

---

## „Führungsrollen klären“

<b>Ziel</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die unterschiedlichsten Rollenerwartungen (Mitarbeiter / Vorgesetzte / Kollegen) reflektieren</li><li>• Rollenkonflikte im eigenen Führungsfeld erkennen</li><li>• Rollendilemmata erleben</li><li>• Persönliche Handlungsstrategien zur Rollenklärung erarbeiten</li></ul>
<b>Gruppengröße</b>	Seminargruppe
<b>Dauer</b>	ca. 90 Minuten
<b>Material</b>	Gruppenarbeitsraum, Flipchart, Moderationsstifte, Arbeitsblatt für jeden Teilnehmer (siehe Anlage), evtl. Kopie Rollendilemmata (siehe Anlage), vorbereitete Flipchart zum Rollenset (siehe Anlage)

**Ablauf**      **Schritt 1:** Der Trainer stellt die Ziele der Aufgabenstellung vor und gibt einen Input zur Entstehung von Rollen. Ca. 10 Minuten

**Schritt 2:** Im Anschluss werden Rollen und Rollenerwartungen an die Teilnehmer gesammelt.

Zuruffrage: Mit welchen Rollen- und Rollenerwartungen sind Sie als Führungskraft konfrontiert? Der Trainer schreibt die Rollen und Rollenerwartungen auf das vorbereitete Flipchart. Man kann die Rollen und Rollenerwartungen auch an einer Pinwand sammeln. Ca. 10 Minuten

**Schritt 3:** Der Trainer erläutert die Aufgabenstellung für die Gruppenarbeiten. Das Arbeitsblatt wird besprochen. Die Gruppen bilden sich und gehen in ihre Gruppenräume / Arbeitsecken. Ca. 45 Minuten

**Schritt 4:** Nach 45 Minuten treffen sich die Teilnehmer im Plenum und die Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse. Der Trainer achtet darauf, dass die vorhandenen Rollenkonflikte herausgearbeitet werden. Lösungsideen werden diskutiert. Ca. 15 Minuten

**Schritt 5:** Im Anschluss kann der Trainer einen Input zu den Rollendilemmata der Führung geben. Fragen werden im Plenum geklärt.

**Zur Auswertung:**

**Besondere Hinweise**

**Mögliche Stolpersteine**

**Kommentar**      Ich verknüpfe die Gruppenarbeit immer mit einem aktuellen Thema aus dem Unternehmen. Z.B. Welche Rollen ergeben sich aus Ihren „Führungsleitlinien“ oder aus den „Grundsätzen des Handelns im Unternehmen“ oder aus anderen „zentralen Papieren“ (Die entsprechenden Materialien sollten als Kopie für die Teilnehmer vorliegen). Ungelöste Führungsrollen oder Rollenkonflikte können im Anschluss mit Hilfe der Rollendilemmata von Neuberger erläutert werden.

**eigene Notizen**

---

Konkret können sich diese widersprüchlichen Anforderungen in Aussagen äußern wie beispielsweise „Dinge ‚durchboxen‘, aber mit ‚Liebe‘“, „Nachgeben können, aber sich nicht überfahren lassen“ oder „Mit der Tradition brechen und doch auf sie Rücksicht nehmen“.

Die mit der Rolle der Führungskraft verbundenen Erwartungen lassen sich entsprechend durch die Begriffe „Lokomotionsfunktion“ (Zielformulierung und Aufgabendefinition) und „Kohäsionsfunktion“ (Aufrechterhaltung der Interaktionsbeziehungen) erfassen, welche auch in der Dichotomie „Aufgaben-/Beziehungsorientierung“ zum Ausdruck kommen. Eine Führungskraft ist aus dieser Perspektive erfolgreich, wenn sie in beiden Hauptdimensionen die einzelnen Erwartungen der wesentlichen Bezugspositionen und -personen optimal erfüllen kann.

### Ursache der Führungsdilemmata

Die oben aufgeführten Dilemmata der Führung resultieren aus Merkmalen unternehmerischer Tätigkeit wie der Dominanz des Wirtschaftlichkeitsprinzips, Formalisierung und Standardisierung, des hierarchischen Aufbaus und der Kapitalrentabilität als obersten Bewertungsmaßstab, die Widersprüche erzeugen, wenn zum Beispiel eine Leistung gemeinsam erstellt aber individuell zugerechnet und angeeignet wird. Aufgabe der Führungskraft ist es, diese Widersprüche innerhalb der bestehenden **Handlungsfreiräume** zu bewältigen.

Handlungsfreiräume entstehen aus der jeweiligen Führungssituation. Diese stellt nach Weibler (2001) neben den an der Führungsbeziehung beteiligten Personen und der Interaktion zwischen diesen das dritte Grundelement einer Führungsbeziehung dar. Er unterscheidet zwischen zwei Ausprägungen der Führungssituation: den **Führungssituationsfaktoren** (Einflussfaktoren des organisationalen Umfelds: personale Seite der Führungsbeziehung, Beschaffenheit der Aufgabe, Organisationskultur und andere) und den **Führungssituationsvariablen** (außerorganisationale Einflussgrößen: technologische Entwicklungen, gesellschaftliche Wertvorstellungen, rechtliche Regelungen und andere) Das Verhalten des Führenden ist somit abhängig von der Ausprägung des Führungskontextes. Nach Türk schränken beispielsweise der Grad der organisationalen Vorbestimmtheit der Arbeitsvollzüge und der erforderlichen Kooperation den Handlungsspielraum der Führungskraft ein.

Da sich Situationsfaktoren und -variablen meistens außerhalb des Einflussbereichs von Führenden und Geführten befinden, sind bei der Gestaltung der Führungsbeziehung viele Faktoren einer gezielten kurzfristigen Veränderung nicht zugänglich. Weibler (2001) schreibt hierzu, „dass der ‚situative Handlungskontext der Führer wie der Geführten [z. B. durch Stellenbeschreibungen und Führungsgrundsätze] mehr oder weniger stark vorstrukturiert ist‘ und dass den Mitgliedern von Organisationen „mehr oder weniger restriktive [Anm., d.h. einschränkende/begrenzende] Handlungsprogramme und Entscheidungsprämissen vorgegeben sind“.

## Thema: Führungswollen

- Ziele:
- \* Rollen- u. Rollenerwartungen reflektieren
  - \* Rollenkonflikte erkennen, analysieren
  - \* Handlungsstrategien ableiten

☐ Input: Entstehung von Rollen  
Verhaltensbereiche u. Rolle

☐ Ihre Rolle als Führungskraft  
Ein Bündel an Erwartungen

☐ Rollenanalyse / Rollenkonflikte  
Wie damit umgehen?

## Thema: Führungsrollen

„Ein Bündel an Erwartungen“



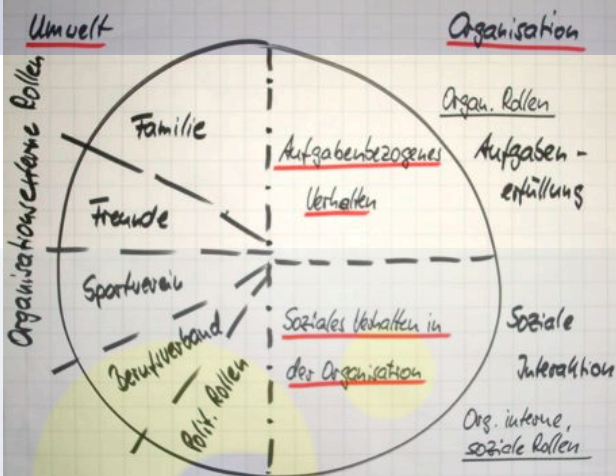
Rollen außerhalb der Organisation:

- Im Spitzenverband / Ministerien / Arbeitsgruppen / ... / ... / ... /

STAPES

## Verhaltensbereiche u. Rollen eines Individuums

(-12-)



Rolle: Die Summe der Erwartungen an eine bestimmte, festgelegte soziale Position in Bezug auf Denken, Fühlen, Verhalten u. Beziehungsgestaltung.

## Thema: Führungsrollen

### Aufgabe:

- \* Erarbeiten Sie bitte Ihre Führungsrollen (z.B. aus den Führungsleitlinien / Strategiepapier, Leitlinien des Unternehmens, etc.)
- \* Welche Rollen betrachten Sie aktuell als wichtig?
- \* Welche Rollenerwartungen sind von W6Et gesetzt?
- \* Lb gibt es Rollenkonflikte, -widersprüche
  - ↳ wie damit umgehen?
  - ↳ Schlussfolgerungen für meine Führungsarbeit
  - ↳ Fragen für das Plenum

Zeit: 60'

Ergebnispräsentation im Plenum