

Leadership Challenges - Leitfaden für Trainer

Dieses Dokument ist für die Trainer und Trainerinnen erstellt. Es enthält alle Teile der durchzuführenden Methode. Zusätzlich sind jedoch auch einzelne Teile des Dokuments als separates pdf downloadbar.

In dieser Übung wird trainiert, das eigene Führungsverhalten gezielt zu reflektieren, fundierte Entscheidungen zu treffen und handlungsfähig zu bleiben – auch in kritischen oder sensiblen Momenten.

Ziel

Die Teilnehmenden sollen sich in die dargestellten Situationen hineinversetzen und in kurzer Zeit eine geeignete Strategie zur Handhabung und Lösung erarbeiten.

Rahmen

Die Teilnehmenden erhalten reale Fallsituationen aus dem Führungsalltag und entwickeln dazu eigenständig oder im Austausch eine konkrete Lösung. Die Strategie sollte schlüssig, umsetzbar und im Führungsalltag praktikabel sein. Die Teilnehmenden wählen selbstständig **ein bis zwei Fälle aus**, die **zu ihrem Arbeitskontext oder Interessenfeld passen**. So kann ein möglichst hoher Praxisbezug entstehen.

Vorgehen

Die Übung kann in zwei verschiedenen Varianten durchgeführt werden und sollte an das Erfahrungslevel der Teilnehmenden angepasst sein.

➤ **Variante 1 – Für Führungskräfte in Entwicklung / neuen Rollen:**

Die Bearbeitung erfolgt in Tandems. Beide Teilnehmenden diskutieren zunächst gemeinsam die Situation und unterstützen sich bei der Entwicklung eines Lösungsweges. Danach erfolgt ein Austausch mit einer zweiten Zweiergruppe: Vorstellung und Feedback im Sinne einer Mini-Supervision. Der Trainer geht währenddessen aktiv in die Gruppen, stellt klärende Fragen, gibt Impulse oder gezieltes Feedback.

➤ **Variante 2 – Für erfahrene Führungskräfte:**

Die Bearbeitung erfolgt zunächst allein. Im Anschluss: Diskussion in einer Dreiergruppe – gegenseitige Präsentation und gezieltes Feedback. Alternativ: ausgewählte Fälle werden im Plenum vorgestellt, diskutiert und von der Gruppe gemeinsam bewertet. Die Trainerin ergänzt Perspektiven, liefert theoretische Rückbindung und ggf. weiterführende Impulse.

Vertiefung

Nach der Bearbeitung kann eine gemeinsame Reflexion stattfinden. Folgende Fragen sind hierfür sinnvoll:

- Welche Werte standen für mich im Zentrum meiner Entscheidung?
- Was hat mir geholfen, eine klare Linie zu entwickeln?
- Wo habe ich innere Ambivalenzen gespürt?
- Was nehme ich für meine eigene Führungsrolle mit?

Fallarbeit - Leadership Challenges

Nutze die nachfolgenden Situationen, um eine eigene Führungsstrategie zu entwerfen. Versuche, Deine Haltung zu reflektieren, Prioritäten zu setzen und ein tragfähiges Vorgehen zu entwickeln. Du kannst Dich dabei an folgenden Leitfragen orientieren:

- Was ist hier das zentrale Problem / die wesentliche Herausforderung?
- Welche Werte und Interessen sind betroffen?
- Was braucht es, damit Du die Situation verantwortungsvoll lösen kannst?
- Wie sieht Dein konkretes Vorgehen aus?
- Was würdest Du kommunizieren – und an wen?

Situation 1: Diskriminierung

Ein junger Mitarbeiter aus Deinem Team erzählt Dir davon, dass eine Kollegin aus einem anderen Team ihm gegenüber geäußert hat, dass sie sich aufgrund ihrer Sehbehinderung vom gemeinsamen Arbeitgeber, insbesondere von der zugeordneten Führungsperson, diskriminiert fühlt.

Die betroffene Person traut sich jedoch nicht, dies bei der zuständigen Stelle zu melden – aus Angst vor negativen Konsequenzen und aus Sorge, dass ihr nicht geglaubt wird. Du kennst die andere Führungsperson und weißt, dass sie eine sehr direkte und teils unsensible Sprache nutzt.

Deine Strategie:

Situation 2: Überlastung / Projektplanung

Dein aktueller Kunde, mit dem Du Dich im letzten Drittel eines anspruchsvollen Projekts befindest, kommt kurzfristig mit einer neuen Anfrage auf Dich zu: Er möchte Dich und Dein Team direkt für ein größeres Folgevorhaben einplanen – mit Start zwei Monate vor dem offiziellen Abschluss des laufenden Projekts. Das neue Projekt gilt als strategisch wichtig, auch aus Sicht Deiner Organisation, und der Kunde erwartet eine zügige Rückmeldung.

Du weißt, dass Dein Team ohnehin schon stark ausgelastet ist – manche arbeiten bereits an der Belastungsgrenze. Eine parallele Betreuung beider Projekte wäre allenfalls durch Kompromisse bei Qualität, Stabilität oder Gesundheit der Beteiligten möglich. Gleichzeitig ist das neue Projekt inhaltlich spannend und bietet wichtige Chancen – auch für Deine persönliche Sichtbarkeit und zukünftige Entwicklung.

Deine Strategie:

Situation 3: Effektivität

In Deinem Bereich gibt es Vorgaben zur Einsparung von Kosten und Ressourcen. Du hast mit Deinem Team die regelmäßigen Termine und Abstimmungen überprüft und festgestellt, dass die meisten 2-wöchentlichen Treffen wenig Ergebnisse bringen, aber viel Zeit binden. Ihr überlegt, diese zu reduzieren, um Kapazitäten für wichtigere Aufgaben freizumachen.

Allerdings würde das bedeuten, dass Du die direkte Betreuung eines strategisch wichtigen Partners oder einer finanziell starken Einheit verringern müsstest. Diese regelmäßigen Gespräche sind zwar wenig effektiv, aber wichtig für die Beziehungspflege.

Gleichzeitig wird Dir intern eine Nachfolgeposition angeboten. Nun steht ein wichtiger Auftritt bei der Geschäftsleitung an, bei dem Du Deine Strategie zur Effizienzsteigerung präsentieren musst, ohne die Kundenbeziehung zu gefährden.

Deine Strategie:

Situation 4: Loyalität

Du hast kürzlich von Deiner Führungskraft erfahren, dass der befristete Vertrag eines Kollegen aus einem benachbarten Bereich voraussichtlich nicht verlängert wird. Diese Information ist noch nicht offiziell kommuniziert.

Der Kollege hat Dich nun angesprochen, um eine gemeinsame Arbeitsgruppe zu planen, die in etwa drei Monaten starten und über ein Jahr laufen soll. Nach aktuellem Stand würdet Ihr die Gruppe gemeinsam leiten. Inhaltlich passt die Zusammenarbeit sehr gut, und Ihr habt in der Vergangenheit bereits erfolgreich Projekte umgesetzt. Die Arbeitsgruppe ist strategisch relevant, da sie wichtige Schnittstellenthemen zwischen Euren beiden Bereichen bearbeiten soll. Gleichzeitig stellst Du Dir die Frage, wie realistisch eine langfristige Zusammenarbeit unter den aktuellen Voraussetzungen ist – und wie Du mit der Situation umgehen solltest.

Deine Strategie:

Situation 5: Hierarchie & Veränderungsdruck

Du leitest ein kleines Team in einer großen Organisation mit starker Hierarchie. In einem internen Strategiepapier wird klar: Die Prozesse sollen digitalisiert und verschlankt werden, was mittelfristig Auswirkungen auf Stellenzuschnitte und Zuständigkeiten haben wird.

Ein langjähriger Mitarbeitender kommt auf Dich zu – er wirkt verunsichert, hat von Veränderungen gehört, aber nichts

Offizielles erfahren. Gleichzeitig beklagt er sich über den gestiegenen Dokumentationsaufwand und äußert, dass sich „eh niemand mehr auskennt, was gerade wichtig ist“. Du selbst hast auch noch keine vollständigen Informationen, aber weißt: Das Thema wird größer, nicht kleiner.

Deine Strategie:

Situation 6: Karriereentwicklung

Ein erfahrenes und langjähriges Teammitglied in Deinem Team hat wiederholt geäußert, sich eine disziplinarische Führungsrolle zu wünschen. Du schätzt die fachliche Arbeit sehr, hast aber Zweifel, ob aktuell schon genug Reife und Reflexionsfähigkeit für eine solche Rolle vorhanden ist.

Gleichzeitig weißt Du, dass in einem benachbarten Bereich bald eine Führungsstelle frei wird – und dass sich Dein Teammitglied dort bewerben möchte. Du befindest Dich in einem Spannungsfeld zwischen Wertschätzung, Entwicklung und dem Anspruch, der Organisation gegenüber verantwortungsvoll zu handeln.

Deine Strategie:

Situation 7: Emotionale Dynamik im Team

Nach einer Phase intensiver Veränderung – z. B. einer Strukturreform, einer neuen Führungsebene oder einem kritischen Projekt – spürst Du, dass die Stimmung im Team angespannt ist. Einige Teammitglieder wirken zurückgezogen, andere reagieren gereizt oder machen ihrer Frustration in Meetings Luft. Fachlich läuft vieles noch, aber die emotionale Dynamik wirkt zunehmend belastend. Du selbst bist ebenfalls gefordert, Ruhe auszustrahlen – merkst aber, wie viel innerer Druck sich bei Dir aufgebaut hat.

Deine Strategie: