Menschen studieren

ehs

Führen in und von heterogenen Teams

Axel Möller, 06.12.2019

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Evangelische Hochschule Dresden
University of Applied Sciences for Social Work, Education and Nursing

Menschen studieren

ehs

„Kompetenzen sind erlerntes Verhalten. Ich werde nicht müde zu betonen: Es wäre viel sinnvoller, bei den Werten anzusetzen.“ Svenja Hofert

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

AUFSTIEG DURCH BILDUNG >>
OFFENE HOCHSCHULEN

Menschen studieren

ehs

Überblick und Inhalte für Freitag, den 06.12.2019

9.00 – 10.30	• Begrüßung/ Einstieg • zum **Vordenken** Werte und Tugenden /Pflichten nach Kiefer/Wittmann in Neubauer - Aktivität • **Menschenbilder** nach McGregor und E. Schein
11.00 – 12.30	• Grundsätzliches ***Ausgangslagen zur Mitarbei*terführung** • **Grundsätzliches zur Führung** – Berthel/Becker, Geithner • **Kleine Genese zur Transformale Führung** nach Hofert. Geithner und Berthel/Becker
13.30 - 15.00	• Spielsalon-Aktivität • **Kommunikation - Mittel der Führung** nach Blessin/ Wick und Reneck, Sambeth, Winkelhofer • 5 Axiome nach Watzlawick/ Nonverbale Kommunikation • Ich und Du …. Feedback …Refraiming …Dos und Donts der Kommunikation - Aktivität • **Kommunikation - Merkmale eines generativen Dialogs** nach Reneck, Sambeth, Winkelhofer
15.30 – 17.00	• **Symbolisches Führen** nach Lang, Rybinkova, Neuberger • **Konflikte/Störungen**–Aktivität • Einteilung von Konflikten Konflikteskalationsmodell nach Glasl • Strategien der Konfliktlösung • Konflikte als Potenziale für die Zukunft – nach Beutelschmidt, Franke, Püttmann, Zuber

Menschen studieren

ehs

Überblick und Inhalte für Samstag, den 07.12.2019

9.00 - 10.30	• **Frauen in Führung** • Drei Paradigmen feministischen Diskurses in Blessin/ Wick: nach Macha, Rosener, Frenzel, Sottong, Müller und Krell u.v.a. • **Vielfaltsbewusst Führen**/ Führungsprobleme nach Sausele/ Weidl Aktivität • **Dilemmata** der Führung nach Neubauer -Aktivität
11.00 - 12.30	• **Agiles Führen** nach Hofert -Aktivität • **Motivation**: Ziele und Wege nach Comelli/von Rosenstiehl-Aktivität • Grundmotive nach McCelland • Erweitertes Weg-Ziel-Modell der Führung nach House/Mitchell/Evans in Bertel/Becker • Vertrauensmatrix nach Hofert
13.30 - 14.30 **14.30 – 15.00**	**1 h Open space** **Abschluss Reflektion:** **Was geben Sie uns in den Koffer auf die weitere Reise mit? …….**

Worum geht es ?

„ Führungskräfte sind also zwar nicht die einzigen, aber im Alltag wichtige und die sichtbarsten Akteure des Diversity Management.

Sie sollten Vorbilder im Umgang mit Diversität sein, das Verständnis für unterschiedliche Anschauungen, Werte und Traditionen fördern, den Nutzen von Diversität für den team-und Unternehmenserfolg verdeutlichen, … Stereotype zur Personalbeschreibung verhindern, Diskriminierungen (auch „verdeckte“) nicht dulden und konsequent ahnden …

Die Führungskräfte sollten auch die Diversity-Reife der MitarbeiterInnen, also deren Kompetenz zum Umgang und zur Kooperation mit verschiedenen KollegInnen fördern …“

Blessin und Wick, 2014, S.304/305

Vordenken:

Nach welchen Werten orientiere ich mich?
Welche Werte sind für mich in meinem beruflichen Umfeld wichtig?
Weiß ich um ethische Prinzipien in meiner Arbeitsorganisation?
Handle ich danach?
Welche Werte braucht eine Führungspersönlichkeit in einem heterogenen Team?

Aus den Kardinaltugenden nach Kiefer (1985) und Drei ethische Pflichten nach Wittmann (2000) in Neubauer (2002)

- Ich soll glaubwürdig sein, damit meine Führung ehrlich anerkannt wird
- Ich soll Vorbild sein, um berufliche, menschliche und unternehmerische Autorität und Sicherheit zu begründen
- Ich soll personell und sachlich loyal sein, damit ich treu sein kann
- Individualistische Pflicht: Respektiere den Mitarbeiter vorbehaltlos als Person!
- Ordnungsethische Pflicht: Verbessere dich Möglichkeit ethisch verpflichtenden Handelns!
- Sozialethische Pflicht: Handle nur nach Maximen, die den diskursethischen Legitimationstest bestehen!

Menschen Studieren

ehs

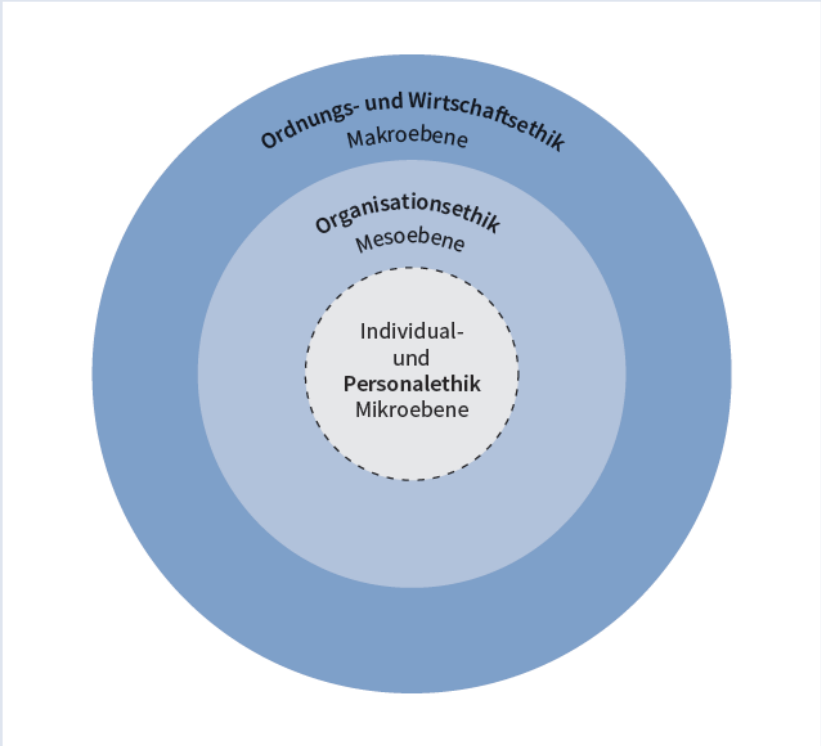
Zitat aus der Studie: Welche Bedeutung hat Ethik für die Soziale Arbeit (2019)

Auch wenn Sozialarbeitende dieselben berufsethischen Orientierungen teilen, kann es dennoch zu voneinander abweichenden Handlungen kommen, abhängig davon, wie sie innerhalb von Institutionen individuell (z.B. durch Vorgesetzte) bzw. institutionell (z.B. durch die religiös-weltanschauliche Ausrichtung eines Trägers) interpretiert werden. So können in Institutionen „Binnenmoralen" (Honnefelder 2011, 509) entstehen, deren besondere Werte und Normen nur den jeweiligen Mitgliedern bestimmter (Arbeits-)Milieus bekannt sind. In diesem Zusammenhang obliegt insbesondere den Leitungskräften die Aufgabe einer ethischen Organisationsentwicklung, die systematisch die Voraussetzungen einer kritisch-konstruktiven Reflexions- und Streitkultur ihrer Mitarbeitenden zu innerbetrieblichen ethischen Konfliktfällen schafft (vgl. Lob-Hüdepohl 2007, 160 f.).

Auseinandersetzung mit der Aufgabe zum Vordenken in Berthel/Becker

Abb. 5-16

Ebenenmodell der Ethik



Aktivität

Einzelarbeit

Allgemeine Werte-Vorstellungen

materielle Wert

Geld und Besitz

immaterielle Werte

Treue, Glaube, Verlässlichkeit und Weisheit

Werte als Vorstellungen

über Eigenschaften, Dinge, Ideen und Beziehungen von Einzelnen, Gruppen

einer Gesellschaft, die den Wertenden wichtig und wünschenswert sind

Menschen Studieren

ehs

Vier Merkmale personalethischen Handelns in Berthel/Becker

Personalethisches Handeln ist begründbar	**Personalethisches Handeln basiert auf der Prämisse, das nicht ausschließlich via ökonomische Größen zu berücksichtigen sind**
Personalethisches Handeln auf der Interessenberücksichtigung aller direkt oder indirekt … betroffenen Mitarbeiter*innen	**Personalethisches Handeln bezieht sich auch auf einen (langfristigen) Wirkhorizont**

Menschen studieren

ehs

Menschenbilder:
Perspektiven der Mitarbeiterführung

Menschenbild nach McGregor in Berthel/Becker

Abb. 2-2

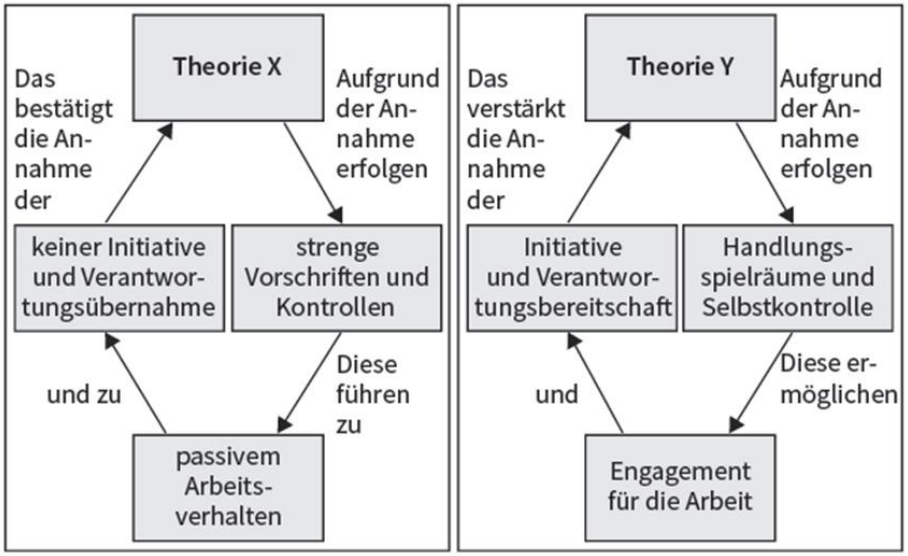
Annahmen der Theorien X und Y nach McGregor

Theorie X	Theorie Y
• Menschen: **angeborene Abscheu vor der Arbeit** • Fazit: **Menschen steuern, kontrollieren und mit Androhungen von Strafen dazu »zwingen«** • Zudem: Menschen **möchten gerne** geführt werden, Verantwortung vermeiden, haben wenig Ehrgeiz und wünschen sich v. a. Sicherheit	• Menschen: **keine** angeborene **Abneigung** gegen **Arbeit!** • Identifizierung mit betrieblichen Zielen → externe Kontrollen unnötig • Menschliche Anreize zur Arbeit: **Befriedigung von Ich-Motiven + Streben nach Selbstverwirklichung** • **Menschen suchen** bei entsprechender Anleitung **eigene Verantwortung**

Menschenbild nach McGregor in Berthel/Becker

Abb. 2-3

Sich selbst verstärkende Effekte



Quelle: *unbekannt*

Menschenbild nach Edgar Schein in Berthel/Becker

Abb. 2-4

Menschenbilder und organisatorische Konsequenzen nach Schein

»rational-economic man« • V. a. monetäre Anreize motivieren; passiv; durch Organisation manipuliert, motiviert und kontrolliert; Handeln ist rational; Theorie X • Klassische Managementfunktionen; Betrieb und Effizienz im Mittelpunkt; irrationales Verhalten neutralisieren und kontrollieren	**»self-actualizing man«** • Mensch strebt nach Autonomie und bevorzugt Selbstmotivation und -kontrolle; kein zwangsläufiger Konflikt zwischen Selbstverwirklichung und betrieblicher Zielerreichung • Manager: Unterstützer und Förderer (nicht Motivierer und Kontrolleur); Delegation von Entscheidungen; Übergang von Amts- zu Fachautorität, von extrinsischer zu intrinsischer Motivation
»social man« • V. a. durch soziale Bedürfnisse motiviert; stärker durch soziale Normen der Arbeitsgruppe als durch Anreize und Kontrollen gelenkt; Human-Relations-Bewegung • Aufbau und Förderung von Gruppen; soziale Anerkennung der Manager und Gruppe; Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeitsgefühl und Identität; Gruppenanreizsysteme	**»complex man«** • Äußerst wandlungsfähig; Dringlichkeit der Motive unterliegt Wandel; lernfähig, erwirbt neue Motive; in unterschiedlichen Systemen unterschiedliche Motive bedeutsam • Manager: Diagnostiker von Situationen; müssen Unterschiede erkennen und Verhalten situationsgemäß variieren; keine generell richtige Organisation

Quelle: in Anlehnung an *Schein*, 1980, S. 50 ff.

Grundsätzliche Ausgangspunkte der Mitarbeiterführung Personal-Management S. 167 Berthel/Becker

- Mindestens zwei Personen existieren: Führer und Geführter
- Eine soziale Interaktion findet statt
- Interaktionsbeziehung verläuft asymmetrisch
- Einflussnahme des Führens erfolgt zielorientiert
- Wirksamkeit der Führung liegt vor
- Willensdurchsetzung durch spezifische Aktivitäten der Information, Instruktion, Entscheidung, Motivation Konfliktlösung ist wahrnehmbar
- Ausbildung von Rollen im Führungsprozess
- Dynamisierung der Interaktion in Veränderungsprozessen

Perspektiven der Mitarbeiterführung

Objekt: Individuen
Aufgaben: Personalaus-wahl, -entwicklung, Mitarbeiterführung etc.

Objekt: Arbeitsgruppe
Aufgaben: Gruppenzu-sammenstellung, -größe, -ziele etc.

Objekt: Unternehmung
Aufgaben: Organisations-struktur, Entscheidungs-prozesse, Unternehmungs-kultur u.

Individualebene
- Biografische Merkmale
- Persönlichkeit
- Motive
- Fähigkeiten
- ...

Personale Ansatzpunkte

Gruppenebene
- Gruppen-struktur
- Konflikte
- Macht
- Kommunikation
- ...

Interpersonale Ansatzpunkte

Organisation
- Organisations-struktur
- Prozesse
- Technologien
- Personalarbeit
- ...

A-personale Ansatzpunkte

Determinanten

Quellen: Berthel/Becker 2017,

Führung:
Begriffliche Grundlagen & Zusammenhänge

Etymologische Bedeutung

https://cooperation-coach.de/images/wordle-fuehrung-2.jpg

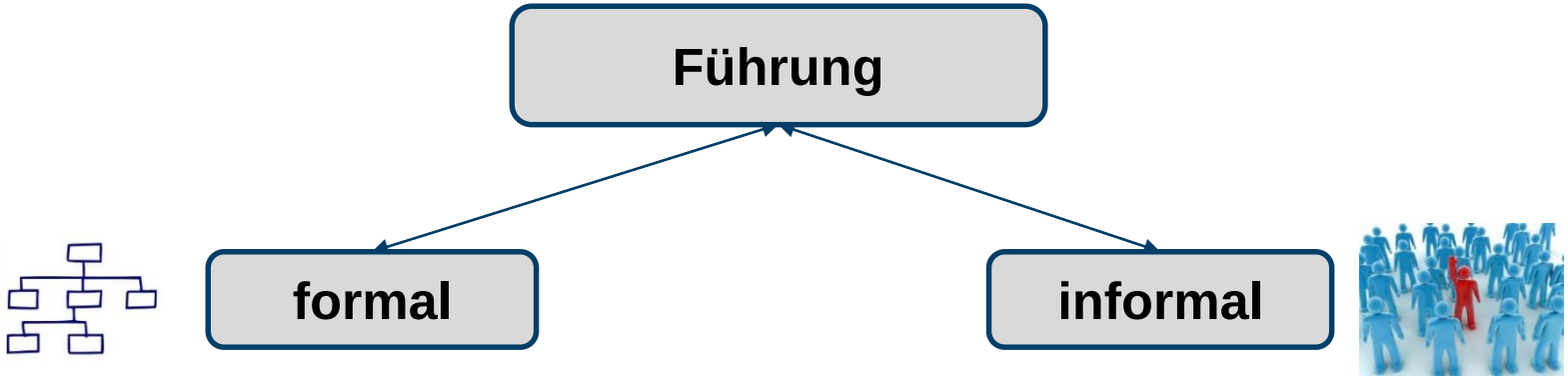
- **Führer** (germanisch „forjan“; schwedisch „föra“; althochdeutsch „forari“)

  = eine Person oder ein Gegenstand, der den Weg weist, wonach sich andere richten bzw. *„in Bewegung setzen“* → Führung als Aktionsverursachung und Bewegungssteuerung

  – Begriff der Führung mit sehr **unterschiedlichen Bedeutungsinhalten** belegt

  – Führung als **multidimensionales theoretisches Konzept** (hypothetisches Konstrukt)

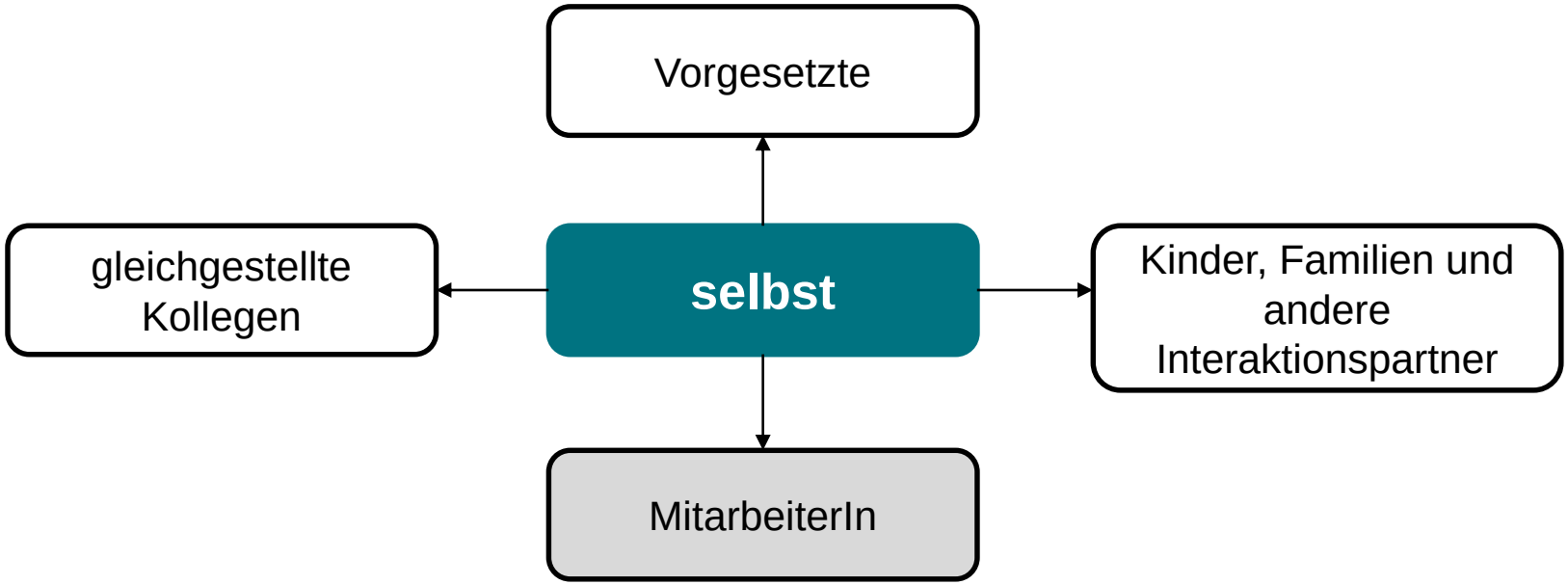
Formale vs. informale Führung



- Zuschreibung aufgrund der Organisationsstruktur
- Stelle: Aufgabe, Verantwortung, Kompetenz

- Individuen agieren als Führungsperson ohne strukturelle, positionelle Zuschreibung

Perspektiven auf Führung



(vgl. Becker, F., 2015: *Psychologie der Mitarbeiterführung,* Wiesbaden: Springer. S. 6.)

Führung vs. Management

personale Führung (Leadership)

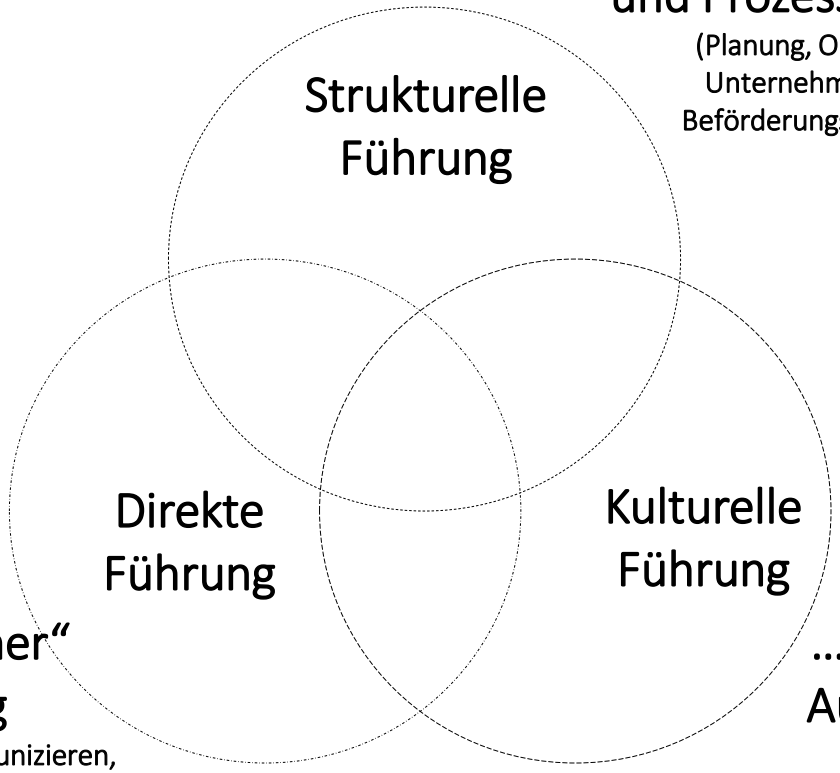
Unternehmensführung (Management)

Kontext:

- **Situationen**
- **Personen**
- **Aufgaben**

Ebenen der hierarchischen Mitarbeiterführung - Gestaltungsansätze

… mittels Struktur- und Prozessgestaltung
(Planung, Organisation, Unternehmensimage, Beförderungsregeln u. a.)



… mittels „klassischer“ Personalführung
(Wahrnehmen, informieren, kommunizieren, delegieren, motivieren, entscheiden, entwickeln u. a.)

… mittels konsistenter Ausrichtung „weicher“ Faktoren
(Symbole, Führungskultur, Modellverhalten u. a.)

Quellen: In Anlehnung an Wunderer 2009, S. 4ff., Berthel/Becker 2017, S. 18ff.

Menschen Studieren

Ebene: Strukturelle Führung

ehs

Führung mittels Strukturgestaltung

- A-personale Tätigkeiten
- Via zielorientiert strukturierter Arbeitssituation mit wirksamen Verhaltensstimuli (s. u.)
- Ziel: motivations- und effizienzförderndes Umfeld

Konsistente Ausrichtung von Verhaltensstimuli

- Planung (bspw.: partizipative Elemente oder nicht)
- Organisation (z. B.: Dezentralisierung)
- Karrierekriterien (z. B. gute Mitarbeiterführung oder gute Zufriedenheit)
- Unternehmensrahmen (bspw.: Kultur, Image)

Verantwortung

- Unternehmensleitung
  - Höhere Führungskräfte
    - Direkte/r Vorgesetzte

Quellen: Berthel/Becker 2017

Menschen studieren

Ebene: Direkte Führung

ehs

Klassische Personalführung

- Hierarchische Führung direkt Nachgeordneter
- In einer strukturierten Arbeitssituation
- Ziel: Individualisierte Motivierung und Steuerung Nachgeordneter

Führungsaufgaben

- Feinsteuerung: Situative Gestaltung zwischen-menschlicher Beziehungen
- Wahrnehmen, reflektieren, informieren, konsul-tieren, kommunizieren, delegieren, motivieren, entscheiden, koordinieren, entwickeln u. Ä.

Verantwortung

- Direkt: Unmittelbare/r Vorgesetzte
- Indirekt: Verantwortliche der strukturellen Führung

Quellen: Berthel/Becker 2017,

Menschen studieren

Ebene: Kulturelle Führung

ehs

Führung mittels kultureller Faktoren

- Konsistente Ausrichtung „weicher“ Faktoren
- Symbole, Führungskultur, Modell-Verhalten, Menschenbilder
- Ziel: Bestätigung des Gesagten und Beeinflussung des Verhaltens Nachgeordneter

Warum?

- Gesagtes nur dann glaubhaft, wenn auch selbst gelebt
- Authentizität im Führungsverhalten
- Einflussreiche Verhaltensdeterminante

Verantwortung

- Gesellschafter/Eigentümer
- Unternehmensleitung
- Abteilungs-vorgesetzte

Quellen: Berthel/Becker 2017,

Differenzierung: Führungsstil und Führungsverhalten

- **Führungsverhalten** „... alle Verhaltensweisen, die auf eine wert-, ziel- und ergebnisorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind.” (*Wunderer 2009, S. 204*)

- **Führungsstil** „... ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wieder-kehrendes Führungsverhalten.” (*Wunderer 2009, S. 204*)
- Oft synonym: Führungsverhaltensweisen

- Unterschiedliche Klassifikationen von Führungsstilen mit idealtypischen Varianten
- Variationen eines Führungsstils:
  - ... möglich innerhalb von Bandbreiten
  - ... notwendig in Abhängigkeit von situativen Faktoren (bspw.: Motivation und Qualifikation der Geführten oder Aufgabenart)
- Erfassung über wiederholt beobachtete Verhaltensmuster
- „Bester” Führungsstil ?

Quellen: Berthel/Becker 2017,

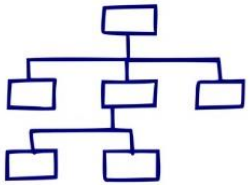
Strukturelle vs. personale Führung

Personalführung/Mitarbeiterführung

Interaktive Personalführung (direkt)
Persönliche Steuerungsmechanismen;
Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung

Strukturelle Personalführung

Indirekte Personalführung
unpersönliche Steuerungsmechanismen: Planvorgaben & Ziele (Strategie), Hierarchie, Unternehmenskultur, Organisation, Personalstruktur, Aufgabenzuordnung, Regeln & Normen



Heterogenität von Verständnis von Führung …

„Die Vielfalt an Definitionen zu ‚Führung' spiegelt die Heterogenität der Theorie wider, die die Führungsforschung hervorgebracht hat." (Walenta/Kirchler 2011: 10, Hhg.Orig.)

- „Führung [ist] der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung." (Stogdill 1950)
- „Führen heißt eine Handlung vollziehen, die – als Teil eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses – Struktur in eine Interaktion bringt." (Hemphill 1967)
- „Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen." (Baumgarten 1977)
- „ist die Fähigkeit, menschliche Ressourcen zur Durchsetzung bestimmter Ziele zu mobilisieren." (Welsh 1979)
- „Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation." (Wunderer/Grundwald 1980)
- „Führung [kann man sehen] als den Prozess, der dazu führt, von anderen als Führungskraft wahrgenommen zu werden." (Lord/Maher 1991)
- „Führung ist die akzeptierte Beeinflussung anderer, die bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten auslöst." (Weibler 2001)

Heterogenität von Definitionen ..

- Bei welcher der Definitionen erkenne, ich mein Verständnis von Führung wieder?
- Welche Merkmale von guter Führung kann ich in den ausgesuchten Definitionen für mich herauslesen?

Theoretisches Modell – Variablen der Führung

Führungssituation

- Kultur und politisches System des Landes
- Branchenzugehörigkeit der Organisation
- Unternehmensverfassung und rechtlicher Rahmen
- Organisationsstruktur und -kultur
- betrieblicher Bereich
- Größe, Struktur und Klima der Gruppe
- Persönlichkeitsmerkmale der Gruppenmitglieder
- Machtbasis und Legitimierung der Führenden

Person des Führenden

- Intelligenz
- deklaratives und prozedurales Wissen
- „big five“ Persön-lichkeits-faktoren
- soziale Kompetenz

Führungs-verhalten

- autoritärer vs. kooperativer Führungsstil
- Dimensionen des Führungsverhaltens
- Interpretation der Führungsrolle
- Verstärkung des gewünschten Geführten-verhaltens
- transaktionale / transformationale Führung
- Vorbildverhalten

Reaktion der Mitarbeiter (humaner Erfolg)

- Arbeitszufriedenheit
- Commitment
- selbstgesteuertes Lernen
- Qualifizierung
- Engagement
- teamorientiertes Verhalten
- Abwesenheit vom Arbeitsplatz
- Kündigung

Ergebnisse (ökonomischer Erfolg)

- Problemlösungen Verbesserungs-vorschläge
- Informations-aufwand
- Prozess- und Produkt-innovationen
- Planabweichungen
- Arbeitsgerichts-verfahren
- Arbeitsunfälle
- Wachstum
- Gewinn
- Umsatz
- Marktanteil
- Produktivität

(vgl. von Rosenstiel, L., 2014, S. 8.)

Führungsforschung: Ein weites Feld…

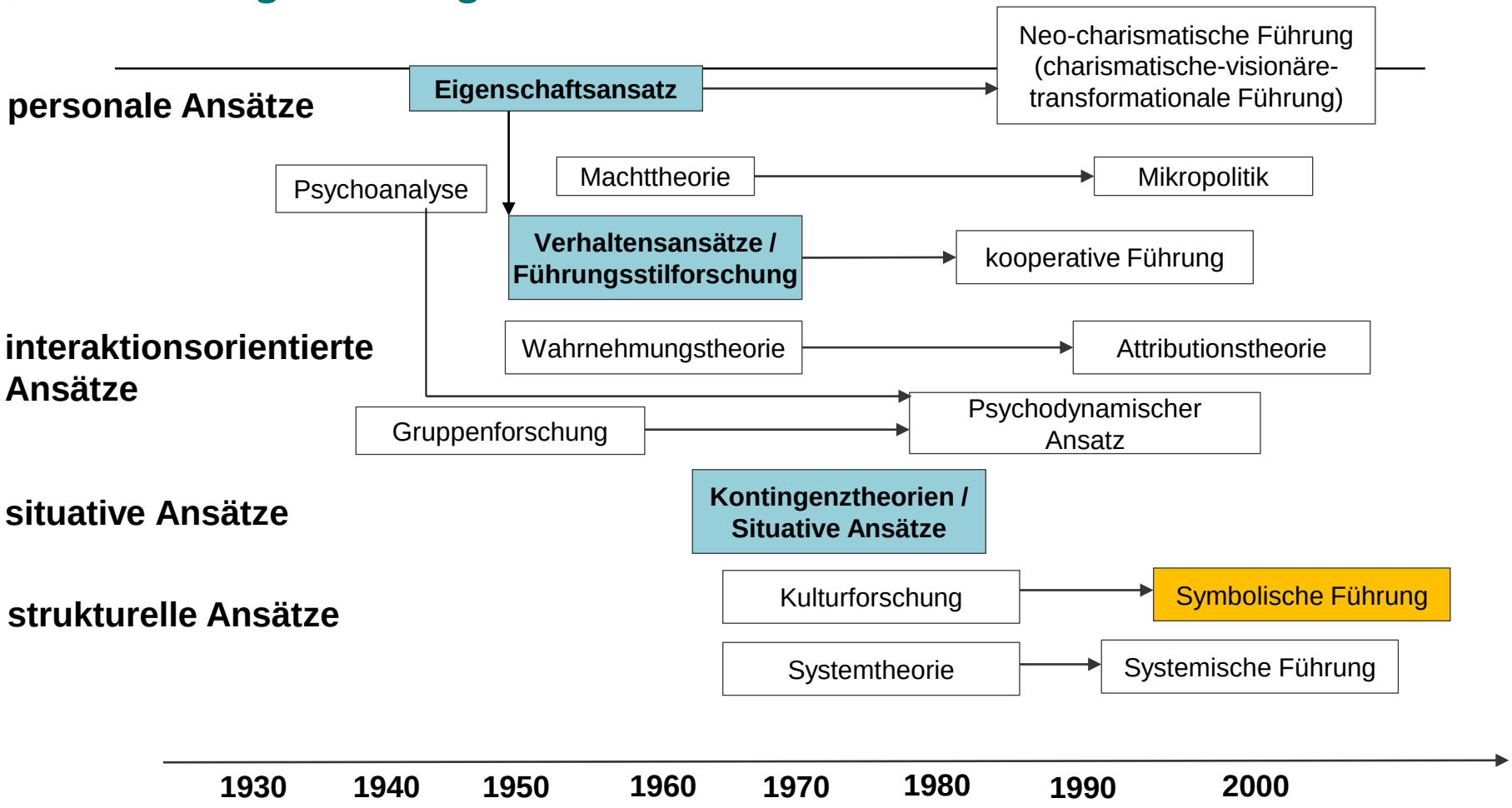
- Führung steht für die **Beeinflussung** der **Einstellungen** und des **Verhaltens von Einzelpersonen** sowie der **Interaktionen in und zwischen Gruppen**, mit dem Zweck, **bestimmte Ziele zu erreichen**. (Staehle 1999, S. 328)

sehr viele Forschungsperspektiven

viele unterschiedliche Theorien bzw. Konzepte

widersprüchliche empirische Ergebnisse

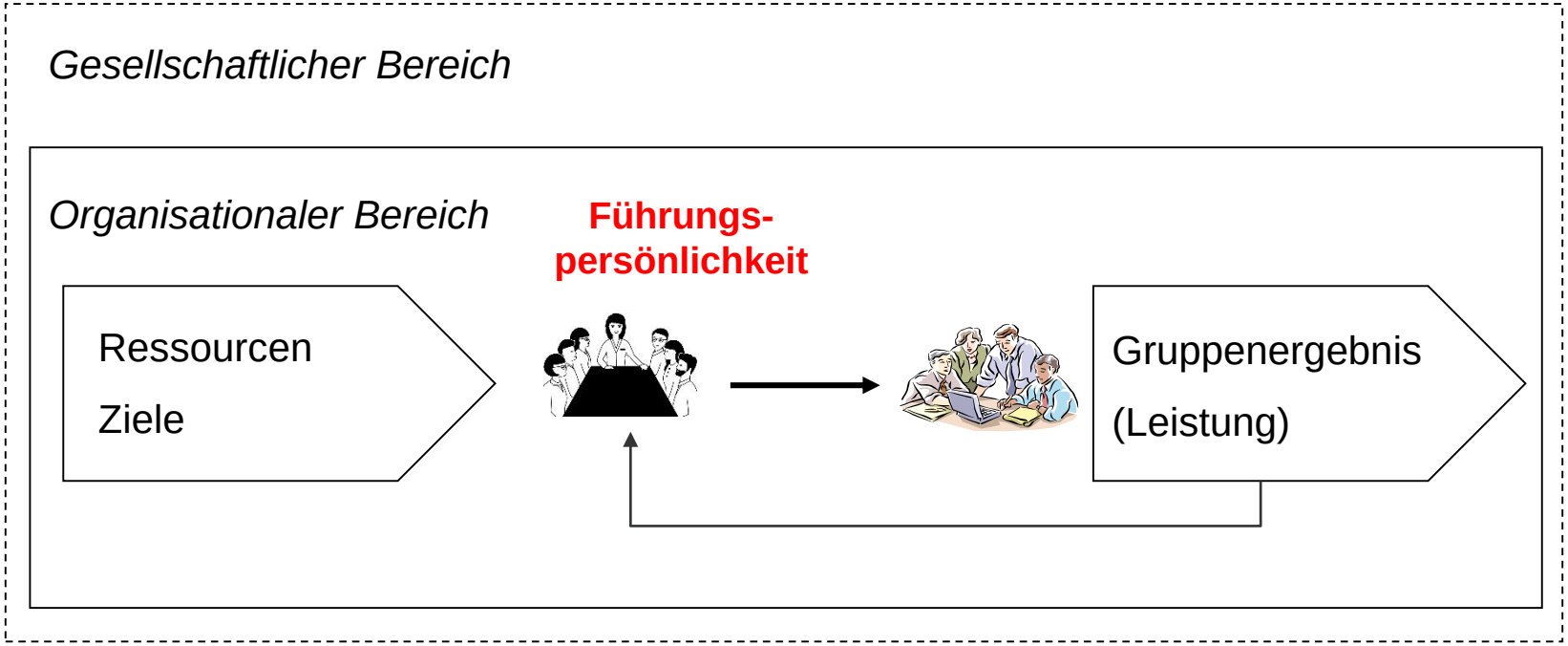
Führungsforschung: Überblick



Kleine Genese der Führungstheorien

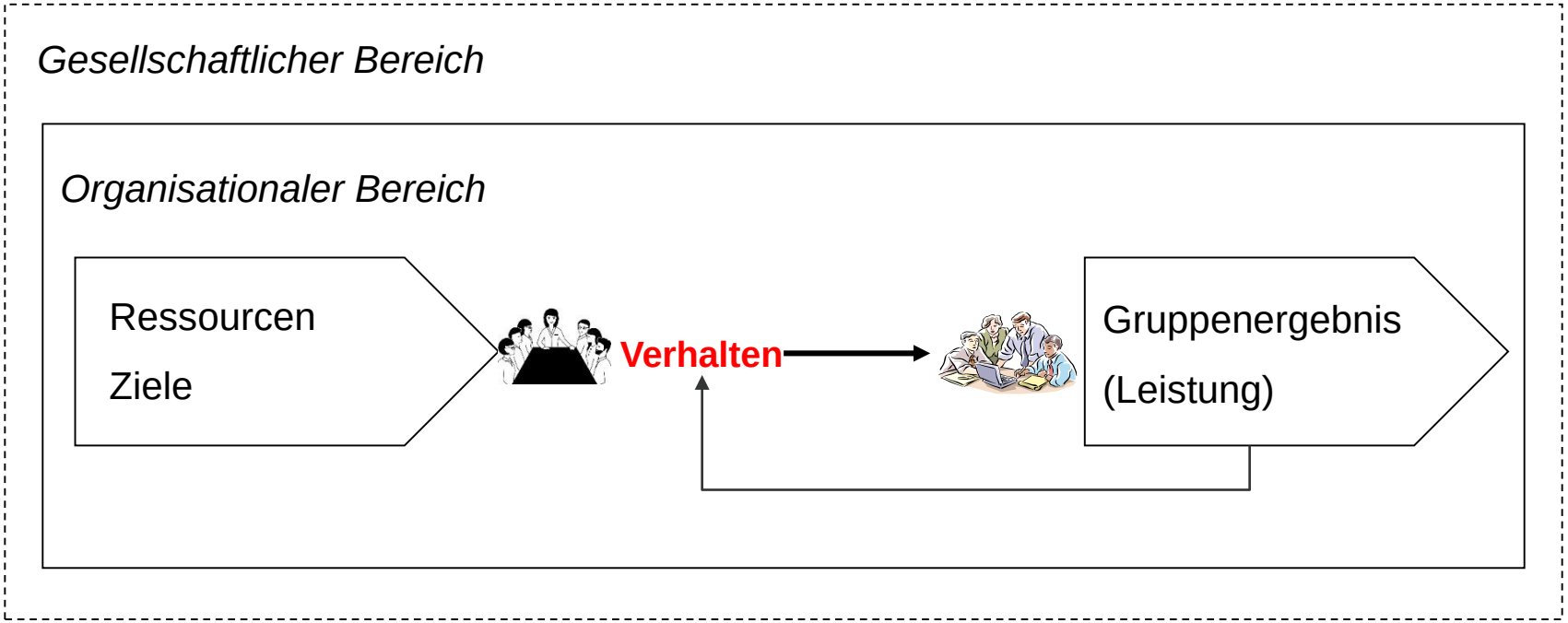
Fragestellung des Eigenschaftsansatzes

Welche Eigenschaften hat eine erfolgreiche Führungsperson?



Fragestellung der Führungsstilforschung

Welcher Führungsstil ist am besten?



Eindimensionale Führungsstile (IOWA-Studies)
Spezifizierung der idealtypischen Führungsstile

Führungsstile

Autoritäre Führung
"authoritarian leadership"

- Vorgabe der Ziele durch Führer
- Aktionsschritte werden nacheinander vom Führer vorgegeben, so dass jeweils nachfolgende Schritte unklar bleiben
- Führer verteilt die Arbeit und bildet Arbeitsgruppen
- Führer lobt und tadelt einzelne Mitglieder persönlich, nimmt nicht am Arbeitsprozess teil

Demokratische Führung
"democratic leadership"

- Ziele sind Ergebnis einer Gruppenentscheidung; Unterstützung durch Führer
- Generelle Vorgehensweise in der Gruppe festgelegt; wenn gewünscht, gibt Führer Rat und schlägt Alternativen vor
- Arbeitsverteilung und Gruppenwahl durch Mitglieder selbst
- Führer sucht nach objektiven Maßstäben der Kritik, versucht am Gruppenprozess teilzuhaben.

Laissez-faire-Führung
"laissez-faire leadership"

- Völlige Freiheit für Einzel- oder Gruppenentscheidungen, minimale Beteiligung des Führers
- Führer stellt Arbeitsmaterial zur Verfügung und liefert auf Wunsch Informationen
- Keine Interventionen des Führers
- Einzelne spontane Kommentare, keine Steuerung und Beurteilung der Gruppenarbeit

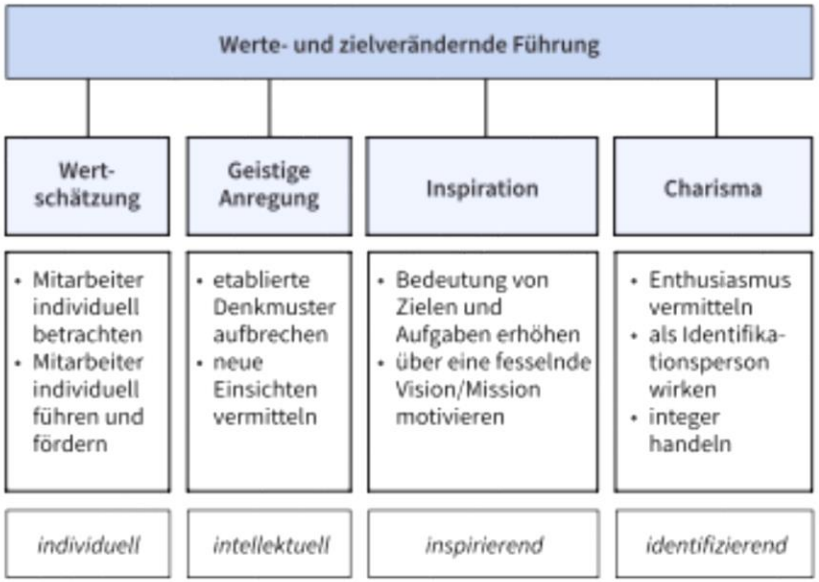
Ursprung: Lewin/Lippitt/White 1938 – 1940

Nach: Hofert und Berthel/Becker

Vor 1900	**Great-Man-Theorien:** Es gibt Menschen (Männer) die zum Führen geboren wurden – an Frauen wurde gar nicht gedacht…
Ab 1900	**Max Weber:** Kontextualisierung des Führungsverhalten in Organisationen: Führungsstile –Instrumente): • Autokratisch (Macht) • Charismatisch (Beeinflussung) • bürokratisch (Regeln und Vorschriften)
In 1930	**Kurt Lewin** – Untersuchung von Führungsverhalten in Jugendgruppen: Führungsstile (Vor- und Nachteile): • Autoritäre (schnelles Handeln vs. Demotivierend) • kooperative (demokratische) (selbstorganisierend, innovativ und motivierend vs. weniger für schnelle Entscheidungen) • Laissez-faire – Führungsstil (Freiraum vs. Desorientierung)
In 1960	**Führungstheorie nach Black und Mouton**: Fokus auf Mitarbeiter – und Aufgabenorientierung Führung ist facettenreicher als entweder- oder
In 1970	**Führungstheorie nach Hersey und Blanchard:** • Verfeinerung der bisherigen Theorien • Individualität der Mitarbeiter*innen kommen ins Spiel • Menschen sind vielfältig und unterschiedlich und müssen vielfältig und unterschiedlich geführt werden • Motivierte und nicht motivierte Menschen • Nachteil hier: Motivation wird zu einseitig gedacht
In 1990	**Transaktionale Führung**: • Zielorientierung (Zielsetzungstheorie nach Latham und Locke) • Kommt aus dem „Management by Objectives • Belohnung für Ziele und Engagement • Mitarbeiter*innen müssen das Ziel wollen • SMART – Formel und Feedback

Abb. 2-46

Komponenten transformationaler Führung



Quelle: in Anlehnung an *Wunderer*, 2011, S. 242, und *Bass/Riggio*, 2006

Frauen in Führung:
drei Paradigmen feministischen Diskurses

Menschen Studieren

ehs

Drei Paradigmen feministischen Diskurses in Blessin/ Wick: nach Macha, Rosener, Frenzel, Sottong, Müller und Krell u.v.a.

- **Gleichheitstheorie**
- „Frauen sind „eigentlich „ gleich, in allen Aspekten den Männern gleichwertig
- Formal gelichberechtigt, faktisch unterdrückt
- Implementierung der sogenannten Frauenförderung
- Alternative Werte:
  - im Wertewandel weg von männlichen hin zu weiblichen Lebensmodellen
- Spezieller Beitrag:
  - Differenztheoretisch argumentiert: Frauen als spezifische Ergänzung/ Kompensation männlicher Eigenheiten

- **Differenztheorie**
- Frauen sind „eigentlich“ ganz anders als Männer, sie…
- Sind eher kooperativ, Männersind konkurrierend, wettbewerbsorientiert
- Gehen intuitiv-rational vor, Männer analytisch-rational
- Geben Informationen eher/besser weiter, Männer betrachten Informationen als Machtressource
- Erlauben und ermutigen Partizipation, Männer bevorzugen individuelle Durchsetzung
- Wollen gute Sachergebnisse, Männer wollen gewinnen

Drei Paradigmen feministischen Diskurses in Blessin/ Wick: nach Macha, Rosener, Frenzel, Sottong, Müller und Krell u.v.a.

- **Differenztheorie**
- Steigern das Selbstwertgefühl der MitarbeiterInnen, Männerwollen sich bestätigen
- Sind einfühlsam und schaffen Atmosphäre und Teamgeist, Männer denken und handeln strategisch und individualistisch
- Kontrollieren weniger, Männer mehr

- **Dekonstruktion**
- Gesellschaftliche Dekonstruktion sozialer Realität: Vielzahl der Abweichungen, Widerstände etc. die vom Mainstream verdeckt werden registrieren
- Setzen auf Heterogenität, Diversität und Kontingenz
- Auflösung der eindeutigen Kategorien männlich und weiblich
  - Class celing
  - Token women
  - Think manager-think male
  - Männerbünde

Dilemmata - Drei Paradigmen feministischen Diskurses in Blessin/ Wick

- **Gleichheitsdilemma**
- Die Gleichbehandlung von Ungleichem schreibt Ungleichheit fort
- Gleichheit vor dem Gesetz ist überdies nicht Gleichheit nach dem Gesetz
- Rechtsansprüche sind nicht Rechtswirklichkeit

- **Differenzdilemma**
- Differenzierung mündet in die „Fortschreibung des Stigmas der Abweichung“ (Knapp, 2011)
- Wenn Frauen sich als anders definieren, akzeptieren sie den Mann als Bezugsnorm und müssen beweisen, das ihr Anderssein in Bezug auf die von Männer gesetzten ziele nützlich sind

Dilemmata - Drei Paradigmen feministischen Diskurses in Blessin/ Wick

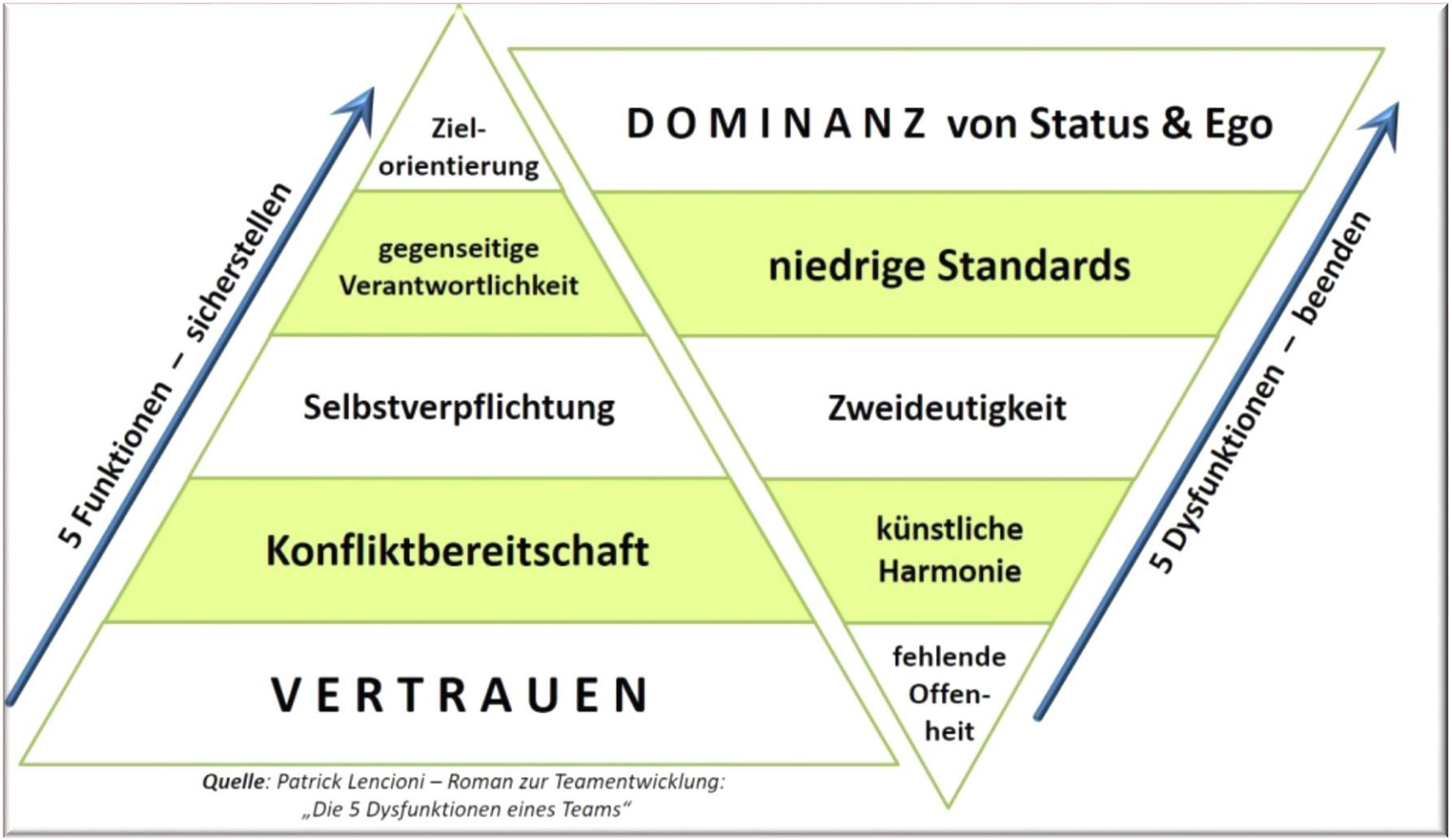
- **Dekonstruktionsdilemma**
- Identitätspolitik untergräbt die kollektive Basis von Frauenpolitik
- Die (kollektive) „weibliche Identität“ gibt es nicht, jede Frau muss für sich sorgen
- Allein steht ihr die Übermacht Männer begünstigender Strukturen gegenüber …
- Und der fortbestand gesellschaftlicher Praktiken und Intuitionen, die sie als (verantwortliches) Subjekt konstruieren

Gleichheit, Differenz und Dekonstruktion schließen sich als Handlungsimperative nicht aus, sondern ergänzen einander!

Agiles Führen

Menschen studieren

ehs



***Quelle**: Patrick Lencioni – Roman zur Teamentwicklung:*
„Die 5 Dysfunktionen eines Teams"

Agilität nach Svenja Hofert

- Agilität ist die Fähigkeit von Teams und Individuen Organisationen, in einem unsicheren, sich veränderndem und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren. Dazu greift Agilität auf verschiedene Methoden zurück, die es Menschen einfacher machen, sich so zu verhalten

Agile Manifest nach Hofert, S. 8

Vier Axiome

- Individuen und Interaktionen mehr als Prozesse und Werkzeuge
- Funktionierende Software mehr als umfassende Dokumentation
- Zusammenarbeit mit dem Kunden mehr als Vertragsverhandlungen
- Reagieren auf Veränderung mehr als Befolgen eines Planes

Agile Werte nach Hofert, S. 11

1. Selbstverpflichtung
2. Rückmeldung
3. Fokus
4. Kommunikation
5. Mut
6. Respekt
7. Einfachheit
8. Offenheit

Vier agile Führungskompetenzen – nach Prof. Dr. Hackle: in Hofert, S. 161

- **Kompetenzerhöhung**
  - Empowerment der Mitarbeiter, Vermittlung der strategischen Vision, proaktive Personalvermittlung
- **Schnelligkeit**
  - Umgehende Reaktion auf Mitarbeiteranliegen und Marktveränderungen, konsequent zeitnahes Feedback
- **Flexibilität**
  - Offenheit für Veränderungsvorschläge, Hinterfragen des Status quo, unkonventionelle Lösungswege
- **Reaktionsfähigkeit**
  - Veränderungen identifizieren und darauf zeitnah regieren, Handlungsfähigkeit unter Unsicherheit

Menschen Studieren

ehs

Agiles Führen mehrperspektivisch– frei nach Hofert

Laterale Führung: • Team entwickeln und gestalten • Methodisches Wissen von /über systemische Zusammenhänge, Gruppendynamiken, Persönlichkeiten
Strategische Führung: • Wissen um Komplexität von Organisationen und Fähigkeiten für konzeptionelle Gestaltung
Visionäre Führung: • Kommunikative Führung und Motivation • Visionär Denken und Mitteilen
Expertenführung: • Fach-Methoden/Prozesswissen • Arbeiten im interdisziplinären Team • Führen ohne disziplinarische Funktionen
Selbstführung: • Verantwortung übernehmen • In Arbeitsaufgaben/ Rahmen eingebettet Entscheidungsmöglichkeiten
Führung von unten: • Engagierte Fachkräfte entwickeln Neues • Können auch gegen Regeln verstoßen • Einwirken auf Entscheidungsträger*innen

Agiles Führen ist …

- Ist coachend
- Entwickelnd
- Moderierend
- Unterstützend
- diffrenzierter

- Zielorientiert
- Visionär
- am Denken und..
- Entscheiden der Fachkräfte interessiert

Vorteile und Risiken– nach Hofert

- **Vorteile**
- Teams sind für Abläufe und Feedback selbst verantwortlich
- Erhöht die Kommunikation
- Ermöglicht Freiräume der Arbeits-ZEIT – Gestaltung
- Es entsteht Ressourcenhoheit durch Arbeitsaufwandbestimmung
- Verhinderung von Stress und Überlastung

- **RISIKEN**
- Gefahr der freiwilligen Selbstausbeutung
- Gefahr der Ausrichtung nach Leistungsstaken und Überlastung eher Langsamer
- Gleichmachung der Anforderungen und die Gefahr die Persönlichkeiten und Motivationen der einzelnen aus den Blick zu verlieren
- Transparenz kann Druck erzeugen

Symbolisches Führen

Menschen Studieren

ehs

Symbole nach Neubauer (S. 644 ff)

Symbole sind Zeichen mit paradoxen Qualitäten

„stellvertretender anschaulicher Ersatzausdruck für etwas Verborgenes“ (Rank/Sachs, 1913)

Symbole „wirken als Sinnbilder, die zur Identifikation, Projektion, oder Distanz bewegen (Meyer, 1992)

Symbolische Führung nutzt den Sinn, der in Fakten liegt, die vorgefunden und Geschaffen werden

Menschen studieren

ehs

Symbole nach Neubauer (S. 644 ff)

Symbole stehen *als etwas*: ein konkretes empirisches Faktum oder Medium, der in seiner Mehrdeutigkeit interessiert

Symbole stehen *für etwas*: interpretationsfähiger Verweisungs –oder Verdichtungszusammenhang

Symbole stehen *für jemanden*: bestimmte Adressat*innen, deren Sozialerfahrung nur von Eingeweihten dechiffriert werden kann und auf die eine Wirkung ausgeübt werden kann

Symbolische Führung nach Lang, Rybinikova

Führungskräfte übermitteln Deutungsangebote an die Mitarbeiter*innen

Erläuterung des Sinnes organisationaler Strukturen und Systeme

Führungsverhalten wird für die Mitarbeiter*innen erklärbar

Effizienz des direkten Führungsverhalten und der Strukturen der Organisation ist vom richtigen Deuten der Mitarbeiterinnen abhängig

Symbolische Führung nach Lang, Rybinikova

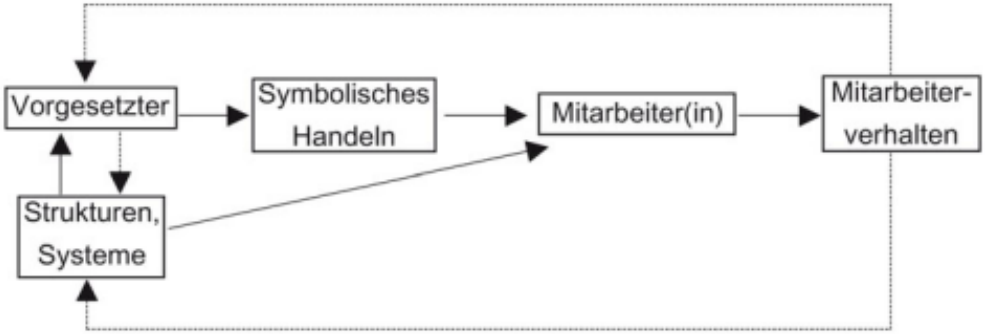


Abb. 9.2 Symbolische Führung und Mitarbeiterverhalten. [Bildrechte: In Anlehnung an Neuberger (1990: 94)]

- Symbolisches Führen ist im Kontext der Gesamtorganisation zu verstehen
- Bleibt unerlässlich, wenn Systeme und Strukturen ambivalent sind
- Hier Bezug zu Heterogenen Teams!

Symbolische Führung nach Lang, Rybinikova

- **Symbolisierte Führung**
- Feste Symbole, Fakten und ihre Deutungen
  - Siehe organisatorische Abläufe in Organisationen
  - Homogene Teams müssen die Symbole ähnlich deuten können
- Symbole wirken auch ohne aktives Zutun der Führungskräfte
- Symbole und Strukturen regulieren das Arbeiten der Mitarbeiter*innen
- Passiv sind die Führungskräfte allgegenwärtig
- Ideen werden vergegenständlicht… Rituale, Standards
- **Beispiele:** Ordnung und Größe, Ausstattung von Räumen… zur Schau gestellte Korrektheit

Symbolische Führung nach Lang, Rybinikova

- **Symbolisierte Führung**

Tab. 9.1 Beispiele symbolisierter Führung

Typen der Symbole	Beispiele
Verbale Symbole	Anekdoten, Geschichten und Legenden über die Firmengründer, Metaphern, Lieder und Hymnen, Slogans, Grundsätze
Interaktionelle Symbole	Vorstandsbesuche, Firmenfeiern, Einführung neuer Mitarbeiter
Artifizielle Symbole	Raumarchitektur, Statussymbole, Zeiterfassung, Kleidung

Quelle: In Anlehnung an Neuberger (2002: 663-664)

Symbolische Führung nach Lang, Rybinikova

- **Symbolisierende Führung**
- Aktiver Prozess von Führung, selbstwirkend - symbolisierend
- Führungskräfte liefern ihre Interpretationen mit
- Schaffen durch Methoden und Rhetorik aus alten Fakten und Symbolen neue
- Das führt zur Gleichschaltung der Mitarbeiter*innen
- Denn die Interpretationen sind gesteuert, durch die Führungskräfte
- **Ziel** ist die Herbeiführung sozialen Konsens und Gehorsam in der Organisation

Symbolische Führung nach Lang, Rybinikova

Sinnstiftung – Sinn aus ambivalent und komplexen Situationen gewinnen

Sinngebung – Überstülpen des eigenen gedeuteten Sinns über andere

Im interdependenten Veränderungsprozess …

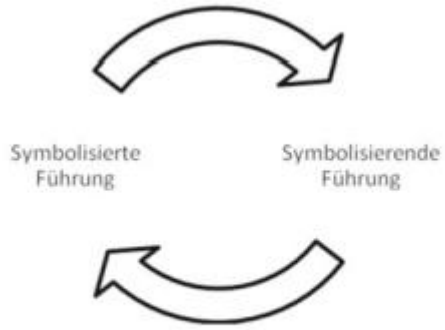


Abb. 9.3 Die symbolisierte und symbolisierende Führung. [Bildrechte: In Anlehnung an Neuberger (2002: 668)]

Symbolische Führung nach Lang, Rybinikova

Tab. 9.2 Sprachliche und narrative Mittel des Rahmens

Sprachmittel des Rahmens	Wirkung und Beispiele
Metaphern	Stellen Zusammenhänge in ein anderes, unerwartetes Licht; Beispiel: „Sie suchen hier eine Nadel im Heuhaufen", um dem Mitarbeiter die Aussichtslosigkeit seiner Bemühungen zu verdeutlichen
Insider-Sprache und Schlagwörter	Beispiel: „Yes, we can" für schwierige Vorhaben in Organisationen
Kontraste	Schärfen das Thema, indem sie darauf hinweisen, was ein Thema nicht ist oder nicht sein soll; Beispiel: „Wir sind doch keine Fachhochschule!" an den deutschen Universitäten
„Spins"	Wendungen, die bestimmte Aspekte des Themas hervorheben, andere aber ausblenden; Beispiel für einen „positiven Spin": „Mit dem anstehenden Umstrukturierungsprogramm werden wir kundennäher und flexibler"
Geschichten	Lassen die Botschaften lebendiger und verständlicher erscheinen; Beispiel: ein Geschäftsführer unterstreicht die Relevanz der Kooperation in seiner Firma mit folgender Erzählung: „Weihnachten stand vor der Tür und das Enkelkind der Familie, die keine vermögende war, benötigte dringend eine neue Hose. Oma und Mutter kauften eine Hose, sie war allerdings etwas zu lang. Nachdem das Geschenk bereits verpackt war, beschloss die Mutter, die Hose doch zu kürzen, damit der Sohn sich darüber richtig freuen kann. Sie schnitt etwas von der Hose ab und packte das Geschenk neu ein. In der Nacht beschloss auch die Großmutter, dem Kind das Fest mit einer zu langen Hose nicht zu vermiesen, packte das Geschenk aus und kürzte die Hose. Am Weihnachtsmorgen konnte sich der Beschenkte nur bedingt darüber freuen: die Hose ging nur bis knapp über seine Knie. Wie in einer Familie, so können auch in einer Firma Absprachen untereinander vor einigen Frustrationen schützen."

Quelle: In Anlehnung an Fairhurst/Sarr (1999: 43f)

Symbolische Führung nach Lang, Rybinikova

Reflexionen

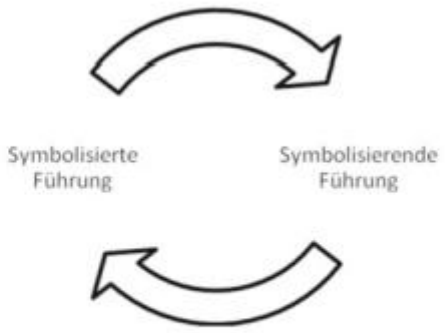


Abb. 9.3 Die symbolisierte und symbolisierende Führung. [Bildrechte: In Anlehnung an Neuberger (2002: 668)]

Symbolische Führung (Blessin/Wick)

Fazit:

„Symbolische Führung ist eine Anleitung zum Dialog mit dem Subjekt Mitarbeiter. Dieser Dialog wird nicht fei geführt, weil viele Voraus-Setzungen (Fakten) unausgesprochen bleiben. Betrachtet man das Führungsgeschehen nicht mehr nur von der Führungsperson, sondern von den Geführten aus (und jede Führungsperson ist auch eine geführte), dann erschließen sich neue Einsichten. Die alltägliche Mehrdeutigkeit, Intransparenz, Widersprüchlichkeit, Instabilität etc. muss man nicht als zu beseitigende Störungen eines ansonsten durch und durch rationalisierten Prozesses begreifen, sondern als Chance zur Nutzung und Erweiterung von bislang unausgeschöpften Handlungsmöglichkeiten.“ S. 201/202

Vielfaltsbewusstes Führen

Aktivität

Einzelarbeit

Gruppenarbeit

Plenum

Vielfaltbewusste Führung nach Sausele und Weidl

Negative Personalführung:

- „Es wird nicht nach der objektiv besten Lösung gesucht, sondern nach der vermeintlich angenehmsten.“
- Vorurteile verhindern eine ganzheitliche Beurteilung der Leistungsfähigkeit von Beschäftigten, Eltern und Bewerber*innen
- „Führungskräfte sind Vorbilder. Stigmatisierungen führen zu Unzufriedenheit und verschlechtern die Arbeitsleistung“ (35)

Vielfaltbewusste Führung nach Sausele und Weidl

Anforderungen an Personalführung:

- „Eine Führungskraft ist in der Rolle und Verantwortung, als Vorbild zu agieren. Ihr verhalten beeinflusst maßgeblich das miteinander im Unternehmen.“ (11)
- „Jeder Beschäftigte im Betreib hat eine bestimmte Rolle und einen Verantwortungsbereich, die zu den individuellen Fähigkeiten und Potenzialen passen sollten.“ (15)

- „Kommunikation ist entscheidend, damit Potenzziele erkannt und so Teams und Mitarbeiter*innen weiterentwickelt werden“ (19)

Dilemmata des Führen

Dilemmata der Führung nach Neubauer

Aktivität

Einzelarbeit

Gruppenarbeit

Plenum

Dilemmata der Führung nach Neubauer

- Historisch/ organisationale Ursachen:

1	Dominanz der Wirtschaftlichkeit – Haushaltsplanung vs. Soziale Aufträge
2	Arbeitsteilung und die Notwendigkeit der Integration bzw. Koordination
3	Formalisierung und Standardisierung: Ver-Regelung die als Führungssubstitut – Konkurrenz wirkt
4	Hierarchischer Aufbau mit dauerhaft fixierten Einfluss- und Herrschaftsrechten
5	„Partialinklusion“ (Luhmann) der Organisationsmitglieder, die neben ihrer Organisations-Rolle noch in weitere Lebensberieche engagiert sind, Trennung von Arbeit und Freizeit, Abschottung der einzelnen Lebensberieche voneinander (funktionale Differenzierung)
Widersprüche:	
1	Eine Leistung wird gemeinsam erstellt aber individuell zugerechnet und angeeignet
2	Festlegen der der Mitarbeiter*innen einer Organisation mit ihrer Vielzahl inhaltlicher ziele auf *ein* abstraktes Ziel (z.B. Wohlbefinden der Kinder, Patienten, etc)
3	Nutzen der Spezialisierung Einzelner als Leistungsvorteil bei gleichzeitigem Anstreben allgemeingültiger Regelungen durch Verrechtlichung und Formalisierung
4	Auf Positionen dauerhaft fixierter Machtvorsprünge bestehen, gleichzeitig erfordert das durch Arbeitsteilung hergestellte Expertentum funktional sachbezogene Entscheidungen

Quellennachweis

- Bartscher, Thomas/Stöckl, Juliane/Träger, Thomas (2012): Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. München
- Berthel,Jürgen/Becker, Fred G. (2017): Personal-Management. Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart
- Beutelschmidt, Katrin/Franke, Renate/Püttmann, Markus/Zuber, Barbara (2013): Facilitating Change. Mehr als Change.Management: Beteiligung in Veränderungsprozessen optimal gestalten. Weinheim und Basel
- Blessin, Bernd/Wick, Alexander(2014): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik, Konstanz. München
- Bröckermann, Reiner (2011): Führungskompetenz. Versiert kommunizieren und motivieren, Ziele vereinbaren und planen, fordern und fördern, kooperieren und beurteilen. Stuttgart

Quellennachweis

- Comelli, Gerhardt/von Rosenstiel, Lutz (2009): Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen. München
- Häusling, Andre/Römer,Esther/Zeppenfeld, Nina (2019): Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung. München, Stuttgart
- Hofbauer, Helmut/Kauer, Alois (2011): Einstieg in die Führungsrolle. Praxisbuch für die ersten 100 Tage mit Interviews aus der Praxis.
- Hofert, Svenja (2018): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden
- Hagehülsmann, Ute/Hagehülsmann, Heinrich (2001): Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Transaktionsanalyse in Managementtraining, Coaching, Team- und Personalentwicklung. Paderborn

Quellennachweis

- Möller, Jens-Chrsistian/Schlenther-Möller, Esther (2007): Kita-Leitung. Leitfaden für Qualifizierung und Praxis, Berlin
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. Stuttgart
- Reinbeck, Uwe/Sambeth, Ulrich/Winkelhofer, Andreas (2011): Handbuch Führungskompetenz trainieren, Weinheim und Basel
- Scholz, Christian/Scholz, Tobias M. (2019): Grundzüge des Personalmanagements. München
- Weston, Judith (1998): Schauspielführung in Film und Fernsehen. Frankfurt am Main
- Wöhrle, Armin (Hrsg.) (2019): Personalmanagement-Personalentwicklung. Baden-Baden

Impressum

Erprobung Zertifikatskurs „Arbeit mit und in heterogenen Teams“

Autor: Axel Möller

PRAWIMA – PRAxisWIssenschaftsMAster
Projekt im Bund-Länder-Wettbewerb „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ an der Evangelischen Hochschule Dresden

Das diesem Material zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unter dem Förderkennzeichen 16OH21049 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autorinnen und Autoren.