

Ulrich Glöckler · Gisela Maul

Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess

VS RESEARCH

Management – Bildung – Ethik

Herausgegeben von

Prof. Dr. Hans Hoch, Universität Konstanz

Prof. Dr. Björn Kraus, Evangelische Hochschule Freiburg

Prof. Dr. Günter Rausch, Evangelische Hochschule Freiburg

Dr. Jürgen Rausch, Evangelische Hochschule Freiburg

Prof. Dr. Wilhelm Schwendemann, Evangelische Hochschule Freiburg

Prof. Dr. Bernd Seibel, Evangelische Hochschule Freiburg

Die Schriftenreihe widmet sich forschungsorientierten Fragestellungen zur Organisation von Bildungseinrichtungen, zur Professionalisierung von Leitungspersonen und der kritischen Reflexion von Führungshandeln. Im Kontext marktwirtschaftlicher Orientierung und ökonomisch begründeter Outputorientierung von Bildungsprozessen werden aktuelle Diskussionen zur Professionalisierung des bundesdeutschen Bildungssystems aufgegriffen. Die Reihe bietet ein Publikationsforum für NachwuchswissenschaftlerInnen sowie für Monografien, Sammel- und Tagungsbände von WissenschaftlerInnen aus den Bereichen Ökonomie, Bildungswissenschaften (inkl. Bildungs- und Schulmanagement), Soziale Arbeit und Sozialmanagement. Zielgruppe der Reihe sind KollegInnen aus Forschung und Lehre, ebenso Führungskräfte und Leitungsverantwortliche aus den Bereichen der Wirtschaft, des Bildungs- und Schulwesens und des Dienstleistungssektors.

Ulrich Glöckler · Gisela Maul

Ressourcenorientierte Führung als Bildungsprozess

Systemisches Denken und
Counselling-Methoden im Alltag
humaner Mitarbeiterführung

Mit einem Geleitwort von
Prof. Dr. Wilhelm Schwendemann und Dr. Jürgen Rausch

VS RESEARCH

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Verena Metzger / Britta Göhrisch-Radmacher

VS Verlag für Sozialwissenschaften ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

www.vs-verlag.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-531-17271-2

Geleitwort

Mit der vorliegenden Arbeit greifen Ulrich Glöckler und Gisela Maul eine interessante Fragestellung für die Leadership-Forschung auf. Ausgehend von dem von Paul Hersey und Ken Blanchard konzipierten situativen Führungsmodell wenden sie sich der Frage zu, wie sich die Ressourcen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern situationsbezogen und aufgabenbezogen durch das Führungsverhalten optimieren und im Sinne eines Bildungsprozesses fördern lassen. Dazu wählen die Autoren eine systemische Herangehensweise und stellen der Diskussion zu Führungsstilen in der Praxis das Counselling-Verfahren zur Seite. Führung wird von den Autoren dann als erfolgreich angesehen, wenn die Mitarbeiterpotenziale den Aufgaben und Arbeitssituationen bestmöglich aktiviert und eingesetzt werden. Voraussetzung für ein erfolgreiches Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist, den Autoren folgend, eine unterstützende Führungshaltung, die in einem pädagogischen Sinne individualisierend und kreativitätsfördernd wirkt und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Gestaltungsfreiraum bei der Aufgabenerfüllung einräumt. Hier sehen Glöckler und Maul Gemeinsamkeiten zum Counselling-Verfahren. Counselling hat ihren Ursprung in der humanistischen Psychologie und setzt sich zum Ziel, individuelle, soziale und berufliche Kompetenzen zu fördern. Counselling folgt hier dem Empowermentansatz und mit dem Ziel, Gestaltungs-, Handlungs- und Sozialkompetenz beim Mitarbeitenden zu entfalten.

Glöckler und Maul sehen ihren Beitrag für die Entwicklung von zeitgemäßen Führungsstilen darin, mit dem von ihnen vorgestellten Führungsmodell „Equilibrium“ Führungskräften eine wissenschaftliche und handlungsorientierte Grundlage zur Perfektionierung ihres Führungsstils anzubieten. Neben einem Diskurs zu Ressourcen-Amplifiern, eröffnen die Autoren auch einen Diskurs zu Verantwortung, Ethik, Werteverständnis und Unternehmenskultur im Kontext eines mitarbeiterorientierten Führungshandelns und zeigen anschließend Möglichkeiten eines Praxistransfers auf.

Zu Recht weisen die Autoren auf eine Entwicklung hin, die für Führungskräfte in erwerbswirtschaftlichen Bereichen an Bedeutung gewinnen wird und für sozialwirtschaftliche Unternehmen wesentlich zu einer authentischen Corporate Identity beiträgt: Mitarbeiterzufriedenheit durch mitarbeiterorientiertes Führungshandeln. Anschaulich und systematisch führen die Autoren den Leser /

die Leserin in das entwickelte Führungsmodell und in die Ressourcenverstärker ein und geben darüber hinaus dem Leser umfangliche Vorlagen für die Praxis zur Hand, die online über die Internetseite des VS-Verlages abgerufen werden können.

Die vorliegende Arbeit stellt einen gelungenen Beitrag dar, die Führungspraxis neu zu reflektieren und die Antinomie Mitarbeiterorientierung und Effizienz des Unternehmens dahin gehend aufzulösen, als die optimale Mitarbeiterführung jene Ressourcen freizusetzen vermag, die die unternehmerische Wettbewerbsfähigkeit unter Berücksichtigung am Menschen orientierter führungsethischer Rahmenbedingungen nachhaltig gewährleisten kann.

Insofern leistet dieser Band auch einen aufschlussreichen Beitrag zur Diskussion um die Ökonomisierung in der Sozialwirtschaft bzw. zu einer salutogenetischen Arbeitsweltgestaltung innerhalb eines globalisierten Marktes, als darin dem seelischen und physischen Wohlbefinden der Mitarbeiter jene schöpferische Kraft zugesprochen wird, die einen wesentlichen Faktor innerhalb eines Wertschöpfungsprozesses in einem Unternehmen darstellt.

Freiburg, im März 2010

Wilhelm Schwendemann / Jürgen Rausch

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Abbildungsverzeichnis	13
Tabellenverzeichnis	17
1 Einleitung / Motivation	19
1.1 Motivation und Bezug zum Thema sowie Einbettung in bestehende Ansätze	19
1.2 Sinn und Ziel – Zielgruppe	20
1.3 Praxisrelevanz	21
1.4 Rahmensetzung	21
2 Führungsstile	27
2.1 Kurzer Abriss über die klassischen Führungsstile von Kurt Lewin...28	
2.2 Weitere Führungsstile	32
3 „Situatives Führen“ nach Hersey und Blanchard	35
3.1 Reifegrade der Mitarbeiter/-innen.....	37
3.2 Indikatoren für den Reifegrad bei Hersey und Blanchard	39
3.3 Führungsstil abhängig vom Reifegrad der Mitarbeiter/-innen.....	41
4 Erste Annäherung an unser Modell	47
4.1 Herleitung	47
4.2 Einführende Beschreibung.....	49
4.3 Idealtypisierung.....	51

5	Systemischer Ansatz im Alltag der Führungskraft	53
5.1	Psychologische Sichtweisen beim Umgang mit komplexen Systemen	57
6	Grundlagen des Führungsmodells <i>Equilibrium</i>	61
6.1	Kernaufgaben einer Führungskraft	61
6.2	Soziale Systeme im betrieblichen Umfeld.....	63
6.3	Führungsalltag.....	64
6.3.1	Die „alltägliche Situation“	66
6.3.2	Die Potential bergende Situation.....	73
6.3.3	Wechsel	75
6.4	Baukasten Führungselemente	77
6.4.1	Intention: Baukasten Führungselemente.....	77
6.4.2	Nutzung des Baukastens „Führungselemente“	78
6.5	Führung und professionelle Methoden aus dem Counselling.....	79
6.5.1	Arten des Counselling.....	80
6.5.2	Der lösungsorientierte Ansatz als Kernmethode aus dem Counselling	80
6.5.3	Anforderungen an die Führungskraft beim Einsatz adaptierter professioneller Methoden aus dem Counselling	85
6.5.4	Die Rolle der Führungskraft	87
6.5.5	Wirkung von adaptierten professionellen Methoden aus dem Counselling im Führungsverhalten	88
7	Ressourcen	91
7.1	Aktuelle Situation, Potential und Grenzen.....	92
7.2	Fachkompetenz (Professional Competence).....	93
7.3	Soft Skills.....	96
8	Ressourcen-Amplifier	99
8.1	Zuverlässigkeit und Verantwortungsübernahme.....	99
8.1.1	Voraussetzungen zum Verständnis Kohlbergs Modell.....	99
8.1.2	Drei Niveaus mit je zwei Stufen der Entwicklung nach Lawrence Kohlberg.....	102

8.1.2.1	Grundsätzliches zur Anwendung des Modells.....	102
8.1.2.2	Niveau A.....	105
8.1.2.3	Niveau B.....	105
8.1.2.4	Zuverlässigkeit als <i>Ressourcen-Amplifier</i>	106
8.1.2.5	Niveau C.....	106
8.1.2.6	Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und Urteilsfähigkeit als <i>Ressourcen-Amplifier</i>	108
8.2	Handlungsorientiertheit.....	109
8.2.1	Die Attributionstheorie.....	109
8.2.2	„Tendenz zur Handlungsorientiertheit und Willenskraft“ als <i>Ressourcen-Amplifier</i>	111
8.3	„Verarbeitete Erfahrung“ als <i>Ressourcen-Amplifier</i>	112
9	Steuerung und Vertrauen	115
9.1	Steuerung als Führungsaufgabe.....	115
9.1.1	Evaluation.....	117
9.1.1.1	Kurze Einführung in die Methodik des Reviews.....	120
9.1.2	Kontrolle.....	122
9.1.3	Evaluation und Kontrolle in Zusammenhang mit <i>Ressourcen-Amplifiern</i>	124
9.2	Vertrauen.....	125
10	Erkennen von Weiterentwicklungspotentialen	129
10.1	Einschätzung der Ressourcen.....	129
10.2	Gerichtete Wahrnehmung und Einschätzung von Ressourcen.....	130
10.2.1	Bewertung.....	131
10.2.2	Deutung.....	132
10.2.3	Klassifizierung.....	133
10.3	Das <i>5-Schritte-Verfahren</i>	135
10.3.1	Schritt 1: Klärung der Aufgabe/Situation und Entwicklung eines <i>Aufgaben- und Situationsbezogenen Ressourcenprofils</i>	136
10.3.1.1	Benötigte Fachkompetenz für eine Aufgabe/Situation.....	138
10.3.1.2	Benötigte Soft Skills für eine Aufgabe/Situation.....	140
10.3.1.3	Benötigte <i>Ressourcen-Amplifier</i> für eine Aufgabe/Situation.....	143
10.3.2	Schritt 2: <i>Ressourceneinschätzung</i> Mitarbeiter/-innen.....	144

10.3.2.1	Fachkompetenz Mitarbeiter/-innen	146
10.3.2.2	Soft Skills Mitarbeiter/-innen	148
10.3.2.3	<i>Ressourcen-Amplifier</i> Mitarbeiter/-innen	150
10.3.3	Schritt 3: Gegenüberstellung des <i>Aufgaben- und Situationsbezogenen Ressourcenprofils</i> mit der <i>Ressourceneinschätzung</i>	150
10.3.4	Schritt 4: Einsetzbarkeit der Mitarbeiter/-innen	150
10.3.5	Schritt 5: Motivation der Mitarbeiter/-innen	151
10.3.6	Zusammenfassung.....	151
10.3.7	Beispiel einer Strategieentwicklung mit situations- und aufgabenbezogener Auswahl von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen nach Ressourcen und <i>Ressourcen-Amplifern</i>	153
11	Basisführungselemente – Fachkompetenz und Soft Skills fördern	171
11.1	Basisset: Basisführungselemente	171
11.1.1	Basisführungselement 1: Mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ins Gespräch kommen	172
11.1.2	Basisführungselement 2: Perspektivenwechsel	176
11.2	Förderung von Fachkompetenz.....	178
11.3	Förderung von Soft Skills	179
11.4	Zusammenfassung.....	180
12	<i>Ressourcen-Amplifier</i> – Adaption von Methoden aus dem Counselling	181
12.1	„Handlungsorientiertheit und Willenskraft“ fördern	182
12.1.1	Zielvereinbarung	182
12.1.2	Pro-Aktives Handeln.....	188
12.1.3	Persönliche SWOT-Analyse zur basalen Standortbestimmung	189
12.1.4	Motivation zur Reflexion	193
12.1.5	Präsentieren und Vertreten von Arbeitsergebnissen und Vorgehensweisen.....	194
12.1.6	Zusammenfassung: Förderung des <i>Ressourcen-Amplifiers</i> „Tendenz zur Handlungsorientiertheit und Willenskraft“	195
12.2	„Zuverlässigkeit“ fördern.....	195

12.2.1	Bekanntmachen von Normen.....	196
12.2.2	Erläuterung von Normen.....	197
12.2.3	Einarbeitungsplan für neue Mitarbeiter/-innen.....	198
12.2.4	Klärung von Normen.....	198
12.2.5	Vorbildfunktion der Führungskraft.....	199
12.2.6	Möglichkeiten bei ablehnender Haltung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.....	200
12.2.7	Zusammenfassung <i>Ressourcen-Amplifier</i> „Zuverlässigkeit“.....	200
12.3	„Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und Urteilsfähigkeit“ fördern.....	200
12.3.1	Grundwissen und Methodenkompetenz.....	203
12.3.2	Umgang mit Verantwortung vermitteln und diskutieren.....	204
12.3.3	Möglichkeiten schaffen um Verantwortung zu übernehmen und Konfliktsituation zu erleben.....	205
12.3.4	Delegation.....	206
12.3.5	Erweiterung des Führungselementes „Zielgruppengerechte Präsentationen von Arbeitsergebnissen und Vorgehensweisen“.....	214
12.3.6	Teilnahme an Besprechungen mit und ohne Führungskraft.....	216
12.3.7	Hospitation (Gastaufenthalt) zur Reflexion der Sicht auf die eigene Arbeit.....	216
12.3.8	Projektarbeit mit dem Ziel, Verantwortungsübernahme und Urteilsfähigkeit zu fördern.....	217
12.3.9	Erweiterung des Führungselementes „Führen über Ziele“.....	220
12.3.10	Perspektivenwechsel zur Anregung der Selbstreflexion.....	220
12.3.11	Förderung der Eigeninitiative zur Beschaffung von Informationen.....	221
12.3.12	Lösungsorientierte Fragen.....	221
12.3.13	Verbesserungsvorschlagswesen.....	224
12.3.14	Diskussion und Festlegung einer Strategie.....	226
12.3.15	Persönliche SWOT-Analyse zur erweiterten Standortbestimmung.....	227
12.3.16	Fehlerkultur.....	227
12.3.17	Zusammenfassung des <i>Ressourcen-Amplifiers</i> „Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und Urteilsfähigkeit“.....	229
12.4	Förderung des <i>Ressourcen-Amplifiers</i> „Verarbeitete Erfahrung“.....	229

12.4.1	Reflexion von Erinnerung und Entwurf.....	230
12.4.2	Reflexion von Wahrnehmung und Wirklichkeitsverarbeitung.....	230
12.4.2.1	Bewerten	231
12.4.2.2	Deuten	233
12.4.2.3	Klassifizieren.....	237
12.4.3	Reflexion des betrieblichen Alltags	242
12.4.3.1	Herstellung eindeutiger Handlungsgrundlagen	242
12.4.3.2	Entwicklung neuer Ziele, neuer Sichtweisen und neuer Sinnhorizonte: „gelingenderer Alltag“	243
12.4.3.3	Weitere Methoden zur Reflexion des betrieblichen Alltags.....	245
12.4.4	Aufwertende Fragen.....	248
12.4.5	Mentorenfunktion für Mitarbeiter/-innen übertragen	249
12.4.6	Teambuilding durch Kombination erfahrener und relativ neuer Mitarbeiter/-innen	250
12.4.7	Hospitation und Projektarbeit um neue Erfahrungen zu sammeln und bestehende zu reflektieren	250
12.4.8	Zusammenfassung des <i>Ressourcen-Amplifiers</i> „Verarbeitete Erfahrung“	251
13	Resümee	253
	Literaturverzeichnis	257

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Verhaltensgitter-Ansatz Blake/Mouton (eigene Darstellung nach Holtbrügge D. 2007: 205).....	33
Abbildung 2:	Modell des „Situativen Führen“ (modifizierte eigene Darstellung nach Hersey und Blanchard 2001: 182).....	36
Abbildung 3:	Führungsmodell <i>Equilibrium</i>	50
Abbildung 4:	Modifizierte eigene Darstellung nach Schulz von Thun, F. 2004: 28–37	54
Abbildung 5:	Modifizierte eigene Darstellung nach Schulz von Thun, F. 2004: 68	55
Abbildung 6:	Kernaufgaben einer Führungskraft	63
Abbildung 7:	Soziale Systeme im betrieblichen Umfeld und Interaktionen (schematisch).....	64
Abbildung 8:	Führungsalltag.....	65
Abbildung 9:	Handlungsspielraum einer Führungskraft.....	73
Abbildung 10:	<i>Equilibrium</i> in verschiedenen Dimensionen – Situationen, die sich im Gleichgewicht befinden sollten	76
Abbildung 11:	Lösungsorientierte Ressourcenentwicklung und lösungsorientierter Problemlöseprozess.....	82
Abbildung 12:	Führungsverhalten schematisch an einem Beispiel	87
Abbildung 13:	Adaptierte professionelle Methoden aus dem Counselling als zentrales Merkmal des Führungsverhaltens	89
Abbildung 14:	Ressourcen und <i>Ressourcen-Amplifier</i>	92
Abbildung 15:	Metapher „Wassersäule“	92
Abbildung 16:	Fachkompetenz	96

Abbildung 17: Ressourcenentwicklung	103
Abbildung 18: <i>Ressourcen-Amplifier</i> : „Zuverlässigkeit“, „Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und Urteilsfähigkeit“ (Wassersäulen)	109
Abbildung 19: <i>Ressourcen-Amplifier</i> : „Tendenz zur Handlungsorientierung und Willenskraft“ (Schieberegler) ..	111
Abbildung 20: <i>Ressourcen-Amplifier</i> : „Verarbeitete Erfahrung“ (Wassersäule)	114
Abbildung 21: Evaluation abhängig von Ressourcen und <i>Ressourcen-Amplifiern</i>	119
Abbildung 22: <i>Ressourcen-Amplifier</i> als zentraler Teil der Vertrauensbasis	126
Abbildung 23: Vertrauensbasis und Führungselemente	128
Abbildung 24: Eskalation durch Fehleinschätzung.....	129
Abbildung 25: Liniendiagramm „ <i>Aufgaben- und Situationsbezogenes Ressourcenprofil</i> : Fachkompetenz“.....	139
Abbildung 26: Liniendiagramm „ <i>Aufgaben- und Situationsbezogenes Ressourcenprofil</i> : Soft Skills“	142
Abbildung 27: Liniendiagramm „ <i>Ressourceneinschätzung</i> : Fachkompetenz“	147
Abbildung 28: Liniendiagramm „ <i>Ressourceneinschätzung</i> : Soft Skills“	149
Abbildung 29: Das <i>5-Schritte-Verfahren</i>	152
Abbildung 30: <i>Aufgaben- und Situationsbezogenes Ressourcenprofil</i> : Fachkompetenz und Soft Skills	156
Abbildung 31: <i>Ressourceneinschätzung</i> Meier: Fachkompetenz und Soft Skills	158
Abbildung 32: <i>Ressourceneinschätzung</i> Deponte: Fachkompetenz und Soft Skills	160
Abbildung 33: <i>Ressourceneinschätzung</i> Kurz: Fachkompetenz und Soft Skills	162

Abbildung 34: <i>Ressourceneinschätzung</i> Schmidt: Fachkompetenz und Soft Skills	164
Abbildung 35: <i>Ressourceneinschätzung</i> Langer: Fachkompetenz und Soft Skills	166
Abbildung 36: Baukasten „Basisset und ressourcenspezifische Führungselemente“ und deren Wirkung	171
Abbildung 37: Ressourcen, <i>Ressourcen-Amplifier</i> und deren Wirkung.....	181
Abbildung 38: Geltungsbereiche von Normen	196
Abbildung 39: Beispiel für den Einsatz von adaptierten professionellen Methoden aus dem Counselling bei der Förderung des <i>Ressourcen-Amplifiers</i> „Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme und Urteilsfähigkeit “	203
Abbildung 40: Delegation abhängig von der Ausprägung der Ressourcen und <i>Ressourcen-Amplifier</i>	207
Abbildung 41: Delegationsprozess	214
Abbildung 42: Matrixorganisation.....	218

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Reifegrad Mitarbeiter/-innen nach Hersey und Blanchard	38
Tabelle 2:	Reifegrad Mitarbeiter/-innen und Indikatoren für persönliche Bereitschaft.....	40
Tabelle 3:	Reifegrad Mitarbeiter/-in und Führungsstil	45
Tabelle 4:	Übersicht der Kohlberg'schen Niveaus und Stufen	104
Tabelle 5:	Arten der Evaluation	118
Tabelle 6:	Arten der Kontrolle	123
Tabelle 7:	Evaluation und Kontrolle im Zusammenhang mit <i>Ressourcen-Amplifizern</i>	124
Tabelle 8:	Bewertungstabelle „ <i>Aufgaben- und Situationsbezogenes Ressourcenprofil: Fachkompetenz</i> “	138
Tabelle 9:	Bewertungstabelle „ <i>Aufgaben- und Situationsbezogenes Ressourcenprofil: Soft Skills</i> “	141
Tabelle 10:	Bewertungstabelle „ <i>Ressourceneinschätzung: Fachkompetenz</i> “	146
Tabelle 11:	Bewertungstabelle „ <i>Ressourceneinschätzung: Soft Skills</i> “	148
Tabelle 12:	Signalwirkung I von Settings, Ritualen und Symbolen.....	175
Tabelle 13:	Signalwirkung II von Settings, Ritualen und Symbolen.....	176
Tabelle 14:	Charakteristika von Zielen – SMART	183
Tabelle 15:	Zielvereinbarung – Überprüfungskriterien – Rahmenbedingungen.....	186
Tabelle 16:	Persönliche SWOT-Analyse	191
Tabelle 17:	Persönliche SWOT-Analyse und Zukunftsperspektiven.....	193
Tabelle 18:	Lösungsorientierte Fragen	223