

## Inhaltsverzeichnis

<b>Definition .....</b>	<b>3</b>
<b>Führungskraft .....</b>	<b>9</b>
<b>Vier Führungsstile .....</b>	<b>19</b>
<b>Führungskraft erhalten .....</b>	<b>29</b>
<b>Eisberg-Modell .....</b>	<b>37</b>
<b>Team .....</b>	<b>47</b>
<b>Prüfungsaufgaben Meister BaM .....</b>	<b>65</b>
<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>71</b>
<b>Anhang .....</b>	<b>75</b>

## Schattenseiten und Herausforderungen einer Führungsposition mit Lösungsmöglichkeiten

### Schattenseiten

- "Macht macht einsam"
- kein Gesprächspartner auf Augenhöhe
- vieles mit sich selbst ausmachen
- (ver)braucht viel Kraft
- unangenehme Entscheidungen treffen
- Feierabend? - immer präsent sein
- kein "Dienst nach Vorschrift" möglich
- Macht erzeugt Neid und Widerstand
- Verantwortung kann belasten
- Fehlentscheidungen können teuer werden

### Herausforderungen

- "up to date" bleiben
- persönliche Weiterentwicklung notwendig
- Umgang mit Konflikten
- Konflikte aushalten
- Verantwortung übernehmen
- Einfluss nehmen
- "nicht motzen, sondern klotzen"
- Life - work-Balance halten

### Lösungen

- Weiterbildung
- Grenzen setzen
- "Nein" sagen ohne schlechtes Gewissen
- Supervision nutzen
- Pausen- / Auszeiten einplanen
- delegieren
- sich selbst belohnen
- Netzwerke bilden
- Vertretung regeln
- Informationen weitergeben
- Fehlertoleranz

## Selbstbehauptungsstrategie: Das Schutzschild

- Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie kühl und gelassen reagiert haben, obwohl die Situation turbulent und aufregend war.
- Tauchen Sie in Ihrer Erinnerung nochmals ganz in diese Situation ein.
- Vergegenwärtigen Sie sich das Gefühl, dass die Unannehmlichkeiten an Ihnen abprallen, wie ein Tischtennisball von der Tischtennisplatte abprallt.
- Lassen Sie innerlich das Gefühl wachsen, dass Sie sich schützen können, indem Sie eine Art unsichtbares Schutzschild um sich herum aufbauen.
- Stellen Sie sich vor Ihrem geistigen Auge ein Schild vor, durch das Sie alles sehen und hören können, ähnlich wie das dicke Glas vor einem Bankschalter.
- Diesen Schutzschild können Sie jederzeit und an jedem Ort aufbauen.
- Finden Sie selbst einen passenden Satz als „Begleitmusik“ zu Ihrem Schutzschild. Sagen Sie zu sich selbst etwas wie: „Das lasse ich beim anderen“ oder: „Das hat jetzt nichts mit mir zu tun“ oder „Das trifft mich nicht.“

## Zeit, Raum und Aufmerksamkeit einnehmen

- Selbstsicher auftreten: sich Zeit lassen beim Betreten eines Raumes, „Sich-Beeilen“ wirkt bei manchen Personen „verhuscht“: „Ich bin nicht wichtig, seht mich nicht an. Ich beeile mich.“
- Entdeckung der bewussten und präsenten Langsamkeit: Begrüßung der Anwesenden, langsam zum Sitzplatz gehen, in Ruhe Mantel oder Jacke ablegen, sich gemächlich hinsetzen
- Gespräch erst beginnen, wenn man seinen Platz eingenommen hat: innere Sammlung, Wahrnehmung der Atmosphäre im Raum
- Raum einnehmen: Füße brauchen selbstsicheren Stand, Körpergröße braucht Raum, nicht zu anderen hinunterbeugen oder „einknicken“, besser ein paar Schritte Distanz zum Gegenüber halten
- Keinen Platz vom Gegenüber zuweisen lassen, der die eigene Selbstsicherheit beeinträchtigt, z. B. scheinbar bequemes Sofa oder Sessel, auf dem man schlecht aufrecht sitzen kann → Präsenz fehlt, ggf. um einen Stuhl bitten
- Nicht niedriger als das Gegenüber sitzen: gibt Hierarchiegefühl  
Falls dies nicht möglich ist: sich beim Sitzen hochstrecken
- Auf persönliche Distanzzone achten, 80 cm bis 1 m Abstand, ansonsten entsteht Stressreaktion, Kampf oder Flucht, Revierverteidigung, bei Distanzonenübergreifen versuchen Platz zu verschaffen, Schritt zur Seite, wenn man sitzt und jemand sich über einen beugt, frontal von Angesicht zu Angesicht zu der Person hindrehen oder aufstehen, Distanzonen anderer Kulturen beachten.

(Literatur: „Die etwas gelassenere Art, sich durchzusetzen“, Barbara Berckhan, Heyne 2003)

## **Ethik des (Beg)Leitens und Führens**

### **Wertschätzend**

Ich achte Menschen jenseits von Sympathien und vertraue auf Lernfähigkeit und Lernbereitschaft.

### **Zutrauend**

Ich traue den anderen zu, dass sie Aufgaben selbständig lösen.  
Wenn erforderlich, gebe ich Unterstützung und fördere Entwicklungsprozesse, auch durch angemessene Anforderungen.

### **Orientierung gebend**

Ich informiere andere über meine Werte, Vorstellungen und Ziele.  
Dies bedeutet auch Mut zu Konflikt und Auseinandersetzung.

### **Authentisch**

Was ich von anderen erwarte, lebe ich vor.

### **Partnerschaftlich**

Ich teile mein Wissen und meine Informationen und Sorge dafür, dass alle an einem Strang ziehen können. Ich verstehe Erfolge als gemeinsame Erfolge im Team.

### **Anerkennend**

Ich würdige die Erreichung vereinbarter Ziele, nehme das Positive in jeder Person wahr und unterstütze die Freude über Erfolge nach Herausforderungen.

### **Lernend**

Ich bin offen für Fortbildung und Weiterbildung.  
Ich verstehe mich selbst als lernend und bin dadurch verbunden mit den Lernenden, die ich begleite.

### **Selbstbewusst**

Ich achte auf meine Energien.  
Indem ich für mich Sorge, kann ich geben.  
Ich würdige meine Quellen, Wurzeln und meine Grenzen.

### **Offen für Kritik**

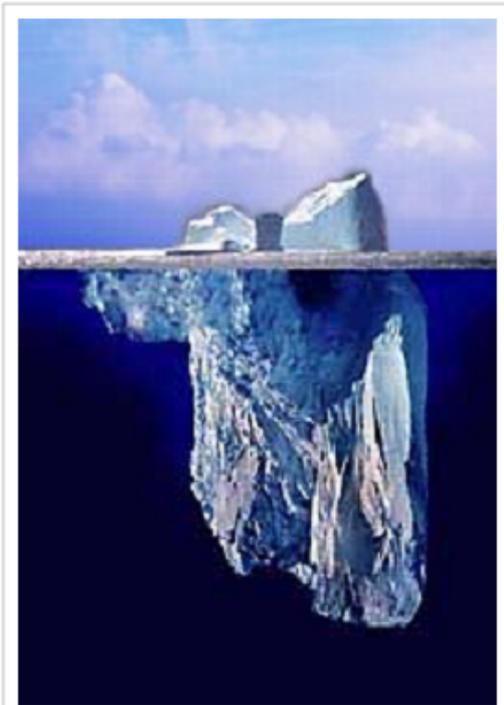
Da ich zu dem stehe, was ich zu geben habe, bin ich offen für Kritik.

### **Im Dialog mit Widerstand**

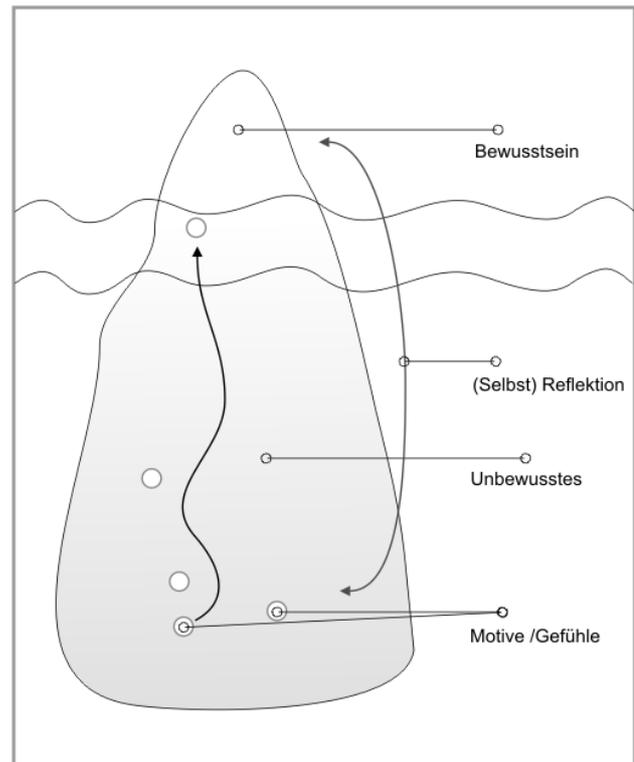
Widerstand deute ich als Angebot zur Kommunikation. Ich prüfe, ob es Sinn macht, den Rahmen, die Vorgehensweise oder das Tempo zu verändern.

(z.T. entnommen aus: „Widerstand als Motivation“, S. 112/113 - Paul Lahninger, Ökoptopia Verlag)

## Das Eisberg-Modell



Der überwiegende Teil eines Eisberges befindet sich unter der Wasseroberfläche



### Das Bewusstsein (Sachebene)

Worte, Intellekt

### Das Unbewusste (Beziehungseben)

Ängste, Gefühle, Motive, Erfahrungen, Bilder

Äußert sich durch Körpersprache, Mimik, Tonfall, Kunst, Träume

### Grundlegende Bedürfnisse

Wertschätzung/Akzeptanz, Geborgenheit, Zugehörigkeit, Sicherheit, Liebe, Respekt, Vertrauen, Verständnis, Klarheit/Struktur, Offenheit, Frieden/Harmonie, Selbstwert

### Gefühle, die auftreten, wenn Bedürfnisse nicht erfüllt sind

bekümmert, besorgt, einsam, entmutigt, enttäuscht, frustriert, gereizt, hilflos, hoffnungslos, nervös, traurig, unbehaglich, verärgert, verlegen, verwirrt, widerwillig, wütend

### Gefühle, die auftreten, wenn Bedürfnisse erfüllt sind

angeregt, bewegt, dankbar, energiegeladent, erfreut, erfüllt, erleichtert, erstaunt, fasziniert, fröhlich, gerührt, hoffnungsvoll, inspiriert, optimistisch, stolz, vertrauensvoll, wohl, zuversichtlich

## **1. Teamphase: „FORMING“**

### **- Voranschluss und Orientierung, Ankommen**

- Unsicherheit der einzelnen Teammitglieder, eigene Kompetenzen herausfinden
- Zurückgezogenheit, Wahrung von Distanz und Schutz ermöglichen
- Es sind noch keine festen Bindungen vorhanden
- Teammitglieder werden etikettiert durch ersten Eindruck, Schubladendenken
- Es wird nach geltenden Normen gesucht
- Mitglieder zeigen gewohnte Verhaltensweisen
- Teamleitung wird angetestet
- Zunächst geringe Übernahme von Verantwortung



### **Die Teamleitung muss in dieser Phase beachten**

- Empathievermögen anwenden
- Informationsaustausch – enge Kommunikation vornehmen
- Gegenseitiges Kennenlernen → Fähigkeiten und Potenziale der einzelnen Teammitglieder erkennen
- Vorbereitende Informationen vornehmen, Transparenz bei Veränderungen gewährleisten, z. B. neues Teammitglied, neue Arbeitstechniken
- Spiele und Methoden zum Kennenlernen bereithalten → Warming up (Bilder, Symbole, etc.)

## **2. Teamphase: „STORMING“ - Machtkampf und Kontrolle, Gärung**

- Teammitglieder werden persönlicher
- Einflussnahme Einzelner auf das Geschehen wird stärker
- Rangeleien um Themen und Inhalte, längere Diskussionsphasen sind möglich
- Versuche, eigene Position zu finden, Verortung
- Kritik an anderen Teammitgliedern
- Statuskämpfe, Verteidigungsmanöver
- Diskussionen über das Verhalten der Leitung werden geführt
- Bildung von Untergruppen
- Gefahr des Rückzugs Einzelner sehr groß



## Helfer

- „Indianer“, der gebraucht wird
- realisiert die vorgegebenen Aufgaben, ist eine abrufbare Arbeitskraft
- lässt sich gern führen, sichert sowohl Zielerreichung als auch Arbeitsklima ab
- sichert bewährte Strukturen durch deren Nutzung ab
- macht alles, was überschaubar und nachvollziehbar ist
- typische Aussage: „Wenn Ihr meint? Dann machen wir es so.“
- braucht den Drive des „Häuptlings“, des Machers und die Kreativität der Ideenschleuder, arbeitet Prototyp und Archivar zu.

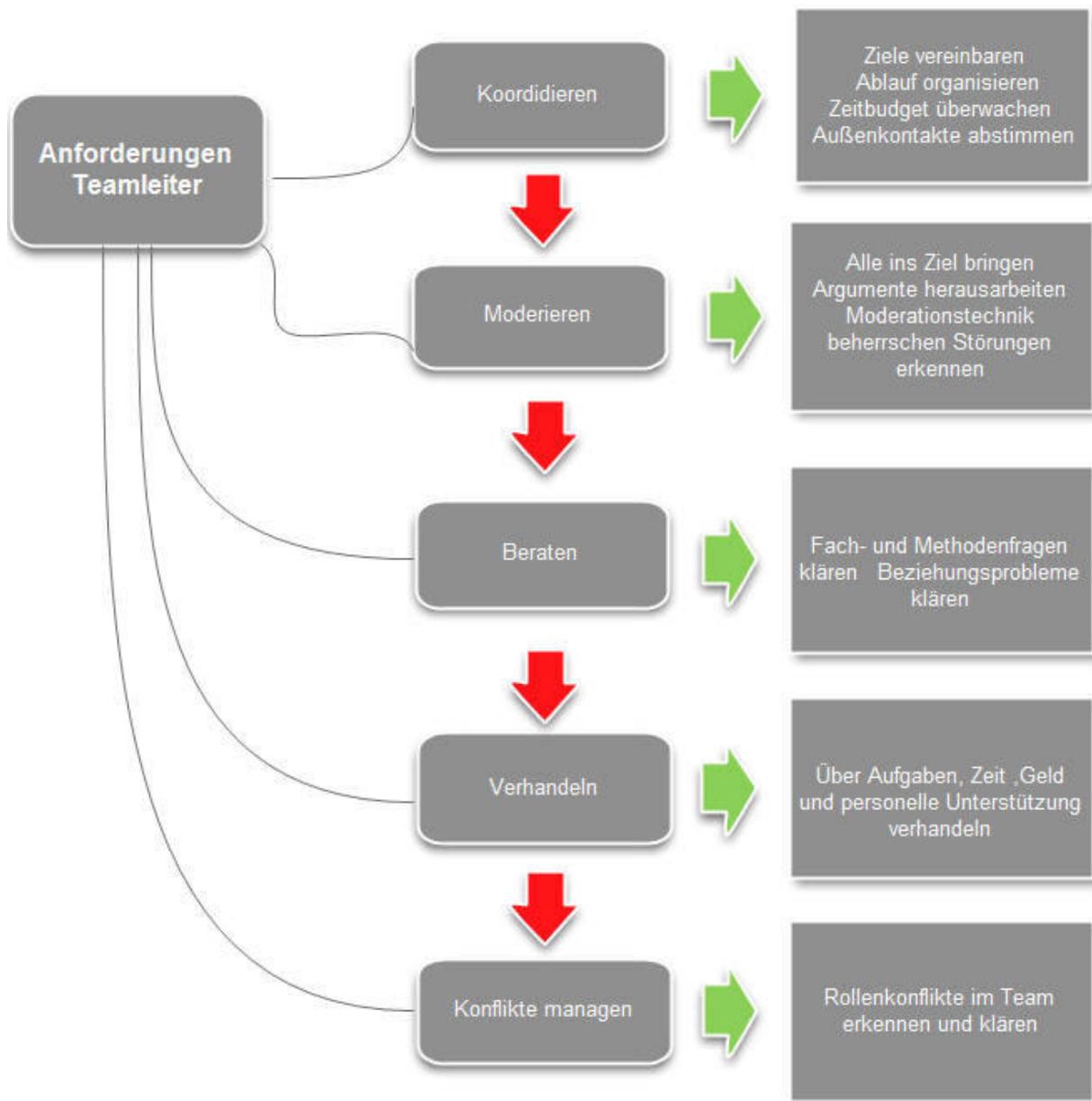
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• unterstützend für die Leitung und das Team</li> <li>• äußert wenig Kritik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• braucht Impulse von außen, wartet ab</li> <li>• ggf. Eigeninitiative fehlt</li> <li>• eigene Kreativität stagniert</li> <li>• unselbstständig, fehlendes Selbstbewusstsein</li> <li>• Gefahr der Ausnutzung</li> </ul>

## Ideenschleuder

- kreativer Input für das Team, befasst sich mit Ideen und Möglichkeiten
- kann fremde Lösungen gut nachvollziehen und weiterentwickeln
- hinterfragt viel, um noch besser „zu denken“
- entwickelt gern Lösungen und entwirft Abläufe, macht Verbesserungsvorschläge
- typische Aussage: „Man könnte doch mal versuchen...“
- setzt Ideen von Visionär um, wird durch Arbeitspferd unterstützt.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• unterstützt eventuell auch Macherin und Motor</li> <li>• belastbar</li> <li>• schaut nach vorne</li> <li>• hat Überzeugungskraft und Gespür für den richtigen Zeitpunkt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• braucht Offenheit im Team für neue Ideen</li> <li>• muss beharrlich sein</li> </ul>

## Anforderungen an eine Teamleitung



- Steuerung übernehmen: Strategien festlegen
- Kooperation abstimmen: Wer arbeitet mit wem in welchem Aufgabenbereich?
- Vernetzung herstellen und motivieren
- Visionen erarbeiten
- Ergebnisse schaffen – Total Quality Management beherrschen
- Zielerreichung überprüfen
- das Team, dessen Interessen und Arbeitsergebnisse nach außen vertreten, repräsentieren