

Die Bedeutung der Rolle der Führungskräfte für das
Miss- oder Gelingen von Gruppenarbeitsprojekten

Tagung zur aktuellen Gruppenarbeitsdiskussion

Bildungszentrum Hattingen

15.11.2000

von

Holger Möhwald

Was beeinflusst den Erfolg von Gruppenarbeit?

- **Konzept** der GA (Aufgabenerweiterung, Selbstorganisation)
- **Entlohnung** (Grundlohn, Prämie, Offenheit)
- **Qualifizierung** (fachlich, sozial, methodisch, usw.)
- **Führungskräfte** (Rolle der Führungskräfte)

Welche Aufgaben hat eine Führungskraft (in erster Linie Meister) in einem Gruppenarbeitsprojekt?

- **Führung der Gruppe** (Weisungsbefugnis, Ansprechpartner, Verantwortung)
- **Vertretung der Gruppe nach außen** (gegenüber weiteren Vorgesetzten und anderen Abteilungen)
- **Organisation von Gruppenzielen** (Art der Ziele, Inhalt der Ziele, Höhe bzw. Erreichbarkeit der Ziele)
- **Informationsträger** („Bringen“ und „Holen“ von Informationen)

Welche Rolle können Führungskräfte bei Gruppenarbeit einnehmen (Polarisierung?)

Der „Autoritäre“	Der „Coach“
<ul style="list-style-type: none">• Keine Delegation von Verantwortung• Führung durch Anweisung und Kontrolle• Zielvorgabe durch Führungskraft• Intransparenz von Entscheidungen, Zurückhalten von Informationen• Arbeitsverteilung durch die Führungskraft	<ul style="list-style-type: none">• Verantwortlichkeit in der Gruppe• Selbstorganisation der Gruppe• Ziele werden ausgehandelt• Transparente Infos und Entscheidungen• Arbeitsverteilung durch die Gruppe

Was bedeutet die jeweilige Rolle für Gruppenarbeit?

Die „autoritär“ geführte Gruppe	Die „gecoachte“ Gruppe
<ul style="list-style-type: none">• Unterwürfiges und gehorsames Gruppenverhalten• Arbeitsausführung nur bei Anwesenheit der Führungsperson• Keine Motivation oberhalb der Pflichterfüllung („Dienst nach Vorschrift“)• Fehlende Identifikation mit der Gruppenaufgabe	<ul style="list-style-type: none">• Gestalterisches und selbständiges Gruppenverhalten• Arbeitsausführung wird als eigene Aufgabe der Gruppe verstanden und umgesetzt• Motivation zur Realisierung mitgestalteter Ziele• Hohe Identifikation mit der Gruppenaufgabe
Gruppenarbeitsprojekt könnte misslingen	Gruppenarbeitsprojekt könnte gelingen

Warum nehmen Führungskräfte eine bestimmte Rolle ein?

Der „Autoritäre“	Der „Coach“
<ul style="list-style-type: none">• Die Rolle ist historisch gewachsen• Die Rolle entspricht der Führungskultur des jeweiligen Unternehmens• Angst vor dem Verlust von Macht und Ansehen• Unfähigkeit, mit der Herausforderung gestalterischen Handelns umzugehen• Angst vor der „Überflüssigkeit“• Überforderung durch die neue Aufgabenstellung• Fehlende Sozialkompetenz	<ul style="list-style-type: none">• Das Unternehmen/ die Abteilung ist jung• Die Rolle entspricht der Führungskultur des jeweiligen Unternehmens• Macht und Ansehen sind nicht Bestandteil des persönlichen Wertesystems• Ausreichende Qualifizierung für die Herausforderung des „Verhandelns“• Führungskraft ist integraler Bestandteil des Gruppenarbeitsprojektes• Aufgabenerweiterung wird als persönliche Bereicherung angesehen• Unterstützung seitens des Unternehmens beim Erlernen neuer Fähigkeiten

Was getan werden muss, um Führungskräfte von einer anderen Rolle zu überzeugen?

- Neue Perspektiven außer- / oberhalb vom Gruppenarbeitsprojekt aufzeigen (neue Aufgaben)
- Qualifizierungsmaßnahmen (Führungsverhalten, Kommunikation und Gruppen)
- Gruppenarbeitsgerechte Entlohnung auch für Führungskräfte (Anpassung der Entlohnung an die Kennzahlen der Gruppe)
- Führungskraft ist Gewinner der neuen Organisationsform (höherwertige und interessante Aufgaben, Entlastung im Tagesgeschäft)
- Offene Kommunikation über Ängste der Führungskräfte (Angst vor Überforderung und Statusverlust)

Der Mythos Coach

- Kein bekannter / anerkannter Ausbildungsberuf
- Ein neuer Begriff macht noch keine Identifikation
- Anglizismen allerorten
- Ein Meister ist ein Meister