

WA16: Selbstverwaltung, Überwachung, Management und Leitung

5.4: FÜHRUNGSQUALITÄTEN DEMONSTRIEREN

- LO154 Die Fähigkeit nachweisen, gemeinsame Ziele, Interessen und Perspektiven für Mitarbeiter festlegen, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen.
- LO155 Die Fähigkeit nachweisen, eine Vision für Ihr Team zu erstellen und eine Strategie zu entwickeln, um diese zu erreichen.
- LO156 Führungsqualitäten verbessern.
- LO157: Mit dem Druck einer Führungsposition umgehen können.
- LO158 Vorausdenken und eine Krise vorab verhindern.
- LO159 Eigene Ressourcen bewegen, um die Ziele zu erreichen.
- LO160 Die Fähigkeit nachweisen, durchsetzungsfähig und feinfühlig zu handeln und zu reagieren.
- LO161 Situationsbezogene Mitarbeiterführung nachweisen. (the 60 second PA).



Details des Moduls



Kennzahl des Arbeitsbereiches:	16
Bezeichnung des Arbeitsbereiches	Selbstverwaltung, Überwachung, Management und Leitung
Kürzel der Lerneinheit:	5.4
Bezeichnung der Lerneinheit:	FÜHRUNGSQUALITÄTEN DEMONSTRIEREN
Nummer des Lernergebnisses:	LO154, LO155, LO156, LO157, LO158, LO159, LO160, LO161
Bezeichnung des Lernergebnisses:	LO154 Die Fähigkeit nachweisen, gemeinsame Ziele, Interessen und Perspektiven für Mitarbeiter festlegen, um eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen. LO155 Die Fähigkeit nachweisen, eine Vision für Ihr Team zu erstellen und eine Strategie zu entwickeln, um diese zu erreichen. LO156 Führungsqualitäten verbessern. LO157: Mit dem Druck einer Führungsposition umgehen können. LO158 Vorausdenken und eine Krise vorab verhindern. LO159 Eigene Ressourcen bewegen, um die Ziele zu erreichen. LO160 Die Fähigkeit nachweisen, durchsetzungsfähig und feinfühlig zu handeln und zu reagieren. LO161 Situationsbezogene Mitarbeiterführung nachweisen (the 60 second PA).
Empfohlene Dauer:	? Stunden
Trainer:	



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

WIE WÜRDEN SIE EIN ZIEL DEFINIEREN?

WAS SIND DIE MERKMALE EINES ZIELS?



Gruppendiskussion



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- *Ein angestrebter Zustand innerhalb einer Ereignisfolge, meist einer menschlichen Handlung, zu einem Zweck. Viele Menschen bemühen sich, Ziele innerhalb einer festgelegten Zeit mithilfe einer Fristsetzung zu erreichen. (Wikipedia)*

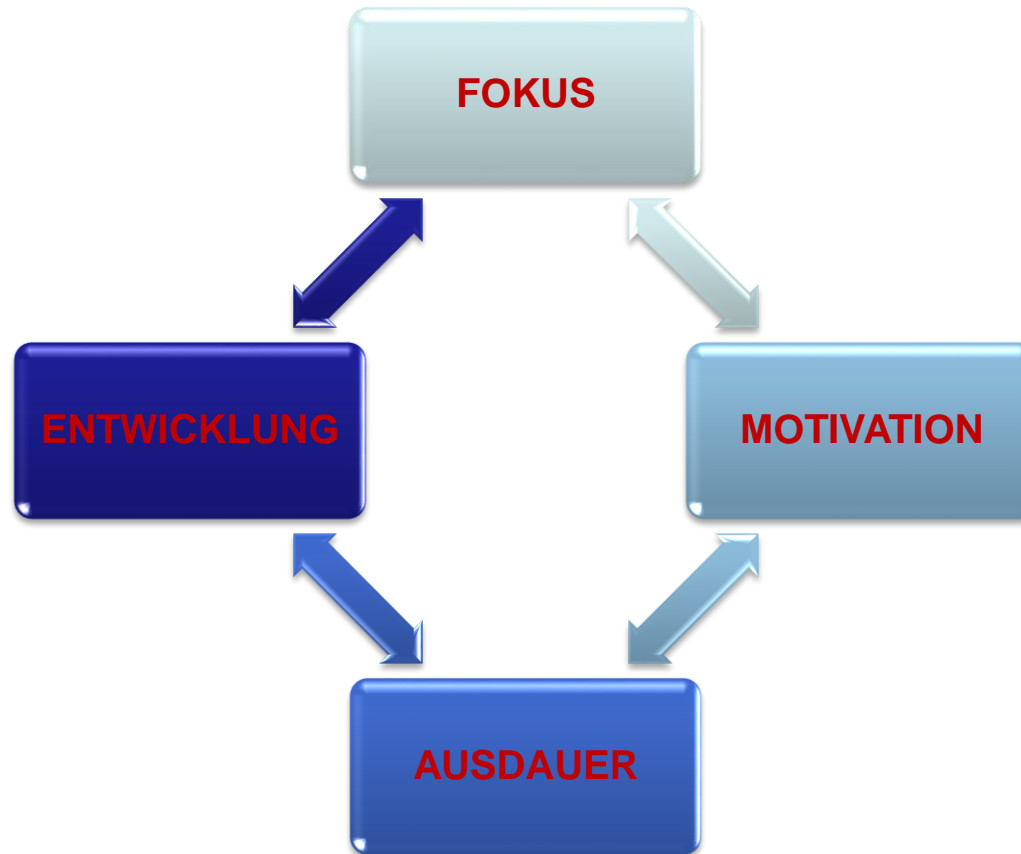


Warum sind Ziele wichtig?

- Sie sorgen für eine Anleitung und geben eine Richtung vor
- Sie vereinfachen die Planung
- Sie motivieren und inspirieren Mitarbeiter
- Sie helfen Unternehmen bei der Bewertung und Leistungskontrolle

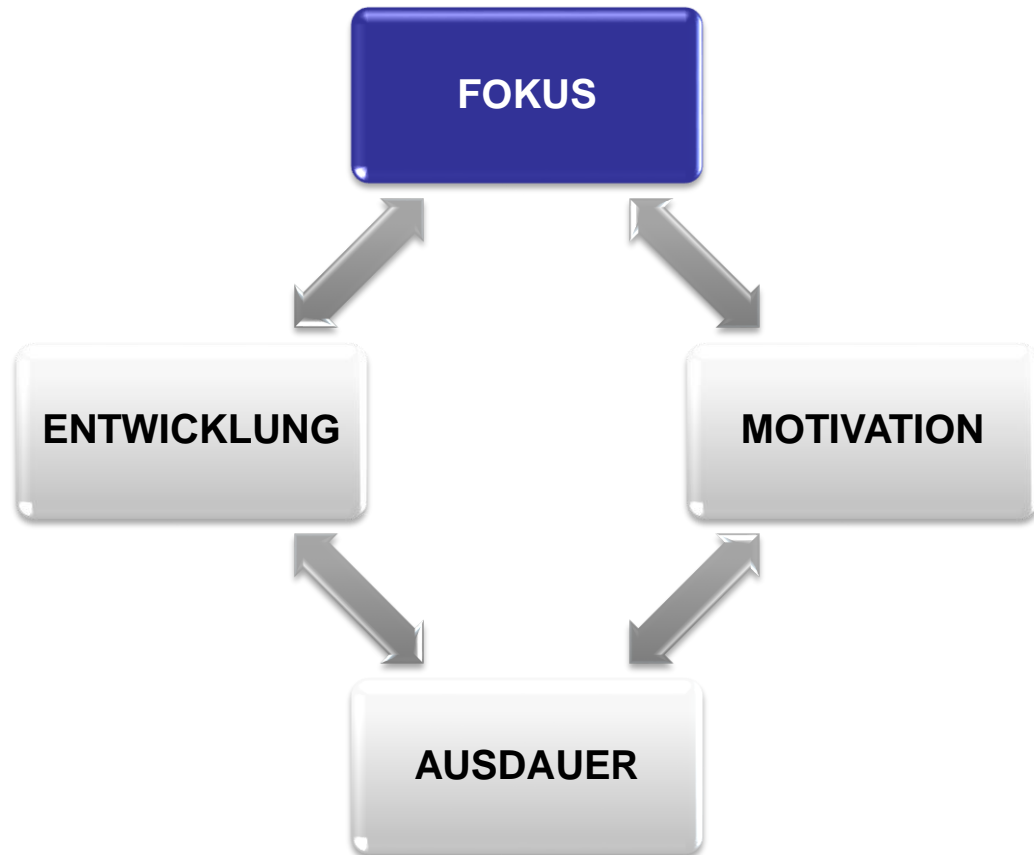


Warum sind Ziele wichtig?



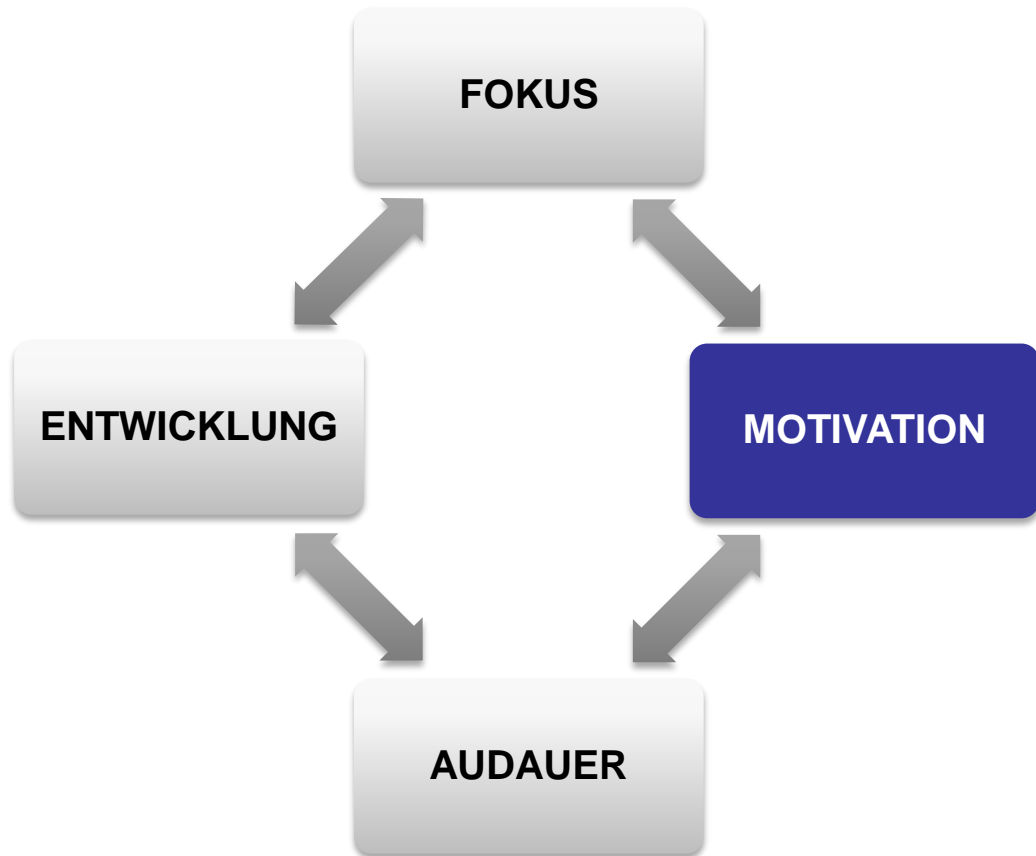
Warum sind Ziele wichtig?

- *Sie lenken die Handlungen und Bemühungen auf zielgewandte Aktivitäten – **FOKUS***



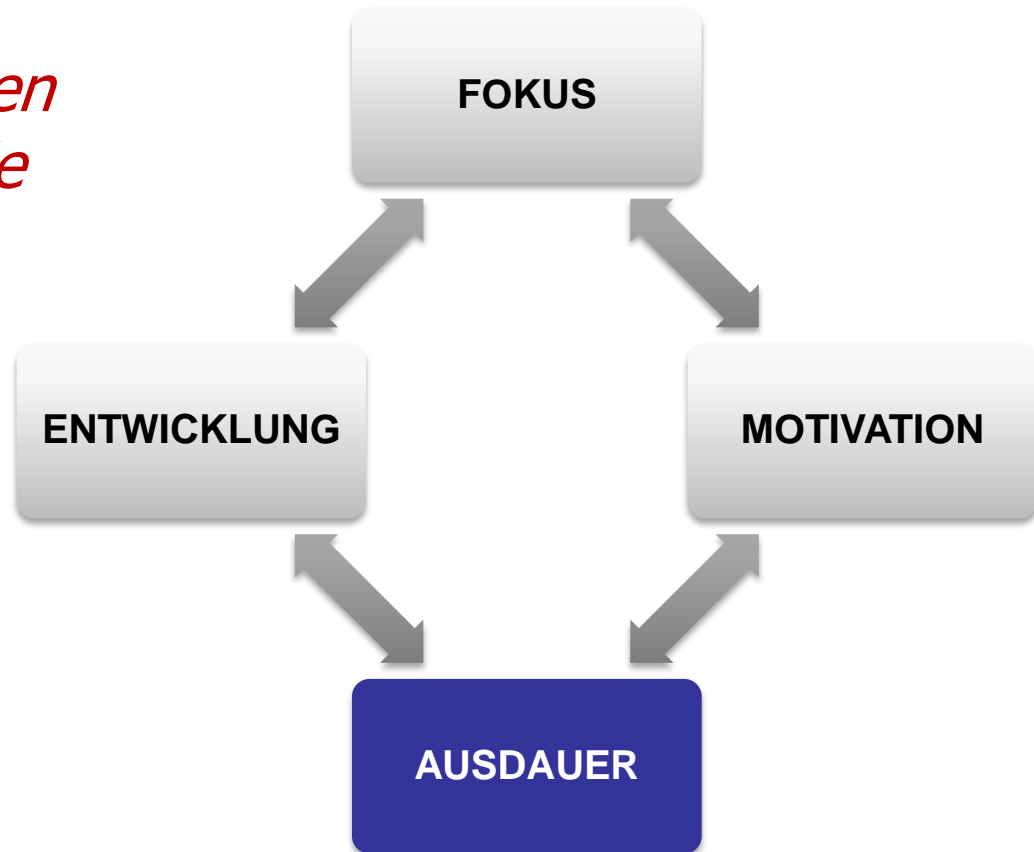
Warum sind Ziele wichtig?

- *Bei anspruchsvollen Zielen sind die Mitarbeiter bemühter als bei leicht zu erreichenden Zielen – **MOTIVATION***



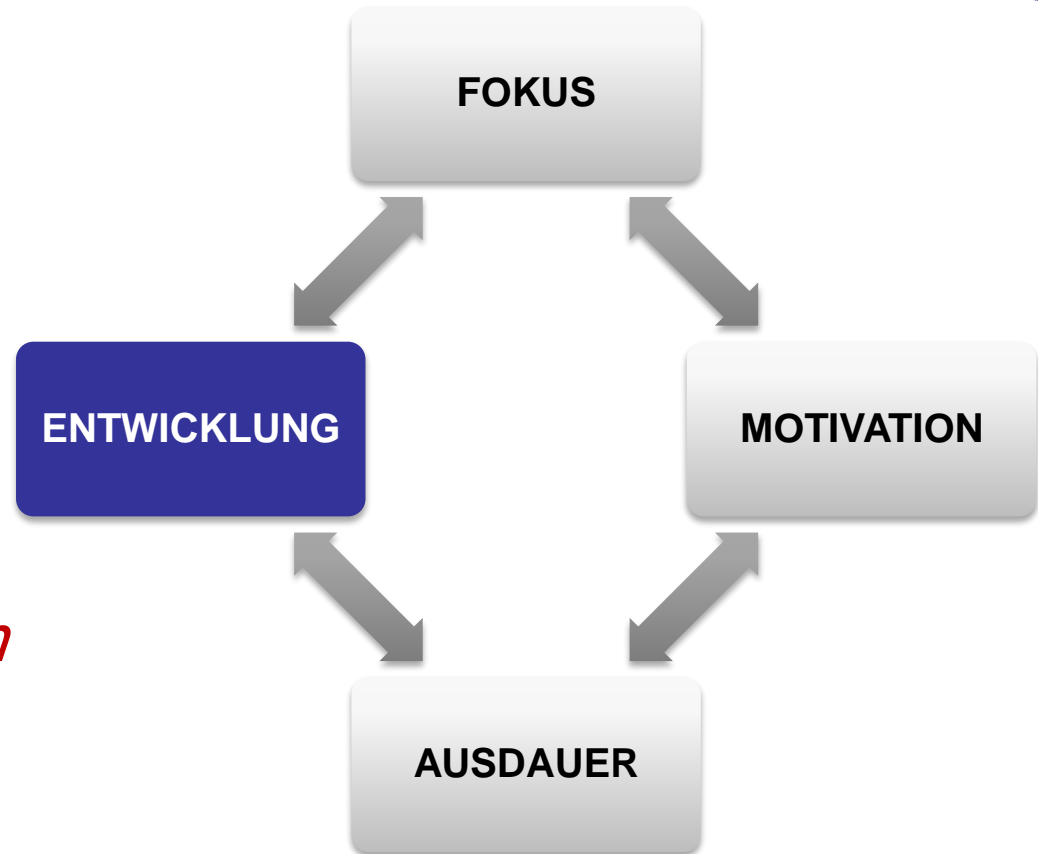
Warum sind Ziele wichtig?

- *Die Mitarbeiter strengen sich mehr an, wenn sie hohe Ziele erreichen wollen – **AUSDAUER***



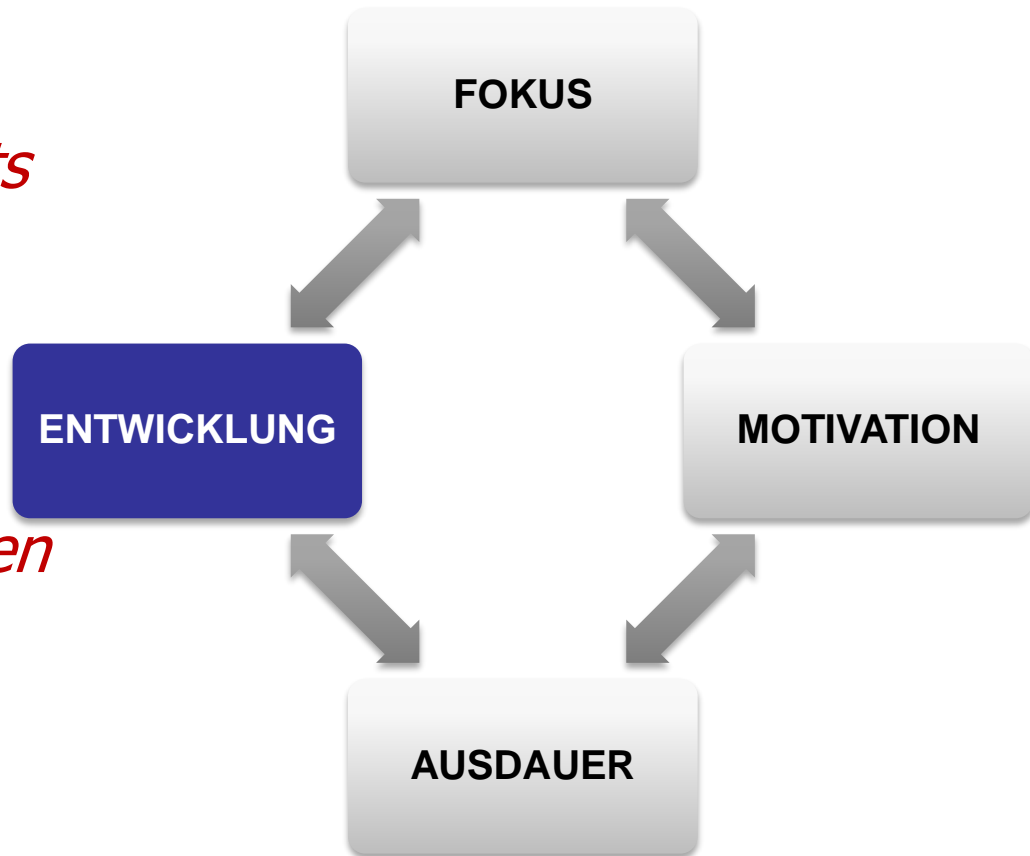
Warum sind Ziele wichtig?

- *Ziele motivieren Mitarbeiter, ihre bereits vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu nutzen oder Kenntnisse und Fertigkeiten zu erlangen – ENTWICKLUNG*

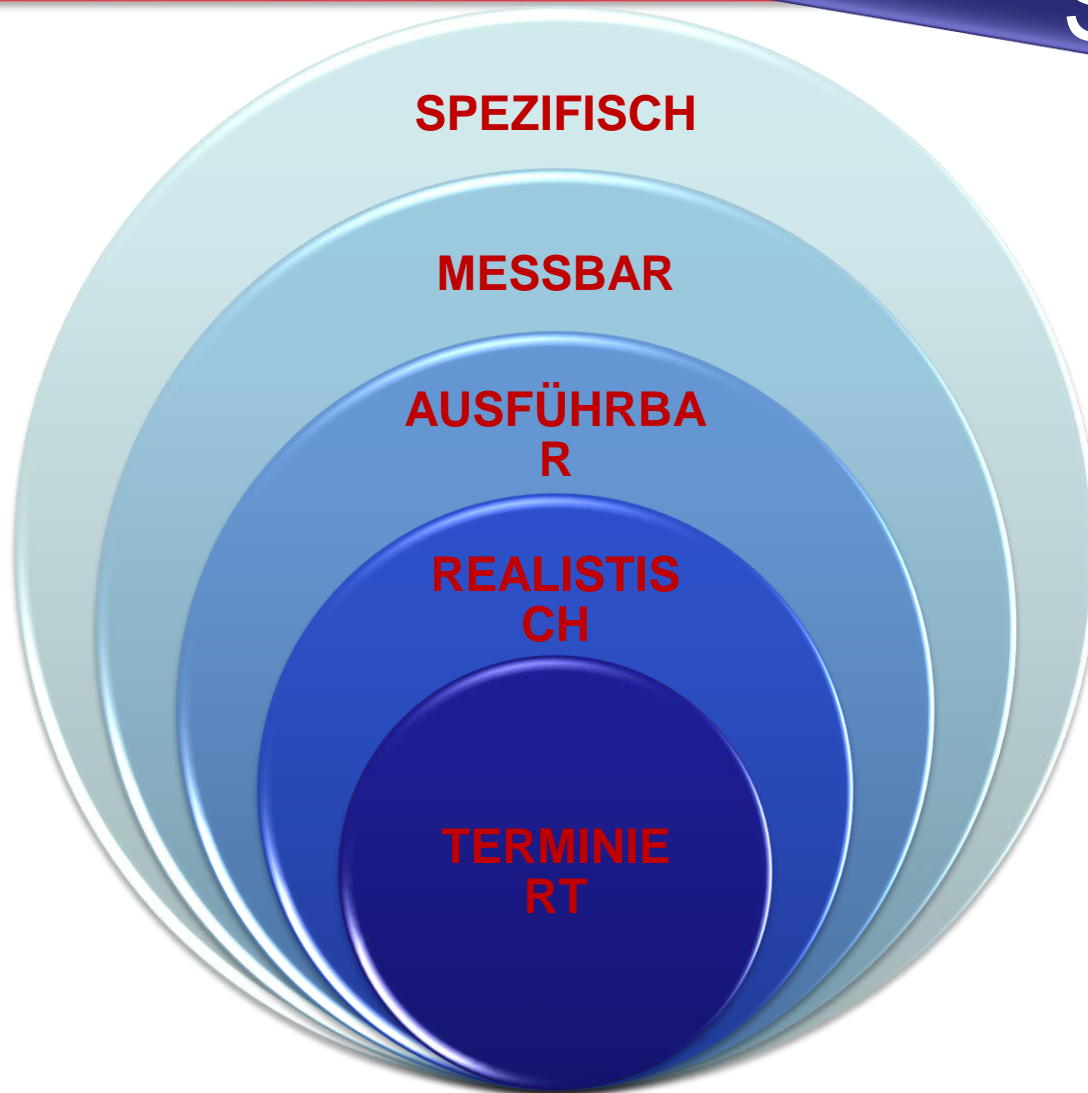


Warum sind Ziele wichtig?

- *Ziele motivieren Mitarbeiter, ihre bereits vorhandenen Kenntnisse und Fertigkeiten zu nutzen oder Kenntnisse und Fertigkeiten zu erlangen – ENTWICKLUNG*



Wie man Ziele festlegt – SMART!



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- **Spezifisch**

- Klar definiert
- Fokussiert
- Eindeutig
- Präzise

S



- **Messbar**

- Konkrete Zahlen in die Ziele einbauen
- Fortschritte verfolgen

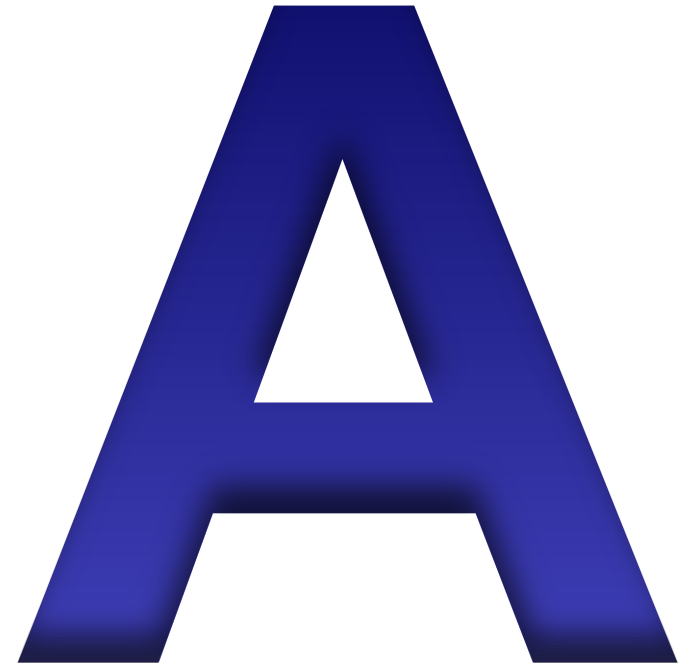
M





• Ausführbar

- Stellen Sie sicher, dass das Ziel mit Ihrer Mission übereinstimmt
- Stellen Sie sicher, dass das Ziel mit Ihrer Vision übereinstimmt
- Stellen Sie sicher, dass es nur zentrale Werte reflektiert



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



• Realistisch

- keine Ziele setzen, die man nicht erreichen kann
- Sie werden sie nicht erreichen
- Das führt zu Enttäuschungen
- Sorgen Sie dafür, dass Ihr Ziel realistisch ist

R



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

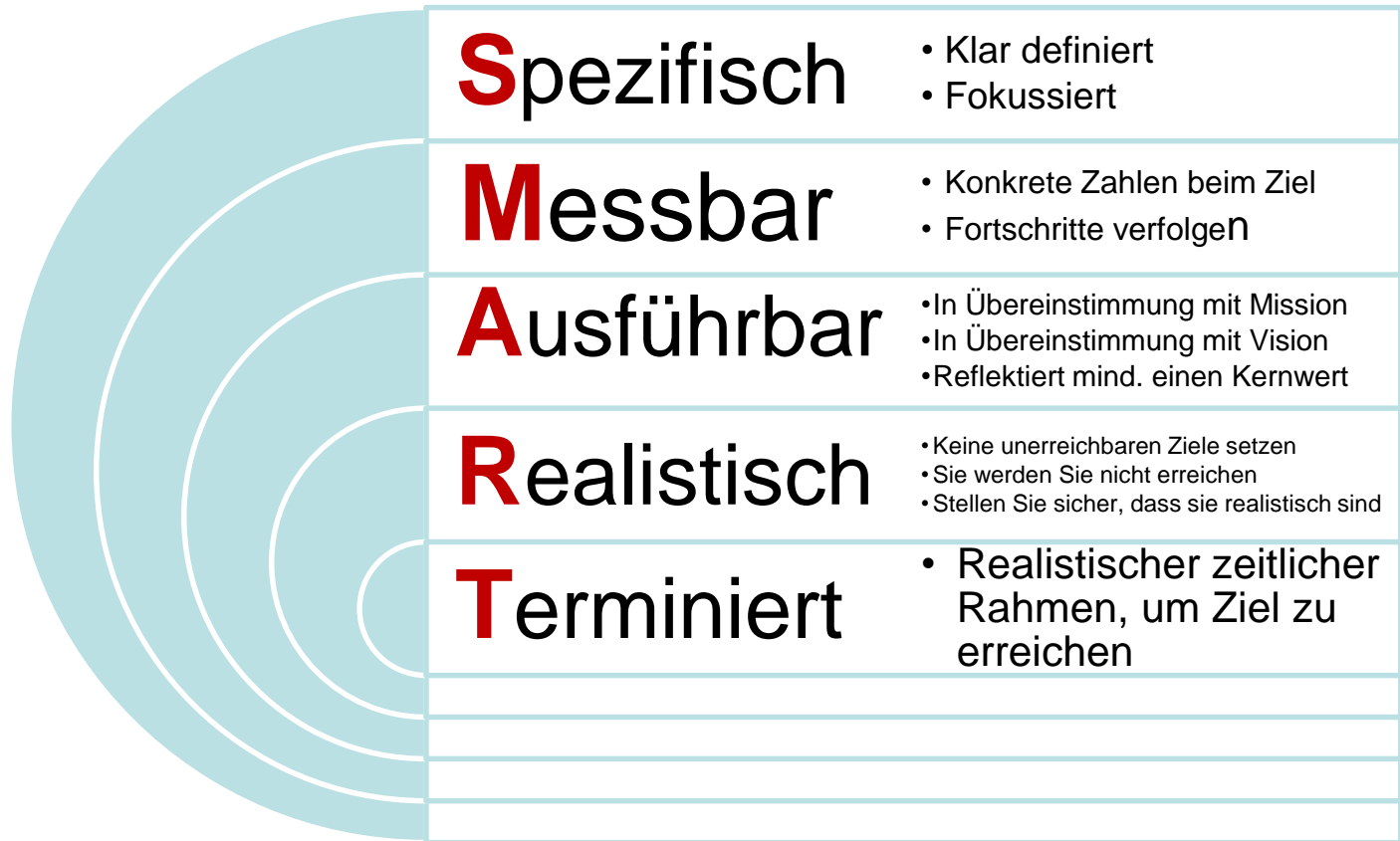
This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- **Terminiert**

- Setzen Sie sich einen realistischen zeitlichen Rahmen, um Ihr Ziel zu erreichen



Wie man Ziele setzt – SMART ZUSAMMENFASSUNG!



Methodological tool

SMART Ziele formulieren EUPA_LO_154_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bedeutung gemeinsamer Ziele



- Die Ziele müssen zwischen allen Beteiligten **kommuniziert** werden.
- Alle Mitglieder des Teams müssen zusammenkommen und Folgendes besprechen:
 - Ziele, die sie haben
 - Konkrete Schritte, die unternommen werden, um sie zu erreichen
 - Die Verantwortung jeder Person
 - Handlungen, die nötig sind, um die Ziele zu erreichen
 - Dass jeder im Prozess involviert ist und dabei eine wichtige Rolle spielt.

TEAM
AWESOME

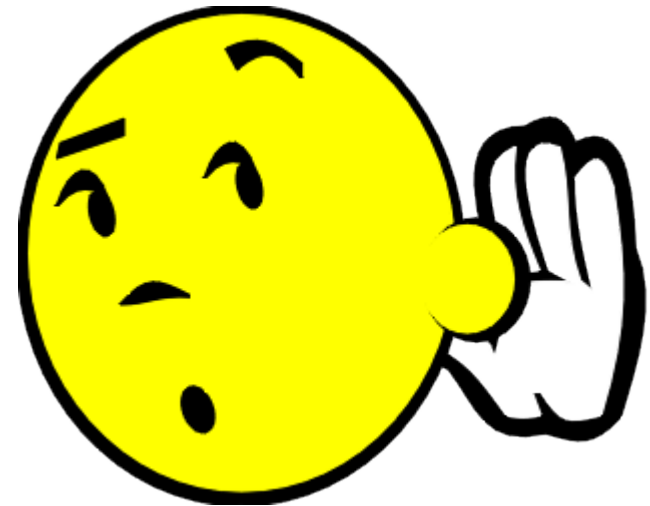


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Beim Festlegen und Erreichen gemeinsamer Ziele ist es sehr wichtig, dem Input anderer Teammitglieder zuzuhören
 - Hören Sie nicht nur den Managern zu, sondern auch den Mitarbeitern



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bedeutung gemeinsamer Ziele



- Gemeinsame Ziele zu haben, gibt dem Management und den Mitarbeitern etwas, an dem sie zusammen arbeiten können.
 - Das verbessert die **Arbeitsmoral** beider Parteien
 - Erhöht das Vertrauen unter den Teammitgliedern
 - Teammitglieder fühlen sich geschätzt und am Unternehmenserfolg beteiligt.
- **ARBEITSMORAL**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bedeutung gemeinsamer Ziele



- Vergessen Sie nicht, Teammitglieder dafür zu belohnen, wenn sie Ziele erreicht haben



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- **Teambildung entsteht durch:**
 - Rückzugsräume,
 - Workshops,
 - Zusätzliche Ausbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz,
 - Freizeitaktivitäten.



- **Merkmale eines erfolgreichen Teams**

- Gegenseitiges Vertrauen der Teammitglieder
- Eigenmotivation im Team
- Gemeinsame Verantwortung für Fehler
- Beteiligung aller Mitglieder
- Starke Kommunikation
- Bereitschaft Fragen zu stellen, um Dinge zu klären.



Bedeutung gemeinsamer Ziele



- **Teambildung und Beurteilung beinhaltet auch eine persönliche Bewertung und Training.**
 - Ein einziges Mitglied, kann ein Team vom Kurs abbringen oder verwirrende und widersprüchliche Ziele und Strategien einbringen.
 - Stellen Sie Personen ein, die offen sind, ihre Ansichten zu diskutieren, zuzuhören und ihre Meinung auszudrücken und falls nötig als Anführer zu agieren.
 - Teammitglieder können diese Fertigkeiten im Training erlernen, aber Teambildung funktioniert am besten, wenn die Teammitglieder bereits einige grundlegenden Eigenschaften von erfolgreichen Teammitgliedern mitbringen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bedeutung von Einzelpersonen



- **Teambildung und Beurteilung beinhaltet auch Bewertung und Training.**
 - Ein einziges Mitglied, kann ein Team vom Kurs abbringen oder verwirrende und widersprüchliche Ziele und Strategien einbringen.
 - Stellen Sie Personen ein, die offen sind, ihre Ansichten zu diskutieren, zuzuhören und ihre Meinung auszudrücken und falls nötig als Anführer zu agieren.
 - Teammitglieder können diese Fertigkeiten im Training erlernen, aber Teambildung funktioniert am besten, wenn die Teammitglieder bereits einige grundlegenden Eigenschaften von erfolgreichen Teammitgliedern mitbringen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Bedeutung von Einzelpersonen



- Bei der Teambildung bewerten sie die Stärken und Schwächen der Teammitglieder
 - Evaluationsprozess
 - Passen Sie die Rollen den Interessen und Merkmalen eines jeden Teammitglieds an



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Gruppendiskussion



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Was ist eine Vision?




Was ist eine Vision?



**Leadership is the capacity to
translate vision into reality.**

Warren Bennis

 BrainyQuote



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

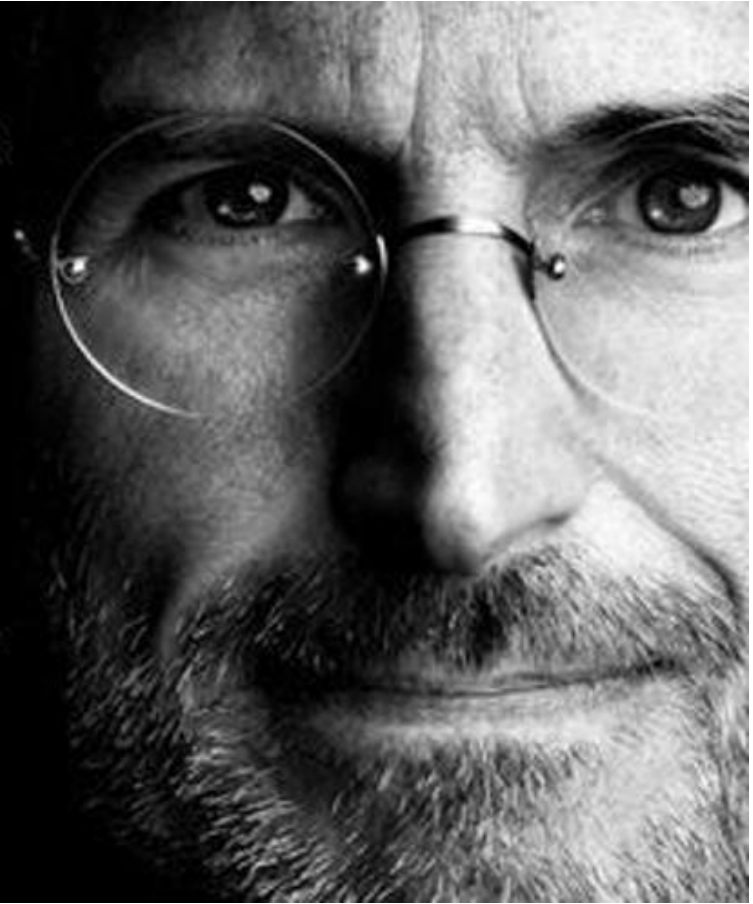
This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Was ist eine Vision?



If you are working on something exciting that you really care about, you don't have to be pushed. The vision pulls you.

Steve Jobs



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Was ist eine Vision?



- Eine formulierte Vision vermittelt die übergeordneten Ziele eines Unternehmens genau und präzise. Außerdem kann sie als Werkzeug dienen, um strategische Entscheidungen zu treffen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie sieht eine gut formulierte Vision aus?

- Sie ist in der Gegenwart und nicht im Futur formuliert.
- Sie wird mit einer aussagekräftigen Formulierung im ersten Absatz zusammengefasst, der wiederholt wird.
- Sie beschreibt die besten Ergebnisse, die wir erzielen können
- Sie nutzt unmissverständliche Sprache. Sie nutzt keine geschäftliche Sprache.
- Sie weckt Emotionen. Sie ist leidenschaftlich.
- Sie hilft dabei, in den Köpfen der Menschen ein Bild zu erzeugen.





- **Apple**

- “Wir glauben daran, dass wir auf der Erde sind, um großartige Produkte herzustellen, und das wird sich nicht ändern. Wir konzentrieren und ständig auf Innovationen. Wir glauben an das Einfache, nicht an das Komplexe. Wir glauben, dass wir die Primärtechnologien hinter den Produkten, die wir herstellen, besitzen und kontrollieren müssen: Wir dürfen uns nur in Märkte begeben, in denen wir einen wesentlichen Beitrag leisten können. Wir glauben daran, dass es richtig ist, tausende von Projekten abzulehnen, sodass wir uns voll und ganz auf die wenigen Projekte konzentrieren können, die wirklich wichtig und bedeutsam für uns sind. Wir glauben an enge Zusammenarbeit und gegenseitigen Ideentransfer unserer Gruppen, was uns ermöglicht, uns in einer Weise zu erneuern, wie es andere nicht können. Ganz offen, wir geben uns mit nicht weniger als Exzellenz in allen Gruppen des Unternehmens zufrieden. Wir sind uns selbst gegenüber ehrlich und geben es zu, wenn etwas schlecht ist, und wir haben den Mut, uns zu ändern. Ich denke, gleichgültig, wer diesen Job hat, dass diese Werte so sehr in diesem Unternehmen eingebettet sind, dass Apple seine Sache sehr gut machen wird.”





- **PepsiCo**

- “Dadurch, dass unsere Vision durch Programme mit Fokus auf Umweltaspekte, Aktivitäten, die sich positive auf die Gesellschaft auswirken, und dem Engagement, dass wir für unsere Teilhaber den Unternehmenswert zu steigern, in die Praxis umsetzen wollen, wird wird PepsiCo ein wahrhaftig nachhaltiges Unternehmen. Bei PepsiCo engagieren wir uns für unternehmerischen und finanziellen Erfolg, während wir die Gesellschaft positiv beeinflussen – wir liefern das, was wir “Performance with Purpose” nennen.”



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Amazon

- “Wir wollen das Unternehmen sein, dass sich am konsequentesten an den Kunden orientiert; wir wollen einen Ort schaffen, an dem Kunden alles finden und entdecken, was sie online einkaufen möchten.”



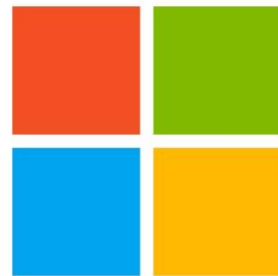
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- **Microsoft**

- "Microsoft ist ein Technologie-Unternehmen dessen Mission darin besteht, jede Person und jede Organisation auf dem Planeten dazu zu befähigen, mehr zu erreichen. Wir streben danach, lokale Chancen, Wachstum und Wirkkraft in jedem Land der Welt zu schaffen. Unsere Strategie ist es, die klassenbesten Plattformen und Produktivitäts-Dienste für eine intelligente Cloud und intelligent edge, angefüllt mit künstlicher Intelligenz (K1), zu entwickeln." - (Zitiert aus dem Jahresbericht 2017 von Microsoft)



Microsoft



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie erreichen wir die Vision?



- DURCH STRATEGIE, die wir umsetzen, nach der:
- STRATEGISCHEN PLANUNG



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Was ist strategische Planung?



- Eine Aktivität, die benutzt wird um:
 - Prioritäten zu setzen
 - Ressourcen zu konzentrieren
 - Vorgänge zu stärken
 - Sicherzustellen, dass Mitarbeiter und andere Stakeholder auf das gleiche Ziel hinarbeiten;
 - Vereinbarungen bezüglich beabsichtigten Auswirkungen/Ergebnissen zu treffen
 - Die Richtung zu beurteilen und anzupassen
- Sie stellt eine disziplinierte Bemühung dar, die zu wesentlichen Entscheidungen und Handlungen führen wird, die die Richtung vorgeben und formen, was ein Unternehmen ist, wem es dient, welchen Tätigkeitsbereich es hat und warum. Dabei liegt der Fokus auf der Zukunft/Vision.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. Analyse oder Bewertung

- Internes und externes Umfeld verstehen

2. Formulierung einer Strategie

- Eine hochwertige Strategie wird entwickelt und ein strategischer Plan dokumentiert die Schritte

3. Ausführung der Strategie

- Der hochwertige Plan wird in mehrere operative Planungsschritte und Handlungen zerlegt

4. Bewertung oder Erhaltungs-/Managementphase,

- Kontinuierliche Verbesserung und Bewertung der Leistung, Kultur, Kommunikation, Berichterstattung über Daten und anderer strategische Managementangelegenheiten





Fakten
sammeln

SWOT-
Analyse

Inputs
überprüfen

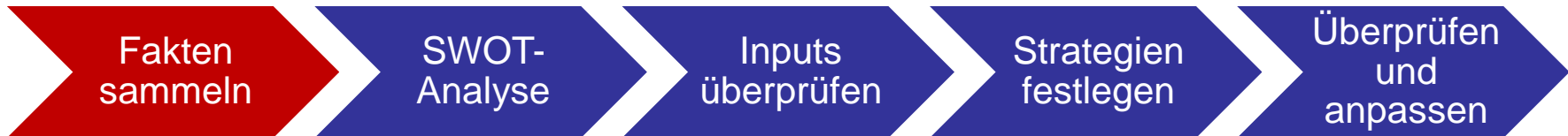
Strategien
festlegen

Überprüfen
und
anpassen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



1. Fakten sammeln - Analyse

- Von Stakeholdern,
- Kunden,
- Mitbewerbern,
- Industrie,
- Umfeld,
- Leistung





2. SWOT-Analyse

- Extern
 - Chancen
 - Risiken
- Intern
 - Stärken
 - Schwächen
 - Strategische Fragen und Probleme





3. Inputs überprüfen

- Stakeholder
- Überprüfen:
 - Inputs
 - SWOT
- Kernaussagen formulieren





4. Strategien festlegen

- Zwischenziele
- Vision
- Ziele
- Operative Pläne





5. Ein letztes Mal überprüfen

- Stakeholder
- Überprüfen:
 - Strategien
 - Ziele
 - Pläne
- Anpassen



Methodological tool

Die Vision durch strategische Planung
verwirklichen

EUPA_LO_155_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Diskutieren Sie über Ihre Erfahrungen in
Bezug auf Führungsstärke und
Führungsschwäche

Gruppendiskussion



“ A leader is one
who knows the
way, goes the way,
and shows the
way. ”

John C. Maxwell



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

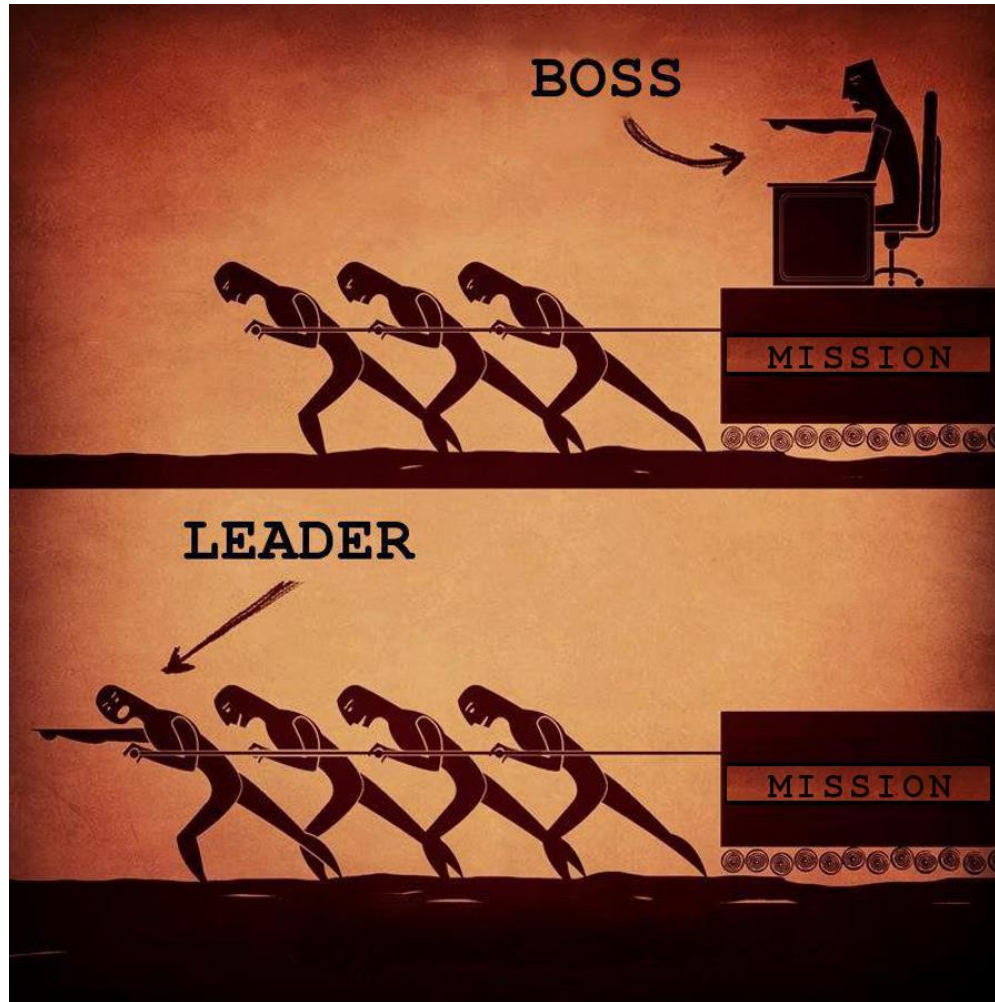
This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.





Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Was ist ein Anführer?



- Eine Person, die:
 1. eine inspirierende Vision der Zukunft schafft.
 2. andere motiviert und inspiriert, sich auf diese Vision einzulassen.
 3. es schafft, die Vision zu verwirklichen.
 4. ein Team so coacht und zusammenstellt, dass es die Vision leichter erreichen kann.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Merkmale eines Anführers



- anpassungsfähig an Situationen
- aufmerksam gegenüber des sozialen Umfelds
- ehrgeizig und leistungsorientiert
- durchsetzungsfähig
- kooperativ
- entscheidungsfreudig
- zuverlässig
- dominant (Wunsch, andere zu beeinflussen)
- energisch (hoher Aktivitätsgrad)
- ausdauernd
- selbstbewusst
- stressresistent
- bereit, Verantwortung zu übernehmen
- Anführer nutzen:
- Integrität, Ehrlichkeit, Mitgefühl, Bescheidenheit



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Eigenschaften eines Anführers



Eigenschaften

- clever (intelligent)
- konzeptionell begabt
- kreativ
- diplomatisch und taktvoll
- spricht fließend
- kompetent bezüglich Gruppenaufgaben
- organisiert (verwaltungstechnische Fähigkeiten)
- Überzeugend
- Sozialkompetenz

Stogdill, 1974



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- 1. Das Team koordinieren**
Mitglieder – Teamarbeit fördern und motivieren
- 2. Mission und Zweck festlegen**, Rollen und Verantwortung klären, Aufgaben verteilen und Ziele festlegen
- 3. Arbeitsmethoden klären**
- 4. Sich auf Leistung konzentrieren**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Haftung: der Zustand, haftbar, verpflichtet und verantwortlich zu sein
- Verantwortung kann auf andere übertragen werden, Haftung nicht
- Ein guter Anführer übernimmt die volle Verantwortung:
 - Gesteht bei Erfolg von übertragenen Aufgaben anderen das Lob zu
 - Nimmt die Schuld auf sich, wenn übertragene Aufgaben schiefgehen





- Autorität ist die Macht, Gedanken, Meinungen oder Verhalten zu beeinflussen oder zu befehlen
- Bereichsübergreifendes Team – weniger Autorität – schwieriger zu managen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

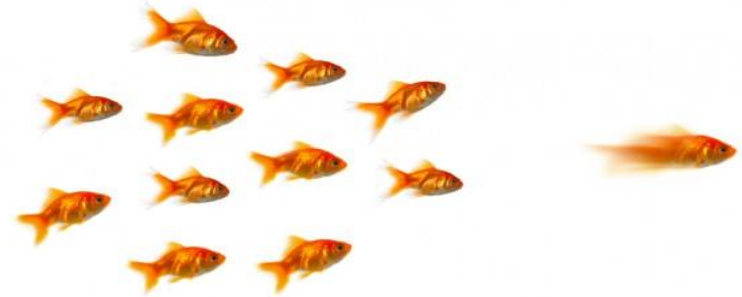
Anführer eines Teams **müssen** folgende Autoritäten haben:

- Die Autorität, Einspruch zu erheben, wenn jemand neues zum Team hinzukommen soll
- Die Autorität, jemandem aus dem Team zu entfernen
- Die Autorität, Aufgaben an Teammitglieder zu verteilen *innerhalb den Einschränkungen des direkten Leiters des Teams*
- Die Autorität, bei einem vernünftigen Grund und mit vorheriger Mitteilung, Teamsitzungen einzuberufen





- Eine Vision gibt die Richtung vor, legt Prioritäten fest, und sorgt für eine Marke, sodass man im Nachhinein sagen kann, ob man erreicht hat, was man erreichen wollte.
- Um eine Vision zu erschaffen, konzentrieren Sie sich auf die Stärken eines Unternehmens, indem sie z.B. die PEST-Analyse oder die SWOT-Analyse nutzen.
- Denken Sie darüber nach, wie sich die Industrie wahrscheinlich entwickeln wird und wie sich die Konkurrenz wahrscheinlich verhält.
- Führungspersonen sind proaktiv.

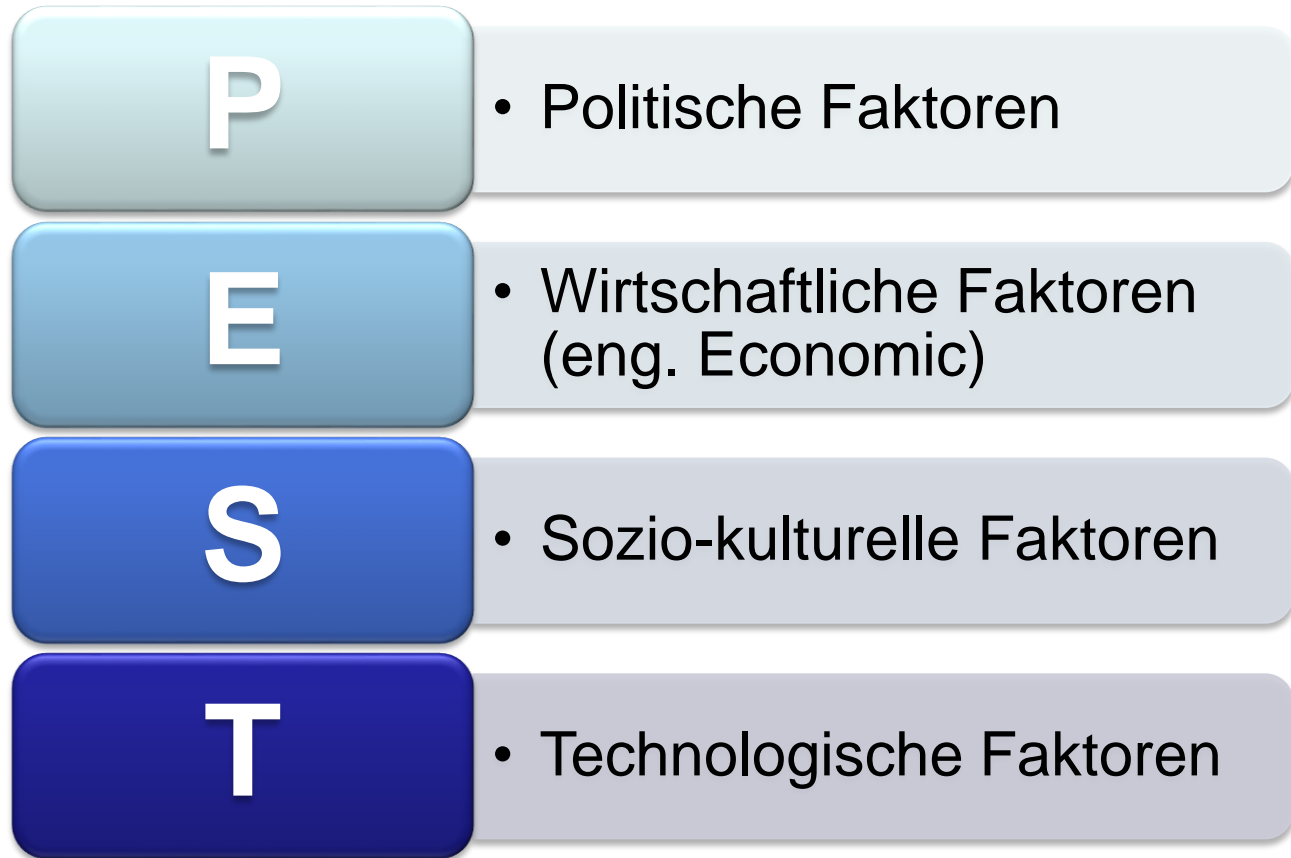


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

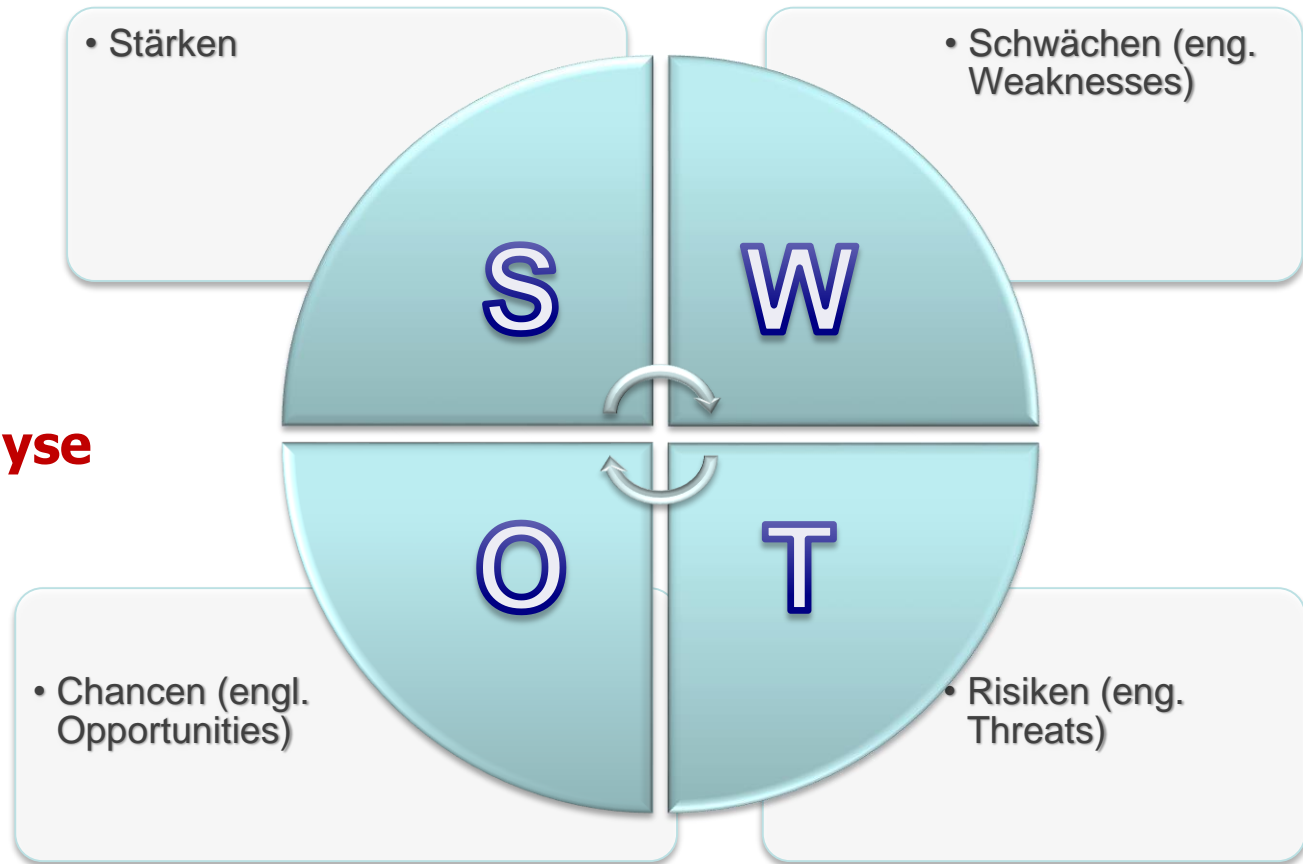
Wie man Stärken und Schwächen angeht

- **PEST-Analyse**

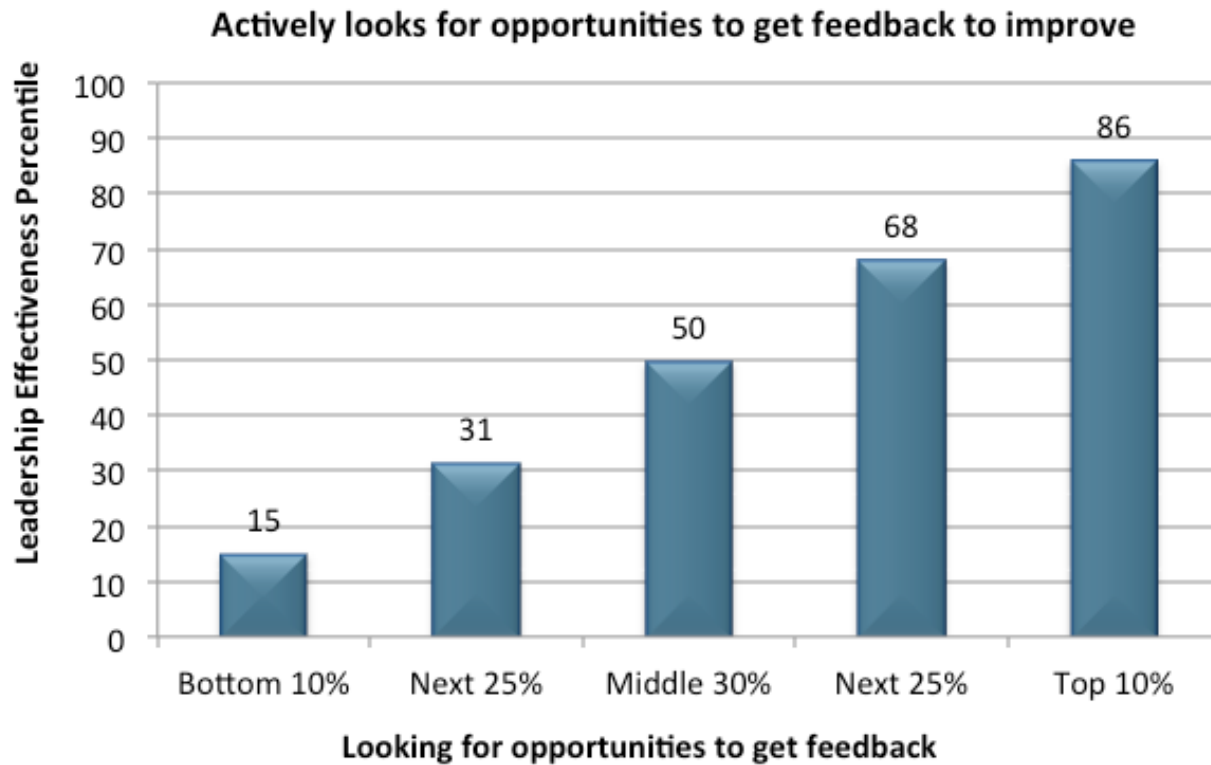


Wie man Stärken und Schwächen angeht

- **SWOT-Analyse**



Wie man Feedback nutzt



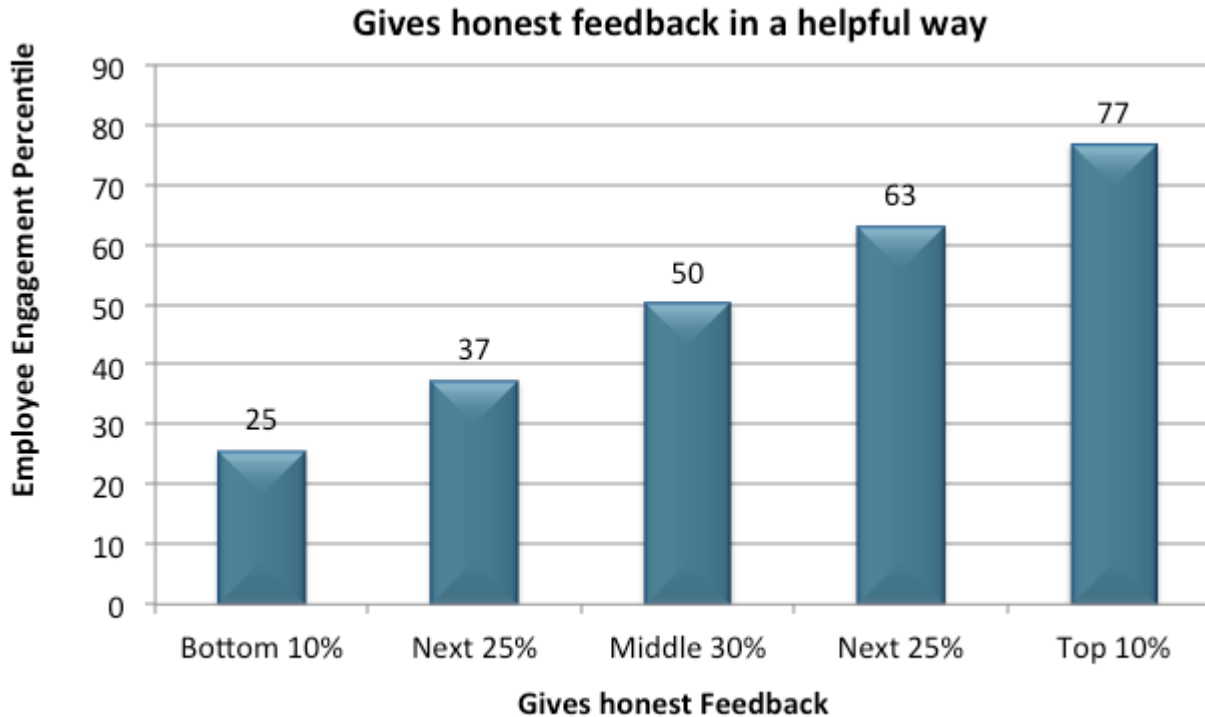
Quelle: <https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2013/12/19/the-best-gift-leaders-can-give-honest-feedback/#4e4327a4c2b1>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie man Feedback nutzt



Quelle: <https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2013/12/19/the-best-gift-leaders-can-give-honest-feedback/#4e4327a4c2b1>



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Scott Berkuns fünf Schlüssel, um Ihrem Team Feedback zu entlocken



1. Wen man fragt.
2. Wie man fragt. Konkrete Sachen zum jeweiligen Thema fragen.
3. Wann man fragt. Geben Sie Ihnen eine Chance, eine überlegte Antwort zu geben.
4. Wo man fragt. In ungezwungener Atmosphäre kann man ehrlicheres Feedback bekommen.
5. Wie man antwortet. Das könnte der schwierigste Teil sein, denn wie Berkun schreibt "Wenn man wirklich Feedback bekommen möchte, muss man darauf vorbereitet sein, die Klappe zu halten und zuzuhören."



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Methodological tool

Feedback schätzen EUPA_LO_156_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Druck, dem die Führungsperson ausgesetzt ist



Eine Führungsposition ist immer mit Druck verbunden!



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Welchem Druck ist eine Führungsperson
ihrer Meinung nach ausgesetzt?

Gruppendiskussion



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Druck, dem die Führungsperson ausgesetzt ist

ist



- Druck kann man nicht entkommen.
- Ihn zu leugnen, bedeutet nicht, dass er nicht existiert und so wird der Druck auch nicht verschwinden.
- Wissenschaftlich gesehen, bedeutet Druck das Verhältnis von Kraft zu dem Gebiet, auf das besagte Kraft einwirkt oder angewendet wird.
- Druck kann auch die Auswirkung der Kraft sein, die gegen die Werte, Positionen, Philosophie oder gegen den Willen einer Person eingesetzt wird.
- Druck ist weder etwas gutes, noch etwas schlechtes.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

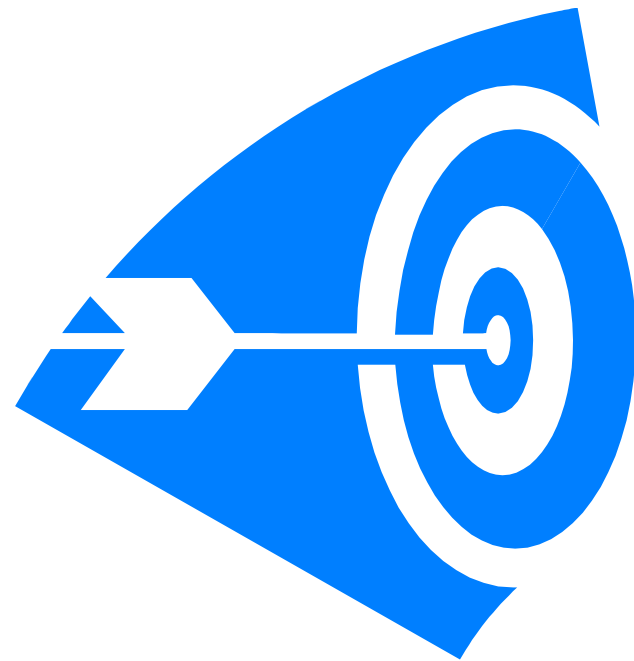
Druck, dem die Führungsperson ausgesetzt ist

ist



1. Der Druck, Ergebnisse zu erzielen

- Die Erfüllung jeglicher Ziele, kann enormen Druck verursachen.
- Ein Anführer ist sich dieser Ziele ständig bewusst.
- Ein Anführer legt für sich und sein Team realistische Ziele fest.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Druck, dem die Führungsperson ausgesetzt ist

ist



2. Der Druck, immer richtig zu liegen

- Als Anführer werden Sie ständig als Vorbild gesehen
- Erkennen, dass nicht Sie alleine die ganze Last der Verantwortung tragen müssen.
- Sie sind größtenteils ein Vermittler.

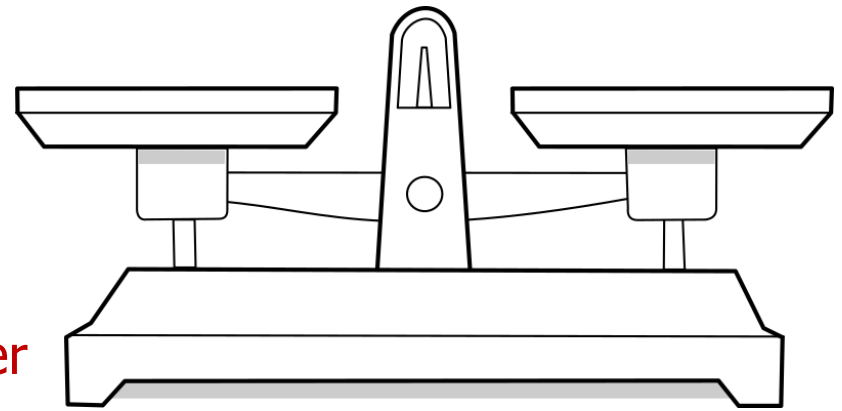


Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

3. Der Druck bezüglich persönlicher Entwicklung und Balance

- Es können auch Zeiten kommen, in denen man sich von seinen Familienmitgliedern und geliebten Menschen entfernt.
- Viele Anführer auf der ganzen Welt sind Teil des sogenannten '4am club' geworden.
- Am frühen Morgen trainieren, meditieren und Verpasstes aufholen, während der Rest der Familie bzw. der Welt noch schläft.



Wie eine Führungsperson mit Druck umgeht



- **Sich selbst kennen:**
- Führungspersonen müssen sich selbst kennen, ihre Stärken und Schwächen, wo sie Zugeständnisse machen und wo nicht.
- Wenn eine Führungsperson sich in ihrer Haut wohlfühlt, wird sie vor abweichenden Meinungen und anderen Vorstellungen keine Angst haben, wird diese ermutigen.



“Know thyself.”

Socrates



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie eine Führungsperson mit Druck umgeht



- **Leiten und managen:**

- Die Aufgabe einer Führungsperson ist es, Talente zu erwerben und weiterzuentwickeln.
- Je besser das Talent genutzt wird, desto weniger Druck werden Sie ausgesetzt sein.
- Führungspersonen, die dem meisten Druck ausgesetzt sind, sind diejenigen, die denken, dass sie alles selbst erledigen müssen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie eine Führungsperson mit Druck umgeht



- **Es einfach halten/mit Unklarheiten und Komplexität umgehen:**
- Komplexität führt zu Druck.
- Die besten Führungspersonen versuchen, alles weitestgehend zu vereinfachen.
- Einfachheit fördert Verständnis.

simple is
beautiful.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie eine Führungsperson mit Druck umgeht



- **Anpassungen erzielen:**
- Gute Anführer streben nach Folgendem: einer Vision – einem Team – einer Agenda.
- Die Anpassung von Werten und Vision, nimmt der Entscheidungsfindung die Komplexität



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie eine Führungsperson mit Druck umgeht



- **Zweckorientiert handeln:**
- Fokussierte Anführer spüren nur selten externen Druck.
- Es ist nicht möglich, ein Unternehmen zu leiten, wenn der Anführer nicht durch den Nebel blicken kann.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie eine Führungsperson mit Druck umgeht



- **Erwartungen managen:**
- Um bei verschiedenen Aufgaben gute Leistungen zu bringen, sind unterschiedliche persönliche Merkmale notwendig.
- Die eigenen Erwartungen und die Erwartungen anderer zu bewerten, ist sinnvoll, um Herausforderungen zu identifizieren.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie ein Anführer mit Druck umgeht



- Mit Veränderungen und Unsicherheiten umgehen:
- Veränderungen und Unsicherheit verursachen oft Angst und das Gefühl von Verunsicherung.
- Konzentrieren Sie sich darauf, was Sie machen müssen und tun Sie es einfach, ohne sich von dem, was passiert, und möglichen Konsequenzen erdrücken zu lassen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Methodological tool

Kreative Gruppenarbeit EUPA_LO_157_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**THINK AHEAD. DON'T
LET DAY-TO-DAY
OPERATIONS DRIVE OUT
PLANNING.**

QUOTEHD.COM

Donald Rumsfeld
American Politician



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



A man who does not think and
plan long ahead will find trouble
right at his door.

~ Confucius

AZ QUOTES



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Hilft dabei, sich besser auf die Zukunft vorzubereiten
- VERHINDERT KRISEN
- Oder, erlaubt uns zumindest, diese vorzubeugen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



1. Rückentwicklung Ihrer Industriekrise

- Unternehmen Sie eine gründliche Recherche über Unternehmen in Ihrer Branche und nutzen Sie dafür relevante Suchbegriffe. Ein Bauunternehmen könnte folgende Suchbegriffe verwenden:
 - “Bauunternehmen Krise”
 - “Bauunternehmen Beschwerde”
 - “Bauunternehmen Katastrophe”
 - “Bauunternehmen Klage”
 - “Bauunternehmen Tod”



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Untersuchen Sie dann genau, was bei jedem involviertem Unternehmen vorgefallen ist und überlegen Sie sich, was Sie aus deren Herausforderungen lernen können — das ist sicherlich besser, als alles aus eigener Erfahrung lernen zu müssen!





Arten von Krisen, die für alle Bauunternehmen zutreffen können:

- Unfälle, die zu Verletzungen/zum Tod führen
- Aktivismus
- Probleme mit Rechtsfragen oder Zulassungen
- Diskretion
- Baufehler
- Kriminelles Verhalten
- Katastrophen – natürlich oder vom Menschen verursacht
- Umweltfragen
- Untersuchungen von lokalen, staatlichen oder nationalen Behörden
- Arbeits- oder Beschäftigungsprobleme
- Klagen
- Verluste (teilweise oder komplett) von wichtigen Einrichtungen (z.B., aufgrund einer Katastrophe, dem Scheitern interner Infrastruktur)
- Feindseligkeit der Medien
- Verletzung von Erlaubnis und Regeln – tatsächlichen oder vermeintlichen
- Gerüchte
- Skandale
- Sexuelles Fehlverhalten – tatsächlich oder vermeintlich
- Plötzliche Veränderungen im Management, freiwillig oder unfreiwillig
- Terrorismus – direkte oder indirekte Auswirkungen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



2. Eine Einschätzung zur Anfälligkeit durchführen

- Eine interdisziplinäre Risikoanalyse durchführen, um gegenwärtige und potentielle Bereiche, operativer Schwäche und Stärke, sowie mögliche Lösungen, festzulegen.
- Im Idealfall wird jeder Bereich eines Unternehmens untersucht, um alles zu identifizieren, dass zu einer wesentlichen Unterbrechung der Geschäftsaktivitäten und/oder wesentlichen Schädigung des Rufs führen könnte.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Ist ein Prozess, der eine Risikoanalyse und eine Strategie zur Risikominderung beinhaltet.
 - **Risikoanalyse** beinhaltet die Erkennung potenzieller Risiken und die Bewertung möglicher Auswirkungen dieses Risikos
 - Ein **Risikominderungsplan** soll die Auswirkungen im **Risikofall** eliminieren oder minimieren – **Risikofälle** sind Ereignisse, die negative Auswirkungen auf das Projekt haben.
 - Um ein Risiko im Anfangsstadium zu identifizieren, ist Brainstorming gefragt, wobei das Team gebeten wird, eine Liste mit all den Dingen zu erstellen, die schiefgehen könnten.



- 1. Methode:
Gewonnene
Erkenntnisse
 - Checklisten basierend auf der
Erfahrung vergangener Projekte





- 2. Methode: Die Ursachen für Risiken in Kategorien einteilen.

Mögliche Kategorien:

- Technisch
- Kosten
- Zeitplan
- Kunden
- Vertraglich
- Wetter
- Finanziell
- Politisch

- Umwelt
- Menschen:
 - Benötigte Fertigkeiten werden nicht gefunden
 - Mitarbeiter sind nicht verfügbar
 - Resignation oder Kündigung mitten im Projekt
 - Tod oder Krankheit
 - Etc.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Risiken erkennen, RBS



Ein Risikostrukturplan (RBS, risk breakdown structure) organisiert die identifizierten Risiken in Kategorien. Dabei wird eine Tabelle genutzt, in der die Spalten nach rechts hin immer genauere Erläuterungen darstellen.

Lvl. 1	Lvl. 2	Lvl. 3
Fokusgruppe mit Stakeholder	Stakeholder kontaktieren	Stakeholder haben kein Interesse
		Stakeholder stehen nicht zur Verfügung
	Veranstaltungsort buchen	Passende Orte sind ausgebucht
		Falsche Auswahl an Snacks für die Kaffeepause
		Stakeholder haben Allergien oder andere Vorlieben
	Zeitplan entwickeln	Falsche Einschätzung der Dauer für jede Sitzung
		Kein praktischer Ansatz



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

- Nicht alle Risiken sind gleich.
- Nachdem die Risiken erkannt wurden, müssen wir sie bewerten basierend auf:
 - Wahrscheinlichkeit
 - Mögliche Kosten/Auswirkungen



Wie werden Risiken bewertet?



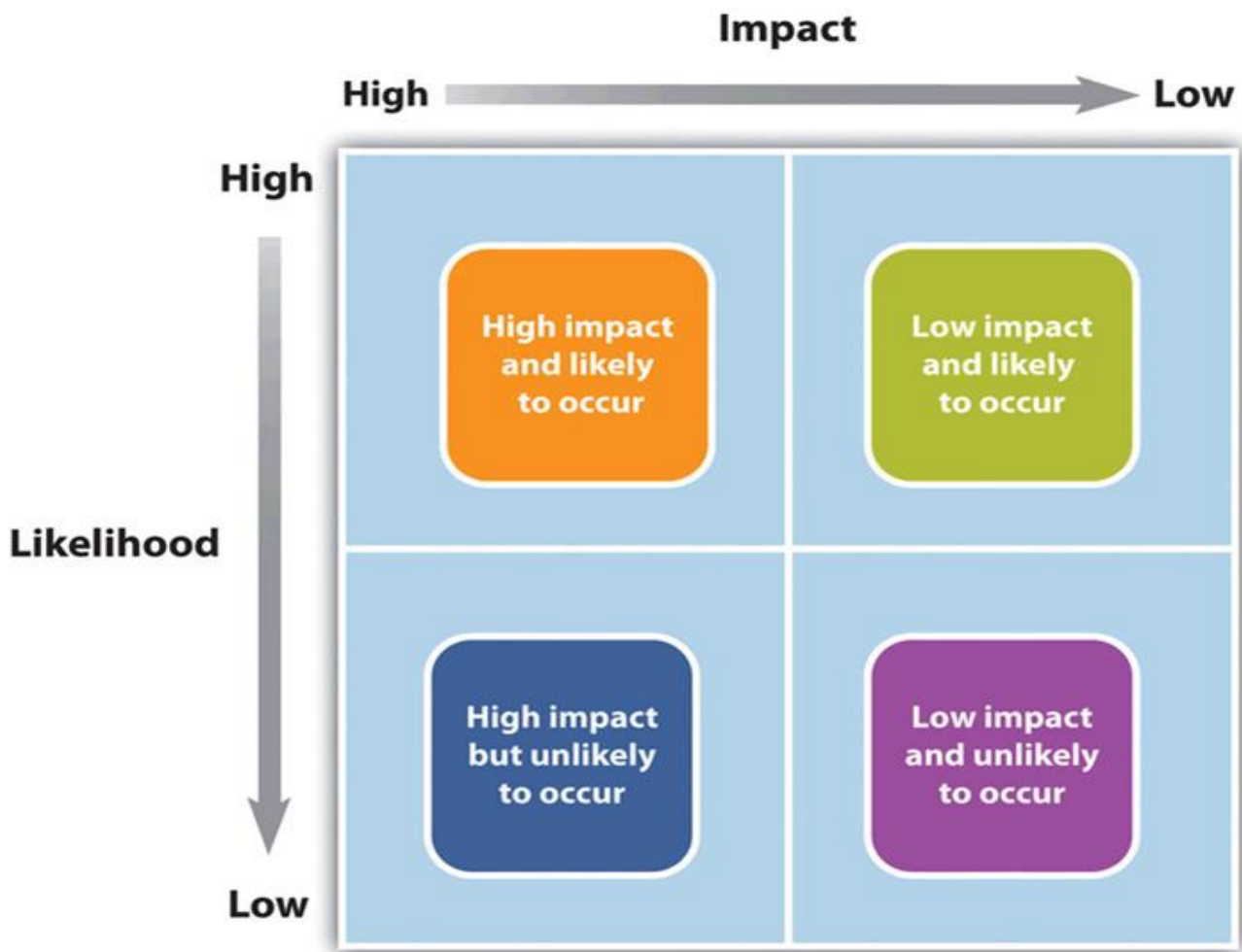
- Man benötigt Kriterien für beides:
 - Die Wahrscheinlichkeit, dass sie eintreten
 - Potenzielle Kosten
- ZIEL: Verstehen:
 - Für welche Risiken die größte Wahrscheinlichkeit besteht, dass sie eintreten
 - Welche Risiken, die größten negativen Auswirkungen haben können



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Wie werden Risiken bewertet?



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Methodological tool

Mögliche Risiken in H&T erkennen

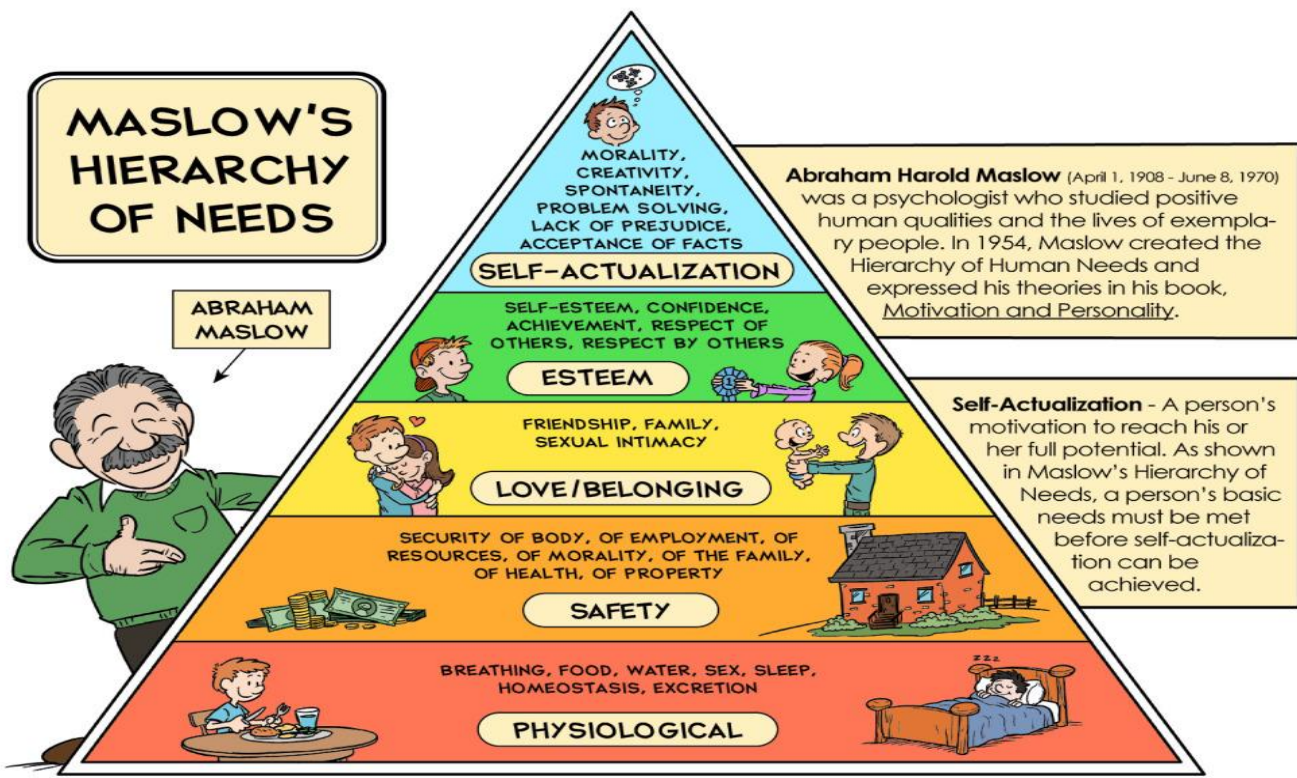
EUPA_LO_158_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Maslows Bedürfnispyramide



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Maslows Bedürfnispyramide



- 1.** Biologische und physiologische Bedürfnisse – Luft, Essen, Trinken, Unterkunft, Wärme, Sex, Schlafen
- 2.** Sicherheitsbedürfnisse – Schutz vor den Elementen, Sicherheit, Ordnung, Gesetz, Stabilität, frei von Ängsten
- 3.** Soziale Bedürfnisse – Freundschaft, Intimität, Vertrauen und Akzeptanz, Zuneigung und Liebe geben und bekommen. Sich eingliedern, Teil einer Gruppe sein (Familie, Freunde, Arbeit)



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Maslows Bedürfnispyramide

4. Individualbedürfnisse - Zielerreichung, Können, Unabhängigkeit, Status, Dominanz, Ansehen, Selbstachtung, Respekt von anderen

5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse – persönliches Potenzial erkennen, Selbsterfüllung, persönliche Weiterentwicklung und Gipfelerlebnisse anstreben.





1. Der Arbeitnehmer hat immer recht.

Diese Motivationsstrategie verbessert das Vertrauen zwischen der Führungsebene Ihres Unternehmens und den Angestellten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. Der Arbeitnehmer hat immer recht.



Der richtige Job für die richtige Person:

- Wenn den Menschen Ihre Arbeit gefällt und sie dabei gefordert werden, steigt ihre Eigenmotivation.

Arbeitnehmer ermutigen

- Vertrauen Sie Ihren Angestellten, dass sie ihre eigenen Entscheidungen treffen und ihre eigenen Fehler machen können.

Zusammenarbeit vs. Wettbewerb

- Übermäßiger Wettbewerb zerstört die Moral. Wenn ein Team auf ein gemeinsames Ziel hinarbeitet, werden die Teammitglieder motivierter.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

1. Der Arbeitnehmer hat immer recht.



Leistung vs. “Präsentation”

- Bedeutet eine längere Arbeitszeit
zwangsweise auch qualitative Arbeit?

Involvieren Sie die Mitarbeiter in die Entwicklung des Unternehmens

- Halten Sie Ihre Mitarbeiter über neue
Entwicklungen im Unternehmen und
darüber, wie ihre Arbeit das Unternehmen
beeinflusst, auf dem Laufenden.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

2. Der Arbeitnehmer muss sich sicher fühlen

Diese Strategien zielen darauf ab, dass sich der Arbeitnehmer in seiner Arbeitsumgebung sicher fühlt und dadurch bessere Leistungen erzielen kann.



2. Der Arbeitnehmer muss sich sicher fühlen



Die 5:1 Regel

Die Erfolge der Angestellten anerkennen und sie fünf mal so oft loben wie Sie sie konstruktiv kritisieren.

Arbeitsplatzsicherheit

Wahrscheinlich der größte einzelne Faktor für motivierte Mitarbeiter. Wie können Sie die Arbeitsplatzsicherheit verbessern?

Mitarbeiterführung

Sorgen Sie dafür, dass die Manager ihre Teams coachen können und schaffen Sie Möglichkeiten für Personen, die Lust haben etwas neues zu lernen und mit dem Unternehmen gemeinsam zu wachsen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

2. Der Arbeitnehmer muss sich sicher fühlen



**Schaffen Sie ein angenehmes
Arbeitsumfeld**

**Behandeln Sie Ihre Angestellten
fair.**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

3. Die Macht der Anerkennung

Diese Motivationsstrategien zielen darauf ab, wie man die Mitarbeiter loben, anerkennen und ihnen positives Feedback geben kann.



3. Die Macht der Anerkennung



“Wie geht es Ihnen?”

Fragen Sie Ihre Mitarbeiter wie es Ihnen geht, und **hören** Sie sich ihre Antwort **an**. Fragen Sie nach ihrer Familie oder wie ihr Wochenende war. Und **HÖREN** Sie sich ihre Antwort **AN!**

Schätzen Sie ihre Mitarbeit und ihre Ergebnisse



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

3. Die Macht der Anerkennung



Setzen Sie sich für Ihre Leute ein

Eine ihrer Aufgaben als Anführer ist es, ein Befürworter Ihres Teams zu sein. Anstatt sich über Ihre Teammitglieder zu beschweren, holen Sie nach ihre Hilfe bei der Suche nach Lektionen und Fortschritten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

3. Die Macht der Anerkennung



Loben Sie in der Öffentlichkeit, korrigieren Sie privat

Zunächst könnten Sie von der öffentlichen Anerkennung ihrer Leistungen beschämt sein... aber sie werden darüber hinwegkommen und sich innerlich freuen. Gleichzeitig: untergraben Sie nie jemanden in der Öffentlichkeit. Heben Sie sich diese Konversationen für ein sicheres, vertrauliches Umfeld auf.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Methodological tool

Diskussion

EUPA_LO_159_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Durchsetzungsvermögen



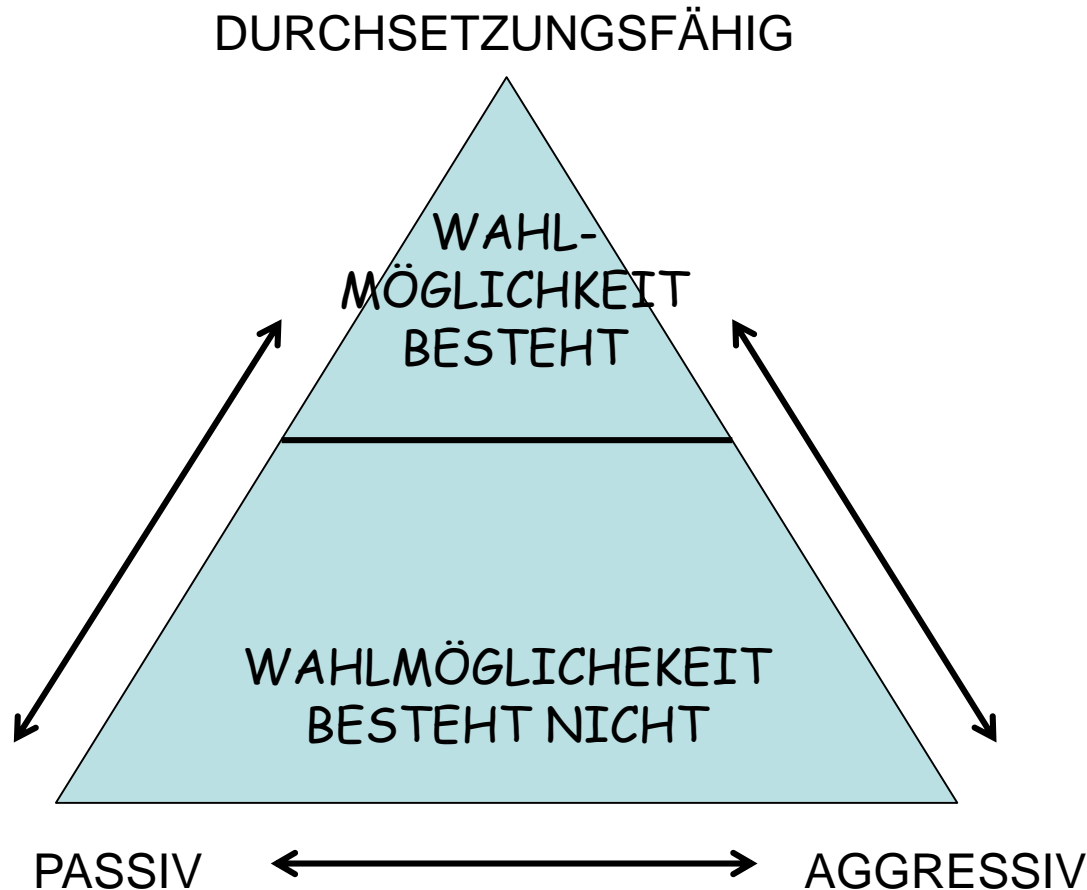
What you allow,
is what will continue.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Das Durchsetzungsdreieck



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Durchsetzungsvermögen ist eine Eigenschaft, die es erfordert, dass man selbstbewusst und zuversichtlich ist, ohne dabei aggressiv zu sein. Im Bereich der Psychologie und Psychotherapie ist es eine lernbare Eigenschaft und eine Art und Weise zu kommunizieren.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Dorland's Medical Dictionary definiert Durchsetzungsvermögen wie folgt:

- Eine Form von Verhalten, das sich durch eine zuversichtliche Haltung oder Bestätigung einer Aussage auszeichnet, ohne dass es Beweisen bedarf; dies bestätigt die Rechte oder Ansichten einer Person, ohne dass dabei die Rechte anderer aggressiv bedroht werden (dabei wird eine dominante Position eingenommen) oder dass anderen unterwürfig erlaubt wird, ihre Rechte oder Ansichten zu ignorieren oder zu leugnen.



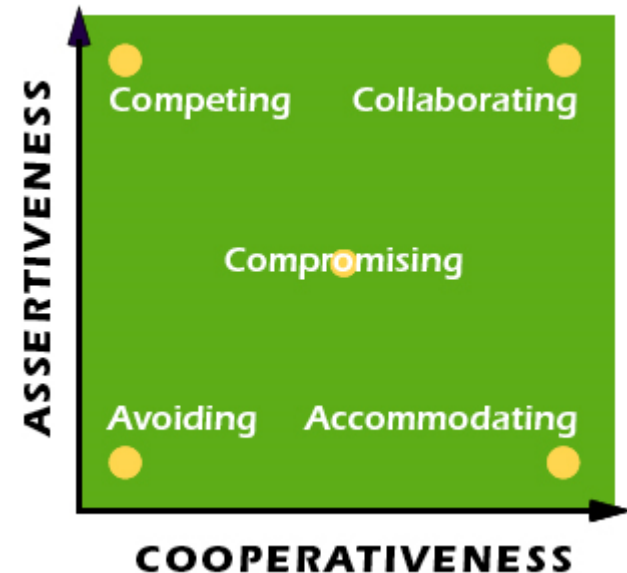
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Vorteile von Durchsetzungsvermögen



- Dinge erledigt bekommen und die Menschen dabei fair und respektvoll behandeln.
- **Erfolgreiche "win-win" Lösungen aushandeln.**
- **Bessere Problemlösung.**
- **Weniger Angst und Stress.**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kompetenzen, an denen Sie arbeiten sollten



1. Schätzen Sie sich selbst und Ihre Rechte

- Sie müssen **sich selbst gut kennen** und an Ihren Wert und den Wert, den Sie für Ihre Team und Ihr Unternehmen haben, glauben.
- Die Grundlage von **Selbstbewusstsein** und Durchsetzungsvermögen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kompetenzen, an denen Sie arbeiten sollten.



2. Sagen Sie, was sie wollen und brauchen.

- Warten Sie nicht darauf, dass jemand anders erkennt, was Sie brauchen.
- Sagen Sie Ihrem Chef oder Ihren Kollegen ganz genau, was Sie von ihnen brauchen.
- Respektieren Sie dabei gleichzeitig die Bedürfnisse anderer.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kompetenzen an denen Sie arbeiten sollten



3. Versuchen Sie nicht, andere zu kontrollieren



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kompetenzen an denen Sie arbeiten sollten



4. Stellen Sie sich selbst positiv dar.

- Sagen Sie, was in Ihnen vorgeht, auch wenn Sie mit einer negativen oder schwierigen Sache zu kämpfen haben.
- Haben Sie keine Angst davor, für sich selbst einzustehen und andere zu konfrontieren.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Kompetenzen, an denen Sie arbeiten sollten



5. Offen sein für Kritik und loben

- Positives und negatives Feedback dankbar, **bescheiden** und positiv annehmen.
- Wenn Sie mit der Kritik, die Ihnen gegeben wird, nicht einverstanden sind, müssen Sie darauf vorbereitet sein, das auch zu sagen, jedoch ohne dabei defensiv oder wütend zu werden.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Vermittelt Unterlegenheit.
- Fühlt sich oftmals von anderen 'benutzt', schweigt, wenn andere sich einen Vorteil verschaffen.
- Findet es schwierig zu anderen 'NEIN' zu sagen, wenn Zeit oder Ressourcen verlangt werden.
- Verlieren – Gewinnen (lose-win)
- Drückt nur widerwillig Meinungen und Gefühle aus, hält sich mit seinen/ihren Ansichten zurück.
- Stimmt den Ansichten/Wünschen der 'Mehrheit' zu, auch wenn diese nicht mit den persönlichen Wünschen übereinstimmen.





- **Aggressiv**
- Ausdruck der eigenen Gefühle, Bedürfnisse, Rechte ohne Bezug/Respekt für die Bedürfnisse, Rechte und Gefühle anderer.
- Wendet respektlose, manipulative, erniedrigende oder beleidigende Taktiken an.
- Vermutet Negatives hinter den Motiven anderer und denkt in vergeltender Hinsicht
- Gewinnen – Verlieren (win-lose)
- Die Ziele des Angreifers werden nicht immer erreicht.
- Gestresste Beziehungen mit anderen und mit sich selbst.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Durchsetzungsfähiges Verhalten



- **Durchsetzungsfähiges Verhalten**
- Ausdruck der eigenen Gefühle und die eigenen Rechte durchsetzen, während die Gefühle und Rechte der anderen respektiert werden.
- Angemessen direkt, offen und ehrlich, erklärt der anderen Person die eigenen Bedürfnisse.
- Das Beste von anderen denken. Andere mit Würde behandeln.
- Gewinnen – gewinnen (win-win)
- Ziele erfüllt oder verhandelt
- Reiche & ausdauernde zwischenmenschliche Beziehungen



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Durchsetzungsvermögen vs. Aggressivität vs. Passivität



Durchsetzungsfähig	Aggressiv	Passiv
Ausdruck der eigenen Gefühle und die eigenen Rechte durchsetzen, während die Gefühle und Rechte anderer respektiert werden.	Ausdruck der eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Rechte ohne Bezug bzw. Respekt für die Bedürfnisse, Rechte und Gefühle anderer.	Vermittelt Unterlegenheit.
Angemessen, direkt, offen, ehrlich und erklärt anderen die eigenen Bedürfnisse.	Nutzt respektlose, manipulative, demütigende oder beleidigende Taktiken.	Fühlt sich oft von 'benutzt', schweigt während andere sich einen Vorteil verschaffen.
Denkt das Beste von anderen. Mit Würde behandeln.	Denkt negativ über die Motive anderer und denkt in vergeltender Hinsicht.	Findet es schwierig 'NEIN' zu sagen, wenn andere Zeit/Ressourcen beanspruchen.
Gewinnen – gewinnen (win-win)	Gewinnen – Verlieren (win-lose)	Verlieren – gewinnen (lose-win)
Ziele erreicht oder verhandelt	Aggressive Ziele werden nicht immer erreicht	Behält die eigenen Meinungen, Ansichten und Gefühle für sich.
Reiche & anhaltendene zwischenmenschliche Beziehungen.	Gestresste Beziehungen mit anderen und mit sich selbst.	Stimmt der 'Mehrheit' zu, auch wenn deren Ansichten mit den persönlichen Wünschen nicht übereinstimmen.



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Methodological tool

Durchsetzungsfähig sein
EUPA_LO_159_M_01



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



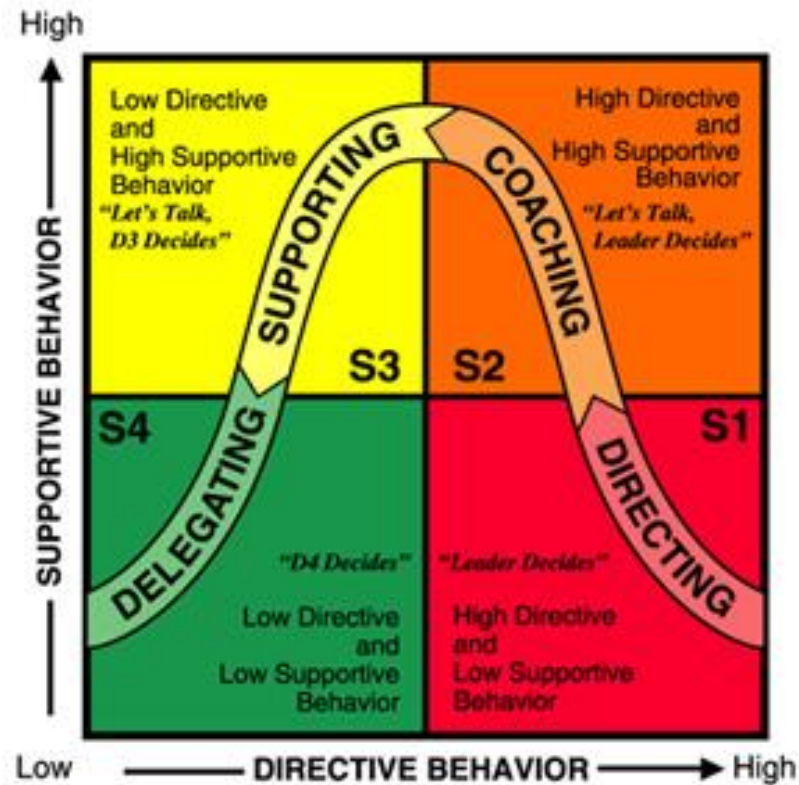
Das **Situational Leadership® Model** (dt. Situatives Führen) ist ein Modell das von Paul Hersey und Ken Blanchard, entwickelt wurde, während sie an Ihrem Buch "*Management of Organizational Behavior*" arbeiteten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Situatives Führen



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



S1 Dirigieren

Zeichnet sich durch eine einseitige Kommunikation aus, in der der Anführer die Rollen von Einzelpersonen oder der Gruppe festlegt und bestimmt, was, wie, warum, wann und wo zu erledigen ist.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



S2 Coachen

Während der Anführer noch immer die Richtung vorgibt, nutzt er jetzt eine zweiseitige Kommunikation und sorgt für die sozio-ökonomische Unterstützung, die es der Einzelperson oder der Gruppe erlaubt, sich in den Prozess einzubringen.



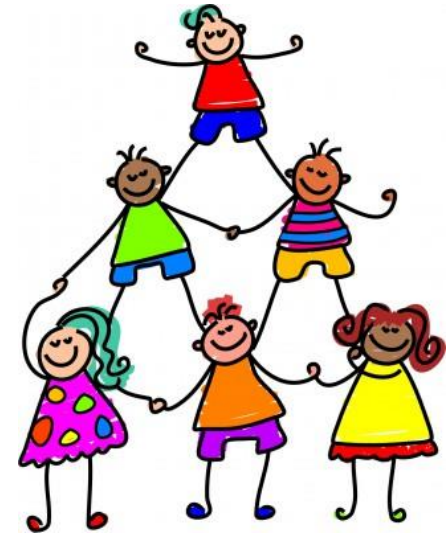
Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



S3 Unterstützen

So werden gemeinsame Entscheidungen bezüglich dessen, wie die Aufgabe ausgeführt werden soll, getroffen. Die Aufgabenorientierung des Anführers ist geringer, während eine höhere Beziehungsorientierung beibehalten wird.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



S4 Delegieren

Der Anführer ist an Entscheidungen immer noch beteiligt; aber der Prozess und die Verantwortung wurde an Einzelpersonen oder Gruppen übertragen. Der Anführer ist trotzdem involviert und überwacht den Prozess.



! DELEGATE !



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



**Effektive Anführer müssen
flexibel sein und sich der
Situation entsprechend
anpassen können.**



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Die Führungstheorie von Hersey-Blanchard hat 4 verschiedene Fähigkeit/Bereitschaftsniveaus festgelegt:

High	Moderate		Low
M4	M3	M2	M1
Fähig und willig	Fähig aber unwillig	Unfähig aber willig	Unfähig und unwillig



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



M1 – Fehlt die spezifischen Fertigkeiten, die für eine Aufgabe erforderlich sind und ist nicht in der Lage und bereit, Verantwortung für diese Position oder Aufgabe zu übernehmen.



Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



M2 – Sind nicht in der Lage, Verantwortung für eine Aufgabe zu übernehmen; jedoch sind sie bereit, an der Aufgabe zu arbeiten.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



M3 – Erfahren und dazu in der Lage, die Aufgabe zu übernehmen, aber nicht zuversichtlich oder bereit, Verantwortung zu übernehmen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



M4 – Erfahren mit der Aufgabe und vertraut auf die Fähigkeiten, die Aufgabe gut zu erfüllen. Will die Aufgabe nicht nur übernehmen und ist bereit dazu, sondern übernimmt auch die Verantwortung dafür.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Entwicklungsniveaus sind auch aufgabenspezifisch. Eine Person kann allgemein fähig, zuversichtlich und motiviert in ihrem Beruf sein, aber hätte beispielsweise trotzdem nur M1-Niveau, wenn sie gefragt wird, eine Aufgabe zu erfüllen, für die sie nicht die Fähigkeiten hat.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Personen und Eigenmotivation weiterentwickeln



“Vier Kombinationen von Kompetenzen und Verpflichtungen ergeben das, was als “Entwicklungsniveau” bezeichnet wird.”

- **D1** - Geringe Fähigkeiten, hohe Bereitschaft
 - **D2** - Geringe Fähigkeiten, geringe Bereitschaft
 - **D3** - Hohe Fähigkeiten, geringe/schwankende Bereitschaft
 - **D4** - Hohe Fähigkeiten, Hohe Bereitschaft
- Um einen effektiven Kreislauf zu schaffen, muss ein Anführer seine Mitarbeiter angemessen motivieren.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Golemans Verständnis von situativer Führung



- **Coachende Anführer**, die an persönlicher Entwicklung und berufsbezogenen Fertigkeiten arbeiten. Dieser Führungsstil eignet sich am besten für Personen, die ihre Grenzen kennen und offen sind gegenüber Veränderungen.
- **Anführer, die das Tempo bestimmen**, haben hohe Erwartungen an ihre Mitarbeiter. Dieser Führungsstil eignet sich am besten bei Machern, die sehr motiviert sind. Der Anführer geht mit gutem Beispiel voran. Dieser Stil wird nur sparsam genutzt, da er bei den Mitarbeitern zu Burnout führen kann.
- **Demokratische Anführer**, die die Mitarbeiter an fast allen Entscheidungen beteiligen. Wenn der Führungsstil im optimalen Umfeld genutzt wird, schafft er Flexibilität und Vertrauen innerhalb der Gruppe. Dieser Führungsstil ist jedoch zeitaufwendig und ist nicht der beste, wenn Deadlines näher rücken.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Golemans Verständnis von situativer Führung



- **Affiliative Anführer**, für die die Mitarbeiter an erster Stelle stehen. Dieser Führungsstil wird bei niedriger Arbeitsmoral genutzt. Der Anführer nutzt Lob und Hilfestellung, um das Vertrauen des Teams aufzubauen. Bei diesem Führungsstil wird eine schlechte Leistung riskiert, während der Teambildungsphase.
- **Maßgebende Anführer**, sind gut darin, Probleme zu analysieren und Herausforderungen zu erkennen. Dieser Führungsstil eignet sich gut bei Unternehmen, die ziellos arbeiten. Dieser Führungsstil erlaubt es den Mitarbeitern dabei zu helfen, eine Lösung für ein Problem zu finden.
- **Zwingende Anführer**, sagen ihnen untergeordneten Personen, was sie zu tun haben. Sie haben eine klare Vorstellung davon, wie das Ziel aussieht und wie es erreicht werden kann. Dieser Führungsstil eignet sich gut bei Katastrophen oder wenn das Unternehmen komplett neu organisiert werden soll.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Vor- und Nachteile von situativer Führung

VORTEILE:

- Leicht zu nutzen: Wenn ein Anführer den richtigen Führungsstil hat, weiß er/sie es.
- Einfach: Alles, was der Anführer tun muss, ist die Situation einzuschätzen und den richtigen Führungsstil anzuwenden.
- Intuitiver Appell: Mit dem richtigen Anführer ist dieser Führungsstil angenehm.
- Anführer haben die Erlaubnis, ihren Führungsstil anzupassen, wenn sie Bedarf dafür sehen.



NACHTEILE:

- Berücksichtigt weder Prioritäten noch Kommunikationsformen anderer Kulturen
- Missachtet den Unterschied zwischen weiblichen und männlichen Managern
- Situative Anführer können die Aufmerksamkeit von langfristigen Strategien und Ansätzen ablenken





- **Einblick:** Der situative Anführer muss in der Lage sein, die Bedürfnisse seiner Mitarbeiter zu verstehen und den Führungsstil entsprechend anzupassen.
- **Flexibilität:** Situative Anführer müssen in der Lage sein, nahtlos von einem Führungsstil zum nächsten überzugehen.
- **Vertrauen:** Der Anführer muss in der Lage sein, das Vertrauen und die Zuversicht seiner Mitarbeiter zu gewinnen.



© Can Stock Photo - csp1477824



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- **Problemlösung:** Der situative Anführer muss in der Lage sein, Probleme zu lösen, etwa wie eine Aufgabe erledigt wird. Dabei muss er/sie den geeignetsten Führungsstil anwenden.
- **Coachen:** Der situative Anführer muss in der Lage sein, die Entwicklung und Kompetenz der Mitarbeiter einzuschätzen und dann die richtige Strategie anwenden, damit sich die Mitarbeiter selbst und ihr persönlicher Charakter verbessern können.



Methodological tool

Blind man's tower*! EUPA_LO_161_M_01

<https://focusadventure.in/2010/12/08/situational-leadership-activity-blind-mans-tower/>



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

Fragen/Aktivitäten zur Überprüfung der Modulinhalte



- Diskutieren Sie umfassend, warum Ziele wichtig sind.
- Beschreiben Sie SMART-Ziele. Nutzen Sie dabei konkrete Beispiele.
- Definieren und beschreiben Sie “Vision”.
- Erläutern Sie die Merkmale einer guten Vision.
- Definieren und beschreiben Sie “Strategie”.
- Beschreiben Sie die Rolle eines Teamleiters.
- Nennen Sie die Aufgaben eines Teamleiters innerhalb des Teams.
- Beschreiben Sie die Grenzen der Autorität und Haftung eines Teamleiters.
- Nennen Sie Wege, um Führungsfertigkeiten mit Führungsdruck zu verbessern.
- Beschreiben Sie den Druck, dem eine Führungsperson ausgesetzt ist.
- Beschreiben Sie die Vorteile, die Druck für eine Führungsperson haben kann.
- Nennen Sie die Vorteile vorzudenken und eine Krise vorzubeugen.
- Nennen Sie Kompetenzen im Bezug auf Durchsetzungsvermögen.
- Definieren Sie vier verschiedene Führungsstile.
- Definieren Sie die vier Entwicklungsniveaus von Personen (gemäß der situativen Führung).



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



- Ein Ziel ist ein gewolltes Ergebnis, dass sich eine Person oder ein System vorstellt, plant und für das man sich engagiert, um das gewünschte Ziel einer persönlichen oder unternehmerischen Handlung zu erreichen, wobei von einer Art Entwicklung ausgegangen wird. Viele Menschen bemühen sich, ihre Ziele innerhalb einer gewissen Zeit zu erreichen, indem sie sich Fristen setzen.
- Eine Vision kommuniziert klar und präzise die Gesamtziele eines Unternehmens. Sie kann als Instrument zur strategischen Entscheidungsfindung dienen.
- Durchsetzungsvermögen ist die Fähigkeit, selbstsicher und zuversichtlich zu handeln, ohne dabei aggressiv zu sein. Im Bereich Psychologie und Psychotherapie ist es eine erlernbare Fähigkeit und eine Art der Kommunikation.
- Ein Anführer ist eine Person, die eine inspirierende Vision der Zukunft erschafft, Menschen motiviert und inspiriert, sich für diese Vision einzusetzen, es schafft die Vision umzusetzen. Der Anführer coacht und bildet ein Team so, dass es effektiver darin wird, die Vision zu erreichen.



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

This project has been funded with support from the European Union. This [project] reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.



Gut gemacht!

**Sie haben
dieses Thema
abgeschlossen**