

managerSeminare

Manfred Schwarz | Iris Schwarz

# Grundlagen Führung

## und systemisches Denken



3 Tage

Basics



Dreitägiges Führungstraining

# Grundlagen Führung und systemisches Denken

Dreitägiges Führungstraining





|   |           |
|---|-----------|
| <b>GRUNDLAGEN FÜHRUNG UND SYSTEMISCHES DENKEN</b>           | <b>4</b>  |
| Führungskräfte begleiten, Leadership-Kompetenzen entwickeln | 4         |
| Architektur und Design des Curriculums                      | 8         |
| <b>PLANUNG, UMSETZUNG UND EINBINDUNG</b>                    | <b>9</b>  |
| Die Planung   | 9         |
| Die Umsetzung   | 9         |
| Die Einbindung  | 10        |
| <b>DIE TRAININGSTAGE IM ÜBERBLICK</b>                       | <b>13</b> |
| Grundlagen Führung und systemisches Denken                  | 13        |
| <b>DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK</b>               | <b>15</b> |
| Trainingsablauf und -design                                 | 15        |
| PowerPoint-Präsentation                                     | 15        |
| Handout für die Teilnehmenden                               | 16        |
| Inputs und Werkzeuge  | 16        |
| Flipcharts  | 18        |
| Zusätzliche Dokumente in den Online-Ressourcen              | 19        |
| <b>DIDAKTISCHE HINWEISE ZUR DURCHFÜHRUNG</b>                | <b>20</b> |
| Was für alle Tage gilt                                      | 20        |
| <b>UMSETZUNG ALS ONLINE-VARIANTE</b>                        | <b>23</b> |
| Analog, digital, hybrid: Ganz, wie Sie es brauchen          | 23        |
| Die Basis: Hardware & Co.                                   | 23        |
| Sicherheit geht vor: Datenschutz                            | 24        |





|   |           |
|---|-----------|
| Der Probelauf: Zeit zum Testen                                  | <b>25</b> |
| Online geht anders: Das passende Kommunikationsverhalten        | <b>25</b> |
| Im Rampenlicht: Die richtige Umgebung wählen                    | <b>25</b> |
| Das Training beginnt ... mit klaren Regeln                      | <b>26</b> |
| Doppelt trainiert besser: Verabreden Sie eine Arbeitsteilung    | <b>26</b> |
| Der Seminarbeginn: Achten Sie auf freundliches Willkommen       | <b>26</b> |
| Der Reihe nach: Wer kommt wann zu Wort?                         | <b>27</b> |
| Zwischendurch: Teilnehmende im Spiel halten                     | <b>27</b> |
| Time-out: Pausen machen   | <b>27</b> |
| Das gewisse Extra: Kurze Energie-Kicks einbauen                 | <b>28</b> |
| Gruppenarbeit: Ab in die Breakout-Rooms                         | <b>28</b> |
| Endspurt: Der Abschluss   | <b>29</b> |
| Der abschließende Dreiklang: Dank, Zusammenfassung und Ausblick | <b>29</b> |
| <b>ZU DEN AUTOREN</b>   | <b>30</b> |
| <b>AUSSERDEM</b>  | <b>31</b> |
| Gender  | <b>31</b> |
| Nutzungsrechte, Urheberrechtshinweise und Haftungsausschluss    | <b>31</b> |
| Services  | <b>32</b> |





# GRUNDLAGEN FÜHRUNG UND SYSTEMISCHES DENKEN

Blatt 4

## Führungskräfte begleiten, Leadership-Kompetenzen entwickeln

Führungskräfte zu entwickeln ist eine der spannendsten Aufgaben, denen wir in unserem beruflichen Leben begegnen können. Denn hier geht es immer gleich um mehrere Faktoren. Dazu zählen Aktivitäten wie

- neue Methoden und Techniken erlernen,
- neue Rollen verstehen und einüben,
- eine verantwortungsbewusste Haltung entwickeln,
- eine unternehmerische Haltung einnehmen,
- eine neue Stellung im Team akzeptieren,
- offen für neue Herausforderungen sein.

Beim Thema Führungsgrundlagen geht es nicht nur um reines Wissen oder bloße Techniken. Beides gehört natürlich auch dazu, die Erfahrung lehrt uns aber: Der alles bestimmende Faktor ist das Stichwort Entwicklung. Und zwar im Sinne von Entwicklung der Persönlichkeit, der Haltung und der Fähigkeit, sich auf Neues einzulassen.

Mit diesem Konzept erhalten Sie eine praxiserprobte Hilfestellung mit Struktur, bausteinhaften Ablaufvorschlägen sowie erforderlichen Inhalten für ein grundlegendes Führungstraining über drei Trainingstage. Auszüge daraus können Sie verwenden, um eigenständige Trainings mit weniger Tagen zu entwickeln. Sollten Sie mit dem systemischen Denken noch nicht vertraut sein, so werden Sie hier einige grundlegende Elemente davon kennenlernen. Denn das systemische Denken und Führen zählen wir zu den Kernkompetenzen einer jeden Führungskraft.

Wir sprechen mal von Unternehmen, mal von Organisationen bzw. mal von Teams, mal von Abteilung oder Bereichen: Immer sind alle denkbaren „Systeme“ gemeint, die von Menschen geführt werden. Der eindeutige Fokus dieses Konzepts liegt in allen Aspekten auf dem Bereich Führung und nicht auf dem Bereich Management.

### Wem dieses Konzept weiterhilft

Das Basistraining richtet sich in erster Linie an Trainerinnen und Trainer. Genauso interessant ist es aber auch für HR-Verantwortlichen, die – vor allem inhouse – nach Wegen, Ideen und Impulsen zur Entwicklung ihrer Führungskräfte suchen. Sie brauchen Anregungen und Ideen dafür, wie ein Grundlagentraining aussehen kann.

Die Tipps und Hinweise zu den eingesetzten Werkzeugen und Methoden sind möglichst knapp gehalten, weil wir einen gewissen Grad an Erfahrungen voraussetzen. Der Fokus wird dabei darauf liegen, was in Führungskräfte trainings – im Vergleich etwa zu Kommunikationstrainings oder Trainings zu Sachthemen – besonders zu beachten ist oder sich gut bewährt hat.





Auch die Methodik ist kurz gehalten. Sie finden jedoch eine Sammlung ausgewählter Methoden und Werkzeuge, die Ihnen im Bereich „Werkzeuge“ kurz vorgestellt werden. Kurz sollten auch die Impulse an die Teilnehmenden sein, wenn es um inhaltliche Aspekte geht, zumindest beim Arbeiten in den Trainings-Sessions selbst. Das Teilnehmerskript ist ausführlich dargestellt und enthält teilweise sogar zusätzliche Inhalte, die Sie gegebenenfalls alternativ zu den vorgeschlagenen Trainingsinhalten verwenden können.

Alle inhaltlichen Inputs rund um das Thema Führung finden Sie an unterschiedlichen Stellen zusammengefasst:

- über die umfangreiche PowerPoint-Präsentation, auf deren Charts die wesentlichen Inputs auftauchen und somit auch für virtuelle Sitzungen verfügbar sind,
- als Impuls im Präsenztraining in Form von Flipcharts, die Ihnen hier als Vorlagen bereitgestellt sind
- und ergänzend dazu als vollständiges Skript zur Vertiefung und Nacharbeitung.

Passend dazu erhalten Sie Tipps zur zeitlichen Planung, zur Methodik – und zum „agilen“ Lehren und Trainieren:

- Die Teilnehmenden werden in die inhaltliche Gestaltung einbezogen, zum Beispiel durch Abstimmen via Voting.
- Sie können auf persönliche Anliegen der Teilnehmenden eingehen, denn wer Konzepte, Methoden und Theorien an eigenen Fragestellungen erlernt, hat mehr davon und verinnerlicht das Neue weit besser.
- Methoden und Werkzeuge werden nach Bedarf eingesetzt, also jeweils passend zur Situation.

Systemiker wissen, dass sich nichts wirklich steuern lässt, dass man allenfalls Impulse setzen kann. Deshalb erhalten Sie hier zwar ein Standard-Szenario, wissen aber zugleich, dass die Wahrscheinlichkeit gegen Null geht, es eins zu eins umzusetzen. Vielmehr werden die Teilnehmenden mit ihrem Lerntempo und ihren Fragen mitbestimmen, wo es langgeht. Und das soll auch so sein. Denn damit lässt sich prozessorientiert arbeiten: Ihre Rolle als Trainer\*in ist es, Impulse zu geben und Fragen, Wünsche und Impulse von den Teilnehmenden aufzunehmen.

Daher unser Appell: Greifen Sie Anliegen aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmenden auf und arbeiten damit. Und verzichten Sie ganz bewusst auf den Anspruch, Inhalte vollständig (was auch immer das heißen mag) wiederzugeben und zu behandeln.

In diesem Training erhalten die Teilnehmenden viele Inputs, die entscheidenden Lerninhalte sollen sie sich aber selbst erschließen – während der Übungen, beim Arbeiten in der Triade und mit Lerntagebuch, in der Peergroup, bei den Hausaufgaben, bei der Arbeit mit dem Skript, bei den Präsentationen und nicht zuletzt in den Diskussionen im Plenum und im kleinen Kreis während der Pausen.





Legen Sie Ihren Fokus auf die Entwicklung der individuellen Haltung zum Thema Führung sowie auf Werte, Selbstreflexion und Rollenklarheit. Diese Aspekte sind wichtiger als alles Wissen.

Bitte haben Sie bei der Arbeit keine Angst vor „Unvollständigkeit“: Sie müssen im Seminar nicht jeden Aspekt bis ins kleinste Detail besprechen. Genauso brauchen Teilnehmer\*innen, wenn sie in Übungen etwas erarbeiten und präsentieren, nicht perfekt sein. Es geht um den Lernprozess. Geben Sie den Teilnehmenden dafür Raum und Zeit – und eine vertrauensvolle Atmosphäre. Natürlich sollten alle „Musts“ erarbeitet werden. Und natürlich ist es Ihre Aufgabe als Trainer\*in, den gesamten Lernprozess aller Teilnehmenden im Blick zu behalten.

### Methodische Empfehlungen

Zuallererst: Falls machbar, empfiehlt es sich, eine Entwicklung im Duo durchzuführen – zumal, wenn die Gruppe größer als acht Personen ist. Das hat sich über die Jahre bestens bewährt. Von dieser Tandemlösung profitieren gleich drei Seiten:

- Die Teilnehmenden haben stets die Wahl, welchen der Trainer sie zum Beispiel persönlich um Rat fragen möchten.
- Die ganze Gruppe profitiert von zwei Trainer\*innen, da es während der Gruppenarbeiten so leichter ist, stets eine Ansprechperson zu finden.
- Wir als Trainer profitieren, weil vier Augen eben mehr sehen als zwei und weil so jeder von uns zwischendurch einmal die Gelegenheit hat, sich ein wenig zurückzunehmen.

Arbeiten Sie in der Präsenzsituation möglichst im offenen Stuhlkreis mit genügend Platz in der Mitte. Ideal sind Räume, die eher quadratisch angelegt sind: Andernfalls könnte bei größeren Gruppen der Abstand zwischen Flipchart und den gegenüberstehenden Teilnehmern zu eng sein.

Wahrscheinlich arbeiten Sie bevorzugt mit Pinnwand und Flipchart – also analog. Die Bestandteile des Trainingskonzepts lassen aber auch virtuelle oder hybride Formate zu.

Versuchen Sie, die Impulse zu den einzelnen Themen möglichst kurz zu halten. Der Fokus liegt darauf, dass die Teilnehmenden sich den Stoff weitestgehend selbst erarbeiten. Und dass sie eigene Anliegen einbringen können sowie viel Raum zum Austausch untereinander haben.



# DAS MATERIAL DES KONZEPTS IM ÜBERBLICK



## Trainingsablauf und -design

Im Ordner **Trainingsablauf** steht Ihnen der Ablaufplan dieses Trainings als Word-Datei zur Verfügung. Er liefert Ihnen neben einer detaillierten Zeitkalkulation alle nötigen Angaben zu den Inhalten der Lerneinheiten, zu den Medien, die Sie benötigen sowie zu den Materialien und Teilnehmerunterlagen, die Ihnen für jede Lerneinheit zur Verfügung stehen. Die Begriffe sind verlinkt – Sie können durch Anklicken die dazugehörigen Unterlagen zu jedem Trainingsmodul direkt öffnen, ansehen und einsetzen. *Bitte beachten Sie:* Die hinterlegten Links funktionieren nur, solange Sie die vorgegebene Ordnerstruktur sowie die Dateinamen nicht verändern! Sollten Sie dies tun (um z.B. das Konzept auf Ihre Anforderungen anzupassen), müssen Sie die Links in Word aktualisieren bzw. neu setzen. Im Übrigen können Sie die Vorlage ganz nach Ihren persönlichen Vorstellungen ergänzen und anpassen.

■ „Trainingsablauf\_Grundlagen\_Fuehrung.docx“

## PowerPoint-Präsentation

Die PowerPoint-Datei dieses Trainings umfasst über 100 Charts und ist im visuell ansprechenden Flat-Design angelegt. Die Inhalte können Sie in hybriden Lernformaten trainieren. Unser Tipp: Nutzen Sie bei der Präsentation die Referentenansicht. Auf diese Weise haben Sie stets den umfangreichen Notizbereich mit allen nötigen Verweisen, Hintergrundinfos und Übungsanleitungen im Blick – außerdem die Zeit und die Chartübersicht, um ggf. schnell vor- und zurückspringen zu können.

Die Charts können Sie selbstverständlich nach Ihren Erfordernissen anpassen. In den **Online-Ressourcen** (s.u.) finden Sie dafür eine separate Datei, auf der wir Ihnen eine kleine Sammlung an *Grafikelementen und Icons* zur vielfältigen Weiterverwendung zusammengestellt haben. Und letztlich finden Sie auch im Internet zahllose Templates und Vorlagen, mit denen Sie Ihre Präsentation grafisch ansprechend gestalten können (auch beispielsweise bei [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)).

Die Charts verstehen sich als Vorbereitungs- und Strukturierungshilfe für den Seminarablauf im Sinne eines „roten Fadens“. Sie halten die wesentlichen Aufgaben oder Aussagen einzelner Bausteine fest. Sie können Teile dieser Inhalte vor Ihren Teilnehmenden präsentieren, sie verweisen stets auf die wesentlichen Inhalte eines Bausteins. Allerdings sollten Sie eine sorgfältige Auswahl treffen, um Ihre Teilnehmenden nicht zu überfrachten. Insofern sind die Charts auch für eine virtuelle Darstellung gut geeignet. Zusätzliche Erläuterungen und Durchführungshinweise stehen in der Notizfunktion. Diese beinhaltet Zeit- und Materialangaben und Vorschläge zu den dazugehörigen Inhalten, die an dieser Stelle behandelt werden können.







Die einzelnen Inhalte mit dem Wechsel zwischen Inputs, Übungen und Reflexionen können selbstverständlich auch je nach persönlicher Vorliebe via Chart, Flipchart oder anhand des Handouts vorgestellt werden. Wir empfehlen Ihnen sogar ausdrücklich einen Methodenmix und eine möglichst interaktive Gestaltung.

■ Praesentation\_Grundlagen\_Fuehrung

## Handout für die Teilnehmenden

Den Teilnehmenden steht umfangreiches Handout-Material in Form von PDF-Dokumenten zur Verfügung. Diese enthalten eine umfassende Aufbereitung der Inhalte. Sie werden für das Training modulhaft eingesetzt. Wir empfehlen Ihnen, das Teilnehmer-Handout im Vorfeld entsprechend der Anzahl Ihrer Teilnehmenden auszudrucken, in einem Ordner zusammenzustellen und zu Beginn der Veranstaltung bzw. zu Beginn eines neuen Moduls auszuteilen.

Im Ordner **Handout** finden Sie die folgende PDF-Datei. In den **Online-Ressourcen** finden Sie die Handouts ein weiteres Mal als offene Word-Dateien.

■ Handout\_Grundlagen\_Fuehrung

## Inputs und Werkzeuge

Die folgende Übersicht zeigt Ihnen die zur Verfügung stehenden **Inputs und Werkzeuge**.

Die **Inputs** sind als Arbeitshilfen im gleichnamigen Ordner als PDF-Dokumente hinterlegt. Sie können sie ausdrucken bzw. digital einsetzen. Mithilfe der Verlinkung der Einzeldokumente in Ihrem Trainingsablauf können Sie erkennen, wann welches Arbeitsblatt zum Einsatz kommen kann. Die selbe Information finden Sie außerdem im Notizbereich der entsprechenden Power-Point-Charts hinterlegt.

Im Ordner **Werkzeuge** erwartet Sie eine Sammlung ausgewählter Methoden und Werkzeuge. Einige, nicht alle, sind als Bestandteil des Konzepts an passender Stelle erwähnt und können nachgeschlagen werden. Die Sammlung enthält diverse zusätzliche Werkzeuge, die Ihre Handlungsspielräume auch in dieser Hinsicht erweitern helfen. In den **Online-Ressourcen** finden Sie außerdem einen *Werkzeug-Einsatzplan*, der Sie im Konzeptionsprozess bei der Auswahl der Werkzeuge unterstützt.





### Übersicht Inputs

Checkliste zur Auftragsklärung

GRID-Modell: Persönliche Präferenz

Mein Kompetenzfass

### Übersicht Werkzeuge

360-Grad-Präsentation

Aktiv zuhören

Aktuelle Themen

Ampelkarten

Anliegenbearbeitung

Arbeit mit Gegenständen

Arbeit mit Skript

Aufstellung

Auftragsklärung

Bilder

Blitzlicht

Checkliste

Dreiecke im Raum

Fahrstuhlrede

Filme und Serien nutzen

Fishbowl

Fragebogen

Führungskompetenz-Stern

Gallery Walk

Geh-Spräch

Hausaufgaben

Hypothesen bilden

Irritationen

Klagemauer/Wunschmauer

Kollegiale Beratung

Kolloquium

Lerntagebuch

Murmelgruppe

Pecha Kucha

Pitch





|                                     |
|-------------------------------------|
| Positiv starten: Mein Lieblings ... |
| Präsentieren                        |
| Raum nutzen                         |
| Reflecting Team                     |
| Reframing                           |
| Stehung                             |
| Stuhlkreis                          |
| Systembrett                         |
| tagediebesgut                       |
| Timeline                            |
| Triade                              |
| Verschiedene Meiers                 |
| Vierfaktoren-Modell                 |
| VIP-Karte                           |
| Voten                               |
| Wertequadrat                        |
| Write, Walk & Talk                  |

## Flipcharts

Mithilfe der Flipchart-Vorlagen können Sie das komplette Seminar auch via Flipcharts/Moderationswänden und in Ergänzung mit den entsprechenden Handouts durchführen. Im Ordner **Flipcharts** finden Sie hierfür eine komplette Anzahl an Visualisierungshilfen. Die 54 im JPEG-Format abgespeicherten Dateien lassen sich als Denkanstoß für eigene Flipcharts nutzen oder auch direkt via Beamer in Großansicht auf die Wand projizieren. Zusätzlich sind alle Charts in einer offenen PowerPoint-Datei für individuelle Anpassungen hinterlegt. Diese Datei finden Sie in den **Online-Ressourcen**. Die dort eingesetzte Moderationsschrift ist der Neuland Font 2017. Wir haben den Zeichensatz ebenfalls in den Ressourcen abgelegt. Sie können ihn aber auch selber laden unter folgender URL: <https://neuland.ch/download-moderationsschrift/>

In den eigentlichen PowerPoint-Präsentationen aller Module sind sämtliche Flipchart-Inhalte aufgegriffen, diesmal in einer digitalen Anmutung, um sofort auch anschauliches Material für hybride oder rein virtuelle Trainingslösungen nutzen zu können.





### Manfred Schwarz

Der Autor, Trainer und Coach lebt in Bad Vilbel. Als Coach und Trainer liegt sein Fokus auf den Bereichen Organisations- und Führungskräfteentwicklung. Seit über 15 Jahren begleitet der systemische Berater (SG) Führungskräfte und Unternehmen bei Veränderungen und Entwicklungsprozessen. Zu seinen Auftraggebern zählen unter anderem die Deutsche Bahn, das Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit Rheinland-Pfalz und der Internationale Bund. Als Herausgeber und Autor hat er mehr als 65 Bücher entwickelt und realisiert. Zudem ist er LinkedIn Learning Trainer.



### Iris Schwarz

Die Diplom-Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Autorin und ausgebildete systemische Organisations- und Personalentwicklerin lebt mit ihrem Mann, ihren zwei Kindern und dem Familien-Hund Henry in Frankfurt am Main. Die erfahrene Trainerin bildet seit über 25 Jahren Berater, Supervisoren und Führungskräfte aus, seit einigen Jahren auch als lehrende systemische Beraterin und Supervisorin (SG) beim Institut sys.team ([www.institut-system.de](http://www.institut-system.de)). Sie moderiert Veränderungs- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen und Organisationen und ist Trainerin bei LinkedIn Learning.



Homepage von Autor und Autorin: [www.schwarz-und-schwarz.info](http://www.schwarz-und-schwarz.info)

### Trainer-Tandem

Wir führen die Seminare meist zu zweit im Trainer-Tandem durch. Das empfehlen wir vor allem bei Gruppen ab zehn Personen. Zum einen können wir so die Teilnehmenden intensiver coachen und die Reflexionsrunden intensiv begleiten – gerade in den Kleingruppen. Zum anderen stimmen wir uns immer wieder während des Seminars ab. Denn: Auch wenn die Agenda genau geplant ist, arbeiten wir im Seminar agil und passen den Input und die Übungen an die Bedarfe der Teilnehmer\*innen an. Außerdem lernen wir voneinander und geben uns gegenseitig Feedback.



# Grundlagen Führung und systemisches Denken





## **Herzlich willkommen**

zum ersten Tag des Seminars  
„Grundlagen Führung  
und systemisches Denken“

# Ziele des Trainings



- Unterschiedliche Führungsstile und -rollen kennenlernen, um sie je nach Situation nutzen und ausfüllen zu können
- Einen praxisnahen und handhabbaren Ansatz für den Schwerpunkt Mitarbeiterführung finden
- Lernen, wie sich Zufriedenheit, Motivation und Engagement Ihrer Mitarbeitenden steigern lassen
- Einstieg in das systemische Denken



# Grundlagen Führung und systemisches Denken







# Agenda Tag 1

| BackLog | Inhalte  | in Arbeit   | erledigt  |
|---------|--|---|---|
|         | <p><b>Tag 1</b></p> <p><b>III. Einstieg in grundlegende Führungskonzepte</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Drei grundlegende Führungsstile</li><li>• X/Y-Theorien</li></ul> <p>• Übung: X-Verhalten</p> <p>• Das GRID-Modell</p> <p>• Vertiefungsübung: Wie wurde im Elternhaus „geführt“?</p> | <p><b>IV. Situativer Führungsstil</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grundlagen</li><li>• Vertiefungsübung</li></ul> <p><b>V. Acht Rollen einer Führungskraft</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Vorstellung der Rollen</li><li>• Vertiefungsübung</li></ul> <p><b>VI. Tagesabschluss</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zwischenresümee</li><li>• Triaden-Arbeit</li><li>• Abschlussrunde</li></ul> | <p><b>I. Kennenlernen</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Begrüßung &amp; Einführung</li><li>✓ 2 Einstiegsrunden</li></ul> <p><b>II. Vereinbarungen und Infos zum Curriculum</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Vereinbarungen treffen</li><li>✓ Vorstellen von Training und Handout</li><li>• Agenda gesamt und Tag 1</li></ul> |

Mittagspause: 12:30 – 14.00  
Kaffeepause: 15:15 – 15:30  
Ende: 17.00

## Acht Rollen einer Führungskraft



www.company.de

### Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45

- Das Modell der „Acht Rollen einer Führungskraft“ ist grundlegend.
- Durch die acht Rollen erkennen die Teilnehmenden die verschiedenen „Hüte“, die jede Führungskraft situationsgemäß tragen (können) sollte. Die Rolle als Unternehmerin zum Beispiel haben viele Teilnehmende nicht im Blick.
- Für ein erfolgreiches Handeln ist es wichtig zu erkennen, in welcher Rolle man sich als Führungskraft gerade befindet, welche Rolle im Moment gefragt ist und welches Verhalten wann sinnvoll ist. → Flexibilität ist gefordert.
- An jede Rolle sind spezifische Erwartungen und Aufgaben geknüpft.
- Stellen Sie anschließend die Rollen im Einzelnen vor.
  
- Hinweis: In diesem Themenabschnitt wird zwischen weiblichen und männlichen Bezeichnungen für die Rollen gewechselt – aber immer sind alle Teilnehmenden gemeint! Sie können die Formulierungen natürlich auch an die individuelle Seminargruppe anpassen.

#### Materialien:

- Handout I/5
- Flipchart 15

## Acht Rollen einer Führungskraft



www.company.de

### Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45

#### Die Vorgesetzte und ihre Aufgaben

- Mitarbeitende leiten
- Verantwortlichkeit für Arbeitsergebnis und Leistungen im eigenen Bereich übernehmen
- Ziele und Aufgaben vereinbaren
- Geleistete Arbeit kontrollieren
- Wenn nötig, disziplinarische Maßnahmen ergreifen
- Ansprechperson für Mitarbeitende sein (Konfrontation mit fachlichen sowie persönlichen Problemen)
- Kommunikation mit Mitarbeitenden sicherstellen/sie über alle wichtigen Dinge informieren
- Klar und eindeutig kommunizieren

#### Materialien:

- Handout I/5
- Flipchart 15

## Acht Rollen einer Führungskraft



www.company.de

### Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45

#### Der Fachmann und seine Aufgaben

- Als Experte Fachwissen und Fachkompetenz zur Problemlösung und zur Verbesserung von Abläufen einbringen
- Mitarbeitenden Wissen und Erfahrung zur Verfügung stellen, um ihnen ein selbstständiges und kompetentes Arbeiten zu ermöglichen.
- Durch Erfahrung Sicherheit und Routine vermitteln
- Für Effizienz und Effektivität sorgen
- Vornehmlich ziel- und lösungsorientiert kommunizieren

#### Materialien:

- Handout I/5
- Flipchart 15

## Acht Rollen einer Führungskraft



www.company.de

### **Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45**

- Als Mitarbeitende werden auch Führungskräfte wiederum von Vorgesetzten geführt (sofern sie nicht selbst Inhabende des Unternehmens sind)

### **Die Mitarbeiterin und ihre Aufgaben**

- Vereinbarte Ziele in Rücksprache mit der Führungskraft erfüllen
- Aufgaben möglichst termingerecht erledigen
- Sich an die rechtlichen und fachlichen Vorgaben aus Arbeitsvertrag und Stellenbeschreibung halten
- Zum effizienten Ablauf der Organisation beitragen
- Führungskraft dabei unterstützen, die Ziele der Organisation zu erreichen

### **Materialien:**

- Handout I/5
- Flipchart 15

## Acht Rollen einer Führungskraft



www.company.de

### **Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45**

- Die Rolle „Kollege“ soll Führungskräften helfen, sich klarer und bewusster von ihrer Rolle als Mitarbeiter\*in („Untergeordnete\*r“) abzugrenzen.
- Kolleginnen und Kollegen sind „Amts- oder Berufsgenossinnen und -genossen“ = alle Kolleginnen und Kollegen, die auf Ihrer Ebene agieren, also Führungskräfte Ihrer Hierarchiestufe

### **Der Kollege und seine Aufgaben**

- Im Kollegenkreis offen und über eigene Frustrationen, Fragen, Einschätzungen und über Probleme mit Mitarbeitenden sprechen
- Sich mit weiteren Kolleginnen und Kollegen auf Augenhöhe austauschen

### **Materialien:**

- Handout I/5
- Flipchart 15

## Acht Rollen einer Führungskraft



www.company.de

### Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45

#### Die Coach und ihre Aufgaben

- Fokus auf die individuelle Entwicklung der Mitarbeitenden richten: Mitarbeitende begleiten, um innerhalb festgesetzter Rahmenbedingungen Ziele zu erreichen
- Fähigkeiten der Mitarbeitenden freisetzen, damit diese ihre eigene Leistung selbststeuernd steigern können
- Zu Eigenverantwortung, zu Veränderung im Verhalten und zu Kompetenz motivieren
- Kommunikation mit vielen Fragen, die dem Mitarbeitenden bei der Entfaltung persönlicher Ressourcen helfen
- Fördern und fordern, beraten, reflektieren und Feedback geben

#### Materialien:

- Handout I/5
- Flipchart 15

## Acht Rollen einer Führungskraft



www.company.de

### Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45

#### Der Moderator und seine Aufgaben

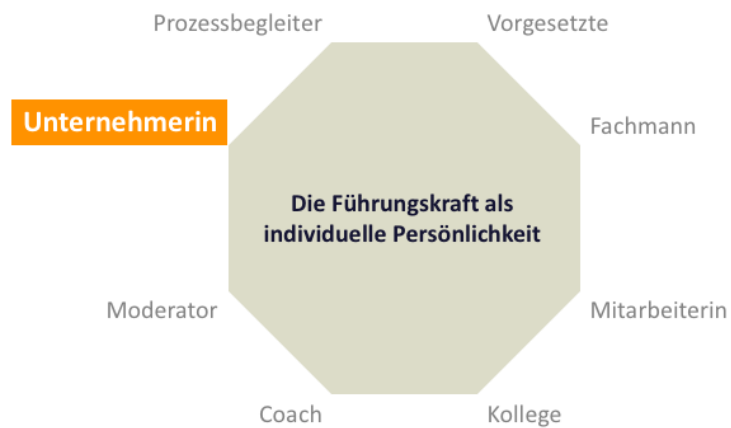
- Teams begleiten: Teamerleben und die Identifikation der einzelnen Mitarbeitenden mit dem Team fördern
- Mitarbeitende bei der Problemlösung und der Ideenfindung helfen
- So weit es möglich ist, überparteilich bleiben
- Kommunikationsmethoden und Techniken (z.B. zur Moderation und zur Förderung der Teamentwicklung) nutzen, die die Teamleistung steigern
- Beteiligung ermöglichen
- Bei Kommunikationsstörungen vermitteln
- Konflikte managen

#### Materialien:

- Handout I/5
- Flipchart 15



## Acht Rollen einer Führungskraft



### Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45

#### Die Unternehmerin (oder auch Geschäftsführerin/Amtsleiterin) und ihre Aufgaben

- Gesamte Organisation im Blickfeld haben
- Visionen und Mission vorgeben: maßgeblich für die Kultur der Organisation verantwortlich sein
- Geschäftsprozesse steuern
- Für die Personalplanung verantwortlich sein
- Durch Marktbeobachtung und die Ausrichtung an aktuelle und zukünftige Anforderungen das Bestehen der Organisation sichern
- Ggf. Veränderungsprozesse einleiten
- Besonders wichtig: die Organisation nach außen vertreten

#### Materialien:

- Handout I/5
- Flipchart 15

## Acht Rollen einer Führungskraft



www.company.de

### **Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45**

- Führungskräfte sind als „Prozessbegleiter“ gefragt, insbesondere bei Change-Prozessen und beim agilen Arbeiten damit agile Prozesse zielgerichtet verlaufen und aus Dynamik nicht Chaos wird.

### **Der Prozessbegleiter und seine Aufgaben**

- Verantwortung für den Prozess und dessen korrekte Umsetzung und Implementation tragen
- Vermittler und Unterstützer – gewissermaßen ein Facilitator sein
- Organisatorische Hindernisse beseitigen
- Für Kommunikationsfluss und Interaktionen zwischen allen Beteiligten sorgen
- Das Team vor unberechtigten Einmischungen in den Prozess schützen

### **Materialien:**

- Handout I/5
- Flipchart 15

## Erfolgreiches Rollenmanagement

- Mit den verschiedenen Rollen bewusst umgehen
- Ihre Stärken und Schwächen ermitteln
- Selbstreflexion: regelmäßig Feedback einholen
- Eine Kultur für Rückmeldungen schaffen



www.company.de

### **Acht Rollen einer Führungskraft: 15:30-15:45**

#### **Mit den verschiedenen Rollen bewusst umgehen**

- Sich immer wieder klarmachen, welche Rolle in welcher Situation und für welche/n Mitarbeiter\*in nötig ist und in welcher Rolle Sie sich selbst befinden, um Konflikte zu verhindern

#### **Ihre Stärken und Schwächen ermitteln, z.B. anhand der folgenden Fragen:**

- In welchen Rollen waren Sie in der Vergangenheit besonders erfolgreich?
- Welche Rollen haben Sie bisher bewusst gestaltet?
- Welchen Rollen haben Sie bisher zu wenig Beachtung geschenkt?
- Wo erleben Sie die Schnittstellen dieser Rollen?
- Wie gehen Sie damit um?
- Gibt es Mitarbeitende, die Sie meist in nur einer oder zwei Rollen ansprechen oder akzeptieren?
- Was benötigen Sie, um sich sicher in allen Rollen zu bewegen?

#### **Selbstreflexion: regelmäßig Feedback einholen**

- Feedback z.B. von Coach, Supervisor\*in, Trainer\*in, Vorgesetzten, Freund\*in oder Lebenspartner\*in (Gegenüber als „Spiegel“, um eigene blinde Flecke zu erkennen)
- Sich angewöhnen, sich auch für eine kritische Äußerung zu bedanken

#### **Eine Kultur für Rückmeldungen schaffen**

- Führungskräfte erhalten oft keine ungefilterte Rückmeldung. Zeigen Sie Ihre Bereitschaft, Feedback zu geben und zu empfangen, z.B. durch Fragen wie:

- Wie haben Sie meine Frage genau verstanden?
  - Welchen Eindruck habe ich auf Sie in dieser Situation gemacht?
  - Was ist Ihnen besonders an mir aufgefallen?
  - Wie hat es auf Sie gewirkt?
  - Was denken Sie, wie es auf andere gewirkt hat?
  - Was hätte ich anders machen können, um den gewünschten Eindruck zu hinterlassen?
- Regen Sie die Teilnehmenden dazu an, sich möglichst unterschiedliche Feedbacks zu suchen, auch wenn diese manchmal unangenehm erscheinen, um die eigene Wahrnehmung mit der der Mitarbeitenden zu vergleichen.

Materialien:

- Handout I/5

## Acht Rollen einer Führungskraft

- Welche Rolle ist Ihre Lieblingsrolle?
- Oder welche Rolle fällt Ihnen am leichtesten?
  
- Welche Rolle ist Ihnen am wenigsten sympathisch?
- Oder welche Rolle fällt Ihnen am schwersten?
  
- Für diejenigen, die schon Führungsverantwortung haben:  
In welcher Rolle werden Sie am meisten von Ihren Mitarbeitenden angesprochen?



### Übung: Acht Rollen einer Führungskraft: 15:45-16:05

- Die acht Rollen werden auf runde, große Karten geschrieben und in den Raum gelegt. Dazu werden nacheinander die oben genannten Fragen gestellt.
- Bitten Sie die Teilnehmenden, aufzustehen und sich im Raum den einzelnen Rollen bezüglich der Fragestellungen zuzuordnen.
  
- Nehmen Sie sich für diese Übung Zeit. Die Teilnehmenden erfahren neben den weit aufgefächerten Ansprüchen an Führungskräfte zum Beispiel auch etwas über ihre Lernziele.
- In den Rollen, in denen sich die Teilnehmenden sicher fühlen („das ist meist die Lieblingsrolle“), gelingt häufig schon ein reflektiertes und angemessenes Führungsverhalten. Die Rolle, die am schwersten fällt, beschreibt den Aspekt von Führungsverhalten, bei dem noch Lernbedarf besteht.



## I/5 Die acht Rollen einer Führungskraft

Blatt 29

Als Führungskraft bewegen Sie sich in unterschiedlichen Rollen. An jeder dieser Rollen sind spezifische Erwartungen geknüpft. Für ein erfolgreiches Handeln ist es für Sie wichtig zu erkennen, in welcher Rolle Sie sich gerade befinden, welche Rolle im Moment gefragt ist und welches Verhalten wann sinnvoll ist (Schwarz & Schwarz 2019).

Dies bedeutet eine hohe Anforderung an Ihre Flexibilität im Rollenverhalten. Nicht selten treten Führungsprobleme gerade dann auf, wenn keine Rollenklarheit für Sie als Führungskraft oder für Ihre Mitarbeiter besteht.

*DARUM GEHT ES*

### Die Rollen und ihre Aufgaben



Abb. I/5: Die acht Rollen einer Führungskraft

Ursprünglich hat das Beraterteam Schwart, Schwarz & Härri das Modell der sechs Rollen einer Führungskraft entwickelt – vor allem als Orientierungspunkt für Menschen, die neu in die Führungsrolle hineinwachsen.

Inzwischen wurde das Modell um zwei weitere Rollen erweitert: die des Kollegen und die des Prozessbegleiters. Die Rolle „Kollege“ soll Führungskräften helfen, sich klarer und bewusster von ihrer Rolle als Mitarbeiter abzugrenzen. Den Prozessbegleiter braucht es unserer Erfahrung nach besonders dann, wenn es um lernende Organisationen und das agile Führen geht.

trainingskonzepte

M. Schwarz, I. Schwarz: Grundlagen Führung und systemisches Denken  
© managerSeminare



HANDOUT



## I/5 Die acht Rollen einer Führungskraft

Blatt 30

### Die Vorgesetzte und ihre Aufgaben

Als Vorgesetzte leiten Sie Ihre Mitarbeiter. Sie sind verantwortlich für das Arbeitsergebnis und die Leistungen in Ihrem Bereich. Das Vereinbaren von Zielen und Aufgaben gehört genauso zu Ihren Aufgaben wie die Kontrolle über die geleistete Arbeit. Wenn nötig, ergreifen Sie disziplinarische Maßnahmen. Als Ansprechpartnerin für Ihre Mitarbeiter sind Sie sowohl mit fachlichen als auch mit persönlichen Problemen konfrontiert. Als Vorgesetzte stellen Sie die Kommunikation mit Ihren Mitarbeitern sicher, indem Sie über alle wichtigen Dinge informieren. Ihre Kommunikation ist klar und eindeutig.

### Der Fachmann und seine Aufgaben

Als Fachmann und Experte bringen Sie Ihr Fachwissen und Ihre Fachkompetenz zur Problemlösung und zur Verbesserung der Abläufe ein. Sie stellen Ihr Wissen und Ihre Erfahrung den Mitarbeitern zur Verfügung, um ihnen ein selbstständiges und kompetentes Arbeiten zu ermöglichen. Durch Ihre Erfahrung vermitteln Sie Sicherheit und Routine. Sie sorgen für Effizienz und Effektivität. Ihre Kommunikation ist vornehmlich ziel- und lösungsorientiert.

### Die Mitarbeiterin und ihre Aufgaben

Sofern Sie nicht Inhaber eines Unternehmens sind, haben Sie in der Regel Vorgesetzte, von denen Sie geführt werden. In Ihrer Funktion als Mitarbeiterin haben Sie vereinbarte Ziele in Rücksprache mit Ihrer Führungskraft zu erfüllen. Sie erledigen Ihre Aufgaben möglichst termingerecht und halten sich an die rechtlichen und fachlichen Vorgaben aus Ihrem Arbeitsvertrag und Ihrer Stellenbeschreibung. Als Mitarbeiterin tragen Sie zum effizienten Ablauf der Organisation bei und unterstützen Ihre Führungskraft, die Ziele der Organisation zu erreichen.

### Der Kollege und seine Aufgaben

Als Kollege sind Sie laut Wikipedia „Amts- oder Berufsgenosse“. Wir meinen damit in erster Linie die Ebene „Genosse“. Mit Kollegen und Kolleginnen sind somit alle gemeint, die auf Ihrer Ebene agieren, also Führungskräfte Ihrer Hierarchiestufe. Der Kreis Ihrer Kollegen bietet Ihnen die Möglichkeit, offen über eigene Frustrationen, Fragen, Einschätzungen und über Probleme mit Mitarbeiterinnen zu sprechen.

*Wir sprechen von Kollegen als Personen auf derselben Ebene wie Sie, von Mitarbeitenden als Personen in den Ebenen unter der Ihren.*

Als Führungskraft wird – je weiter Sie auf der Karriereleiter aufsteigen – die Luft immer dünner. Im Grunde sind es neben Coachs einzig Kollegen Ihrer Ebene, mit denen Sie sich auf Augenhöhe austauschen können. Nur wer Ihre Herausforderungen wirklich kennt, kann sich mit Ihnen darüber auch austauschen.

### Die Coach und ihre Aufgaben

Als Coach richten Sie Ihren Fokus auf die individuelle Entwicklung Ihrer Mitarbeiter. Hierbei geht es darum, die Mitarbeiter zu begleiten, um innerhalb festgesetzter Rahmenbedingungen Ziele zu erreichen. Als Coach setzen Sie die Fähigkeit Ihrer Mitarbeiter frei, damit diese ihre eigene Leistung selbststeuernd steigern können. Dabei motivieren Sie zu Eigenverantwortung und zu Veränderung im Verhalten und Kompetenz. Ihre Kommunikation enthält viele Fragen, die dem Mitarbeiter bei der Entfaltung persönlicher Ressourcen helfen. Sie fördern und fordern, beraten, reflektieren und geben Feedback.

trainingskonzepte

M. Schwarz, I. Schwarz: Grundlagen Führung und systemisches Denken  
© managerSeminare



HANDOUT



## I/5 Die acht Rollen einer Führungskraft

Blatt 31

### Der Moderator und seine Aufgaben

Als Moderator begleiten Sie Teams. Sie fördern das Teamerleben und die Identifikation der einzelnen Mitarbeiter mit dem Team. Sie helfen Ihren Mitarbeitern bei der Problemlösung und der Ideenfindung. Dabei bleiben Sie, so weit es möglich ist, überparteilich. Sie nutzen Kommunikationsmethoden und Techniken, etwa zur Moderation und zur Förderung der Teamentwicklung, die die Teamleistung steigern. Sie ermöglichen Beteiligung, vermitteln bei Kommunikationsstörungen und managen Konflikte.

### Die Unternehmerin und ihre Aufgaben

Als Unternehmerin – oder etwa auch als Geschäftsführerin und als Amtsleiterin – haben Sie die gesamte Organisation im Blickfeld. Sie geben Visionen und Mission vor und sind maßgeblich für die Kultur Ihrer Organisation verantwortlich. Sie steuern die Geschäftsprozesse und sind für die Personalplanung verantwortlich. Durch Marktbeobachtung und die Ausrichtung an aktuelle und zukünftige Anforderungen sichern Sie das Bestehen Ihrer Organisation. Sie leiten gegebenenfalls Veränderungsprozesse ein. Eine Ihrer besonders wichtigen Aufgaben ist es, Ihre Organisation nach außen zu vertreten.

### Der Prozessbegleiter und seine Aufgaben

Agile Prozesse zeichnen sich durch eine hohe Dynamik aus. Damit der Prozess zielgerichtet verläuft und aus Dynamik nicht Chaos wird, sind Führungskräfte als Prozessbegleiter gefragt, insbesondere bei Change-Prozessen und beim agilen Arbeiten).

Der Prozessbegleiter ist sozusagen die Seele und der Hüter des Prozesses. Unter anderem steht er hierfür:

- Er trägt Verantwortung für den Prozess und dessen korrekte Umsetzung und Implementation.
- Er ist ein Vermittler und Unterstützer – gewissermaßen ein Facilitator.
- Er beseitigt organisatorische Hindernisse.
- Er sorgt für Kommunikationsfluss und Interaktionen zwischen allen Beteiligten.
- Er schützt das Team vor unberechtigten Einmischungen in den Prozess.

Sie sehen, der Prozessbegleiter ist ab und an auch Coach und Moderator, aber eben immer bezogen auf den Prozess – mit all seinen Veränderungen und Überraschungen.

### Der bewusste Umgang mit Rollen

Ihre individuelle Persönlichkeit prägt Ihren Umgang mit den verschiedenen Rollen. Ihr Selbstmanagement wirkt sich auf alle Rollen aus und hat somit eine herausragende Bedeutung. Gelingt es Ihnen, sich immer wieder klarzumachen, welche Rolle nötig ist und in welcher Rolle Sie sich befinden, dann verhindern Sie Konflikte.







### Erfolgreiches Rollenmanagement

Ein Beispiel: Eine Führungskraft, die ungern als Vorgesetzter auftritt und sich lieber in der Rolle des Coachs oder Moderators sieht, bekommt spätestens dann Schwierigkeiten, wenn Kontrolle oder sogar eine Abmahnung ansteht. Der betreffende Mitarbeiter oder das Team werden voraussichtlich mit Unverständnis und Vorwürfen reagieren, da sie ein solches Verhalten nicht erwartet haben. Ein erfolgreiches Rollen-Management ermöglicht Ihnen, in jeder Situation die jeweils richtige Führungsrolle zu erkennen und einzunehmen.

Auch dieselbe Aufgabe kann unterschiedliches Rollenverhalten verlangen: Sie möchten von Ihren Mitarbeitern eine Stellungnahme zu einem bestimmten Thema. Während ein Mitarbeiter von Ihnen dazu einen fachlichen Input benötigt, braucht ein anderer eine klare Aufforderung und eine genaue Zeitvorgabe. Ein weiterer Mitarbeiter traut sich die Aufgabe nicht zu. Hier ist Ihre fördernde Rolle als Coach gefragt.

#### Hilfreiche Fragen

Die folgenden Fragen können Ihnen helfen, sich über die acht Rollen und Ihren Umgang damit (Ihre Stärken und Schwächen) klarer zu werden:

- In welchen Rollen waren Sie in der Vergangenheit besonders erfolgreich?
- Welche Rollen haben Sie bisher bewusst gestaltet?
- Welchen Rollen haben Sie bisher zu wenig Beachtung geschenkt?
- Wo erleben Sie die Schnittstellen dieser Rollen?
- Wie gehen Sie damit um?
- Gibt es Mitarbeiter, die Sie meist in nur einer oder zwei Rollen ansprechen oder akzeptieren?
- Was benötigen Sie, um sich sicher in allen Rollen zu bewegen?

#### Feedback und Selbstreflexion

Voraussetzung für ein gelungenes Rollen-Management ist die Selbstreflexion. Hilfreich ist das regelmäßige Feedback eines Coachs, Supervisors, Trainers, Vorgesetzten, Freundes oder Lebenspartners.

Ihre eigenen blinden Flecke oder unbewusste Teile Ihrer Persönlichkeit können Sie selbst nicht erkennen und brauchen daher ein Gegenüber als „Spiegel“. Gewöhnen Sie sich an, sich auch für eine kritische Äußerung zu bedanken.

#### Eine Kultur für Rückmeldungen schaffen

Bedenken Sie, dass Sie als Führungskraft keine ungefilterte Rückmeldung erhalten, auch wenn Sie noch so ein gutes Verhältnis zu Ihren Mitarbeitern haben. Zeigen Sie Ihre Bereitschaft, Feedback zu geben und zu empfangen.





## I/5 Die acht Rollen einer Führungskraft

Blatt 33

Fragen Sie zum Beispiel nach:

- Wie haben Sie meine Frage genau verstanden?
- Welchen Eindruck habe ich auf Sie in dieser Situation gemacht?
- Was ist Ihnen besonders an mir aufgefallen?
- Wie hat es auf Sie gewirkt?
- Was denken Sie, wie es auf andere gewirkt hat?
- Was hätte ich anders machen können, um den gewünschten Eindruck zu hinterlassen?

Suchen Sie möglichst unterschiedliche Feedbacks, auch wenn diese manchmal unangenehm erscheinen. So können Sie zum Beispiel regelmäßige Besprechungen auch dazu nutzen, im Anschluss in einer kurzen Fragerunde zu erfahren, wie Ihre Mitarbeiter die Sitzung erlebt haben. Die Rückmeldungen bieten Ihnen die Möglichkeit, Ihre Wahrnehmung mit der der Mitarbeiter zu vergleichen.

ZUM WEITERDENKEN

trainingskonzepte

M. Schwarz, I. Schwarz: Grundlagen Führung und systemisches Denken  
© managerSeminare



HANDOUT

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen