

Führen in der Diakonischen Behindertenhilfe gGmbH Liliental

Führungskompetenz-Qualifizierung

08.-10.01.2018

Modul 1

Rolle, Person und Orientierung als Führungskraft

Rolle, Person, Orientierung als Führungskraft in den Bonner Werkstätten

In diesem Modul setzen Sie sich mit den Anforderungen an Ihre Rolle in der Diakonischen Behindertenhilfe, Ihren Werten und Ihrem Selbstverständnis auseinander. Der reflektierte Umgang mit Autorität und eigener Motivation hilft, Ihre persönlichen Talente zu entfalten. Sie lernen Führungsstile und Führungskonzepte kennen, analysieren mögliche Rollenkonflikte und entwickeln ihr eigenes Rollenprofil.

Die Führungskräfte...

- reflektieren ihre persönlichen Werte und ihre Motivation zur Übernahme einer Führungsrolle,
- kennen die damit verbundenen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung,
- wissen um die Anforderung an die Führungskräfte der DBH gGmbH Lilientahl,
- sind sensibilisiert für mögliche Spannungen zwischen den Ansprüchen der Organisation und der eigenen Person, zwischen Loyalität und innerer Haltung,
- entwickeln und reflektieren Ihren persönlichen Führungsstil auf dem Hintergrund der Anforderungen in der Diakonischen Behindertenhilfe

Programm

1. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Begrüßung, Orientierung, Erwartungen
- Absprachen zur Zusammenarbeit und Klärung aller offenen Fragen
- Kennenlernen Personen und Arbeitsbereiche
- Die Führungsrolle gestalten / Erwartungen an die Führungsrolle
Übung „Rollendiamant“
- Insights Discovery

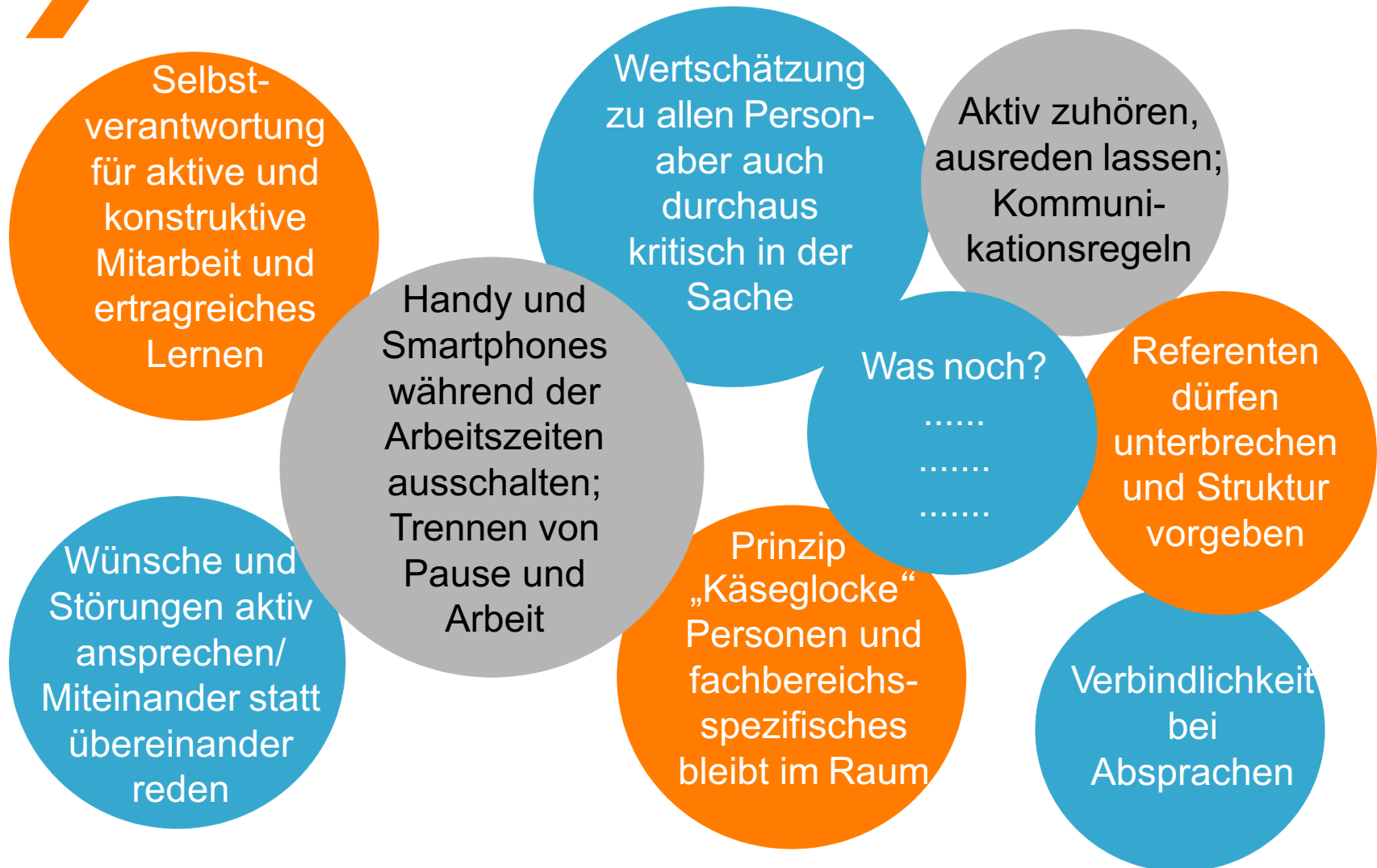
Präferenzen und ihre Wirkung in der Führung

- Kommunikation und Entscheidung
- Meine persönlichen Präferenzen

2. und 3. Tag 09.00 – 17.00 Uhr

- Fortsetzung Präferenzprofile, Präferenzen in meinem Verantwortungsbereich
Sich auf die Präferenzen anderer gut einstellen können.
- Teamentwicklung und Teampräferenzen
- Persönliche Werte im Führungshandeln
Übung „der Wertetower“
- Vorbereitung Entwicklungsgespräche
- Absprachen zu den Coaching Gruppen
- Transfer und Auswertung

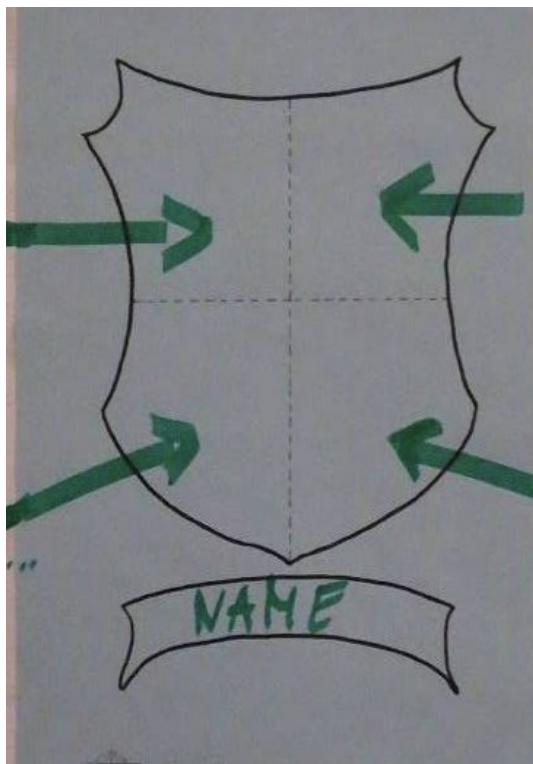
Spielregeln unserer Zusammenarbeit



Sich bekannt machen: Ihr Wappen.....

Wer bin ich und was tue ich
Infos zur Person und zur aktuellen Funktion...

Was trage ich bei
Damit die Qualifizierung für mich und die anderen TN ein voller Erfolg wird, werde ich...



Was möchte ich
Was ich mit der Teilnahme an der Qualifizierung erreichen möchte...

Führung...
...ist für mich...

Überraschung
Was ich über mich sonst noch erzählen möchte...

■ Führung heißt im Kern...

... „Mitarbeiter/innen zur Erreichung der Ziele erfolgreich machen!“
nach Stephan Tanneberger

Zentraler Punkt ist die **Förderung** und **Gewinnung** des **Engagements** und der **Fachlichkeit**.

Schlüssel ist u.a. die Gestaltung der **Kommunikation** und **Arbeitsbeziehung**.

Führung gelingt durch einen **reflektierten Umgang** mit **Einfluss** und **Macht** und die Übernahme von **Verantwortung**.

Grundstruktur des Führungshandelns

Organisation führen

unternehmerisches Denken & Handeln

Sich selbst führen

Persönlichkeit und fachliche Kompetenz

Beziehungen führen

Authentische und wirkungsvolle Kommunikation



Spannungsfelder der Führung

Ziele und Leitplanken setzen – „Führen mit Leitplanken“

- Konkrete Zielvereinbarungen
- Rahmen
- Grenzen und Konsequenzen

Orientierung bieten

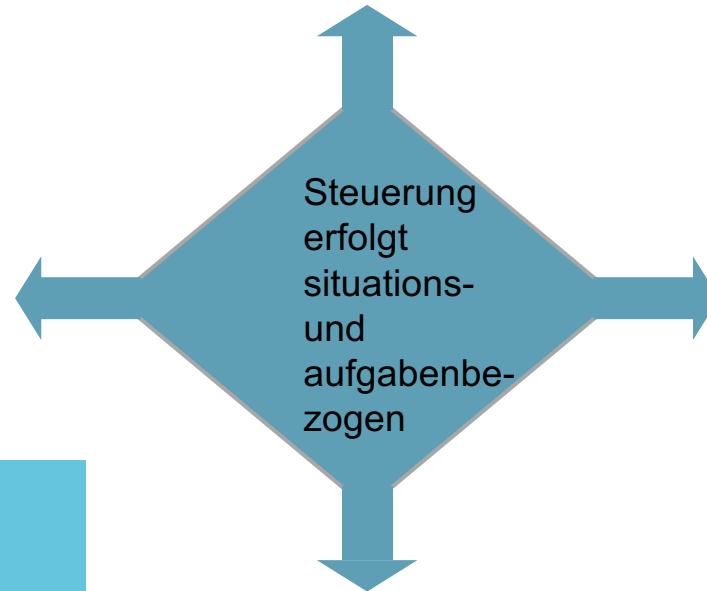
- Strukturhilfen
- Teilziele definieren
- Ressourcen zur Verfügung stellen

„Spielfeld“ gestalten

- Erwartungen erfüllen
- Erwartungen frustrieren

Kooperationskompetenz

Konfliktkompetenz



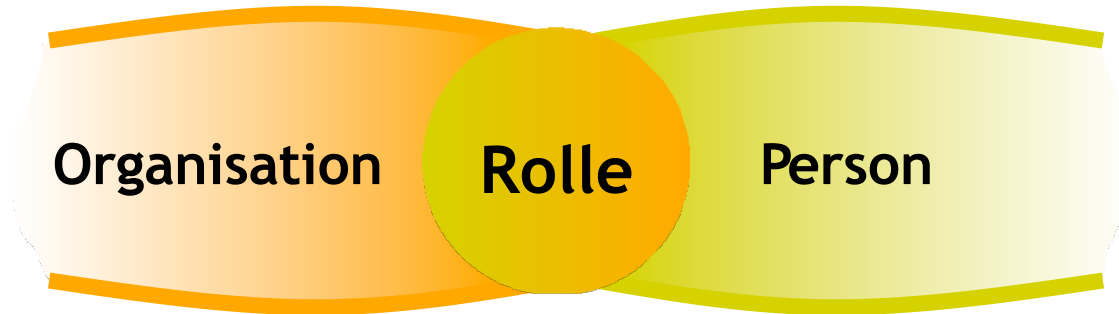
Eigenständigkeit

- Fordern
- Fördern
- Aushalten

Beachtung schenken

- Arbeitsbeziehung gestalten
- Zuhören, verstehen
- Lösungen suchen

Rolle ist die Schnittstelle zwischen Organisation und Person.



Rolle wird gebildet aus der Vielzahl der Erwartungshaltungen

▼

- Vorgaben/Arbeitsplatzbeschreibung
- Ziele, Mission
- Primäraufgaben „Wozu gibt es uns?“
- Mythen
- Aufgaben
- Ressourcen

▼

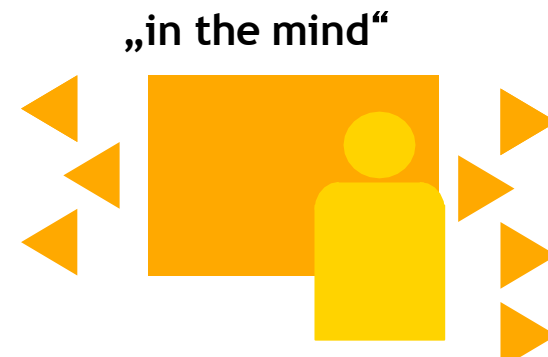
- Fähigkeiten
- Werte/Normen
- Möglichkeiten des Verhaltens
- ...
- ...

Die Rolle wird gebildet

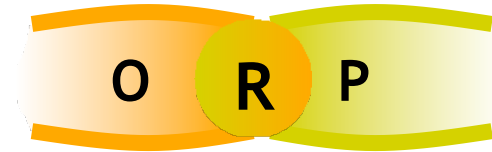
aus der Vielzahl der
Verhaltenserwartungen
an den Rolleninhaber.



Die Rolle wird gestaltet
durch das Verhalten des
Rolleninhabers als Resultat
einer bestimmten
Persönlichkeitsstruktur.



In der Rolle
verwirklicht sich im
Idealfall Organisation
und Person



Rollen ...

- ✓✓ verändern, entwickeln sich,
- ✓✓ unterliegen gesellschaftlichen Einflüssen,
- ✓✓ sind gestaltbar, erlernbar, übertragbar,
- ✓✓ sind abhängig von der Klarheit der Rollenerwartungen
= Muss - Soll - Kann - Erwartungen.
- ✓✓ Die Primäraufgabe der Organisation gibt der Rolle Sinn,
Struktur, Richtung.

**Rollen werden gestaltet
durch**

Prägung/Biographie

Bedürfnisse

Sinnsuche / Glaube / Werte

Suche nach Identität
=persönliche Leitsätze



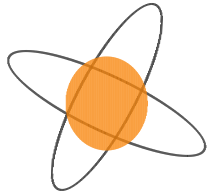
Individuen

**Es geschieht ein
der Rollenerwartungen**

Abgleich

Rollen werden

- ✓✓ ausgehandelt
- ✓✓ entwickelt
- ✓✓ zurückgewiesen



Was bedeutet Führung?

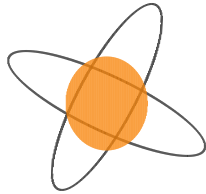
PERSON
KÖNNEN
FÄHIGKEITEN

ORGANISATION
DÜRFEN
BEFUGNISSE

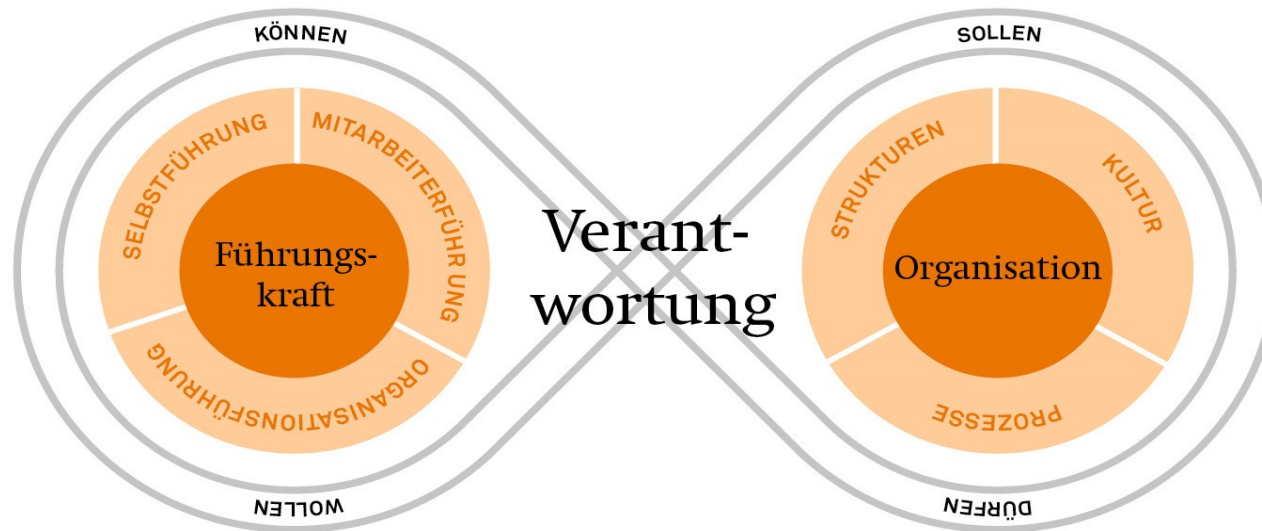


SOLLEN
ZIELE

WOLLEN
MOTIVE



Was ist Verantwortungskultur?



- + Was braucht die Organisation von den Führungskräften?
- + Was brauchen die Führungskräfte von der Organisation?

Wir begeben uns auf eine Reise ...

Insights Discovery Einleitung

Effektives Führungsverhalten beginnt bei IHNEN

Sich selbst kennen

Wissen, welche Wirkung man auf andere hat

Wissen, was einem wirklich wichtig ist

Sich entsprechend eigener zentraler Ziele und Werte verhalten

Sich authentisch ausdrücken

Erfolgreiches Führen setzt die richtige Mischung aus

Fähigkeiten

Einstellung

und
Verhalten
voraus.

Die Schritte zur persönlichen Effektivität

Schritt 1
Finden Sie mehr
über sich selbst
heraus.

Schritt 3
Lernen Sie, Ihr Verhalten
anzupassen, um effektiver
mit anderen zu
interagieren.

Schritt 2
Lernen Sie, die
Unterschiede anderer zu
erkennen und zu
schätzen.

Schritt 4
Werden Sie aktiv
und setzen Sie das
Gelernte in die Tat
um.

Eigenschaften hervorragender Führungskräfte

... lernen, wachsen und entwickeln sich stets weiter.

... wissen Vielfalt zu schätzen.

... entscheiden sich bewusst und zielgerichtet für ein Vorgehen, das der Situation am besten gerecht wird.

... ermutigen und stärken andere.

... sind für andere da, ohne Abhängigkeiten zu schaffen.

Jung beschrieb drei dynamische Polaritäten:

- **Introversion und Extraversion**

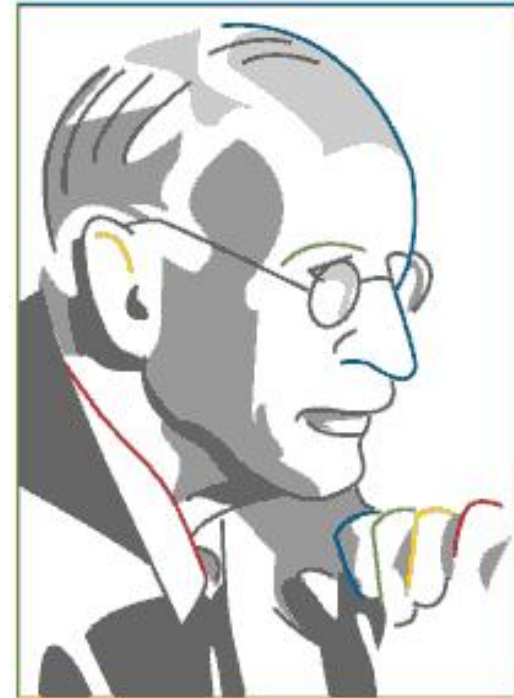
Die Art, wie wir zur äußeren und inneren Erfahrungswelt Stellung beziehen.

- **Sachorientierung und Personenorientierung**

Die Art, wie wir Entscheidungen treffen.

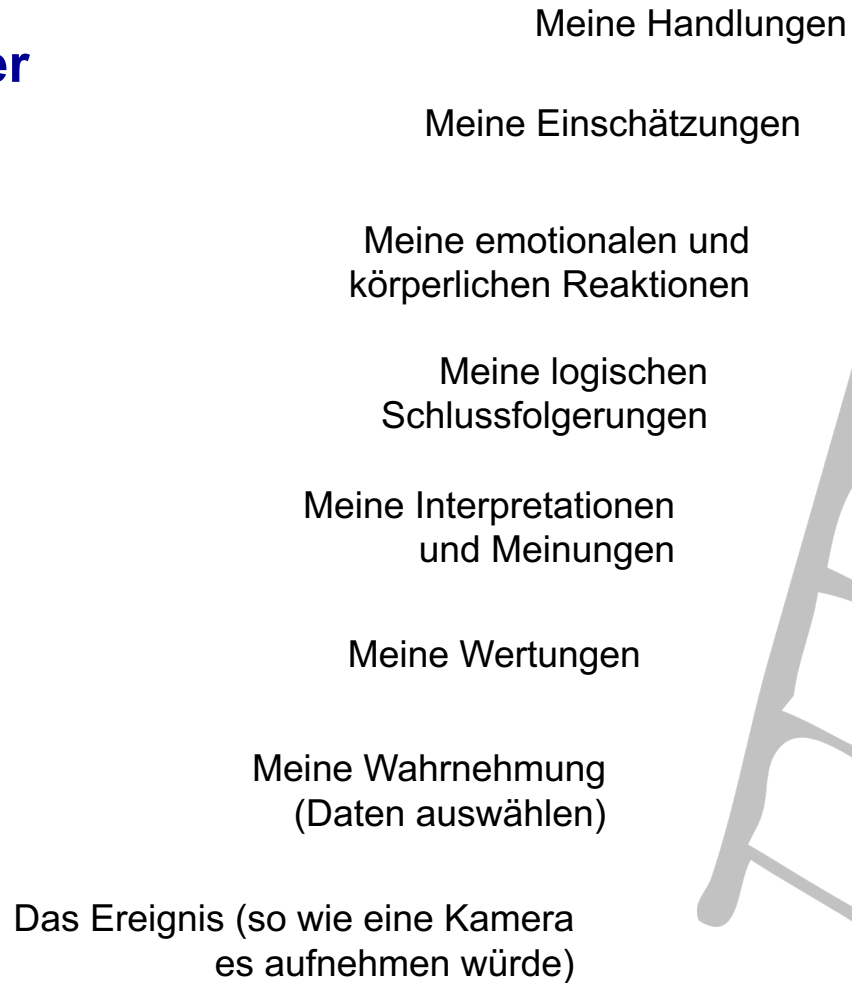
- **Sensorik und Intuition**

Die Art, wie wir die Welt wahrnehmen und Informationen verarbeiten.



Die Ausprägungen bestehen stets in einer Relation in mir selbst und zu anderen Menschen.

Die Bewusstseinsleiter



Ihre Einstellung

Introversion

still



beobachtend



nach innen gerichtet



auf Tiefe konzentriert



persönlich



zurückhaltend



gedankenvoll



Nachdenklich



vorsichtig



Extraversion

gesprächig

beteiligtend

nach außen gerichtet

auf Breite konzentriert

gesellig

extravagant

handlungsorientiert

unverblümt

wagemutig

Ihre Funktionen beim Treffen von Entscheidungen

Denken

förmlich



unpersönlich



analytisch



distanziert



objektiv



willensstark



wetteifernd



eigen



aufgabenorientiert



Fühlen

ungezwungen

persönlich

sinnorientiert

beteiligt

subjektiv

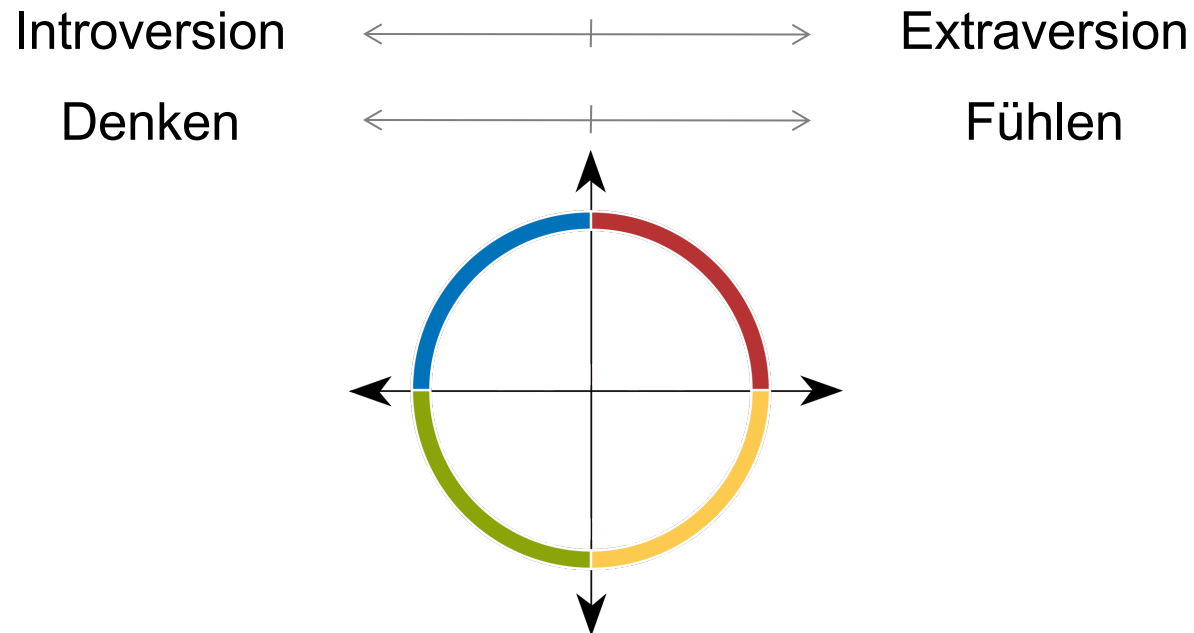
flexibel

empänglich

ambivalent

beziehungsorientiert

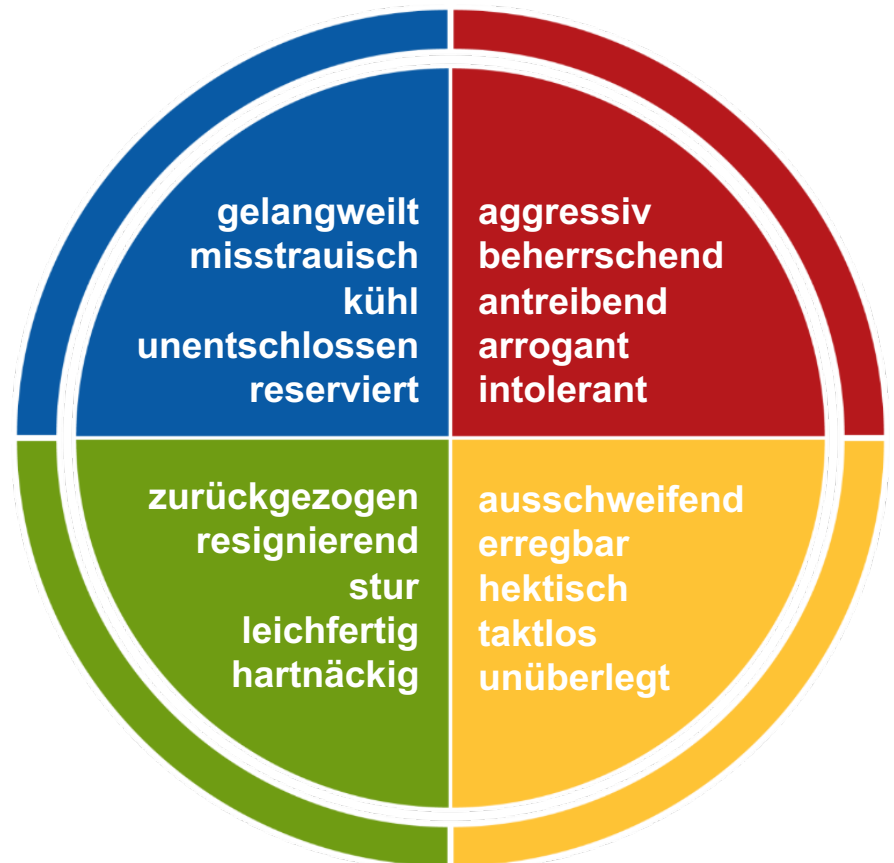
Jungsche Präferenzen und Farbenergien



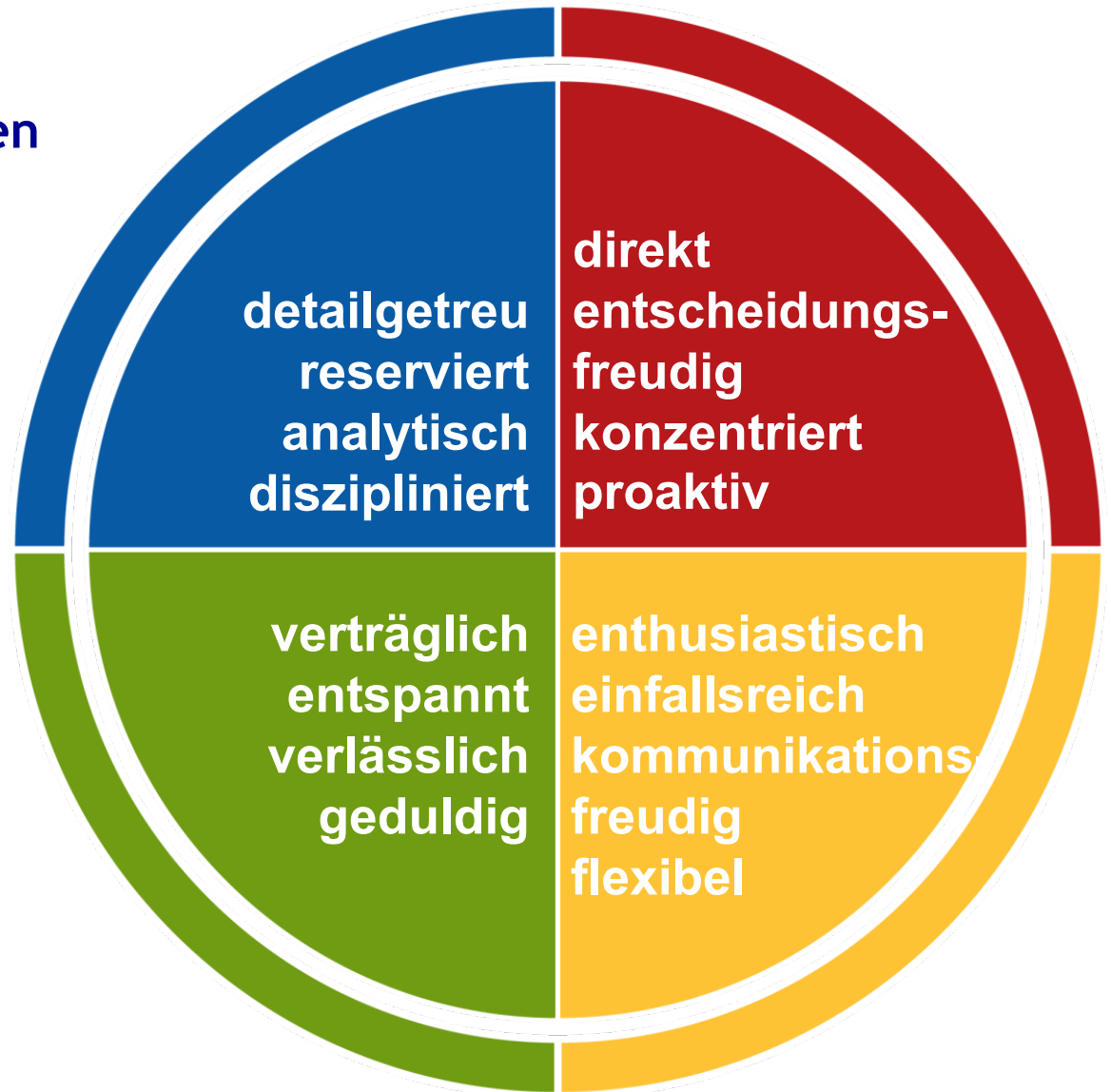
Ihre Funktionen der Wahrnehmung

Sensorische Wahrnehmung		Intuitive Wahrnehmung
spezifisch	←————— —————→	umfassend
gegenwartsorientiert	←————— —————→	zukunftsorientiert
realistisch	←————— —————→	einfallsreich
beständig	←————— —————→	unberechenbar
bodenständig	←————— —————→	unbekümmert
praktisch	←————— —————→	begrifflich
genau	←————— —————→	allgemein
sachlich	←————— —————→	abstrakt
Schritt für Schritt	←————— —————→	spontan

Ihre Farbenkombination



Die Discovery Farbenergien



Feuerrote Energie: Überblick



Lebenseinstellung

Selbstsicherheit,
Handlungsorientierung

Ziel

persönlicher Erfolg, sich
Herausforderungen stellen

Wirkung auf andere

ungeduldig



Erdgrüne Energie: Überblick

Lebenseinstellung

Fokus liegt auf Stabilität,
Werten
und Unterstützung anderer

Ziel

Ausgeglichenheit

Wirkung auf andere

sanft und nachgiebig



Sonnengelbe Energie: Überblick



Lebenseinstellung

Fokus auf Spaß und Beziehungen

Ziel

Anerkennung

Wirkung auf andere

desorganisiert

Eisblaue Energie: Überblick



Lebenseinstellung

hohe Ansprüche und Korrektheit

Ziel

Verständnis

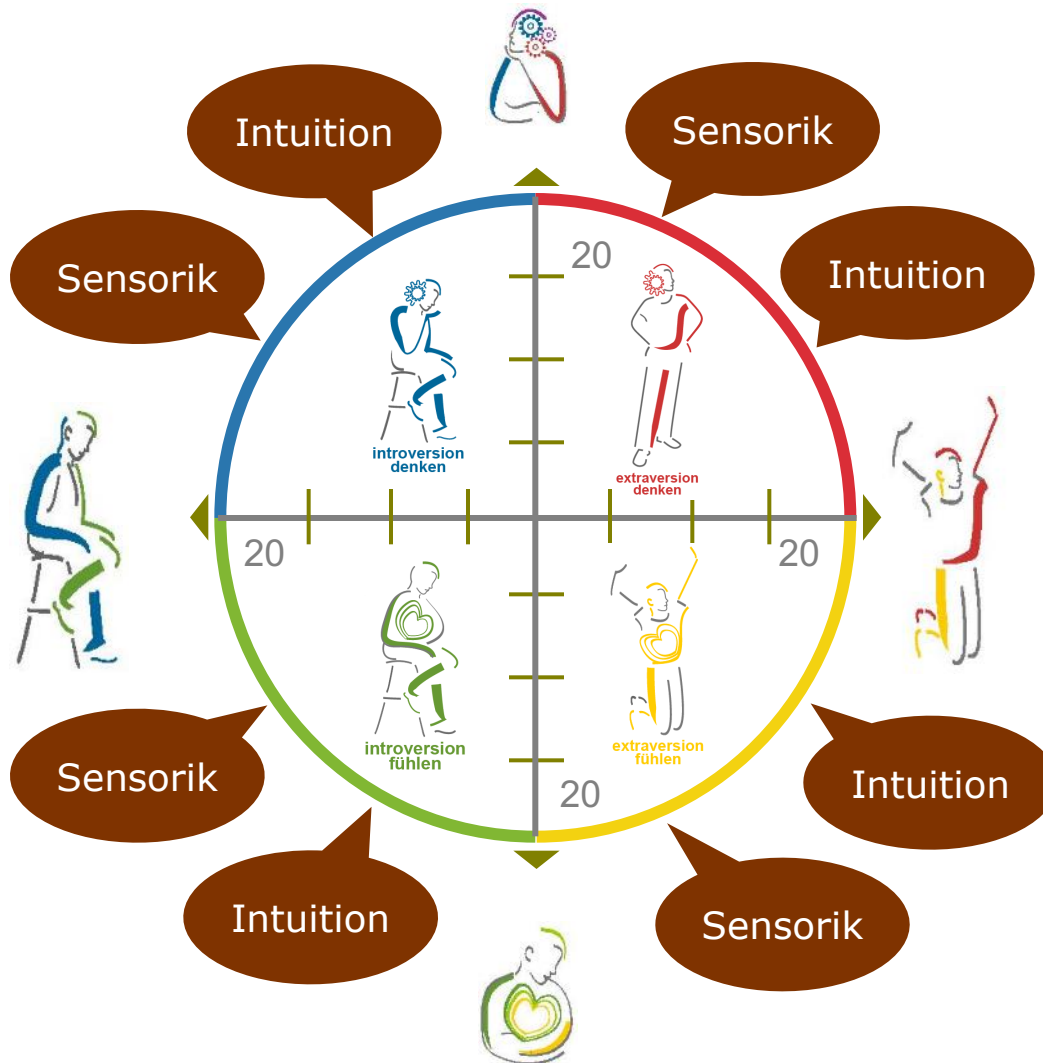
Wirkung auf andere

analytisch und distanziert



EISBLAU

Kombination von Introversion und Denken



FEUERROT

Kombination von Extraversion und Denken

ERDGRÜN

Kombination von Introversion und Fühlen

SONNENGELB

Kombination von Extraversion und Fühlen

Das Insights Discovery Präferenz-Profil



Dynamiken der Farbenergien

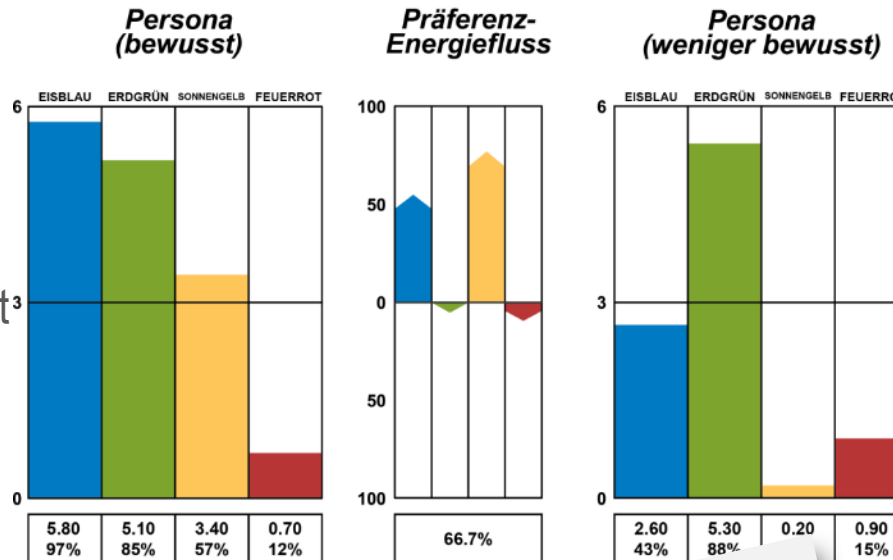
Grafik I

Bewusste Persona

Das Porträtfoto von Ihnen

Sie sind sich Ihrer

Verhaltensweisen bewusst



Grafik II

Weniger bewusste Persona

Das ungestellte Foto

Sie sind sich Ihrer

Verhaltensweisen weniger bewusst

Präferenz-Energiefluss

Wo Sie Ihre Farbenergien zum Zeitpunkt, als Sie den Evaluator ausgefüllt haben, kanalisiert haben

Intervention: Unternehmensfeier

Planen Sie eine Unternehmensfeier!

Einzige Vorgabe: Die Feier muss ein Erfolg werden.



Zuvor Gruppen-Einteilung
nach Farbenergien





Die vier Insights Farbenergien

**Alle vier Insights
Farbenenergien
stehen jedem von
uns zur Verfügung
und wir nutzen diese
...**



Feuerrote + Erdgrüne Energie: Kontakt und Kommunikation



Ja bitte ...

sei geduldig und
unterstützend
passe dich meinem
Tempo an
frage nach meiner
Meinung und gib mir
Zeit zum Antworten



Nein danke ...

nutze meine
Gutmütigkeit nicht
aus
zwinge mich nicht zu
schnellen
Entscheidungen
vermeide
Überraschungen in
letzter Minute

Ja bitte ...

sei direkt und komme
zur Sache
konzentriere Dich auf
Ergebnisse und Ziele
fasse dich kurz

Nein danke ...

sei nicht zögerlich,
rede nicht um den
heißen Brei,
sei sparsam mit
Gefühlsäußerungen,
versuche nicht, die
Führung zu
übernehmen

Eisblaue + Sonnengelbe Energie: Kontakt und Kommunikation



Ja bitte ...

sei gut vorbereitet und gründlich,
verwende schriftliche Unterlagen,
lass mich alle Details abwägen



Ja bitte ...

sei freundlich und gesellig,
sei unterhaltsam und anregend,
sei offen und flexibel

Nein danke ...

komme mir nicht zu nahe,
sei bei wichtigen Themen nicht oberflächlich,
ändere Vorgänge nicht ohne Vorankündigung

Nein danke ...

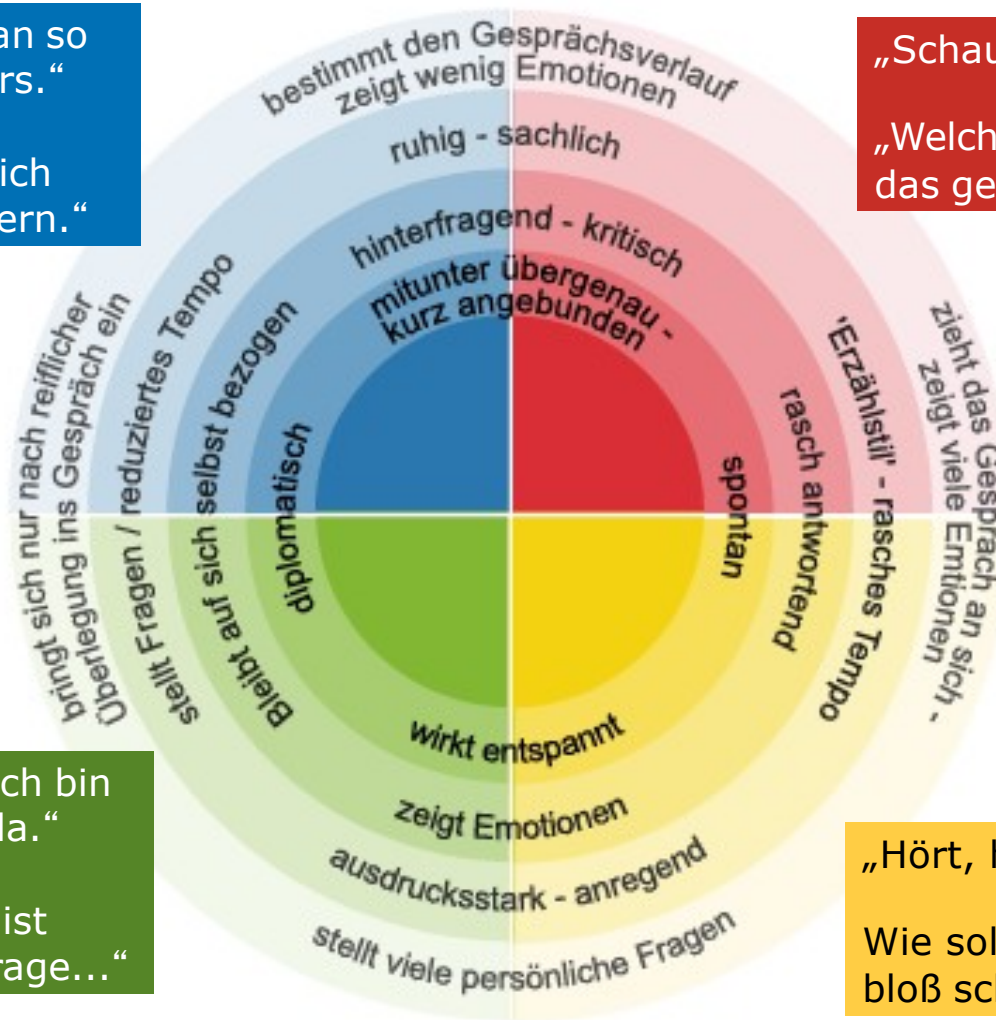
langweile mich nicht mit Details,
lege mich nicht auf Routineabläufe fest,
verlange nicht, dass ich alleine arbeite

Was wir an Sprech- und Ausdrucksweise beobachten können



„Das macht man so und nicht anders.“
 „Dazu möchte ich mich nicht äußern.“

„Schau wie toll ich bin.“
 „Welcher xxx hat denn das gemacht?!



„Keine Sorge, ich bin ganz für Dich da.“
 „Ich weiß, das ist eine dumme Frage...“

„Hört, hört, so bin ich!“
 Wie soll ich denn das bloß schaffen?“



Unterschiede schätzen lernen



“Je weniger wir mit einer Person
gemeinsam haben, umso eher sehen
wir ihre Schwächen statt ihre
Stärken.”

Gegensätze

- **EISBLAU** und **SONNENGELB**
- **FEUERROT** und **ERDGRÜN**



Farbenergien und Typuzuordnungen auf dem Insights Rad



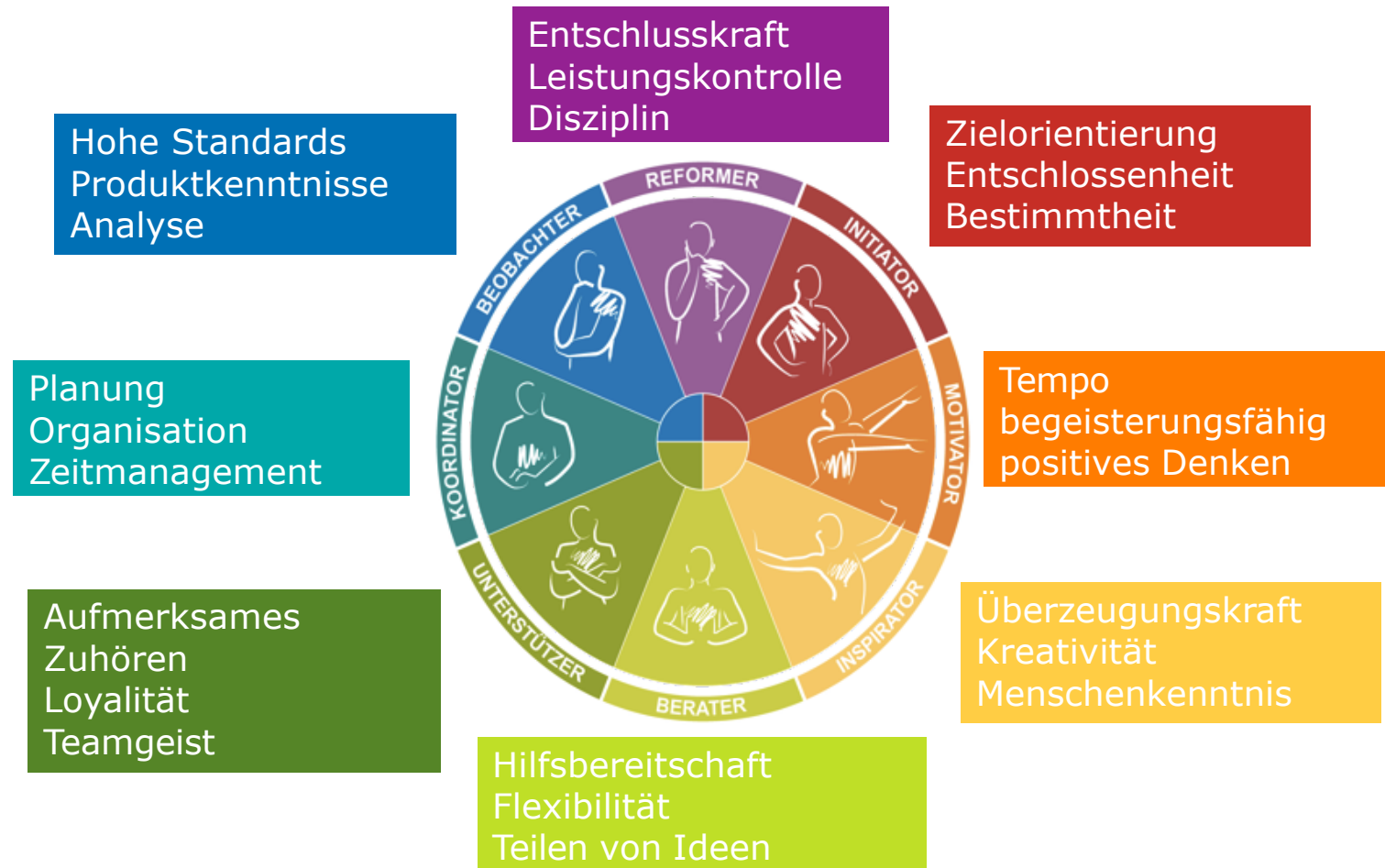
Von 4 Farbenergien zu 8 Haupttypen.

Jedes Teammitglied bringt seine einzigartigen Talente und Stärken in das Team ein.

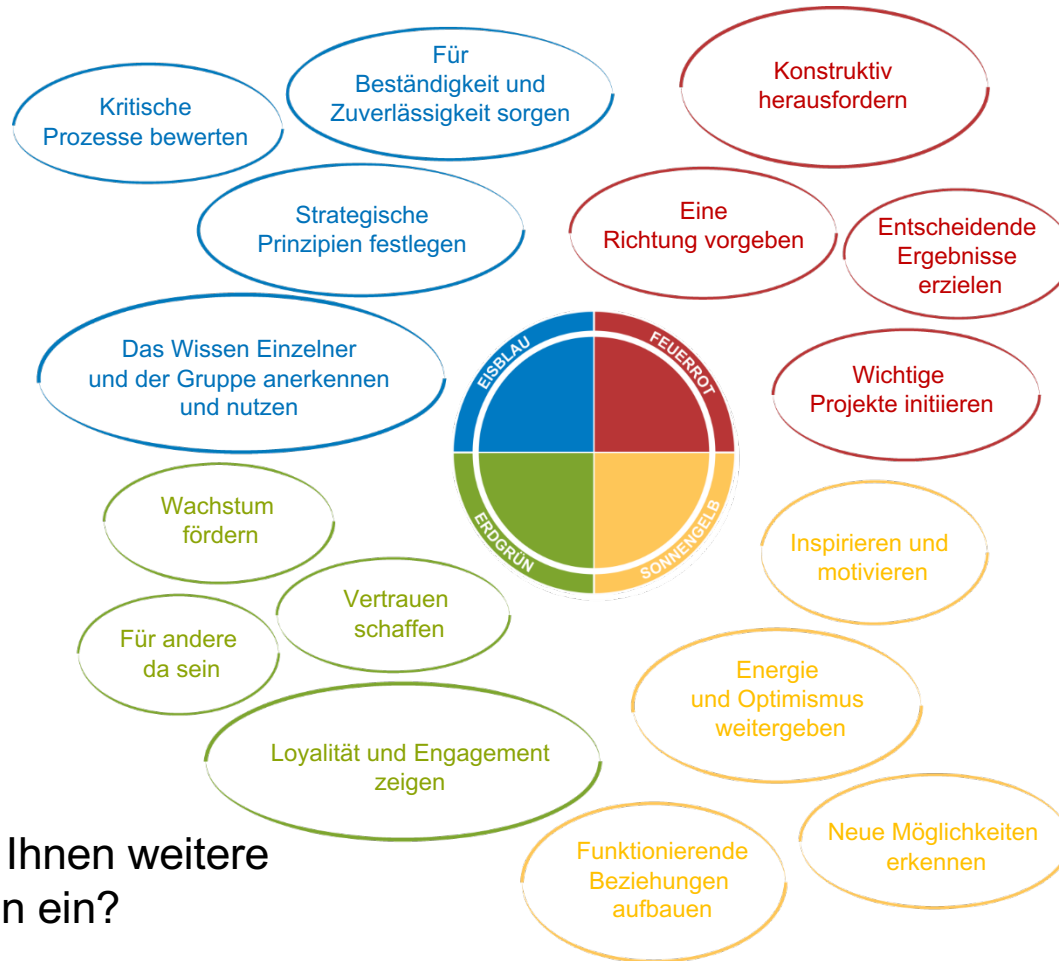
- Keine Positionierung ist besser als eine andere. Jede Positionierung zeichnet sich durch einzigartige Fähigkeiten und Stärken aus.
- Mit jeder Positionierung auf dem Rad haben wir die Fähigkeit, uns auf andere einzustellen und Beziehungen aufzubauen.



Dynamische Prozesse der acht Haupttypen- Fähigkeiten und Einstellungen



Die vier Farbenergien



Fallen Ihnen weitere Stärken ein?



**Führungskräfte
mit einer
Präferenz für
sonnengelbe
Energie ...**

...möchten andere
mit einbeziehen.

...stellen sich vor,
„was sein könnte“.

...sind
enthusiastisch,
einnehmend,
ermutigend und
wertschätzend.

...agieren als
Katalysator für
zukünftiges
Wachstum.

...regen gerne
Diskussionen in
der Gruppe an.

...richten ihre
Gedanken
weniger auf die
Realitäten der
Gegenwart,
sondern auf
zukünftige
Chancen aus.

**Führungskräfte
mit einer
Präferenz für
erdgrüne
Energie ...**

...möchten das ideale Umfeld schaffen.

...helfen und unterstützen.

...sind darauf bedacht, ihre Autorität nicht zu stark geltend zu machen.

...knüpfen an die Wertvorstellungen anderer an.

...beachten persönliche und subjektive Kriterien, z. B. Werte, Meinungen und Ansichten.

...respektieren die Entscheidungen anderer.

**Führungskräfte
mit einer
Präferenz für
eisblaue
Energie ...**

...verarbeiten
Informationen
methodisch und
abstrahieren nicht
vom eigentlichen
Informations-
gehalt.

...gehen bei
Einschätzungen
und
Entscheidungen
rational und logisch
vor.

...sind bedacht
und handeln
reflektiert.

...konzentrieren
sich in erster Linie
auf Fakten und
präzisen Input.

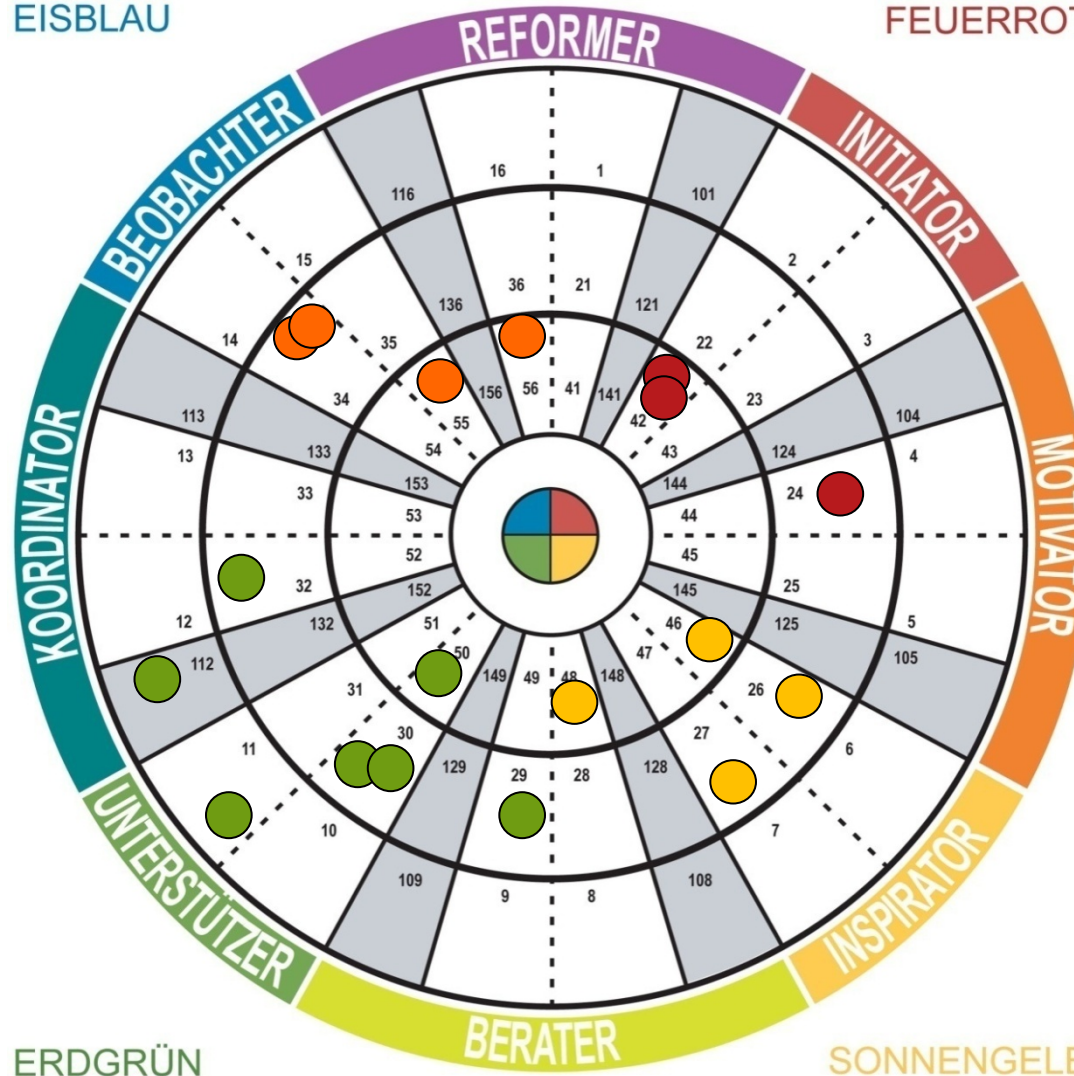
...geben anderen
Zeit, Sachverhalte
vor einer
Entscheidung zu
durchdenken.

...geben präzise
Anweisungen und
Begründungen.

DBH-Lilienthal Insights Discovery Team Rad (bewusst)

EISBLAU

FEUERROT



ERDGRÜN

SONNENGELB

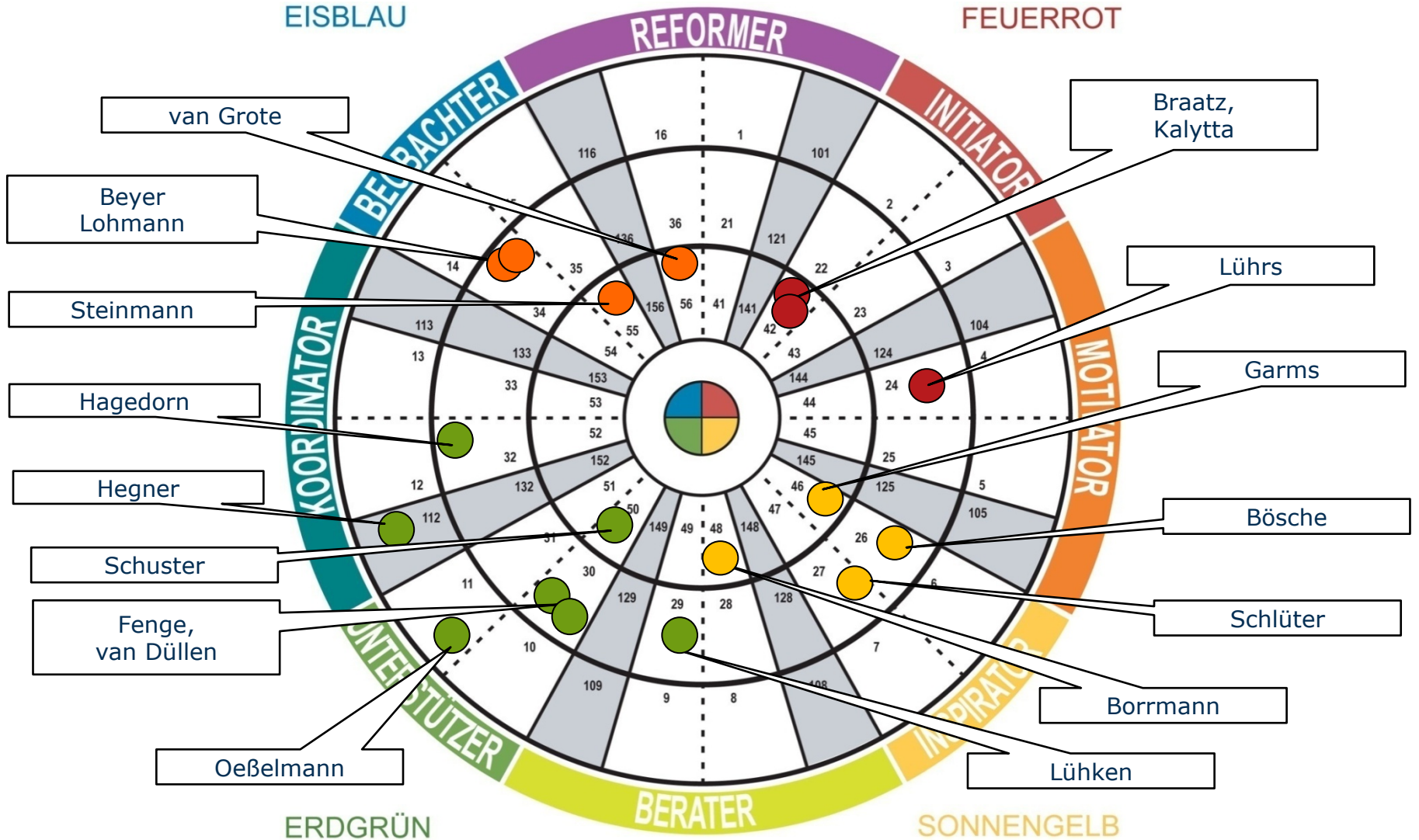
DBH-Lilienthal Insights Discovery Team Rad (bewusst)

EISBLAU

FEUERROT

ERDGRÜN

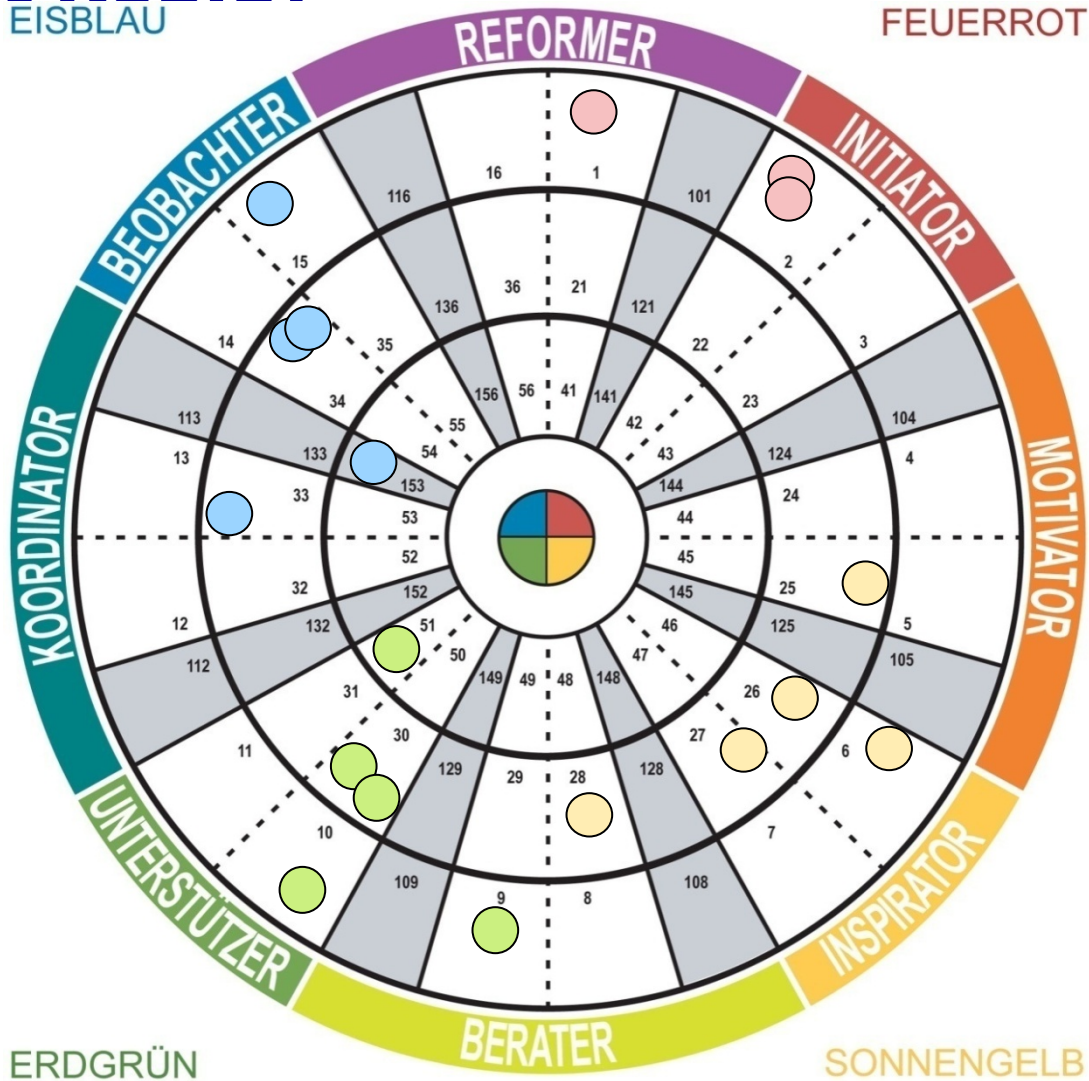
SONNENGELB



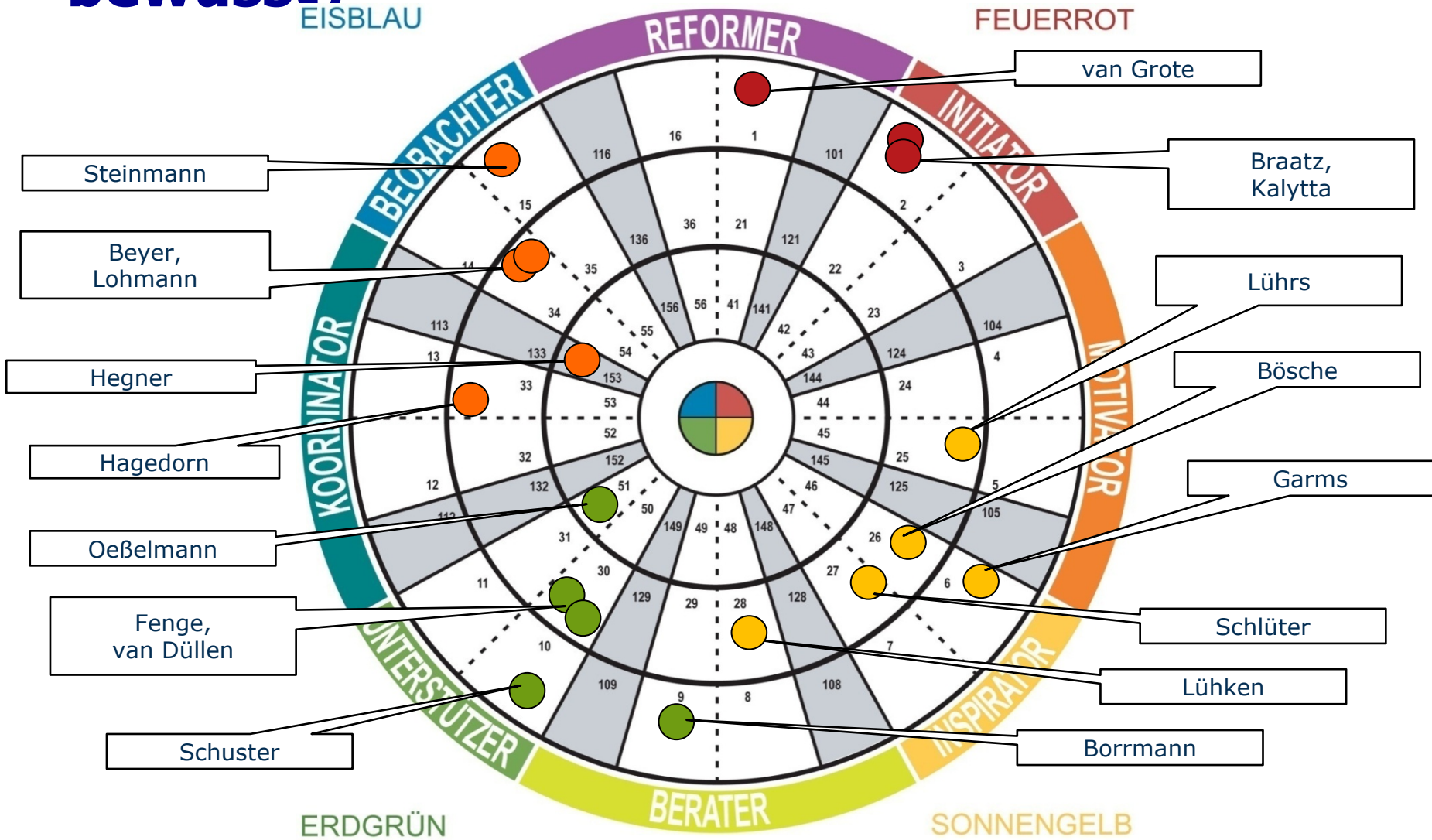
DBH-Lilienthal

Insights Discovery Team Rad (weniger bewusst Kopie)

EISBLAU



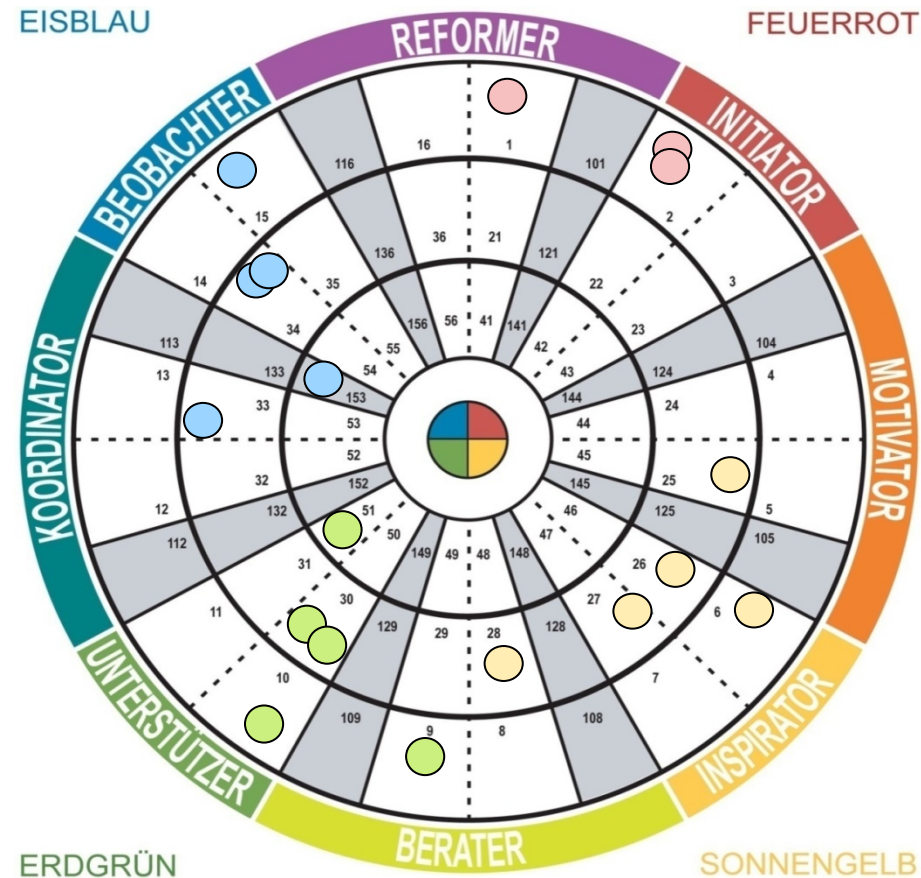
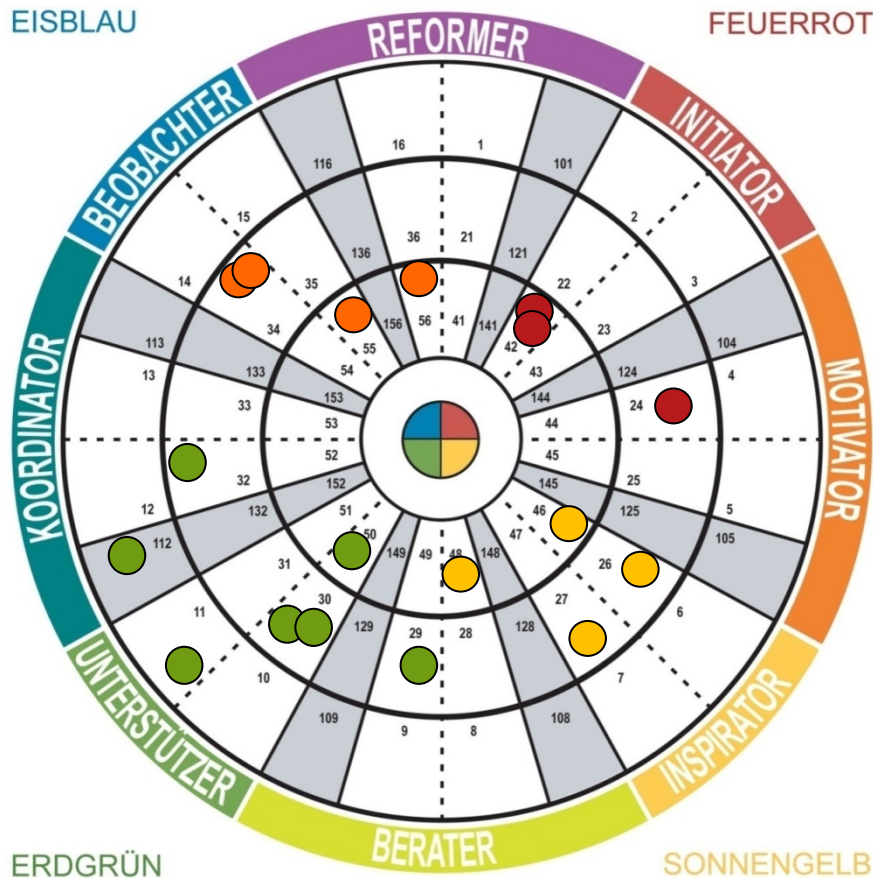
DBH-Lilienthal Insights Discovery Team Rad (weniger bewusst)



DBH-Lilienthal Insights Discovery Team Rad - Vergleich

bewusst

weniger bewusst



DBH Lilienthal

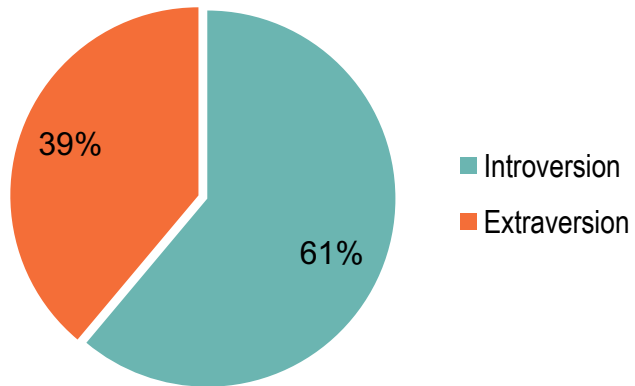
Präferenzen über der Mittellinie

bewusste Persona			
BLAU	GRÜN	GELB	ROT
9	13	12	7
weniger bewusste Persona			
BLAU	GRÜN	GELB	ROT
6	11	9	5

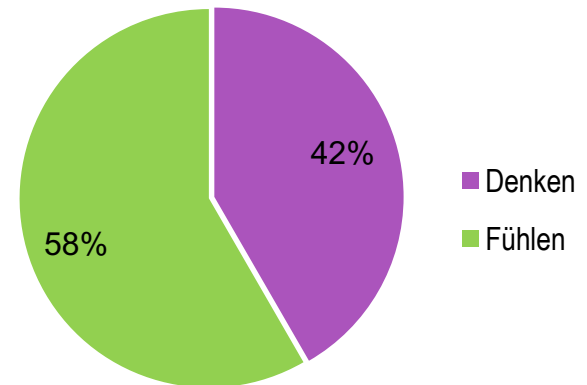
DDH Lilienthal

Diagramme (Präferenz-Verteilungen im Team)

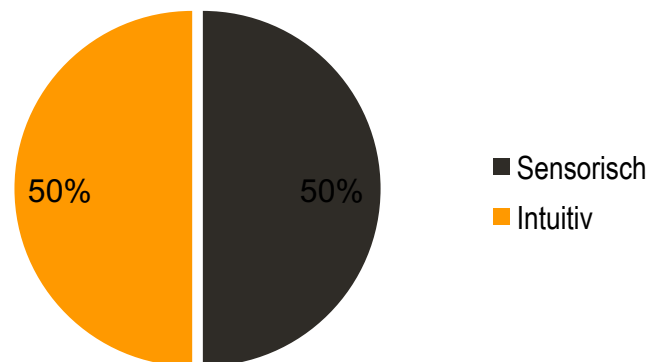
Extraversion - Introversion



Denken - Fühlen



Sensorisch - Intuitiv



Werte

... tief verwurzelte Ansichten
über das, was wir für
wichtig und richtig halten

...sind langfristig gültig

... sind schwer veränderbar

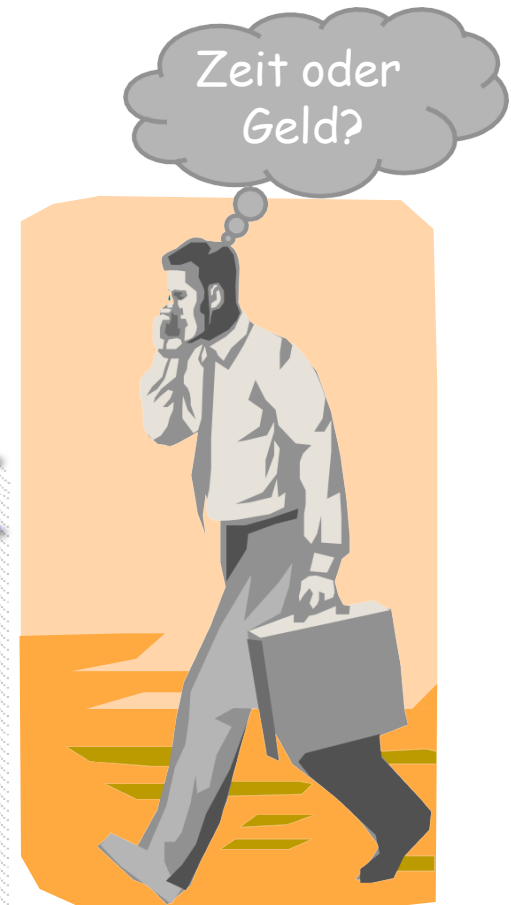
... prägen Verhaltensweisen
und Ziele von Individuen

Werte, Haltungen, Einstellungen

Verhalten

**Normen, Regeln
Überzeugungen***

* Quellen: Eltern, Religion, Schule, Freunde, Kultur, Modelle



Werte, Haltungen, Einstellungen

- Werte sind nach *G. Hofstede* polarisierende mit Emotionen belegte Kriterien zur Bewertung von Handlungen und Umständen (gut - böse; normal - anormal; irrational - rational usw.)
- Sie sind das Grundmuster, nach dem wir unsere Orientierungen und Handlungen ausrichten.
- Werte sind soziokulturell vermittelte Vorstellungen, die eine grundlegende Orientierung für die Einstellung und das Verhalten bieten;
- Werte bestimmen die Motive des sozialen Verhaltens. Sie werden verinnerlicht, so dass sie selbstverständlich wirken und mit Emotionen verknüpft sind;
- Werte bilden die Grundlage für soziale Normen und mit ihnen verknüpfte Rollenerwartungen;
- Werte beeinflussen Handeln und Denken;

Werte, Haltungen, Einstellungen

- Werte sind oft unbewusst im eigenen Selbstbild fest verankert und werden nicht in jeder Situation neu geprüft;
- In der Auseinandersetzung mit der Umwelt und den Mitmenschen, in der Beteiligung an Diskursen entwickeln wir sie aber weiter.
- Werte sind maßgeblich an der Herausbildung und Gestaltung von sozialen Institutionen beteiligt;
- Institutionen wirken wiederum stabilisierend oder auch verändernd auf Werte zurück;
- In der modernen Gesellschaft wird die Beschleunigung des Wertewandels als ein Schlüsselproblem gesehen;
- Unsicherheiten erschweren die Orientierung der Individuen.

Führungsleitbild



Sollvorstellungen eines Unternehmens:

Maßgebliche Werte/Normen, wie Führungskräfte ihr Verhalten ausrichten sollen

Kernbotschaften:

Orientierung geben
Vertrauenskultur erzeugen
Verantwortung übernehmen
Zusammenarbeit fördern

Werte in Organisationen

Prof. Dr. Josef Wieland

Leistungswerte

- Nutzen / Sinn
- Leistungsbereitschaft
- Flexibilität
- Kreativität
- Qualität
- ...

Kommunikationswerte

- Achtung
- Offenheit
- Transparenz
- Verständigung
- Risikobereitschaft
- ...

Kooperationswerte

- Loyalität
- Teamgeist
- Konfliktfähigkeit
- Offenheit
- Konfliktfähigkeit
- ...

Moralische Werte

- Integrität
- Fairness
- Ehrlichkeit
- Vertragstreue
- Verantwortung
- ...

Die 10 wichtigsten Werte der Deutschen

Emnid Umfrage

- Ehrlichkeit
- Verantwortung für eigenes Handeln
- Pflichtbewusstsein
- Respekt und Achtung vor anderen
- Fairness
- Courage
- Anstand
- Verantwortung für andere
- Mitgefühl

Werte

Austausch...

- ✓✓ Worauf ich in der Führung besonders Wert lege? Welcher Wert ist mir am wichtigsten? Woran erkennen Kollegen, MA + diesen Wert? Wann ist dieser Wert gefährdet (Stress, Konflikte...)?
- ✓✓ Was bedeutet die Übereinstimmung / der Unterschied der Werte für meine Rolle?