



# Arbeitsblatt «Governance-Rollen»

Bitte benennen und definieren Sie nachstehend Ihre wesentlichen Rollen im jeweiligen Kontext.

Meine Rolle(n) in Familie	Meine Bedürfnisse und Erwartungen
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

Meine Rolle(n) im Unternehmen	Meine Bedürfnisse und Erwartungen
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

Meine Rolle(n) bzgl. Eigentum	Meine Bedürfnisse und Erwartungen
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

# Arbeitsblatt «Führungs-Verhalten»

Bitte überlegen Sie sich nachfolgend, wo Ihre Präferenzen in Bezug auf das Führungs-Verhalten liegen (Selbstbild). Versuchen Sie je Tabelle 100% zu vergeben. Sie können in einem zweiten Schritt auch Ihr Gegenüber einschätzen (Fremdbild) und dann mit diesem in den Dialog steigen.

## 1 Gestaltung zwischenmenschlicher Beziehungen

<b>introvertiert</b>	<b>extravertiert</b>
bin eher ruhig	mich hört man oft und ausgiebig bei Versammlungen und Gesprächen
überlege lieber für mich, bevor ich spreche	überlege während des Gesprächs mit meinem Gegenüber
ziehe es vor, ein Vertrauensverhältnis aufzubauen, bevor ich meine Gefühle äussere	teile meine Gedanken und Gefühle leicht mit
wenn ich in der Öffentlichkeit rede, folge ich eher einem Konzept, als dass ich improvisiere	wenn ich in der Öffentlichkeit rede, fällt es mir leicht zu improvisieren
schätze unerwartete Unterbrechungen nicht besonders	finde unerwartete Unterbrechungen eher anregend
konzentriere mich lieber auf eine Sache	bevorzuge Vielseitigkeit, z.B. mehrere Projekte gleichzeitig zu bearbeiten
kommuniziere gerne schriftlich	kommuniziere gerne mündlich
fühle mich wohl im Umgang mit Ideen	bin kontaktfreudig, fühle mich wohl im Umgang mit Menschen
unterhalte engere Beziehungen, bevorzugt zu einem kleinen Freundeskreis	schätze einen grossen Freundeskreis
_____ %	_____ %

## 2 Informationsverarbeitung

praktisch	konzeptuell
lebe im 'Hier und Jetzt', stehe mit beiden Beinen auf dem Boden	bin häufig 'abwesend', mit meinen Gedanken in der Zukunft, in 'anderen Sphären'
arbeite gerne an konkreten und klar definierten Problemen, die sich mit Hilfe bekannter und erprobter Ansätze lösen lassen	arbeite gerne an komplexen, vielschichtigen Problemen und ihren Möglichkeiten; denke gerne über neue Ideen nach, um daraus Nutzen zu ziehen
bin sehr aufmerksam gegenüber Fakten und Details, verliere jedoch zuweilen den Gesamtüberblick	habe einen guten Gesamtüberblick, vergesse oder unterschätze jedoch leicht Fakten und Details
neige dazu, immer die gleichen Standardverfahren anzuwenden	neige dazu, das 'Rad' immer wieder neu zu erfinden'
was anderen als Routine erscheint, langweilt mich nicht; es fällt mir nicht schwer, immer wieder neue und jedes Mal wichtigere Herausforderungen darin zu sehen	langweile mich, sobald mir etwas zur Routine zu werden scheint
beobachte	plane im Voraus
reagiere	nehme vorweg
neige dazu, Bewährtes beizubehalten	tendiere zu Änderungen
bevorzuge Methode und Mass	bevorzuge Spontaneität und Schnelligkeit
bin pragmatisch, realistisch, strebe nach Effizienz	finde es angenehm, mehrere Möglichkeiten und Szenarien zu haben
mag alles, was klar und gut definiert ist, bemühe mich, klar zu sehen	lasse meine Phantasie arbeiten
_____ %	_____ %

### 3 Entscheidungsfindung

analytisch	geföhlsbezogen
was vor allem zählt, ist das intellektuelle Verständnis der Phänomene: Ich vergleiche Lösungen nach logischen Kriterien, als unparteiischer Beobachter	was vor allem zählt, ist die Wahrnehmung einer Situation, das Warum einer Entscheidung hinsichtlich ihrer Motivation und ihrer Konsequenzen
argumentiere, widerlege, urteile, betone rechtsverbindliche Prinzipien	überzeuge, teile mich mit, verteidige, betone die Werte
mag die Klarheit, die sich aus einer rationalen Analyse ergibt. Sie bildet die Grundlage meiner Zielsetzungen	mag die Harmonie, die sich aus gemeinsamen Wertvorstellungen ergibt. Sie bildet die Grundlage meiner Zielsetzungen
versuche, objektive Kriterien zu Grunde zu legen, wenn ich mich festlege und entscheide	meine Entscheidungen hängen von meiner Überzeugung ab, die mich hinsichtlich bestimmter persönlicher und subjektiver Kriterien beeinflusst
treffe meine Entscheidungen eher «kühl», in Abhängigkeit von Vorteilen und Risiken, die mit der Situation verbunden sind	treffe meine Entscheidungen mit einem Engagement, das von meinen Werten und meinem Gerechtigkeits-sinn stark beeinflusst ist
mein Gerechtigkeits-sinn zeigt sich vor allem in der Beachtung der existierenden Normen und «Spielregeln»	mein Gerechtigkeits-sinn beruht auf meinen Wertvorstellungen
stehe Änderungen offen gegenüber, solange sie greifbare Vorteile mit sich bringen	bin gegen Änderungen, besonders wenn diese meinen Wertvorstellungen entgegenstehen könnten
Kritik kann die Dinge vorantreiben, ich lehne sie nicht ab, kann sie gut einstecken, meinerseits jedoch auch verletzen, ohne es zu wollen	mag keine Kritik, fasse sie leicht als persönlichen Angriff auf; ich schätze eher positive Beurteilungen
_____ %	_____ %

#### 4 Arbeitsorganisation

strukturiert	offen
akzeptiere und suche die Ordnung, die Effizienz und Produktion gewährleisten	liebe ein flexibles Umfeld, das Entdeckungen und Alternativen gewährleistet
will das Geschehen im Griff haben, habe Sinn für Termine, Programme, Planung, Anforderungen; ich wähle und organisiere mich nach kohärenten Gesichtspunkten und halte mich an meine Wahl	lasse die Gelegenheiten auf mich zukommen und ergreife sie; passe mich je nach meinen Interessen an, halte mir gern mehrere Möglichkeiten offen
mein Hang zu Klarheit, Ordnung und Pünktlichkeit lässt mich für manche steif, bürokratisch und zwanghaft erscheinen	habe Mühe mit Pünktlichkeit und der Einhaltung von Fristen; manche halten mich für unordentlich und unorganisiert; ich selbst halte mich für flexibel
die schnelle, wenn auch unvollständige Einschätzung einer Situation, aus der sich ein klarer und präziser Aktionsplan ergibt, erscheint mir erstrebenswerter als eine ausführliche Analyse	über genaue Informationen zu verfügen, die eine adäquatere Handlungsweise erlauben, erscheint mir sehr wichtig, selbst wenn deswegen die Entscheidung aufgeschoben werden muss
als schneller Entscheider, oft unzureichend informiert, schreite ich gerne zur Tat, nach einem genauen, im Voraus bestimmten Plan, den ich einhalte und nicht mehr ändere	als eher langsame Entscheider ändern sich meine Pläne und Handlungen von Tag zu Tag und passen sich den verfügbaren Informationen an
mit komplexen Angelegenheiten komme ich nur schwer zurecht; ich mag keine Programmänderungen, nachdem die Entscheidung einmal feststeht	von Natur aus neugierig, komme ich mit Komplexität und Veränderungen jederzeit gut zu Rande
_____ %	_____ %

#### Was bedeuten meine Präferenzen für den Generationenwechsel?

- 1:
- 2:
- 3:
- 4:

# Arbeitsblatt «Führungs-Rollen»

Bitte beschreiben Sie Ihre Präferenzen hinsichtlich Ihrer Führungs-Rollen im Führungsalltag (Selbstbild). Sie können in einem zweiten Schritt auch Ihr Gegenüber einschätzen (Fremdbild) und dann mit diesem in den Dialog steigen.

Führungs-Rollen	Was für Aufgaben verbinden Sie mit dieser Rolle?
Leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Experte	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Manager	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Entwickler	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

Meine Priorisierung der Führungs-Rollen	Heute	Morgen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1:</li> <li>• 2:</li> <li>• 3:</li> <li>• 4:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1:</li> <li>• 2:</li> <li>• 3:</li> <li>• 4:</li> </ul>

Meine vier Massnahmen für den gelungenen Generationenwechsel:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1:</li> <li>• 2:</li> <li>• 3:</li> <li>• 4:</li> </ul>

# Arbeitsblatt «Führungs-Struktur»

Bitte beschreiben Sie die in Ihrem Unternehmen Führungs-Struktur (IST-Situation) und machen Sie sich Gedanken über deren Weiterentwicklung in der Zukunft.

Führungsebene / Gremium	Umschreibung
Familie	<p><b>Kernaufgabe ist:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul> <p><b>Anforderungen sind:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul> <p><b>Instrumente sind:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>
Familienrat	<p><b>Kernaufgabe ist:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul> <p><b>Anforderungen sind:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul> <p><b>Instrumente sind:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>•</li><li>•</li><li>•</li><li>•</li></ul>

---

Eigentümerversammlung

**Kernaufgabe ist:**

- 
- 
- 
- 

**Anforderungen sind:**

- 
- 
- 
- 

**Instrumente sind:**

- 
- 
- 
- 

---

Verwaltungsrat / Beirat

**Kernaufgabe ist:**

- 
- 
- 
- 

**Anforderungen sind:**

- 
- 
- 
- 

**Instrumente sind:**

- 
- 
- 
- 

---

Geschäftsleitung

**Kernaufgabe ist:**

- 
- 
- 
- 

**Anforderungen sind:**

- 
- 
- 
- 

**Instrumente sind:**

- - 
  - 
  -
-



---

Kader

**Kernaufgabe ist:**

- 
- 
- 
- 

**Anforderungen sind:**

- 
- 
- 
- 

**Instrumente sind:**

- - 
  -
-

# Arbeitsblatt «Wertschöpfungskette»

Bitte beantworten Sie die beiden untenstehenden Fragen.

Frage	Antworten
Wenn Sie an Ihren Wertschöpfungsprozess i.A. an Porter denken: Was sind die wesentlichen <b>Wertschöpfungs-Prozess-Schritte</b> Ihres Unternehmens?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Wenn Sie an Ihr Unternehmen denken: Was sind die wesentlichen <b>Unterstützungs-Prozesse</b> des Unternehmens i.A. an Porter?	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>



# Arbeitsblatt «Rollen und Aufgaben»

Wer sind die Schlüsselpersonen im Unternehmen? Welche Entwicklung steht (vor allem für jüngere Schlüsselpersonen) an, z.B. im Rahmen von Aus- und Weiterbildungen?

Name _____	20__	20__	20__	20__	20__
Alter					
Anstellungsgrad					
Entwicklung					

Name _____	20__	20__	20__	20__	20__
Alter					
Anstellungsgrad					
Entwicklung					

Name _____	20__	20__	20__	20__	20__
Alter					
Anstellungsgrad					
Entwicklung					

Name _____	20__	20__	20__	20__	20__
Alter					
Anstellungsgrad					
Entwicklung					

Name _____	20__	20__	20__	20__	20__
Alter					
Anstellungsgrad					
Entwicklung					

Name _____	20__	20__	20__	20__	20__
Alter					
Anstellungsgrad					
Entwicklung					

Wie setzen sich die Führungsebenen / Gremien in Ihrem Unternehmen zusammen?

<b>Gremien</b>	<b>20__</b>	<b>20__</b>	<b>20__</b>	<b>20__</b>	<b>20__</b>
----------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

**Familie**

---

**Familienrat**

---

**Eigentümerkreis**

---

**Verwaltungsrat  
/ Beirat**

---

**Geschäftsleitung**

---

**Kader**

---

---

Wer sind die Verantwortungsträger und Stellvertreter?

<b>Kernwertschöpfung</b>	20__	20__	20__	20__	20__

<b>Unterstützungs- prozesse</b>	20__	20__	20__	20__	20__



Dies Arbeitsmittel gehört zur Schrift «KMU Führungsnachfolge»

---