

Gruppen- führung

Bei der Führung einer Gruppe kommt es auf jeden Einzelnen an.

Werfen Sie einen Blick in Ihr Unternehmen. Alle Ihre Mitarbeiter sind Mitglied von mindestens einer Gruppe. Diese Gruppe prägt die Einstellungen und Verhaltensweisen eines jeden Einzelnen (siehe Malerblatt 7/2008, S. 46/47, Beitrag: Die Macht der Gruppe). Für Sie als Führungskraft kommt es nun tagtäglich darauf an, die optimale Leistung herauszuholen. Und diese Leistung wird fast immer eine Gruppenleistung sein. Deshalb müssen Sie Ihr Führungsverhalten am Einzelnen und an der Gruppe ausrichten. Nachfolgend wollen wir die Mitglieder Ihrer Unternehmensgruppe genauer betrachten und sehen, was Führung für jeden einzelnen bedeutet.

Gruppenstar

Gruppen haben die Eigenart, sich auf einen internen Anführer zu einigen. Dieser wird von den einzelnen Mitgliedern der Gruppe anerkannt. Verhält er sich im Sinne der Unternehmensleitung positiv, kann er als Gruppenstar gelten (im negativen Fall als Rädelführer). Persönlichkeit und Verhalten des Gruppenstars sind durch eine gute soziale Wahrnehmung gekennzeichnet. Er hat meist ein hohes Selbstvertrauen und ist ein eher extrovertierter Mensch, der Kontakte zu praktisch allen anderen Gruppenmitgliedern pflegt. Wird seine Hilfe benötigt, so ist er stets zur Stelle. Von sich aus ist er eher nicht auf Führerschaft bedacht. Haben Sie einen solchen Mitarbeiter

in Ihrem Team, so sollten Sie ihn fördern. Räumen Sie ihm Freiheit in seiner Arbeit ein. Hier reicht eine zielgebundene Kontrolle der Arbeitsergebnisse aus. Versuchen Sie den Gruppenstar für Ihre eigene Führungsarbeit zu gewinnen und nutzen Sie ihn als „verlängerten Arm“ gegenüber der Gruppe. Denn der Gruppenstar kann das Gruppenverhalten auf die gesetzten Leistungsziele hinwirken. Er kann die Harmonie in der Gruppe fördern und er ist in der Lage, Spannungen auszugleichen.

Leistungsstarke

Der leistungsstarke Mitarbeiter hebt sich im Hinblick auf die benötigte Zeit, die Qualität und die Quantität seiner Arbeitsergebnisse von den anderen Gruppenmitgliedern oft erheblich ab. Er ist lernbereit und interessiert, selbstständig, engagiert, kann sich gut organisieren, ist zuverlässig, belastbar und fleißig. Und er übernimmt gerne schwierige Aufgaben. Einen solchen Mitarbeiter sollten Sie fördern, d.h. ihm anspruchsvolle Aufgaben übertragen und Verantwortung geben. Geben Sie ihm immer die Informationen, die er für seine anspruchsvolle Arbeit braucht und beschränken Sie Ihre Kontrolle auf die Ergebnisse. Wenn Sie die Möglichkeit dazu haben, dann eröffnen Sie Aufstiegsmöglichkeiten und bieten Weiterbildungsmaßnahmen an. Bei der Entlohnung sollten Sie leistungsorientiert vorgehen. Überdurchschnittliche Leistung verdient



Thomas Scheld

Ihre Anerkennung. Aber bitte immer nur dosiert und vor allem im Einzelgespräch, ansonsten laufen Sie Gefahr, dass Sie den Einzelnen vor den anderen Gruppenmitgliedern zu sehr hervorheben und diese sich zurückgesetzt fühlen. Geben Sie Anreize und Anerkennung immer zur rechten Zeit und am rechten Ort.

Ehrgeizling

Es gibt Menschen, die haben ein sehr ausgeprägtes Streben andere Menschen zu übertreffen. Das ist durchaus in Ordnung, solange es in einem gewissen Rahmen abläuft, denn es dient dem Erfolg. Wenn der Ehrgeizling allerdings der Gruppe und sich selbst schadet, dann müssen Sie eingreifen. Dazu gehört, dass ehrgeizige Typen ihr Tun häufig unter Karrieregesichtspunkten sehen und durchaus auch rücksichtslos ihre Ellenbogen einsetzen. So werden beim Ausleben der eigenen Ego- und Machtmotive leistungsschwache Gruppenmitglieder meist total abgelehnt. Die Gruppe nimmt das übel. Man findet enorme Individualleistungen, aber leider fehlt der Teamgeist. Einen solchen Mitarbei-

ter gilt es zu bremsen und dabei hilft die „Ja-Aber-Strategie“. Machen Sie einem ehrgeizigen Mitarbeiter klar, dass er sein Sozialverhalten ändern muss und zwar ohne sein Leistungsverhalten zurückzunehmen. Also: „Ihre Leistung kann ich nur loben, aber Ihr Verhalten gegenüber Ihren Kollegen müssen Sie ändern“. Verdeutlichen Sie unter vier Augen, dass egoistisches Verhalten nicht dem Gruppenerfolg dient und das Weiterkommen im Betrieb behindert. Und haben Sie ein Auge darauf.

Leistungsschwache

Es gibt Mitarbeiter, die sind weniger leistungsmotiviert und bringen nur unterdurchschnittliche Leistungen. Das kann sich heutzutage natürlich auf Dauer kein Unternehmen mehr leisten. Trotzdem sollten Sie zunächst einmal nicht davon ausgehen, dass ein Mitarbeiter grundsätzlich unwillig oder nicht verantwortungsbewusst ist. Jedes Misstrauen, das einem Menschen entgegengebracht wird, verändert ihn. Jedes Vertrauen verwandelt ihn im positiven Sinne. Deshalb sollten Sie zuerst einmal im Einzelgespräch nach den Ursachen für die Leistungsschwäche suchen. Und dann beginnen Sie mit einer anspruchsvollen Führung:

- Hat der Leistungsschwache eine Antriebsschwäche, so aktivieren Sie seinen Leistungswillen durch Anreize.
- Fehlen Kenntnisse oder Fertigkeiten, dann sind Unterweisung, Training und Coaching nötig (siehe Malerblatt 6/2008, S. 64/65, Beitrag: Softi oder Macho).
- Fehlt die Begabung, dann versuchen Sie andere Stärken zu finden und setzen Sie den Menschen danach ein.
- Liegen gesundheitliche Probleme vor, dann ist die Sache ein Fall für den Arzt.

Geben Sie einem Schwachen immer gezielte Arbeitsanweisungen und kontrollieren Sie Arbeitsausführung und -ergebnis im Detail, denn ohne intensive Führung wird er sein Verhalten nicht ändern.

Drückeberger

Hier finden wir nun eine besondere Form des leistungsschwachen Mitarbeiters. Der Drückeberger kann mehr leisten als er tatsächlich leistet. Das ist ein Egoist, der immer zuerst an sich und nicht an die Gruppe denkt und der hofft, dass es der Vorgesetzte nicht merkt. Nicht selten macht er gegenüber diesem unangemessene Forderungen geltend. Darauf darf sich die Führungskraft auf keinen Fall einlassen. Solche Mitarbeiter packen Sie mit einer anspruchsvollen Führung an. Stellen Sie unter vier Augen klar, dass seine Minderleistung eine Mehrleistung für die Gruppe bedeutet. Definieren Sie ganz klare Einzelziele und geben Sie eindeutige Arbeitsanweisungen. Seien Sie nicht zu milde und versuchen Sie die Neugier des Drückebergers durch anspruchsvolle Aufgaben zu wecken. Kontrollieren Sie häufig und bringen Sie ihn dazu sich umzustellen – er kann es!

Introvertiert und extrovertiert

Es gibt Menschen, die sind eher nach innen orientiert und andere, die kehren ihr Inneres eher nach außen. Das ist in der Persönlichkeit festgeschrieben und an der können und sollen Führungskräfte natürlich nichts verändern. Aber eine Führungskraft muss auch diese Dinge im Blick haben. Und wenn sich dabei zeigt, dass beispielsweise ein schüchterner Mitarbeiter in der Gruppe Probleme hat, dann muss die Führungskraft diesem beistehen. Genauso gilt es den extrovertierten Mitarbeiter zu bremsen, wenn er gegenüber seinen Kollegen, den Kunden oder der Führungskraft zu auftrumpfend wird. Beobachten Sie und zeigen Sie wenn nötig Flagge, denn schließlich geht es um den optimalen Gruppenerfolg.

Intriganten

Es gibt Menschen, die betreiben hinter dem Rücken ihrer Kollegen ein heimtückisches Spiel. Nicht selten versuchen sie dabei ihre eigenen Fehler zu vertuschen oder einen Vorteil zu erringen. Der Intrigant handelt aus dem Egomotiv. Er spielt eine hinterlistige Indivi-

dualrolle und gefährdet damit den Zusammenhalt der Gruppe. Solche Mitarbeiter müssen Sie bremsen und dazu gehört, dass Sie im Einzelgespräch klarstellen, dass Sie von Intrigen verschont bleiben möchten. Sie dürfen keinesfalls dulden, dass der Intrigant Streit in die Gruppe hineinträgt. Wiederholt sich das Verhalten trotz intensiven Gesprächs, so bleibt Ihnen nur, die Hinterlist in Anwesenheit der Betroffenen aufzudecken.

Außenseiter

Jede Gruppe hat einen Gruppenstar und fast jede Gruppe hat auch einen Außenseiter. Das ist meistens ein Mensch, der sich aus irgendwelchen Gründen nicht an die Normen und Standards der Gruppe anpassen will. Außenseiter spielen meist Individualrollen. Sie stehen leistungsmäßig meist im unteren Drittel der Gruppe. Und nicht selten entwickelt die Gruppe starke Vorurteile gegen sie. Die Führung des Außenseiters ist nicht einfach. Sie müssen versuchen zu integrieren, d.h. stets Hilfe anbieten, viel Geduld und Verständnis zeigen und Anerkennung schon bei geringem Leistungszuwachs zeigen.

Die Führung von Gruppen ist erheblich komplexer als die Führung von Individuen – nicht zuletzt, da Sie zunächst die Position des Einzelnen in der Gruppe bestimmen müssen.

Thomas Scheld

kompakt

Gruppen bestehen aus Individuen. Deshalb muss die Führung von Gruppen an den Gruppenmitgliedern orientiert werden.

Thomas Scheld
c/o C.A.T.S.-Soft GmbH
Eigenroder Straße 1
35075 Gladenbach
Tel.: (06462) 9374-0
Fax: (06462) 9374-30
scheld@cats-soft.de
www.cats-soft.de