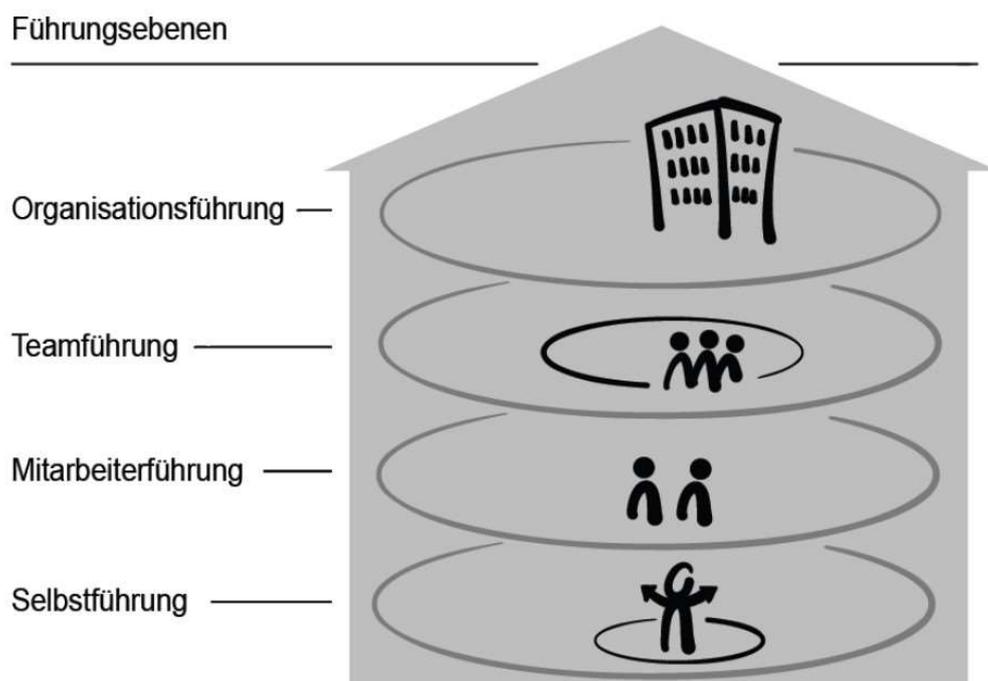


### Angebot zum **Brainstorming 1:**

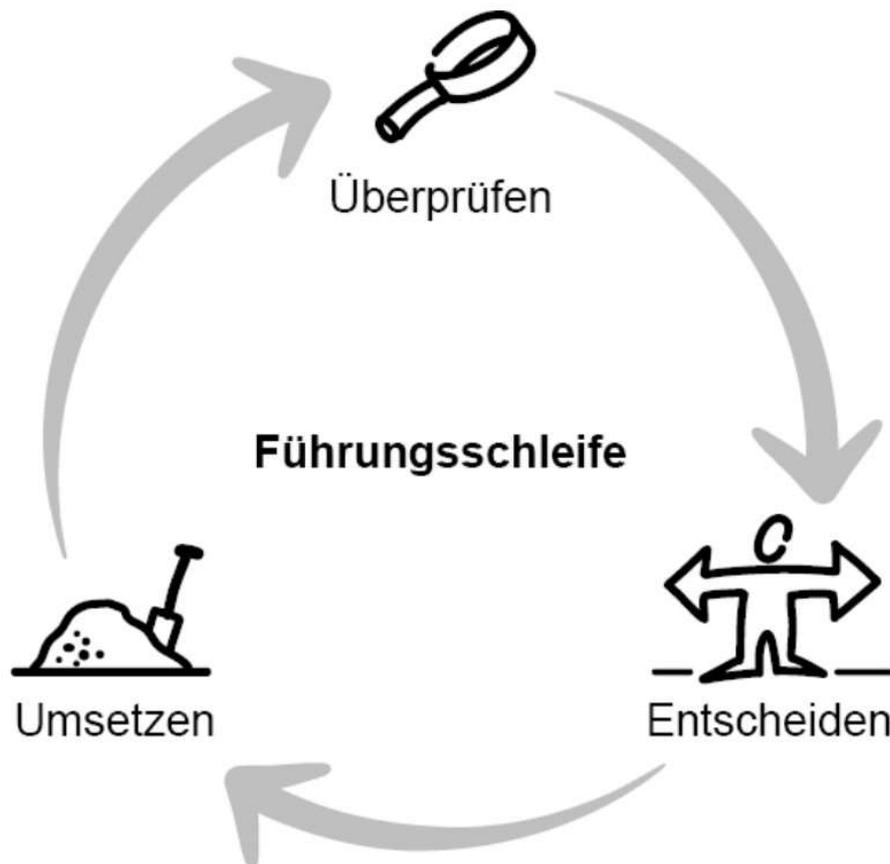
- Für welche Ebene/n investieren Sie die meiste Zeit?
- An welcher/n Stellen beginnen Sie bei der Reflexion Ihres Führungshandelns?



*Abb. 1: Führungsebenen*

Angebot zum **Brainstorming 2:**

- Führungshandeln bedeutet auch Affektregulation.
- An welcher/n Stellen Ihres Führungsalltags erkennen Sie Optimierungsbedarf?



*Abb. 2: Definition Führung*

Angebot zum **Brainstorming 3:**

- Wie „eng“ und/oder wie „weit“ führen Sie?
- Was sagen andere zu Ihrer (Selbst-)Einschätzung?

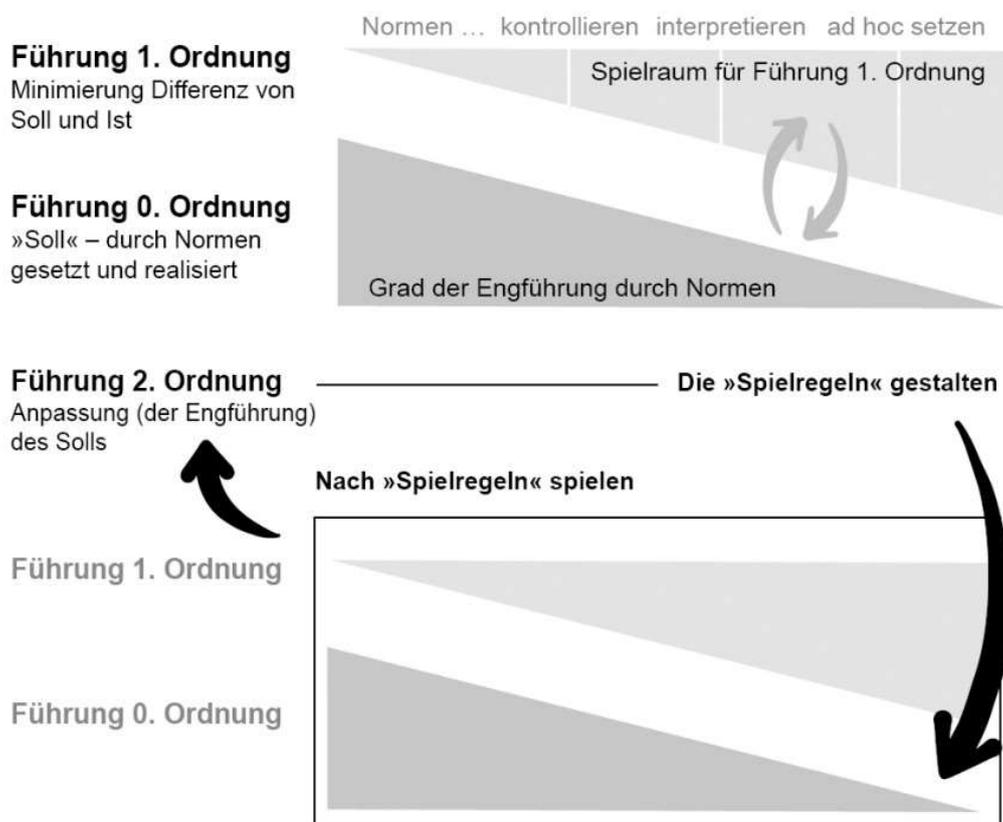
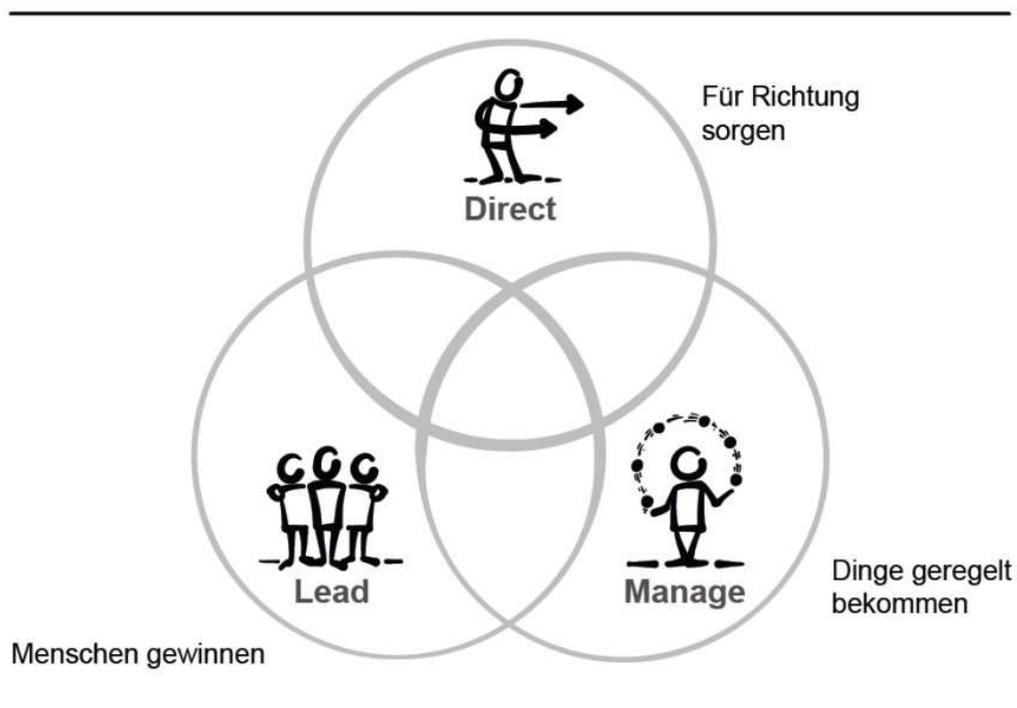


Abb. 3: Ordnungsstufen von Führung

Angebot zum **Brainstorming 4:**

- Führung ist Kommunikation und Führung bedeutet Sichtbarkeit.
- In welchen ist Ihre Führung sichtbar/er? In welchen (noch) nicht?



*Abb. 4: Drei Aufgabenbereiche, in denen Führungshandeln sichtbar wird*

Angebot zum **Brainstorming 5:**

- Lassen Sie beide Abbildungen auf sich wirken.
- Wo stehen Sie? Wie führen Sie? Mit welchen Auswirkungen?

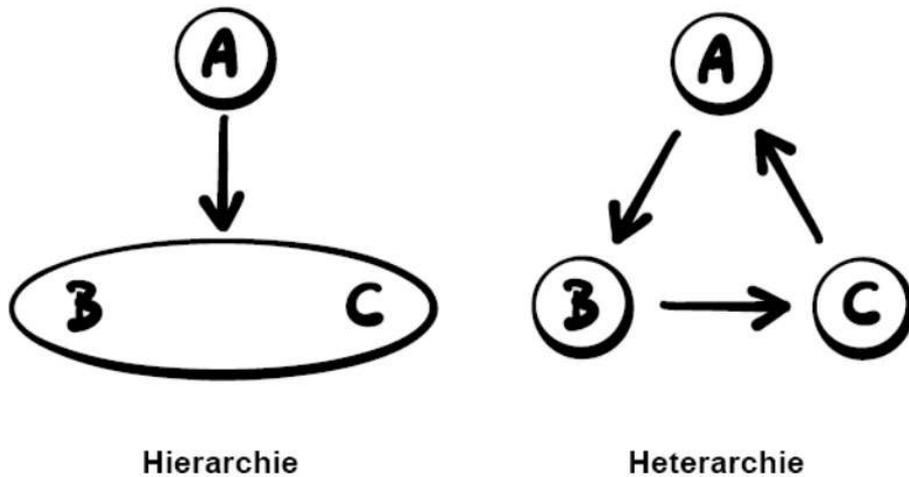


Abb. 5: *Hierarchie und Heterarchie im Vergleich*

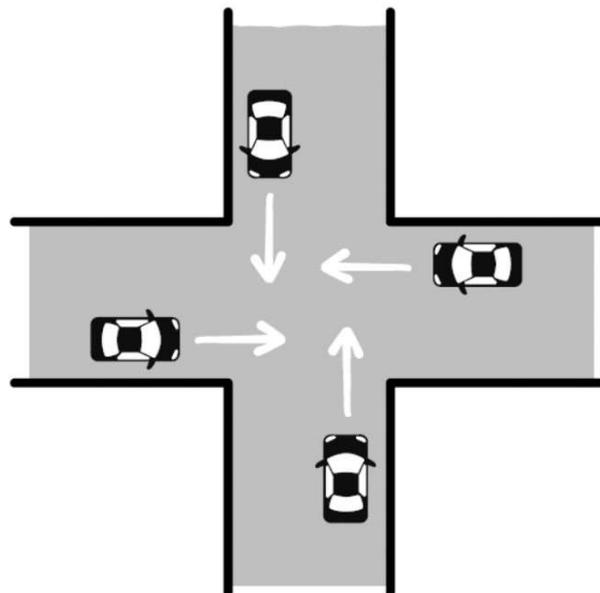


Abb. 6: *Vorfahrtsregel »Rechts-vor-links« – Heterarchische Verhältnisse in der Praxis*

Angebot zum **Brainstorming 6:**

- Führung: Macht – Einfluss – Sinn.
- Wo verorten Sie sich / Ihren Führungsstil?

	<b>Macht</b>	<b>Einfluss</b>
 <b>sachlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmonopole aufbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenz signalisieren</li> <li>• Aufgaben übernehmen</li> </ul>
 <b>sozial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationswege (extern, intern) kontrollieren</li> <li>• Macht von anderen leihen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wertschätzung &amp; Engagement zeigen</li> <li>• Fürsprecher gewinnen</li> </ul>
 <b>zeitlich</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dringlichkeit erzeugen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontinuierlich Vorbildfunktion ausüben</li> </ul>

*Abb. 7: Laterale Führungsstrategien entlang der drei Sinndimensionen*

## Angebot zum **Brainstorming 7:**

- Zur Führung gehört der gelassene Umgang mit Antinomien.
- Wie lösen Sie Paradoxien und Handlungsverstrickungen?



### Richtung

### Entscheidungen

### Personen

Exploitation	Exploration	Schließung	Öffnung	Rolle	Individuum
Vergangenheit	Zukunft	Prinzipientreue	Pragmatismus	Kontrolle	Vertrauen
Tradition	Vision	Top-down-Vorgaben	Bottom-up-Beteiligung	Verantwortung	Freiheit
Sicherheitsorientierung	Risikobereitschaft	Sachorientierung	Beziehungsorientierung	Fordern	Fördern
Effizienz	Effektivität	Konkurrenz	Kooperation	Pflichterfüllung	(Eigen-)Motivation

Abb. 8: *Typische (pragmatische) Führungsparadoxien*

- Versuchen Sie eine Lösung mithilfe des Tetralemma:

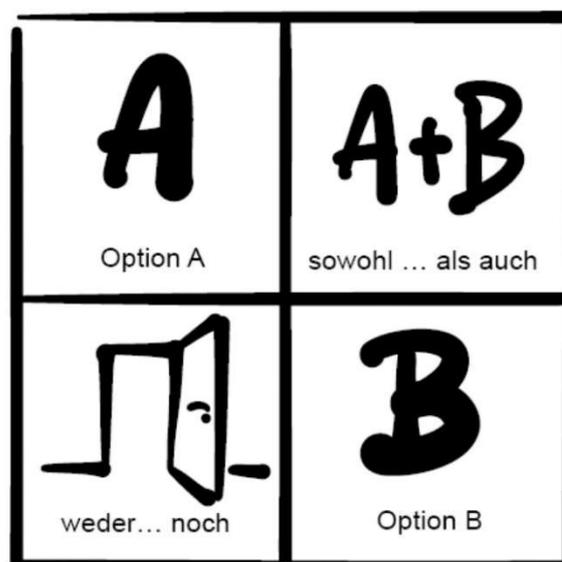
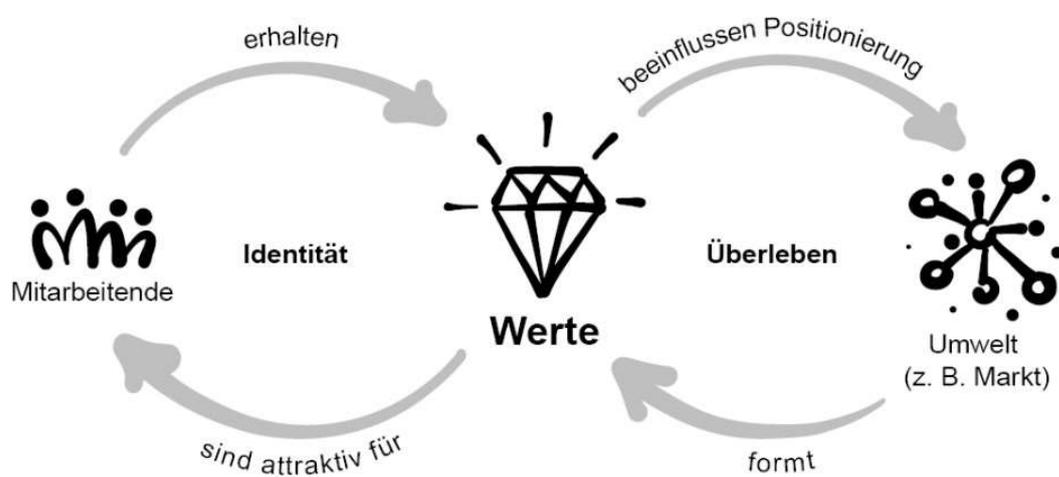


Abb. 9: *Handlungsmöglichkeiten bei pragmatischen Paradoxien – das Tetralemma*

Angebot zum **Brainstorming 8:**

- Sie führen immer (direkt oder indirekt) über Werte.
- Inwiefern sind Ihnen Ihre Werte bewusst?



*Abb. 10: Funktion: Über Werte findet eine Kopplung an interne und externe Umwelten statt*