

Kommunikation und Führung V

1

Inhaltsschwerpunkte

Inhaltsschwerpunkte

- Die Führungspersönlichkeit
- Führungskompetenzen
- Führungsrollen



2

2

Einführung

Was ist eine ideale Führungskraft? Diese Frage wird oft gestellt – und sie ist falsch.

- Überall ist von Anforderungen an Führungskräfte die Rede. 40 Jahre empirische Forschung haben dazu geführt, dass wir das Profil der idealen Führungskraft sehr genau kennen.
- Leider sind die unterschiedlichen Ergebnisse so weit gefächert, dass es unmöglich erscheint, diese unzähligen Anforderungen zu erfüllen.
- *Tatsächlich stehen wir vor dem Dilemma, dass wir den Idealtypus zwar beschreiben können, dieser aber in der realen Welt leider so nicht zu finden ist.*

(Prof. F. Malik)

3

3

Einführung

Prof. Dr. Malik schlägt vor, deshalb die Frage zu verändern.

- **Nicht:** *Was ist eine ideale Führungskraft?* **Sondern:** *Was ist eine wirksame Führungskraft?*
- Der Ausgangspunkt dieser Frage ist nicht das Genie, welches man nur selten findet, sondern der gewöhnliche Mensch, der Ergebnisse erbringt.
- **Die Grundfrage muss lauten:** *Wie ist es zu schaffen, gewöhnliche Menschen zu befähigen, außergewöhnliche Leistungen zu erbringen?*

4

4

Einführung

Bei den Untersuchungen, was **außergewöhnliche Leistungsträger** (*Performer*) gemeinsam haben, lautet die Antwort: überhaupt nichts. Was hingegen erkannt werden konnte, ist die Individualität dieser Menschen.

- **Fazit: Man kommt nicht auf eine höhere Position, weil man eine Kopie der anderen Menschen ist, sondern weil man anders ist als andere.**
- Entscheidend für den Führungs-Erfolg oder Misserfolg ist das Verhalten in der Führungssituation. Es basiert auf der eigenen **Persönlichkeit**, deren ständige Entwicklung als auch auf dem Erlangen von **Führungs-Wissen** und **Führungskompetenzen**.

5

5

Die Führungspersönlichkeit



6

Führungs-Persönlichkeit

Die persönliche Identität

1. Erster Eindruck (*Erscheinung*)
2. Zweiter Eindruck (*Sprache, Wissen*)
3. Dritter Eindruck (*Kompetenz, Wirkung*)

Soziale Kompetenz

Fachkompetenz

Managementkompetenz

Persönliche Kompetenz

7

7



Führungs-Persönlichkeit

- Um mich selbst besser kennen zu lernen, ist es hilfreich, meine **Werte** und **Persönlichkeitseigenschaften** zu kennen.
- Nur wenn ich weiß, über welche **Werte** und **Eigenschaften** ich verfüge, kann ich Einfluss darauf nehmen, inwieweit ich sie für meinen Erfolg einsetze, ihren Einsatz unterlasse oder sie weiterentwickle.

8

8

Führungs-Persönlichkeit

Meine Werte:

- **Wertvorstellungen** oder kurz **Werte** bezeichnen im allgemeinen Sprachgebrauch als erstrebenswert oder moralisch gut betrachtete Eigenschaften bzw. Qualitäten, die Objekten, Ideen, praktischen bzw. sittlichen Idealen, Sachverhalten, Handlungsmustern, Charaktereigenschaften oder auch Gütern beigemessen werden. Wikipedia
- **Persönliche Werte** sind die Dinge, die für uns wichtig sind. Es sind die Eigenschaften und Verhaltensweisen, die uns motivieren und unsere Entscheidungen leiten.

9

9

Führungs-Persönlichkeit

Meine Werte

- **Werte und Eigenschaften, mit denen Sie beruflich stets richtig liegen, sind:** Erfolg, Loyalität und Zuverlässigkeit, Respekt, Ehrlichkeit, Teamgeist und Kommunikationsfähigkeit, gesunde Streitkultur und hohe Arbeitsmoral, Selbstdisziplin und Leistungsbereitschaft, Professionalität, Genauigkeit ...
- **Beispiele für Werte im Alltagsleben:** Respekt, Offenheit, Unabhängigkeit, Privatsphäre, finanzielle Sicherheit, Kreativität, Optimismus, Glück, Familienorientierung, Erfolg, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Gesundheit, Mitgefühl, Kommunikationsfähigkeit, Freundlichkeit, Ausdauer, Spontaneität, Vertrauen, Perfektion, Bescheidenheit, Treue, Spaß ...

10

10

Führungs-Persönlichkeit

Meine Werte

- Die **Wertehierarchie** ist eine hierarchische Anordnung von Werten nach deren Wichtigkeit.
- Werte treten typischerweise in einer hierarchischen Struktur auf. Es gibt Werte, die einem wichtiger sind als andere und die dadurch eine stärkere Auswirkung auf das Verhalten bzw. getroffene Entscheidungen haben.
- **Überlegen Sie sich, welchen Wert Sie niemals aufgeben würden?**

11

11

Führungs-Persönlichkeit

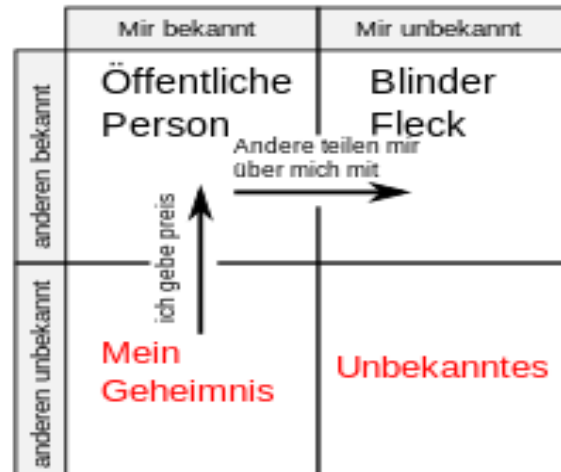
- **Um unsere Persönlichkeit gezielt entwickeln zu können, braucht es das Wissen um uns selbst**, um unsere *Werte und Ziele*, unseren *Charakter*, unsere *Fähigkeiten und Fertigkeiten*, unsere *Stärken und Schwächen*.
- Doch viele von uns wissen gar nicht, welche das sind oder wollen es nicht preisgeben.
- Potenzial-Erkundung kann auf der Basis der **Selbst- und Fremdbeobachtung** erfolgen. Da kommt das **Johari-Fenster** ins Spiel.

12

12

Johari-Fenster

- Das **Johari-Fenster** ist ein Fenster bewusster und unbewusster Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale zwischen einem Selbst und anderen oder einer Gruppe. Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham.



13

Johari-Fenster

- Öffentlich** ist alles, was ein Mensch von sich preisgibt, was also ihm selbst und anderen bekannt ist. Dies umfasst die Anteile der Persönlichkeit, die nach außen sichtbar gemacht werden und von anderen wahrgenommen werden.
- Geheim** ist alles, was der Betroffene weiß oder kennt, aber anderen nicht zugänglich macht oder aktiv vor ihnen verbirgt.
- Unter dem „**Blinden Fleck**“ versteht man alles, was vom Betroffenen ausgesendet und vom Empfänger wahrgenommen wird, ohne dass sich der Betroffene dessen bewusst ist. Andere erkennen Charakteristika, die der Betroffene bei sich selbst nicht erkennt.
- Unbekannt** ist alles, was weder dem Betroffenen, noch anderen bekannt ist. Es handelt sich um unenthülltes Terrain, welches ergänzend zu den wahrgenommenen, realen Tatsachen und als Kontinuum alles Möglichen, jedoch Unbekanntes steht.

14

14

Führungs- Persönlichkeit

Meine typischen Eigenschaften oder Verhaltensmerkmale

- Benennen Sie mindestens 6 typische Eigenschaften oder Verhaltensmerkmale, die Sie charakterisieren?



15

Führungs-Persönlichkeit

Das Big-Five-Modell

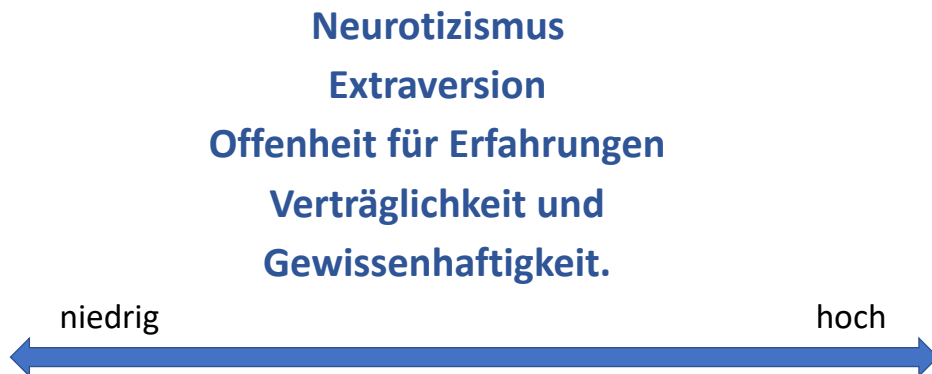
- Die „**Big-Five-Eigenschaften**“ gelten heute international als das universelle Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung und wurden innerhalb der letzten 20 Jahre in über 3.000 wissenschaftlichen Studien verwendet.
- Studien fanden heraus, dass die Positionen innerhalb der Dimensionen im Kindes- und Jugendalter stark schwanken. Erst nach dem dreißigsten Lebensjahr bleiben die Werte weitgehend konstant. Aber auch in höherem Alter sind Veränderungen noch möglich.
- **Die Ursachen der Ausprägungen sind zum einen genetische Faktoren, zum anderen hängen sie vor allem vom sozialen Umfeld und von dessen individueller Wahrnehmung ab.**

16

16

Führungs-Persönlichkeit

- Bei den **Big Five** bzw. dem **Fünf-Faktoren-Modell (FFM)** handelt es sich um ein Modell der Persönlichkeitspsychologie, das fünf Hauptdimensionen der Persönlichkeit postuliert, die auf die Wirksamkeit in Berufsalltag hinweisen.
- Demnach lässt sich jeder Mensch auf den folgenden Skalen einordnen:



17

17

Führungs-Persönlichkeit

Neurotizismus

- spiegelt individuelle Unterschiede im Erleben von negativen Emotionen wider und wird auch als **emotionale Labilität** bezeichnet. Der Gegenpol wird auch als **emotionale Stabilität**, Zufriedenheit oder Ich-Stärke benannt.
- Personen mit einer hohen Ausprägung in Neurotizismus erleben häufiger Angst, Nervosität, Anspannung, Trauer, Unsicherheit und Verlegenheit. Zudem bleiben diese Empfindungen bei ihnen länger bestehen und werden leichter ausgelöst. Sie tendieren zu mehr Sorgen um ihre Gesundheit, neigen zu unrealistischen Ideen und haben Schwierigkeiten, auf Stresssituationen angemessen zu reagieren.
- **Personen mit niedrigen Neurotizismus-Werten sind eher ruhig, zufrieden, stabil, entspannt und sicher. Sie erleben seltener negative Gefühle.**

18

18

Führungs-Persönlichkeit

Introversion/Extraversion

- Diese Dimension beschreibt **Aktivität und zwischenmenschliches Verhalten**. Sie wird auch **Begeisterungsfähigkeit** genannt.
- **Extraversion** ist der **Introversion** gegenübergestellt. Personen mit hohen Extraversionswerten sind gesellig, aktiv, gesprächig, personenorientiert, herzlich, optimistisch und heiter. Sie sind zudem empfänglich für Anregungen und Aufregungen.
- **Introvertierte Personen** sind zurückhaltend bei sozialen Interaktionen, gerne allein und unabhängig. Sie können auch aktiv sein, aber weniger in Gesellschaft.

19

19

Führungs-Persönlichkeit

Offenheit für Erfahrungen

- Mit dieser Eigenschaft werden das Interesse und das Ausmaß der **Beschäftigung mit neuen Erfahrungen**, Erlebnissen und Eindrücken zum Ausdruck gebracht.
- **Personen mit hohen Offenheitswerten** haben ein reges Fantasieleben. Sie nehmen ihre positiven und negativen Gefühle deutlich wahr und sind an vielen persönlichen und öffentlichen Vorgängen interessiert.
- Sie beschreiben sich als wissbegierig, intellektuell, fantasievoll, experimentierfreudig und künstlerisch interessiert. Sie sind eher bereit, bestehende Normen kritisch zu hinterfragen und auf neuartige soziale, ethische und politische Wertvorstellungen einzugehen. Sie sind unabhängig in ihrem Urteil, verhalten sich häufig unkonventionell, **erproben neue Handlungsweisen** und bevorzugen Abwechslung.

20

20

Führungs-Persönlichkeit

Offenheit für Erfahrungen

- Personen mit niedrigen Offenheitswerten neigen eher zu konventionellem Verhalten und zu konservativen Einstellungen.
- Sie ziehen Bekanntes und Bewährtes dem Neuen vor und sie nehmen ihre emotionalen Reaktionen eher gedämpft wahr.

Offenheit für Erfahrungen ist ein zunehmender Erfolgsfaktor in einer sich ständig und immer schneller verändernden Welt.

21

21

Führungs-Persönlichkeit

Verträglichkeit

- Ebenso wie Extraversion ist **Verträglichkeit** in erster Linie eine Dimension, die *interpersonelles Verhalten* beschreibt.
- Ein zentrales Merkmal von Personen mit hohen Verträglichkeitswerten ist ihr **Altruismus (Selbstlosigkeit)**. Sie begegnen anderen mit Verständnis, Wohlwollen und Mitgefühl, sie sind bemüht, anderen zu helfen, und überzeugt, dass diese sich ebenso hilfsbereit verhalten werden.
- Verträgliche Menschen neigen zu zwischen-menschlichem **Vertrauen, zur Kooperativität und zur Nachgiebigkeit.**

22

22

Führungs-Persönlichkeit

Verträglichkeit

- Personen mit niedrigen Verträglichkeitswerten beschreiben sich im Gegensatz dazu als **antagonistisch, egozentrisch** und **misstrauisch** gegenüber den Absichten anderer Menschen. Sie verhalten sich eher kompetitiv (*mit anderen in den „Wettstreit“ tretend*) als kooperativ. Somit scheint die verträgliche Seite der Dimension eindeutig sozial erwünschter zu sein.
- Dennoch darf nicht vergessen werden, dass die Fähigkeit, für eigene Interessen zu kämpfen, in vielen Situationen hilfreich ist. So ist Verträglichkeit im Gerichtssaal nicht unbedingt eine Tugend.

23

23

Führungs-Persönlichkeit

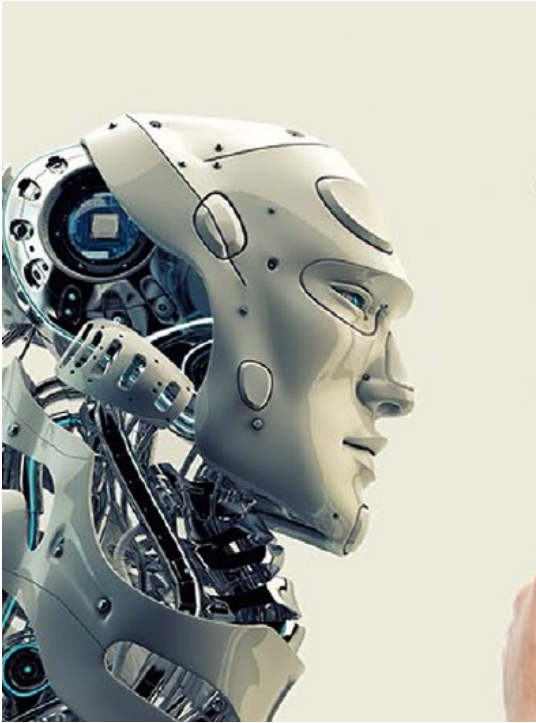
Rigidität/Gewissenhaftigkeit

Jede Tätigkeit benötigt eine spezielle Gewissenhaftigkeit in der Ausführung, um mit ihr erfolgreich und wirksam zu sein.

- Personen mit hohen **Gewissenhaftigkeitswerten** handeln organisiert, sorgfältig, planend, effektiv, verantwortlich, zuverlässig und überlegt.
- Personen mit niedrigen Gewissenhaftigkeitswerten handeln unsorgfältig, spontan und ungenau.

24

24



Führungs- Persönlichkeit

„Unsere
Persönlichkeit lässt
sich nur durch die
Interaktion mit
unserer
Umwelt entwickeln.“

V. F. Birkenbihl

25

25

Führungs-Persönlichkeit



V. F. Birkenbihl

26

26

Führungs-Persönlichkeit

Persönlichkeit entwickelt sich aus drei Bereichen:

- unseren **Erfahrungen**
- unserer **Kreativität**
- unserer **Initiative**

V. F. Birkenbihl

27

27

Führungskompetenzen



28

Führungs-Kompetenzen

Die zehn wichtigsten Führungsqualitäten für Manager

- **1. Vorbild sein** - Führungspersönlichkeiten haben immer eine Vorbildfunktion, denn als Chef steht man ständig unter Beobachtung. Vorgesetzte, die etwas von ihren Mitarbeitern verlangen, was sie selbst nicht leisten, verlieren schnell ihre Glaubwürdigkeit.
- **2. Kommunikationsfähigkeit** - Die Kommunikationsfähigkeit wird von vielen als wichtige Führungskompetenz eingeschätzt. Kein Wunder, denn ein großer Teil der Arbeit eines Managers besteht darin, Inhalte und Strategien nach außen und innen zu kommunizieren. Eine erfolgreiche Kommunikation erfordert diplomatisches Geschick - auch das ist eine wichtige Führungsqualität.

29

29

Führungs-Kompetenzen

Die zehn wichtigsten Führungsqualitäten für Manager

- **3. Flexibilität** - Flexibilität zählt heute zu den wichtigsten Kompetenzen im Berufsalltag und auch Führungskräfte sollten reichlich davon mitbringen. Wer schnell auf unvorhergesehene Situationen reagiert und Lösungen findet, macht einen guten Job.
- **4. Verantwortungsbewusstsein** - Dass eine Führungskraft Verantwortung für ein Team von Mitarbeitern übernehmen muss, ist den meisten klar. Doch ebenso wichtig ist auch, Verantwortung abgeben zu können. Die Kunst des Delegierens schützt Vorgesetzte vor der Gefahr, sich zu verzetteln.
- **5. Klare Erwartungshaltung** - Nur wer seine Erwartungen dem einzelnen Mitarbeiter sowie auch den gesamten Team gegenüber klar kommuniziert und sich gemeinsam auf einen realistischen Zeitrahmen verpflichtet, erzielt auch gute Ergebnisse.

30

30

Führungs-Kompetenzen

Die zehn wichtigsten Führungsqualitäten für Manager

- **6. Akzeptanz von Fehlern** - Bis zu einem gewissen Grad sollten Sie als Vorgesetzter Fehler akzeptieren, denn niemand ist vor ihnen gefeit. Passieren Fehler, sollten Sie sich mit dem Mitarbeiter zusammensetzen und herausfinden, wie man diese in Zukunft besser vermeidet.
- **7. Potenziale erkennen** - Jeder Mitarbeiter hat Stärken und Schwächen. Es ist Ihre Aufgabe, herauszufinden, wo diese liegen, und den Mitarbeiter entsprechend seiner Kompetenzen einzusetzen.
- **8. Team zusammenstellen** - Erfolgreich ist heute nur, wer im Team arbeitet. Sie sollten also in der Lage sein, aus Ihren Mitarbeitern ein vollständiges Puzzle zu formen, in dem jedes Puzzleteil seine Aufgabe hat und sich jeder auf jeden verlassen kann.

31

31

Führungs-Kompetenzen

Die zehn wichtigsten Führungsqualitäten für Manager

- **9. Motivation** - Begeistern Sie Ihre Mitarbeiter für die gemeinsamen Ziele und feiern Sie Erfolge auch zusammen.
- **10. Fähigkeit zur Selbstkritik** - Als Vorgesetzter muss man sich ab und zu auch selbst kritisch unter die Lupe nehmen. Einen Fehler einzugestehen, zeigt wahre Größe

32

32

5 Führungs-Kompetenzen für die Post-Corona-Wirtschaft

1. Schwache Signale erkennen

- Erfolg bei der Bewältigung von künftigen Krisen hat ganz wesentlich damit zu tun, sensibel für schwache Signale der Veränderung zu sein, das heißt: die eigene Aufnahme- und Wahrnehmungsbereitschaft zu steigern und rechtzeitig Schlüsse daraus abzuleiten.
- Zu den obersten Führungsaufgaben nach Corona wird daher nicht die Aufrechterhaltung des Regelbetriebs zählen, sondern zunehmend die Beschäftigung mit Inspiration und Irritation. Voraussicht ist kein naturgegebenes Talent, sondern verlangt auch Disziplin und Arbeit – Zukunftsfähigkeit wird somit zunehmend zu einer grundlegenden Handlungsfrage von Führungskräften.

33

33

5 Führungs-Kompetenzen für die Post-Corona-Wirtschaft

2. Resilienz statt Effizienz

- Durch Perfektion des bisherigen Vorgehens die Zukunftsfähigkeit abzusichern, war eine beliebte Strategie in vielen Unternehmen. Je zielstrebig man diese Herangehensweise jedoch betreibt, umso härter ist der Aufprall in der Realität. Letztlich gelangt nicht nur die Organisation, sondern auch der darin handelnde Mensch an einen Punkt, an dem die Komplexität der Welt nicht mehr beherrschbar ist. **Es entsteht die Erkenntnis, dass es nicht gelingen kann, Resilienz und Robustheit durch Leistungssteigerung zu verbessern.**
- Wir müssen daraus vor allem die Fähigkeit der Resilienz zur Bewältigung der Dynamik der Welt lernen. Diese Fähigkeit unterscheidet sich fundamental vom tradierten Leistungsgedanken.

34

34

5 Führungs-Kompetenzen für die Post-Corona-Wirtschaft

3. Realismus bei New Work

- Corona erwies sich als Prüfstand für New Work. Zu den absoluten Produktivitätsgewinnern zählten jene, die ihre Hausaufgaben hinsichtlich Infrastruktur, Kompetenz und vor allem Kultur bereits gemacht hatten. Denn dass aus räumlicher Isolation keine soziale Isolation wurde und Teams weiterhin zusammenarbeiten konnten, hing von der Unternehmenskultur und der Einstellung der Führungskräfte ab.
- Wichtig war der Grad, in dem leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Führen auf Distanz, vertraut waren. Und ihre sogenannten „normativen Qualitäten“: Vertrauen, Ergebnisorientierung, Toleranz. **Dabei zeigte sich sehr deutlich, dass Führung tatsächlich eine Dienstleistung ist** – an den Menschen, die für das Unternehmen arbeiten und die besonders in herausfordernden Zeiten vor allem Unterstützung brauchen.

35

35

5 Führungs-Kompetenzen für die Post-Corona-Wirtschaft

4. Charakter und Beziehungsgestaltung

- Mitten während der Corona-Krise zeigte sich, dass Arbeit an der Führungskultur kein Schönwetterprogramm ist. Nach Corona wird diese Lehre noch wichtiger werden. Denn die real digitale Arbeitswelt wird uns auch künftig fordern und daran erinnern, was uns die Krise deutlich vor Augen führte: **Die Zeit der Einzelkämpfer und Self-made-Men ist vorbei**. Einem Unternehmen geht es nur dann gut, wenn es auch der großen Gruppe gut geht – Partnern, Kunden, Mitarbeitern, Mitbewerbern.
- Ähnliches zeigte sich auch auf individueller Ebene. Wenn es hart auf hart kommt, zeigen sich Menschlichkeit, Kooperationsfähigkeit, Vertrauen. Nach Corona werden wir uns deshalb nicht nur daran erinnern, wie wir die Krise bewältigt haben, sondern auch: mit wem. Und das bedeutet auch: mit wem wir unsere Zukunft gestalten wollen.

36

36

5 Führungs-Kompetenzen für die Post-Corona-Wirtschaft

5. Talent, Mut und Pioniergeist

- Wenn alles durcheinander gewirbelt wird, und nichts mehr sicher erscheint, sind rasche Reaktionsmuster gefragt, pragmatisches Vorgehen, das Beschreiten ungewöhnlicher Wege. Nicht die Organisationsstrukturen sind der entscheidende Faktor, sondern eine Führungskultur, die Freiräume gewährt und auf die Kompetenz der Mitarbeiter setzt.
- Agilität ist kein finales Ergebnis, kein Strukturzustand, sondern eine Haltung. Die Dynamik der Welt rührt aus ihrer Unvorhersehbarkeit, aus der Überraschung – und kann daher nur mit Reaktionsmustern bearbeitet werden, die sich für genau solch Ungeplantes und Unplanbares eignen.
- **Was es dafür in der Zeit nach Corona brauchen wird, ist nicht noch mehr Wissen, sondern vor allem Talent, Mut und Pioniergeist.**

37

37

Führungs-Kompetenzen

Sein oder Tun?

Fazit: Wirksame Menschen haben keine Gemeinsamkeiten – außer, dass sie wirksam sind.

- Der Schlüssel zu den Leistungen wirksamer Menschen liegt in der Art ihres Handelns. Nicht wer sie waren, war entscheidend, sondern wie sie handelten. Die eigentümliche Frage, wie jemand sein soll, kommt nur im Management vor.
- Überall fragt man, was die Person kann und welche Ergebnisse sie erbringt. *„Wie sind Hochspringer?“ „Wie hoch kann er sicher und beständig springen?“*

38

38

Führungs-Kompetenzen

- Wirksame Menschen haben **Regeln**, von denen sie sich bewusst oder unbewusst leiten lassen. Sie erfüllen bestimmte Aufgaben mit besonderer **Sorgfalt und Gründlichkeit**.
- Ihre Arbeitsweise beinhaltet **methodisch-systematische Elemente** – **Professionalität und Werkzeuge**, die sie kompetent, manchmal virtuos, einzusetzen verstehen.

39

39

Führungs-Kompetenzen

- Die Suche nach den idealen Anforderungsprofilen ist damit wenig nützlich. Sie ist im Grunde inhuman. *Es ist ein Paradebeispiel von Unmenschlichkeit, von Menschen Dinge zu verlangen, die sie nicht und niemals leisten können.*
- **Fazit: Professionalität ist lernbar.** Wenn es für Effektivität und Professionalität von Menschen nicht auf das ankommt, was sie sind, sondern darauf, wie sie handeln, ist es möglich, bis zu einem gewissen Grad zu lernen, genau so zu handeln.

40

40

Führungsrollen



41

Führungs-Rollen

- Laut Definition des US-amerikanischen Anthropologen Ralph Linton (1936) stellt die soziale Rolle die **Gesamtheit der einem gegebenen Status (z. B. Mutter, Vorgesetzter etc.) zugeschriebenen „kulturellen Modelle“** dar.
- Dazu gehören insbesondere vom sozialen System abhängige *Erwartungen, Werte, Handlungsmuster und Verhaltensweisen*.
- Diesen Anforderungen muss sich ein Sozialer Akteur entsprechend seiner Position stellen.

42

42

Führungs-Rollen

- Im Sozialisationsprozess übernehmen Menschen immer wieder neu eine **Vielzahl von Rollen**, die dann im Sinne einer „**balancierenden Identität**“ laufend zu einem **einheitlichen „Selbst“** synthetisiert werden. Rollen müssen „verkörpert“ und „gewählt“ werden.
- Der Mensch ist grundsätzlich in der Lage, „**Rollen zu spielen**“ (*kann spontan reagieren, nachahmen, imitieren, Mimik, Gestik, Nonverbalität einbringen*).

www.balance-project.de

43

43

Führungs-Rollen



44

44

Führungs-Rollen

Galionsfigur: vertritt das Unternehmen nach außen

Vorgesetzter: Mitarbeiter - Auswahl, Beurteilung, Anleitung, Motivation

Vernetzter: Kontaktnetzwerk intern und extern aufrechterhalten

Radarschirm: Informationen interne und externe Entwicklungen sammeln

Sender: weiterleiten von Informationen und Wertevorstellungen

Sprecher: informiert externe Gruppen, Öffentlichkeitsvertretung

Innovator: initiiert den Wandel im Unternehmen

Problemlöser: Konfliktschlichter und Problemlöser

Ressourcenzuteiler: Verteilt Aufgaben, finanzielle Mittel, Kompetenzen

Verhandlungsführer: Unternehmensvertretung

Managerrollen nach Mintzberg

45

45

Führungs-Rollen

- Wenn ich **Klarheit** über die verschiedenen Rollen, deren **Potenzen und Grenzen** sowie Schnittstellen habe und Klarheit über mich als Person, so ist es möglich, authentisch und kongruent aufzutreten.
- Ich habe weniger „**Blinde Flecken**“, mehr bewusste Anteile, somit ein klareres Selbstbild, habe Wissen um meine **Ressourcen** und kann diese effektiv nutzen.
- Das führt zu mehr **Selbstsicherheit und Zufriedenheit** und ist spürbar für meine Kommunikationspartner (Betreute, Kunden...)

www.balance-project.de

46

46