



BERATUNG MURER

DENKEN • FÜHLEN • TUN

Grundlagen der Führung 1

Führung – Rollen – Kompetenzen – Werte –
Führungsstil – Führungsaufgaben –
Führungstechniken – Fallanalysen

Daniel Murer

daniel.murer@beratungmurer.ch

Inhaltsverzeichnis

1. Führung	3
1.1. Definition	3
1.2. Direkte und indirekte Führung	4
1.3. Indirekte Führung	4
1.4. Führung: Biographische Übung	7
1.5. Direkte Führung	8
1.6. Führung in vernetzten Bezügen	8
2. Rolle	9
2.1. Definition – Verortung	9
2.2. Rollenübernahme.....	10
2.3. Rolle als System.....	10
2.4. Rollen nach Belbin	11
2.5. Analyse der eigenen Führungsrolle	18
3. Literaturverzeichnis	19

1. Führung



Reflexion: „Führen und geführt werden“

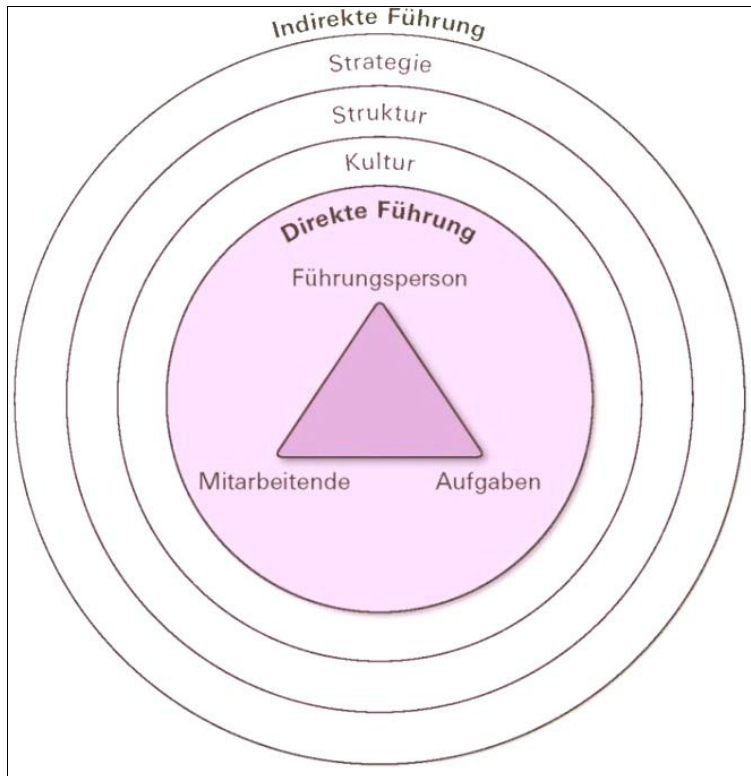
- Wie war das für Sie als führende Person?
- Wie war das für Sie als geführte Person?
- Was bedeutet dies für Ihr aktuelles Führen?
- In welche Richtung wollen Sie Ihr Führen (sich selber + andere) entwickeln?

1.1. Definition

„Führung stellt eine Managementfunktion dar, die der ziel- und ergebnisorientierten Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in und mit einer strukturierten Arbeitssituation dient“ (Wunderer nach Züger 2013, S. 9).

1.2. Direkte und indirekte Führung

(s. a. Züger 2013, S. 9ff)



(Wunderer nach Züger 2013, S. 10)

1.3. Indirekte Führung

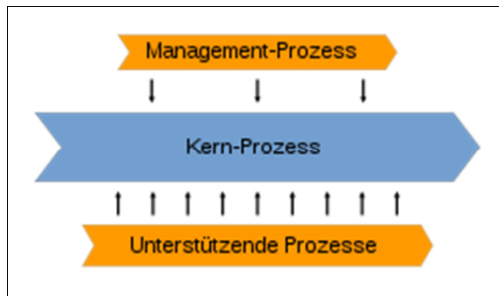
(s. a. Züger 2013, S. 10ff)

„Führung mit Rahmenbedingungen“.

Strategie

Welches sind die strategischen Ziele meines Unternehmens?
Wer definiert sie?
Wo finde ich sie definiert?
Was bedeuten sie für meinen Führungsbereich?

Struktur



(Wikipedia 2013)

Wie zeigen sich die Prozess- und die Aufbauorganisation in meinem Unternehmen?
Wer definiert sie?
Wo finde ich sie definiert?
Was bedeuten sie für meinen Führungsbereich?

Kultur

Kriz/Nöbauer (2008, S. 74ff) formulieren 15 konkrete führungsethische Grundsätze:

1. Mit dem Arbeitsvertrag erwirbt ein Unternehmen oder eine vertretende Führungskraft nicht das Recht, frei und nach eigenem Gutdünken über die Arbeitskraft zu verfügen.
2. Ethisches Führen geschieht in einer Kommunikationsgemeinschaft und durch persönliche Wertschätzung.
3. Die Führungsinteraktion ist in persönlicher Autorität gegründet und die Führungskraft ist selbst ein gutes Vorbild.
4. Was immer erkannt wird, wird auf die Weise der Erkennenden erkannt.
5. Ethisch verantwortetes Führen ist immer auch verantwortete Spiegelung und konstruktive Rückmeldung.
6. Ethisch verantwortetes Führen berücksichtigt die persönliche Passung und Eignung der Mitarbeitenden für eine Stelle.
7. Ethisch verantwortetes Führen realisiert die kommunikativen Tiefenschichten und ermöglicht den Beteiligten Wachstum.
8. Ethisch verantwortetes Führen impliziert Transparenz.
9. Ethisch verantwortetes Führen impliziert das Erkennen und Vermeiden von Kommunikationsstörungen.
10. Ethisch verantwortetes Führen geschieht in prinzipiell reversibler Kommunikation und akzeptiert Autonomie und Partizipation.
11. Ethisch verantwortetes Führen akzeptiert das Gewissensurteil der Geführten.
12. Ethisch verantwortetes Führen begünstigt die Identifikation mit dem Unternehmen durch Sinnvermittlung.
13. Ethisch verantwortetes Führen respektiert fremde Würde und Freiheit.
14. Ethisch verantwortetes Führen setzt eine entwickelte Konfliktfähigkeit der Führenden voraus.
15. Ethisch verantwortetes Führen setzt die Bereitschaft voraus, die Eigendynamik sozialer Systeme in Richtung auf Optimierung ihrer biophilen Potenzen hin zu steuern.

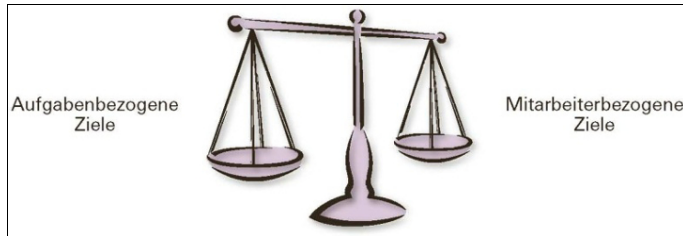
Welche Kulturmerkmale nehme ich in meinem Unternehmen wie wahr?
Wer definiert sie?
Wo finde ich sie definiert?
Was bedeuten sie für meinen Führungsbereich?

1.5. Direkte Führung

(s. a. Züger 2013, S. 14ff)

„Führung mit Interaktion“.

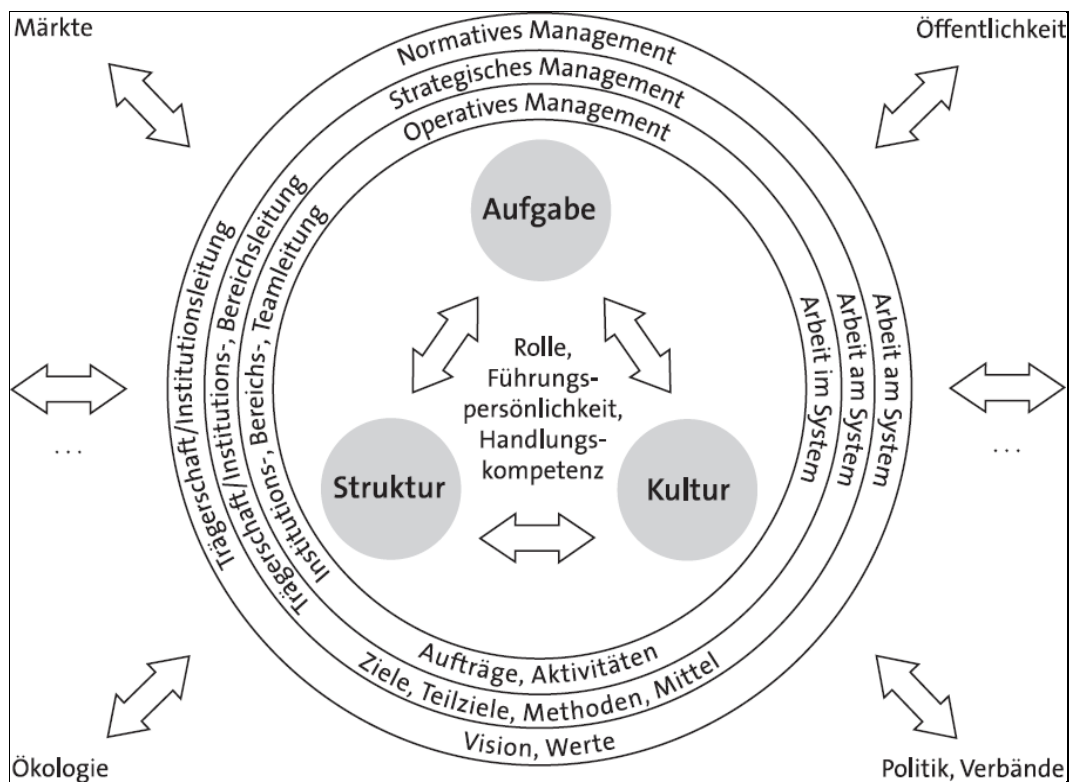
Lokomotiv- und Kohäsionsfunktion der Führungsperson:



(Züger 2007, S. 14)

Lokomotive \leftrightarrow Zusammenhalt

1.6. Führung in vernetzten Bezügen

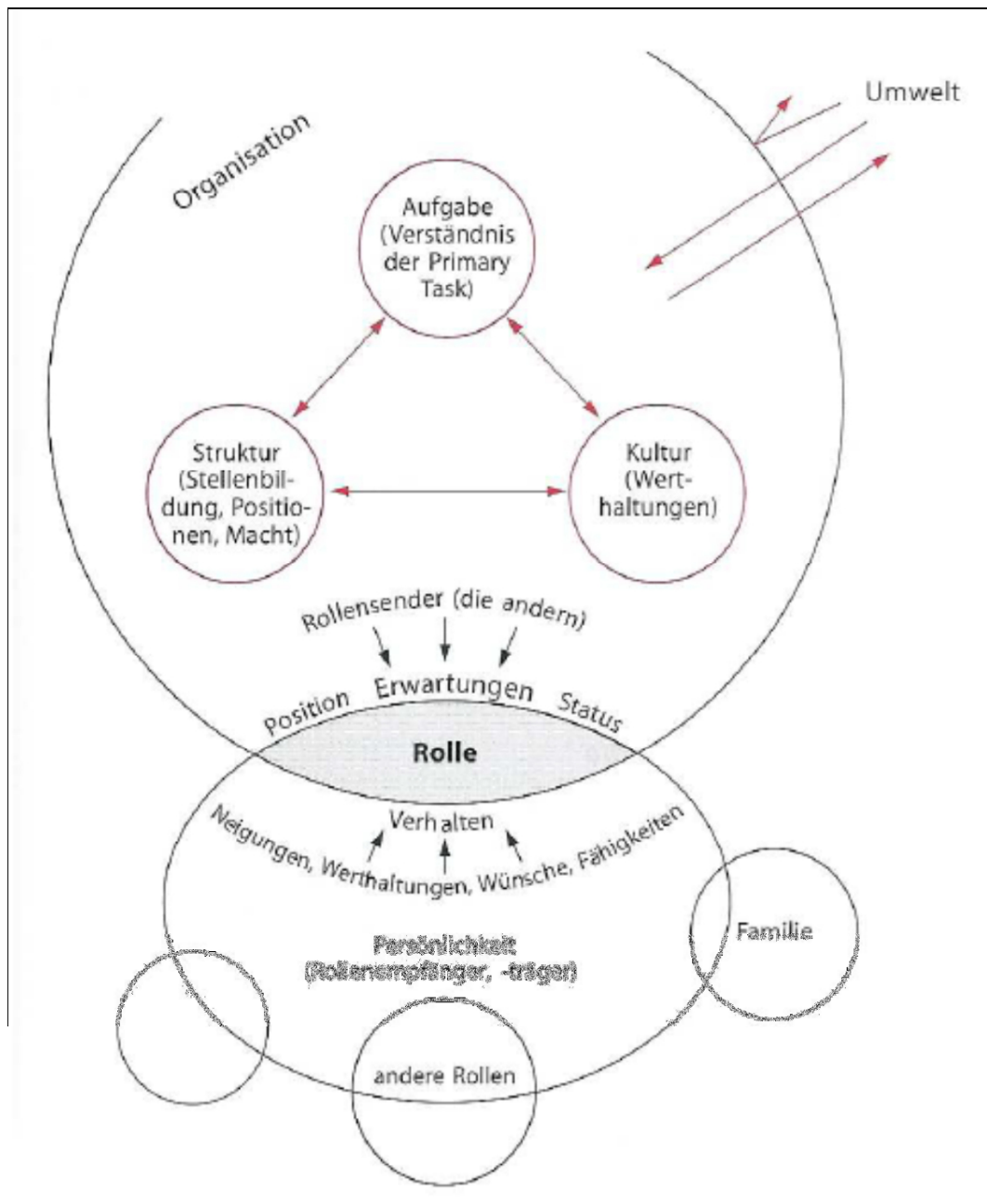


(CURAVIVA 2013, S. 5)

2. Rolle



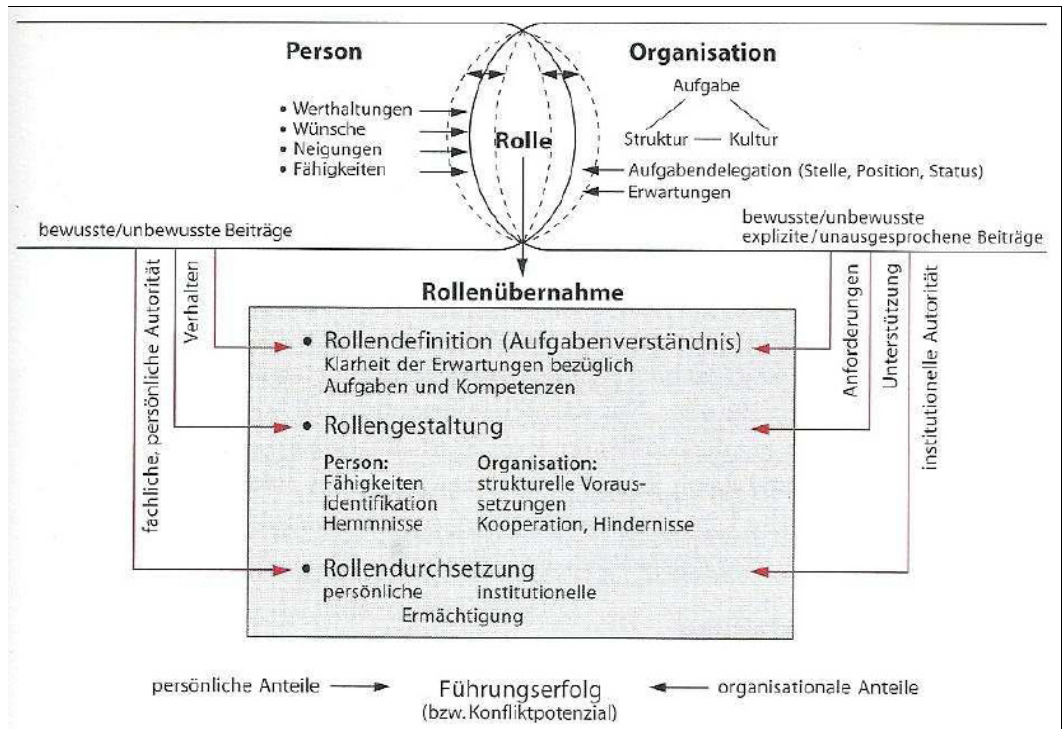
2.1. Definition – Verortung



(Steiger/Lippmann 2008, I/S. 47)

2.2. Rollenübernahme

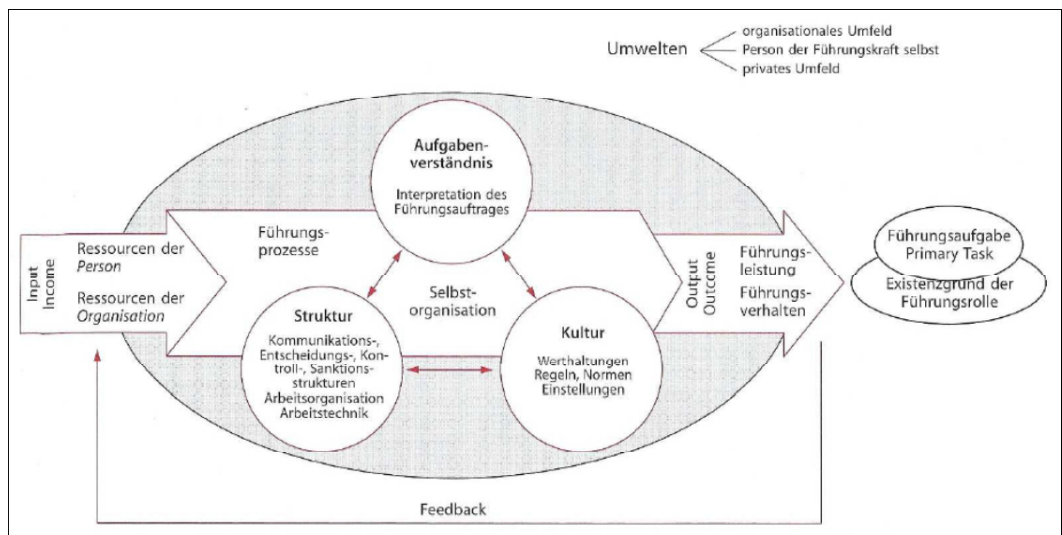
(Steiger/Lippmann 2008, I/S. 48ff)



(Steiger/Lippmann 2008, I/S. 49)

1. Rollendefinition.
2. Rollengestaltung.
3. Rollendurchsetzung.

2.3. Rolle als System



(Steiger/Lippmann 2008, I/S. 54)

2.4. Rollen nach Belbin

(Sturmair 2012; Züger 2013, S. 115f)

Belbin hat 9 konkrete Rollen für Teams beschrieben:

- | | |
|-----------------------------------|---|
| Handlungsorientierte Rollen: | 1. Machende |
| | 2. Umsetzende |
| | 3. Perfektionistinnen / Perfektionisten |
| Kommunikationsorientierte Rollen: | 4. Koordinierende |
| | 5. Gruppenarbeitende |
| | 6. Unterhaltende |
| Wissensorientierte Rollen: | 7. Ideengebende |
| | 8. Beobachtende |
| | 9. Spezialisten / Spezialistinnen |

TEST ZUR BESTIMMUNG DES ROLLENPROFILS

Was für eine Rolle füllen Sie am besten im Team ?

Was für ein Teamtyp sind Sie?

Was können andere im Team bei Ihnen bemerken?

Mit dem folgenden Test nach Belbin können Sie diese Fragen beantworten.

- ⇒ Lesen Sie jede Aufgabe mit den möglichen Antworten zuerst sorgfältig durch
- ⇒ Fangen Sie wieder bei Satz A an und schätzen Sie die Wertigkeit des Satzes bezogen auf Ihre Einstellungen und Ihr Verhalten ein.
- ⇒ Bei allen Sätzen, die Sie zutreffend finden, setzen Sie eine kleine Markierung.

Jetzt verteilen Sie bitte 10 Punkte auf alle für Sie zutreffenden Aussagen. Je zutreffender die Aussage, desto mehr Punkte geben Sie. Finden Sie sich nur in einem Satz wieder, erhält dieser 10 Punkte, ansonsten teilen Sie die Punkte so auf, wie Sie sich selbst sehen.

Je mehr Sie Ihre Punkte auf verschiedene Fragen aufteilen, je unklarer wird das Ergebnis, d. h. Mut zur Entscheidung!

Zum Schluss sollten auf jede Aufgabe 10 Punkte verteilt sein.

1. Ich liebe meine Arbeit, denn ...

A.	Ich habe gerne neue Situationen und erdenke so viele Lösungsmöglichkeiten wie möglich.	
B.	Ich bin in erster Linie daran interessiert, praktische Lösungen zu finden - Lösungen, die wirklich funktionieren.	
C.	Ich mag es, mein Fachwissen bei einer herausfordernden Aufgabe einzubringen.	
D.	Ich habe gerne das Gefühl, dass ich gute Verbindungen zwischen Menschen schaffe.	
E.	Ich übe starken Einfluss auf Entscheidungsprozesse aus.	
F.	Bei der Arbeit treffe ich viele Leute, die Interessantes zu bieten haben.	
G.	Ich mag es, Leute zur Übereinstimmung mit Maßnahmen zu bringen, die durchgeführt werden müssen.	
H.	Ich fühle mich immer dann 100%-ig wohl, wenn ich mich einer Aufgabe voll widmen kann.	
I.	Ich mag Gelegenheiten, die meine Vorstellungskraft herausfordern.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

2. Charakteristisch für meine Art in einer Gruppe zu arbeiten ist ...

A.	Ich finde es interessant, meine Kollegen besser kennen zu lernen, um mit Ihnen besser auszukommen.	
B.	Ich scheue mich nicht, gegen die Meinung anderer zu diskutieren oder die Position einer Minderheit zu verteidigen.	
C.	Gewöhnlich bringe ich die Argumente, um unpassende Vorschläge zu Fall zu bringen.	
D.	Ich denke, dass ich bestechende Maßnahmenpläne schmieden kann, die dann auch zu Aktionen führen.	
E.	Ich habe die Gabe, unerwartete Alternativen auf den Tisch zu bringen statt „alten Wein in neuen Schläuchen“ zu präsentieren.	
F.	Wenn es um das Lösen von Aufgaben im Team geht, bin ich eher als Perfektionist einzuschätzen.	
G.	Ich mag es, nützliche Kontakte auch außerhalb der aktuellen Arbeitsgruppe zu haben.	
H.	Wenn es um die Lösung einer Aufgabe geht, widme ich mich dieser mit Liebe zum Detail.	
I.	Wenn etwas angepackt werden muss, weiß ich auf Anhieb zu bestimmen, was getan werden muss, auch wenn ich an den Meinungen aller interessiert bin.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

3. Einmal in ein Projekt mit anderen involviert ...

A.	Ich habe Erfolg darin, Menschen anzuleiten ohne sie in eine Richtung zu drängen.	
B.	Meine Wachsamkeit bewahrt uns vor Ungenauigkeit und davor, Dinge zu vergessen.	
C.	Ich dränge auf konkrete Taten um sicher zu sein, dass keine Zeit in Meetings vertan wird und darauf, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.	
D.	Man kann sicher sein, dass ich neue und grundlegende Ideen einbringe.	
E.	Ich bin immer bereit, eine gute Idee einzubringen, wenn es alle weiterbringt.	
F.	Ich halte immer Ausschau nach neuen Ideen und Entwicklungen.	
G.	Ich bin überzeugt, andere mit meinem breiten Wissensspektrum und meinen Fähigkeiten der Lösung ein gutes Stück näher zu bringen.	
H.	Ich bin überzeugt, dass ich besonders mit meiner Fähigkeit zu beurteilen einen wichtigen Beitrag zur Entscheidungsfindung beitrage.	
I.	Andere können sicher sein, dass ich alle bedeutenden Fragen behandle.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

4. Was ich in meinen Augen zu einem Team beitragen kann ...

A.	Ich denke, dass ich in der Lage bin, neue Alternativen zu entdecken und anzuwenden.	
B.	Meine Fähigkeit liegt in meiner Fachkenntnis die ich gerne einsetze um die Aufgabe voranzubringen.	
C.	Ich kann mit allen Leuten auskommen.	
D.	Ideen einzuwerfen ist eine meiner naturgegebenen Gaben.	
E.	Meine Fähigkeit liegt darin, Leute zu fordern und zu fördern, wenn ich merke, dass sie einen wesentlichen Beitrag leisten können.	
F.	Mein effizientes Arbeiten erlaubt mir, Dinge (z.B. Projekte) sauber abzuschließen.	
G.	Ich bin darauf vorbereitet, für eine Weile unpopulär zu sein, wenn es zu Ergebnissen führt, die wertvoll sind.	
H.	Normalerweise realisiere ich, was möglich und realistisch ist.	
I.	Ich kann Gründe für alternative Vorgehensweisen liefern, ohne mein eigentliches Ziel aus den Augen zu verlieren.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

5. Ungereimtheiten, die ich während der Arbeit in einem Team spüre ...

A.	Ich fühle mich nur wohl, wenn Besprechungen gut strukturiert, also unter Kontrolle sind und gut geleitet werden.	
B.	Wenn Leute zu einem Thema gute Ideen haben, stimme ich zu schnell zu ohne die Sache gründlich diskutiert zu haben.	
C.	Ich laufe Gefahr, zu viel zu reden, wenn ich neue Ideen habe.	
D.	Normalerweise habe ich keine sehr starke eigene Meinung. Als Konsequenz stimme ich zu schnell anderen zu.	
E.	In Situationen, in denen etwas passieren muss, werde ich gelegentlich als drängelnd und autoritär wahrgenommen.	
F.	Ich finde es schwierig, schnell das Kommando zu übernehmen – vielleicht, weil ich sehr sensibel für die Stimmungen in der Gruppe bin.	
G.	Ich habe die Tendenz mit meinen Ideen „abzuheben“ und den Kontakt zu dem, was tatsächlich vor sich geht, zu verlieren.	
H.	Meine Kollegen meinen, dass ich mich unnötigerweise mit möglichen Fehlschlägen aufhalte.	
I.	Ich fühle mich wohl, wenn ich mich detailliert mit einer eigenen Aufgabe auseinandersetzen kann.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

6. Bei schwierigen Aufgaben mit mir fremden Leuten und Termindruck ...

A.	Ich bevorzuge es, mich zurückzuhalten, um erst einmal die Lage zu sondieren, bevor ich mit Vorschlägen komme.	
B.	Ich suche sofort nach Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit den Leuten, die mir am meisten zusagen.	
C.	Ich suche sofort nach einer Möglichkeit die Aufgabe anzupacken, indem ich festlege, welche Leute am besten welchen Beitrag leisten sollten.	
D.	Mein Gefühl sagt mir, was mehr oder weniger dringend ist und wie die Zeitplanung auszusehen hat.	
E.	Ich bleibe ruhig und sammle meine Fähigkeiten, um objektiv nachzudenken.	
F.	Ich arbeite immer auf das Ziel zu - wenn auch manchmal nur in kleinen Schritten.	
G.	Ich werde die Führung übernehmen, wenn ich feststelle, dass die Gruppe keinen Fortschritt macht.	
H.	Ich rege unverzüglich Diskussionen an, um neue Sichtweisen zu provozieren und den Lösungsprozess zu starten.	
I.	Ich gliedere mich sofort in die Gruppe ein und warte darauf, dass mir eine Aufgabe übertragen wird, der ich mich widmen kann.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

7. In einer Gruppe beim arbeiten, kämpfe ich mit folgenden Problemen ...

A.	Ich zeige häufig Ungeduld denen gegenüber, die den Fortschritt behindern.	
B.	Andere Leute kritisieren mich, weil ich zu analytisch vorgehe und nicht meiner Intuition traue.	
C.	Meine Über-Besorgnis, dass Dinge nicht sorgfältig genug ausgeführt werden könnten, birgt das Risiko, dass der Projektfortschritt behindert wird.	
D.	Es ist schwer für mich, das Gesamtziel im Auge zu behalten, ich widme mich lieber der Erfüllung der Teilziele.	
E.	Mir wird es schnell langweilig - und dann brauche ich einiges an Anstoß, um wieder aktiv zu werden.	
F.	Für mich ist es schwierig anzufangen, wenn die Ziele noch nicht klar definiert sind.	
G.	Ich bin kaum fähig, Ordnung in die Fülle meiner Gedanken und Ideen zu bringen.	
H.	Ich unterliege oft der Tendenz, andere Leute um Erledigung der Dinge zu bitten, die ich selber nicht tun mag.	
I.	Ich zögere immer dann meine Gedanken zu äußern, wenn ich meine, damit eine stärkere Opposition zu erzeugen.	

Die Gesamtsumme darf 10 nicht übersteigen

AUSWERTUNG ZUR BESTIMMUNG DES ROLLENPROFILS

Übertragen Sie die Punktezahl der jeweiligen Aussagen und addieren Sie die einzelnen Spalten. Nun können Sie sich dem jeweiligen Teamtyp zuordnen (Spalte mit der höchsten Punktezahl).

Achten sie auf die Buchstabenreihenfolge je Zeile.

Abschnitt	Tragen Sie den jeweiligen Wert hier ein								
1.	G	E	I	A	B	F	D	C	H
2.	I	B	E	C	D	G	A	H	F
3.	A	C	D	H	I	F	E	G	B
4.	E	G	D	I	H	A	C	B	F
5.	B	E	G	D	A	C	F	I	H
6.	C	G	A	E	F	H	B	I	D
7.	H	A	G	B	F	E	I	D	C
Summen									
	Koordinator	Umsetzer	Neuerer / Erfinder	Beobachter	Macher	Wegbereiter / Weichensteller	Teamarbeiter	Spezialist	Perfektionierer

Es handelt sich hierbei um Archetypen, die in ihrer Reinform selten auftreten werden. Meistens liegen mehrere, unterschiedlich gewichtete Ausformungen vor. Es schadet jedoch nicht, diese zu kennen, um Teammitglieder besser einschätzen zu können.

DIE EIGENSCHAFTEN DER TEAMROLLEN

<i>Die handlungsorientierten Team-Typen</i>			
Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Macher	angespannt, dynamisch, hochaktiv aufgeschlossen	bekämpft Ineffizienz und Trägheit, übt Druck aus	leicht reizbar, gelegentlich provokativ, unaufmerksam
Umsetzer	pflichtbewusst, konservativ, berechenbar, verlässlich	hohe Arbeitsleistung, setzt Ideen in die Tat um, hat Selbstdisziplin	unflexibel, wenig kreativ, verzögert auf neue Möglichkeiten
Perfektionierer	ordentlich und sorgfältig, gewissenhaft jedoch ängstlich	fristgerechte und gewissenhafte Arbeitseinstellung und Erledigung	neigt dazu alles selbst zu machen, macht sich schon über kleine Abweichungen Sorgen
<i>Die wissensorientierten Team-Typen</i>			
Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Neuerer/Erfinder	fantasievoll und kreativ, großes unorthodoxes Denkvermögen	Individualist, geht gerne neue Wege, Innovativer Denker	lässt leicht praktische Aspekte außer Acht, verträumt
Beobachter	strategisch, besonnen, scharfsinnig, vorsichtig, klug	nüchterne und diskrete Art, hohe Urteilsfähigkeit, und wägt kühl ab	wenig motivierend wirkend, Mangel an Antrieb, abwartend
Spezialist	hohe Fachkompetenz, leicht zerstreut, arbeitet gerne alleine	intensive Bearbeitung einer Aufgabe, antriebsstark, hohe Fachkompetenz	technischer Pedant, treibt nur die eigene Aufgabe voran
<i>Die kommunikationsorientierten Team-Typen</i>			
Typ	Eigenschaften	Stärken	Schwächen
Koordinator	ruhig, selbstsicher, beherrscht, wertschätzend, klar, würdigend	bindet Alle ein, behält den Überblick, objektive Sicht	durchschnittliche Kreativität oder Spezialisierung, braucht Experten
Teamarbeiter	sozial orientiert, freundlich, empfindsam, gerne helfend	Solidarität und Teamgeist fördernd, sorgt für gutes Klima	unentschlossen bei Krisen, manchmal Konfliktscheu
Wegbereiter/Weichensteller	extrovertiert, begeistert, kommunikativ	knüpft gerne Kontakte, greift Ideen auf und liebt Herausforderungen	bleibt nicht dran, neigt zu Überoptimismus, kann keine Routinearbeiten leiden

Diese Teamrollen repräsentieren Eigenschaften die einzelne Menschen nie in Reinform mitbringen. Es kann eine Person mehrerer Rollen abdecken.

2.5. Analyse der eigenen Führungsrolle

Übung: „Ich in meinen Rollen in meiner Organisation“

Skizzieren / Zeichnen Sie sich selber in Ihren Rollen in Ihrer Organisation.

Mögliche Elemente: Sie selber, Organisation, (Kern-) Prozesse (insbesondere Primary Task), Umwelt, Systemgrenze, Aufgaben, Struktur, Kultur, Feedbackschleifen, Rolle, Lieblingsrolle, best-gehasste Rolle, Rollenübernahme: Definition – Gestaltung – Durchsetzung.

Lesehinweis:

Steiger / Lippmann 2008, I/S. 46 – S. 61.

3. Literaturverzeichnis

- Antons, K., Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, Göttingen 2000.
- Böhnisch, L., Pädagogische Soziologie, Weinheim/München 1996.
- CURAVIVA Weiterbildung (2011). Lehrgang Institutionsleitung A - Stufe 1. http://www.bildungsangebote.curaviva.ch/de/50_kurse/default.htm?igrpid=2&typid=84&detailid=103304. -/21.12.2011.
- CURAVIVA Weiterbildung (2013). Führungslehrgänge im Gesundheits- und Sozialbereich.
- Glasl, F.; Lievegoed, B., Dynamische Unternehmensentwicklung: Grundlagen für nachhaltiges Management, Bern 2011.
- Herren, S.; Murer, D., Einführung Gender, Luzern 2011.
- Kälin, K.; Müri, P., Sich und andere führen. Psychologie für Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bern 2005.
- Kanton Luzern: Kompetenzmodell. Luzern 2012.
- Keist, Marlies: TL Fallbearbeitung – Fall 1. Luzern: Unveröffentlichte Unterlage 2014a.
- Keist, Marlies: TL Fallbearbeitung – Fall 2. Luzern: Unveröffentlichte Unterlage 2014b.
- Knüsel, M., Gender, Neuheim 2011.
- Knüsel, Margrit: Gender. Neuheim: Unveröffentlichtes Manuskript 2013.
- Kriz, Willy Christian; Nöbauer, Brigitta: Teamkompetenz. Göttingen: Vandenhoeck 2008.
- Kunert-Zier, M.: Genderkompetenz. Die Schlüsselqualifikation in der Sozialen Arbeit. In: Sozialmagazin. Die Zeitschrift für Soziale Arbeit.. 30 Jg. Heft Nr. 10. Weinheim 2005.
- Lindner, M., GTA. Gruppe Team und Teamarbeit. Gruppenstrukturen, Luzern 2008.
- Management Center Vorarlberg: Führungsbaum. Online im Internet. URL: http://www.mcv.at/fileadmin/pdf/mcv%20tools/MCV_Fuehrungsbaum.pdf [Stand 20.01.2014].
- Martin, E., Didaktik der sozialpädagogischen Arbeit, Weinheim 1989.
- Metzinger, A., Arbeit mit Gruppen, Freiburg i. Br. 1999.
- Müller, R.; Kessler, O., Einführung ins Thema Gender. <http://upload.sitesystem.ch/B2DBB48B7E/ED473CA005/05017EC1B2.pdf>. -/03.01.2012.
- Neumann, G., Positives Spekulieren, Mannheim 2011.
- Ruf, B.; Hans, K.; Kühni, J., Geschlechtergerechte Texte und Illustrationen. <http://upload.sitesystem.ch/B2DBB48B7E/ED473CA005/ED145047BE.pdf>. -/03.01.2012.
- Sempach, M., Sex und Gender. In: Herren/Murer 2011, S. 3 – 5, 21 – 22.
- Steiger, T.; Lippmann, E., Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte, Berlin 2008.
- Sturmair, E. 2012: Teamrollen. <http://www.sturmair.org/angebot/produkte/teamrollentest.pdf>. -/03.01.2012.
- Thiel, S.; Weibert, M., Methodenmix zur nachhaltigen Führungskräfteentwicklung bei der Generali Deutschland Informatik Services GmbH. In: Coaching Magazin 4/2011.
- Wicki, S., Die soziale Gruppe. In: Lindner 2008, 1 - 27.
- Wikipedia 2012. Soziometrie. <http://de.wikipedia.org/wiki/Soziometrie>. -/03.01.2012.
- Wikipedia 2013. Prozessorganisation. <http://de.wikipedia.org/wiki/Prozessorganisation>. -/29.12.2013.
- Zöllig, Elisabeth: Auftrag Fallanalyse 1_2013. Luzern: Unveröffentlichte Unterlage 2013.
- Züger, R.-M., Teamführung – Leadership-Basiskompetenz, Zürich 2007.
- Züger, Rita-Maria: Teamführung. Leadership-Modul für Führungsfachleute. Zürich 2013.