



system worx Führungswürfel - Leitfaden für Führungskräfte

Liebe Führungskräfte,

Führungsarbeit findet aus unserer Sicht immer im Spannungsfeld unterschiedlicher Themen und Perspektiven statt. Für viele Führungskräfte ist dieser Aspekt der Führungsarbeit etwas, das sie energetisiert und Spaß macht.

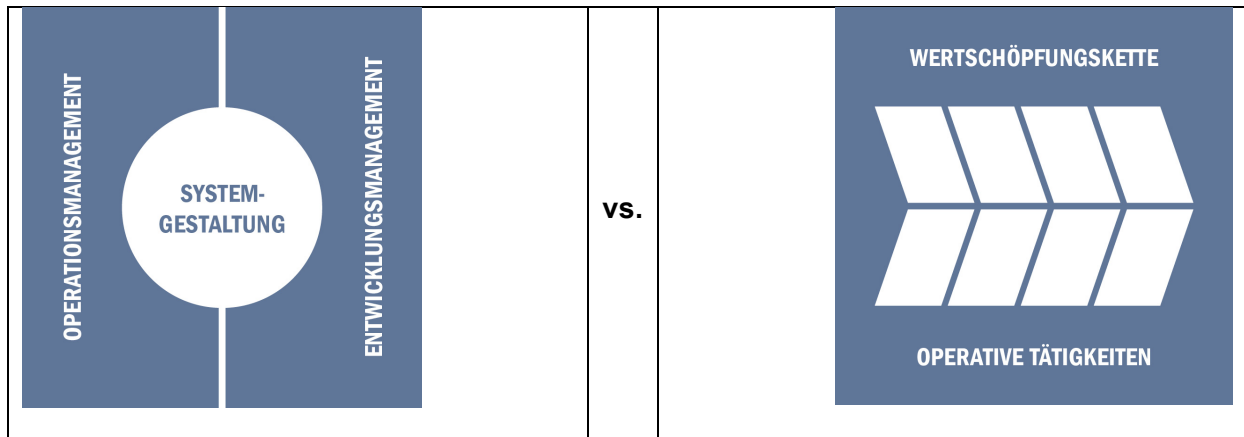
In Zeiten niedriger persönlicher Energie, andauernden Konflikten oder auch wirtschaftlichen Schief lagen wird aus kraft- und wirkungsvoll getragener Verantwortung manchmal eine Last. Kompromisse folgen und Entscheidungen in diesen Spannungsfeldern führen zu persönlicher Abgrenzung, die insgesamt die Leistungsfähigkeit des Systems von denen die Führen und denen die geführt werden einschränken. Damit Führung tragbar und tragfähig bleibt geht es aus unserer Sicht vor allem darum, wieder eine Balance oder einen Ausgleich zwischen den Dimensionen herzustellen. Und statt Entscheidungen sollte aus unserer Sicht besser Sinn gefunden werden.

Dieser Raum der Sinnfindung in Führungsverantwortung wird durch unseren Führungswürfel symbolisiert. Er spannt einen dreidimensionalen Raum auf, in dem Führung stattfindet. Unser Ziel damit ist, die Selbsterkenntnis zu fördern und die Wahlmöglichkeiten in Führungssituationen zu vergrößern.

Diese kurze Anleitung dient der Selbstreflexion und der persönlichen Standortbestimmung in Führungssituationen. Wenn Sie so wollen ist er ein Element zum Selbstcoaching. Ein persönliches Gespräch kann sie nicht ersetzen, aber einen inneren Dialog anstoßen, der kollegial mit Führungskräften auf derselben Hierarchiestufe, mit Vorgesetzten und in untergeordneten Ebenen fortgesetzt werden kann. Der Würfel kann auch zur Vorbereitung von Coachingsequenzen oder zur Auftragsklärung mit Coaches oder Personalentwicklern eingesetzt werden.

Auf den folgenden Seiten finden Sie jeweils eine kurze Beschreibung von Dimensionen und Leitfragen zur Standortbestimmung. Am Ende ist ein Arbeitsblatt zur Zusammenfassung der Ergebnisse und der Definition nächster Schritte (Handlungsorientierung). Wir wünschen Ihnen viel Erfolg, Freude und Sinn bei der Nutzung des Würfels.

Ihr Markus Schwemmler



Systemgestaltung

Je nach Hierarchieebene gibt es unterschiedliche Aufträge bzw. Aufgaben zur Gestaltung des Systems. Dabei müssen zwei Grundprinzipien beachtet oder in Einklang gebracht werden. Einerseits geht es um die Steigerung der Effizienz eines Systems. Andererseits soll die Weiterentwicklung ermöglicht werden, also geht es um den nachhaltigen Erhalt oder gar die Steigerung der Effektivität.

Leitfragen zur Standortbestimmung:

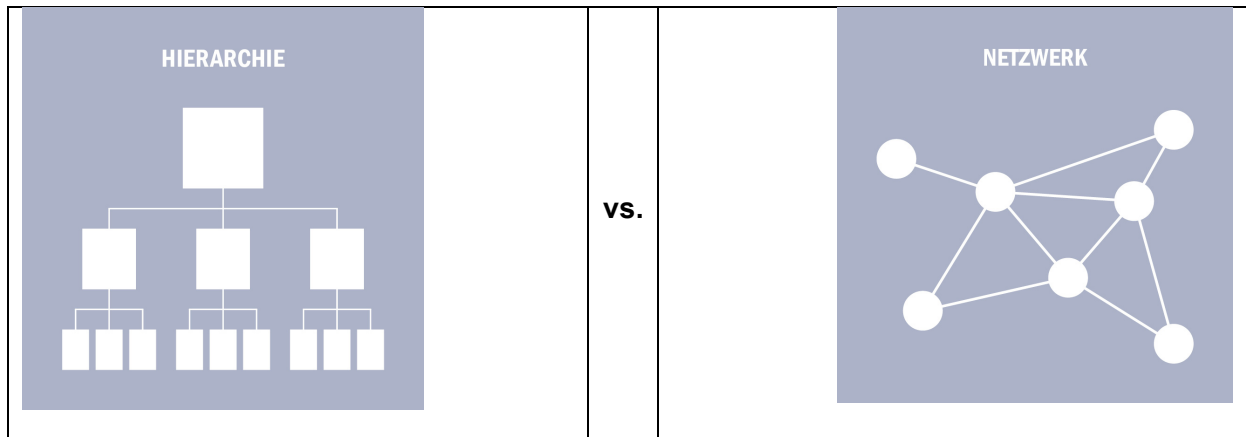
- Auf einer Skala von 0-9: Wie ist der Reifegrad meines derzeitigen Systems (0 = desolat, nicht mehr zukunftsfähig / 9 = ausgereift und zukunftsfähig)
- Welche guten Gründe gibt es, das System zu verändern?
- Wo soll die Reise hin gehen?
- Was muss langfristig angegangen / verändert werden?
- Wer kann unterstützen?

Operative Tätigkeiten / Wertschöpfungskette

Die operativen Tätigkeiten in einer Organisation werden oft als Wertschöpfungskette abgebildet. In einem Verantwortungsbereich kommen Aufträge an, werden auf eine bestimmte Art und Weise verarbeitet und anderen Bereichen oder dem Kunden zur Verfügung gestellt.

Leitfragen zur Standortbestimmung:

- Auf einer Skala von 0-9: Wie ist der Reifegrad der momentanen operativen Tätigkeiten (0 = ungeordnet, keine Standards / 9 = klare Verantwortungsstruktur, stimmige Standards)
- Was sind unsere operativen Stärken? Was zeichnet uns aus?
- Wo sind derzeit die größten Hürden in der Wertschöpfungskette? Wo passieren die meisten Fehler? Wo wird am meisten nachgebessert? Wo verlieren wir Zeit? Was könnte mit Gewinn automatisiert oder standardisiert werden?



Hierarchie

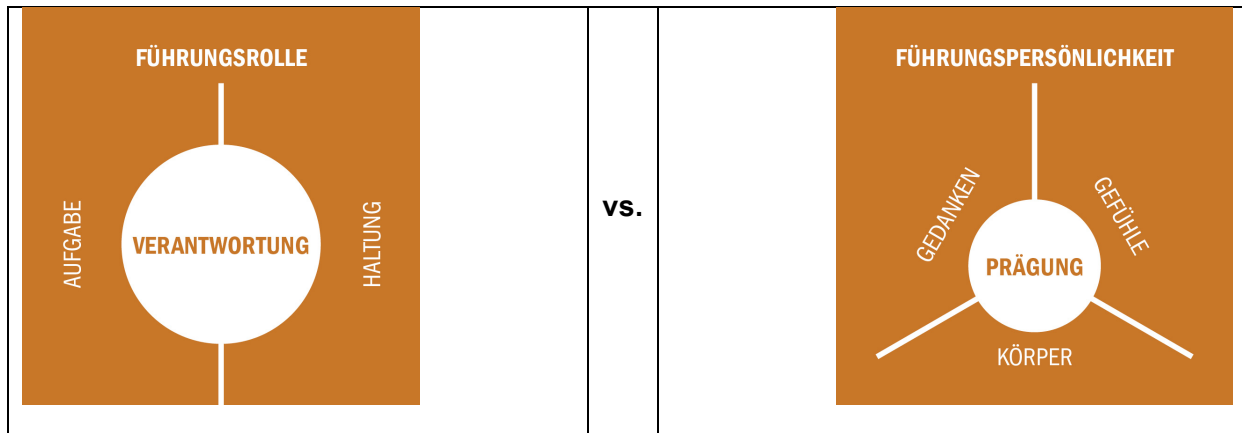
Die Hierarchie bildet das formelle Verantwortungssystem der Organisation ab und zeigt, wer wem Antworten (z.B. im Sinne von Nachweis von Ergebnissen) geben muss.

- Auf einer Skala von 0-9: Wie hoch ist der Reifegrad der Hierarchie in meinem Verantwortungssystem (0 = unklare Verantwortung, keine Ziele oder Orientierung / 9 = klare Verantwortung, klare Ziele und Aufgabenverteilung)?
- Wie gut ist die Zusammenarbeit vertikal (von oben nach unten), horizontal (abteilungs- oder bereichsübergreifend) und lateral (ohne direkte Führungsbeziehung)?
- Wo ist die formelle Ordnung hilfreich und unterstützt meine (Führungs-)arbeit? Wo erlebe ich Hindernisse und Barrieren?
- Durch was ist mein Führungsstil in der Hierarchie gekennzeichnet? Wie würden ihn meine Vorgesetzten und Mitarbeiter beschreiben?
- Wenn Konflikte auftreten: Wer fühlt sich für Konfliktmanagement zuständig? Auf welche Art und Weise werden Konflikte bearbeitet, gelöst oder eskaliert?

Netzwerk

Das Netzwerk bildet die informellen Beziehungen über Funktionsgrenzen hinweg ab. Häufig formt sich ein Netzwerk durch längere Betriebszugehörigkeit in wechselnden Rollen aus. Das Netzwerk aus informellen Beziehungen durch die Organisation ermöglicht oder verhindert Aktivitäten jenseits hierarchischer Steuerung.

- Auf einer Skala von 0-9: Wie hoch vernetzt erlebe ich die Organisation (0 = keine informellen Beziehungen, Wirkung nur über die Hierarchie / 9 = hohe Vernetzung, Umsetzung gelingt vor allem durch Netzwerk)?
- Mit wem bin ich vernetzt und auf welche Art kann ich bei der Umsetzung auf mein Netzwerk zurückgreifen? Auf welche Schlüsselpersonen kann ich zählen?
- Welche Netzwerke im Unternehmen stehen meinen eigenen Vorhaben im Weg? Wer sind Schlüsselpersonen, die mich heute (noch) nicht unterstützen?
- Welche Kraftfelder sind für meinen Verantwortungsbereich interessant, bzw. wie könnte ich diese erzeugen, erschließen, nutzen oder zu diesen konstruktive Beiträge leisten?



Führungsrolle

Im Zentrum der Führungsrolle steht die Verantwortung des Rolleninhabers, die durch die Führungsaufgabe (WAS ist zu tun) und die gelebte Haltung (WIE wird die Rolle ausgefüllt) definiert wird. Jede Rolle ist charakterisiert von den Erwartungen aus der Organisation an einen Rolleninhaber bezogen auf die Führungsaufgaben.

- Welche Fähigkeiten verlangt meine Führungsrolle (KÖNNEN)?
- Was ist meine eigene Motivation (WOLLEN) in meiner Rolle?
- Für was bin ich autorisiert (DÜRFEN)?
- Für was werde ich zur Rechenschaft gezogen (MÜSSEN)?
- Welche Abweichungen zwischen Ist und Soll erlebe ich in den vier Dimensionen?



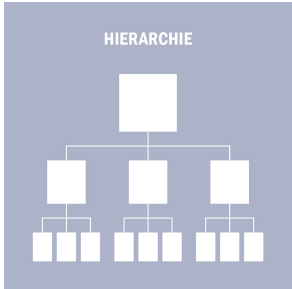
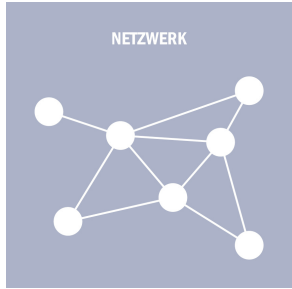


Führungspersönlichkeit

„Personare“ kommt von „Durchtönen“. Wie wir unsere Rollen leben ist in aller Regel unverwechselbar mit unserer Persönlichkeit verbunden. In diesem Bereich ist der eigene Anspruch bzw. die eigene Ambition jenseits der Führungsrolle entscheidend. Auch innere Muster und Konflikte haben einen entscheidenden Einfluss auf die Führungsleistung.

- Welche Werte sind mir in meiner Art der Führung besonders wichtig (z.B. Erfolg, Gerechtigkeit / Fairness, Klarheit, Würde, Sicherheit, Ergebnisorientierung,...)?
- Was ist mein persönlicher Anspruch? Was meine Ambition? Was will ich in Führung ganz persönlich erreichen? Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehe ich für mich als Person durch die Möglichkeit in Führung zu sein?
- Welche Gedanken und Gefühle in Führungssituationen sind im Moment charakteristisch? Welche bringen mich weiter bzw. fördern die Produktivität in meinem Verantwortungsbereich? Welche sind eher hinderlich?
- Auf welche Art und Weise trägt mein körperliches Befinden zu meiner Führungsleistung bei oder hindert mich in bestimmten Situationen?
- Wie verkörpere ich Führung?

Übersicht und Fazit

- Wie ist im Moment die Balance zwischen den einzelnen Dimensionen?
- Wie könnte sich durch eine Veränderung im Fokus meine Wirksamkeit als Führungskraft verbessern?
- Wo liegen die größten Hebel bzw. Optimierungsmöglichkeiten?

| | |
|---|---|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| <p>Handlungsmöglichkeiten / nächste Schritte:</p> | |



Wir hoffen, dass unser Führungswürfel Sie in Ihrer Führungsarbeit unterstützt und die Reflexion hilfreich ist.

Für weitere Unterstützung können Sie sich gerne mit uns in Verbindung setzen:

system worx

Kanalstr. 7

D-85774 Unterföhring

Büro: +49 89 374 195 93

Fax: +49 89 381 64 282-9

E-Mail: info@system-worx.com

Internet: www.system-worx.com