

Führung bleibt spannend – Führungskultur zwischen Beständigkeit und Wandel

Impulsvortrag und Workshop im Rahmen der Mitgliederversammlung des BeA am 5.11.2015 in Hamburg

Andreas Rauchfuß, Move Organisationsberatung

www.move-muenster.de

1

Move
Organisationsberatung

Hägar 1



2

Move
Organisationsberatung

Hägar 2

Die große Fahrt beginnt, Hägar verteilt Aufgaben

Hägar: Wer von euch kann nicht schwimmen!

Cab: ich!!!!

Hägar: Du achtest auf die Lecks und bedienst die Pumpen!



Die Themen

Kennenlernen – auch zum Thema Führung

Führen: wie führe / leite ich?

Analyse der Situation in/an den Schulen

Input und Übung: ein systemischer Blick auf „Führen“

Kultur, Muster und informelle Regeln prägen die Zusammenarbeit:
erkennen und ändern/bewahren ...

Ausgewählte Themen bearbeiten (frei oder anhand vorbereiteter
Schemata)

Reflexion und Fazit



Kennenlernen und orientieren

Bitte beantworten Sie folgende Frage und stellen Sie sich der Reihe nach auf.

Wie lange arbeiten Sie schon in ihrer Institution?

Bis 5 Jahre

Bis 10 Jahre

...



Kennenlernen und orientieren

Wie lange haben Sie schon berufliche Führungserfahrung (In dieser und anderen/vorherigen Funktionen)?

Bis 1 Jahr

Bis 5

Bis 10

Bis 15



Kennenlernen und orientieren

Bitte gehen Sie durch den Raum und auf das Klingenzeichen finden Sie sich bitte zu 2er Gruppen zusammen.

Bitte beantworten Sie die Fragen. Eine Person hört 2 Minuten zu, stellt ggf. Verständnisfragen, aber erzählt nichts von sich! Nach 2 Minuten wechseln Sie. (Gibt es eine 3er Gruppe? Die 3er Gruppe bitte bereits nach 1,5 Minuten wechseln. Ich informiere!)

Welche Person ist für Sie ein Vorbild als Führungskraft (beruflich oder privat)?

Was schätzen Sie an der Person, an dem, was und wie sie etwas tut?

7



Kennenlernen und orientieren

Bitte gehen Sie durch den Raum und auf das Klingenzeichen finden Sie sich bitte zu 2er Gruppen zusammen.

Wer in Ihrem Umfeld traut Ihnen Führung am meisten zu, wer schätzt Ihre Führung am meisten?

Warum bzw. was?

8



Ein systemischer Blick auf Führung

- Ein System besteht aus Interaktionen.
- Die Interaktionen bilden Muster, sie beeinflussen sich gegenseitig.
- Ich konstruiere/ das System konstruiert einzigartige Wahrheiten.
- Kommunikation: Abgleich von Landkarten unserer Wirklichkeit



Ein systemischer Blick auf Führung

Veränderungen anstoßen

- Wahrnehmen/beschreiben, bewerten, erklären beeinflussen
- Neuer Fokus
- Neue Regeln, Muster
- Durch Fragen und Forschen neue Informationen erzeugen (zur Selbststeuerung)
- Menschliches Verhalten ist nicht direkt steuerbar.



Was ist das?



Move
Organisationsberatung
Folie 11

Was ist das?



Move
Organisationsberatung

Was ist das?



Eine öffentliche Intervention in die Unternehmenskultur.



Zeichen/Sprache + Kontext = Bedeutung



Kultur: Im System das Spiel, dessen Regeln als selbstverständlich vorausgesetzt und angewandt werden und erst ins Bewusstsein treten, wenn sie verletzt werden. (*Grammatik*)

Kultur sorgt für innen <> außen, sie stärkt die Abgrenzung zu anderen Systemen.

Wer Zeichen und Spielregeln richtig zu deuten weiß, gehört dazu. Wer nicht, kann nicht mitspielen.

Kultur ist damit prinzipiell stabilisierend, konservativ, erhaltend.



Regeln und Kultur

Grammatische Regeln

Anzug – keine Jeans (Versicherungsunternehmen)

Schuhe von Prada – keine Straßenschuhe (Katholische Kirche/Papst)

Erziehungsurlaub nimmt die Frau – nicht der Abteilungsleiter
(Metallindustrie)

Informelle Regeln

"Man" lobt sich nicht selbst.

Keine Kritik bedeutet Zustimmung.

Eine Führungskraft gibt öffentlich keine Fehler zu.

Technische Regeln

Mehrarbeitsstunden des Vorjahres müssen bis 31.3.
abgefeiert sein.

Jeden Montag findet die Teambesprechung statt.

Pressetexte werden grundsätzlich von der
Abteilungsleitung genehmigt.

15

Ebenen der Kultur

EBENE DER KULTUR:	GRAMMATISCH	INFORMELL	TECHNISCH
Verknüpfung mit Affekten:	stark	mittel	schwach
Änderung der Muster:	langsam	mittel	schnell
Zielorientierung:	gering	mittel	stark
Identität schaffend:	hoch	mittel	gering

Nach Fritz Simon, Gemeinsam sind wir blöd?!

16

Wie wirkt Unternehmenskultur bei Ihnen?

Welche Kultur, welche informellen und formalen Regeln prägen Ihre Arbeit?

Welches Verhalten, welche Fähigkeit, welches Wissen, welche Kontakte ... werden (stillschweigend) belohnt oder hingenommen?

Welche Kultur führt dazu, dass Frauen/Techniker/Pädagogen ... nicht /anders / weniger „mitspielen“?

Ausdrucksformen der Kultur

Kommunikation

Verhalten

Strukturen

Soziale Ereignisse

Kultur erkennen - Kommunikation

Wie wird kommuniziert (was schriftlich, was mündlich)...?

Worüber wird gesprochen?

Wie ist der Umgangston (Kunden, Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitenden) gegenüber?

Was wird nicht besprochen?

Was ist tabu?

Kultur erkennen - Verhalten

Wie verhält sich die Führung?

Wie kommen Entscheidungen zustande?

Welche Verhaltensweisen, welche Fähigkeiten werden „belohnt“?

Welche Menschen werden warum gefördert?

Wie wird im Unternehmen (nicht) kooperiert?

Wie geht „man“ miteinander um (Konflikte, Erfolge, Routine, Gefühle)?

Wie geht „man“ mit KundInnen und KooperationspartnerInnen um?

Kultur erkennen - Strukturen

In welchen Gebäuden, Räumen wird gearbeitet?

Wie sind die Räume gestaltet?

Welche Organisationsstrukturen gibt es (flach, hierarchisch, Projektteams, Teamarbeit..)?

Welche offiziellen Kommunikationssettings gibt es?

Wie sind sie organisiert/gestaltet?

Kultur erkennen - Soziale Ereignisse

Welche Veranstaltungen und Zusammenkünfte gibt es neben und während der täglichen Arbeit?

Gibt es feste Rituale?

Wer kommt mit wem bei welchen Gelegenheiten zusammen?

Wie laufen Veranstaltungen in größeren Kreisen ab?

Welchen Erlebniswert haben sie?