

# Selbstmanagement und Mitarbeiterführung

## Repetitions- und Vertiefungsfragen

### Teamdynamik

- 1) Welcher Phase des gruppenspezifischen Prozesses ordnen Sie die folgenden Ereignisse zu?
  - a.) Die Gruppenmitglieder besinnen sich auf die Vernunft und beginnen gemeinsam, für alle tragbare Ziele zu definieren.
  - b.) Es kommt zu heftigen Streitereien zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern.
  - c.) Die Gruppe entfaltet Ihre volle Leistungsfähigkeit.
  - d.) Man beschnuppert sich gegenseitig und weiss nicht so richtig, was man voneinander halten soll.
- 2) Durch was ist ein Team (Arbeitsgruppe) gekennzeichnet?
- 3) Wie kann eine positive oder auch negative Gruppendynamik die wechselseitigen Beziehungen in einem Team beeinflussen?
- 4) Erklären Sie die Begriffe formelle und informelle Rollen und Normen.
- 5) Erklären Sie unterschiedliches Rollenverhalten in Teams.

### Individualebene

- 1) Ordnen Sie die folgenden Aussagen der zutreffenden Grundausrichtung gemäss dem Riemann-Thomann-Kreuz zu:
  - a.) Peter kann mit den regelmässigen Teamsitzungen nicht viel anfangen. Er beteiligt sich nicht gerne an langwierigen Diskussionen und empfindet dies als vertane Zeit.
  - b.) Bruno bezeichnet sich als einen unverbesserlichen Optimisten. Er kann sich rasch entscheiden und ist den anderen immer einen Schritt voraus.
  - c.) Einige Teammitglieder beneiden Nadine um Ihre Disziplin und Ihre Zielstrebigkeit. Sie schätzt es sehr, bei der Arbeit auf sich alleine gestellt zu sein.
  - d.) Otto gilt als «Beichtvater» des Teams. Er genießt grosses Vertrauen und wird gerne als Vermittler eingesetzt.
  - e.) Esther fühlt sich in chaotischen Situationen ausgesprochen unwohl, umso mehr schätzt Sie die klaren hierarchischen Verhältnisse, die an Ihrer jetzigen Arbeitsstelle herrschen.
- 2) Um welche Position in der Rangstruktur nach Schindler geht es bei den folgenden Beschreibungen?
  - a.) Kennt die Interessen der Gruppe sehr genau.
  - b.) Engagiert sich aktiv für die Gruppenleistung, will jedoch nicht im Mittelpunkt stehen.
  - c.) Stellt unbequeme Fragen und wird dadurch als Aussenseiter angesehen.
  - d.) Er argumentiert nicht, sondern agiert.

- 3) Welchen Arbeitsstil gemäss dem Team-Management-Rad verkörpern die Mitglieder dieses Viererteams?
  - a.) Albert ist der Realist im Team. Er hält wenig von «Luftschlössern» und prüft daher die vorhandenen Ideen erst einmal auf Ihre Praktikabilität und Markttauglichkeit hin.
  - b.) Brigitte experimentiert gerne und ist die Ideenlieferantin im Team.
  - c.) Ohne Claudes Bodenständigkeit und Durchhaltewillen würde es dem Team nicht gelingen, die Ideen zu verwirklichen.
  - d.) Doris ist die «Frau im Hintergrund», Sie kümmert sich um alle administrativen Details.
- 4) Manche Führungspersonen klagen über fehlende Motivation bei Ihren Mitarbeitenden: «Wenn man nicht alles selber macht ...!»  
 Widerlegen Sie diese Aussage mit stichhaltigen Argumenten.
- 5) Erklären Sie das Modell der «Persönlichkeitspyramide» und die damit verbunden Konsequenzen für Ihre Führungstätigkeit.

## Mitarbeiterführung

- 1) Hersey und Blanchard richten ihr Modell auf den Reifegrad bzw. die Entwicklungsstufe der geführten Person aus.
  - a.) Weshalb wird bei der zweiten Entwicklungsstufe der integrierende Führungsstil empfohlen?
  - b.) Durch was zeichnet sich dieser Führungsstil aus?
  - c.) Nehmen Sie anhand des Reifegradmodells Stellung zur folgenden Aussage einer Führungsperson: «Es schadet nichts, hie und da ins kalte Wasser geworfen zu werden!».
- 2) Welchem Führungsstil im Kontinuum-Modell würden Sie die folgenden Aussagen zuordnen?
  - a.) «Es ist wichtig, die Mitarbeitenden in die Problemlösung mit einzubeziehen und Sie nach Lösungsvorschlägen zu fragen. Gemeinsam diskutieren wir solche Vorschläge, ich höre mir sämtliche Meinungen an, die definitive Entscheidung muss aber bei mir bleiben.»
  - b.) «Ich werde auch dafür bezahlt, dass ich klar entscheiden kann. Dazu gehört, dass ich meine Beschlüsse gegenüber den Mitarbeitenden überzeugend vertrete.»
  - c.) «Ich verstehe mich als Koordinator meines Teams.»
- 3) Welches sind die vier zentralen Führungskompetenzen, die eine Führungskraft haben muss? Erklären Sie die einzelnen Kompetenzen anhand eines Praxisbeispiels aus Ihrem Berufsalltag.
- 4) Nennen Sie drei Argumente für eine sorgfältige Planung des Führungsprozesses.
- 5) Hanspeter ist für seine strenge, präzise Kontrolle bekannt. Für ihn gilt als Grundsatz: «Nur das Beste ist gut genug!» Es entgeht ihm nicht, wer am Morgen wann bei der Arbeit eintrifft, noch überSieht er die kleinsten Fehler bei der Ausführung von Arbeiten. Sofort greift er ein und äussert seine Kritik klar und unmissverständlich.  
 Wie beurteilen Sie Hanspeters Kontrollverhalten? Begründen Sie Ihre Beurteilung.

## Erfolgreich kommunizieren

- 1) Nennen Sie 4 Fragenarten und erklären Sie die Fragearten anhand eines konkreten Beispiels?
- 2) Welche Grundsätze beachten Sie bei einem Kritikgespräch?
- 3) An was müssen Sie denken, bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbearbeitung von einem Qualifikationsgespräch?
- 4) Erklären Sie das Kommunikationsmodell nach F. Schulz von Thun.
- 5) Erklären Sie den Begriff «aktives Zuhören».
- 6) Was verstehen Sie unter dem Begriff «selektive Wahrnehmung»?
- 7) Die Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick beinhaltet 5 Axiome. Erklären Sie diese 5 Axiome und deren Bedeutung für die zwischenmenschliche Kommunikation.
- 8) Erklären Sie die Feedback-Theorie nach dem JOHARY-Fenster.
- 9) Wie werden Ich-Botschaften formuliert?
- 10) Was verstehen Sie unter dem Begriff «Metakommunikation» und wie können Sie eingesetzt werden?
- 11) Beantworten Sie die Frage: «Weshalb braucht es für Metakommunikation Mut und Bereitschaft?»

## Konflikte bewältigen

- 1) Erklären Sie die Begriffe aus dem Bereich Konfliktmanagement:
  - a.) Kalter Konflikt
  - b.) Intrapersoneller Konflikt
  - c.) Wertekonflikt
  - d.) Rollenkonflikt
- 2) Erklären Sie anhand des folgenden Fallbeispiels in einfachen und verständlichen Worten, worum es bei den vier Hauptfaktoren im Harvard-Konzept geht.

Fallbeispiel:

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Immer wieder kommt es in Ihrer Abteilung zu Reibereien, die sich um Fragen drehen, wie z.B.: Wann und wie lange darf das Fenster geöffnet bleiben? Darf man am eigenen Arbeitsplatz Radio hören? Dürfen am Arbeitsplatz auch warme Mahlzeiten eingenommen werden? usw. Sie haben sich entschlossen, etwas dagegen zu unternehmen, denn Sie sind überzeugt, dass solche Reibereien die Arbeitsleistungen des Teams beeinträchtigen.

- 3) Welcher Konfliktstil kommt hier zum Ausdruck?
  - a.) Lernende zu seinem Berufsbildner: «Wenn Sie mich wieder zum Kaffee-Einkaufen schicken, melde ich das der zuständigen Behörde!».
  - b.) Hanspeter hat immer häufiger Probleme mit seiner Lebenspartnerin. Er verbringt deshalb seine Freizeit vermehrt im Fussballclub.
  - c.) Rosmarie gilt als eine sehr zuverlässige Mitarbeiterin. Wenn wieder einmal eine «Feuerwehrrübung» ansteht, hilft Sie immer mit. Rosmarie meint dazu: «Lieber verschiebe ich einen Abend mit Freunden, als wochenlang Ärger mit dem Chef zu riskieren.»
- 4) Nennen Sie typische Merkmale eines Verteilungskonfliktes.
- 5) Handelt es sich bei den folgenden Beispielen um einen heissen oder kalten Konflikt?
  - a.) Zwischen zwei Nachbarn ist ein Streit über die Gartenhecke ausgebrochen. Sie verkehren nur noch über Ihre Anwälte miteinander.
  - b.) Ihre Teilnahme an den Teamsitzungen beschreibt Tamara so: «Ich habe es längst aufgegeben, etwas zu sagen. Es nützt sowieso nichts!»
  - c.) Zum wiederholten Male beansprucht Noah ein Sitzungszimmer für ein Lieferantengespräch, ohne es vorher für sich reserviert zu haben. Kaum zurück im Büro kommt Sabine an seinen Platz: «Wenn du es noch einmal wagst, mein Sitzungszimmer zu benutzen, werfe ich dich und deine Gäste eigenhändig raus!»

## Arbeitstechniken und Zeitmanagement anwenden

1. Im Rahmen des Zeitmanagements unterscheidet man unterschiedliche Modelle und Hilfsmittel. Beschreiben Sie die Hilfsmittel und was dahintersteht.
  - a) ALPEN-Methode
  - b) PARETO-Prinzip
  - c) ABC-Analyse
  - d) Eisenhower-Prinzip
2. Erklären Sie einer Kollegin die hauptsächlichsten Unterschiede zwischen der ABC-Analyse und dem Eisenhower-Prinzip.

## Ergebnisse präsentieren

- 1) Erklären Sie in drei Sätzen, was für Sie eine gute Präsentation ausmacht.
- 2) Was unternehmen Sie am besten, wenn Sie mitten in Ihrer Präsentation den Faden verloren haben?
- 3) Welchen Medieneinsatz empfehlen Sie für eine Präsentation von maximal 20 Minuten vor zwölf Teilnehmenden eines Quartiervereins zum Thema «Jugendarbeitslosigkeit»?
- 4) Welche Vor- und Nachteile hat die Visualisierung mittels Pin-Wand?
- 5) Welche Grundstruktur hat ein Referat?

## Praxisfall

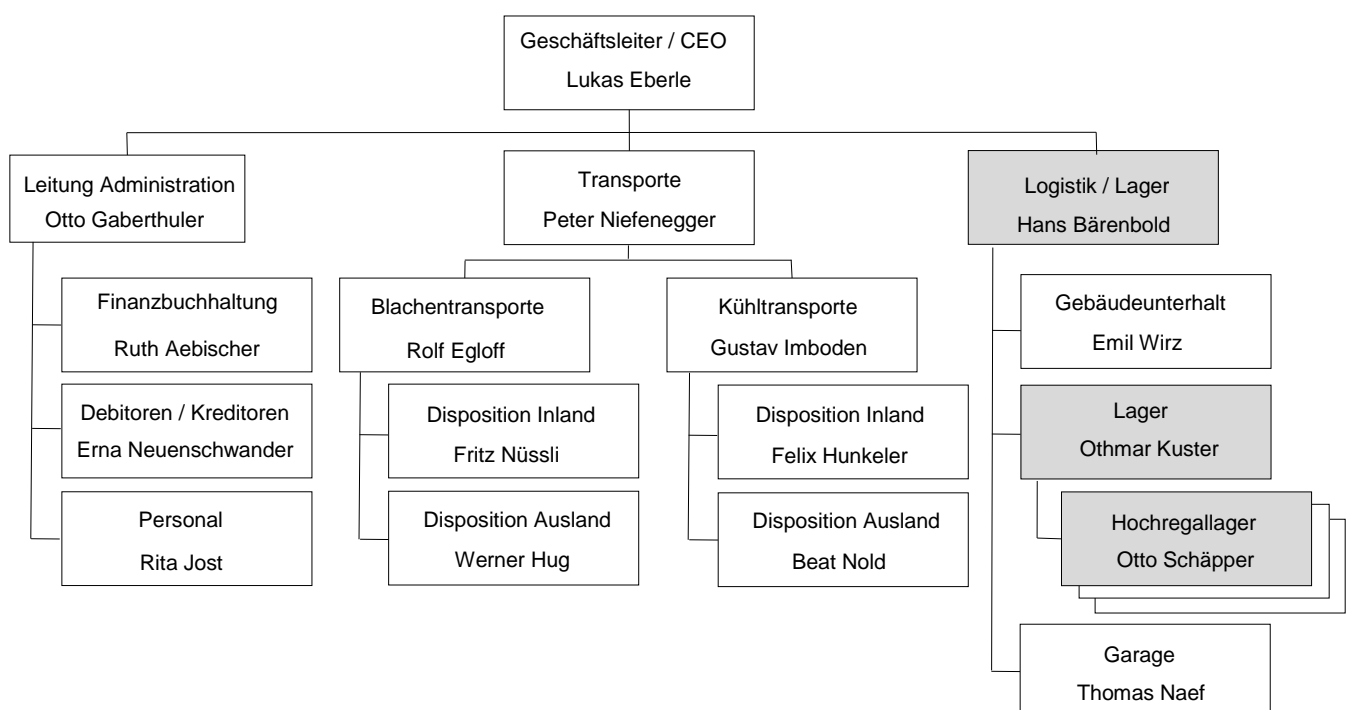
### Ausgangslage

Die Transportfirma TRANSPAN AG ist ein Transportunternehmen, das LKW-Transporte in der Schweiz und im nahen Ausland durchführt. Der Fahrzeugpark umfasst 48 Anhängerzüge. Die Firma beschäftigt rund 100 Mitarbeitende, davon sind 48 fest angestellte Berufsschauffeure und 3 Aushilfschauffeure. Der Firmeninhaber, Herr Lukas Eberle, ist ein Unternehmer mit einer hohen Sozialverantwortung. Er pflegt einen patriarchalischen Führungsstil. Bis zum Tag als einige Führungskräfte, infolge Pensionierung, die Firma verlassen herrschte am Firmenstandort in Wädenswil ein sehr gutes und kollegiales Arbeitsklima.

Vor einem Jahr ist Herr Hans Bärenbold neu in die Firma eingetreten. Herr Bärenbold hat gleichzeitig Herr Othmar Kuster vom früheren Arbeitgeber mitgenommen. Beide pflegen einen sehr direkten Führungsstil, klare Anweisungen, wenig Freiraum für die Mitarbeitenden, viel Kontrolle. Für die Mitarbeitenden, insbesondere im Lager ist dieses Führungsverhalten neu. Der Vorgänger von Herrn Kuster war ein langjähriger Mitarbeiter, der den Mitarbeitenden sehr viel Freiraum liess. Somit hatte er auch einen engen persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitenden. Zeitweise hat er aber auch sehr wenig Einfluss genommen, dh die Mitarbeitenden haben häufig selber Entscheidungen treffen müssen. Dieser Umstand war nicht immer positiv, Schnittstellenprobleme traten auf und oftmals herrschte auch ein klares «Führungs-Vakuum». Vor einem Jahr ist er in Pension gegangen was alle Mitarbeitenden sehr bedauerten.

Seit rund 3 Monaten macht sich Widerstand bemerkbar gegen den Führungsstil von Herrn Kuster. Leider merken auch die Kunden, dass bezüglich dem Arbeitsklima nicht alles zum Besten steht. Erste Reklamationen bezüglich falschen Ein- und Auslagerungen sind die Konsequenz. Vom Leiter Logistik / Lager erhalten Sie den Auftrag sich Gedanken zu machen wie dieser Umstand verbessert werden kann. Im Gespräch mit Herrn Hans Bärenbold erwähnt er ihnen gegenüber, dass er den Geschäftsbereich Logistik / Lager klarer strukturieren will, Ablaufprozesse detailliert regeln will und auch die Kontrollfunktionen klarer definiert werden sollen. Es gibt viel zu tun ...!

### Organisation der Unternehmung



Konflikte in den jeweiligen Teamentwicklungsphasen

Ihnen wird rasch klar, dass im Bereich Lager gruppendynamisch einiges nicht im Gleichgewicht ist. In Ihrer Ausbildung wurde Ihnen das Teamentwicklungsmodell von Bruce Tuckman vorgestellt. Ergänzen Sie die untenstehende Darstellung, indem Sie zu den einzelnen Teamentwicklungsphasen stichwortartig je drei Konfliktmöglichkeiten / Konfliktarten aufführen.

Teamentwicklungs-phase	1. ....	2. ....	3. ....	4. ....	5. ....
Beschreibung der Phase					
Konfliktmöglichkeiten Konfliktarten					

### Teamentwicklungsphase

In welcher Teamentwicklungsphase befindet sich heute das Team von Herrn Othmar Kuster? Aufgrund von welchen Anzeichen machen Sie diese Zuordnung?

Phase	Anzeichen

### Metakommunikation

In der Organisationseinheit von Herr Hans Kuster herrscht ein schwieriger Kommunikationsstil. Insbesondere zwischen dem Lagerleiter Herr Othmar Kuster und dem Leiter des Hochregallagers Herr Otto Schäpper herrscht eine schwierige Beziehung. Dies zeigt sich vor allem, indem die beiden Herren sich nicht zuhören und auch nicht gegenseitig ausreden lassen. Herr Bärenbold meint, dass allenfalls eine «Metakommunikation» eine Veränderung in der kommunikativen Situation herbeiführen könnte. Erklären Sie den Begriff «Metakommunikation» anhand von einem konkreten Praxisbeispiel, zeigen Sie den Nutzen auf und wie die Botschaft formuliert werden muss.

Erklärung des Begriffes Metakommunikation	Praxisbeispiel

## Feedback

Der Leiter Logistik / Lager stört sich am harschen Umgangston der im Lager herrscht. Insbesondere ein Mitarbeiter im Lager – Herr Rudolf Knüsli fällt unangenehm auf, da er häufig lautstark über den Führungsstil des Vorgesetzten schimpft. Leider sind diese Wutausbrüche wenig konstruktiv und leisten einen Beitrag zum schlechten Klima. Herr Othmar Kuster will Herrn Rudolf Knüsli Feedback geben. Zeigen Sie Herrn Kuster wie er dem betreffenden Mitarbeiter ein konstruktives Feedback geben kann.

Erklärung des Begriffes Feedback anhand des Feedback-Modells	
Formulieren Sie das <u>konkrete Feedback</u> an Herrn Rudolf Knüsli	



### Interventionsmöglichkeiten bei Konflikten

Nach den Schilderungen muss man davon ausgehen, dass im Lager eine Konfliktsituation herrscht, die Massnahmen erfordert. Konflikte neigen zur Eskalation, deshalb muss seitens der Führung etwas unternommen werden. Wie beurteilen Sie aufgrund der Schilderung die Situation. In welcher Konflikt-Eskalationsstufe nach F. Glasl befindet sich das Team. Was muss seitens des Lagerleiters unternommen werden, damit sich die Situation nicht verschärft?

Konflikteskalationsstufe	Massnahmen zur Behebung des Konfliktes

## Stress

Herr Othmar Kuster erklärt ihnen, dass aufgrund des schwierigen Umfeldes im Lager häufig Stresssituationen entstehen. Er erklärt ihnen, dass er gehört habe, dass es 2 Arten von Stress gebe, den Eu- und den Distress. Er wisse aber nicht recht was diese Begriffe bedeuten. Erklären Sie im Detail was diese beiden Begriffe bedeuten und welche Auswirkungen Sie haben.

Begriffe	Bedeutung, Auswirkungen
Eustress	
Distress	

## Zielvereinbarung

Bei der Analyse der Situation im Lager stellen Sie relativ rasch fest, dass die Mitarbeitenden über keine klaren Ziele verfügen. In Ihrer Ausbildung haben Sie erfahren, dass Ziele nach einem 5-stufigen Prinzip formuliert werden müssen. Erklären Sie das Modell und formulieren Sie zwei konkrete Führungsziele für Herrn Othmar Kuster in seiner Rolle als Lagerleiter.

Formulierungsstufe	Inhalt der Stufe	Ausformuliertes Ziel für Herrn Othmar Kuster
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

## Eisenhower-Prinzip

Insbesondere in der Lageradministration stellen Sie fest, dass die 3 Mitarbeitenden bezüglich der Arbeit «von-der-Hand-in-den-Mund-leben». Vor allem stellen Sie fest, dass bezüglich der Arbeiten keine Prioritäten gesetzt werden und viele Mitarbeitende nicht gewillt sind einzelne Tätigkeitsgebiete zu delegieren. Erklären Sie an einer Kadersitzung des Lagers allen Teilnehmenden das Eisenhower-Prinzip.

## Führungsverhalten

Bei der Beurteilung der Führungssituation im Bereich Lager stellen Sie relativ rasch fest, dass die Führungskultur sich sehr geändert hat.

1. Benennen Sie den Führungsstil von Herrn Othmar Kuster und erklären Sie aufgrund von was Sie auf dieses Führungsverhalten schliessen.
2. Nennen Sie 2 negative Auswirkungen dieses Führungsstils.
3. Nennen Sie 2 positive Auswirkungen dieses Führungsstils.
4. Welcher Führungsstil wäre hier Ihrer Ansicht nach besser angebracht? Begründen Sie Ihre Wahl und beschreiben Sie die Eigenschaften dieses Führungsstils, zeigen Sie Vor- und Nachteile auf.

## Management-Techniken

Im Auftragsgespräch mit Herrn Bärenbold erwähnt er Ihnen gegenüber, dass der CEO plant für die gesamte Unternehmung die Management-Technik MbO einzuführen. Sie erhalten von Herrn Bärenbold den Auftrag anlässlich der nächsten Kadertagung das MbO-Modell vor allen Kadermitarbeitenden vorzustellen. Im Rahmen Ihrer Präsentation sollen Sie folgende Punkte vorstellen:

1. Was beinhaltet das Modell MbO (Philosophie die dahinter steht)?
2. Vor- und Nachteile dieses Modells.
3. Was bedeutet die Einführung konkret für die Unternehmung (was muss getan, geändert werden)?

Welche Aussagen werden Sie an der Kadertagung machen?

## Stellenbeschreibung

Im Rahmen der Überprüfung der Organisation und Prozesse stellen Sie fest, dass die Arbeiten (AKV) klarer definiert und zugewiesen werden müssen. Bereits im Gespräch mit Herrn Bärenbold erwähnen Sie, dass die Mitarbeitenden eine klare Stellenbeschreibung erhalten müssen. Herr Bärenbold möchte aber noch mehr darüber erfahren.

1. Erklären Sie ihm den Aufbau / Inhalte einer Stellenbeschreibung.
2. Was sind die Vor- und Nachteile einer Stellenbeschreibung?

## Stellenbeschreibung

Noch im Gespräch erhalten Sie von Herrn Bärenbold folgenden Auftrag:

«Erarbeiten Sie einen detaillierten und klar strukturierten Stellenbeschrieb für den Lagerleiter Herr Othmar Kuster».