

© Timm Richter / Torsten Groth (2023): Wirksam führen mit Systemtheorie. Kernideen für die Praxis. Heidelberg: Auer.

Vorlage Gesprächsgruppe | Führung beginnt mit Selbstführung | Dr. Thomas Hanstein

Angebot zum **Brainstorming 1:**

- Für welche Ebene/n investieren Sie die meiste Zeit?
- An welcher/n Stellen beginnen Sie bei der Reflexion Ihres Führungshandelns?

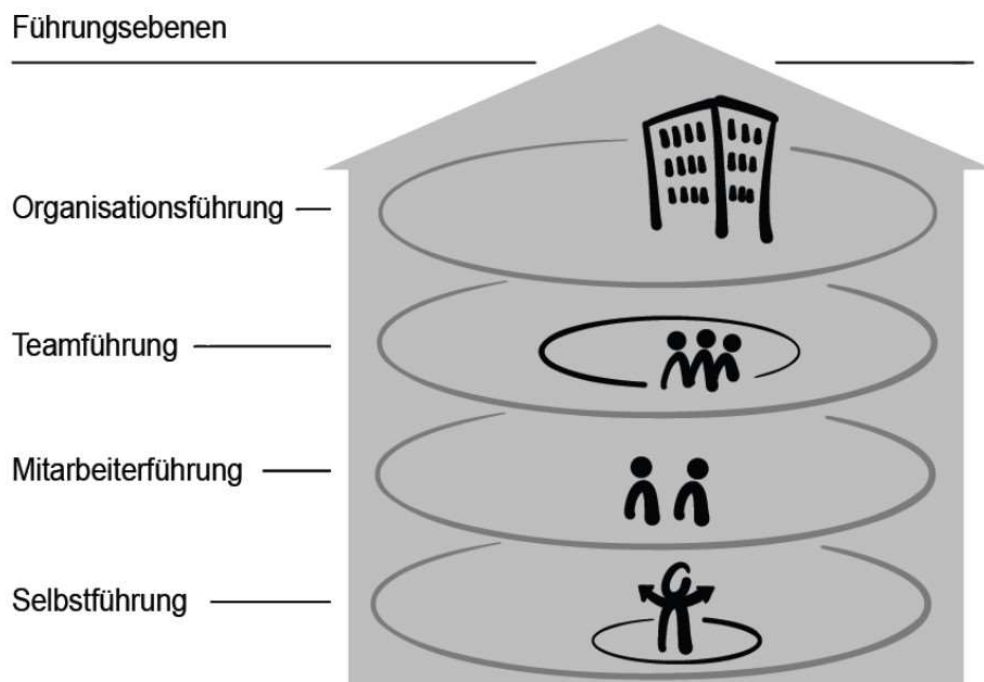


Abb. 1: Führungsebenen

Angebot zum **Brainstorming 2:**

- Führungshandeln bedeutet auch Affektregulation.
- An welcher/n Stellen Ihres Führungsalltags erkennen Sie Optimierungsbedarf?

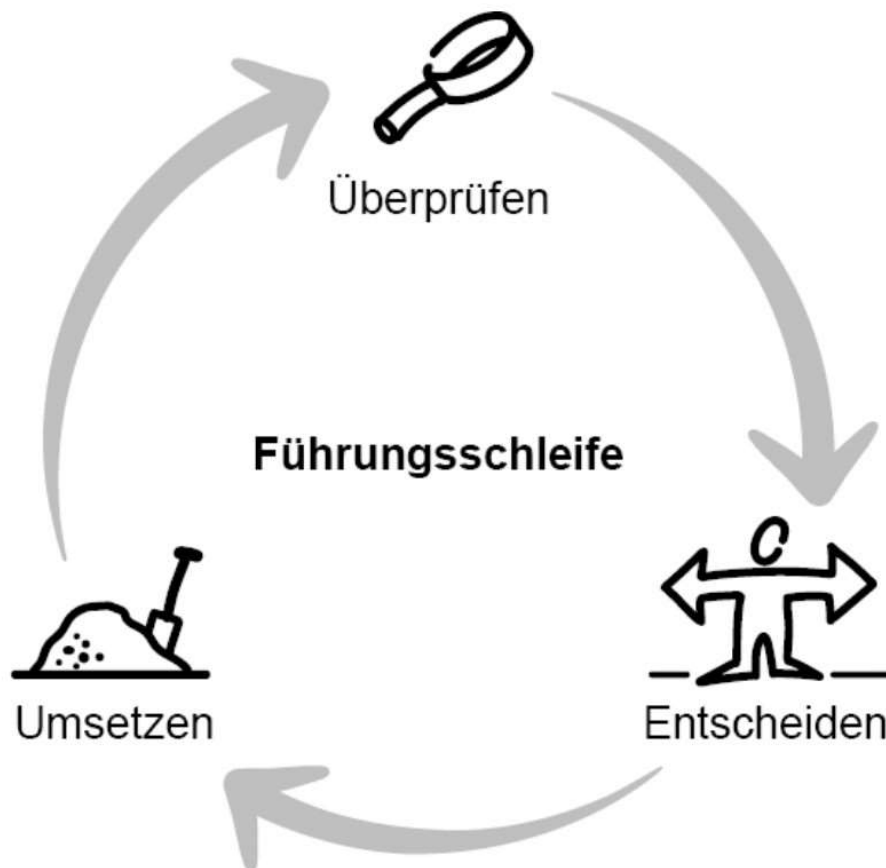


Abb. 2: Definition Führung

Angebot zum **Brainstorming 3:**

- Wie „eng“ und/oder wie „weit“ führen Sie?
- Was sagen andere zu Ihrer (Selbst-)Einschätzung?

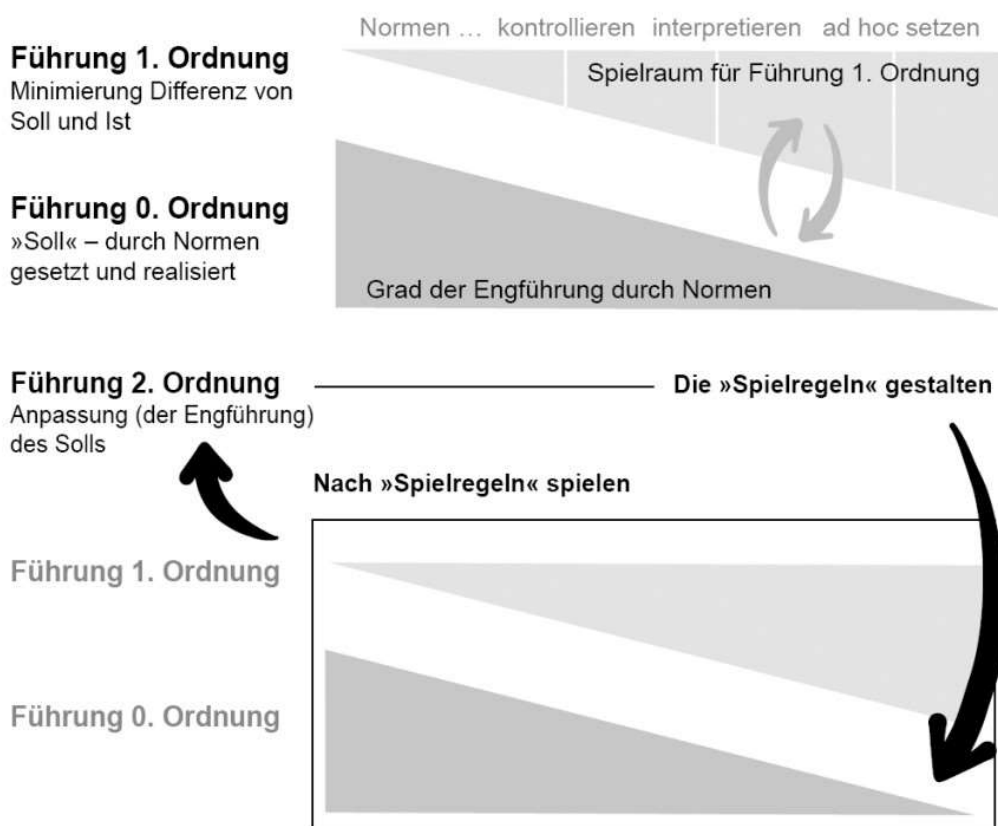


Abb. 3: Ordnungsstufen von Führung

Angebot zum **Brainstorming 4:**

- Führung ist Kommunikation und Führung bedeutet Sichtbarkeit.
- In welchen ist Ihre Führung sichtbar/er? In welchen (noch) nicht?

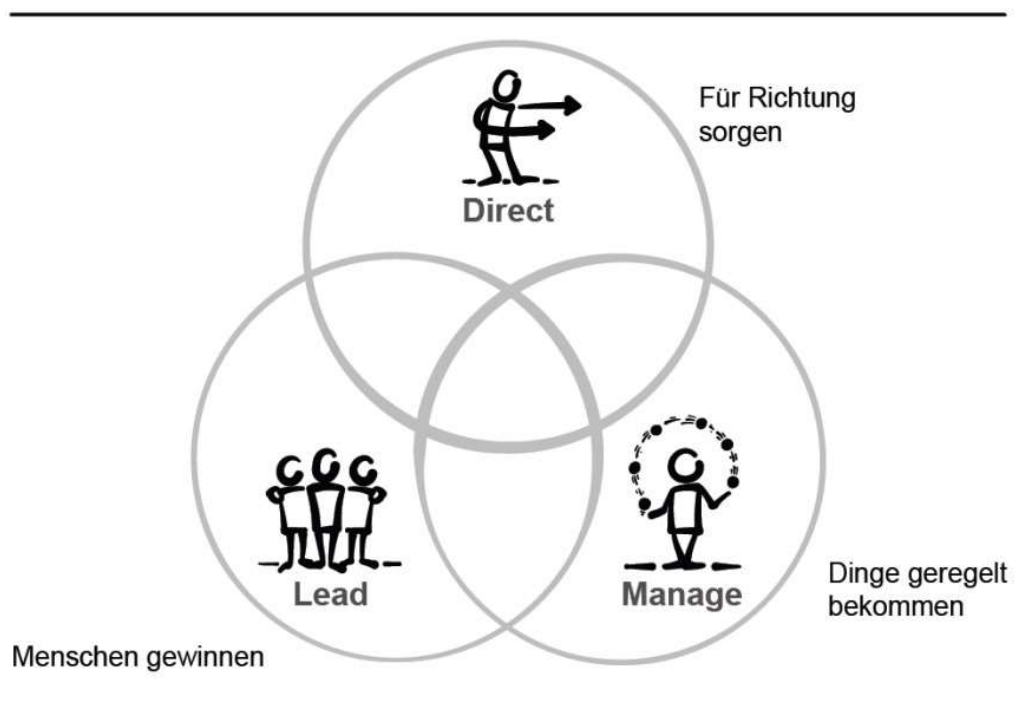


Abb. 4: Drei Aufgabenbereiche, in denen Führungshandeln sichtbar wird

Angebot zum **Brainstorming 5:**

- Lassen Sie beide Abbildungen auf sich wirken.
- Wo stehen Sie? Wie führen Sie? Mit welchen Auswirkungen?

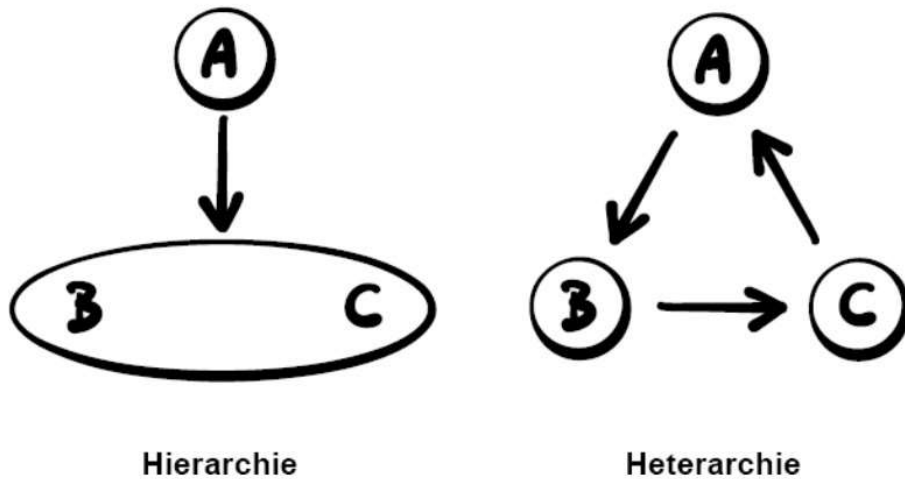


Abb. 5: *Hierarchie und Heterarchie im Vergleich*

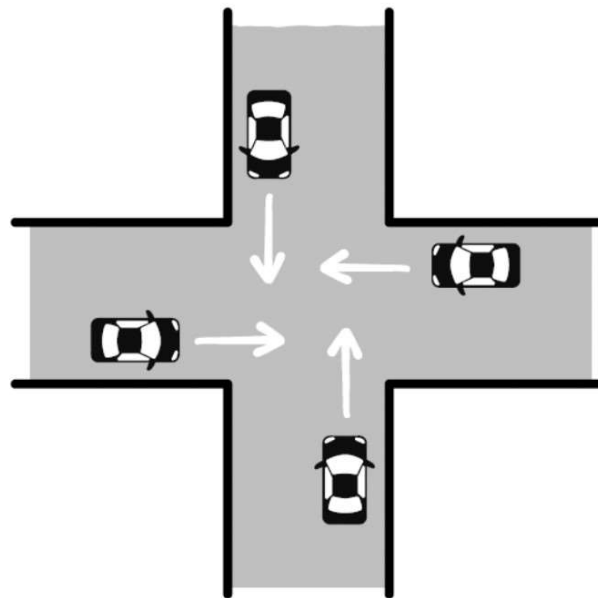


Abb. 6: *Vorfahrtsregel »Rechts-vor-links« – Heterarchische Verhältnisse in der Praxis*

Angebot zum **Brainstorming 6:**

- Führung: Macht – Einfluss – Sinn.
- Wo verorten Sie sich / Ihren Führungsstil?




	Macht	Einfluss
 sachlich	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensmonopole aufbauen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenz signalisieren • Aufgaben übernehmen
 sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationswege (extern, intern) kontrollieren • Macht von anderen leihen 	<ul style="list-style-type: none"> • Wertschätzung & Engagement zeigen • Fürsprecher gewinnen
 zeitlich	<ul style="list-style-type: none"> • Dringlichkeit erzeugen 	<ul style="list-style-type: none"> • kontinuierlich Vorbildfunktion ausüben

Abb. 7: Laterale Führungsstrategien entlang der drei Sinndimensionen

Angebot zum **Brainstorming 7:**

- Zur Führung gehört der gelassene Umgang mit Antinomien.
- Wie lösen Sie Paradoxien und Handlungsverstrickungen?



Richtung		Entscheidungen		Personen	
Exploitation	Exploration	Schließung	Öffnung	Rolle	Individuum
Vergangenheit	Zukunft	Prinzipientreue	Pragmatismus	Kontrolle	Vertrauen
Tradition	Vision	Top-down-Vorgaben	Bottom-up-Beteiligung	Verantwortung	Freiheit
Sicherheitsorientierung	Risikobereitschaft	Sachorientierung	Beziehungsorientierung	Fordern	Fördern
Effizienz	Effektivität	Konkurrenz	Kooperation	Pflichterfüllung	(Eigen-)Motivation

Abb. 8: Typische (pragmatische) Führungsparadoxien

- Versuchen Sie eine Lösung mithilfe des Tetralemma:

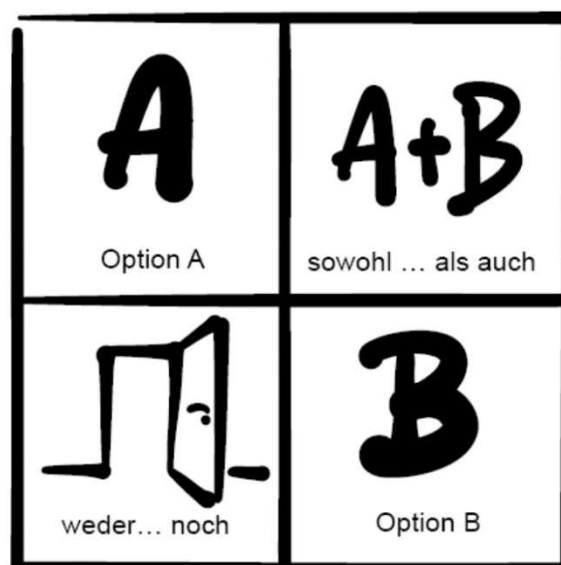


Abb. 9: Handlungsmöglichkeiten bei pragmatischen Paradoxien – das Tetralemma

Angebot zum **Brainstorming 8:**

- Sie führen immer (direkt oder indirekt) über Werte.
- Inwiefern sind Ihnen Ihre Werte bewusst?

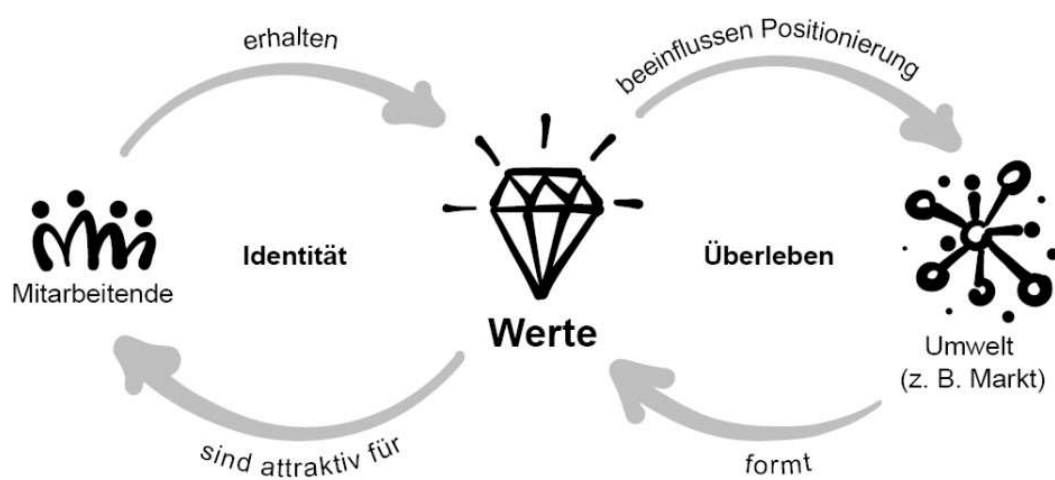


Abb. 10: Funktion: Über Werte findet eine Kopplung an interne und externe Umwelten statt