



BERATUNG MURER

DENKEN • FÜHLEN • TUN

Grundlagen der Führung 2

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

Daniel Murer

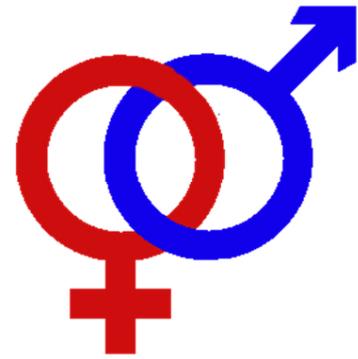
daniel.murer@beratungmurer.ch



Inhaltsverzeichnis

1. Gender	3
1.1. Begriffe.....	3
1.2. Sprache.....	6
2. „Meine Führungsrolle“	10
3. Führungskompetenz	11
3.1. Kompetenzen Teamleitung.....	11
3.2. Kompetenzennetz.....	15
4. Menschenbild	17
4.1. Definition.....	17
4.2. Beispiele.....	17
5. Führungsstile	20
6. Führungsinstrumente	23
6.1. Besprechungskultur.....	23
6.2. Führen durch Zielvereinbarung.....	26
6.3. Problemlösungsprozess.....	27
6.4. Entscheiden.....	29
6.5. Auftragserteilung / Delegation.....	31
6.6. Kontrollprozess.....	35
7. Motivation	36
7.1. Herzberg-Theorie.....	36
7.2. Rubikon-Modell.....	37
8. Fallanalysen	38
8.1. Fall „Priska Müller“.....	38
8.2. Fall „Peter Anderhub“.....	39
9. Integrationsübung: „Mein Führungsverständnis“	40
9.1. „Mein Führungsverständnis“ I.....	40
9.2. „Mein Führungsverständnis“ II.....	40
9.3. Coaching „Mein Führungsverständnis“.....	42
9.4. Präsentation „Mein Führungsverständnis“.....	43
10. Literaturverzeichnis	44

1. Gender



1.1. Begriffe

(Sempach nach Herren/Murer 2011)

Sex – gender

Im Englischen lässt sich sprachlich zwischen dem biologischen Geschlecht (sex) und dem sozialen und kulturellen Geschlecht (gender) unterscheiden. Da wir in der deutschen Sprache diese Differenzierung nicht ausdrücken können, haben sich mittlerweile auch in unserem Sprachraum die englischen Bezeichnungen weitgehend durchgesetzt.

Mit dem Begriff ‚gender‘ verbindet sich die Vorstellung von der sozialen Konstruktion der Geschlechter. „Diese Sichtweise geht davon aus, dass Menschen in einem alltäglichen Prozess des ‚doing gender‘ ihr Geschlecht selbst herstellen. Sie tun dies durch eigenes Handeln, in Interaktionen und im Rahmen dessen, was ihr soziales Umfeld ihnen an Möglichkeiten und Freiräumen zur Verfügung stellt“ (Kunert-Zier, 2005, S. 21).

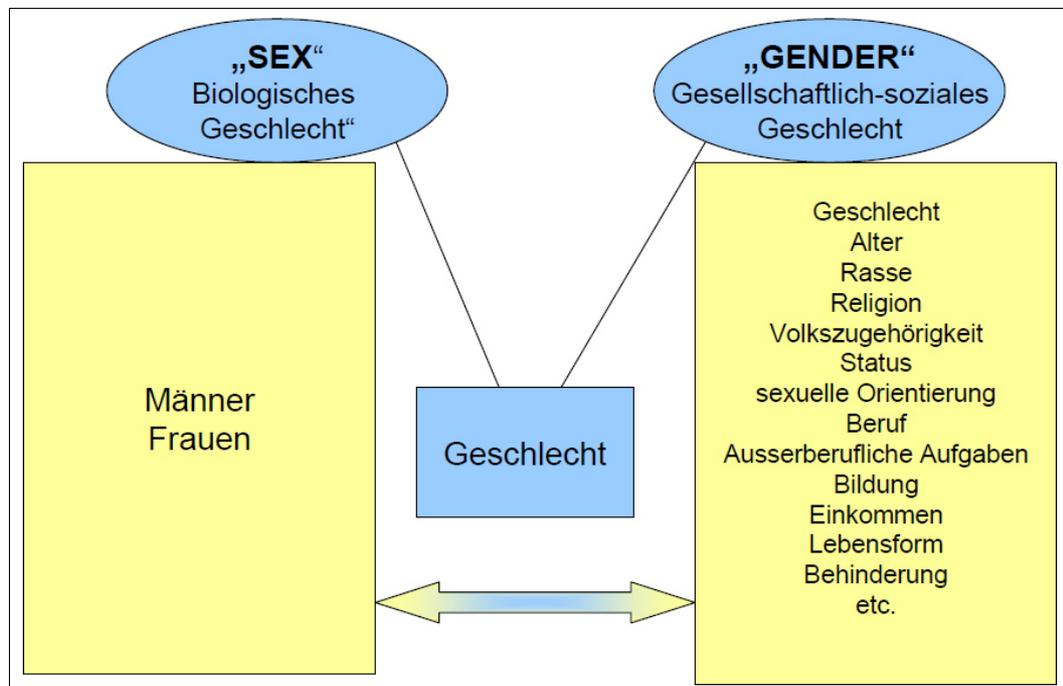
Seit den Achtzigerjahren hat der Begriff vor allem in feministischen Debatten an Bedeutung gewonnen und meint in der Regel das soziale Geschlecht. Die Idee von Geschlecht als einer sozialen Konstruktion ist allerdings älter und lässt sich vorwiegend auf Simone de Beauvoir – eine französische Schriftstellerin und Existentialphilosophin - zurückführen, die bereits 1949 in ihrem Buch „Das andere Geschlecht“ die These aufstellte: dass man nicht als Frau geboren werde, sondern dazu gemacht werde.

Auf Grund der weiblichen oder männlichen primären Geschlechtsorgane lassen sich Menschen in der Regel biologisch als männlich oder weiblich unterscheiden (sex).

Mit ‚gender‘ wird demgegenüber das bezeichnet, was im Alltag und in der Wissenschaft den Kategorien Frau und Mann zugeordnet wird. Dazu zählen jene Verhaltensweisen, Haltungen, Ausdrucksweisen und Rollen, die wir uns aneignen, weil sie dem Geschlecht "angemessen" oder "normal" erscheinen; beispielsweise wird Durchsetzungskraft üblicherweise eher Männern zugeschrieben, obwohl Frauen sehr durchsetzungsfähig sein können. Demgegenüber wird Kommunikationsfähigkeit den Frauen zugeordnet, obschon Männer ja durchaus kommunikativ auch sehr versiert sein können. Die These der gesellschaftlichen Konstruktion des Geschlechts (gender) soll die biologischen Ausgangslagen nicht gänzlich ausser Kraft setzen. Kinder kommen mit unterschiedlichen biologischen Geschlechtsmerkmalen und -optionen zur Welt. Später können Frauen deshalb Kinder gebären und stillen, Männer können Kinder zeugen. Das sind bio-logische Tatsachen. Diese unterschiedlichen biologischen Anlagen erhalten jedoch im Verlauf des späteren Lebens ihre spezifische Bedeutung erst dadurch, wie sie gesellschaftlich bewältigt werden (vgl. Böhnisch 1996, S. 123).

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass der Begriff ‚gender‘ die Analyse des Geschlechterverhältnisses ermöglichte. Wobei es dabei (besonders in der neueren wissenschaftlichen Genderforschung) nicht um eine Wertung der Geschlechter geht. Es sollen auch hier keine Aussagen darüber gemacht werden, wie Männer und Frauen sind oder sein sollten. Genauso wenig soll

bezweckt werden, dass Frauen wie Männer werden bzw. Männer wie Frauen. Im Vordergrund stehen der Wunsch und das Bestreben, dass beide Geschlechter die gleichen Chancen haben sollen. Es ist ein Anliegen gerade der neueren Gender-Debatte, dass sich die starren Rollenerwartungen, die an beide Geschlechter herangetragen werden, aufweichen und sich damit für beide Geschlechter vielfältige (Lebens-) Möglichkeiten eröffnen.



www.gender-mainstreaming.net nach Knüsel 2013, S. 4

Doing gender

Mit dem soziologischen Begriff Gender ist die Vorstellung einer sozialen Konstruktion der Geschlechter verbunden. Diese Sichtweise geht davon aus, dass Menschen in einem alltäglichen, routinierten Prozess des „doing gender“ ihr Geschlecht selbst herstellen. Das heisst in der Interaktion mit anderen Menschen findet immer ein Prozess der Zuschreibung und Bestätigung der Geschlechtszugehörigkeit statt.

Mit dem Begriff ‚doing gender‘ soll angedeutet werden, dass es sich um einen fortlaufenden nie abgeschlossenen Prozess handelt: In allen unseren Handlungen und Interaktionen stellen wir uns jeweils als Männer oder Frauen dar. Doing-gender-Prozesse verlaufen weitgehend unbewusst. Die Darstellung des Geschlechts geschieht indem bestimmte körperliche Merkmale herausgestrichen und indem Verhaltensweisen gezeigt werden, die als geschlechtstypisch gelten. Gleichzeitig werden aber geschlechtsuntypische Verhaltensweisen unterdrückt.

Es ist wichtig festzuhalten, dass doing-gender ein doppelseitiger Prozess ist, bei dem es einerseits die Ebene der Darstellung oder Inszenierung gibt und andererseits die Ebene der Bestätigung oder Wahrnehmung des Gegenübers. Der Prozess des doing gender verläuft in unterschiedlichen gesellschaftlichen oder sozialen Zusammenhängen jeweils verschieden. Das soziale Umfeld stellt dabei nicht immer die gleichen Möglichkeiten und Freiräume zur Verfügung.

Gender Mainstreaming GMS

Im historisch-kontinuierlichen Ringen um veränderte Geschlechterverhältnisse entwickelte sich auch das Gender Mainstreaming (GMS). Es handelt sich dabei um ein Werkzeug zur Veränderung der Geschlechterverhältnisse.

Gender Mainstreaming bedeutet, dass die Kategorie Geschlecht jeweils bei allen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Massnahmen miteinbezogen wird, um damit die Gleichstellung der Geschlechter in alle Lebensbereiche zu tragen (keine sektorale Behandlung innerhalb der Frauenpolitik). Vereinfacht gesagt bedeutet dies, dass die Kategorie Geschlecht immer mitgedacht und damit zu einem normalen und selbstverständlichen Handlungsmuster bestimmt wird.

Der Europarat fordert, dass GMS in sämtlichen Verwaltungsabteilungen installiert wird: Dabei wird GMS 1999 vom Europarat in folgender Weise beschrieben:

"Gender Mainstreaming besteht in der (Re-)Organisation, Verbesserung, Entwicklung und Evaluation der Entscheidungsprozesse mit dem Ziel, dass die an politischer Gestaltung beteiligten Akteure und Akteurinnen den Blickwinkel der Gleichstellung zwischen Männer und Frauen in allen Bereichen und auf allen Ebenen einnehmen" (Europarat zum GMS 1999).

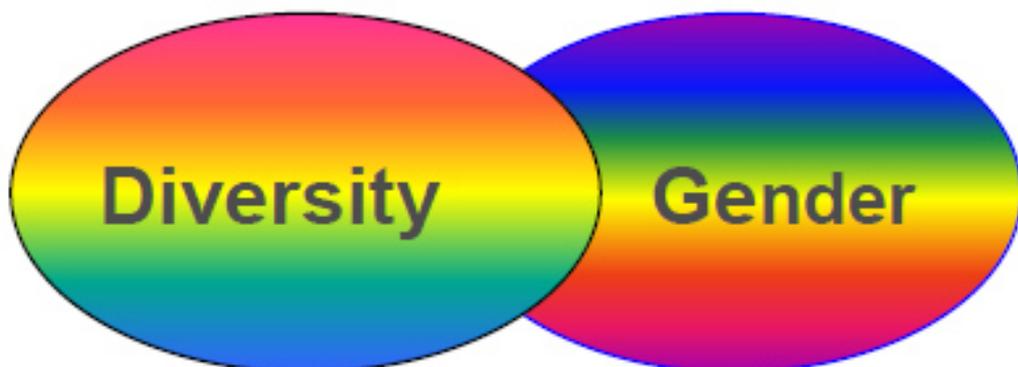
Gender Mainstreaming ist

- eine politische Strategie zur Verbesserung von Entscheidungsprozessen.
- letztlich ein Verfahren im Sinne einer Organisationsentwicklung.

Diversity

(Knüsel 2011)

- Diversity meint Verschiedenheit, Vielfalt und Einzigartigkeit eines jeden Menschen.
- Jeder Mensch ist ein Individuum mit seinen eigenen Merkmalen:
 - Alter, Geschlecht, Volkszugehörigkeit...
 - Lebenseinstellungen, Potentiale, Biografie...
 - Werte, ethische Grundhaltungen...



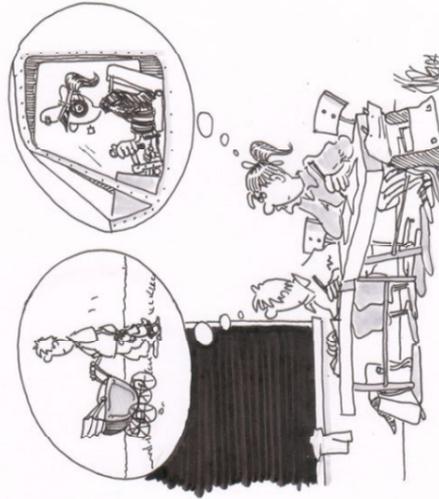
1.2. Sprache

(Ruf/Hans/Kühni 2005)

Geschlechtergerechte Texte und Illustrationen

Geschlechtergerechte Kommunikation umfasst mehr als das Anhängen weiblicher beziehungsweise männlicher Formen. Sie beginnt bereits bei der Konzeption von Texten, Illustrationen und Bildern. Dabei gilt es einige Grundregeln zu beachten. Patentrezepte gibt es indes nicht. Kreativität, Variantenreichtum, Sprachgefühl und die Vorstellung vor Augen, wer angesprochen werden soll, erleichtern die Umsetzung. Das Ergebnis ist eine klare, lebendige und zeitgemässe Kommunikation.

In diesem Falblatt finden Sie die wichtigsten Regeln und ein paar hilfreiche Tipps in Kürze zusammengestellt.



Weitere Informationen

Leitfaden zur sprachlichen Gleichbehandlung im Deutschen

Schweizerische Bundeskanzlei (Hg.), Bern 1996
www.admin.ch/ch/d/bk/sp/leitf_ale.pdf
Nachschlagewerk, leicht lesbar, vertiefend, viele Beispiele, 135 Seiten.
Treten Probleme beim Herunterladen auf, können Kopien bei der Bundeskanzlei bestellt werden (Tel. 031 324 11 13 oder 031 324 14 64).

Thema Deutsch, Band 5: Adam, Eva und die Sprache

Beiträge zur Geschlechterforschung

Karin M. Eichhoff-Cyrus (Hg.), Dudenverlag 2004
Wissenschaftliche Publikation zu sprachlich- und kommunikationsanalytischen, lexikalischen, grammatischen und andern Aspekten geschlechtergerechter Sprache sowie Vorschläge zur sprachlichen Gleichbehandlung.
380 Seiten, im Buchhandel erhältlich.

Impressum

Dieses Falblatt ist in Zusammenarbeit zwischen der Kantonalen Fachstelle für die Gleichstellung von Frauen und Männern und der Erziehungsdirektion des Kantons Bern entstanden.

Text und Gestaltung: Barbara Ruf, Katrin Hans

Cartoon: Jürg Kühni

Februar, 2005

Zu beziehen bei:

Erziehungsdirektion des Kantons Bern
Mittelschul- und Berufsbildungsamt
Suljengrabenstrasse 19
3005 Bern

Abteilung Berufsschulen, Sekretariat
Tel. 031 633 87 21

Abteilung Mittelschulen, Sekretariat
Tel. 031 633 87 99

Grundregeln

1. Verwenden Sie in Lauttexten und in der gesprochenen Sprache im Singular und im Plural vollständig ausgeschriebene **Paarformen (Vollformen)**, wenn Frauen und Männer gemeint sind.

Beispiel: Lehrerinnen und Lehrer

2. In verknappten Texten wie in Formularen, Computerprogrammen, Tabellen, Aufzählungen oder in informellen Texten wie Mails können anstelle der ausgeschriebenen Paarformen **Kurzformen** verwendet werden. Verwenden Sie diese Formen **korrekt**.

Beispiel: Florist/in; Sichtweise einer Informatikerin / eines Informatikers

Achtung: Häufungen von Kurzformen und die Kurzform mit Klammer, etwa Handwerker(in), sind zu vermeiden.

3. Ein genereller Vermerk, dass sich der Text auf Frauen und Männer bezieht (Legaldefinition), entspricht den Anforderungen der geschlechtergerechten Sprache nicht.

4. Zur Vereinfachung der Vollformen können **geschlechtsneutrale Ausdrücke im Plural oder vom Geschlecht abstrahierende Ausdrücke** verwendet werden, die sich gleichermassen auf beide Geschlechter beziehen.

Beispiel: Studierende, Jugendliche, Lernende, Lehrkraft oder Lehrende, Kundschaft, Bevölkerung

Achtung: Zu viele geschlechtsneutrale Ausdrücke machen den Text unpersönlich.

5. Bei **Personenbezeichnungen** (Berufs-, Amts-, Funktions- und Dienstgradbezeichnungen) wird die weibliche Form parallel zur männlichen gebraucht. Erwähnen Sie wenn möglich alle Personen mit vollem Namen, Funktion und Titel. Die an erster Stelle erwähnte Person wird stärker wahrgenommen.

6. Nutzen Sie die **direkte Rede**.

besser so: statt so:

Sie sind erfahren und teamfähig. Wir suchen eine/n erfahrene/n und teamfähige/n Mitarbeiter/in.

7. Mit **kreativen Formulierungen** können komplizierte oder einseitige Personenbezeichnungen umgangen werden.

besser so: statt so:

Wer eine Weiterbildung macht, hat bessere Chancen. Frauen und Männer, die eine Weiterbildung machen, haben bessere Chancen.

*fachkundiger Rat Rat eines Fachmanns
leserfreundlich, anwendungs- leserfreundlich,
freundlich, publikumsnah anwenderfreundlich, kundennah
Alle machen Fehler Jeder macht Fehler*

8. Vermeiden Sie **veraltete Redewendungen** und vergessen Sie überholte **Geschlechterklischees**.

besser so: statt so:

*Geburtsname Mädchenname
Beruf des Vaters und/oder der Mutter Beruf des Vaters
Notituation Not am Mann
Team, Gruppe Mannschaft
Lernende Lehrtochter*

9. In Text- und Illustrationsbeispielen werden beide Geschlechter wenn möglich **ausgewogen** aufgeführt.

10. Beide Geschlechter werden in Texten, Illustrationen und Bildern in **vielfältigen** und **gleichwertigen Rollen**, Tätigkeiten und Funktionen dargestellt. Nutzen Sie Ihre Möglichkeiten zur Sensibilisierung. Befindet sich ein **Geschlecht in der Minderheit**, versuchen Sie es in **„geschlechtsuntypischen“ Bereichen** bewusst sichtbar zu machen (z. B.: Mann auf dem Spielplatz, als spielender Vater statt als Passant).

11. In Illustrationen **und Bildern** werden beide Geschlechter **gleichgestellt** abgebildet. Achten Sie auf **Bildschärfe, Perspektive, Bildposition, Grösse und Körperhaltung** der abgebildeten Personen. Wer im Vordergrund steht und mit wichtigen Aussagen und Personen in Verbindung gebracht wird, gilt als wichtig. Vermelden Sie auch in Illustrationen Geschlechterklischees (z.B. sexistische Karikaturen).

Übung: „Ich als Führungsperson und mein geschlechterkompetentes Verhalten“

(nach Müller/Kessler 2008)

Ausgangsfrage:

Inwieweit fördere ich in meiner Führungsarbeit die „tatsächliche Gleichstellung von Frau und Mann?“ Positionieren Sie sich zwischen 0% und 100%:

→ Erste Reflexionsfrage:

Aufgrund von was habe ich mich genau hierhin gestellt?

Tauschen Sie sich mit den Personen in Ihrer Nähe aus, warum sie sich hierhin positioniert haben.

→ Zweite Reflexionsfrage:

Was würde ich anders machen, wenn ich 10% weiter stehen würde? Durch was würde ich die Gleichstellung von Frauen und Männern in meiner Führungsarbeit um 10% mehr fördern?

Notieren Sie Ihre Überlegungen in Stichworten:

<p>Recherchieraufgabe</p> <p>Recherchieren Sie zum Thema Gender:</p>		
<p>Geschlechterverteilung „Basis“ Wie viele Frauen führen Sie? Wie viele Männer?</p>	Frauen:	Männer:
<p>Geschlechterverteilung „Führung“ Wie viele Frauen haben Sie neben sich auf derselben Führungsebene? Wie viele Männer?</p>	Frauen:	Männer:
<p>Sprache schriftlich Werden Frauen und Männer in Ihren Unterlagen sprachlich differenziert ausgedrückt? Wenn ja: Wie?</p>		
<p>Sprache mündlich Sprechen Sie geschlechterkompetent? Wie?</p>		
<p>Wie wird Männlichkeit / Weiblichkeit inszeniert (doing gender)?</p>		

2. „Meine Führungsrolle“

(nach Steiger/Lippmann 2008, I/S. 60)

Beachten Sie dabei auch Ihre Biographie, allfällige Doppelrollen sowie das Thema Gender!

	Aspekte meiner Person	Rollenübernahme	Aspekte der Organisation
1	Meine Erwartungen.	Rollendefinition: Aufgaben, Kompetenzen (Klarheit, Eindeutigkeit, Konflikte).	Erwartungen der Organisation, der Anderen.
2	Fähigkeiten – Lücken. Identifikation – Distanzierung.	Rollengestaltung.	Unterstützung, Kooperation. Behinderung, strukturelle Mängel.
3	Persönliche Potenziale im Umgang mit Schwierigkeiten und Widerständen.	Autorität und Rollendurchsetzung.	Kompetenzen und Sanktionsmittel.
4	Was ändern? Mit was leben?	Möglichkeiten und Grenzen der Einflussnahme.	Was ändern? Was hinnehmen?
5	Konkrete Schritte: • • •	Konkrete Schritte: • • •	Konkrete Schritte: • • •
6	Motto:		

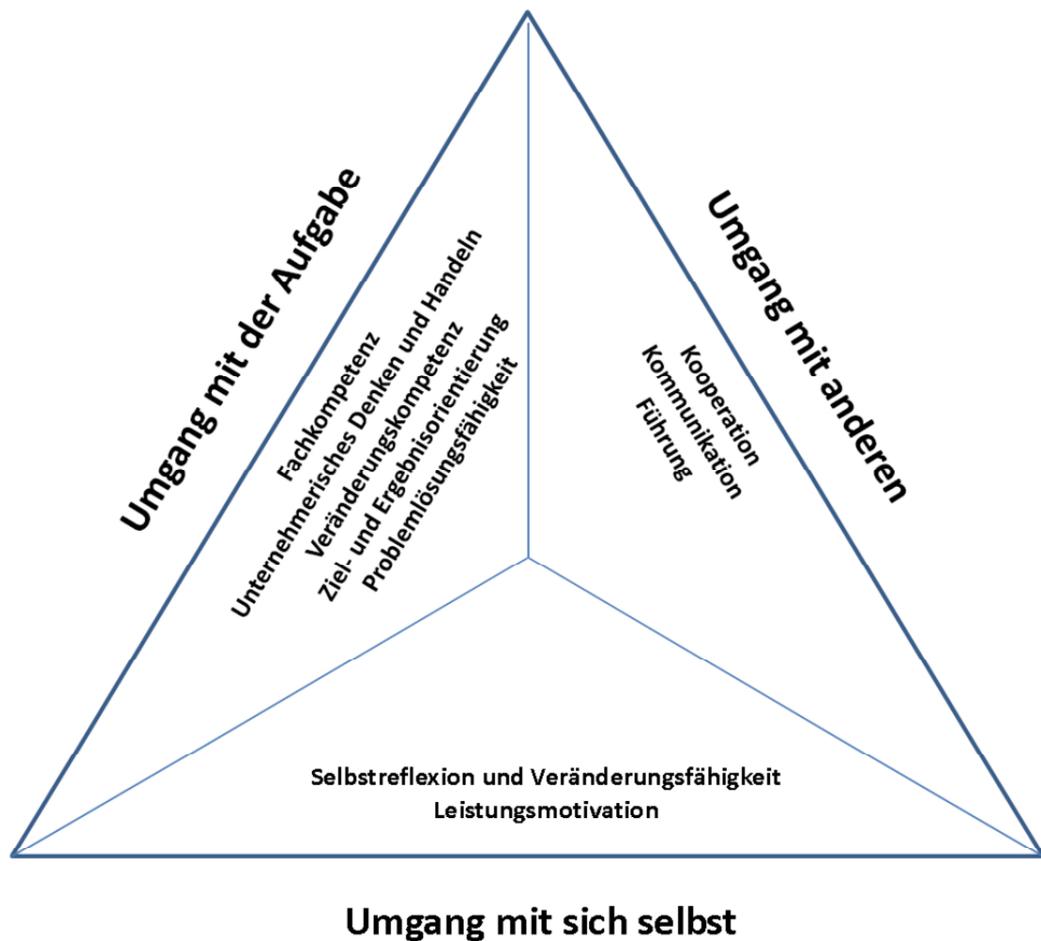
3. Führungskompetenz



3.1. Kompetenzen Teamleitung

(nach Kanton Luzern 2012)

Die Kompetenzen beschreiben jene Kompetenzen, welche für die Leitung eines Teams von zentraler Bedeutung sind. Unter Kompetenzen verstehen wir jene Fähigkeiten und Fertigkeiten, die eine Person braucht, um in ihrer Funktion die erwarteten Ergebnisse zu erzielen. Je nach Anforderungen an die Funktion ist eine Kompetenz in unterschiedlicher Ausprägung erwünscht.



Umgang mit der Aufgabe

Fachkompetenz

Verfügt über die funktionsnotwendigen Kenntnisse und kann diese effektiv auf Situationen und Aufgabenstellungen anwenden.

- Verfügt über gute funktionsnotwendige Fachkenntnisse
- Verfügt über die funktionsnotwendigen Methodenkenntnisse
- Verfügt über die funktionsnotwendigen Kenntnisse der Strukturen, Abläufe und Prozesse
- Entwickelt Fachkenntnisse stets weiter

Unternehmerisches Denken und Handeln

Berücksichtigt die unternehmerischen Zusammenhänge und richtet Entscheide und Handlungen auf eine hohe Dienstleistungsqualität aus.

- Kennt die strategischen Ziele der Organisationseinheit
- Strebt eine hohe Qualität an
- Erkennt laufend Möglichkeiten zur Verbesserung der Prozesse im eigenen Aufgabenbereich um setzt Optimierungsmassnahmen um
- Setzt die zugeteilten Ressourcen (Personal, Finanzen, Material, Zeit) sorgfältig ein
- Kümmert sich selbstständig auch um anspruchsvolle Anliegen der Bewohnerinnen und Bewohner oder Klientinnen und Klienten
- Berücksichtigt die Auswirkungen des eigenen Handelns auf relevante andere Prozesse

Veränderungskompetenz

Identifiziert Veränderungsbedarf, initiiert, gestaltet und begleitet Veränderungsprozesse.

- Erkennt Veränderungsbedarf im eigenen Arbeitsbereich und entwickelt Lösungsvorschläge
- Arbeitet bei der Umsetzung von Veränderungsprozessen konstruktiv mit

Ziel- und Ergebnisorientierung

Setzt herausfordernde, realistische Ziele und richtet Denken und Handeln auf ein Ergebnis aus.

- Definiert Ziele für den eigenen Arbeitsbereich und leitet die Massnahmen zur Erreichung der Ziele ab
- Handelt ergebnisorientiert und setzt sinnvolle Prioritäten
- Trifft für den eigenen Arbeitsbereich angemessene und zeitlich richtige Umsetzungsentscheide
- Behält die Zielerreichung im Auge und kann auf veränderte Umstände reagieren

Problemlösungsfähigkeit

Erkennt und analysiert Probleme in ihrer Komplexität und entwickelt Lösungsmöglichkeiten und Umsetzungspläne.

- Erkennt Probleme im Arbeitsbereich und macht Vorschläge für Lösungsmöglichkeiten
- Plant für Probleme im eigenen Arbeitsbereich realistische Massnahmen und setzt diese um

Umgang mit anderen

Kooperation

Ist ein eigenständiger Teamplayer / eine eigenständige Teamplayerin und setzt sich für die gemeinsame Zielerreichung ein. Baut partnerschaftliche Beziehungen auf und geht konstruktiv mit Konflikten um.

- Arbeitet gern im Team und baut partnerschaftliche Beziehungen auf
- Geht wertschätzend mit anderen Meinungen, Arbeits- und Verhaltensweisen um
- Trägt Teamentscheide mit
- Verhält sich in Konfliktsituationen konstruktiv
- Achtet auf die Gefühle und Bedürfnisse anderer und geht wertschätzend damit um
- Ist bereit, Wissen und Können weiterzugeben und von anderen zu lernen

Kommunikation

Kommuniziert authentisch und transparent, baut einen direkten Bezug zum Gegenüber auf, drückt sich schriftlich und mündlich situations- und adressatengerecht aus.

- Kommuniziert verständlich und rechtzeitig und wirkt authentisch
- Argumentiert nachvollziehbar und überzeugend
- Führt Gespräche sachlich und hört aufmerksam zu
- Achtet in der Kommunikation auf eine gendersensible Sprache

Führung

Übernimmt Verantwortung, fällt transparente Entscheide, gibt Orientierung durch klare Ausrichtung, fordert und fördert Leistung.

- Übernimmt Verantwortung
- Zeigt gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Wertschätzung und Anerkennung
- Führt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit messbaren Zielen und überprüft deren Erreichung
- Fördert die Zusammenarbeit und die Weiterentwicklung des Teams
- Ermöglicht Handlungsspielräume und fördert Rahmenbedingungen, die gute Leistungen ermöglichen
- Erkennt Spannungen und Konflikte und leitet eine konstruktive Bearbeitung ein
- Fällt in seinem/ihrer Arbeitsbereich die nötigen Entscheide
- Gibt differenziertes, leistungsbezogenes Feedback und kritisiert konstruktiv
- Achtet auf gleiche Chancen für Frauen und Männer und handelt danach
- Sieht Unterschiedlichkeiten im Team als Bereicherung und nutzt die Vielfalt, um gute Lösungen zu erarbeiten

Umgang mit sich selbst

Selbstreflexion und Veränderungsfähigkeit

Reflektiert das eigene Verhalten, entwickelt sich kontinuierlich weiter und agiert offen und flexibel bei Veränderungen.

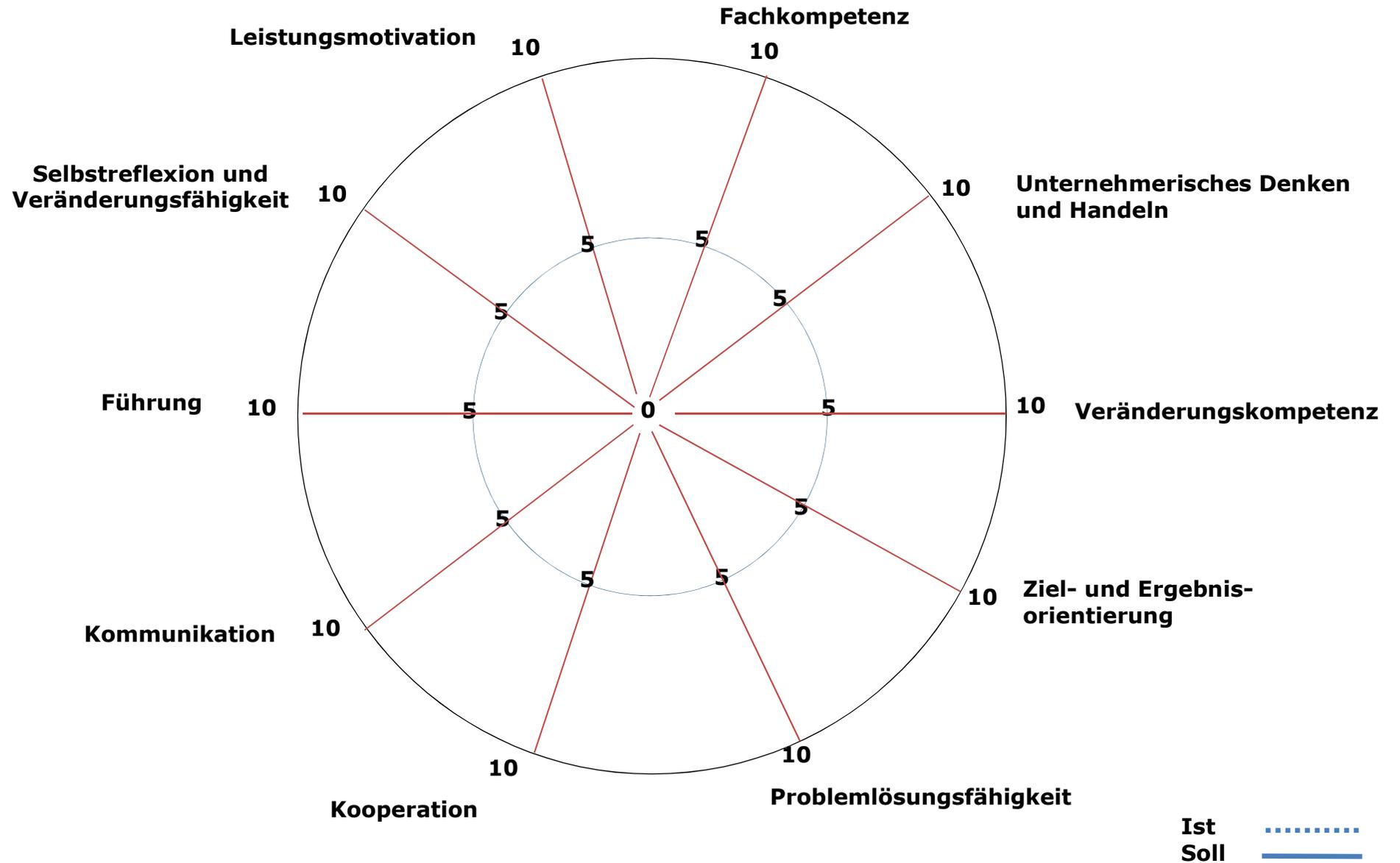
- Reflektiert eigene Verhaltensmuster und Vorgehensweisen, auch in Bezug auf die Gender-Vielfalt
- Ist offen für Feedback und Kritik
- Erkennt Fehler und lernt daraus
- Entwickelt Wissen und Fähigkeiten selbstständig weiter
- Ist Neuem und Veränderungen gegenüber aufgeschlossen und passt das Verhalten den sich verändernden Umständen an

Leistungsmotivation

Zeigt hohes Engagement für die Aufgabe und sucht Herausforderungen, strebt kontinuierlich nach Besserem und hält auch bei starker Belastung ein hohes Leistungsniveau.

- Zeigt Einsatzbereitschaft und erbringt konstante Leistung
- Bringt auch von sich aus zusätzlich Leistung
- Kennt die eigenen Grenzen und findet einen guten Ausgleich zwischen Arbeit und Erholung

3.2. Kompetenznetz



Notizen aus dem Kompetenznetz zu Handen der Lernvereinbarung:

4. Menschenbild

4.1. Definition

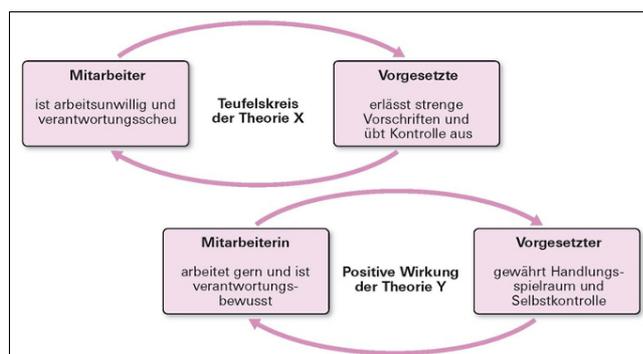
(Steiger/Lippmann 2008, I/S. 5f)

„Unter dem Begriff Menschenbilder sammeln und analysieren die Humanwissenschaften allgemein gültige Vorstellungen oder Meta-Erzählungen über die sogenannte Natur des Menschen. Menschenbilder sind gebündelte Annahmen und Werthaltungen über das Wesen des Menschen, die in sozialen Gemeinschaften entstehen und sich als Versuche generieren, die Natur des Menschen zu verstehen und ihr Sinn zu verleihen. Diese Bilder prägen und formen die Wahrnehmung der einzelnen Mitglieder von Gesellschaften und Organisationen. Sie generieren allgemeine Werthaltungen über das, wie der Mensch sein soll und wie er sich zu verhalten habe. Diese Vorstellungen sind uns teilweise bewusst, teilweise tradieren sie sich durch den Prozess der Sozialisierung ohne unser bewusstes Nachdenken darüber, welche der Annahmen in diesen Bildern unseren Beobachtungen und Erfahrungen tatsächlich entsprechen. Die Bilder erheben den Anspruch auf Wahrheit, auch wenn diese im sozialen Leben kaum überprüfbar ist, weil Menschen verschieden sind und sich das menschliche Leben letztlich weder bestimmen noch ganz erfassen lässt.“

4.2. Beispiele

(McGregor nach Züger 2013, S. 20)

Theorie X	<ul style="list-style-type: none"> • Der Mensch hat eine angeborene Abneigung gegen die Arbeit und versucht, sie so weit wie möglich zu vermeiden bzw. sich davor zu drücken. • Deshalb müssen die meisten Menschen kontrolliert, geführt und mit Straf-androhung gezwungen werden, einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele zu leisten. • Der Mensch möchte gern geführt werden, er möchte Verantwortung vermeiden, hat wenig Ehrgeiz und wünscht vor allem Sicherheit.
Theorie Y	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn der Mensch sich mit den Zielen der Organisation identifiziert, sind externe Kontrollen unnötig; er wird Selbstkontrolle und Eigeneinitiative entwickeln. • Die Arbeit ist für den Menschen eine wichtige Quelle der Zufriedenheit; er sieht darin ein wichtiges Feld seiner Selbstverwirklichung. • Die wichtigsten Anreize sind die Befriedigung von Ich-Bedürfnissen und das Streben nach Selbstverwirklichung, nicht die finanziellen Anreize. • Der Mensch sucht Verantwortung. Zudem möchte er seinen Ideenreichtum und seine Kreativität möglichst aktivieren.



3. Partnerschaft: Fragen zur Verhaltensrelevanz der persönlichen Werte:

- „In welchen Situationen sind Deine Werte hilfreich und zielführend?“
- „An welchen Stellen können Dich Deine Werte in Deiner Führungsarbeit eher behindern?“
- „Welche Deiner Werte könnten ggf. im Widerspruch zueinander stehen?“
- „Wie kannst Du mit eventuellen Widersprüchen umgehen?“

4. Partnerschaft: Reflexion und Abgleich der persönlichen Werte mit den Institutionswerten:

- „An welchen Stellen gibt es Übereinstimmungen zwischen deinen persönlichen Werten und den Institutionswerten?“
- „Wie kannst du diese für deine Arbeit konkret nutzen?“
- „An welchen Stellen gibt es ggf. Unterschiede?“
- „Wie kannst du mit diesen unterschiedlichen Sichtweisen umgehen?“
- „Wie kann sich das auf deine Arbeit auswirken?“
- „Welchen beruflichen Situationen solltest du mit besonderer Aufmerksamkeit begegnen?“



5. Führungsstile

(aus: Kälin/Müri 2005)

Das eigene Führungsverhalten kennenlernen

Sie finden auf den folgenden Seiten je vier Aussagen zu sieben elementaren Verhaltensbereichen im Umgang mit Mitarbeitern.

Lesen Sie zunächst die vier Sätze A bis D unter Punkt 1 (Verhalten beim Ziele-Setzen). Betrachten Sie jeden dieser vier Sätze als eine mögliche Beschreibung Ihres eigenen Verhaltens. Setzen Sie eine 4 zu jenem Satz, der am ehesten auf Sie zutrifft, und zwar so, wie Sie Ihrer Meinung nach tatsächlich sind, und nicht, wie Sie sein möchten oder sein sollten. Geben Sie dann jenem Satz eine 3, der Ihr Verhalten am zweitbesten beschreibt. Fahren Sie mit den restlichen Sätzen fort, indem Sie der drittbesten Schilderung Ihres Verhaltens eine 2 und dem Satz, der am wenigsten auf Sie zutrifft, eine 1 zuordnen.

Verhalten beim Ziele-Setzen

- A ____ Ich stecke das Ziel möglichst hoch und achte auf knappe Termine. Nur bei starker Herausforderung der Mitarbeitenden entsteht eine gute Leistung.
- B ____ Der Mitarbeiter soll sich die Ziele möglichst selbst setzen, da er sich bei selbstgesetzten Zielen mehr anstrengt. Ich gebe höchstens Richtwerte oder sehr grobe Ziele vor.
- C ____ Wichtiger als eine Zielsetzung durch mich ist es, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben gemäss Stellenbeschreibung pflichtgemäss erfüllen. Ziele, die von der Geschäftsleitung kommen, gebe ich selbstverständlich nach unten weiter.
- D ____ Ich vereinbare mit meinen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen regelmässig Ziele, so dass sich Unternehmensziele und individuelle Ziele ergänzen. Die Mitarbeitenden sollen die Ziele verstehen und akzeptieren, aber auch gleichzeitig durch sie herausgefordert werden.

Verhalten beim Planen

- A ____ Ich mache nur da Pläne, wo es die Situation erfordert. Jeder Mitarbeiter sollte sich auf seine eigene Weise «durchbeißen».
- B ____ Ich stelle die Pläne so auf, dass eine langfristige Entwicklung gesichert und jeder Abschnitt klar umrissen ist. Pläne sollen gut durchdacht sein und den Mitarbeiter aktivieren.
- C ____ Ich mache Vorschläge, überlasse aber die Feinplanung den Mitarbeitenden. Ich vertraue ihren Fähigkeiten. Zudem sollen sie einen grossen Handlungsspielraum haben.
- D ____ In meinen Plänen stehen Gewinn- und Kostendenken im Vordergrund. Ich plane nur so weit, als ich es auf Grund meiner Erfahrung für nötig erachte, Sorge aber dafür, dass die Pläne konsequent eingehalten werden.

Verhalten bei der Ideensuche

- A ____ Bringen andere Ideen ein, so versuche ich, möglichst neutral zu bleiben und nicht Partei zu ergreifen.
- B ____ Ich höre zu und suche neue Ideen und Meinungen. Ich habe zwar klare Vorstellungen, bin aber jederzeit bereit, bei guten Vorschlägen meine Meinung zu ändern.

Verhalten beim Entscheiden

- C ____ Ich ziehe es vor, Ideen anderer Personen zu übernehmen und nicht die eigenen in den Vordergrund zu stellen oder gar durchzusetzen.
- D ____ Ich stehe für meine Ideen auch dann ein, wenn nicht alle mit mir einig sind und ich gezwungen bin, andere dadurch zu enttäuschen.
- A ____ Ich gehe auf alle Vorschläge ein und komme mit meinen Entscheidungen den Mitarbeitern möglichst entgegen. So vermeide ich Widerstände, und die Mitarbeiter reagieren positiv.
- B ____ Ich schliesse mich wenn möglich den Entscheidungen anderer an, trage jedoch meinen Teil zum Entscheid bei, wenn man dies verlangt.
- C ____ Ich entscheide soviel wie möglich in eigener Instanz auf Grund meiner Erfahrungen, denn ich trage für die Folgen auch die Verantwortung. Ich lege grossen Wert darauf, Entscheidungen durchzusetzen.
- D ____ Entscheidungen sollen begründet und vernünftig sein, deshalb arbeite ich mit meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an der Entscheidungsfindung, bis die beste Entscheidung gefunden ist.

Verhalten beim Realisieren

- A ____ Ich setze mich selbst unter Druck, da nur mit Selbstdisziplin schnelle Erfolge möglich sind. Bei Schwierigkeiten verstärke ich meinen Einsatz und versuche, mich durchzusetzen.
- B ____ Ich ermutige und unterstütze meine Mitarbeitenden, wann immer es möglich ist. Meine Tür ist immer offen. Oft erledige ich eine Arbeit selbst, um die Mitarbeiter nicht zu überlasten.
- C ____ Ich überlege mir vor der Durchführung, wie ich mit dem geringsten Aufwand am schnellsten vorankomme.
- D ____ Ich bin über die laufende Entwicklung stets informiert und setze jeweils Prioritäten. Auftretende Schwierigkeiten untersuche ich, um daraus für den Fortgang der Arbeit zu lernen.

Verhalten beim Kontrollieren

- A ____ Ich kontrolliere das, was der Mitarbeiter nicht selbst kontrollieren kann. Mehrheitlich konzentriere ich mich dabei auf das Ergebnis. Abweichungen sind

Anlass zur Analyse und zu Verbesserungsmassnahmen.

- B ____ Meine direkten Stichprobenkontrollen sind streng, aber gerecht. Ich will damit feststellen, ob ich eingreifen oder korrigieren muss, oder ob neue Anweisungen erforderlich sind.
- C ____ Ich kontrolliere auf unauffällige Art. Bei Fehlern hebe ich das Positive hervor. Kritikgespräche sind stets konstruktiv und ermunternd.
- D ____ Meine Aufgabe ist es, ein Kontrollsystem einzurichten, das «automatisch» funktioniert, d.h. mir die persönliche Kontrolle weitgehend abnimmt.

Verhalten bei Konflikten

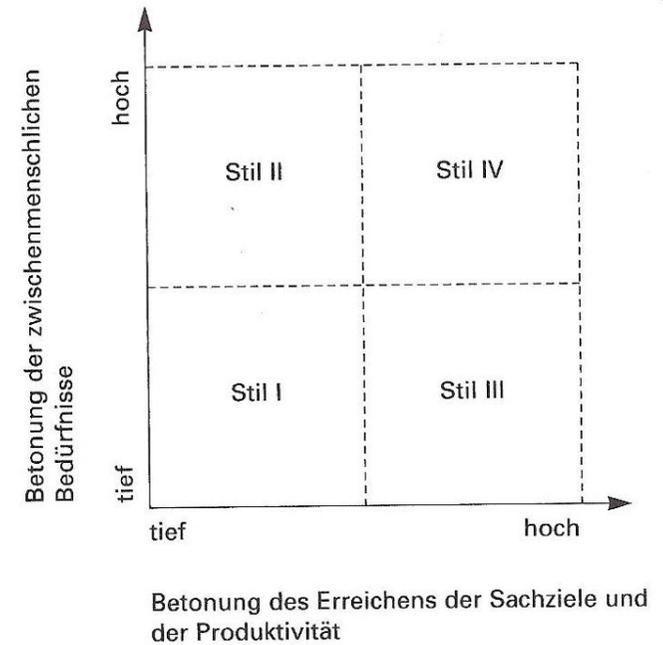
- A ____ Ich möchte von Anfang an verhindern, dass Konflikte entstehen. Treten sie aber trotzdem auf, versuche ich, die Mitarbeiter zu beruhigen und wieder ein gutes, freundliches Klima herzustellen.
- B ____ Wenn Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte entstehen, versuche ich, neutral zu bleiben und mich aus der Diskussion herauszuhalten. Meist wächst dann ohnehin Gras darüber.
- C ____ Wenn Konflikte und Schwierigkeiten entstehen, versuche ich, die Gründe herauszufinden und die Ursachen mit allen Beteiligten zu klären.
- D ____ Konflikte und Meinungsverschiedenheiten sind meistens nur so zu beseitigen, indem man klar die eigene Meinung durchsetzt.

Auswertung des Fragebogens

Die nachstehende Tabelle hilft Ihnen, die Antwort auf die Frage zu finden: «Welches Verhalten trifft am ehesten auf mich zu?»

Beginnen Sie mit dem Verhaltenselement «Verhalten beim Ziele-Setzen»: Übertragen Sie die Werte des Fragebogens in die Tabelle. Fahren Sie anschliessend mit den anderen Verhaltenselementen fort. Zählen Sie schliesslich die Werte jeder Kolonne zusammen.

Verhaltenselement	Stil I	Stil II	Stil III	Stil IV
Zielsetzung	C__	B__	A__	D__
Planung	A__	C__	D__	B__
Ideensuche	A__	C__	D__	B__
Entscheidung	B__	A__	C__	D__
Realisierung	C__	B__	A__	D__
Kontrolle	D__	C__	B__	A__
Konfliktlösung	B__	A__	D__	C__
Summe:	==	==	==	==



Übung: „Mein Führungsstil“ (nach Züger 2013, S. 36)

- Individuell: „Welchen Führungsstil pflege ich?“
Nehmen Sie eine Selbsteinschätzung Ihres Führungsstils vor, und nennen Sie Eigenschaften oder Erfahrungen, auf denen Ihre Selbsteinschätzung beruht.
- Partnerschaft: „Welchen Führungsstil pflegst du und wie beschreibst du dein konkretes Führungsverhalten?“
 - „Wie beschreibst du deinen Führungsstil grundsätzlich?“
 - „Wie beschreibst du dein Führungsverhalten konkret: Erzähle mir Beispiele.“

Lesehinweis: Steiger / Lippmann 2008, I/S. 39 – S. 45.

6. Führungsinstrumente



6.1. Besprechungskultur



„Ein-Minuten-Gespräche“

Inhaltliche Vorbereitung

(Züger 2013, S. 126)

Wozu? – Thema / Sitzungsziele definieren

(Züger 2007, S. 78)

Beispiel:

„Das Sitzungsziel kann nicht heissen: «Verbesserung des Betriebsklimas». Jedoch könnte der Sitzungsauftrag darin bestehen, aufgrund einer Standortbestimmung Vorschläge zur Verbesserung des Betriebsklimas zu sammeln. Das erste Sitzungsziel würde dann lauten: «Am Ende dieser Sitzung liegt eine Standortbestimmung unseres aktuellen Betriebsklimas vor.»“

Wer? – Kreis der Teilnehmenden definieren

(Züger 2007, S. 78, Züger 2013, S. 126)

- Direkt Betroffene zu Beteiligten machen
- Verbündete finden
- Gruppengrösse beachten
- Zeitliche Beanspruchung begrenzen

Was? – Themen bekannt geben

(Züger 2007, S. 79)

- Einladungsschreiben mit den
 - o Zielen,
 - o dem Start- und
 - o geplanten Endtermin sowie den
 - o Ortsangaben,
- Traktandenliste mit den Themen,
- Vorbereitungsaufträge und
- alle für die Vorbereitung notwendigen Dokumentationen

Durchführung

(Züger 2007, S. 79ff)

Beispiel:

„Bettina Schmied ist erst seit kurzer Zeit im Team. Auf Montagmorgen um 08.00 Uhr ist die nächste Teamsitzung angekündigt. Auf die Frage nach der Sitzungsdauer antwortet Bettinas Kollege: «Ach, das weiss man nie so genau. Meistens etwa 1 ½ Stunden, aber es können schon mal auch zwei oder drei Stunden werden.»

Bettina Schmied freut sich auf die erste Zusammenkunft im Team und trifft gut fünf Minuten zu früh im Sitzungszimmer ein. Es ist sonst noch niemand dort. Als sie auch noch zwei Minuten vor Sitzungsbeginn alleine wartet, wird sie unruhig. Hat sie sich im Zeitpunkt geirrt? Jetzt endlich treffen die ersten Kollegen ein. Sie begrüssen ihre neue Kollegin freundlich, genehmigen sich einen Kaffee und plaudern angeregt miteinander, u. a. über die Fussballresultate vom Wochenende. Bettina Schmied kann dazu nichts beitragen und fühlt sich etwas deplatziert. Eine Viertelstunde später trifft dann auch der Vorgesetzte und Sitzungsleiter ein. Sofort wird er von Einzelnen in Beschlag genommen, woran sich offen-bar niemand stört. Mit fast einer halben Stunde Verspätung eröffnet der Vorgesetzte schliesslich die Teamsitzung. Bettina Schmied macht sich auf einen ebenso chaotischen weiteren Sitzungsverlauf gefasst ...“

Spielregeln vereinbaren

Beispiel: „Die Handlungsanweisung «Wir lassen einander ausreden» statt das Verbot «Fallen Sie den anderen nicht ins Wort» formulieren.“

Umgang mit Regeln:

- o explizit und gemeinsam vereinbaren
- o Regelbrüche sanktionieren
- o Geltungsbereich vereinbaren

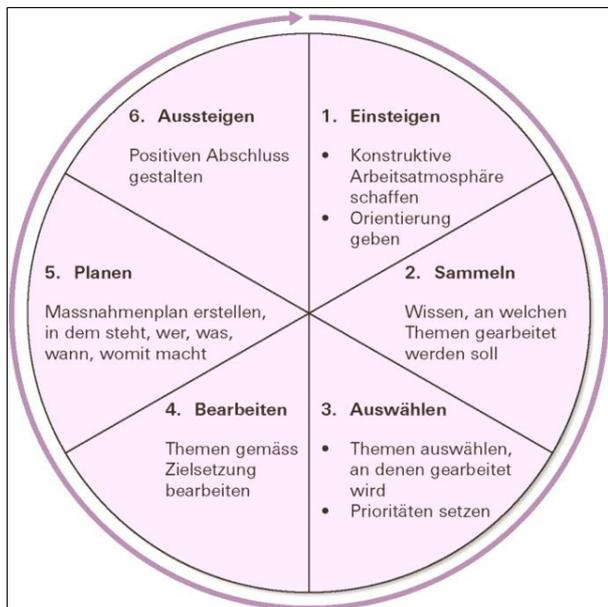
Moderationstechnik

(Züger 2007, S. 82ff)

Beispiel:

Gleiche Methoden wie bei der Problemlösung: Das Team sucht nach neuen Ideen für die Lösung eines Problems. In einem gemeinsamen Brainstorming tragen alle Mitglieder ihre Ideen zusammen, um sie zu einem späteren Zeitpunkt weiterzubearbeiten. - Auch in Sitzungen wird das Brainstorming zur Ideensammlung eingesetzt.

Gleiche Kommunikationstechniken wie bei der Gesprächsführung: In Führungsgesprächen tragen das aktive Zuhören oder wirksame Fragen wesentlich zur Klärung bei. - Beide Kommunikationstechniken brauchen Sie auch, falls sich die Teilnehmenden in der Sitzung unklar oder missverständlich ausdrücken.



Einsteigen: Begrüssung, Sitzungseröffnung, Klärung der Erwartungen, Definition von Zielen, Spielregeln und der Vorgehensweise.

Sammeln: gemeinsame inhaltliche Ausgangslage schaffen, Themen-/Ideenfindung.

Auswählen: Strukturierung und Gewichtung der Themen/Ideen.

Bearbeiten: Definition der Vorgehensmethode, Themen bearbeiten lassen.

Planen: Entwicklung Massnahmenplan, Sicherstellung der Massnahmenumsetzung.

Aussteigen: Nichts offen lassen, Rückschau, Bewertung, Dank und Verabschiedung.

Lesehinweis:

Steiger / Lippmann 2008, I/S. 350 – S. 375.

6.2. Führen durch Zielvereinbarung



SMART+-Formel zur Zielformulierung

(nach Züger 2013, S. 68)

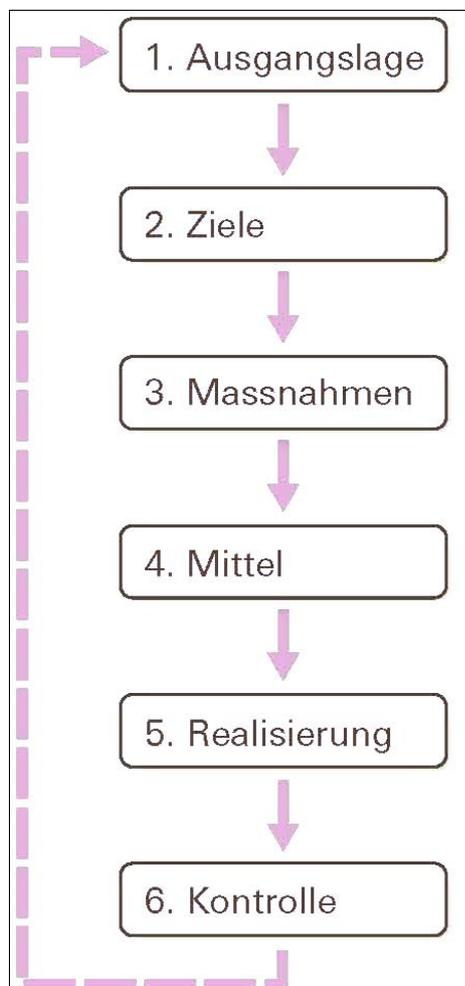
S	specific = konkret	
M	measurable = messbar	
A	achievable = erreichbar	
R	result-oriented = ergebnisorientiert	
T	time-related = termingebunden	
+	positiv formuliert	

Eigenes Beispiel:

Lesehinweis:

Steiger / Lippmann 2008, II/S. 171 – S. 191.

6.3. Problemlösungsprozess



(Züger 2007, S. 22f)

Planungsregeln

(Züger 2007, S. 23ff, s. a. Züger 2013, S. 39f)

- Vorausschauend handeln
- Mitarbeitende mit einbeziehen
- Risiko- und Sicherheitsbewusstsein entwickeln
 - o mögliche Risiken frühzeitig erkennen und regelmässig überwachen,
 - o erkannte Risiken beurteilen (Ursachen, Wahrscheinlichkeit, Tragweite),
 - o unnötige Risiken vermeiden bzw. abwenden,
 - o unvermeidbare Risiken verhindern bzw. bestmöglich absichern und
 - o bestimmte Risiken akzeptieren bzw. mit ihnen leben.

Übung: Problemlösungsprozess

- Wählen Sie ein mittelschweres Problem. Es kann hinter ihnen liegen oder auch aktuell sein.

- Erzählen Sie Ihrem Gegenüber stegreifartig die Geschichte dieses ehemaligen oder aktuellen Problems mittels des Problemlösungsprozesses (bei aktuellen Problemen erfinden Sie den zukünftigen Teil!).
- Sie erhalten von Ihrem Gegenüber mindestens
 - ein Lob und

 - einen Wunsch.

Rollenwechsel!

Lesehinweis:

Steiger / Lippmann 2008, I/S. 168 – S. 193.

6.4. Entscheiden

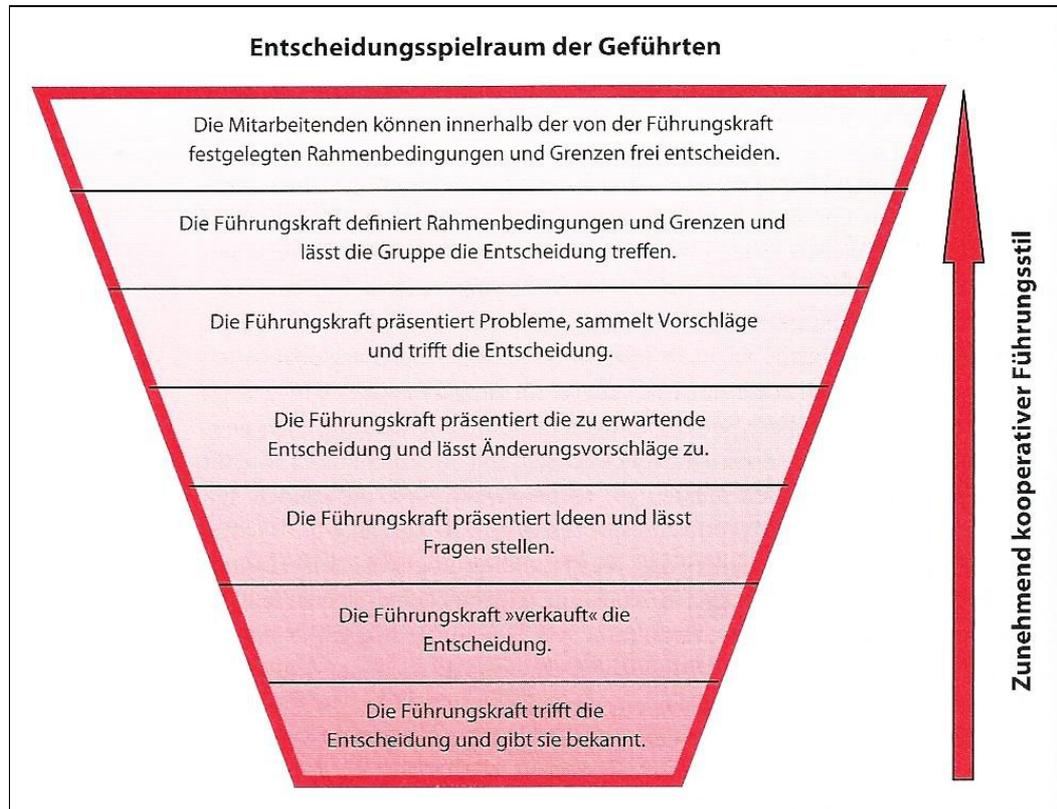


Übung: Entscheiden

- Letzte grössere Entscheidung?
- Wie ist es mir vor der Entscheidung / im Entscheidungsprozess gegangen?
- Wie habe ich entschieden?
- Wie ist es mir nach der Entscheidung gegangen?
- Wie bin ich mit dem Entscheid zufrieden?

Kontinuum des Entscheidungsspielraums

(Steiger/Lippmann 2008, I/S. 196)



Übung: Entscheiden

- Analysieren Sie Ihre Entscheidung aus der Übung von der vorherigen Seite mittels der Theorie.
- Was würden Sie anders machen?
- Was würden Sie gleich machen?

Lesehinweis:

Steiger / Lippmann 2008, I/S. 193 – S. 212.

6.5. Auftragserteilung / Delegation



Definition

„**Delegation** meint die dauerhafte Übertragung von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung an nachgeordnete Stellen.

Auftragserteilung meint die Übertragung eines Einzelauftrags.“

(Steiger/Lippmann 2008, II/S. 161)

Beispiel:

Axel Heuberger ist von seiner Chefin beauftragt worden, ein Grobkonzept für die Fort- und Weiterbildung abzuliefern. Er überlegt sich sehr genau, wie er dieses Konzept formulieren will, und geht dabei ausgesprochen systematisch vor und liefert seiner Vorgesetzten ein umfassendes Grobkonzept ab. Worauf sie meint: «Ich sehe, dass Sie sich grosse Mühe gegeben und Ihr Konzept bereits sehr sorgfältig ausgearbeitet haben. Wissen Sie, das Ganze ist noch nicht spruchreif, und so hätte mir eine erste Ideenskizze vollkommen gereicht!»

Dieses Feedback frustriert Axel Heuberger, und er ärgert sich im Nachhinein, dass er den Auftrag nicht genauer abgeklärt und so viel Zeit «in nichts» investiert hat.

(nach Züger 2007, S. 29)

Elemente einer Auftragserteilung

(Steiger/Lippmann 2008, II/S. 161)

1. Orientierung über die Ausgangslage.
2. Zielsetzung festlegen.
3. Begründung liefern.
4. Auftrag formulieren.
5. Mittel bereitstellen.
6. Kontrolle vereinbaren.

Oder kürzer: **7 W**

Was? Wer? Wozu? Wann? Wie? Wo? Womit?

(Züger 2007, S. 29)

Delegierbare und nicht-delegierbare Verantwortung

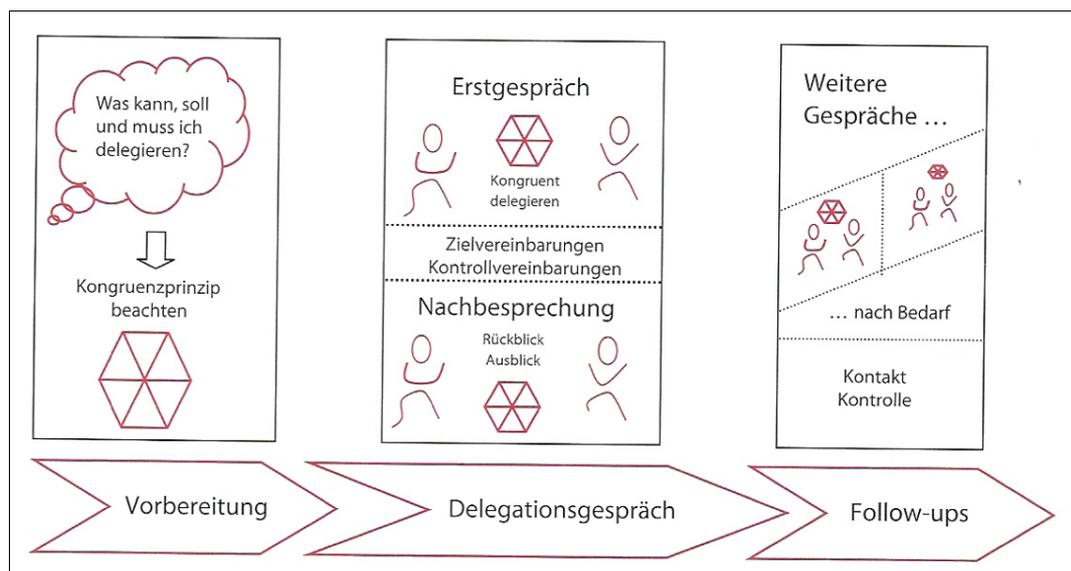
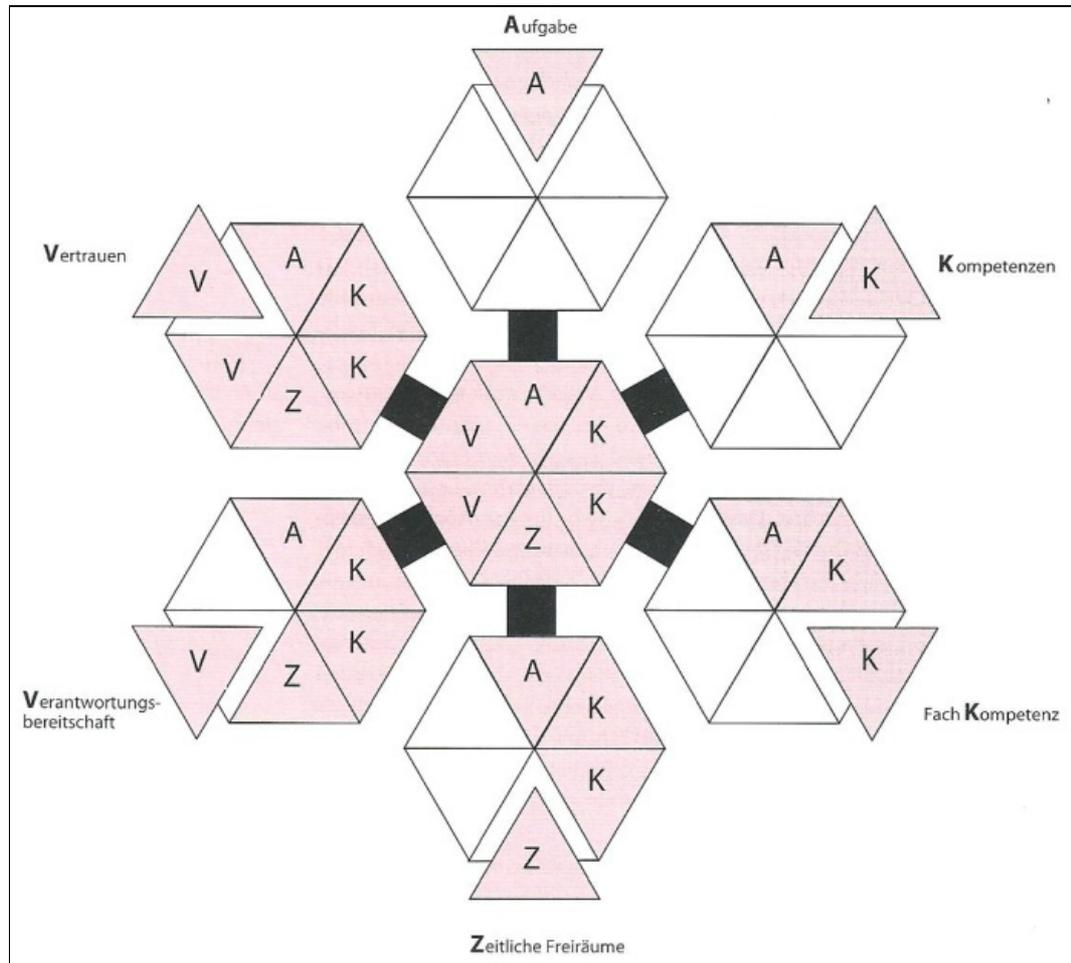
(Steiger/Lippmann 2008, II/S. 162f)

- Alles oder nichts?
 - Handlungsverantwortung.
 - Führungsverantwortung:
 - o Delegation an Personen mit entsprechenden Voraussetzungen
 - o Zielvereinbarungen + Information + Kontrolle
 - Nicht delegierbar sind alle Entscheidungen, die zur eigentlichen Führungsfunktion gehören (Züger 2007, S. 27):
Beispiel:
Patrizia Ott hat zwar die Personaleinsatzplanung an die Teamleiterinnen delegiert, sie trägt jedoch weiterhin die Führungsverantwortung für die Mitarbeitenden. Deshalb führt sie unter anderem die Zielvereinbarungsgespräche mit sämtlichen Mitarbeitenden; sie kann diese nicht an die Teamleiterinnen delegieren.
- ➔ Verantwortung nicht für alles! Aber mehr als für nichts!

Übung: Auslegeordnung meiner Aufgaben (Steiger/Lippmann 2008, II/S. 163)		
Frage	Antwort?	Aktion?
Aufgaben, die nur ich machen kann		
Aufgaben, die ich machen sollte, aber bei denen andere helfen können		
Aufgaben, die ich machen kann, aber andere würden sie machen, wenn man ihnen eine Chance dazu gäbe		
Aufgaben, die andere machen sollten, aber bei denen ich als Ressource zur Verfügung stehe		
Aufgaben die eigentlich andere tun müssen		

Prozess des Delegierens

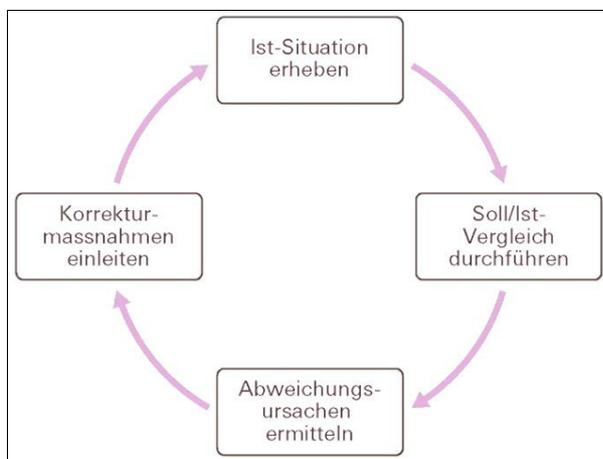
(Steiger/Lippmann 2008, II/S. 164ff, s. a. Züger 2013, S. 72)



(Steiger/Lippmann 2008, II/S. 168)

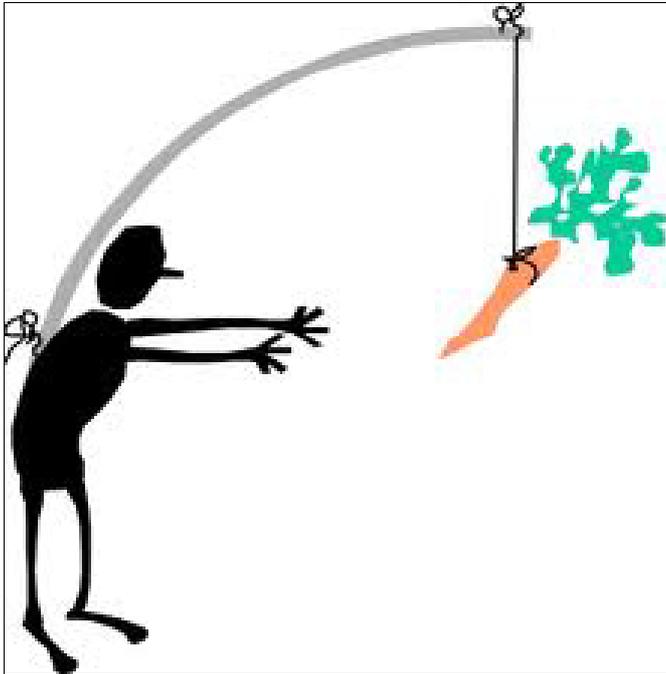
Übung: Delegationsprozess		Kongruenzprinzip beachten: A = K = V
1. A Wählen Sie eine delegierbare Aufgabe		
2. K Klären Sie die notwendigen Kompetenzen		
3. V Wägen Sie die Mitarbeitenden- Verantwortungs ereitschaft ab		

6.6. Kontrollprozess



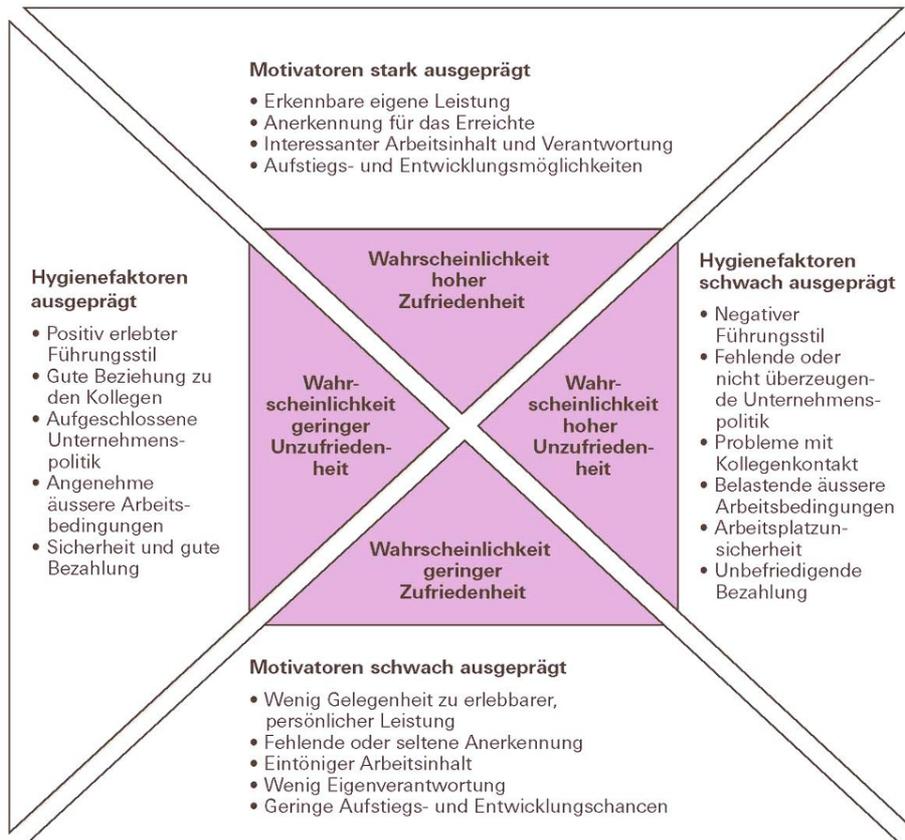
(Züger 2007, S. 31)

7. Motivation



7.1. Herzberg-Theorie

(Züger 2007, S. 50f . S. a. Steiger/Lippmann II/S. 150)



Übung: „Motivation meiner Mitarbeitenden“

1. Wählen Sie eine konkrete Situation, in der die Motivation von Mitarbeitenden für Sie eine wichtige Rolle spielt.

2. Analysieren Sie diese Situation mit der Herzberg-Theorie:

Welche Motivatoren sind stark ausgeprägt?

Welche Motivatoren sind schwach ausgeprägt?

Welche Hygienefaktoren sind stark ausgeprägt?

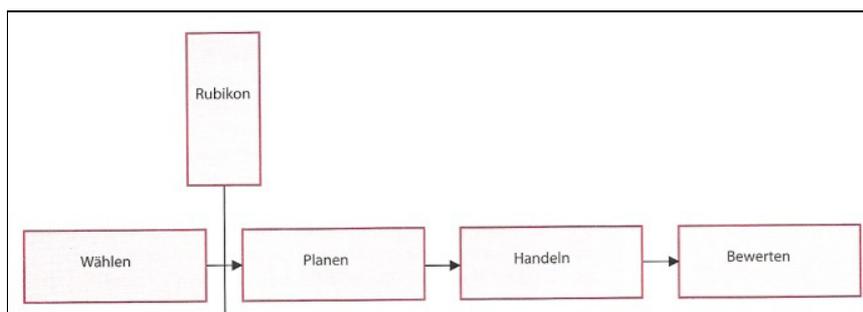
Welche Hygienefaktoren sind schwach ausgeprägt?

3. Wie schätzen Sie die Situation nach dieser Analyse insgesamt ein?

4. Welche Schlussfolgerungen ziehen Sie daraus?

7.2. Rubikon-Modell

(Steiger/Lippmann 2008, II/S. 152ff)



8. Fallanalysen

8.1. Fall „Priska Müller“

Fallschilderung

(Keist 2014a)

Priska Müller hat vor einem halben Jahr die Teamleitung übernommen. Vorher war sie in einem anderen Team tätig. Ihr Team besteht aus 10 Mitarbeiterinnen und 2 Mitarbeitern, total 850 Stellenprozente.

Vor dem Stellenantritt der Teamleiterin wurde in der Institution LOA (Lösungsorientierter Ansatz) eingeführt und alle Mitarbeitenden geschult. Es gehört zur Aufgabe der Teamleitung, die Anwendung des lösungsorientierten Ansatzes zu begleiten, zu kontrollieren und bei Bedarf zu unterstützen. In den vergangenen Wochen stellte die Teamleiterin fest, dass im Team das Interesse an dieser Methode sehr unterschiedlich war. Die einen Teammitglieder erzielten damit bei den Bewohnenden Fortschritte, andere Teammitglieder setzten sich über die Vorgaben hinweg. Bei einer Nachfrage begründeten einige, dass die Anwendung dieses Ansatzes viel mehr Zeit beanspruche und diese gar nicht vorhanden sei. Die Bewohnerinnen und Bewohner hätten gar kein Interesse daran, diese seien ja zufrieden.

Auch stelle die Teamleiterin fest, dass die Kaffeepausezeit öfters überzogen wurde. Wenn die Teamleiterin auch in der Pause war, warteten immer alle bis sie aufstand und wieder an die Arbeit ging.

Die Teamleiterin war in ihrer neuen Rolle noch recht unsicher. Sie ärgerte sich über das Verhalten einiger Mitarbeitenden, vermied es jedoch, das unkorrekte Verhalten anzusprechen. Sie war der Ansicht, dass sich das Teamklima verschlechtern würde, wenn sie die Missstände ansprechen und korrektes Verhalten einfordern würde.

Auftrag

Fallanalyse in der Kleingruppe erarbeiten; Benützung der Kursunterlagen.

Anzahl Teilnehmende: 5 – 6.

Mögliches Vorgehen:

- Situation analysieren: Probleme sowie mögliche Stärken und Ressourcen aufzeigen.
- Mögliche Ziele nennen, 1 – 2 Ziele auswählen und begründen, Messbarkeit (Indikatoren) darstellen.
- Für Modell / Theorie entscheiden und begründen.
- Verschiedene Lösungsvarianten festlegen, diese begründen sowie Chancen/Risiken benennen.
- Sich auf eine Variante festlegen.
- Massnahmen von den Zielen ableiten und diese planen.
- Evaluation: In welcher Form?
- Weiteres Vorgehen bei positivem oder negativem Verlauf.
- Situationsentwicklung in Zukunft.
- Reflexion: Wie sind Sie in Ihrer Kleingruppe vorgegangen? Modell?

Sie präsentieren Ihre Ergebnisse visualisiert in max. 15'.

8.2. Fall „Peter Anderhub“

Fallschilderung
(Keist 2014b)

Peter Anderhub ist seit 2 Jahren Teamleiter in der Abteilung West. In der Institution wird demnächst die elektronische BewohnerInnen-Dokumentation eingeführt. Die Institutionsleitung hat dafür eine Projektgruppe eingesetzt. Als IT-Freak und erfahrener Teamleiter ist Peter Anderhub Mitglied dieser Projektgruppe.

Der Teamleiter ist durch die Projektmitarbeit stark belastet und überträgt deshalb einzelnen Teammitglieder öfters einzelne Aufgaben. Mit der Erledigung ist er nicht immer zufrieden, teilweise werden die Arbeiten nicht zeitgerecht erledigt und die Bearbeitung bzw. Qualität entspricht nicht immer seinen Vorstellungen. Auch hört er aus dem Team, dass die beauftragten Teammitglieder sich oft als Chef aufspielen würden. Auch fällt auf, dass 2 Mitarbeitende Überstunden mit der Begründung „Auftrag X vom Chef erledigt“ ausweisen.

Eine Bewohnerin beschwerte sich beim Teamleiter über das laute Lachen der Mitarbeitenden, wenn er nicht da sei. Auch seien sie nicht mehr so hilfsbereit und manchmal sogar unfreundlich.

Der Teamleiter realisiert, dass er vermehrt Feedback geben müsste, findet jedoch, dass er jetzt keine Zeit hat und die Teammitglieder doch eigenverantwortlich sein sollten.

Auftrag

Fallanalyse in der Kleingruppe erarbeiten; Benützung der Kursunterlagen.

Anzahl Teilnehmende: 5 – 6.

Mögliches Vorgehen:

- Situation analysieren: Probleme sowie mögliche Stärken und Ressourcen aufzeigen.
- Für Modell / Theorie entscheiden und begründen.
- Verschiedene Lösungsvarianten festlegen, diese begründen sowie Chancen/Risiken benennen.
- Sich auf eine Variante festlegen.
- Mögliche Ziele nennen, 1 – 2 Ziele auswählen und begründen, Messbarkeit (Indikatoren) darstellen.
- Massnahmen von den Zielen ableiten und diese planen.
- Evaluation: In welcher Form?
- Weiteres Vorgehen bei positivem oder negativem Verlauf.
- Situationsentwicklung in Zukunft.
- Reflexion: Wie sind Sie in Ihrer Kleingruppe vorgegangen? Modell?

Sie präsentieren Ihre Ergebnisse visualisiert in max. 15'.

9. Integrationsübung: „Mein Führungsverständnis“

9.1. „Mein Führungsverständnis“ I

Einzelarbeit → Arbeit in Partnerschaft: „Mein Führungsverständnis“

1. Erarbeiten Sie in einer persönlichen Arbeit Ihr Führungsverständnis:

Lassen Sie sich dabei von drei Fragen leiten:

- Wie ist mein Führungsverständnis jetzt? Stärken? Schwächen?
- Was ist mir aus den bisherigen Lehrgangsthemen wichtig geworden?
- In welche Richtung will ich meine Führungsarbeit weiter entwickeln?

Benutzen Sie dazu als Anregung auch vorliegendes Skript, S. 26 + 32.

Lassen Sie sich dabei auch von folgenden Aspekten leiten:

- Verständnis von Ihrer Organisation
- Rolle
- Menschenbild
- Gender
- Führung
- verschiedene Führungsinstrumente
- Motivation

2. Bereiten Sie damit eine Präsentation von 90 Sekunden vor.

9.2. „Mein Führungsverständnis“ II

Einzelarbeit: „Mein Führungsverständnis“

Bereiten Sie eine Präsentation Ihres Zukunftsbildes „Mein Führungsverständnis“ von 10' zu Handen Ihrer Lerngruppe vor.

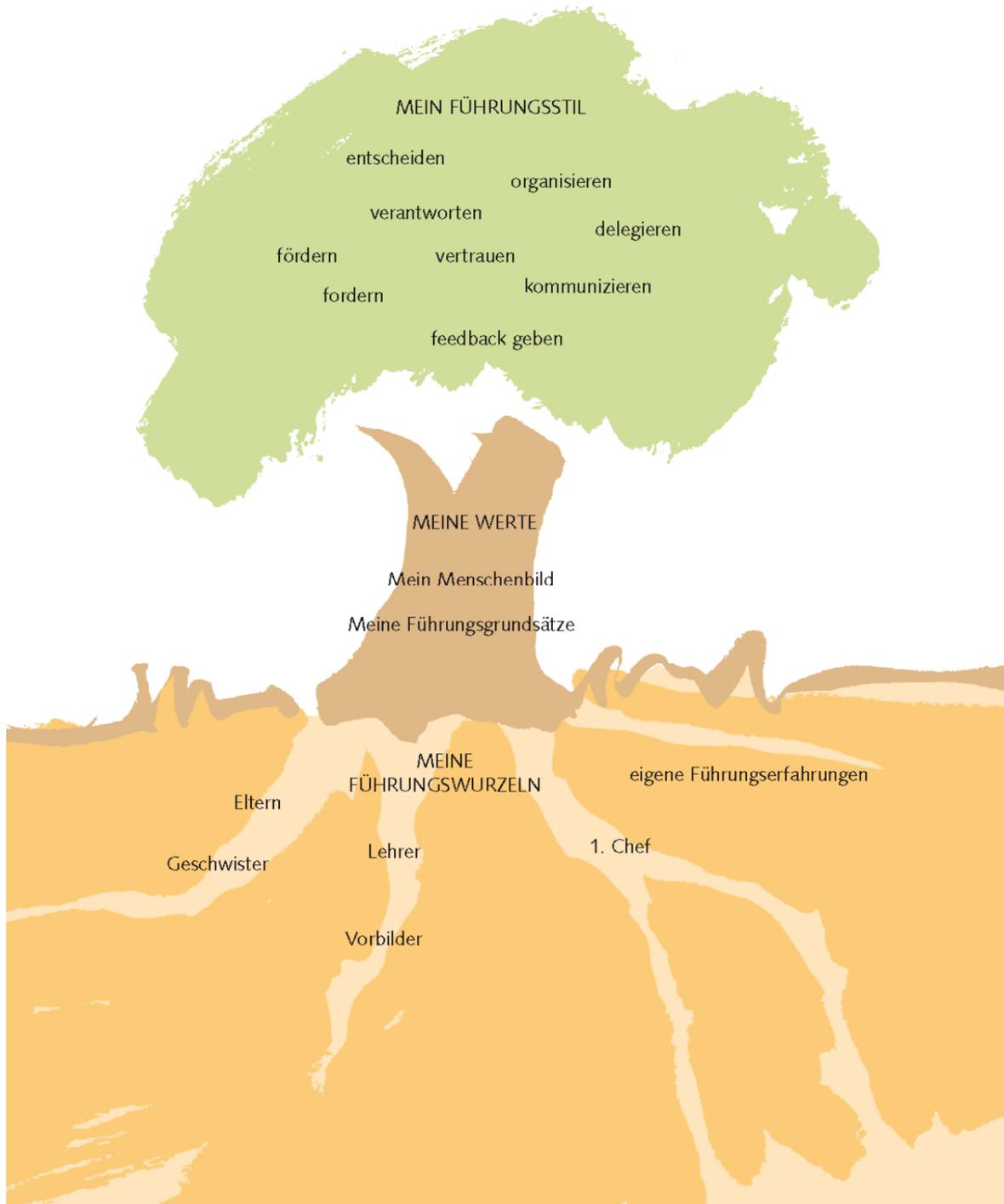
Sie integrieren dabei zentrale Elemente Ihrer 90"-Präsentation sowie des Führungsbaumes auf der folgenden Seite.

Die Präsentation soll neben dem gesprochenen Wort (inkl. Visualisierung) mindestens ein gestalterisches Element enthalten: Symbol, Bild („Mein Führungsbaum“), Sketch, (modelliertes) Standbild, persönlicher Gegenstand... Für diesen Teil der Präsentation stehen Ihnen die Mitglieder Ihrer Lerngruppe während der Präsentation zur Verfügung.

Bereiten Sie konkrete Fragen / Themen vor, die Sie anschliessend in einem Coaching-Gespräch klären wollen.

Diese Fragen können Ihr Führungsverständnis und/oder Ihre Präsentation betreffen.

Mein Führungsbaum



(Management Center Vorarlberg 2013)

9.3. Coaching „Mein Führungsverständnis“

Arbeit in Partnerschaft: „Mein Führungsverständnis“

1. Klären Sie zusammen in 2er-Partnerschaften in Ihrer Lerngruppe die Rollen und den Zeitablauf.

Wer stellt zuerst die Fragen? Wer ist Coach?

2. Coaching A – B.

- A präsentiert die Fragen / Themen aus dem Übungsteil 6.2.
 - B leitet das Gespräch, hält sich selber jedoch mit Antworten zurück. Hilfreich dazu können lösungsorientierte Fragen sein. Zum Beispiel:
 - Skalierungsfragen: „Wo stehst du zwischen 1 – 10 in Bezug zur Antwort? Wie kommst du näher an 10?“
 - Fragen nach Ausnahmen: „Wo und wie hat das bei dir schon einmal funktioniert?“
 - Fragen nach Ressourcen: „Welche Eigenschaft von dir hilft dir wie, näher zur Antwort zu kommen?“
 - Wunderfrage: „Angenommen heute Nacht käme eine Fee und löst die Frage □ was konkret wäre morgen anders?“
 - Nutzenfrage: „Welchen Nutzen hättest du, wenn die Frage (noch) nicht geklärt würde?“
 - Zeitfrage: „Wie lange wird dich diese Frage noch beschäftigen? Was wird dich nachher beschäftigen?“
 - Als-ob-Frage: „Wenn du einmal tun würdest, als ob die Frage geklärt wäre: Was würdest du wie (anders) machen?“
 - ...
- B hält die Zeit im Auge!
- A zieht ein Fazit.

3. Coaching B – A.

Ablauf siehe oben.

4. Sie integrieren je individuell Ihr Fazit aus diesem Coaching in Ihre eigene Präsentation.

9.4. Präsentation „Mein Führungsverständnis“

Arbeit in der Lerngruppe: „Mein Führungsverständnis“

1. Entscheiden Sie sich als Lerngruppe für eine Person, welche die Zeit im Auge behält.

2. Präsentation von Person A.

- Person A präsentiert „Mein Führungsverständnis“.
- Personen B – E geben ein Feedback in Bezug auf
 1. Inhalt.
 2. Präsentation.Sie geben mindestens je ein Lob und einen Wunsch. Sie notieren das Feedback mit Stichworten und schenken die Notiz nach dem mündlichen Feedback Person A.
- Person A zieht ein Fazit.

3. Präsentationen von Personen B – E.

Ablauf siehe oben.

4. Pause.

5. Sie gestalten Ihr Zukunftsbild „Mein Führungsverständnis“.

Sie integrieren dabei zentrale Elemente Ihrer Präsentation sowie die Feedbacks der Gruppe. Benutzen Sie neben geschriebenem Text auch gestalterische Elemente (Grafiken („Mein Führungsbaum“), Zeichnungen, Landkarten, Ihr Talisman/Glücksbringer, persönlicher Gegenstand...). Decken Sie in Ihrem Zukunftsbild verschiedene Zeithorizonte ab: Kurz-, mittel- und langfristig.

10. 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.