Für den Marketingleiter stehen der 24-jährige Mitarbeiter Zech, der bereits seit fünf Jahren in dieser Gruppe beschäftigt ist, und der 40-jährige Mitarbeiter Münch zur Auswahl, der bisher in einer anderen Abteilung des Betriebes beschäftigt war. Beide haben in Auswahltests ihre Qualifikation für die Tätigkeit des Gruppenleiters bewiesen. Es liegt nun an Ihnen, wen Sie für die Position auswählen.

Begründen Sie Ihre Auswahlentscheidung!

Fall 6: Die Arbeitsleistung des 29 Jahre alten gelernten Schlossers Hubert Mayer fällt nach anfänglich guter Leistung rapide ab. Er kommt öfter zu spät, zeigt Trotzhaltung und fehlte zweimal unentschuldig. Auch die Kollegen beklagen seine mangelnde Arbeitsbereitschaft. Er ist seit drei Wochen als Packer tätig.

Wie sollte der Meister Herr Hubert Mayer führen?

Fall 7: Sie sollen als Vorgesetzter aus dreißig Mitarbeitern eine neue Gruppe so zusammensetzen, dass sie sinnvoll zusammenarbeitet. Das neue Arbeitsgebiet umfasst das Einlagern von Waren in einem Handelsunternehmen.

Was ist bei der Zusammensetzung von Gruppen zu beachten?

Fall 8: Ihr Vorgesetzter pflegt als Leiter der Abteilung Fertigung einen autoritär geprägten Führungsstil: er verbreitet Angst und schreit oft laut Mitarbeiter an. Er ist der Meinung, dass allzu starke inner- und außerbetriebliche Beziehungen der Mitarbeiter zu Cliquenbildung führen. Er macht Ihnen als Gruppenleiter den Vorwurf, dass Sie informelle Gruppen dulden, ja sogar unterstützen. Sie halten diesen Vorwurf für unberechtigt.

Formulieren Sie fünf Argumente für ein Gespräch mit dem Abteilungsleiter, indem sie ihn von der Richtigkeit Ihres Führungsverhaltens zu überzeugen versuchen!

Fall 9: Herr Kerner ist Leiter der Abteilung Rechnungswesen in einem öffentlich-rechtlichen Unternehmen. Einige leistungsstarke Mitarbeiter haben in letzter Zeit wiederholt die Pausen überzogen. Deshalb überlegt Herr Kerner, was er dagegen tun kann und denkt über folgende drei Vorgehensweisen nach:

(1) Ich werde nichts unternehmen, solange sich niemand von den anderen Mitarbeitern beschwert. Entscheidend ist jedoch, dass sich die betroffenen Mitarbeiter immer voll einsetzen, wenn es gilt. Deshalb möchte ich sie nicht verärgern.

(2) Ich werde, wenn das nächste Mal die Pausen überzogen werden, vor die Gruppe treten und sagen: „Haben Sie nichts zu tun meine Herren? Halten Sie sich an die Arbeitszeiten. Ich möchte Sie nicht noch einmal beim Überziehen der Pausen erwischen!“

(3) Ich werde die betroffenen Mitarbeiter in mein Büro rufen und sagen: „Meine Herren, ich weiß, dass Ihr Arbeitseinsatz bisher vorbildlich war. Nun haben Sie das erste Mal die Pause überzogen. Bitte bedenken Sie, wie Ihr Verhalten bei den anderen Mitarbeitern der Gruppe ankommt. Sollten Sie nicht Vorbild sein?“

Kommentieren Sie diese drei Vorgehensweisen, beurteilen Sie die möglichen Auswirkungen und ordnen Sie obigen Aussagen den jeweiligen Führungsstil zu!

Fall 10: Ein Trainer für Taucher muss mit einem bestimmten Taucher ein Kritikgespräch führen, der in letzter Zeit die Leistung nicht mehr so bringt wie früher. Beschreiben Sie die Absicht des Trainers, die mit den folgenden Gesprächstechniken verfolgt wird und die jeweilige Wirkung auf die Mitarbeiter!

- (a) Gesprächspause
- (b) Ich-Aussage
- (c) Aktives Zuhören
- (d) Offene Frage

Fall 11: Durch eine Neuorganisation im Betrieb werden Sie als Marketingleiter darüber informiert, dass Sie eine Person benennen müssen, die in Ihrem Verhinderungsfalle die Entscheidungsverantwortung übernimmt. Es bieten sich zwei Mitarbeiter an:

- (a) Mitarbeiter R ist 10 Jahre im Betrieb, fachlich sehr gut, sehr ruhig und sachlich, aber in der Gruppe nicht immer beliebt.
- (b) Mitarbeiter E ist 5 Jahre im Unternehmen, fachlich mittelmäßig, kann gut Witze erzählen, hat deshalb Sympathie in der Gruppe

Begründen Sie, welche der beiden Personen Sie auswählen würden!

Fall 12: In einer Autoreparaturwerkstatt mit fünf KfZ-Mechanikern soll erstmals für einen pensionierten Mitarbeiter eine KfZ-Mechanikerin mit qualifiziertem Berufsabschluss eingestellt werden. Verschiedene Gruppenmitglieder sehen der neuen Mitarbeiterin mit gemischten Gefühlen entgegen.

Wie integrieren Sie als Führungskraft die neue Mitarbeiterin?

Fall 13: Mehr als die Hälfte Ihrer Mitarbeiter ist älter als 50 Jahre. Der Gesundheitszustand eines dieser Mitarbeiter ist sehr schlecht. Er hat einen erheblichen Bandscheibenschaden. Die Arbeitsgruppe hat schwere Maschinenteile zu verladen.

Worauf hat die Führungskraft zu achten?

Fall 14: Um die Materialwirtschaft im Unternehmen zu modernisieren, soll verstärkt die EDV eingesetzt werden. In Ihrer Abteilung ist ein 52-jähriger Lagergruppenleiter beschäftigt, der sich gegen den „neumodischen Computerkram“ innerlich wehrt. Ansonsten ist dieser Mitarbeiter umgänglich und seine Erfahrungen kommen dem Unternehmen zugute.

Was sollte der Leiter der Materialwirtschaft tun?

Fall 15: In der Gruppe von Meister Fuchs arbeiten zwei 55jährige Mitarbeiter. Vor einem halben Jahr kam Herr Neuling mit 32 Jahren als Mitarbeiter in die Gruppe, der auch vereinzelt Arbeiten seiner älteren Kollegen übernahm und sich mit dem Computer gut auskennt. Dieser Neuling führt verschiedene Aufgaben schneller und besser aus als die älteren Mitarbeiter, die aber stets behaupten, das sei nicht der Fall. Als Meister Fuchs dem Neuling zusätzliche Aufgaben überträgt, ärgert das manche älteren Fachexperten, die daraufhin „Dienst nach Vorschrift“ betreiben.

Was raten Sie Meister Fuchs?

Fall 16: Ein Lehrer einer Hauptschule hat eine Gruppe von Chaoten zu führen, die außergewöhnlich frech, aggressiv, ungezogen und aufsässig ist. Manche Gruppenmitglieder provozieren und befolgen manchmal die Anweisungen des Lehrers nicht.

Wie ist diese anspruchsvolle Führungsaufgabe zu bewältigen?

Fall 17: Einem Ihrer Mitarbeiter muss nach einem schweren Unfall ein Bein amputiert werden. Er liegt deshalb viele Monate im Krankenhaus. An seinem früheren Arbeitsplatz kann er nicht mehr eingesetzt werden.

Was sollte die Führungskraft tun bzw. beachten?

Fall 18: Ein Fachschullehrer in einer Berufsfachschule führt eine leistungsstarke Gruppe, deren Leistungen weit über dem Durchschnitt liegen.

Wie sollte diese Gruppe geführt werden, damit sie ihre Leistungsbeiträge beibehält bzw. noch steigert?

Fall 19: Bei einem Rundgang durch den Betrieb hat der Produktionsleiter den Eindruck, dass einige Mitarbeiter unter der monotonen Arbeit leiden. Unschwellig merkt er dass etwas nicht stimmt, obwohl ihm offiziell nichts zugetragen wird.

Wie sollte sich der Produktionsleiter verhalten?

Fall 20: Sie sind Fußballtrainer einer Jugendgruppe in einem Verein. Ab nächster Woche soll eine neue Gruppe von vier Spielern aus einem anderen Verein in die Gruppe integriert werden.

Wie führt der Trainer die neue Gruppe in den Verein ein?

Fall 21: Sie führen als Ausbilder im werksinternen Unterricht eine sehr leistungsschwache Gruppe, deren Leistungen bereits zu Klagen Anlass gegeben haben.

Wie führen Sie diese Gruppe?

Fall 22: Sie beobachten als Trainer von Tauchern, wie ein sehr selbstbewußter „Hilfstrainer“ in forschendem und lautem Ton seine Tauchanweisungen an die lernenden Taucher gibt. Die Lernenden sind eingeschüchtert und arbeiten schematisch, aber unkreativ nach dessen Anweisungen. Bei einer Übung wäre ein Taucher fast ertrunken, weil er Angst vor dem Trainer hatte.

Was sagen Sie dazu?

Fall 23: Ein leistungsstarker Dozent hat die Aufgabe, eine Gruppe von arbeitslosen Arbeitskräften zu führen, die gerade unerwartet ihren Arbeitsplatz verloren haben und große Probleme mit der Konzentration haben.

Wie führen Sie diese Gruppe?

Fall 24: Im Warenlager soll eine dringend benötigte Warensendung mit Schrauben vorab ausgepackt werden. Der Meister geht zu dem entsprechenden Arbeiter, der entsprechend des vor 15 Minuten gegebenen Auftrags gerade eine Bohrmaschine aus einem Paket nimmt, und sagt zu ihm „...Sofort aufhören – die Schrauben der Firma Müller müssen zuerst ausgepackt werden!“ Daraufhin geht der Meister sofort in sein Büro. Murrend macht sich der Mitarbeiter an die Ausführung des Befehls.

Fall 25: In letzter Zeit beobachten Sie als Leiter des Rechnungswesens, dass die Fehlzeiten einzelner Mitarbeiter überdurchschnittlich hoch sind. Häufig gibt es Streit in der Gruppe wegen Nebensächlichkeiten. Auch Sie selbst finden, dass das Betriebsklima nicht sehr gut ist. Bemerkungen Ihrer Mitarbeiter lassen ebenfalls darauf schließen.

Was sollte der Leiter des Rechnungswesens tun?

Fall 26: Eine Dozent hat eine sehr stille Gruppe zu führen, die weniger Wochen ihre erste schriftliche Prüfung ablegen muss. Hinsichtlich ihres Wissens und Könnens bringt die Gruppe recht gute Voraussetzungen mit, die Gruppenmitglieder gehen aber zu wenig aus sich heraus. Der Dozent hat hier das Problem, dass von der Gruppe zu wenig Beiträge kommen und das ganze Unterrichtsgeschehen zu lasch abläuft. Das Erreichen des Leistungserfolges ist gefährdet.

Erklären Sie die Wesensmerkmale solcher Gruppen, deren Führung und mögliche Folgen für die einzelnen Gruppenmitglieder, wenn der Führungserfolg nicht eintritt!

Fall 27: Kurz vor der Mittagspause treffen Sie als Betriebsleiter einen jüngeren Mitarbeiter bereits zum zweiten Male ohne Sicherheitsschuhe an, obwohl diese im Betrieb zu tragen sind. Beim ersten Mal hatten Sie den Mitarbeiter bereits ermahnt und ihn auf die Unfallgefahren und ihre Auswirkungen hingewiesen.

Wie führen Sie diesen Mitarbeiter?

Fall 28: Nehmen Sie begründete Stellung zu folgendem Ausspruch eines Vorgesetzten!

„Eine Chaotengruppe ist mit dem Laissez-faire-Stil zu führen, weil die Führung immer von der Liberalität getragen werden muss!“

Fall 29: Sie sind Leiter des Personalwesens in einem Konzern. Die Konzernleitung hat beschlossen, dass eine neue Entwicklungsgruppe von fünf Personen das zentrale Personalwesen bei seiner Arbeit unterstützen soll.

Wie sollte der Personalleiter die neue Gruppe in das Unternehmen integrieren?

Fall 30: Sie sind Meister in einem Produktionsbetrieb mit sieben Mitarbeitern, Drei Ihrer Mitarbeiter sind in einem Verein, der für kommenden Samstag den jährlichen Ausflug geplant hat. Sie wissen, dass sich die drei schon seit Wochen darauf freuen. Am Mittwoch davor teilt Ihnen der Betriebsleiter mit, dass für eine plötzliche Reparatur am Samstag voraussichtlich mit allen Mitarbeitern gearbeitet werden muss, damit rechtzeitig geliefert werden kann.

Wie kann es der Meister schaffen, dass die Mitarbeiter trotz aller Widerstände am Samstag zur Arbeit kommen?

Fall 31: Sie sind als Gruppenleiter in einem Führungsseminar. Am Abend sitzen Sie mit einem Arbeitskollegen aus einem anderen Betrieb bei einem Glas Wein und diskutieren über alles mögliche, z.B. über Probleme im Umgang mit den direkt unterstellten Mitarbeitern. Es stellt sich heraus, dass der Kollege erhebliche Schwierigkeiten hat seine Maßnahmen in seinem Betrieb durchzusetzen. Er wird dort nicht ganz ernst genommen.

Womit hat der Kollege Probleme?

Fall 32: Wenn der Urlaub für den nahen Sommer festgelegt wird, verschlechtert sich das Klima in der Abteilung eines Einkaufsleiters spürbar, da sich bestimmte Mitarbeiter die besten Urlaubseiten sichern. Die Stimmung wird dann gereizt und missmutig. Das Arbeitsergebnis leidet dann unter Fehlzeiten. Der Einkaufsleiter fordert dazu auf, sich zu vertragen, unternimmt aber sonst nichts.

Was sagen Sie dazu?

Fall 33: Mitarbeiter Karl Trieb und Mitarbeiter Peter Langsam kommen persönlich nicht miteinander aus. Sie arbeiten in einer Batterieabfüllstation auf relativ engem Raum zusammen. In Abwesenheit von Trieb füllt Peter Langsam unter Zeitdruck nicht ganz vorschriftsmäßig Säure ab. Er verkleckert dabei versehentlich etwas Säure auf die gute Hose von Mitarbeiter Trieb, die zufällig am Arbeitsplatz lag. Bei kommen hochgradig erregt zu Ihnen in das Meisterbüro und beschuldigen sich gegenseitig. Es wird laut und es fallen derbe Ausdrücke.

Wie hat der Meister die Streithähne zu führen?

Fall 34: Am Freitag, dem 13. des Monats ist nach 15.30 Uhr sehr viel Arbeit in Ihrer Abteilung angefallen. Es ist eine unvorhergesehene, sehr dringliche Arbeit zu verrichten, die einer der drei folgenden Mitarbeiter erledigen muss. Arbeiter Gütig ist gutmütig und immer bereitwillig, muss sich aber auf ärztlichen Rat hin schonen, weil er eine Krankheit auskurieren soll. Arbeiter Zwerg ist „schwierig“ und „clever“. Er verweigerte bereits Arbeiten, die er aus arbeitsrechtlichen Gründen nicht verweigern darf, woraus ihn auch der Betriebsrat hingewiesen hat. Arbeiter Enger ist jeweils freitags ehrenamtlich als Jugend-Fussballtrainer im Verein tätig. Am Wochenende ist ein wichtiges Spiel.

Entscheiden Sie, welchen Mitarbeiter Sie als Abteilungsleiter für die Arbeit auswählen!

Fall 35: Ihr Mitarbeiter Willi Frech ist einer derjenigen, die ständig quertreiben und Unzufriedene gegen Sie als Vorgesetztem aufhetzen. Er sucht ständig Konflikte und sagt zu Ihnen: „Sie haben hier sowieso nichts zu sagen!“

Wie reagieren Sie als Vorgesetzter darauf?

Fall 36: Das leistungsstarke Gruppenmitglied Heinz Hurtig ist eine Stütze der Gruppe, denn es bringt mit seinem Engagement und seinen Fähigkeiten hervortretende Beiträge zum Gruppenleistungserfolg. Seine Leistungen heben sich im Hinblick auf die benötigte Zeit, die Qualität und die Quantität der Ergebnisse von anderen Gruppenmitgliedern oft erheblich ab. Der Leistungsstarke ist den zu bewältigenden Aufgaben stets gewachsen. Auch in schwierigen Situationen bringt er seine volle Leistung, weil er sehr bereit und leistungsfähig ist.

Wie führen Sie Herrn Hurtig?

Fall 37: Sie sind Gruppenleiter in einem Handelsunternehmen und führen eine leistungsstarke Gruppe. Peter Klug ist der interne Anführer dieser Gruppe. Er hat die Fähigkeit, auf die gesetzten Leistungsziele hinzuwirken, die Harmonie in der Gruppe zu fördern, Spannungen auszugleichen bzw. zu interner Kommunikation und verstärkter Meinungsbildung beizutragen. Außerdem bringt er die Bereitschaft mit, über die Wahrung der Gruppennormen zu wachen und ihre Einhaltung sicherzustellen. Es ist für ihn typisch, dass er sich sehr für die Gruppe engagiert.

Wie führen Sie Herrn Klug?

Fall 38: Der Mitarbeiter Karl Streber sieht seine Situation in erster Linie unter Karriereaspekten. Wenn die Hierarchie neue Möglichkeiten des Aufstiegs eröffnet, dann strebt er das Weiterkommen nicht selten mit nicht mehr vertretbaren Mitteln an. Er hat recht anspruchsvolle Zielsetzungen und starke innere Antriebe, schnell „nach oben“ zu kommen. In seinem Streben nach Spitzenleistungen merkt er mitunter nicht mehr, dass sein Verhalten die Gruppe abstößt. Er setzt rücksichtslos seine Ellenbogen ein und tut selbstsüchtig alles, was dem eigenen Weiterkommen dient.

Wie sollte Karl Streber geführt werden?

Fall 39: Dieter Drücker ist ein Gruppenmitglied, das aus egoistischen Gründen nicht bereit ist, seine Leistungsreserven auszuschöpfen. Deshalb erreicht er die Normalleistung der Gruppe nicht. Er kann mehr leisten, als er zu leisten gewillt ist. Die Gruppe sieht das im Regelfall auch so, will aber diesen Typen nicht beim Vorgesetzten „anschwärzen“. Diese Situation versucht D. Drücker auszunutzen. In der Hoffnung, dass es der(die) Vorgesetzte nicht merkt, versucht er, seine Bequemlichkeit zu erhalten und hofft insgeheim, dass die Führungskraft ihn gewährend lässt. Trotz wenig Arbeitsinitiative und geringer Leistungsbeiträge erlaubt er es sich, gegenüber dem Vorgesetzten unangemessene Forderungsansprüche geltend zu machen.

Wie ist Dieter Drücker zu führen?

Fall 40: Max Träge ist wenig leistungsmotiviert und bringt nur unterdurchschnittliche Leistungen. Er ist antriebschwach, hat also nur geringe Motivation und wenig Leistungswillen. Außerdem hat er nur geringes Wissen.

Wie ist Max Träge zu führen?

Literatur und Hilfen zur Lösung von Klausuraufgaben durch Studierende

- (1) Brink, A., Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten, 2. Aufl., München/Wien 2005
 - (2) Corsten, H., Deppe, J., Technik des wissenschaftlichen Arbeitens, 2. Aufl., München/Wien 2002
 - (3) Dichtl, E., Lingenfelder, M. (Hrsg.), Effizient Studieren: Wirtschaftswissenschaften, 4. Aufl., Wiesbaden 1999
 - (4) Petry, K., Anleitung zur Anfertigung einer wissenschaftlichen Themenklausur, in: WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 8. Jg. (1979), S. 339-342
 - (4) Rahn, H.J., Problemlösungsvorschläge zur Anfertigung von Themenklausuren aus der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt, 17. J. (1988), S. 428-430
 - (5) Rahn, H.J., Lösungsvorschläge zur Anfertigung von Aufgabenklausuren aus der Betriebswirtschaftslehre, in: WiSt, 31. Jg., H 6 (2002), S. 45-49
 - (6) Rahn, H.J., Die Anwendung der Strukturierungsmethode zur Lösung von Aufgabenklausuren aus der Managementlehre, in: WiSt, 34. Jg., H 4 (2005), S. 226-228
 - (7) Theisen, M.R., Wissenschaftliches Arbeiten, 13. Aufl., München 2006
-