

## 5. Führung

In jedem Team – egal ob in einer Projektgruppe, bei einer Expedition, in einem Betrieb oder in einer Fußballmannschaft – ist es im Rahmen der gemeinsamen Tätigkeiten immer wieder notwendig, Entscheidungen zu fällen, den weiteren Weg festzulegen, zu handeln und dafür die Verantwortung zu übernehmen.

Wer „Leadership“ – also die Führung übernimmt – ist (auch) für Entscheidungen und den weiteren Weg des Teams verantwortlich.

Natürlich sollten es im Idealfall die „richtigen“ Entscheidungen sein, Entscheidungen, mit denen das Team einverstanden ist, die dem Team nützen. Diese Entscheidungen sollten auch für die Mitwelt verträglich sein, d.h. keine absehbaren, über das ethisch vertretbare Maß hinausgehenden Nachteile bringen. Die Herausforderung besteht oft darin, dass alle Teammitglieder (motiviert) die Konsequenzen der Entscheidungen mittragen können. Die Reflexion von Entscheidungsprozessen ist daher für alle Beteiligten hilfreich.

Gute Leadership ist eine komplexe Angelegenheit.

Leadership, Führung, Leitung ... lässt sich das erlernen? Ja!

# LEADERSHIP

## 2 Führung

5. C/D



### Leader-Ship

Was braucht es, um zu entsprechender Leadership, zu Führungsqualitäten zu kommen?  
Krame in deiner Erinnerung: Wann gab es eine Situation, in der du Leadership/Führung/  
Leitung übernommen hast? Wann, wo, in welchem Team und in welchem Zusammenhang?



---

---

---

Was schreibst du in die Segel deines „Leader-Ships“, damit es auf Kurs kommt und bleibt  
oder – wenn nötig – den Kurs gefahrlos ändern kann?

**Bereitschaft**, Leadership zu übernehmen

für die **Konsequenzen** des eigenen Verhaltens eintreten

**Kommunikation** an die Teammitglieder **delegieren** können

je nach Kompetenzen der Teammitglieder **Verantwortung** für das Verhalten der einzelnen  
Teammitglieder übernehmen

Teammitglieder **motivieren**

Über- bzw. Unterforderung von Teammitgliedern **wahrnehmen**

**Kontrolle** der Umsetzung von Zielen, Überprüfung der einzelnen Arbeitsschritte,  
regelmäßiges Checken, ob der Kurs stimmt

**Ziele** strukturieren und festlegen, wissen, was erreicht werden soll,

**Flexibilität** – mit unvorhersehbaren Situationen umgehen können

**Informationen** sammeln, **Entscheidungen** treffen

**Selbstreflexion, Rollenklarheit**, Rollen definieren

**Wertschätzung, Visionen, Handeln, Evaluieren**

**Feedback** geben und annehmen

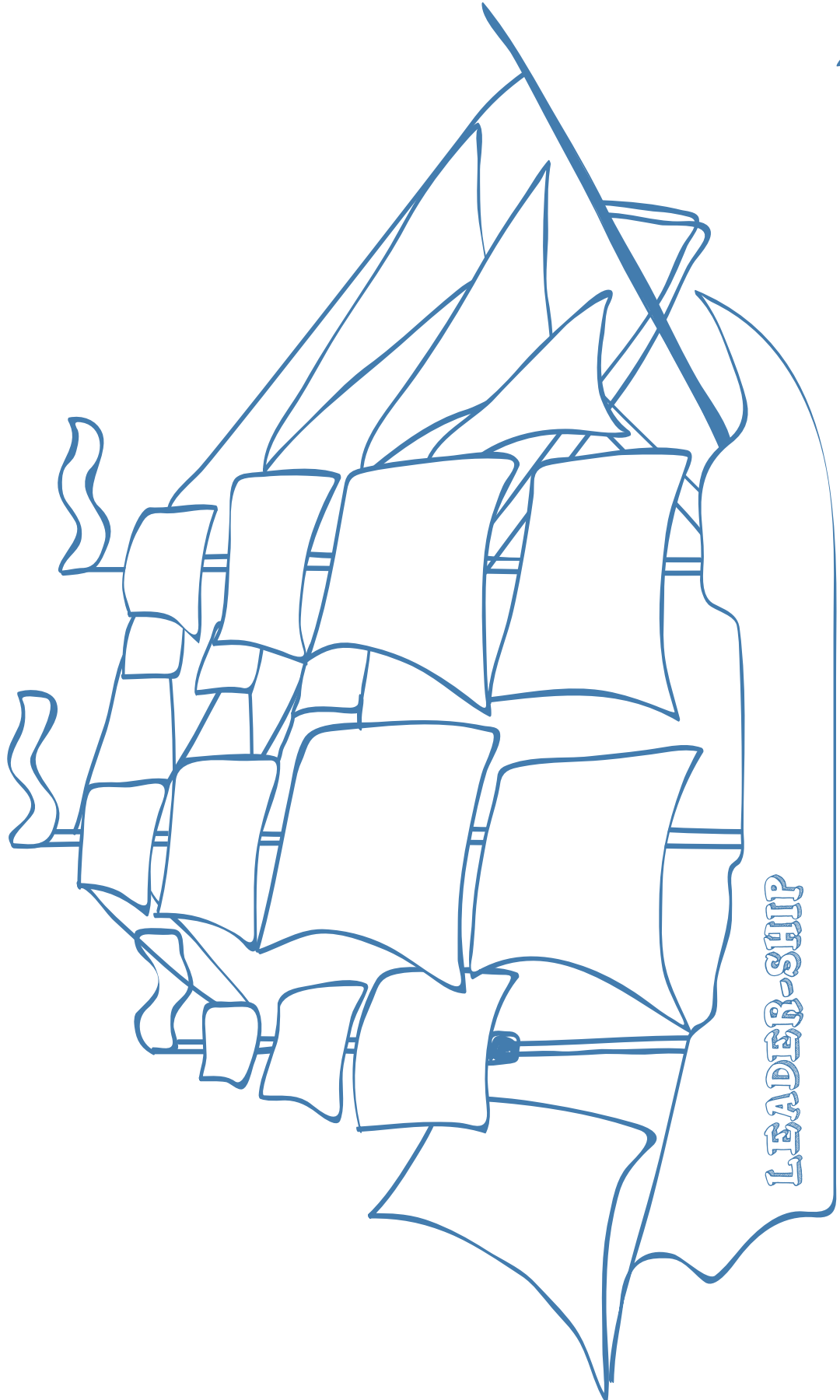


Informationen und Übungen zu den unterschiedlichen Rollen und Funktionen in einer  
Gruppe/in einem Team findest du in Kompetenzfeld 3 „Kooperation“, S. 12–18.



Übungen zur Rollensicherheit findest du in Kompetenzfeld 6 „Situationsgerechtes Auftreten“,  
S. 17–24.





# 4 Führung

## 5.1. Verantwortung übernehmen und weitergeben

A	B	C	D
Wissen	Verstehen	Anwenden	Analysieren/Evaluieren
	Ich kenne unterschiedliche Führungsstile.	Ich kann Führungsaufgaben in einem klar definierten Aufgabenbereich übernehmen und auf Unvorhersehbares flexibel reagieren. Ich kann Verantwortung an Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen angemessen und entsprechend ihrer Fähigkeiten übertragen.	Ich kann in nicht vorhersehbaren Situationen die nötigen Strategien wählen und die daraus resultierenden Konsequenzen einschätzen.

### 5.1. A



#### Übung für das Glossar

Recherchiere die Merkmale folgender Führungsstile, die der Sozialpsychologe Kurt Lewin in den 1940er-Jahren definiert hat, und füge die Ergebnisse in dein Glossar ein.

- autoritärer Führungsstil
- demokratischer Führungsstil
- laissez-faire-Führungsstil

## 5.1. A/B/D

**Welcher ist welcher?**

Lies die folgenden Texte und bestimme, welchen Führungsstil der jeweilige Text beschreibt.

Sammle die Vor- und Nachteile der drei beschriebenen Führungsstile.

In welchem Team möchtest du mitarbeiten?

Begründe deine Entscheidung und schreib sie in den/die unten abgebildeten Tisch/e.

**Team A**

(Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen der Arbeitsgruppe sitzen um einen Tisch.)

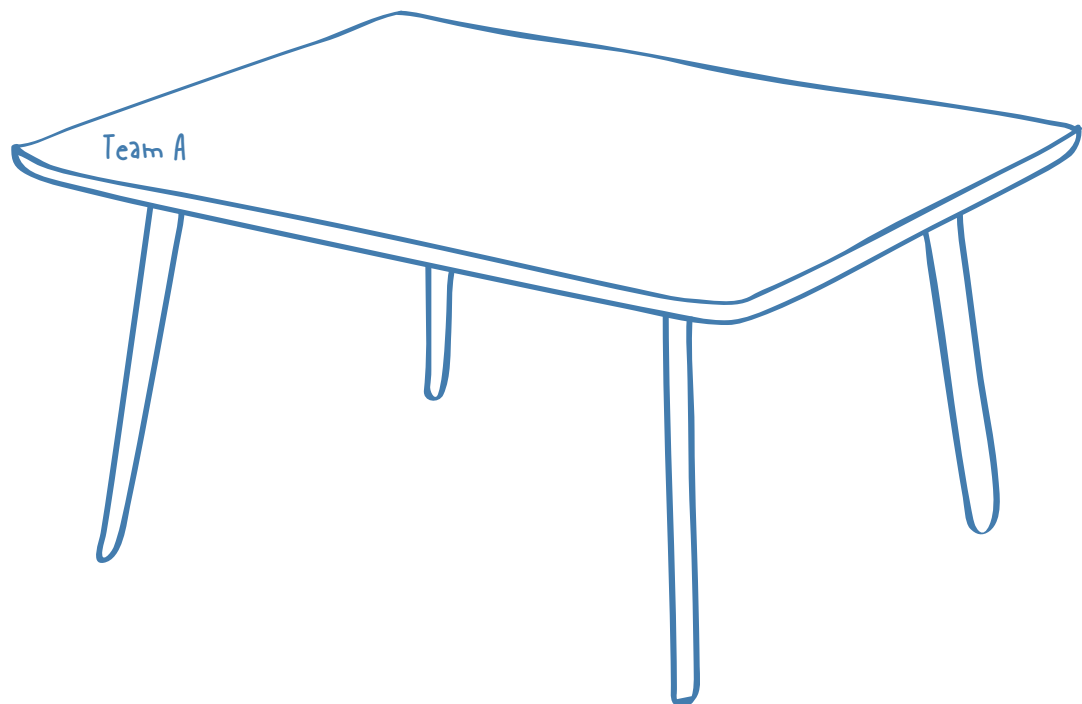
**Projektleiter/Projektleiterin**

Guten Morgen.

Wie ihr wisst, bin ich mit der Projektleitung beauftragt. Ich schlage vor, dass wir heute Vormittag gemeinsam festlegen, wer für welche Bereiche zuständig ist und wer mit wem zusammenarbeitet.

Dann sollten wir uns noch den genauen Zeitplan überlegen, wann welche Gruppe mit ihrem Bereich fertig sein kann, und uns überlegen, in welchen Abständen wir wieder zusammenkommen, damit wir, falls irgendwo Probleme auftreten, gemeinsam Lösungen erarbeiten können.

Schreibt doch mal auf, in welchem Bereich unseres Projekts ihr euch einbringen wollt, dann sehen wir, ob sich da schon Gruppierungen anbieten ...



## 6 Führung

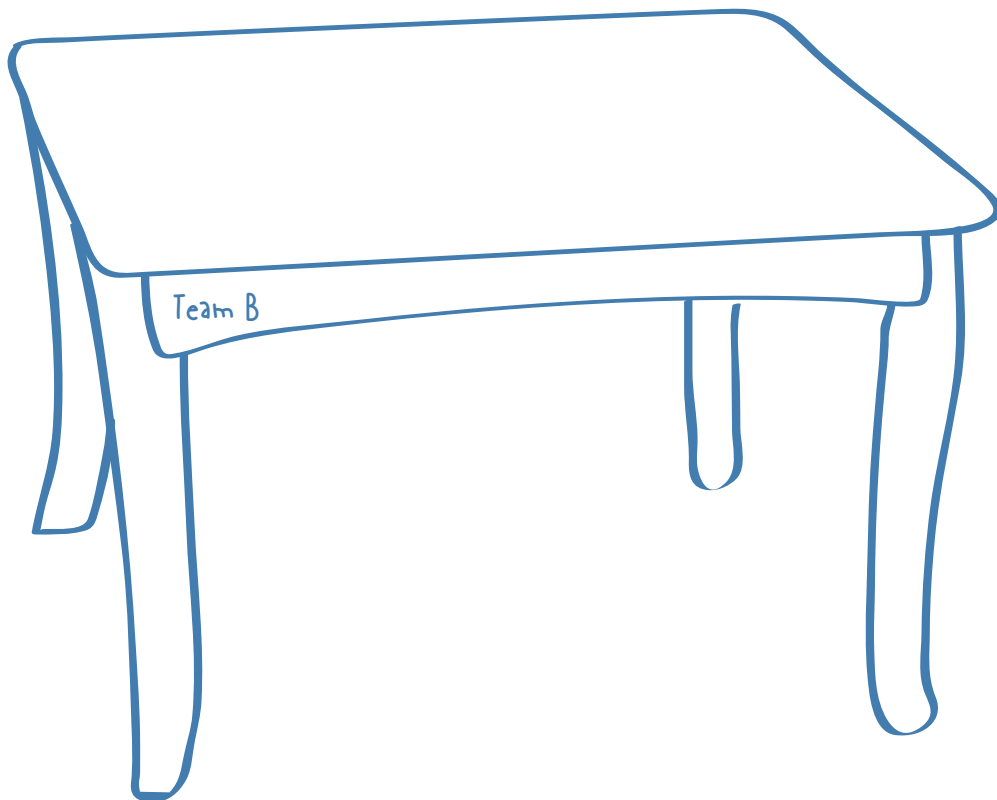
### Team B

(Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen der Arbeitsgruppe sitzen um einen Tisch.)

#### Projektleiter/Projektleiterin

Guten Morgen.

Wie ihr wisst, bin ich mit der Projektleitung beauftragt. Ich nehme an, dass jede und jeder die gleichen Informationen bekommen hat. Es steht jetzt jedem und jeder frei, sich mit anderen zusammenzutun oder allein zu arbeiten. Wir wissen alle, wann die Arbeit fertig sein soll. Ihr könnt ja eventuell noch E-Mail-Adressen und Telefonnummern austauschen, falls ihr etwas voneinander braucht ... Ich denke, das war's fürs Erste.



**Team C**

(Die Teilnehmer/Teilnehmerinnen der Arbeitsgruppe sitzen um einen Tisch.)

**Projektleiter/Projektleiterin**

Guten Morgen.

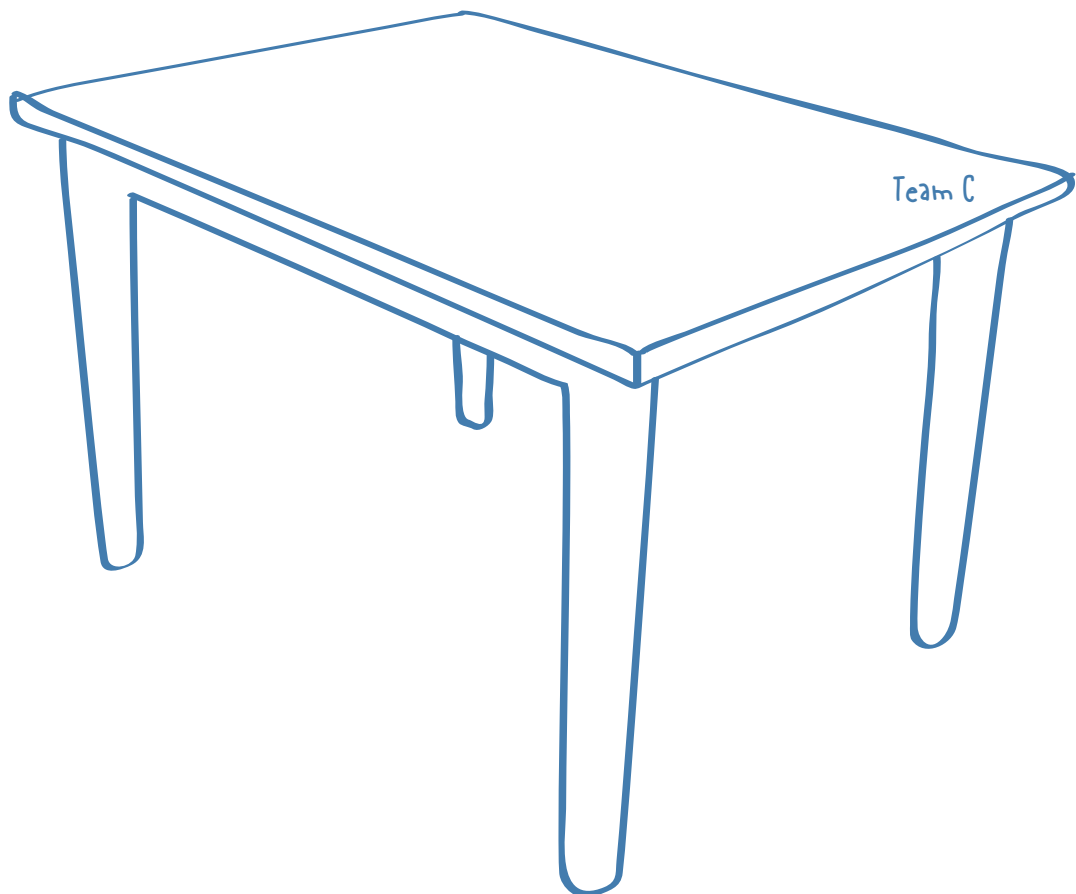
Wie ihr wisst, bin ich mit der Projektleitung beauftragt. Ich habe hier eine Liste, in der ich für jede und jeden eingetragen habe, für welchen Bereich sie oder er verantwortlich ist.

(Er/Sie gibt die Listen aus.)

Schaut euch das bitte genau an. Ich habe euch auch vorgegeben, wer was wann fertig haben muss.

Spätestens Ende jeder Woche erwarte ich Statusberichte. Ich möchte wissen, wie weit ihr seid. Wenn Schwierigkeiten und Probleme auftreten, sofort Meldung an mich, ich sag euch dann, was zu tun ist.

Wenn jemandem etwas noch nicht klar sein sollte, ich bin bis Mittag hier im Projektraum. Fragen bitte sofort an mich. Ansonsten war's das für's Erste. Danke.



# 8 Führung

5.1. B/C



## Das passt mir

Designe drei T-Shirts, die die unterschiedlichen Führungsstile zum Ausdruck bringen.

Welches T-Shirt passt zu dir?

Welchen Führungsstil wendest du hauptsächlich an, wenn du eine Projektgruppe leitest bzw. leiten würdest?

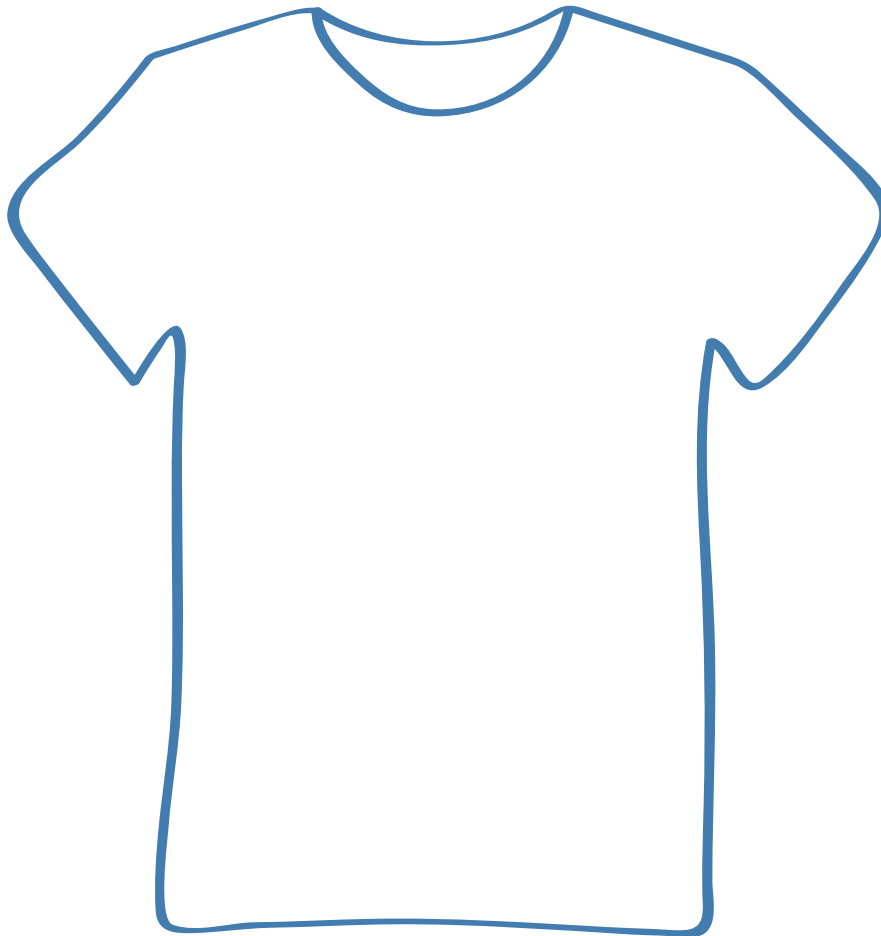
Warum?



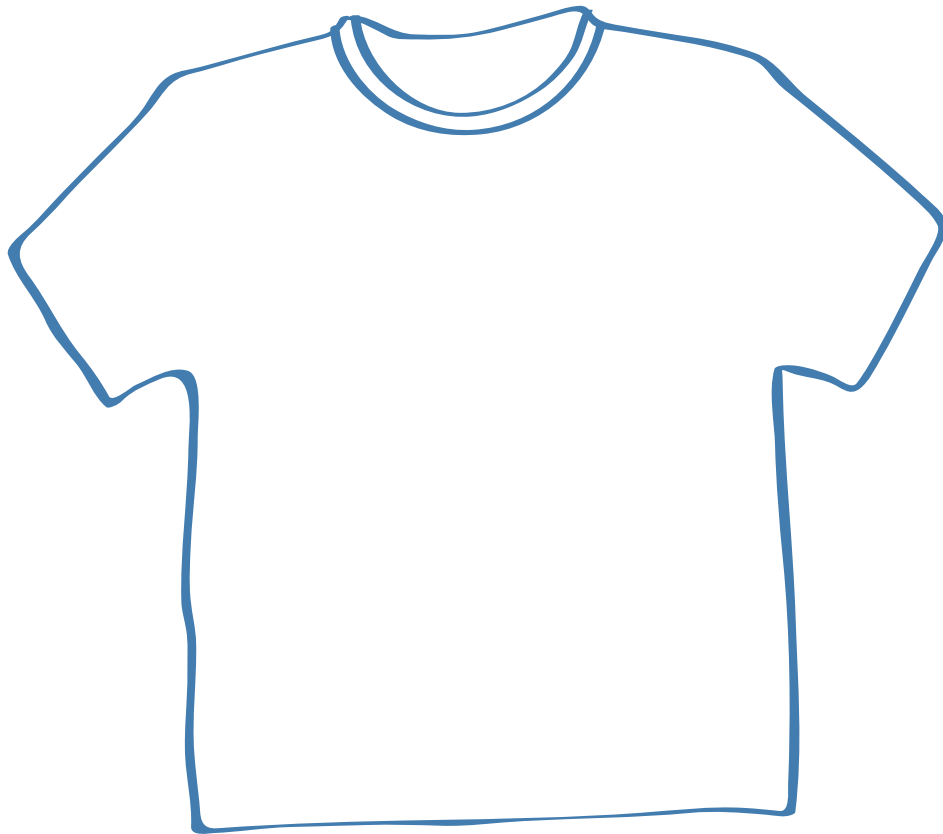
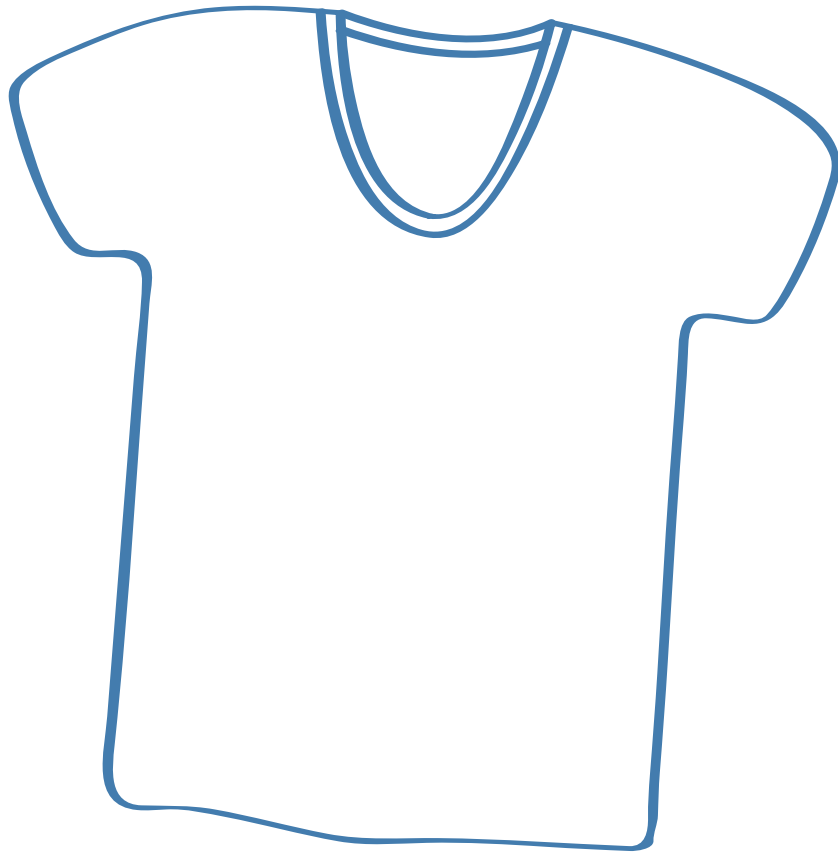
---

---

---







# 10 Führung

## 5.1. B/C/D



### Und was passt hier?

Glaubst du, dass es sinnvoll ist, während eines gesamten Projektes nur einen der drei Führungsstile beizubehalten?

In welcher der folgenden Situationen wendest du den autoritären, den demokratischen bzw. den laissez-faire-Führungsstil an?

Mehrfachnennungen sind möglich.

Diskutiere deine Entscheidungen mit deinem Team.



	autoritärer Führungsstil	demokratischer Führungsstil	laissez-faire-Führungsstil
Vereinbarungen für die Zusammenarbeit treffen			
Regelverstöße von Teammitgliedern			
kritische Situationen			
nicht vorhersehbare Situationen			
Nicht-Einhalten von Terminen durch Teammitglieder			
Entscheidungen während des Projektes			
fehlende Motivation von Teammitgliedern			
Abweichung vom Projektziel			
Konflikte innerhalb des Teams			
Kritik durch Teammitglieder			
Respektlosigkeit im Team			

	autoritärer Führungsstil	demokratischer Führungsstil	laissez-faire-Führungsstil
Überforderung bzw. Unterforderung eines Mitarbeiters/ einer Mitarbeiterin			
fehlende Leistungsbereitschaft von Teammitgliedern			
fehlende Selbstreflexion von Teammitgliedern			
mangelnde Transparenz			
schlechtes Arbeitsklima			
schwierige Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen			
Orientierungslosigkeit von Teammitgliedern			

Wenn du bei dieser Übung verschiedene Führungsstile angekreuzt hast, hast du den **situativen Führungsstil** gefunden. Das bedeutet: Je nach Situation, Fähigkeiten, Talenten und emotionaler Verfassung der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen wendest du eine Mischung verschiedener Führungsstile an.

## 12 Führung

Der Verhaltensforscher und Unternehmer Paul Hersey und der Unternehmer und Manager Kenneth Hartley Blanchard haben in den 1970er-Jahren den **situativen Führungsstil** entwickelt. Sie unterscheiden den **personenbezogenen** und den **aufgabenbezogenen Stil**.

**Personenbezogen:** Der/Die Vorgesetzte legt großen Wert auf persönliche Kontakte, ermuntert die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und bietet Unterstützung an. Der/Die Vorgesetzte behandelt die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter als Partner/Partnerinnen und setzt sich für sie ein.



**Aufgabenbezogen:** Der/Die Vorgesetzte gibt klare Anweisungen, was bis wann wie erledigt werden muss.



**FÜHREN IST EINE FRAGE  
DER GANZEN  
PERSÖNLICHKEIT.**



Die Entwicklung von Führungsstilen ist ein dynamischer Prozess, bei dem es ständig zu Veränderungen und neuen Erkenntnissen kommt.

Weitere Führungsstile sind:

### **Dialogischer Führungsstil** (Praxisbeispiel: dm drogerie markt GmbH)

Dialogische Führung ist eine Art des Umgangs miteinander, der die Selbstbestimmung des einzelnen Teammitglieds und gegenseitige Hilfe fördert.

Leitmotive:

- Jeder Mensch ist gleichwertig.
- Jeder Mensch wird ernst genommen.
- Macht dient der Entwicklung.
- Alle Menschen in der Organisation pflegen vertrauensvolle Beziehungen.

(Quelle: [www.epop.at/link501](http://www.epop.at/link501))

### **Shared Leadership** (Praxisbeispiel: Panda Restaurant Group)

In modernen Arbeitsprozessen fragen die Arbeitnehmer/innen primär nicht mehr nach dem „Was soll ich tun?“, sondern stellen das „Warum?“ in den Mittelpunkt.

Shared Leadership sieht in den Teammitgliedern keine Befehlsempfänger/innen, sondern macht sie zu Mit-Denkern/Mit-Denkerinnen sowie Mit-Unternehmern/Mit-Unternehmerinnen.

Leitmotive:

- **Proactive**  
We identify opportunities for growth and lead others to create the future we envision.
- **Respect / Win-Win**  
We treat each other with respect and seek “win-win” relationships with guests, business partners and our communities.
- **Growth**  
For Panda to grow, we must each learn and grow. We are humble and open to new ideas as our world is constantly changing.
- **Great Operation**  
Great operation is a competitive advantage, both in our restaurants and support centers.
- **Giving**  
We give our time and resources to support each other and our communities.

(Quelle: [www.epop.at/link502](http://www.epop.at/link502))

Wenn du Interesse an weiteren Führungsstilen hast, recherchiere:

- kooperativer Führungsstil
- kollaborativer Führungsstil
- kollektiver Führungsstil
- kollegialer Führungsstil
- ...

Mehr zu dem Thema u.a. auf: [www.epop.at/link503](http://www.epop.at/link503)

# 14 Führung



Gute Führung ist unsichtbar, man merkt nur, wenn sie fehlt.

## 5.1. B/C



### Sei Architektin/Architekt

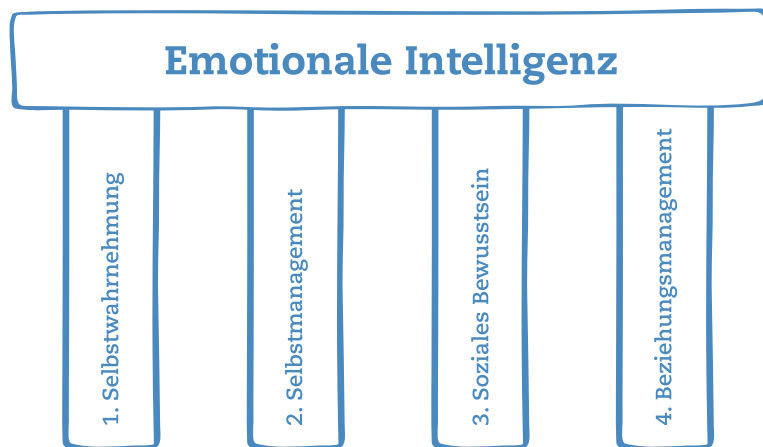
Besonders Psychologen/Psychologinnen haben sich mit den Auswirkungen verschiedener Führungsstile beschäftigt und immer wieder festgestellt, dass die emotionale Befindlichkeit aller an einem Projekt, einer Firma oder einem Unternehmen Beteiligten eine große Rolle spielt. Der US-amerikanische Psychologe Daniel Goleman beschreibt, dass das Wichtigste für gute Ergebnisse in Arbeitsprozessen die gute Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen ist.

Eine gute Führungspersönlichkeit ist emotional intelligent und schafft ein Wohlfühl-Klima.

Führungskompetenz ist erlernbar, nicht angeboren.

Daniel Goleman

**Personale und soziale Kompetenzen** sind laut Goleman die Grundpfeiler von emotionaler Intelligenz.



Emotional intelligente Führungspersönlichkeiten achten darauf, dass es ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihrer Mit- und Umwelt gut geht.

Übungen zu Empathie/Einfühlungsvermögen findest du in Kompetenzfeld 1 „Soziale Verantwortung“, S. 18–26. Übungen zu respektvollem Verhalten findest du im selben Kompetenzfeld, S. 11–17.



(Quelle: Daniel Goleman: Emotionale Führung. 3. Auflage. Berlin: Ullstein 2005, S. 131)

# 16 Führung

Schreib deine personalen und sozialen Kompetenzen in den richtigen Grundpfeiler des Modells der emotionalen Kompetenz nach Daniel Goleman auf Seite 17.  
Auf dieser Seite kannst du deine Kompetenzen zuerst notieren. Lass dich von einer Freundin/einem Freund beraten.

Beispiele:

- Ich kann mich an Veränderungen anpassen.
- Ich kann mich selbst motivieren.
- Ich kann andere motivieren und überzeugen.
- Ich kann Konflikte konstruktiv lösen.
- Ich kann konstruktives Feedback geben.
- Ich kann meine eigenen Emotionen wahrnehmen und „im Zaum halten“;  
ich reagiere nicht unbeherrscht.
- Ich kann die Emotionen anderer wahrnehmen.
- Ich bin aufrichtig und offen.
- Ich kenne meine Stärken und Schwächen.
- Ich verstehe die Sichtweise anderer.
- Ich kann delegieren.
- Ich kann flexibel reagieren.
- Ich kenne die Stärken und Schwächen meiner Teammitglieder.
- Ich kann Unvorhersehbarem mit Gelassenheit begegnen.
- Ich kann meine Entscheidungen (auch in Bezug auf meine förderlichen und hinderlichen emotionalen Anteile) analysieren.
- Ich kann Handlungsschritte einschätzen.
- Ich kann für die Konsequenzen meines Handelns einstehen.
- Ich kann ...



---

---

---

---

---

---

---

---





# Emotionale Intelligenz

1. Selbstwahrnehmung

2. Selbstmanagement

3. Soziales Bewusstsein

4. Beziehungsmanagement

# 18 Führung

5.1. B/C



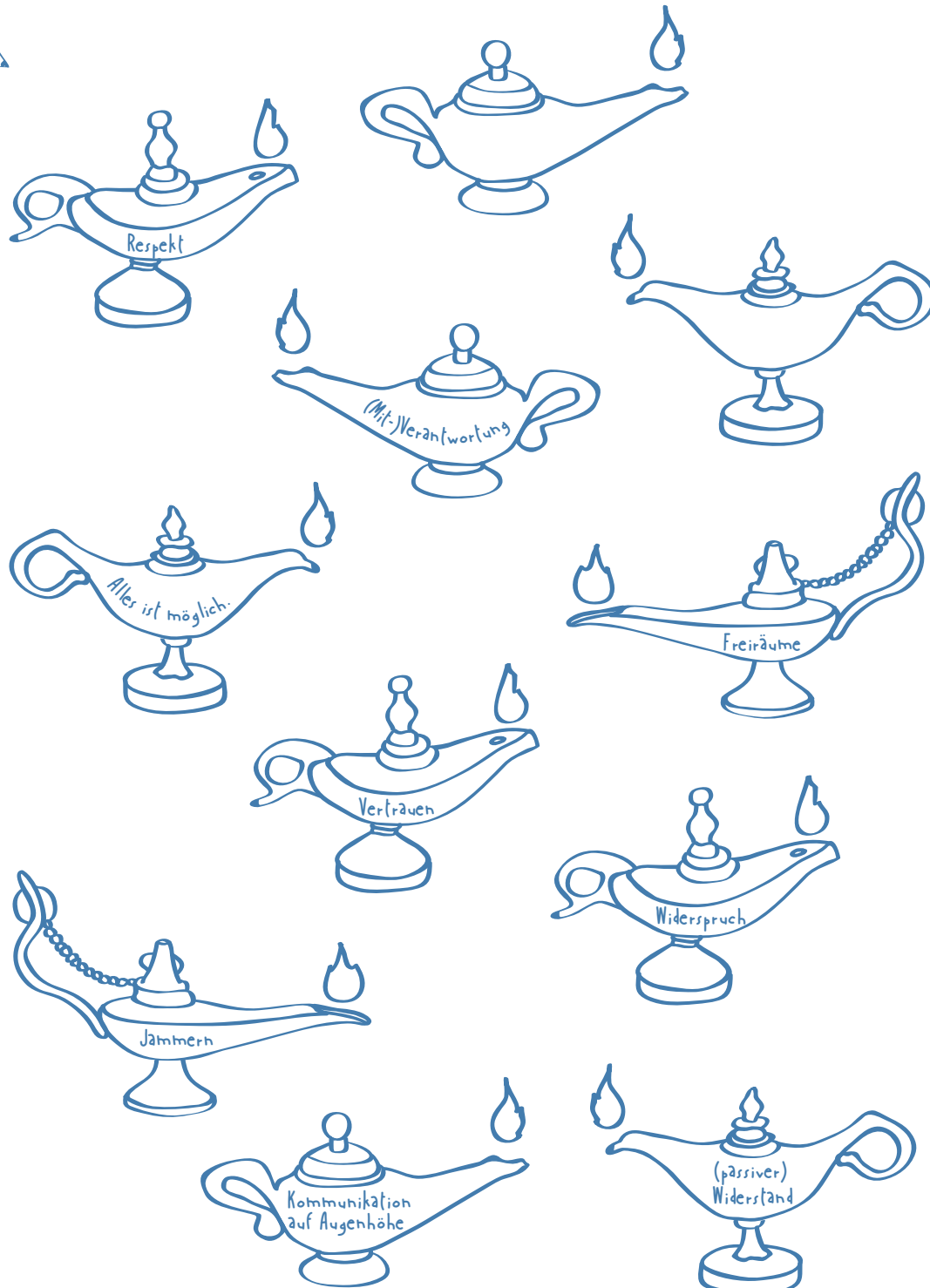
## Der Teamgeist

Welcher Geist ist in deinem Team zu spüren?

Aktiviere die von dir gewählten Lämpchen, indem du die jeweilige Flamme ausmalst.

Die Flammen jener Lampen, deren Inhalte du nicht verwendest, bleiben leer.

Du hast außerdem leere Lämpchen zur Verfügung, die du beschriften, „anzünden“ oder ohne Flamme lassen kannst.





Übungen, wie du ein Team zusammenstellen kannst, findest du in Kompetenzfeld 3, Kooperation, S. 3 und S. 5ff.



# 20 Führung

5.1. C/D



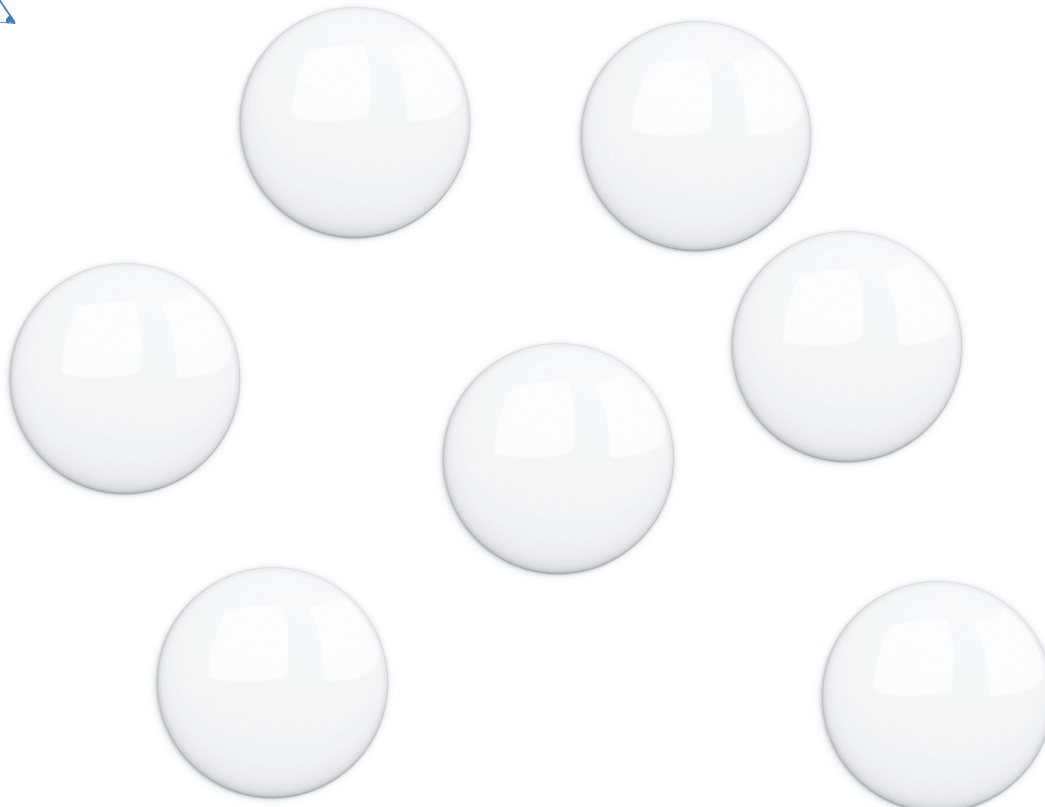
## Führungsfähigkeiten

Du leitest ein Team/eine Projektgruppe.

Welche deiner Fähigkeiten, ein Team zu leiten, würden deine Teammitglieder an dir schätzen? Zum Beispiel:



Schreib in die leeren Buttons mindestens fünf deiner Führungsfähigkeiten. Hol dir dazu auch Feedback von deinen Teammitgliedern.



5.1. B/D



**Leadership und Kompetenzen**

Ordne deine Leadership-Fähigkeiten aus der vorangegangenen Übung den Kompetenzfeldern 1 bis 9 zu.

Zum Beispiel:

- konstruktiv mit Konflikten umgehen können = Kompetenzfeld 4 „Konflikte“




---



---



---



---



---



---



---



---



---



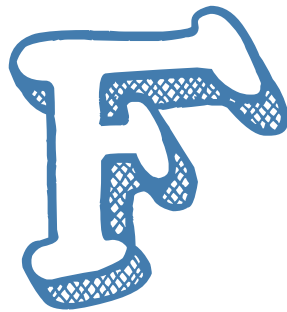
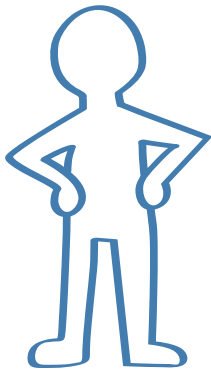
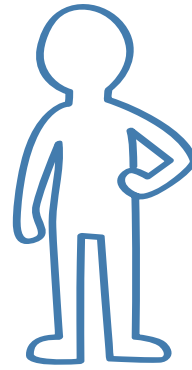
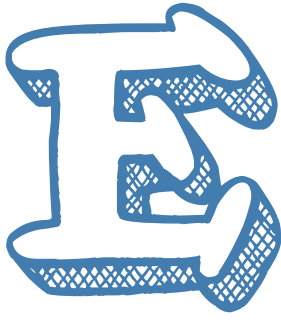
---

Für deine Stärken- und Schwächenanalyse findest du einige Übungen in Kompetenzfeld 7 „Selbstverantwortung“, S. 1–7. Übungen zu Werten und Wertvorstellungen findest du im selben Kompetenzfeld, S. 9f.



Bereits der Philosoph Sokrates erkannte, dass Fragen zum Denken anregen. Lies in Kompetenzfeld 2 „Kommunikation“, S. 11 nach, welche Fragearten es gibt. Tipps für eine gelungene Moderation sowie einen hilfreichen Feedbackbogen findest du im selben Kompetenzfeld, S. 16f.





**Führst du emotional intelligent?**

**E**motional intelligente Führungspersonen haben Selbstvertrauen und verfügen über Selbstreflexionskompetenz.

**E**motional intelligente Führungspersonen können sich gut in andere Menschen hineinversetzen.

**E**motional intelligente Führungspersonen kennen ihre Stärken und die ihrer Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen und können sie gezielt einsetzen.

**E**motional intelligente Führungspersonen geben Fehler offen zu und stellen Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen, die sich unfair verhalten, zur Rede.

**E**motional intelligente Führungspersonen holen sich Feedback.

**E**motional intelligente Führungspersonen übernehmen Verantwortung.

**E**motional intelligente Führungspersonen sind selbst ein Vorbild für Respekt, Hilfsbereitschaft und Kooperation.

**E**motional intelligente Führungspersonen hören aufmerksam zu und fragen nach.

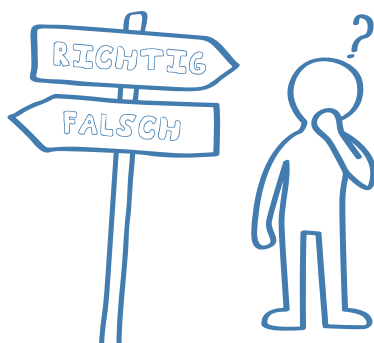


Über unterschiedliche Fragearten lies nach in Kompetenzfeld 2 „Kommunikation“, S. 11.



Die Kunst der Führung besteht in einem flexiblen, der Situation angepassten Führungsverhalten, im Gestalten von Beziehungen, im Treffen von Entscheidungen und im reflektierten Umgang mit Macht.

Keiner der hier vorgestellten Führungsstile ist grundsätzlich falsch oder richtig.



Du wirst dir sicher gedacht haben: All das, was im obigen Text emotional intelligenten Führungspersonen zugeschrieben wird, sollte eigentlich für alle Menschen gelten. Stimmt. Genaugenommen sollte jeder Mensch sein Leben emotional intelligent führen.

In Kompetenzfeld 1 „Soziale Verantwortung“ findest du Übungen zur Achtsamkeit auf S. 24f. Im selben Kompetenzfeld findest du Übungen zu respektvollem Verhalten (S. 4–17) und Empathie (S. 18f.).



# 24 Führung

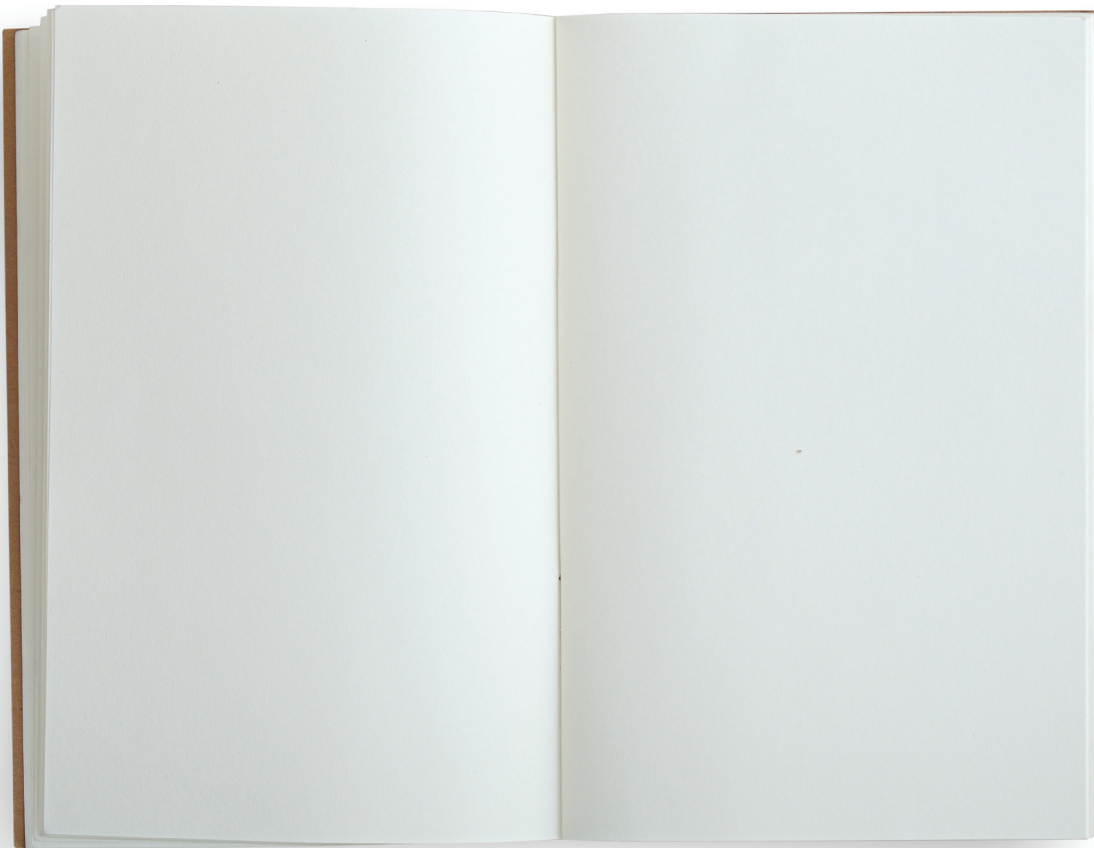
## 5.1. B/C



### Leadership-Recherche

Einer der Querdenker der österreichischen Unternehmerlandschaft ist der GEA-Chef Heini Staudinger, der in seinen Betrieben einen modernen, ethischen und menschenorientierten Führungsstil umsetzt.

Recherchiere im Internet mindestens zwei Unternehmen. Lies deren Firmenleitbild und informiere dich so über den Führungsstil. Möchtest du in diesen Unternehmen arbeiten? Wenn ja: Warum? Wenn nein: Warum nicht? Schreib deine Begründungen in das „Leadership-Buch“:



**Tipp:** Hier findest du ein lustiges Video zu den verschiedenen Führungsstilen:  
[www.epop.at/video501](http://www.epop.at/video501)

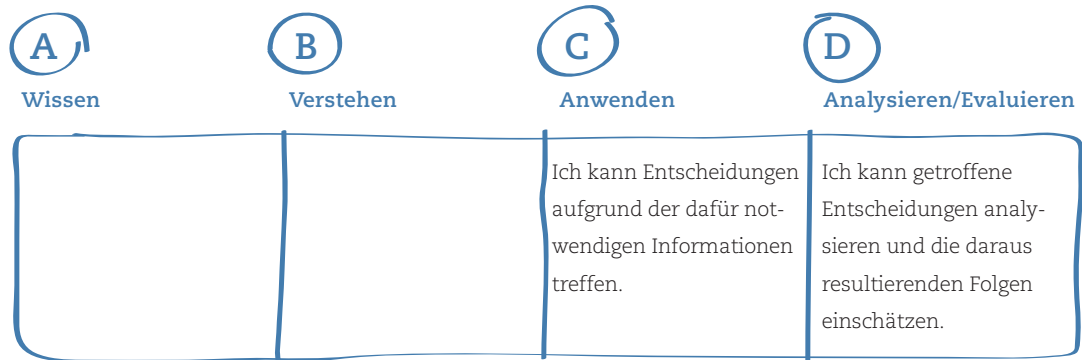


Einen hörens- und sehenswerten Vortrag des „widerborstigen Schuhproduzenten“ Heini Staudinger findest du unter:  
[www.epop.at/video502](http://www.epop.at/video502)





## 5.2. Entscheidungsfindung



Wenn du eine Entscheidung triffst, wählst du aus vielen Möglichkeiten eine aus.  
 Welche Möglichkeit wählst du, welche nicht?  
 Entscheidungen zu treffen kann manchmal verdammt schwierig sein, vor allem, da Verstand und Gefühle beteiligt sind.



Entscheidungen sind Prozesse – sie brauchen Zeit, um zu reifen.

In Japan zum Beispiel werden geschäftliche Entscheidungen erst dann getroffen, wenn sich eine **Vertrauensbasis zwischen den Menschen** entwickelt hat. Westliche Unternehmer/Unternehmerinnen wollen häufig einen schnellen Geschäftsabschluss.

Der Hirnforscher Ernst Pöppel hat für Menschen, die sich schwer entscheiden können, eine Entscheidungs pyramid entwickelt.



(Quelle: Ernst Pöppel und Beatrice Wagner: Dummheit. München: Riemann 2013, S. 175 und Achim Neubarth: Führungskompetenz aufbauen. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag 2011, S. 71)

## 26 Führung

Ganz oben stehen die **strategischen Ziele**.

Zum Beispiel: Ich will Gleichgewicht in meinem persönlichen Leben. / Ich möchte Wissenschaftlerin werden.

Abhängig ist diese Ebene von unserer Lebenserfahrung, Familie, Umwelt und unseren Emotionen.

Die **individuellen und sozialen Ziele** liegen auf der zweiten Ebene.

Zum Beispiel: Ich will meine Arbeit weiterhin gut machen.

Diese Ebene ist abhängig von unserem emotionalen Eingebettet-Sein in die Familie und/oder den Freundeskreis.

Die dritte Ebene ist die **operative Ebene**, also die Ebene des Handelns.

Menschen wünschen sich meist leichten Informationszugang, effizientes Handeln, Anerkennung und positives Feedback, um motiviert weitermachen zu können.

Die **Basis** der Pyramide bilden die Grundbedingungen des Menschen, also **ethische, kulturelle und wirtschaftliche Prinzipien**.

Dazu gehört die Verantwortung gegenüber der Umwelt/Mitwelt, also gegenüber anderen Menschen und Wesen. Auch wirtschaftliche Interessen können eine Grundlage für Entscheidungen sein.



**Tipp:** Auf YouTube findest du zum Thema Entscheidung folgende Kurzfilme:



Entscheide dich, Folge 1 bis 6

[www.epop.at/video503](http://www.epop.at/video503)



Glück ist ... Entscheidungen zu treffen (Stefan Frädrieh)

[www.epop.at/video504](http://www.epop.at/video504)



Angst vor Entscheidungen? Wie man in 60 Sekunden sein Leben verändern kann!  
Entscheidungen treffen

[www.epop.at/video505](http://www.epop.at/video505)



Systemisches Konsensieren

[www.epop.at/video506](http://www.epop.at/video506)



Vergleiche dazu Kompetenzfeld 3 „Kooperation“, S. 21 und 24 (Entscheidungsfindung in der Gruppe).



Zur Entscheidungsbereitschaft lies nach in Kompetenzfeld 7 „Selbstverantwortung“, S. 34ff.



Lerne dazu eine Kreativmethode zur Problemlösung kennen: „Die 6 Hüte des Denkens“ in Kompetenzfeld 8 „Lern- und Arbeitsverhalten“, S. 37ff.

5.2. C/D



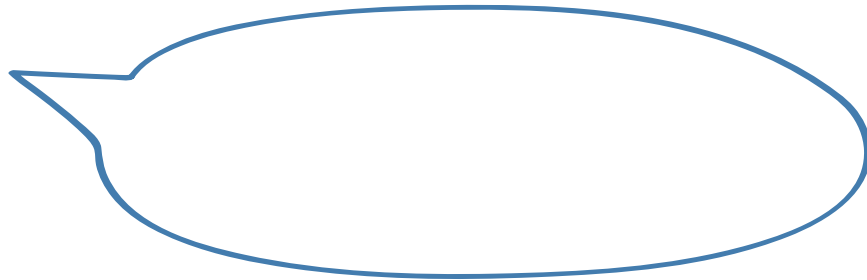
**Entscheiden und verantworten**

Manchmal ist es für eine Führungskraft notwendig, Entscheidungen schnell zu treffen und Verantwortung allein zu übernehmen.

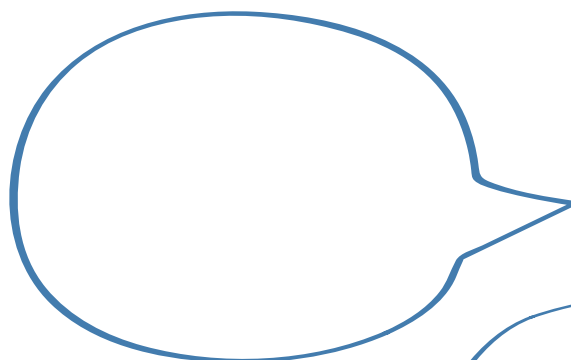
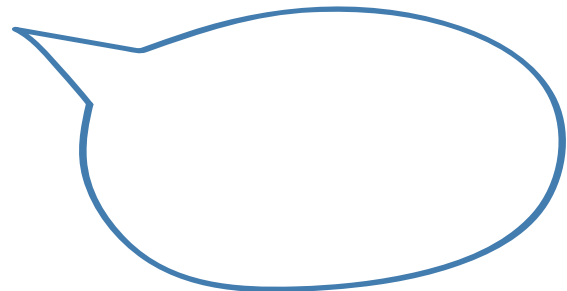
Du betreust ein Projekt, z.B. ein Schulprojekt: eine Übungsfirma, ein fächerübergreifendes Projekt, die Organisation des Schulballs oder ein Sozialprojekt. Für das Projekt ist es notwendig, einen Termin mit einer Firma zu vereinbaren. Deine Teammitglieder sind nicht erreichbar. Eine rasche Entscheidung ist notwendig.

Nach welchen Kriterien entscheidest du?

- Du stellst deine persönlichen Termine in den Vordergrund.
- Die Zufriedenheit aller Teammitglieder ist dir wichtig.
- Oder ...

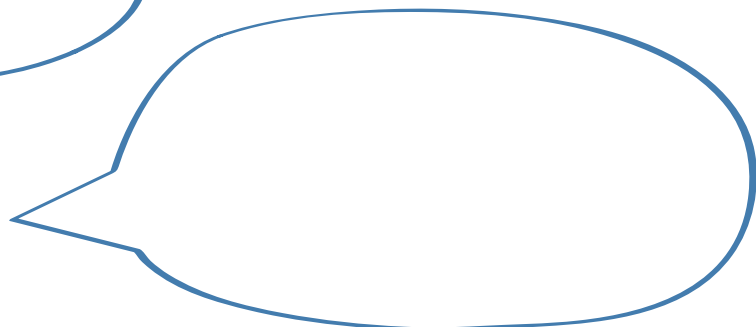


In welchen Worten informierst du deine Teammitglieder über die von dir allein getroffene Entscheidung?



Welche Konsequenzen sind denkbar?

Wie gehst du damit um?



# 28 Führung

5.2. C/D



## Praxis? Aber wo?

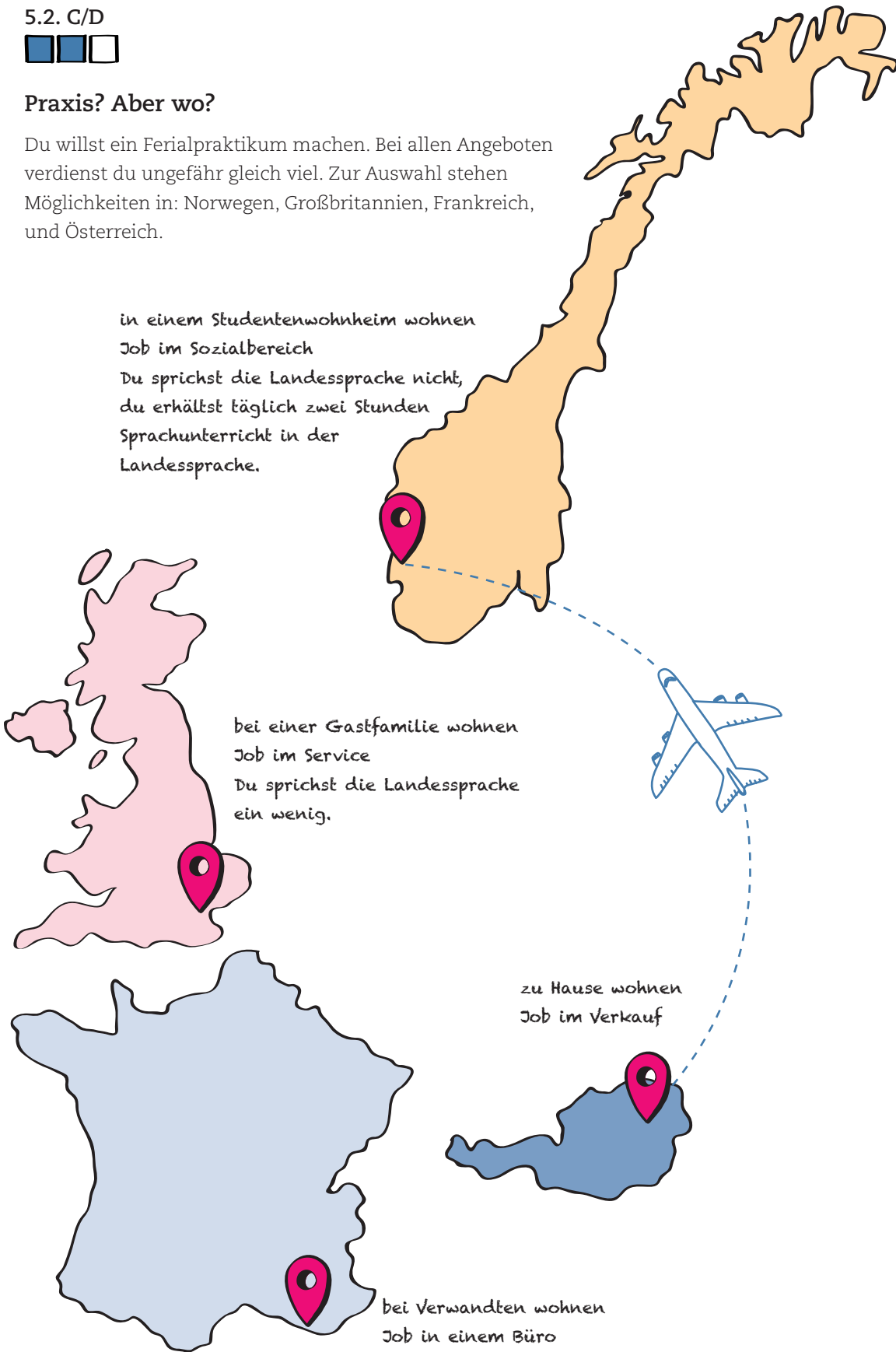
Du willst ein Ferialpraktikum machen. Bei allen Angeboten verdienst du ungefähr gleich viel. Zur Auswahl stehen Möglichkeiten in: Norwegen, Großbritannien, Frankreich, und Österreich.

in einem Studentenwohnheim wohnen  
Job im Sozialbereich  
Du sprichst die Landessprache nicht,  
du erhältst täglich zwei Stunden  
Sprachunterricht in der  
Landessprache.

bei einer Gastfamilie wohnen  
Job im Service  
Du sprichst die Landessprache  
ein wenig.

zu Hause wohnen  
Job im Verkauf

bei Verwandten wohnen  
Job in einem Büro  
Du sprichst die Landessprache gut.



Nach welchen Kriterien wählst du die Ferialpraxis aus?



---

---

---

Wie informierst du dich über das Land, das Unternehmen, die Wohnbedingungen, die Kultur, die rechtlichen Bedingungen etc.?



---

---

---

Wer unterstützt dich bei der Entscheidungsfindung?



---

---

---



## 30 Führung



Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.

Laotse

Stehe an der Spitze, um zu dienen, nicht, um zu herrschen!

Bernhard von Clairvaux

Der beste Vorgesetzte ist derjenige, der sich mit sicherem Instinkt gute Leute aussucht, die tun, was er getan haben möchte, und genügend Selbstbeherrschung besitzt, um sich nicht einzumischen, solange sie es tun.

Theodore Roosevelt

Das sind die besten Führer, von denen - wenn sie ihre Aufgabe vollendet haben - alle Menschen sagen: „Wir haben es selbst getan.“

Laotse

„Ob ich letztendlich der Held meines eigenen Lebens sein werde, oder ob jemand anderes diese Stelle einnehmen wird, das müssen diese Seiten erweisen“, ließ Charles Dickens seinen Romanhelden David Copperfield sagen. Es kommt darauf an, der Held seines eigenen Lebens zu sein – derjenige, der die Fäden in der Hand behält und nach einer angemessenen Zeit des Abwägens handelt. Nur so kann man sein eigenes Leben leben, mit allen Konsequenzen, selbst wenn falsche Entscheidungen getroffen werden. Denn manchmal ist es besser, irgendeine Entscheidung zu treffen als gar keine.

(Quelle: Ernst Pöppel und Beatrice Wagner: Dummheit. München: Riemann 2013, S. 180)

Schau dir das Video „One Day“, den Poetry Slam-Hit von Julia Engelmann, an:



[www.epop.at/video507](http://www.epop.at/video507)

### Buchtipps:

Julia Engelmann: Eines Tages, Baby.

Nathalie Knapp, Kompass neues Denken: Wie wir uns in einer unübersichtlichen Welt orientieren können.

(Quelle: [www.epop.at/link504](http://www.epop.at/link504))

## 5.2. B/C/D



## Entscheidungs-Check

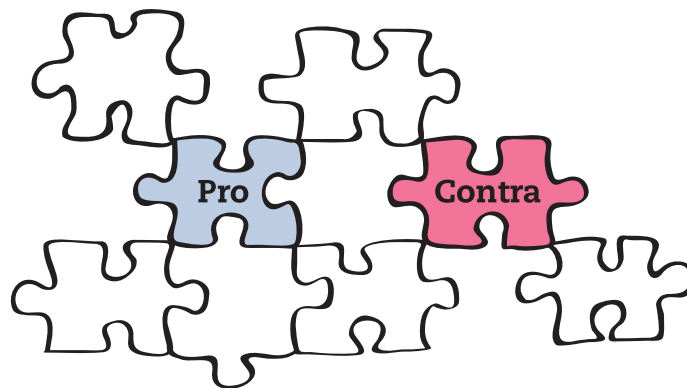
Was dem Schwarm nicht nützt,  
das nützt auch der einzelnen Biene nicht.

Marc Aurel



Bevor du – allein oder gemeinsam – Entscheidungen für dich und/oder für dein Team triffst, ist es sinnvoll:

- erst einmal sich selbst Fragen zu stellen, z.B. „Hat meine Entscheidung Einfluss auf meine Kreativität?“ oder „Hat meine Entscheidung Einfluss auf meine individuellen und sozialen Ziele?“
- sich gut zu informieren
- sich, wenn nötig, beraten zu lassen
- sich zu überlegen, zu welchen Konsequenzen die Entscheidung führen kann
- sich zu überlegen, wie du diese Entscheidung den betroffenen Personen mitteilst
- sich zu überlegen, wie du überprüfen kannst, ob die Entscheidungen von deinen Teammitgliedern umgesetzt werden



Wenn du deinem Team eine Entscheidung mitteilst, solltest du darauf achten, wie die Nachricht ankommt. Informationen dazu findest du in Kompetenzfeld 2 „Kommunikation“, S. 2ff. Zum Kommunikationsmodell „Vier Ohren einer Nachricht“ (Schulz von Thun) findest du im selben Kompetenzfeld eine Übung auf S. 4.



(Quelle: [www.epop.at/link508](http://www.epop.at/link508))

# 32 Führung

Verwende das nächste Mal, wenn du als Leiter/Leiterin eines Projekts eine Entscheidung triffst, folgende Checkliste:



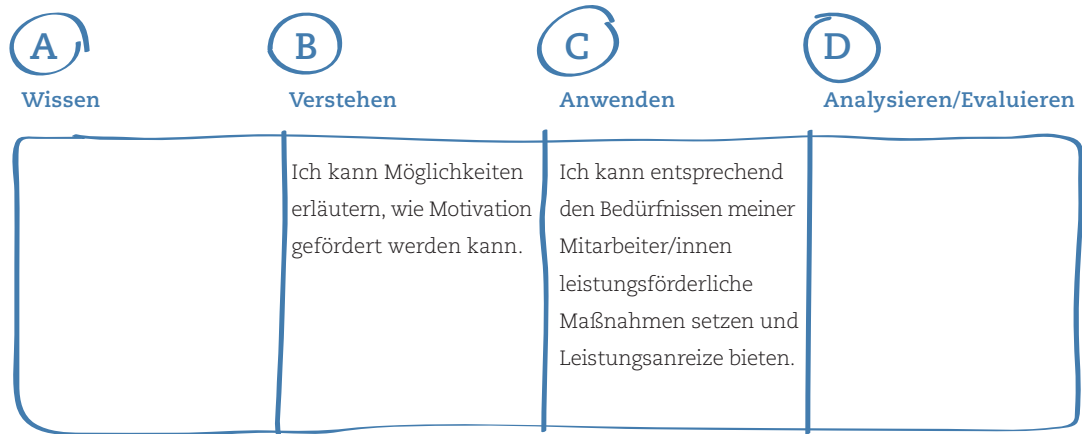
## Checkliste für Entscheidungen

Projekt:

Check	erledigt (Datum)	Notizen
Fragen gestellt (Methoden: Entscheidungspyramide, Sechs Hüte des Denkens, Mindmap, Systemisches Konsensieren etc.)		
Informationen eingeholt		
Informationen verarbeitet		
Rat von Expert/innen eingeholt		
Konsequenzen überlegt		
Mitteilungsform überlegt		
Überprüfungskriterien und Überprüfungstermin der Umsetzung festgelegt		



### 5.3. Motivierungsvermögen



Um Menschen motivieren zu können, ist es wichtig, selbst motiviert zu sein. Dazu braucht es die Fähigkeit, sich **selbst motivieren** zu können.

*Toll, wie du das hingekriegt hast!*

*Ich vertraue auf deine guten Ideen.*

*Ich weiß, dass du gute Arbeit leistest.*

*Was hältst du davon?*

*Da hast du freie Hand, mach einfach.*

*Ich weiß, das schaffst nur du!*

*Versuch es doch einmal!*

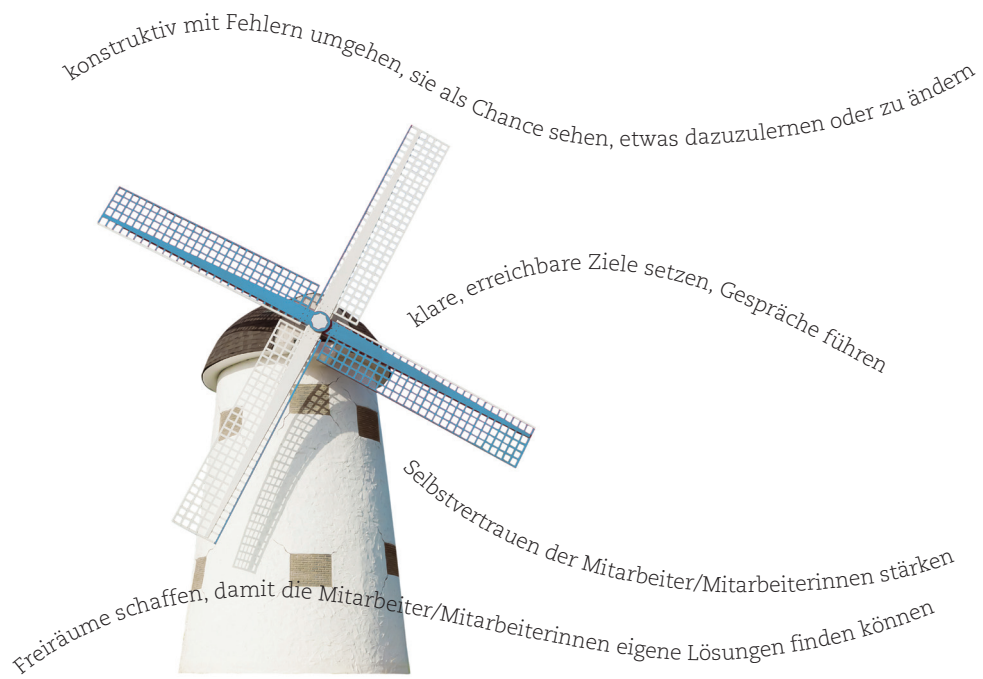
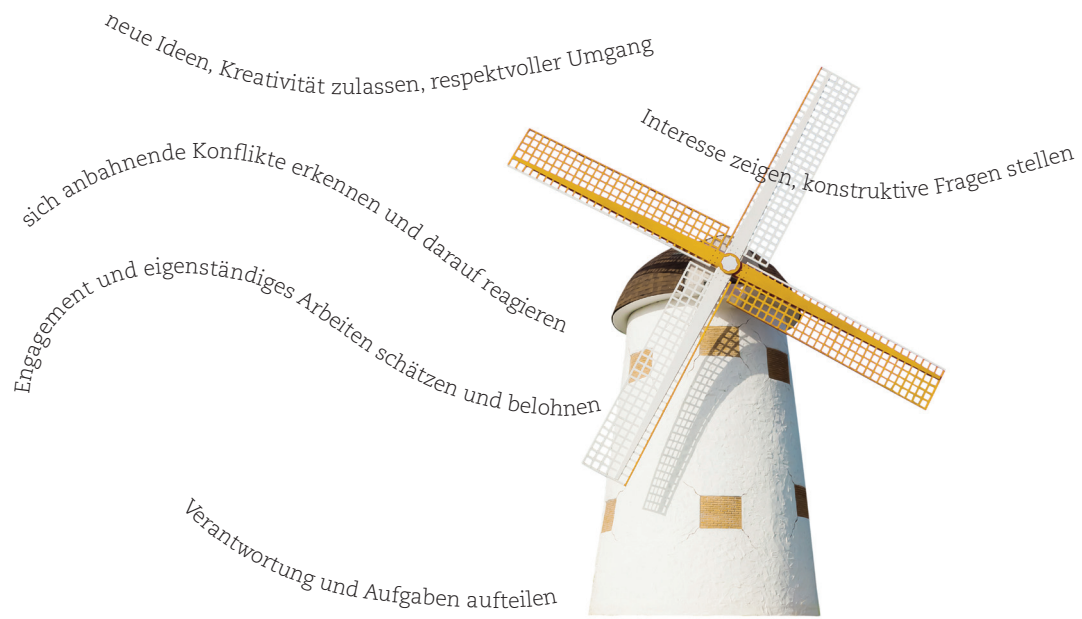
Diese Sätze können sich positiv auf die Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auswirken. Wenn die Mitarbeiter/innen an einem Projekt **Zeit und Entscheidungsspielraum** haben, **Fehler machen dürfen** und **aus eigenen Erfahrungen lernen** können, dann werden sie höchstwahrscheinlich motiviert und eigeninitiativ arbeiten.

Menschen, die sich häufig Sorgen machen, Veränderungen als Bedrohung ansehen und Angst haben, Fehler zu machen, können sich nicht sehr engagiert in ihre Arbeit einbringen. **Freiräume – z.B. selbst Entscheidungen treffen und umsetzen** zu dürfen oder **eigene Verantwortungsbereiche** zu haben – und ein **offenes Betriebsklima** können Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen motivieren.

Es hängt vom Betriebsklima/von der Arbeitsatmosphäre ab, ob Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen ausdauernd arbeiten, sich von Rückschlägen und Widerständen nicht entmutigen lassen und **proaktiv** (= von sich selbst aus) handeln.

**Du weißt: Das Betriebsklima und die Arbeitsatmosphäre hängen von der Führung ab.**

Die Motivation durch eine Führungskraft kann Mitarbeiter/innen geradezu beflügeln.



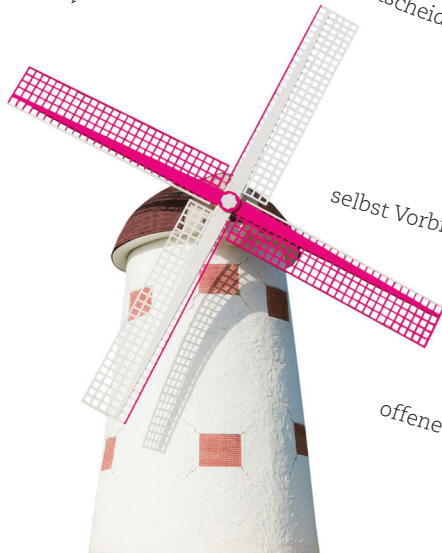
Kompetenzen der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen fördern

Mitsprachemöglichkeit und Entscheidungsteilhabe der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen fördern

für Transparenz sorgen, Kritik zulassen

selbst Vorbild sein, konstruktives Feedback geben

offene Kommunikation schaffen



**ES GENERIERT  
MOTIVATION, WENN ALLE  
MITARBEITER  
UND MITARBEITERINNEN  
IN ALLEN PHASEN  
EINES PROJEKTS  
AKTIV MITWIRKEN.**

# 36 Führung

5.3. C/D



## Motivationsinterview

Führe Interviews mit mindestens drei erwachsenen Personen (Bekannten, Eltern ...) und finde heraus,

- durch welche Maßnahmen ihres Chefs/ihrer Chefin sie in ihrem Arbeitsprozess motiviert werden bzw.
- welche Maßnahmen sie als Chef/Chefin setzen, um ihre Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu motivieren.



Halte das Interview fest (z.B. schriftlich, Tonaufnahme) und besprich die Ergebnisse mit einem Freund/einer Freundin.



## 5.3. C/D

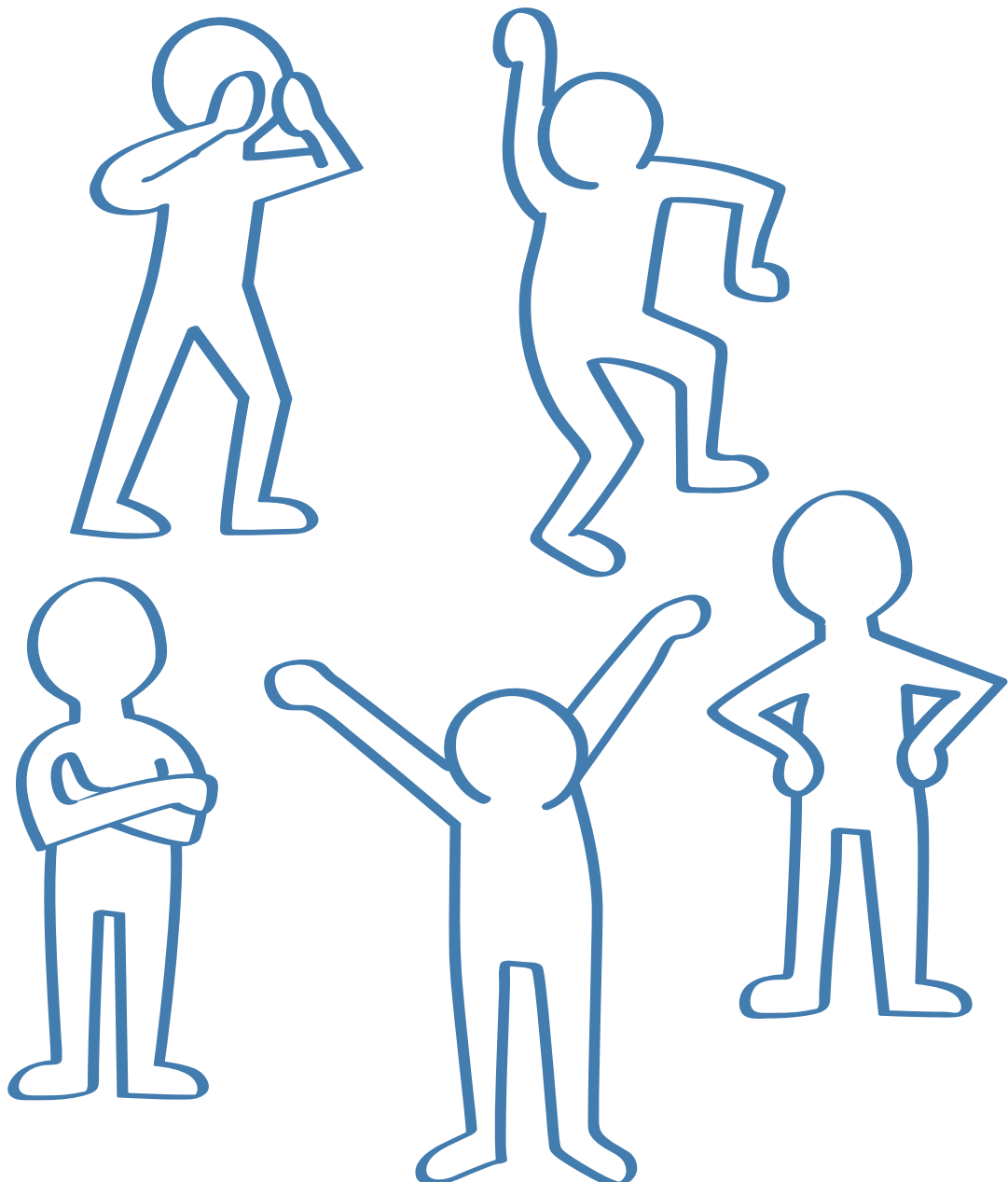
**Gruppenbild mit Motivation**

Du bist Leiter/Leiterin einer Projektgruppe (Schule, Übungsfirma, Sportverein, Kulturverein o.ä.).  
Erstelle ein Foto von deinem aktuellen Projektteam.

**1. Überleg dir für jedes Teammitglied, wie du es motivieren kannst.**

Um diese Aufgabe zu lösen, solltest du die Mitglieder deines Teams kennen: ihre Stärken, ihre Schwächen, ihre Art, Arbeiten zu erledigen, ihre Motive, etwas zu tun, ihre Ziele etc.

Schreib deine Überlegungen zu Punkt 1 in die vorgesehenen Silhouetten.



# 38 Führung

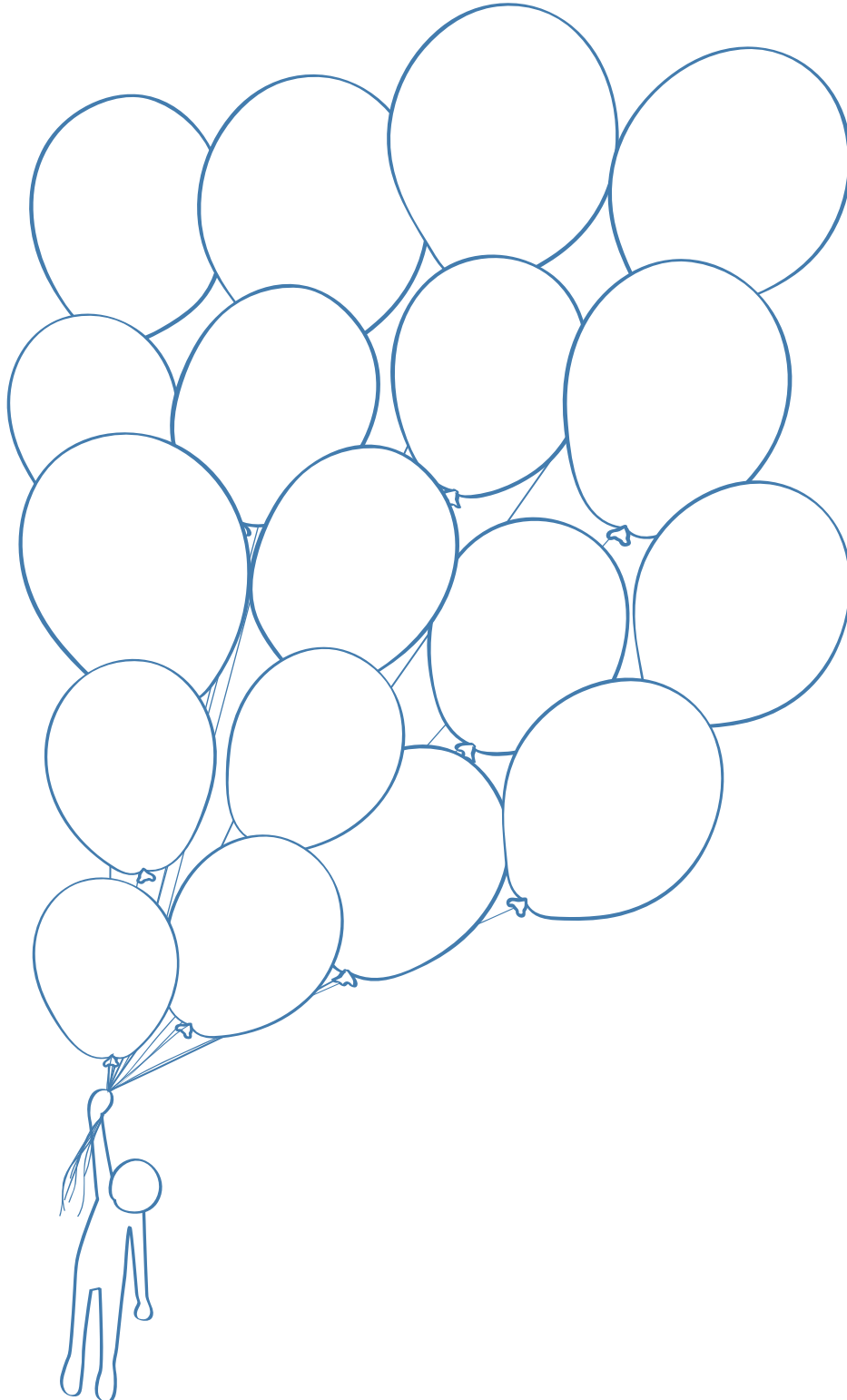
2. Überleg dir, wie du das gesamte Team begeistern kannst (durch Worte, Handlungen, Priming etc.)



Zu Motivation lies nach in Kompetenzfeld 8 „Lern- und Arbeitsverhalten“, S. 5–11.



Schreib deine Überlegungen zu Punkt 2 in die Ballons:



## 5.3. C/D

**Motivationsideen**

Häng in der Klasse, im Kulturverein, im Sportverein etc. ein leeres Plakat mit dem Satz „Was mich motiviert“ auf. Lade Leute ein, ihre Ideen aufzuschreiben oder aufzuzeichnen.



Fotografiere das Plakat nach zwei Wochen, füge es in dein Portfolio ein.

Finden sich neue Motivationsideen, die du für dein Team/mit deinem Team ausprobieren willst? Probiert sie aus und notiert danach die Auswirkungen auf euren Arbeitsprozess. Fass die hilfreichsten Ideen zur Motivationssteigerung zusammen.



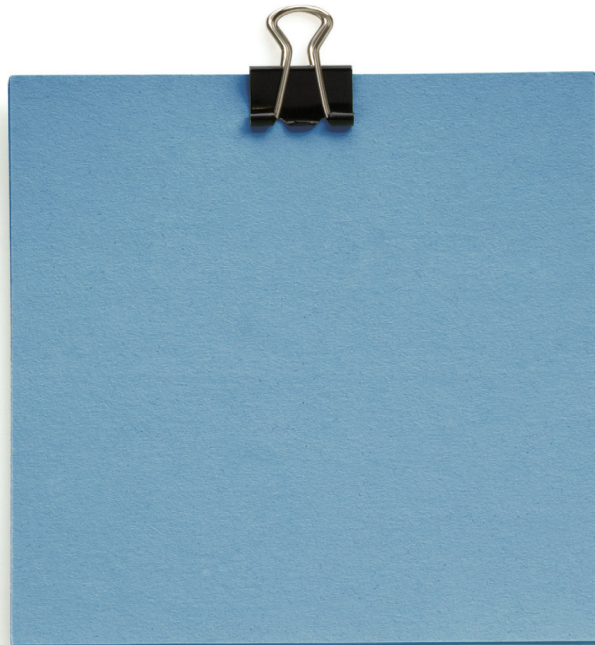
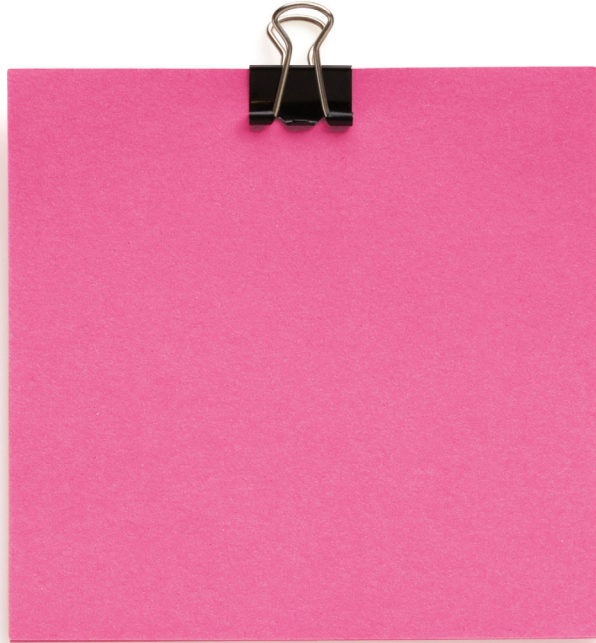
# 40 Führung

5.3. B



## Web-Quest

Informiere dich im Internet, was von Trainern und Trainerinnen zum Thema Motivation angeboten wird. Fasse die zwei für dich ansprechendsten Ideen in je zehn Stichwörtern zusammen.





5.3. C/D



**Wind in das Segel bringen**

Projekte sind wie ein Segeltörn. Es gibt den Ausgangshafen und den Zielhafen. Auf der Reise können Sturm und hoher Wellengang aufkommen, Piratenschiffe können auftauchen oder es tritt Flaute ein.



Stell dir vor: Dein Team weiß nicht weiter, die Leute sind müde und erschöpft.

Wie bringst du wieder Wind in die Segel?

Denk an eine Person, die diese Situation meistern könnte. Versuch dich mit dieser Person zu identifizieren und die Situation mit den geänderten Möglichkeiten zu bewältigen. Wie würde die von dir gewählte Person die Mannschaft wieder motivieren?

Ich als \_\_\_\_\_ setze folgende Schritte:

---



---



---



---



## 42 Führung



Einige Lehrbücher zum Thema Führung und Management beziehen sich auf den irischen Polarforscher Ernest Shackleton, der als Expeditionsleiter umfassende Führungsqualitäten bewies. Insbesondere seine Fähigkeiten zu motivieren und die Kenntnis der Stärken und Grenzen seiner Teammitglieder werden dabei immer wieder hervorgehoben.

In dem Buch „Shackletons Führungskunst: Was Manager von dem großen Polarforscher lernen können“ (von Margot Morrell und Stephanie Caparrell) ist nachzulesen, wie Shackleton sein Team, welches in einer vermeintlich aussichtslosen Situation steckt, rettet:

1914: Das Expeditionsschiff *Endurance* wurde 1.200 Meilen entfernt vom letzten Außenposten der Zivilisation im Packeis der Antarktis zermalmt. Shackleton gelingt es, seine komplette Mannschaft nach beinahe zweijährigem Überlebenskampf nach England zurückzubringen.



**Buchtip:** Peter Baumgartner, Rainer Hornbostel:  
Manager müssen Mut machen.

**Mythos Shackleton. Führungskunst – Unternehmensphilosophie – Neuausrichtung**















Das Leben des Polarforschers wurde mehrmals verfilmt und war Thema vieler Dokumentationen. Sieh dir auf YouTube die Beiträge zu „Ernest Shackleton“ an.

## 5.4. Zielorientierung

A Wissen	B Verstehen	C Anwenden	D Analysieren/Evaluieren
		Ich kann Teilziele und Endziele festlegen, sie an alle Beteiligten klar vermitteln und bei der Zielerreichung Unterstützung bieten.	Ich kann die Zielerreichung überprüfen.

Die folgenden Fragen unterstützen dich dabei, klare Ziele zu erkennen.

<p>1</p>  <p>Was soll ich machen?</p>	 <p>Kein Durchblick, irgendeine Ausstellung vorbereiten.</p>  <p>Du organisierst acht Pinnwände, Pins und 30 Bögen schwarzes Naturpapier, Größe A2.</p>
<p>2</p>  <p>Bis wann?</p>	 <p>Mir egal ...</p>  <p>Bis 10. Dezember.</p>
<p>3</p>  <p>Worin liegt der Sinn der Anweisung?</p>	 <p>Keine Ahnung ...</p>  <p>Die Ausstellung eröffnen wir am 18. Dezember, so haben wir noch eine Woche Zeit, sie aufzubauen.</p>
<p>4</p>  <p>Wofür bist du zuständig?</p>	 <p>Weiß nicht genau.</p>  <p>Ich koordiniere die Foto- und die Textgruppe und bin dafür verantwortlich, dass am 17. Dezember alle Fotos und Bildbeschreibungen in der Aula hängen.</p>

# 44 Führung

## 5.4. B/C



### Timelines

Als Leiter/Leiterin eines Projekts bist du letztverantwortlich für Entscheidungen, Konsequenzen von Entscheidungen, das Arbeitsklima im Team, das Einhalten von Terminen und die Motivation der Teammitglieder.

Die genaue Definition von Zielen, ein guter Organisationsplan und eine durchdachte Struktur des Projektverlaufs erleichtern deinem Team und dir die Arbeit.

Arbeite bei deinem aktuellen/nächsten Projekt mit Timelines.

Zum Beispiel:

Timeline 1 zum Projekt „Was bedeutet Glück?“ (Ausstellungsgruppe: Foto und Text)

<b>30. September</b>	Gruppeneinteilung: Fotogruppe, Textgruppe zum Projekt „Was bedeutet Glück?“
<b>5. Oktober   8:00 – 12:00 Uhr</b>	Fotoworkshop, Schreibwerkstatt
<b>13. Oktober</b>	30 Fotos auswählen, Texte zu Fotos auswählen
<b>4. November</b>	Fotos bearbeiten, Texte redigieren
<b>12. November</b>	Fotos in A3 ausdrucken, korrigierte Texte layouten
<b>4. Dezember</b>	Fotos in Passepartouts oder Rahmen geben, Texte in Farbe ausdrucken
<b>10. Dezember</b>	Pinnwände aufstellen, 30 Bögen Naturpapier (schwarz, A2) besorgen
<b>17. Dezember</b>	Die Ausstellung ist komplett.
<b>18. Dezember</b>	Ausstellungseröffnung

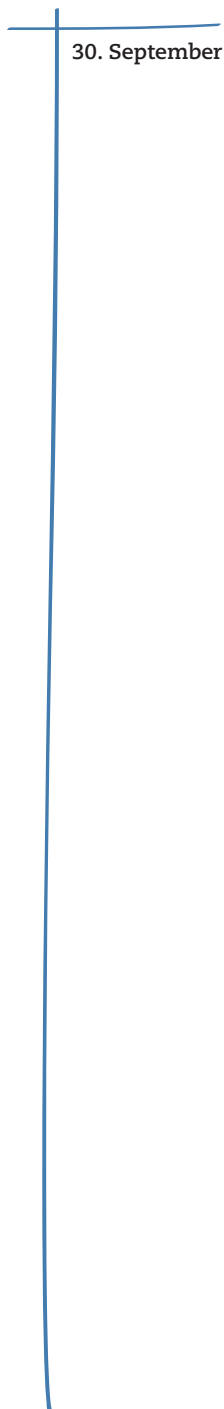


Für die folgende Aufgabe bleiben wir bei dem angedachten Projekt „Was bedeutet Glück?“

Wie könnte die Timeline z.B. für eine Videogruppe, Malgruppe oder Hörspielgruppe aussehen?

Welche Teilziele müssten in der Timeline bis zur Präsentation des Videos, der gemalten Bilder/Collagen bzw. des Hörspiels am 18. Dezember vermerkt werden?

Erstelle eine Timeline 2 zu dem Projekt „Was bedeutet Glück?“ (Video-, Mal- oder Hörspielgruppe), das am 30. September beginnt und am 18. Dezember präsentiert werden soll.



## 46 Führung

**Tip:** Überprüfe, ob die einzelnen Teammitglieder die Teilziele ihrer Zuständigkeitsbereiche termingerecht erreichen.

Schaff dir **Zeitpuffer**, falls eine Teilgruppe ein Teilziel nicht termingerecht erreicht.

Manchmal hat man den Eindruck, dass sich Teammitglieder verrennen, weil sie die Orientierung verloren haben.

Du hast den Plan, du hast den Kompass, du hast den Überblick, du kennst das Ziel.

Gib Informationen, vor allem die komplette schriftliche Timeline, an deine Teammitglieder weiter. Sorg dafür, dass jedes Teammitglied ausreichend orientiert ist. Beschreibe jedem Teammitglied das Ziel und die Teilziele. So kann ein gemeinsames, von dir geleitetes Projekt gelingen.



Das Festlegen von klar strukturierten Teil- und Endzielen schafft Sicherheit und Orientierung während eines Arbeitsprozesses.



Zum Thema Ziele lies nach in Kompetenzfeld 3 „Kooperation“, S. 25ff. (SMART-Analyse).

## 5.4. C/D



## Inselübung

Nach einer Projektarbeit ist es notwendig, sich gemeinsam Zeit für eine Rückschau auf die Arbeit zu nehmen und das Erreichen der Ziele zu überprüfen.

Eine geeignete Methode dazu ist die Inselübung:

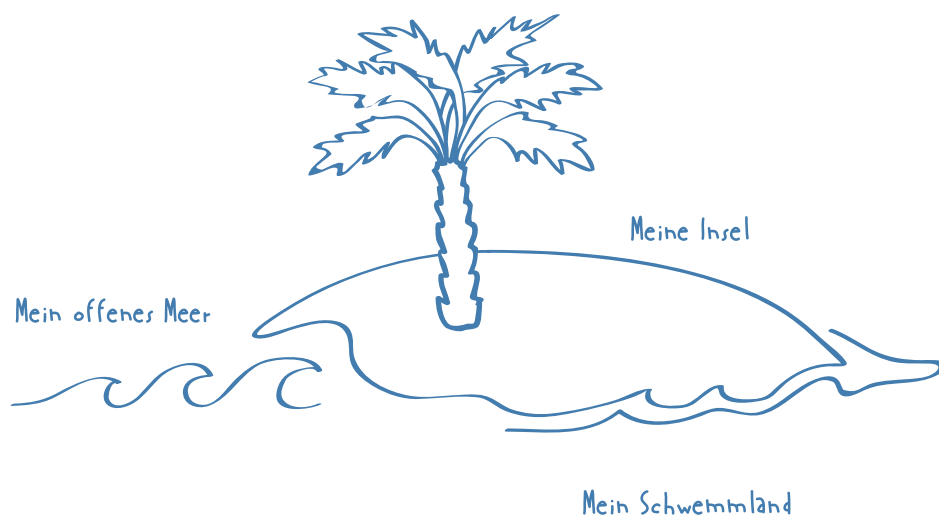
Ich führe mir meine Aufgaben und Ziele als Mitarbeiter/Mitarbeiterin oder Leiter/Leiterin der Projektgruppe nochmals vor Augen und stelle mir vor, es handelt sich um eine Insel.

Was wäre dann mein **sicheres Land**? Was wäre mein fester Boden, was wären jene Bereiche/Teilziele, auf die ich mich verlassen kann, die mich tragen, auf denen ich mich auch einmal ausruhen kann? Was soll unbedingt bleiben?

Was wäre mein **Schwemmland**? Es ist schon etwas seicht, auf dem Schwemmland hole ich mir nasse Füße, aber im Prinzip fühle ich mich noch recht sicher. Trotzdem sollten Bereiche/Teilziele hier noch einmal überdacht bzw. überarbeitet werden.

Was wäre das **große, offene, weite Meer**? Was wäre jener Bereich, in dem ich mich unsicher fühle, in dem Gefahren (Haie, Klippen, Riffe) auf mich lauern, wo ich (mehr) Unterstützung gebraucht hätte?

Schreibe in deine Insel, wie es dir in den einzelnen Bereichen/bei den einzelnen Teilzielen ergangen ist:



(Quelle: Inselübung von Gabriele Salzgeber, Partnerin von SoVal, Netzwerk für Beratung, Lernen & Entwicklung)

## 5. Führung<sup>1</sup>

**Das Kompetenzfeld bezieht sich auf die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, das Treffen von Entscheidungen, Zielorientierung sowie den Einsatz motivationsförderlicher Maßnahmen.**

### 5.1. Verantwortungsübernahme und -weitergabe

Beschreibung	Verantwortungsübernahme und -weitergabe umfassen ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Bereitschaft, eine Führungsrolle zu übernehmen</li> <li>- das Einstehen für Konsequenzen als Folge des eigenen Führungsverhaltens sowie des Verhaltens der Mitarbeiter/innen</li> <li>- die Delegation von Aufgaben an Mitarbeiter/innen entsprechend ihrer Kompetenzen und Zuständigkeiten</li> </ul>	
Deskriptoren	5.1-C-1	Ich kann Führungsaufgaben in einem klar strukturierten Bereich übernehmen.
	5.1-C-2	Ich kann Führungsaufgaben in einem Bereich mit nicht vorhersehbaren Anforderungen übernehmen.
	5.1-D-3	Ich kann in nicht vorhersehbaren Situationen die nötigen Strategien finden/wählen, um Führungsaufgaben wahrzunehmen.

### 5.2. Entscheidungsfindung

Beschreibung	Entscheidungsfindung umfasst ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- das Sammeln von Informationen als Basis für eine Entscheidung</li> <li>- die Konzentration auf die sachliche Ebene beim Treffen einer Entscheidung</li> <li>- die Vermittlung der getroffenen Entscheidung an die Mitarbeiter/innen</li> <li>- die Kontrolle über Umsetzung und Auswirkungen der Entscheidung</li> </ul>	
Deskriptoren	5.2-C-1	Ich kann Entscheidungen auf Basis der dafür notwendigen Informationen treffen.
	5.2-D-2	Ich kann überprüfen, ob meine Entscheidungen entsprechend umgesetzt werden.

### 5.3. Motivierungsvermögen

Beschreibung	Das Motivierungsvermögen umfasst ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- die kognitive und emotionale Unterstützung der Mitarbeiter/innen im Arbeitsprozess</li> <li>- den Einsatz motivationsfördernder Maßnahmen</li> <li>- die Wahrnehmung von Unter- bzw. Überforderung bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Arbeitsprozess</li> </ul>	
Deskriptoren	5.3-B-1	Ich kann Möglichkeiten zur Förderung der Motivation erläutern.
	5.3-C-2	Ich kann motivationsfördernde Maßnahmen setzen.

<sup>1</sup> Broschüre Bildungsstandards: Soziale und personale Kompetenzen. 9.–13. Schulstufe. Bildungsstandards in der Berufsbildung. Kompetenzmodell, Deskriptoren und ausgewählte Methoden-/Unterrichtsbeispiele. 1. Auflage, September 2011, S. 18f.  
<http://www.bildungsstandards.berufsbildendeschulen.at/de/downloads.html>, letzter Zugriff: 30.10.2014



**5.4. Zielorientierung**

Beschreibung	Zielorientierung umfasst ... <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Festlegung von klar strukturierten Teil- und Endzielen</li> <li>- die Vermittlung der Zielsetzungen und Organisationspläne an die Mitarbeiter/innen</li> <li>- den Kommunikationsprozess zwischen den Zuständigkeitsbereichen über Arbeitsstand und Zielerreichung</li> <li>- die laufende Überprüfung der einzelnen Arbeitsprozessschritte</li> </ul>	
Deskriptoren	5.4-C-1	Ich kann Ziele an alle Mitarbeiter/innen klar vermitteln.
	5.4-C-2	Ich kann richtungsweisend auf die Zielerreichung der Mitarbeiter/innen einwirken.
	5.4-D-3	Ich kann den Prozess der Zielerreichung evaluieren.