



## system worx Führungswürfel - Leitfaden für Personalentwickler & Coaches

Liebe Personalentwickler & Coaches,

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, andauernder Konflikte oder auch wirtschaftlicher 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.

In ihrer Rolle als Personalentwickler/in oder Coach für Führungskräfte können Sie z.B. im Rahmen einer Auftragsklärung für eine Coachingmaßnahme den Führungswürfel verwenden. Folgende Einsatzmöglichkeiten sind denkbar:

1. **Selbstreflexion der Führungskraft:** Sie können die sechs Perspektiven als Anleitung zur Selbstreflexion im Vorfeld eines Gespräches einsetzen. Ergänzend können Sie den Leitfaden zur Selbstreflexion auf unserer Webseite herunterladen und der Führungskraft zur Verfügung stellen.
2. **Auftragsklärung innerhalb der 6 Perspektiven:** In einem klärenden Gespräch können Sie mit Hilfe des Würfels die Themenfelder z.B. von Coachings genauer eingrenzen und definieren.
3. **Gesprächsunterstützung im 4-Ecks-Gespräch mit dem Vorgesetzten und Coach:** Durch den Führungswürfel besteht die Möglichkeit, das Anliegen im 4-Ecks-Gespräch plastisch zu illustrieren und für alle Beteiligten klar darzustellen.
4. **Anker zum Coachinganliegen:** Die Führungskraft erhält im Rahmen des Coachings einen Anker, der immer wieder zur Erinnerung und Reflexion einlädt.

Auf den folgenden Seiten finden Sie jeweils eine kurze Beschreibung der Dimensionen und Leitfragen zur Standortbestimmung im Rahmen einer Auftragsklärung. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg, Freude und Sinn bei der Nutzung des Würfels.

Ihr Markus Schwemmler

## Einführung zum Führungswürfel

Der Raum der Sinnfindung in Führungsverantwortung wird durch den Führungswürfel symbolisiert. Dieser spannt einen dreidimensionalen Raum auf, in dem Führung stattfindet. Das Ziel ist, die Selbsterkenntnis zu fördern und die Wahlmöglichkeiten in Führungssituationen zu vergrößern. Im Anwendungsfeld einer Auftragsklärung geht es darum, eine gemeinsame Sicht auf die herausfordernden Themen zu erhalten und diese entsprechend der Dimensionen zu verorten. Möglicherweise wird jedoch schon in der Auftragsklärung deutlich, dass die Einordnung auf den drei Dimensionen das Auftreten bestimmter Hindernisse und Herausforderungen im Führungsalltag bedingt. Insofern ist jedes Werkzeug zur Sichtung und Klärung auch eine Intervention.

### Schritt 1: Rahmung des Gesprächs

Zunächst ist eine Rahmung des Gesprächs und eine Plausibilisierung des Einsatzes des Würfels sinnvoll. Das könnte mit folgenden Schlüsselbotschaften ablaufen:

- **Gemeinsame Sicht / 6 Perspektiven:** Um eine gemeinsame Sicht auf ein Hindernis und Herausforderungen zu bekommen, kann es sinnvoll sein, diese Themen durch unterschiedliche Perspektiven zu betrachten.
- **Keine Bewertung:** In der Betrachtung gibt es kein richtig oder falsch. Führung enthält alle Aspekte, die im Würfel abgebildet sind.
- **Exploration des Anliegens:** Die Perspektiven „funktionieren“ sinnbildlich ähnlich Scheinwerfern. Durch die Beleuchtung aus unterschiedlichen Blickwinkeln gewinnt man im Gespräch neue Einsichten oder auch Bestätigung.
- **Auswahl und Gewichtung:** Manche Perspektiven sind dabei hilfreicher als andere. Ein Gewinn besteht auch darin, am Ende eines Gesprächs zu wissen, um was es genau geht und welche Themen nicht mehr in Betracht gezogen werden können, damit eine Beratung zielführend und effizient ablaufen kann.
- **Freie Erzählung zu Beginn:** Um ein Thema nicht zu früh in eine Schublade zu stecken, ist es hilfreich, mit einer freien Themenschilderung zu beginnen und dann eine Standortbestimmung mit Hilfe des Führungswürfels durchzuführen.
- **Handlungsorientierung:** Am Ende geht es darum, gemeinsam die nächsten Schritte zur Lösungsfindung zu definieren.

### Schritt 2: Erzählung durch die Führungskraft

Die Führungskraft wird gebeten, ihr Anliegen in ihren eigenen Worten zu schildern. Hilfreich kann dabei sein:

„Bitte schildern Sie ihr Anliegen so, dass Sie das Gefühl haben mir alles so erzählt zu haben, dass ich das Thema verstanden habe.“

Es kann sinnvoll sein, die Zeit der ersten Erzählung zu begrenzen. In dieser Art der Exploration geht es aber noch nicht darum, genauer nachzufragen, sondern aufmerksam darauf zu achten, welche Inhalte und Themen auf welche Art und Weise erzählt werden. Geübte Berater nutzen die Erzählung gerne, um ihre geschulte Intuition einzusetzen.

### **Schritt 3: Kurze Zusammenfassung / Fazit durch den Personalentwickler / Coach**

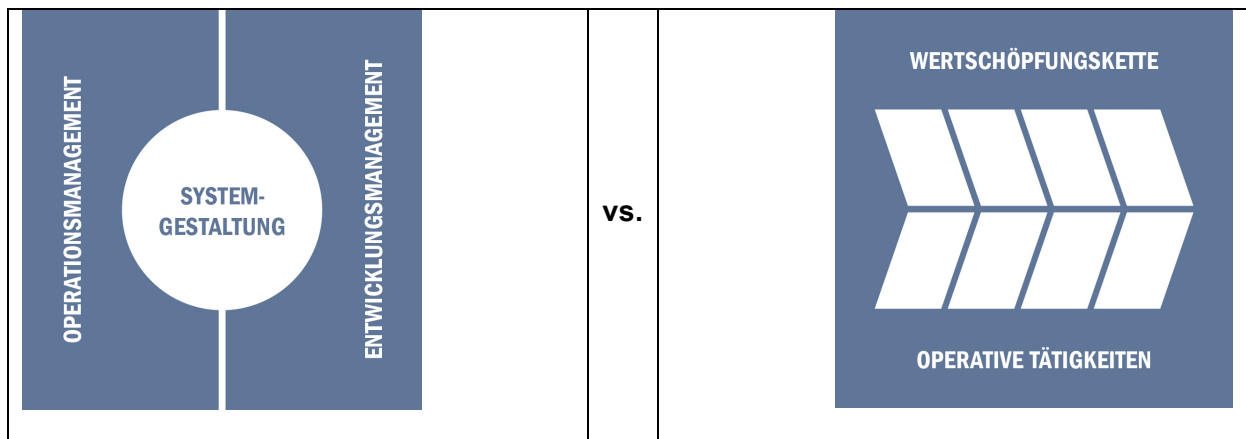
Am Ende der Erzählung kann eine Zusammenfassung durch den Personalentwickler oder Coach stehen, um Verständnis sicherzustellen. Es geht hier darum, das bisher Gehörte zu verdichten und so wiederzugeben, dass die Führungskraft eventuell ihr Verständnis noch einmal korrigieren, anpassen oder ergänzen kann. Die Zusammenfassung kann aber auch bereits durch die Dimensionen des Führungswürfels geschehen.

### **Schritt 4: Erläuterung der Dimensionen und gemeinsame Standortbestimmung**

Für die meisten Führungskräfte ist es hilfreich, eine kurze Erläuterung der unterschiedlichen Dimensionen zu erhalten, um dann aus den sechs Perspektiven auf ihr Anliegen zu blicken.

Für den Überblick ist in der Regel kein langer Vortrag nötig. Die Rückfragen zu den Dimensionen machen häufig bezogen auf das Anliegen am meisten Sinn. Dabei kann der Würfel als haptisches Instrument genutzt werden, um immer wieder deutlich zu machen, aus welcher „Brille“ gerade betrachtet wird.

Die entgegengesetzten Positionen des Würfels sind in gleichen Farben gekennzeichnet. Die angrenzenden Würfelflächen sind bewusst an ihren Positionen und können zur Steuerung des Gesprächsverlaufs verwendet werden.



## 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.

## 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.

Reflexionsfragen zu den beiden Polen der Dimension:

- Wie viel Zeit und Aufmerksamkeit verbringe ich in welchem Pol?
- Wo sollte ich mehr Zeit verbringen?
- Wofür bin ich beauftragt? Was wird von mir erwartet?
- Wo darf ich mich engagieren? Wo nicht?
- Wo gibt es den größten Abstimmungsbedarf?

## Vertiefungsfragen zu den beiden Polen

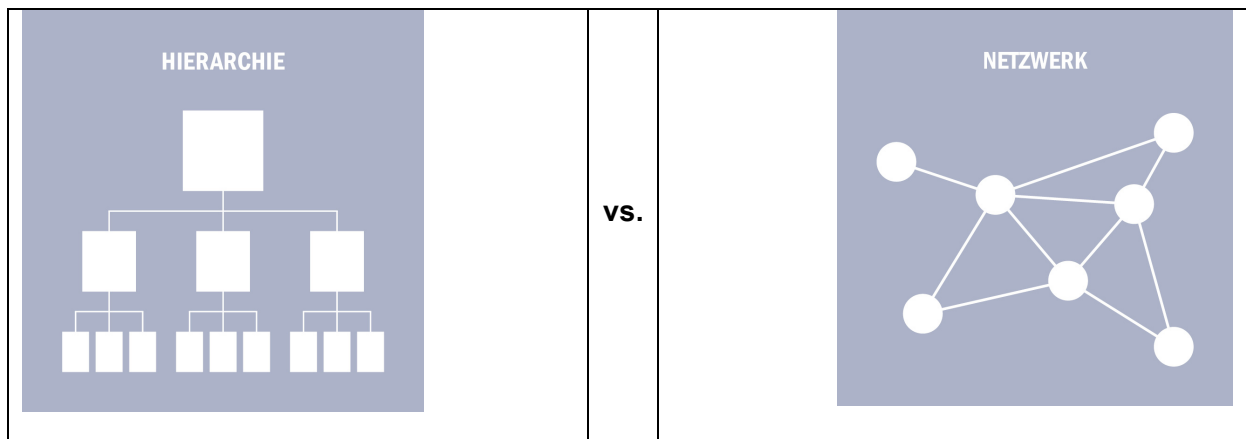
Die Reflexionsfragen können auch in der Selbstreflexion vorbereitet werden (siehe Leitfaden zur Selbstreflexion für Führungskräfte).

Systemgestaltung: Reflexionsfragen 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: Reflexionsfragen 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 Ihre operativen Stärken?  
Was zeichnet Sie bzw. Ihr Team aus?
- Wo sind derzeit die größten Hürden in der Wertschöpfungskette?  
Wo passieren die meisten Fehler?  
Wo wird am meisten nachgebessert?  
Wo verlieren Sie 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.

### 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.

Reflexionsfragen zu den beiden Polen der Dimension:

- Wie viel Zeit und Aufmerksamkeit verbringe ich in welchem Pol?
- Wo sollte ich mehr Zeit verbringen?
- Wie stark beeinflusst diese Dimension die Kultur der Organisation?
- Wie stark beeinflusst diese Dimension meine Führungsleistung?
- Wie stark ist die Spannung zwischen diesen beiden Polen?
- Wo darf ich mich engagieren? Wo nicht?
- Wo gibt es den größten Abstimmungsbedarf?

## Vertiefungsfragen zu den beiden Polen

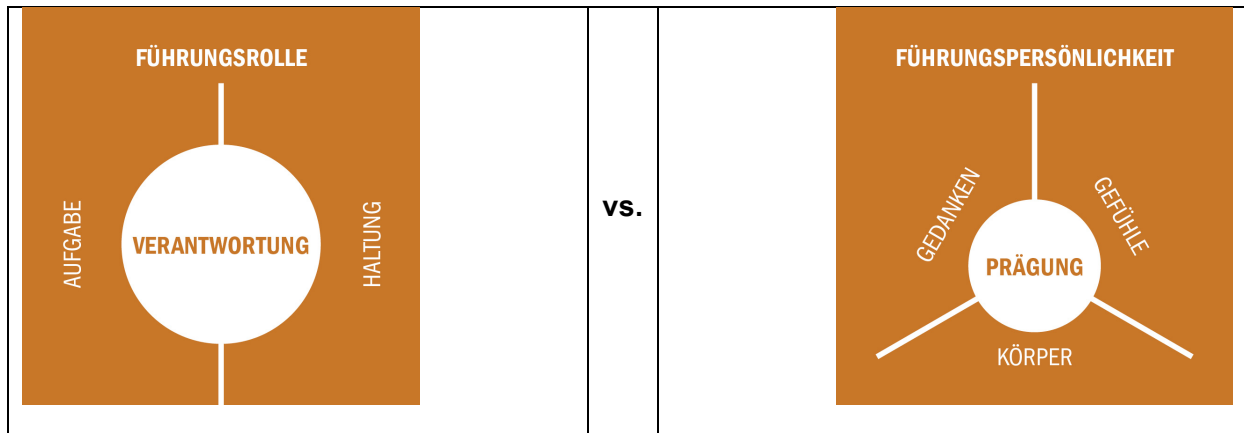
Die Reflexionsfragen können auch in der Selbstreflexion vorbereitet werden (siehe Leitfaden zur Selbstreflexion für Führungskräfte).

### Hierarchie: Reflexionsfragen zur Standortbestimmung

- 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: Reflexionsfragen zur Standortbestimmung

- 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 Wege?  
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.

## 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.

Reflexionsfragen zu den beiden Polen der Dimension:

- Wie gut passe ich mit meiner Persönlichkeit zu meiner Führungsrolle?
- Wo macht mir die Ausübung meiner Rolle Spaß?
- Was an meiner Führungsrolle macht mir Sinn?
- An welchen Stellen hadere ich? Wo erlebe ich Unstimmigkeiten?
- Wo bin ich unzufrieden, gestresst, gespannt?
- An welchen Punkten dient meine Führungsrolle als Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeit für mich?
- Was möchte ich lernen?
- Was möchte ich ändern?



## Vertiefungsfragen zu den beiden Polen

Die Reflexionsfragen können auch in der Selbstreflexion vorbereitet werden (siehe Leitfaden zur Selbstreflexion für Führungskräfte).

Führungsrolle: Reflexionsfragen zur Standortbestimmung:



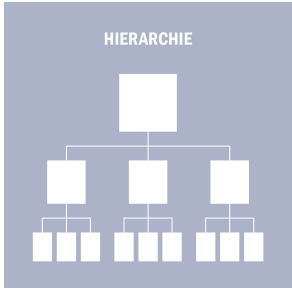
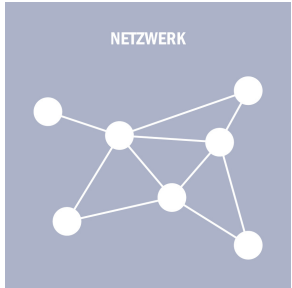


- Welche Fähigkeiten verlangt meine Führungsrolle (KÖNNEN)?
- Was ist meine eigene Motivation (WOLLEN) in meiner Rolle?
- Für was bin ich autorisiert (DÜRFEN)?
- Für was werde ich zur Rechenschaft gezogen (MÜSSEN)?
- Welche Abweichungen zwischen Ist und Soll erlebe ich in den vier Dimensionen?

Führungspersönlichkeit: Reflexionsfragen zur Standortbestimmung:

- 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

- Was sind die wichtigsten Erkenntnisse aus dem Dialog?
- 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?

**Handlungsmöglichkeiten / nächste Schritte:**

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](mailto:info@system-worx.com)

Internet: [www.system-worx.com](http://www.system-worx.com)