



Bild: FH Kufstein Tirol

Pow(h)er Academy

Führung übernehmen. KI nutzen. Grenzen überschreiten.



Bild: FH Kufstein Tirol

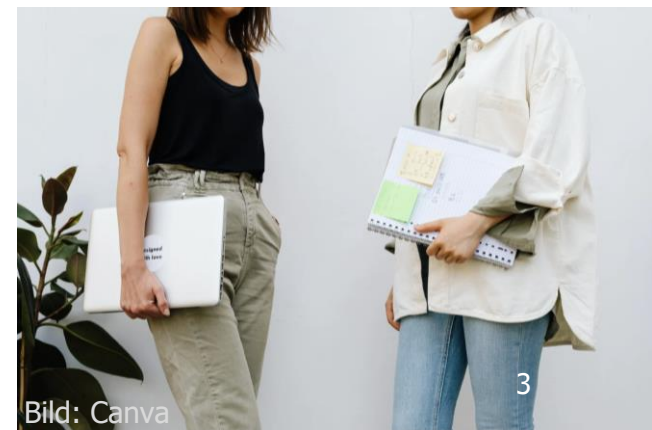
Pow(h)er Academy – Her Lead

HER Self – 24. Januar 2026

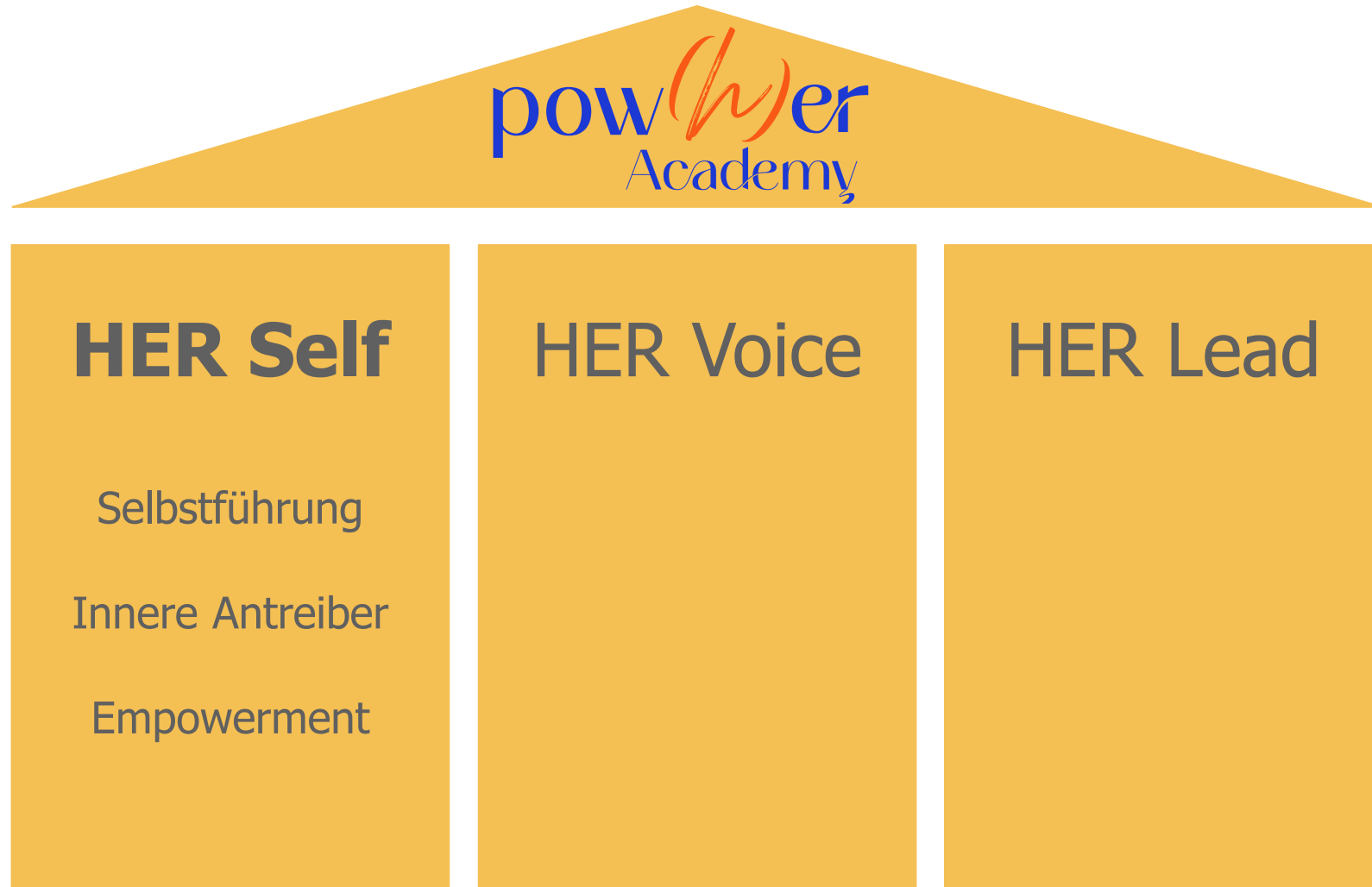
Recap zu HER Start

Erzählt:

- » Was blieb euch vom letzten Termin besonders in Erinnerung und warum?
- » Welcher Gedanke oder Aha-Moment hat euch seit dem letzten Treffen begleitet?
- » Was hat euch überrascht oder zum Nachdenken angeregt?
- » Was habt ihr seit dem letzten Mal probiert, beobachtet oder anders gemacht?

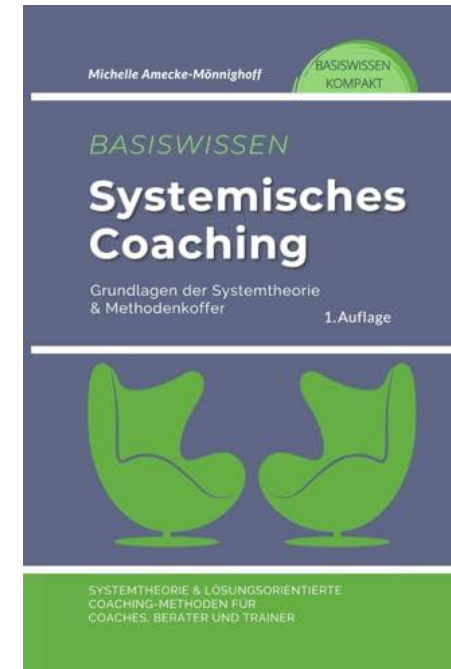


Aufbau HER Lead



Buchempfehlung

- » Amecke, M. (2020): Basiswissen Systemisches Coaching: Grundlagen der Systemtheorie und Methodenkoffer
- » Simon, W. (2007): Gabals großer Methodenkoffer Persönlichkeitsentwicklung



Buchempfehlungen

GERALD HÜTHER

Was
wir sind



Ein neuro-
biologischer
Mutmacher
S. Fischer

und
was wir
sein
könnten



DIETER LANGE
SIEGER ERKENNT
MAN AM START –
VERLIERER AUCH

Econ

Wayne W. Dyer

Der wunde Punkt

Die Kunst, nicht
unglücklich zu sein

Zwölf Schritte
zur Überwindung
unserer seelischen
Problemzonen

Charles Duhigg

DIE MACHT DER GEWOHNHEIT

Warum wir tun,
was wir tun



PIPER

Stefanie Stahl



*Das Kind
in dir
muss
Heimat
finden*



SPIEGEL
Bestseller
Platz 1

Der Schlüssel
zur Lösung (fast)
aller Probleme

kailash

What happens in Vegas...



Vertraulichkeit

Offenheit

Diskretion

HER Self – Selbstführung



Bild: FH Kufstein Tirol

- » Selbstführung
- » Innere Antreiber
- » Empowerment

HER Self



Bild: FH Kufstein Tirol

Selbstführung

Selbstführung

Selbstführung auf den Punkt gebracht

Selbstführung bedeutet...

- » dass du dich selbst aktiv steuerst
- » dass du bewusst Entscheidungen triffst
- » dass du ein klares Ziel verfolgst
- » dass sich all das positiv auf dein Wohlbefinden, deine Motivation und deine Wirksamkeit auswirkt

Selbstführung

Abgrenzung Selbstführung zu Selbstmanagement zu Selbstmotivation

Selbstführung

Ich kläre, wer ich sein will, was mir wichtig ist und richte mein Verhalten darauf aus (Heidbrink, M., & Debnar-Daumler, 2023.)

Selbstmanagement

Ich organisiere meine Aufgaben und Ressourcen so, dass ich meine Ziele möglichst wirksam erreiche (Braun, O. L. (Hrsg.), 2019.)

Selbstmotivation

Ich bringe mich selbst ins Tun, auch ohne äußeren Druck oder Belohnung (Groß, M., 2013.; Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Hrsg.), 2025.)

Selbstführung

Selbstführung Definitionen

1. Selbstführung heißt, sich selbst zu **motivieren** und zu **organisieren**, indem man eigene Werte, Prioritäten und Ziele reflektiert und gezielt darauf hinarbeitet.
2. Selbstführung beschreibt die Fähigkeit, das eigene Verhalten und die Gedanken so zu **beeinflussen**, dass sie sich positiv auf Wohlbefinden, Ziele und Motivation auswirken.

Selbstführung

Recap HER Self

1. Wer will ich sein?

Kompetenz-Inventar

- » Was fällt mir leicht?
- » Wo erlebe ich Flow-Momente?

Persönlicher Ausblick

- » Wenn ich nicht scheitern könnte, was würde ich gerne machen?

Ziele (smarte)

- » Was möchte ich erreichen?

Selbstführung

Glaubenssätze

2. Wie beeinflusse ich meine Gedanken und mein Verhalten?

Glaubenssätze sind Verallgemeinerungen die wir über

- » uns selbst
 - » unsere Fähigkeiten
 - » andere
 - » die Welt
- haben

Automatisierter Ablauf

- steuern Wahrnehmung (selektive Wahrnehmung) & Aufmerksamkeit
- aktivieren Verhaltensmuster

Selbstführung

Glaubenssätze

- » Individuelle Theorien basierend auf Interpretationen früheren Erfahrungen
- » Suchen unterbewusst nach Bestätigung und passen das Verhalten daran an
- » Entstehung
 - Übernommene Überzeugungen
 - Prägende Erfahrungen
 - Wirkungsvolle Sätze

Selbstführung

Entstehung von Glaubenssätzen

- » **Ziel:** Überleben (sozial und emotional, nicht nur körperlich)
- » **Zentrale Bedürfnisse:** Zugehörigkeit, Liebe, Anerkennung
- » **Kindliche Wahrnehmung:**
 - Aufnahmegerät
 - Keine Bewertung oder Reflexion, nur Abspeichern
- » **Erfahrungen:**
 - Reaktionen von Bezugspersonen (Lob, Kritik, Ablehnung, Nähe)
 - Wiederholungen prägen sich ein
- » **Lessons:** unbewusste Regeln „Das macht man so“
- » **Glaubenssätze:**
 - Überlebensstrategien, keine objektiven Wahrheiten
 - Laufen weiter, auch wenn sie nicht mehr hilfreich sind



Selbstführung

Glaubenssätze



„Ich muss es anderen recht machen“

Selbstführung

Glaubenssätze



Selbstführung

Glaubenssätze



Selbstführung

Glaubenssätze

- » Wichtig für die Wahrnehmung: negative Glaubenssätze sind keine Monster
- » Sie sind nicht entstanden, um Menschen zu quälen
- » Im Gegenteil: hilfreich in einer bestimmten Lebensphase
- » Herkunft der Glaubenssätze (z.B. Eltern) mit guter Absicht: Relikte anderer Generationen mit positivem Effekt

Selbstführung

Glaubenssätze



Die Folge von Glaubenssätzen:

„Die meisten Menschen tanzen ihren Tanz des Lebens nach einer Choreographie, die sie selbst nie geschrieben haben...“

Wayne Dyer

Selbstführung

Glaubenssätze

- » Beispiele: Beruf & Alltag
 - „Ich bin ein Versager und tauge nichts“
 - „Ich muss alles perfekt machen“
 - „Erst die Arbeit, dann das Vergnügen“
 - „Ich muss immer der Beste sein“
 - „Schuster bleib bei deinen Leisten“
 - „Ich bin an allem Schuld“
 - „Ich bin nicht gut genug“
 - „Frauen können das nicht“

Selbstführung

Glaubenssätze

» Beispiele: Finanzen

- „Geld verdirbt den Charakter“
- „Nur wer Geld hat, hat die Macht“
- „Über Geld spricht man nicht“
- „Nur wer spart, wird reich“
- „Bescheidenheit ist eine Zier“
- „Mehr als ich habe, verdiene ich auch nicht“
- „Der Mann bringt das Geld nach Hause“
- „Lieber arm und glücklich als reich und krank“

Selbstführung

Glaubenssätze

» Beispiele: Gesundheit & Alter

- „Im Alter baut man ab“
- „Ab 30/40 geht es abwärts“
- „Die anderen müssen doch sehen, dass es mir schlecht geht“
- „Wenn ich krank bin, bekomme ich Zuwendung“
- „Ich beneide andere um ihre Figur“
- „Wenn man älter wird, wird man eben dick“
- „Nur wenn ich krank bin, darf ich mich erholen und ausruhen“
- „Als Frau ist das ganz normal“

Selbstführung

Glaubenssätze

- » Gute Nachricht: es gibt nicht nur hinderliche Glaubenssätze
- » Grundprinzip: Bedeutung ist formbar
- » Strategie: Erkannte Schwächen gezielt in funktionale Vorteile übersetzen
- » Beispiel:
 - Ursprünglicher Glaubenssatz: „Ich schaffe das nicht.“
 - Förderlicher Glaubenssatz:
„Wenn ich etwas wirklich will, dann schaffe ich es auch.“

Selbstführung

Förderliche vs. hinderliche Glaubenssätze

Hinderliche Glaubenssätze

- » Schutzfunktion vor negativen Emotionen
 - » Vorbeugung von Enttäuschungen
 - » Blockade
-
- » Gefahren: Frust, Minderwertigkeitsgefühle und Pessimismus

Förderliche Glaubenssätze

- » Mut
 - » Selbstbewusstsein
 - » Zielunterstützend
-
- » Gefahr: Naivität

Selbstführung

Umwandlung von Glaubenssätzen

1. Bewusstwerden der eigenen Glaubenssätze
2. Realitätscheck
3. Umwandlung

Selbstführung

Umwandlung von Glaubenssätzen

1. Bewusstwerden der eigenen Glaubenssätze

- » Was sind die Top 5 meiner „inneren Charts“?
- » Nach welchen Prinzipien lebe ich?
- » An welchen Maßstäben orientiere ich mich?

Selbstführung

Umwandlung von Glaubenssätzen

2. Realitätscheck

- » Beweise aus dem eigenen Leben finden, die zeigen, dass ein Glaubenssatz nicht zutreffend ist, sondern eine gewohnte Floskel darstellt
- » Beispiel Glaubenssatz:
„Wenn es gut werden soll, mach es lieber selbst.“
 - Tatsächliche Erleichterung für mich?
 - Vorteilhaft für Motivation der Mitarbeitenden?
 - Herkunft: als Kind beim Kochen nicht mithelfen dürfen

Selbstführung

Umwandlung von Glaubenssätzen

3. Umwandlung

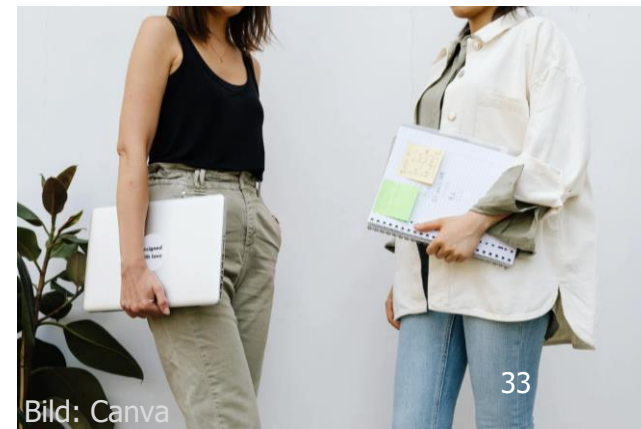
- » Wichtig bei Umwandlung:
Gegenwartsform und nicht im Konjunktiv (ohne wenn, hätte, könnte, wäre)
„Ich bin glücklich.“ statt „Ich wäre gern glücklich.“
- » Umgewandelter Glaubenssatz :
„Ich traue anderen mehr zu und helfe ihnen dadurch, zu wachsen.“

Selbstführung

Übung zum Erkennen von Glaubenssätzen

Nimm dir 10 Minuten Zeit für folgende Fragen:

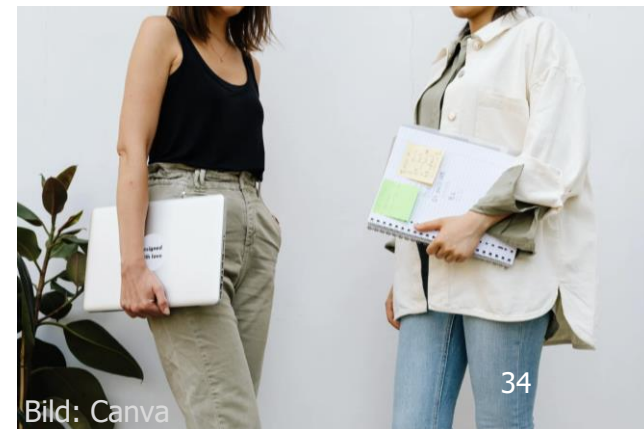
- » Was sind deine Glaubenssätze?
 - » Wovon bist du überzeugt?
 - » Welche Annahmen stehen für dich absolut fest?
 - » Welche Denkschubladen nutzt du?
 - » Was hat dich besonders geprägt?
-
- » Hilfestellung: Liste Glaubenssätze
-
- » Tausche dich mit deiner Nachbarin anhand folgender Schritte aus.



Selbstführung

Übung zur Umwandlung von Glaubenssätzen

1. Glaubenssatz identifizieren
Wähle einen, der dich antreibt oder einschränkt
2. Glaubenssatz hinterfragen
Ist das wahr? Ist das wirklich wahr?
Wie wäre es, wenn ich nicht länger daran glauben würde?
3. Absicht hinter dem Glaubenssatz erkennen
Welchen Sinn hat dieser Glaubenssatz?
Wann hat er geholfen? (jedem Verhalten eine positive Absicht zugrunde)
4. Glaubenssatz integrieren
Konter-Glaubenssatz formulieren
(so lange bis er sich richtig anfühlt, mit Beispielen untermauern)
5. Umgang mit Glaubenssatz trainieren
Schritt für Schritt etablieren
Taucht der alte Glaubenssatz auf: wahrnehmen und freundlich
aber bestimmt in seine Schranken weisen und Alternative mit der
positiven Botschaft etablieren



HER Self



Bild: FH Kufstein Tirol

Innere Antreiber

Innere Antreiber

Selbstreflexion Definition

- » Selbstreflexion gilt als wichtige **Fähigkeit von Führungskräften**, um ein besserer Chef oder eine bessere Chefin zu werden.
- » Selbstreflektion als **Grundlage für alle Soft-Skills** wie Empathie, Kommunikation, Anpassungsfähigkeit, emotionale Intelligenz und Co.
- » Selbstreflexion muss zur **Gewohnheit** werden, damit sie einen wirklich weiterbringt
- » Erlebnisse, die am meisten **weiterhelfen**, werden verbunden mit: Überraschung, Frustration oder Misserfolg
- » Wichtig: regelmäßige Reflexion (wöchentliches Ritual mit Tagebuch)

Innere Antreiber

Innere Antreiber Definition

- » Beruhen auf Glaubenssätzen, die wir teilweise so stark verinnerlicht haben, dass uns nicht bewusst ist, wenn sie auf uns einwirken
- » „Antreiber“ dem Wortsinn nach:
treiben uns von innen heraus an und bestimmen unsere Verhaltensweisen
- » Innere Antreiber prägen uns, weil wir sie auf irgendeine Art vermittelt bekommen haben
- » Stress und Druck führen zur Verstärkung von Antreibern
- » Antreiber sind...
 - innere Steuerungsmuster
 - werden eingesetzt, um dem eigenen „Nicht-OK-Gefühl“ zu entkommen
 - persönliche Stressverstärker

Innere Antreiber

Selbstreflexion

- » **Antreiber:** Enge Verbindung zu unseren Bedürfnissen
- » **Motivation der Antreiber:** Erfüllung der Grundbedürfnisse
(u.a. Selbstbestimmung und Autonomie, Bindung und Anerkennung, Selbstschutz, Leistungsstreben, Unlustvermeidung und Wohlbefinden)
- » **Lernprozess:** Bedürfnisse werden durch bestimmte Verhaltensweisen erfüllt
- » **Automatisierung:** bei Nichterfüllung / Bedrohung eines Bedürfnisses:
Aktivierung des Verhaltensmusters → Verhalten wird zum inneren Antreiber
- » **Beispiel:** Antreiber „Sei perfekt“ befriedigt Bedürfnis nach Leistung und Anerkennung
- » **Aktivierung:** Antreiber springen an, sobald ein relevantes Bedürfnis gefährdet ist
- » **Reaktion:** automatisches Abspulen des erlernten Verhaltensmusters
- » **Folge:** starres Verhalten, ursprüngliches Bedürfnis wird oft nicht mehr erfüllt

Innere Antreiber

Selbstreflexion

Die fünf inneren Antreiber

- » Sei stark!
- » Sei perfekt!
- » Mach es allen recht!
- » Streng Dich an!
- » Mach schnell!

Jeder Mensch besitzt alle Antreiber in unterschiedlicher Ausprägung

Primärantrieber zeigt sich z.B. in stressigen Situationen

Innere Antreiber

Selbstreflexion

- » Jedem inneren Antreiber liegt eine positive Eigenschaft zu Grunde
- » Harmoniebedürfnis, Fleiß, Perfektion, Mühe und Eile
 - Vorteile im Job, Zusammenarbeit mit anderen
- » Gefahr: Dosis macht das Gift
- » Zu viel von einem Antreiber verursacht Stress
- » Problem: Stress befeuert den stärksten inneren Antreiber
 - Abwärtsspirale (Worst Case: Burn-out)

Innere Antreiber

Vor- und Nachteile von Antreibern

Antreiber	Vorteile im Arbeitsverhalten	Nachteile im Arbeitsverhalten
Sei stark	Autorität, hohes Durchhaltevermögen, hohe Belastbarkeit	Keine Hilfe annehmen, keine Gefühle zulassen, misstrauisch und Einzelkämpfer
Sei perfekt	Blick für Details, hohe Arbeitsqualität, hohe Planungskompetenz	Langsames Arbeiten, hoher Informationsbedarf, Verzettelung in Nebensächlichkeiten
Mach es allen recht	Hohe Empathie, gute Teamworkfähigkeiten, Harmoniesuchend	Geringe Kritikfähigkeit, Voreilige Zustimmung, Sorgen um andere und vernachlässigen eigener Bedürfnisse
Streng Dich an	Begeisterungsfähig, engagiertes Arbeiten, Streben nach Verbesserung, hohe Kreativität	Schnelle Überforderung, geringes Durchhaltevermögen, Übertreten der geistigen und körperlichen Grenzen
Mach schnell	Schnelles Arbeiten, hohe Entscheidungsfreudigkeit	Hohes Redetempo und Unterbrechung anderer, geringe Arbeitsqualität, unvorbereitetes Handeln, geringe Übersicht

Innere Antreiber

Umgang mit Antreibern



- » Persönlicher Durchbrüche beginnen mit einer Änderung unserer Glaubensmuster
- » Zur Änderung des Verhaltens muss erst die innere Haltung entdeckt und transformiert werden, die dazu führt
- » Sobald innere Haltung verändert ist, ändert sich nach und nach das Verhalten
- » Oft Teil von Coaching-Prozessen

Innere Antreiber

Umgang mit Antreibern

- » Aktive Antreiber wahrnehmen
- » Voraussetzung: Selbstwahrnehmung
(guter Kontakt zum Körper, z.B. durch Meditation)
- » Antreiber durch „Erlauber“ lösen (Transaktions-Analyse)
- » Jeder innere Antreiber hat „Konter-Glaubenssätze“ (Erlauber),
die Druck und Belastung reduzieren

Innere Antreiber

Umgang mit Antreibern

Mach schnell!

- » Ich darf mir Zeit nehmen
- » Meine Zeit gehört mir
- » Ich darf mich regenerieren und Pausen machen
- » Gras wächst auch nicht schneller, wenn man daran zieht

Sei perfekt!

- » Ich bin wertvoll und gut genug so, wie ich bin
- » Ich darf Fehler machen. Ein Fehler ist ein „Ja“ zu meiner Menschlichkeit
- » Ich gebe mein bestes und das ist gut genug

Mach's allen Recht!

- » Meine Bedürfnisse und Wünsche sind mir auch wichtig
- » Ich habe die längste Beziehung mit mir selbst
- » Ich darf „Nein“ sagen

Sei Stark!

- » Ich darf meine Wünsche mitteilen
- » Ich darf um Hilfe bitten
- » Ich darf anderen vertrauen
- » Ich darf Gefühle zeigen

Streng' dich an!

- » Es darf auch leicht gehen
- » Meine Kraft gehört mir
- » Arbeit darf auch leicht sein

Innere Antreiber

Umgang mit Antreibern

Diese Erlauber funktionieren nur dann,

- » wenn sie ausgesprochen ein inneres Gefühl der Erleichterung und Entspannung auslösen
- » wenn sie sehr individuell formuliert sind

Sind Erlauber formuliert und werden sie in kritischen Momenten eingesetzt, erlauben sie,

- » den gewohnten Ablauf zu durchbrechen
- » neue Verhaltensweisen auszuprobieren
- » das Feedback des Umfeldes bewusst zu registrieren.

Innere Antreiber

Umgang mit Antreibern

» Gute Erlauber...

- balancieren das Antreiberverhalten aus
- fokussieren auf ein alternatives Verhalten anstatt des gewohnheitsmäßigen Antreiberverhaltens
- sind „Ich-Botschaften“ und im Präsens formuliert
- sind als echte Erlaubnisse formuliert (Ich darf..., Ich erlaube mir...)
- reduzieren das Stresslevel und führen so zur inneren Entspannung
- beschreiben das Wunschverhalten in positiver Form

Innere Antreiber

Umgang mit Antreibern: Die ersten Schritte

- » Würdige deinen Antreiber und erkenne seinen Nutzen und die Vorteile an, die er dir bisher im Leben gebracht hat.
- » Ordne deinen Antreiber in seinen Entstehungskontext ein:
 - Wie nützlich war er dir damals?
 - Warum waren deinen Bezugspersonen diese Botschaften so wichtig?
 - Von welchen Erfahrungen wurden deine Bezugspersonen geprägt?
 - Im Vergleich zu deiner Kindheit: Wieviel hat sich in der Welt, in der Kultur um dich herum, bezüglich deiner Art zu sein und deinen Kompetenzen verändert?
- » Blicke auf den Preis, den du kurz-, mittel- und langfristig zahlst, wenn du dich weiter von deinen Antreibern steuern lässt, unabhängig von deren Bezug zur aktuellen Situation mit deren Anforderungen und Restriktionen.

Innere Antreiber

Übung

Antreiber

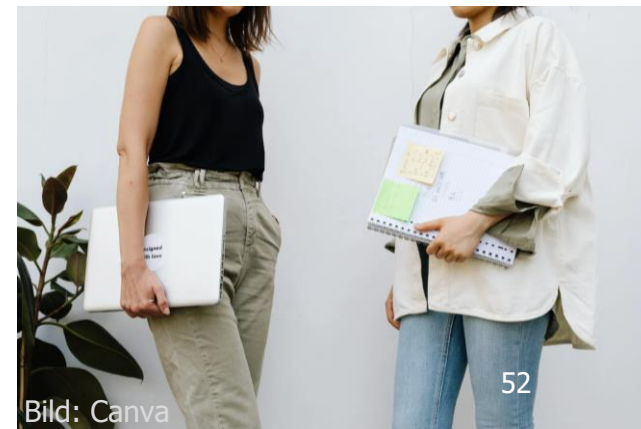
- » Was ist dein primärer Antreiber?
- » In welchen Situationen spürst du ihn?
- » Wie macht er sich bemerkbar?



Innere Antreiber

Vom Antreiber zum Erlauber

1. Analysiere dein Antreiberverhalten oder deine Antreiberdenkweise
Notiere konkret, wie du dich in dieser Situation fühlst und verhältst.
2. Beschreibe eine neue Verhaltens- oder Denkweise
Überlege möglichst konkret, woran du und andere deine neue Verhaltens- oder Denkweise erkennen kannst.
3. Formuliere einen Erlauber-Satz (genau so, wie er für dich passt).
Wenn du dir eine Situation vorstellst, in der du dir diesen Satz laut sagst, und er dir hilft dich anders zu verhalten, ist es dein Erlauber.



Innere Antreiber

Erlauber im Alltag etablieren

- » Schreibe deinen Satz auf ein Post-it und hänge es an eine für dich prominente Stelle in deinem Zuhause oder an deinem Arbeitsplatz.
- » Verbinde den Satz mit einem positiven inneren Bild.
- » Nutze den Satz oder das Bild als Hintergrundbild auf deinem Desktop, Smartphone oder Tablet.

Innere Antreiber

Erlauber im Alltag etablieren

- » Überlege, wo in deinem Körper du Stress spüren kannst und versuche auf dieses Körpergefühl zu achten. Wenn du zum Beispiel spürst, dass dein Puls hochgeht, probiere an deinen Erlauber oder dein inneres positives Bild zu denken.

- » Etabliere Reflexionsrunden mit dir selbst:
 - In welchen Situationen habe ich das alte Verhalten gezeigt?
 - In welchen Situationen habe ich auf meinen Erlauber zurückgegriffen und konnte mich dadurch anders steuern?
 - Wie habe ich mich gefühlt?
 - Was war anders?
 - Was könnte ich das nächste Mal probieren?
 - Wer oder was könnte mich unterstützen?

HER Self



Bild: FH Kufstein Tirol

Empowerment

Empowerment

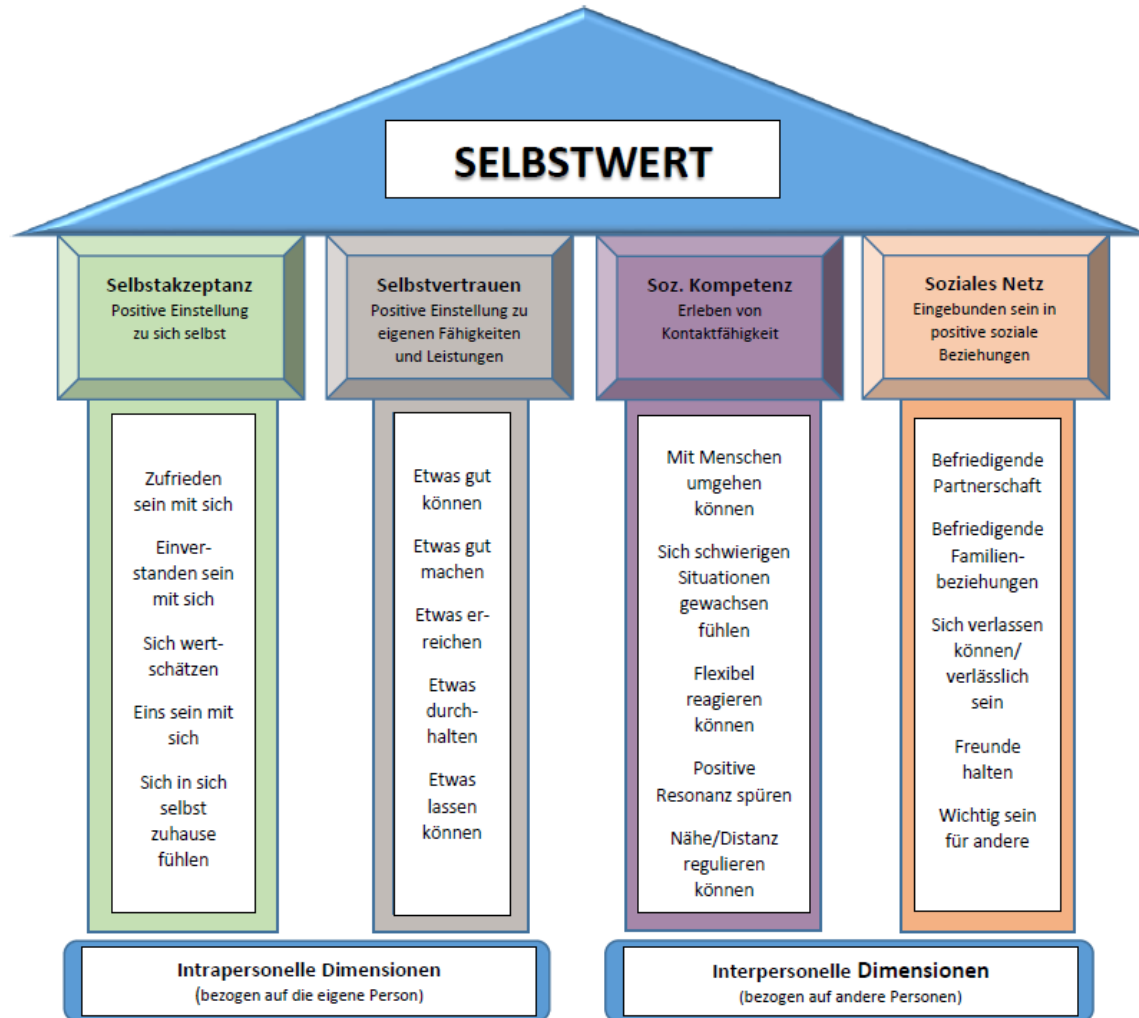
Selbstwert

- » **Selbstwert:** Wert, den eine sich Person zuschreibt
- » **Merkmale:**
 - Subjektiv (keine objektive Messgröße)
 - Emotional erlebbar, weniger rational erklärbar
 - Relativ stabil, aber veränderbar
- » **Quellen des Selbstwerts:** Beziehungen, Leistungen, Erfolg, Aussehen, Werte...
- » **Folgen ausgeprägten Selbstwerts:** emotionale Stabilität, psychische Widerstandskraft (Resilienz), Selbstfürsorge, konstruktiver Umgang mit Kritik und Misserfolgen
- » **Folgen geringen Selbstwerts:** schlechte Stimmung, innere Leere, hohe Selbstkritik, Unsicherheit, Schwierigkeiten in Beziehungen, Erhöhte Anfälligkeit für psychische Belastungen

→ Zentrale Rolle für psychische Gesundheit, beeinflusst alle Lebensbereiche

Empowerment

4 Säulen des Selbstwerts



Empowerment

Selbstwert stärken

- » Selbstfürsorge (Bewegung, Ernährung, Schlaf, Pausen)
- » Achtsamkeitsübungen
- » Selbstreflexion: Tagesrückblick (was ist mir heute gelungen?), Journaling
- » Sich selbst ermutigen („Power-Sätze“ aufschreiben)
- » Lächeln (Embodiment)
- » Sich selbst verwöhnen
- » Täglicher Reminder, z.B. „Ich bin wertvoll“

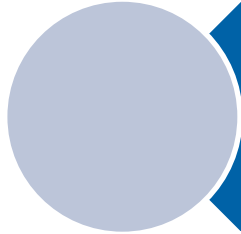
KENNE DEINEN WERT

Gereon Jörn

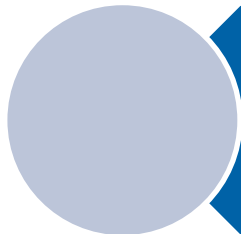


Empowerment

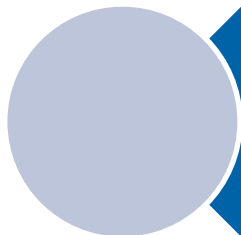
Selbstwert stärken



Sein-Selbstwert



Tun-Selbstwert

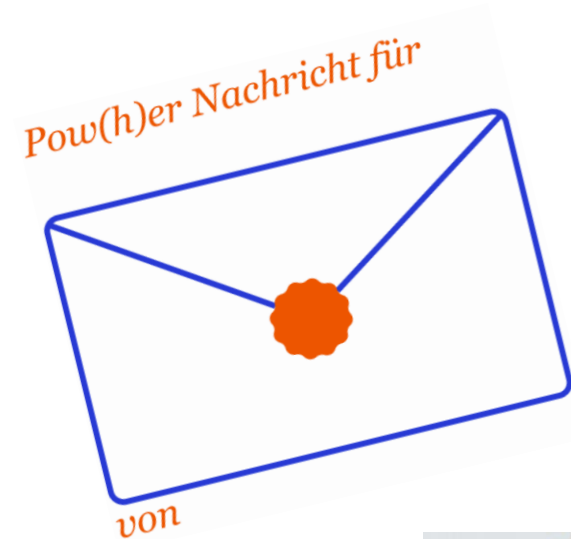


Haben-Selbstwert

Empowerment

Pow(h)er Nachricht für

- » Jede bekommt Karten
- » Denke an verschiedenen Personen, die du im Kurs schon etwas kennenlernen konntest, und schreib auf kurze, wertschätzende „Pow(h)er Nachrichten“ auf:
 - Was schätzt du an der Person?
 - Welche Talente, Kompetenzen oder Charakterstärken fallen dir auf?



HER Self

Wrap Up

Wie du merkst, dass du dich selbst besser führst

- » Du verstehst dich besser und bist weniger hart zu dir selbst
- » Du nimmst dir Zeit, bevor du antwortest
- » Du lässt negative Glaubenssätze & Verhaltensmuster hinter dir
- » Du grübelst nicht mehr ewig
- » Du setzt Grenzen ohne dich schlecht zu fühlen

HER Self

Wrap Up

- » Was nehmt ihr mit?
- » Was war neu?
- » Worüber möchtet ihr weiter nachdenken?
- » Was möchtet ihr probieren?



HER Start

Ausblick HER Self 27.01.2026

Foto: © privat / Judith Kastner



Key Note von Judith Kastner

- » Strategin für Führung, Talent, Organisation und unternehmerische Wirkung
- » Begleitet heute Führungskräfte und Unternehmer:innen in entscheidenden Phasen
- » ***Was wäre, wenn Erfolg kein Glück ist – sondern eine Entscheidung?***

HER Lead

Umfrage

- » Falls noch nicht bereits geschehen, fülle bitte individuell die Online-Umfrage zu HER Lead aus
- » Nimm dir ca. 15–20 Minuten Zeit
- » Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, es geht um deine persönliche Einschätzung.
- » Deine Angaben bleiben anonym und werden vertraulich behandelt
- » <https://tally.so/r/7RKb16>





Interreg
Bayern-Österreich



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**



Bild: FH Kufstein Tirol

Führung übernehmen. KI nutzen. Grenzen überschreiten.



Bild: FH Kufstein Tirol

Pow(h)er Academy – Her Lead

HER Voice – 13. März 2026

Recap zu HER Lead

Erzählt:

- » Was blieb euch vom letzten Termin besonders in Erinnerung und warum?
- » Welcher Gedanke oder Aha-Moment hat euch seit dem letzten Treffen begleitet?
- » Was habt ihr seit dem letzten Mal probiert, beobachtet oder anders gemacht?
- » Was hat euch überrascht oder zum Nachdenken angeregt?



What happens in Vegas...



Vertraulichkeit

Offenheit

Diskretion

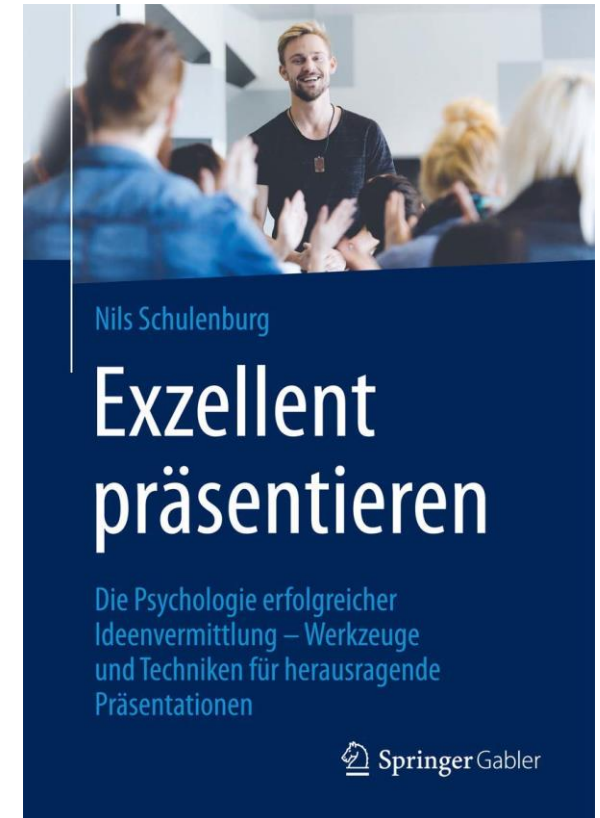
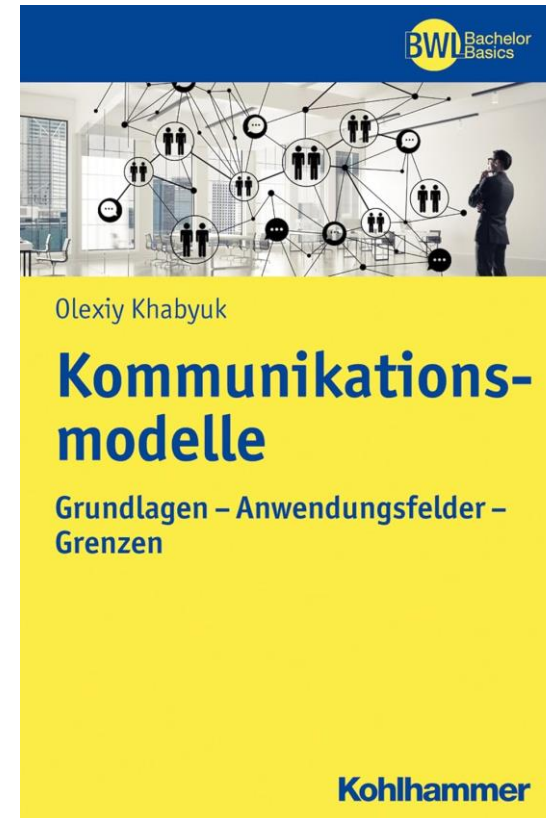
Organisatorisches

Aufbau HER Lead



Buchempfehlung

- » Khabyuk, O. (2018): Kommunikationsmodelle: Grundlagen - Anwendungsfelder – Grenzen
- » Schulenburg, N. (2017): Exzellent präsentieren: Die Psychologie erfolgreicher Ideenvermittlung – Werkzeuge und Techniken für herausragende Präsentationen



HER Voice – Kommunikation



- » Kommunikation
- » Persönlichkeitstypen
- » Rhetorik

HER Voice



Kommunikation

Kommunikation

Warm up

- » Ich kommuniziere gerne, wenn...
- » Eine Stärke von mir in der Kommunikation ist...
- » Ein Gespräch wird für mich schwierig, wenn...
- » Eine Haltung, die meine Kommunikation effektiver macht, ist ...



Kommunikation

Was ist Kommunikation?

- » Austausch von Nachrichten, die gesendet und empfangen werden
- » erfolgt auf unterschiedlichen Ebenen durch unterschiedliche Medien
- » wichtiger funktioneller Bestandteil sozialer Systeme
- » Man kann nicht nicht kommunizieren. (Watzlawick)



Kommunikation

Kommunikation ist eine Kunst

„Gedacht heißt nicht immer richtig gesagt

gesagt heißt nicht immer richtig gehört,

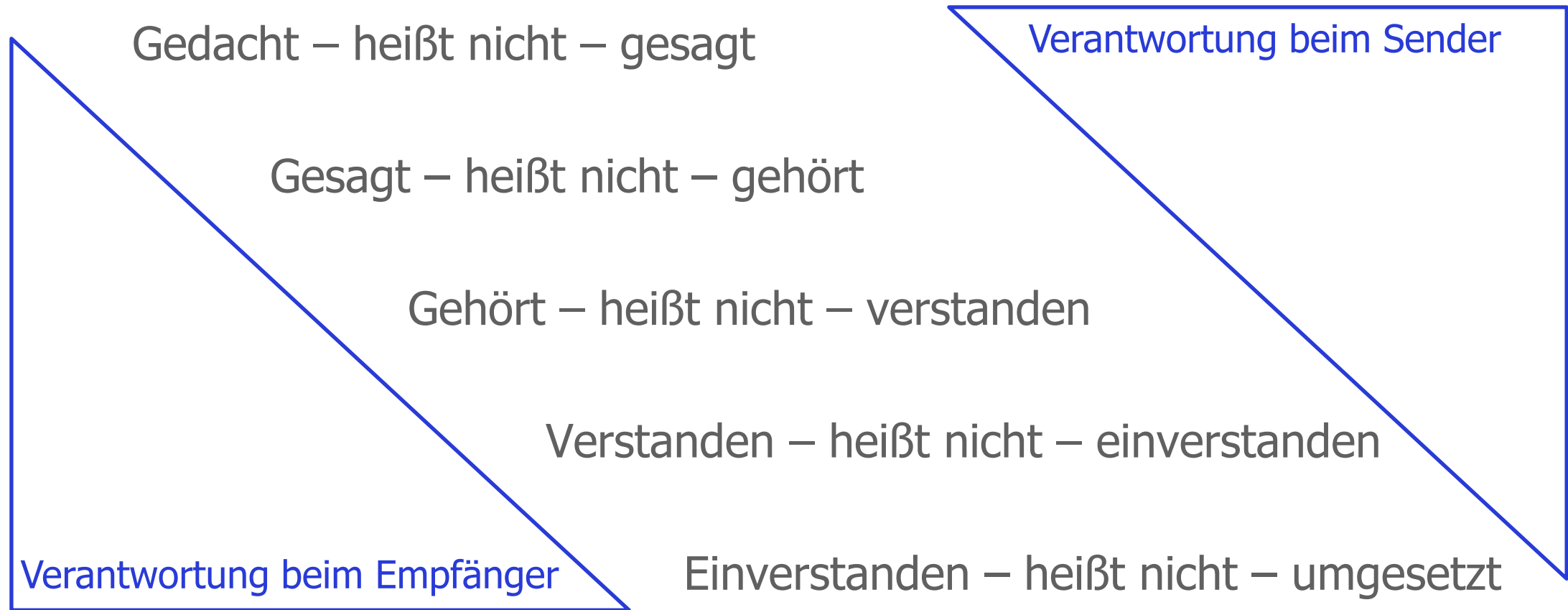
gehört heißt nicht immer richtig verstanden...”

(Konrad Lorenz)



Kommunikation

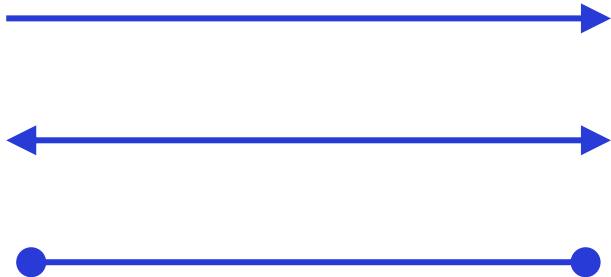
Verlusttreppe der Kommunikation



Kommunikation ist oft mehrdeutig

Kommunikative Nachrichten sind oft:

- Mehrdeutig
- Interpretativ



Kommunikation

„Fehler“ in der Kommunikation

Häufige „Fehler“ des **Senders**:

- » setzt Wissen beim Empfänger voraus
- » spricht schnell, undeutlich, leise
- » organisiert Gedanken vorm Sprechen nicht
- » versucht zu viel in einer Aussage unterzubringen
- » redet aus Unsicherheit weiter, auch wenn Empfänger nicht mehr aufnimmt
- » übersieht Inhalte aus der Antwort des vorherigen Sprechers und antwortet nicht aktuell
- » holt zu weit aus
- » hält keinen Blickkontakt

Kommunikation

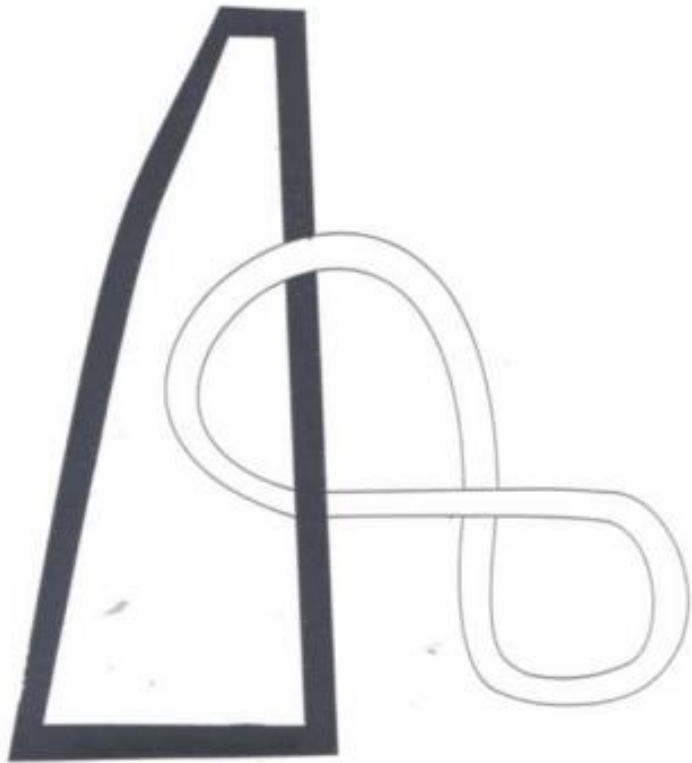
„Fehler“ in der Kommunikation

Häufige „Fehler“ des **Empfängers**:

- » hat keine Aufmerksamkeit für den Sender
- » hört schlecht zu oder kann nicht hören
- » lässt sich ablenken
- » denkt schon an seine Antwort statt zuzuhören
- » neigt dazu auf Details zu achten und sich daran aufzuhängen, anstatt die Gesamtaussage und den dahinterliegenden Sinn zu erfassen
- » hat Schwierigkeiten weniger Vertrautes in seine Denkschemata einzuordnen

Kommunikation

Kommunikationsübung



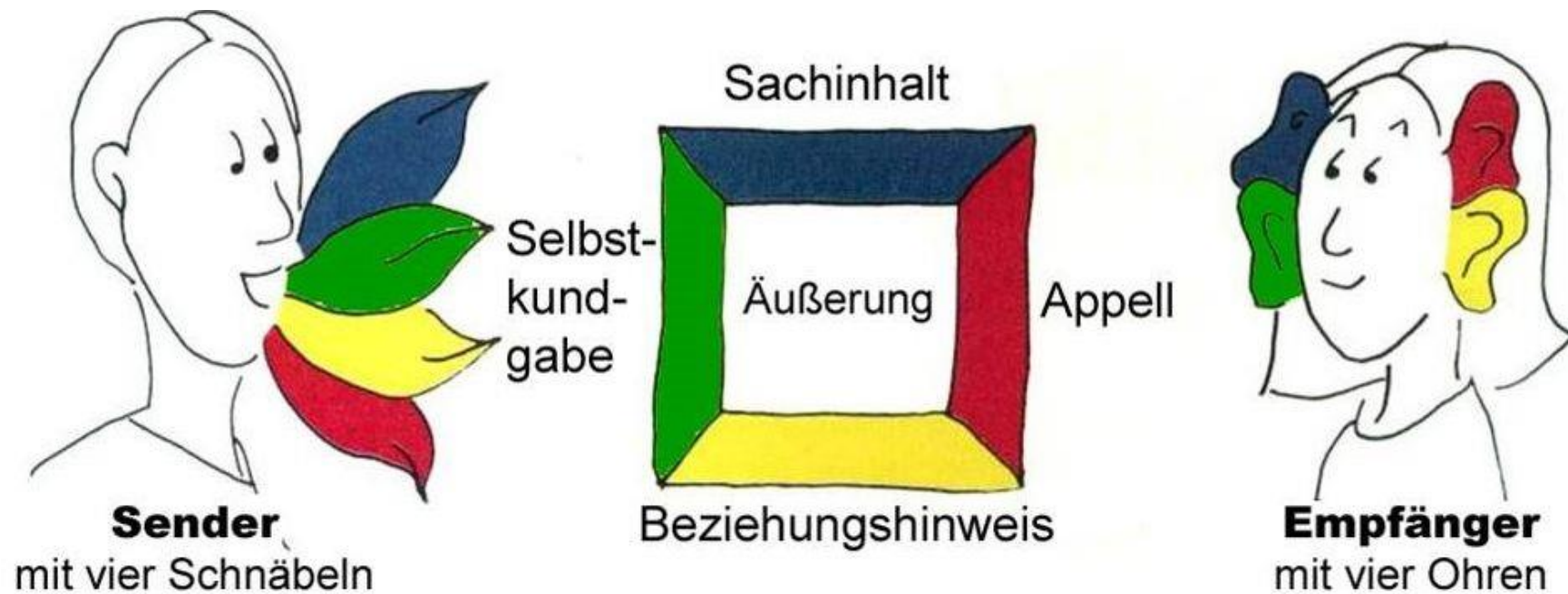
- » Personen in der 1. und 3. Reihe drehen sich gleich nach hinten
- » Personen in der 2. und 4. Reihe sehen gleich ein Bild, das sie ihrem Gegenüber ohne es zu zeigen erklären sollen
- » Ziel ist es, dass euer Gegenüber eine möglichst identische Kopie anfertigt
- » Diejenigen, die die Kopie anfertigen, benötigen ein Blatt und einen Stift
- » Während der Übung sollten Personen der 1. und 3. Reihe keine Rückfragen stellen
- » 15 Minuten



Kommunikation

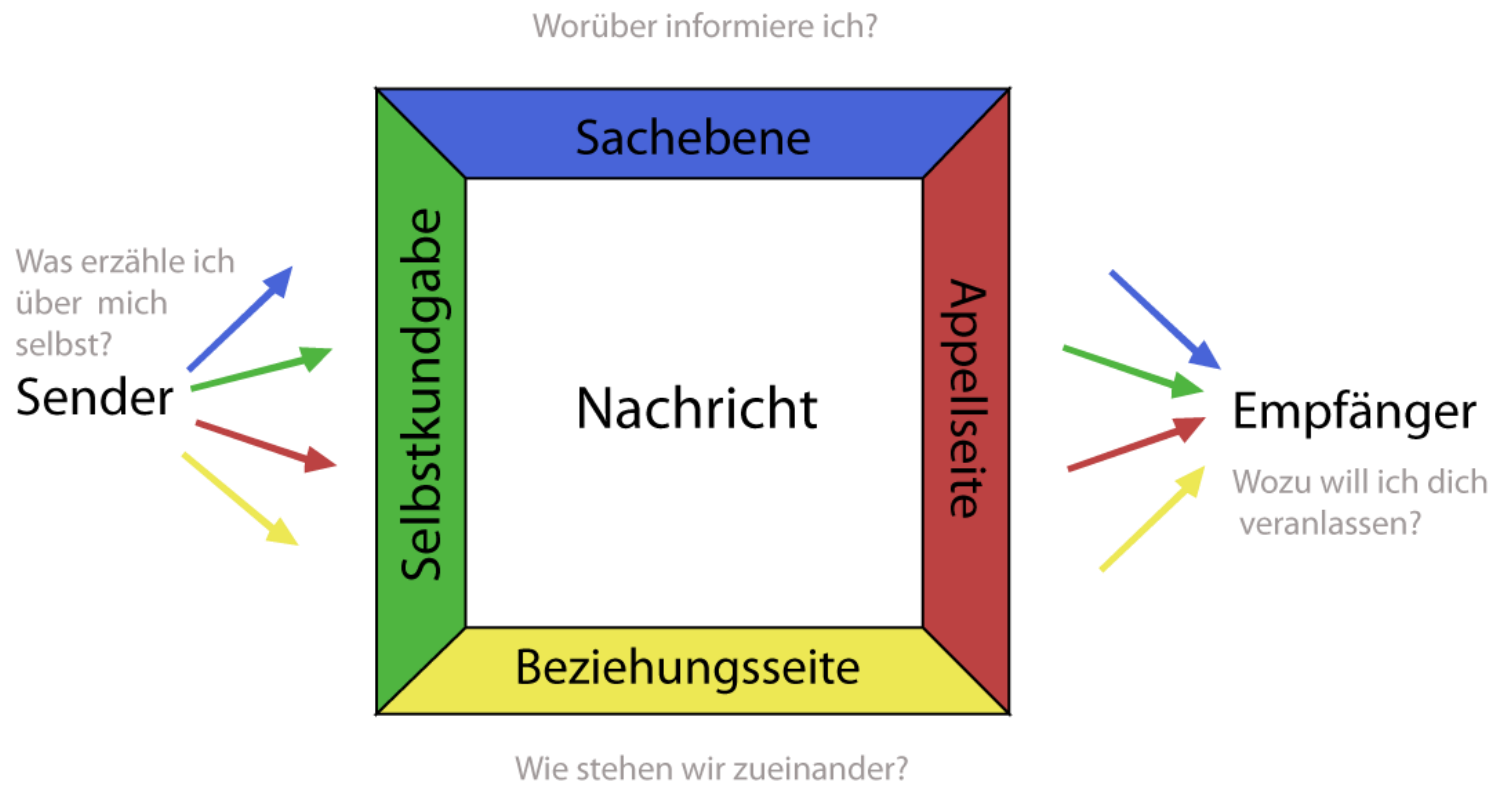
Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun)

- » Vier-Seiten-Modell, Kommunikationsquadrat, „Vier-Ohren-Modell“ oder „Nachrichtenquadrat“



Kommunikation

Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun)

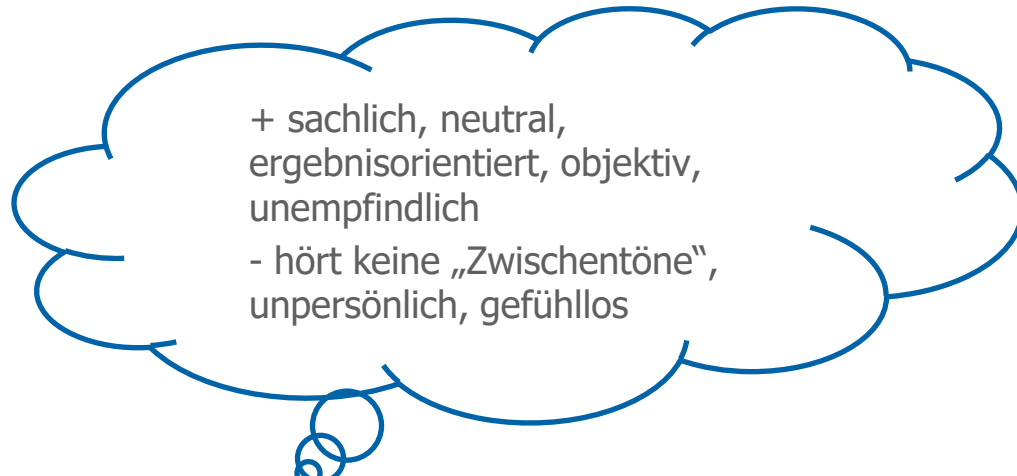


Kommunikation

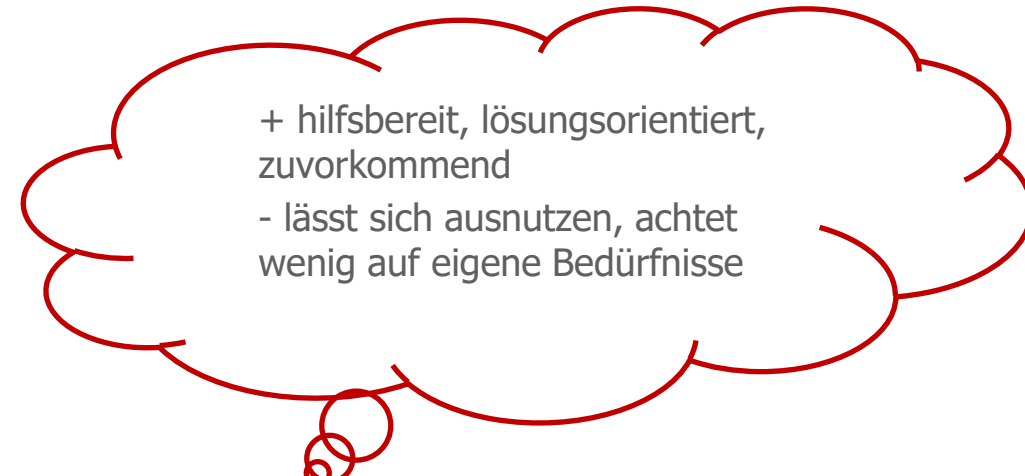
Empfängermodell

Die vier Ohren (Schulz von Thun)

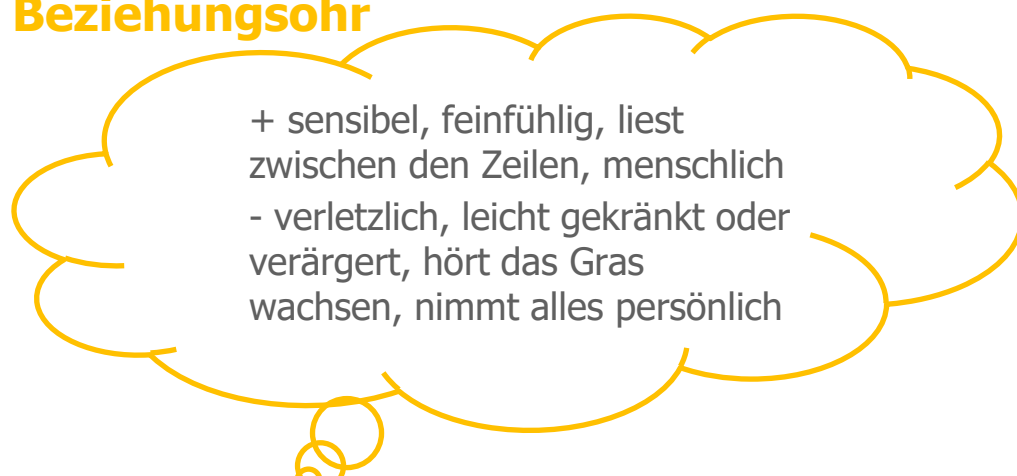
Sachohr

- 
- + sachlich, neutral, ergebnisorientiert, objektiv, unempfindlich
 - hört keine „Zwischentöne“, unpersönlich, gefühllos

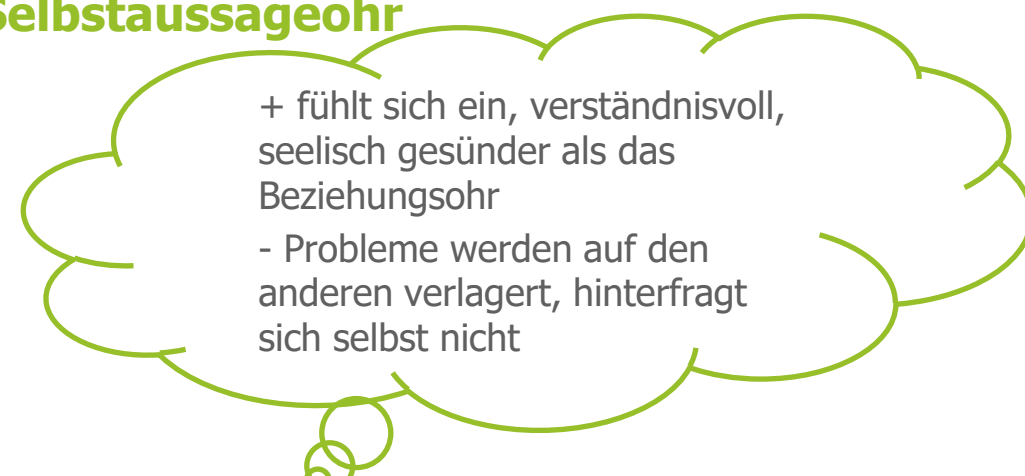
Appellohr

- 
- + hilfsbereit, lösungsorientiert, zuvorkommend
 - lässt sich ausnutzen, achtet wenig auf eigene Bedürfnisse

Beziehungsohr

- 
- + sensibel, feinfühlig, liest zwischen den Zeilen, menschlich
 - verletzlich, leicht gekränkt oder verärgert, hört das Gras wachsen, nimmt alles persönlich

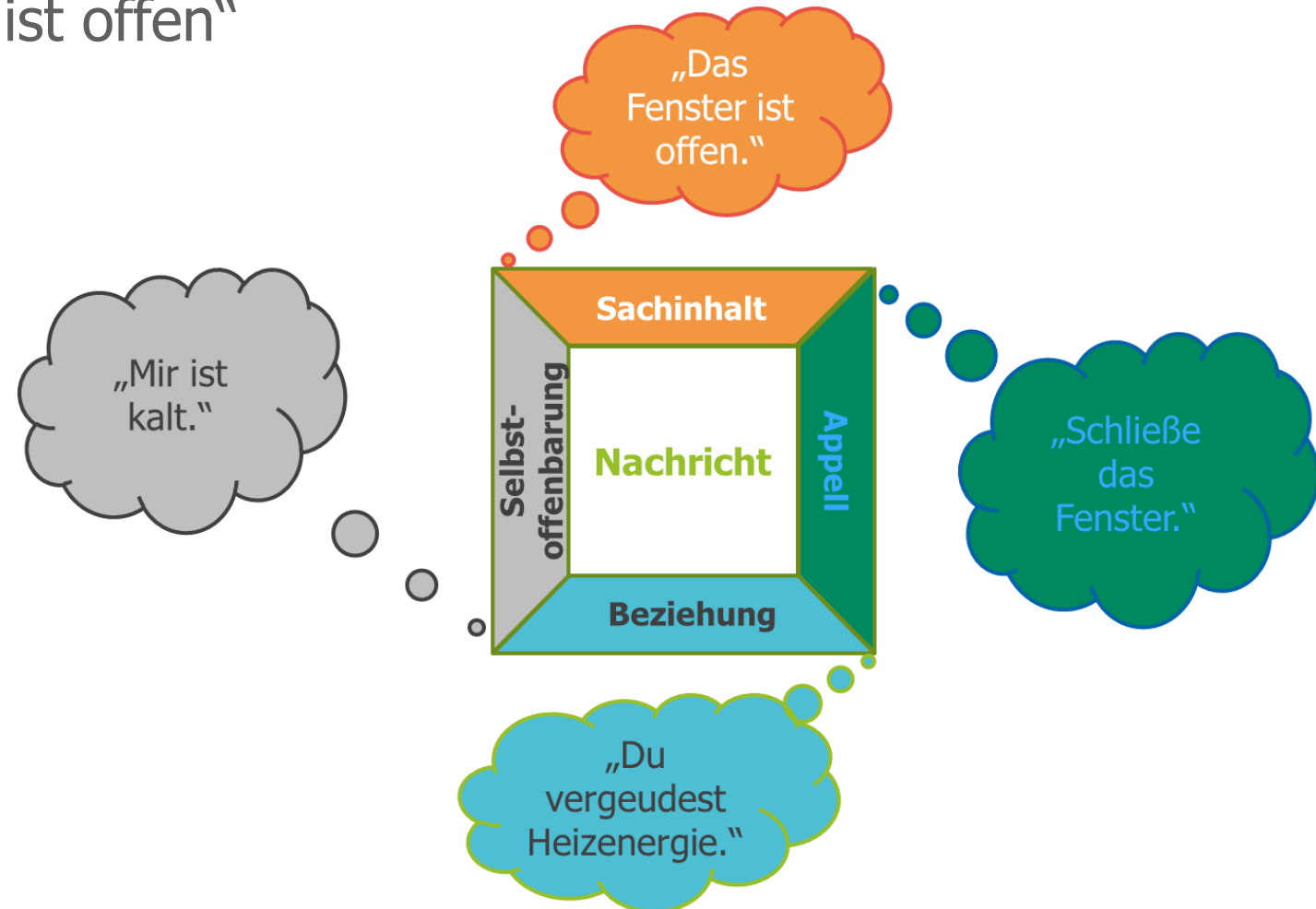
Selbstaussageohr

- 
- + fühlt sich ein, verständnisvoll, seelisch gesünder als das Beziehungsohr
 - Probleme werden auf den anderen verlagert, hinterfragt sich selbst nicht

Kommunikation

Vier-Seiten-Modell (Schulz von Thun)

» Beispiel: „Das Fenster ist offen“



Kommunikation

Beispiel

Sachinformation

Selbstaussage

Appell

Beziehung

„Sie haben ja wirklich viel zu berichten von Ihrer Weltreise!“

„Sie machen heute aber früh Feierabend.“



Kommunikation

Beispiel

Er fragt: „Was ist das Grüne in der Soße?“

- **Sachebene**: Da ist was Grünes.
- **Selbstaussage**: Ich weiß nicht, was es ist.
- **Beziehung**: Du wirst es wissen.
- **Appell**: Sag mir, was es ist!

Sie versteht den Mann folgendermaßen:

- **Sachebene**: Da ist was Grünes.
- **Selbstaussage**: Mir schmeckt das nicht.
- **Beziehung**: Du bist eine miese Köchin!
- **Appell**: Lass nächstes Mal das Grüne weg!



Kommunikation

Übung „Die vier Seiten einer Nachricht“

- » Bitte bildet Gruppen
- » Jede Gruppe erhält zwei Beispielsätze
- » Analysiert beide Beispiele hinsichtlich der vier Seiten



Kommunikation

Übung „Die vier Seiten einer Nachricht“

Gruppe 1

- » Kunde zum Mitarbeiter: „Sind Sie überhaupt schon lange genug im Geschäft, um diese Sache beurteilen zu können?“
- » Vater zum Kind: „Deine Spielsachen liegen ja immer noch im Wohnzimmer herum.“

Gruppe 2

- » Außendienstmitarbeiter zum Innendienst-Kollegen: „So ein Leben wie Ihr im Innendienst möchte ich auch mal gerne haben.“
- » Schwiegermutter zur Schwiegertochter (über ihren Sohn): „Der Junge hat ja ganz schön abgenommen, seit ihr zusammengezogen seid.“

Gruppe 3

- » Mitarbeiter an Kunden: „Warum haben Sie denn nicht früher angerufen?“
- » Mann zur Frau: „Bertha, das Bier ist alle.“

Gruppe 4

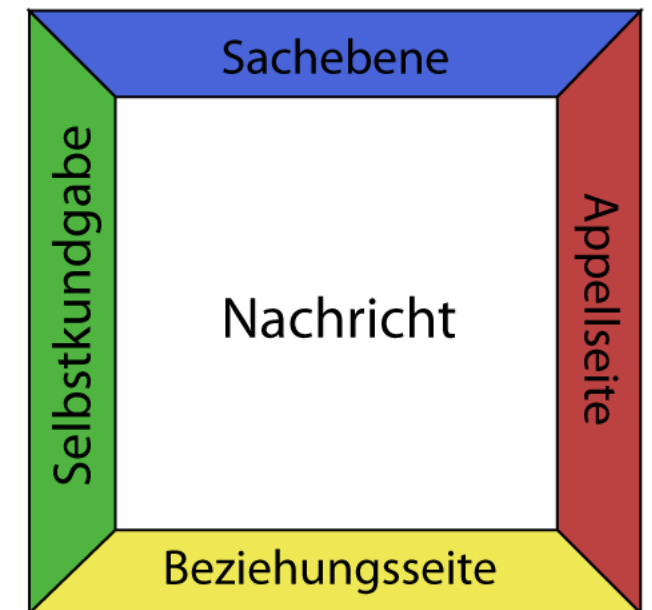
- » Der Kollege sagt: „Seit drei Tagen liegen Deine Akten da rum.“
- » Frau zum Mann „So oft wie du weg bist, da leiden die Kinder ja schon auch drunter.“



Kommunikation

Kommunikationstest

- » Analyse des eigenen Kommunikationsstils
- » Selbsteinschätzungstest (jeder für sich), z.B. <https://mindon.de/test-4-ohren-modell/>



HER Voice



Persönlichkeitstypen

Persönlichkeitstypen

Grundlagen

„Behandle andere so, wie du behandelt werden willst.“

*„Behandle andere so, wie **sie** behandelt werden wollen.“*

Persönlichkeitstypen

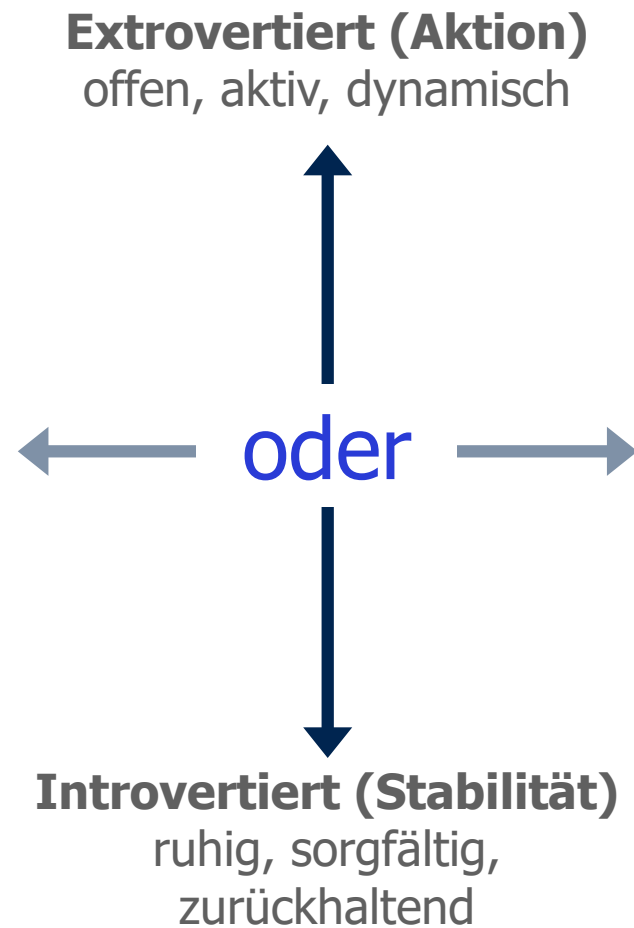
3 Schritte

1. Wer bin ich?
2. Wer ist mein Gegenüber?
3. Wie kann ich mich auf mein Gegenüber einstellen?



Persönlichkeitstypen

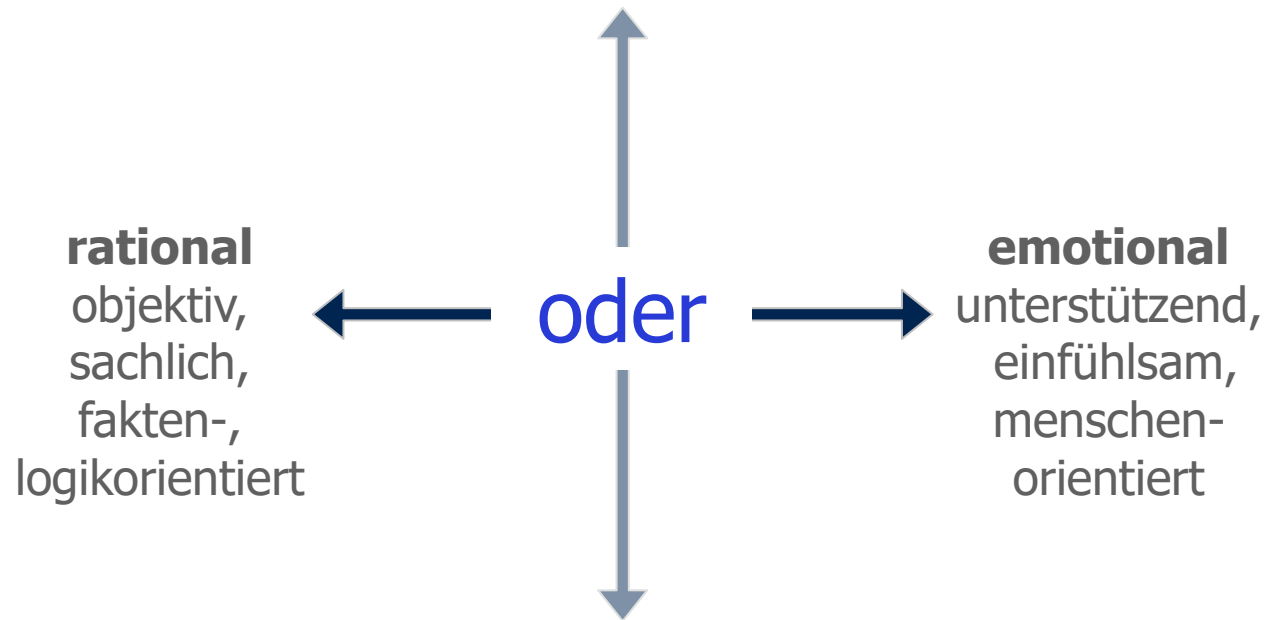
Selbsteinschätzung



1. Wer
bin ich?

Persönlichkeitstypen

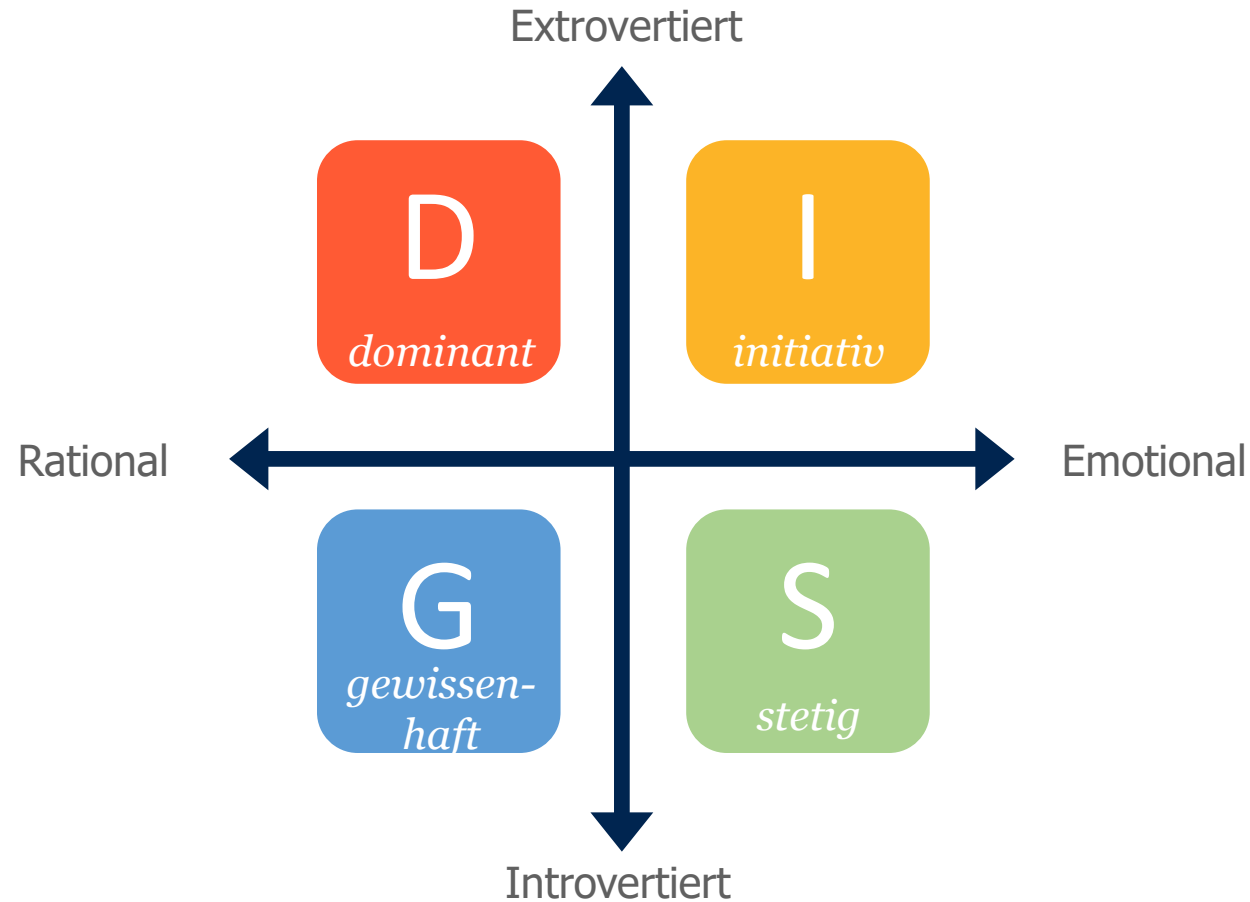
Selbsteinschätzung



1. Wer bin ich?

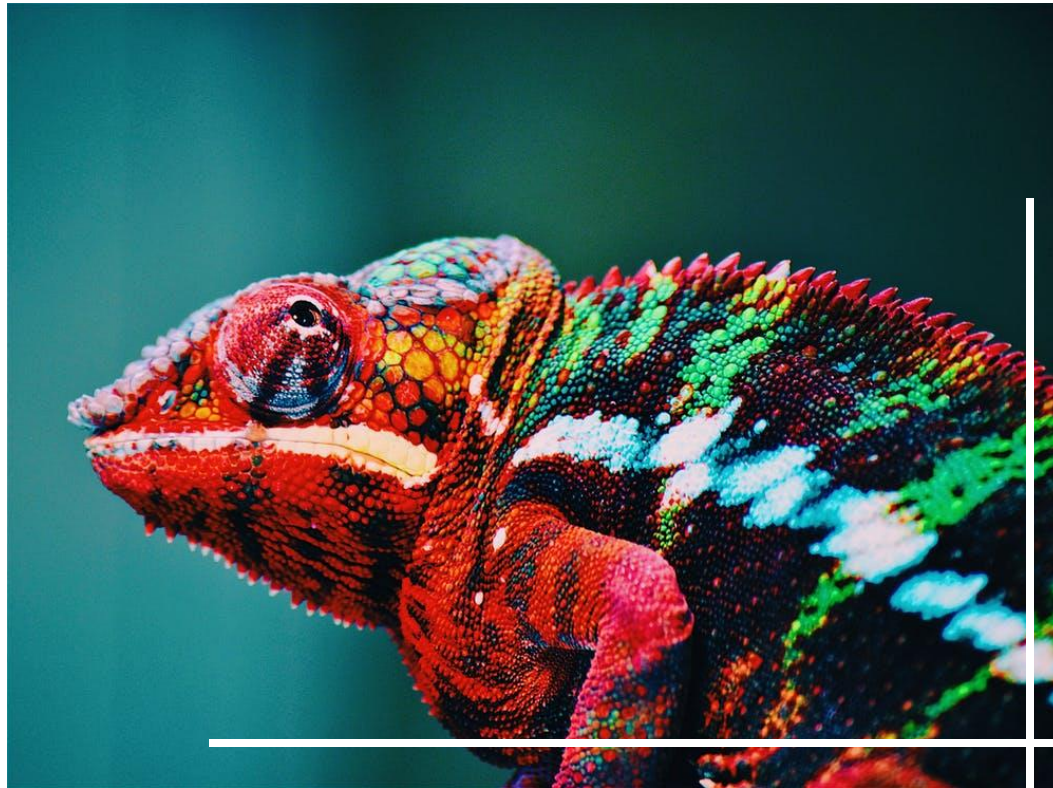
Persönlichkeitstypen

4 Typen im Portrait



Persönlichkeitstypen

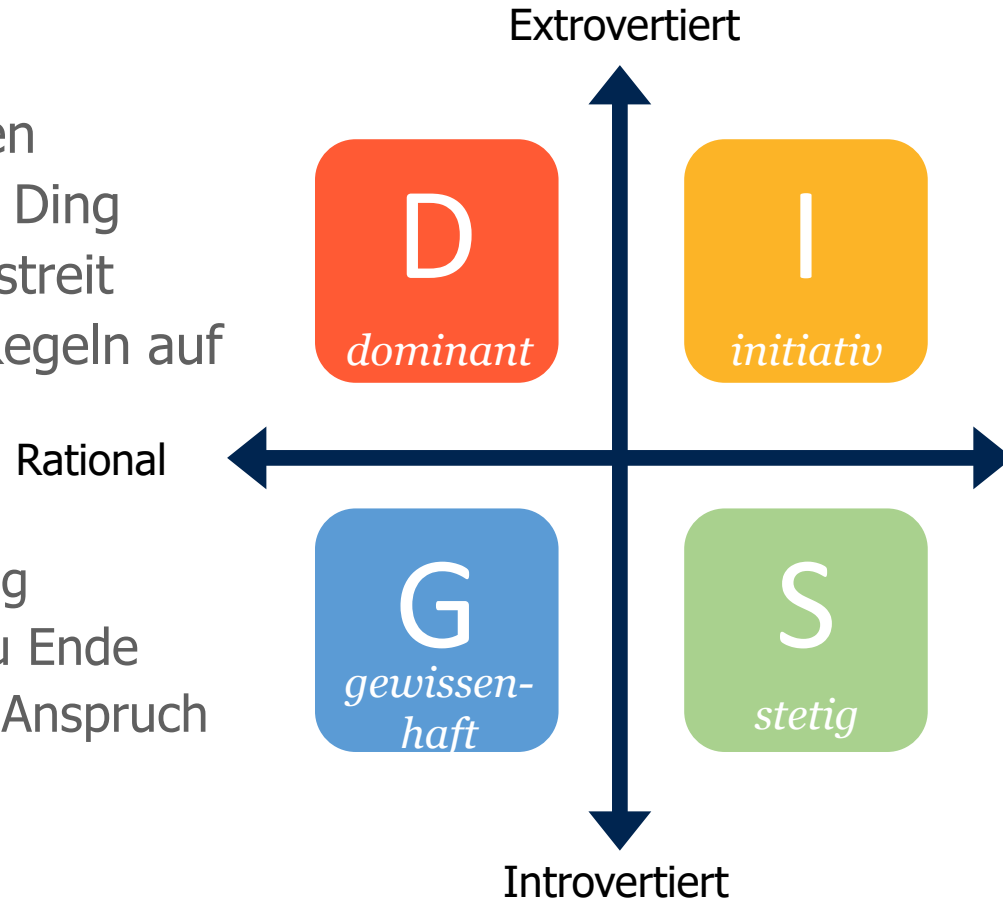
Die Mischung macht's



Persönlichkeitstypen

4 Typen im Portrait

- » Trifft schnell Entscheidungen
- » Macht sein/ihr Ding
- » Mag den Wettstreit
- » Stellt eigene Regeln auf



- » Knüpft Kontakte
- » Teilt Gefühle mit
- » Verbindet Menschen
- » Steht gern im Mittelpunkt

- » Sehr zuverlässig
- » Denkt Dinge zu Ende
- » Hoher eigener Anspruch
- » Datenaffinität

- » Mag gewohnte Abläufe
- » Hört gut zu
- » Sorgt sich um andere
- » Harmonieorientiert

Persönlichkeitstypen

Welcher Typ bist du?





Welcher Typ trifft am ehesten auf dich zu?

Persönlichkeitstypen

4 Typen im Portrait

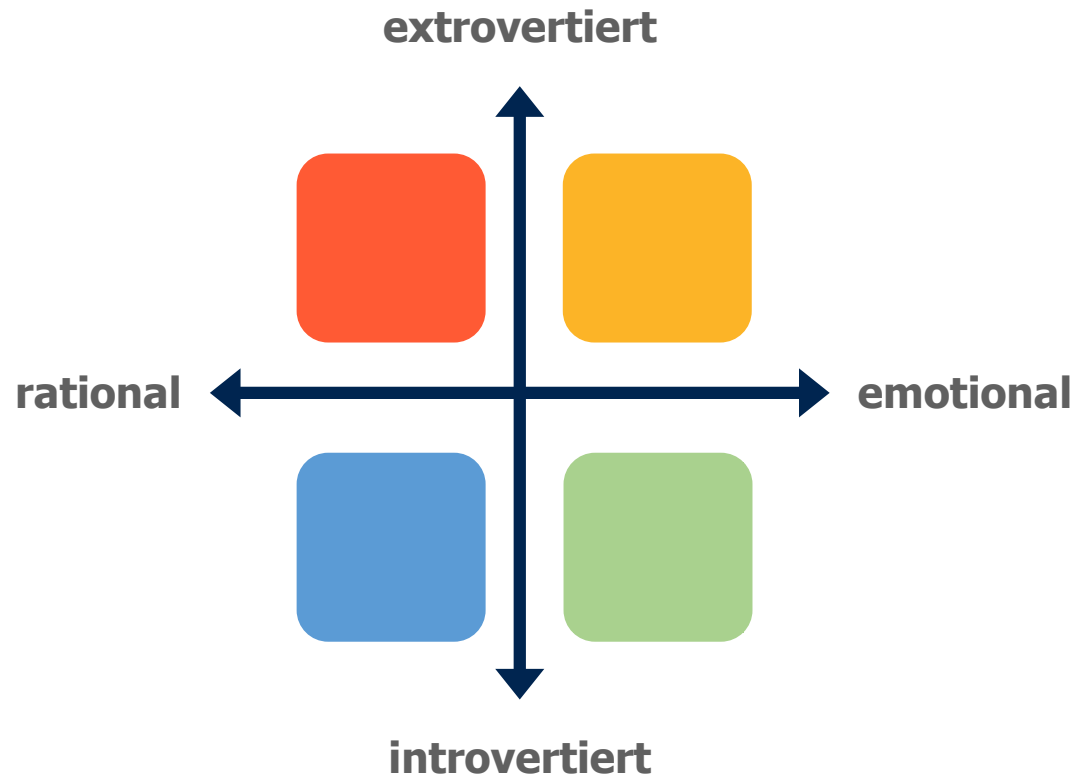


- » Wer hat seine Steuererklärung im Januar bereits abgeschlossen?
- » Für wen ist der Tag vorbei, wenn du mit ihr/ihm Monopoly spielst und sie/er gewinnt nicht?
- » Wer testet die neuesten Erfindungen als erster und hat schon vor 2 Jahren von E-Zigaretten geschwärmt?
- » Wer ist bei jedem Umzug dabei ist und trägt die meisten Kartons?

Persönlichkeitstypen

Fremdeinschätzung

2. Wer ist mein Gegenüber?



Persönlichkeitstypen

Fremdeinschätzung

Beispiele aus eurem Umfeld



2. Wer
ist mein
Gegenüber?

Persönlichkeitstypen

Fremdeinschätzung

- » Was machen die einzelnen Typen, wenn Sie zu spät kommen?
- » Wer fährt welches Auto?
- » Welche speziellen Produkte gibt es für die einzelnen Typen?

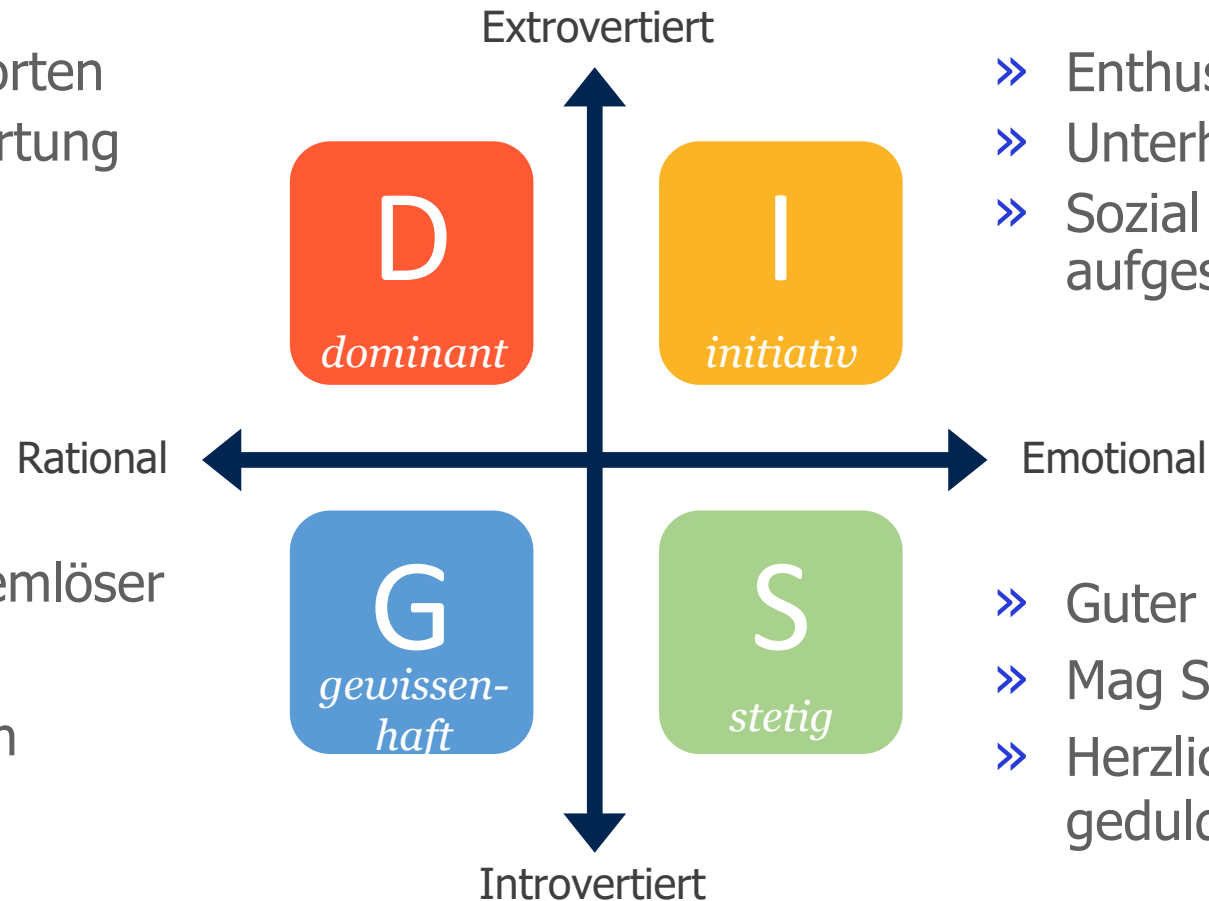


Persönlichkeitstypen

4 Typen im Portrait – Stärken

- » Macher mit klaren Worten
- » Übernimmt Verantwortung
- » Selbstbewusst und energisch

- » Diplomatischer Problemlöser
- » Tiefes Fachwissen
- » Genau & systematisch



- » Enthusiastischer Teamplayer
- » Unterhält Menschen
- » Sozial kompetent, aufgeschlossen

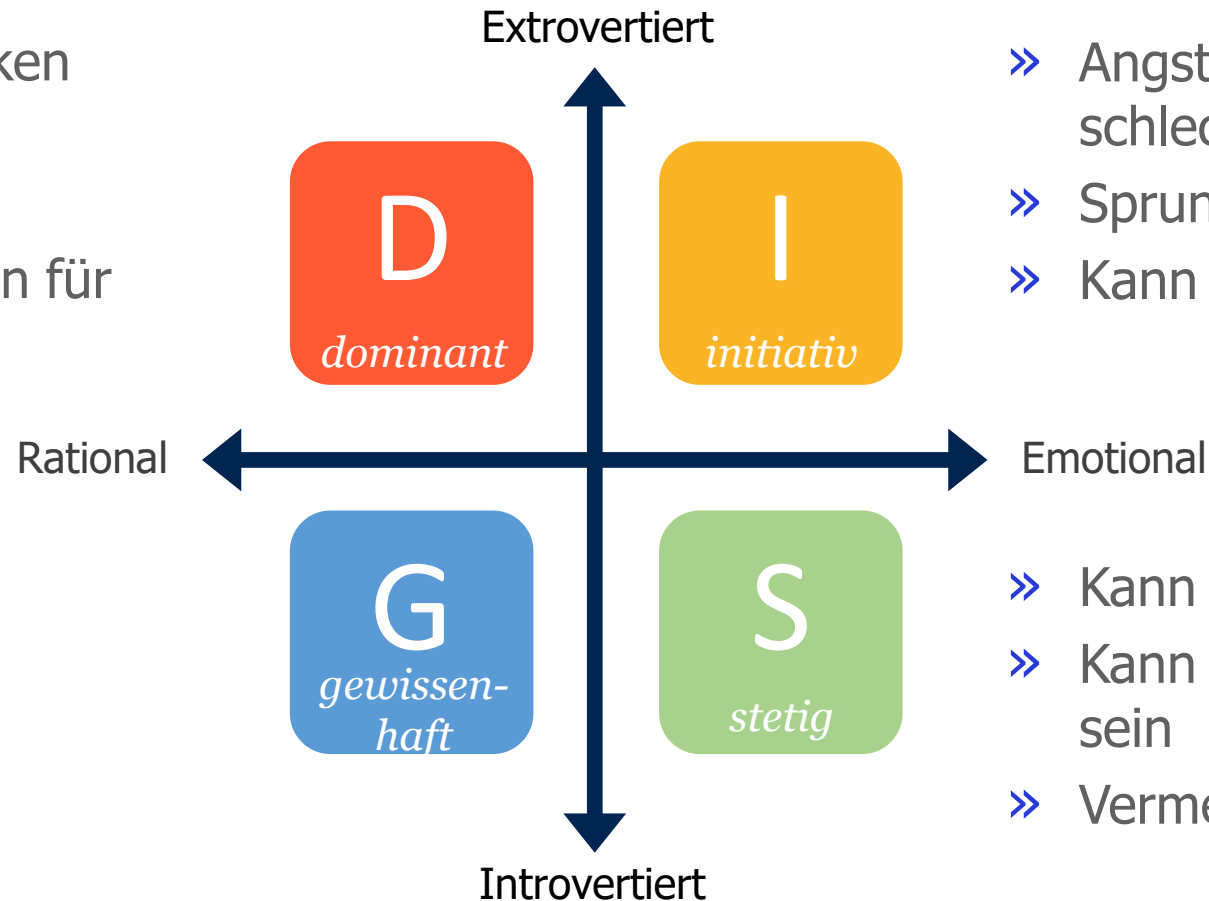
- » Guter Zuhörer
- » Mag Stabilität, ist loyal
- » Herzlich, zuverlässig, geduldig

Persönlichkeitstypen

4 Typen im Portrait – Schwächen

- » Kann arrogant wirken
- » Wirft oft als hart empfunden
- » Opfert Beziehungen für Karriere

- » Zu kritisch
- » Nicht so offen
- » Tendiert zum Perfektionismus



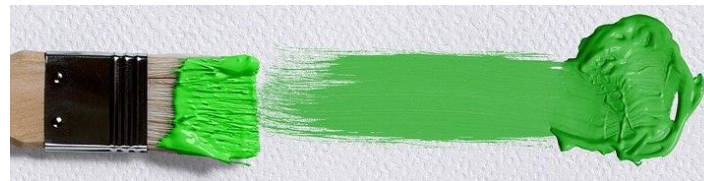
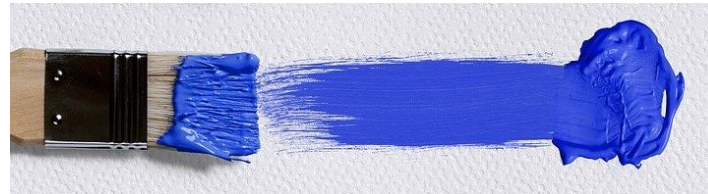
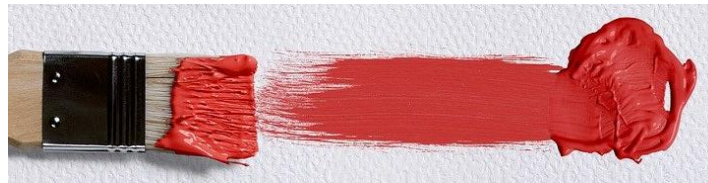
- » Angst vor Diskussionen & schlechten Gefühlen
- » Sprunghaft & theatralisch
- » Kann unsachlich sein

- » Kann nicht nein sagen
- » Kann unflexibel & passiv sein
- » Vermeidet Streit

Persönlichkeitstypen

Erfolgreiche Kommunikation

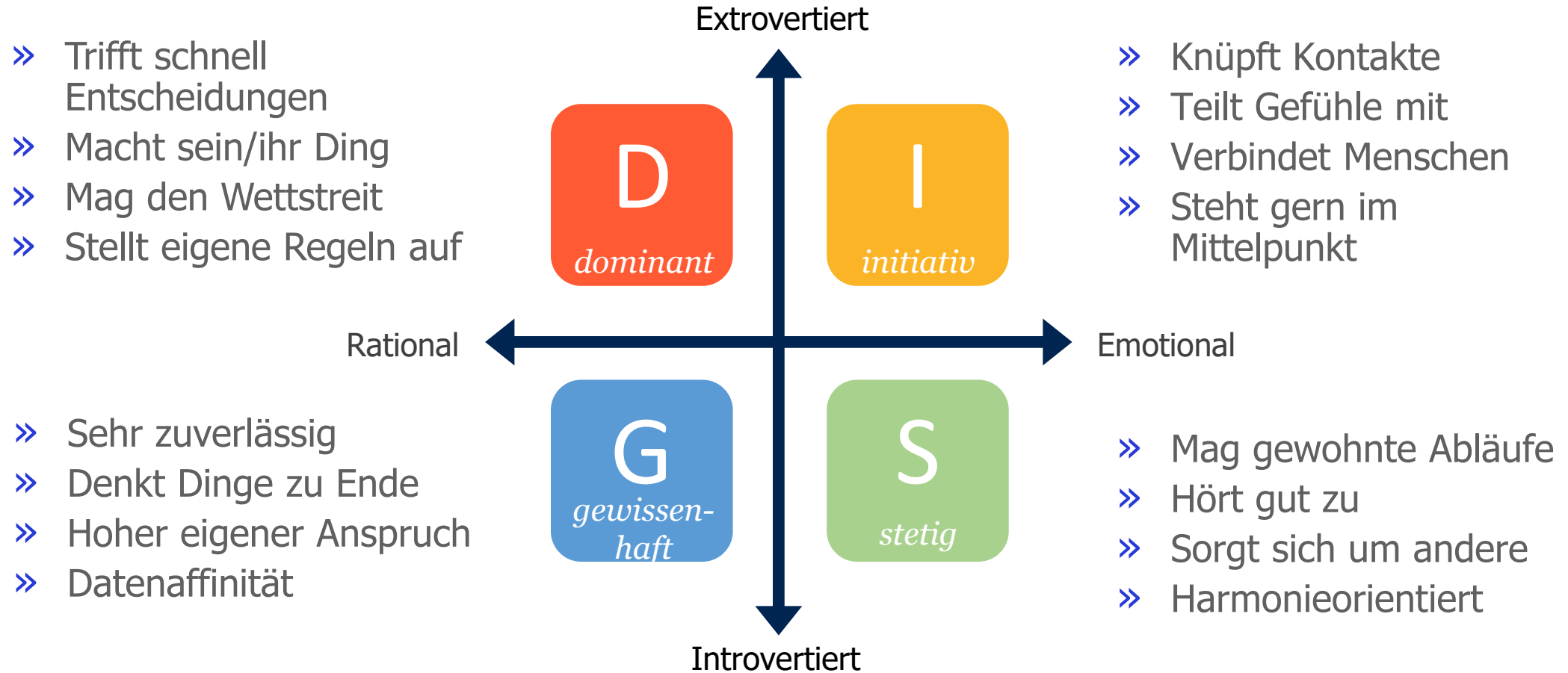
Die richtige Sprache sprechen



3. Wie kann
ich mich auf
mein
Gegenüber
einstellen?

Persönlichkeitstypen

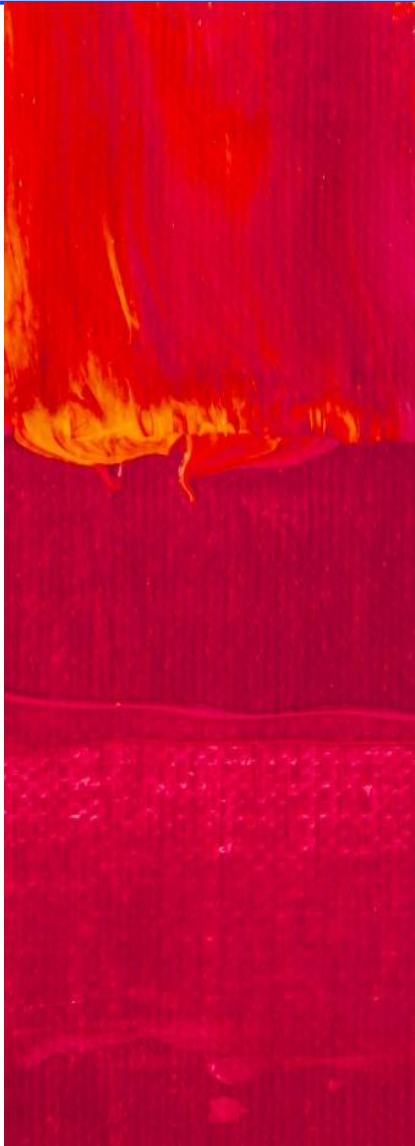
4 Typen im Portrait



Persönlichkeitstypen

Kommunikation mit Dominanten

- » Verschwende nicht seine Zeit
- » Bleibe bei der Sache
- » Sei klar, präzise und komme zum Punkt
- » Sei vorbereitet und organisiert
- » Biete Entscheidungsmöglichkeiten an
- » Betone das Ziel
- » Weniger diskutieren, mehr machen
- » Bleibe bei den Fakten
- » Biete ihm hohe Ziele & Herausforderungen



Persönlichkeitstypen

Kommunikation mit Intuitiven

- » Führe lockere Gespräche
- » Bringe ihn mit Menschen zusammen
- » Biete ihm Freiraum, beim Reden zu denken
- » Hilf ihm, sich im Chaos zurechtzufinden
- » Habt Spaß miteinander
- » Zolle ihm öffentliche Anerkennung
- » Höre ihm gerne zu
- » Sei auch mal emotional
- » Gehe Konflikte sehr behutsam an



Persönlichkeitstypen

Kommunikation mit Stetigen

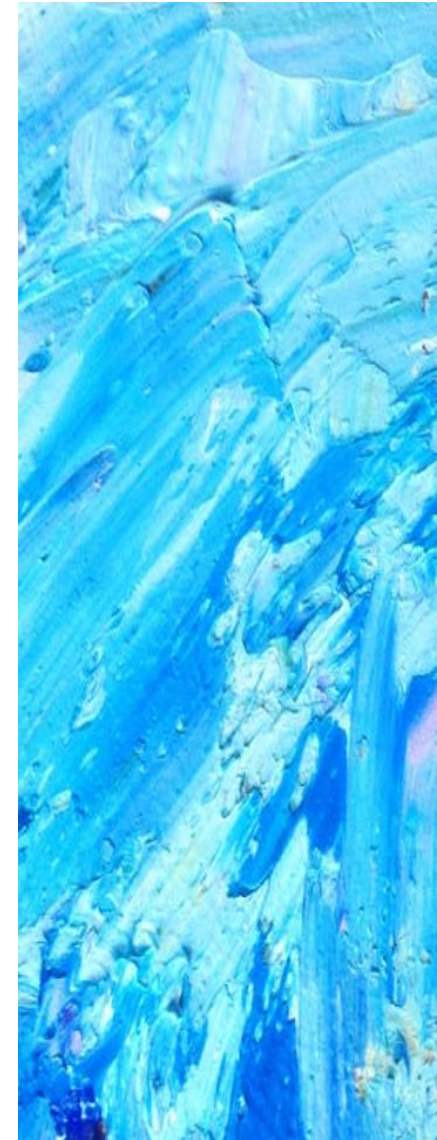
- » Sei geduldig & verständnisvoll
- » Sei echt & authentisch
- » Schaffe ein harmonisches Umfeld
- » Führe tiefe, vertrauensvolle Gespräche
- » Beziehe ihn ein, stelle offene Fragen
- » Sei vorsichtig mit Kritik
- » Biete ihm Stabilität
- » Biete genügend Zeit für Veränderungen
- » Gib ihm konkrete Anweisungen



Persönlichkeitstypen

Kommunikation mit Gewissenhaften

- » Sei glaubwürdig & verlässlich
- » Gib klares Feedback
- » Bleibe stets sachlich
- » Bei Einwänden lege klare Fakten dar
- » Beschreibe Details/Aufgaben genau
- » Gib genügend Zeit zum Analysieren
- » Achte auf hohe Qualität
- » Sei pünktlich & plane sorgfältig mit ihm
- » Erkläre die Hintergründe



Persönlichkeitstypen

Rollenspiel

- » Rollen:
 - Chef:in
 - Mitarbeiter:in mit einer speziellen Farbe
- » Ziel: Chef:in muss Persönlichkeit erkennen und entsprechend darauf eingehen
- » 3 Settings:
 - Mitarbeiter:in klagt über das neue ERP System
 - Mitarbeiter:in hat zu viele Aufgaben und ist gestresst
 - Mitarbeiter:in war ein:e Top Performer:in, doch auf einmal lässt die Leistung nach
- » Sucht euch jeweils ein Setting aus und wechselt anschließend die Rollen



Persönlichkeitstypen

Viel Spaß beim probieren

A close-up photograph of a person's face, smiling with their eyes closed. They have white face paint or makeup applied to their forehead, cheeks, and chin. The background is a plain, light-colored wall.

Nicht vergessen:
authentisch bleiben

HER Voice



Rhetorik

Rhetorik

Was ist Rhetorik?

- » Systematische Lehre der wirkungsvollen mündlichen und schriftlichen Kommunikation
- » Ziel: überzeugen, informieren und bewegen (persuasio)
- » Basiert auf antiker Tradition (Aristoteles, Cicero, Quintilian)
- » Zentrale Wirkfaktoren:
 - **Ethos** (Glaubwürdigkeit der sprechenden Person)
 - **Logos** (logische Argumentation)
 - **Pathos** (emotionale Wirkung)
- » Anwendungsfelder: Wissenschaft, Politik, Recht, Bildung, Öffentlichkeit

Rhetorik

Was beinhaltet Rhetorik?

- » Körpersprache/Gestik
- » Mimik
- » Tonalität

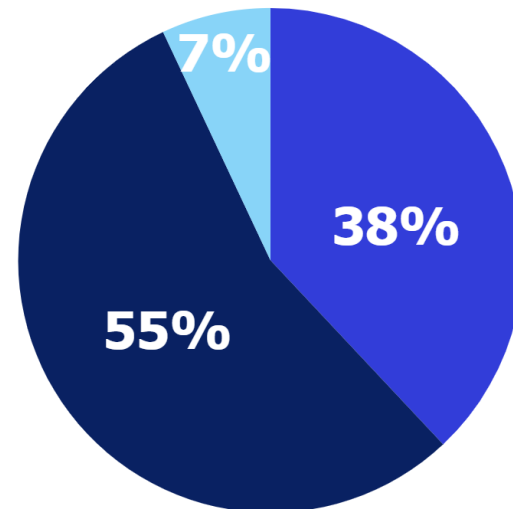


Rhetorik

Warum ist Körpersprache wichtig?

» Die Komponenten der Kommunikation:

- Verbal – Worte
- Vokal – unsere Stimme und Tonalität, *wie* wir etwas sagen
- Visuell – unsere Körpersprache, die non-verbale Kommunikation



Dr. Albert Mehrabian's 7-38-55% Regel

Elemente der persönlichen Kommunikation

- 7% gesprochenes Wort
- 38% Stimme, Ton
- 55% Körpersprache

Rhetorik

Körpersprache optimieren – das Sitzen

- » Oberkörper möglichst aufrecht
- » Keine Barriere mit den Beinen bilden
- » Schultern locker lassen
- » Raum einnehmen um selbstbewusst zu wirken, jedoch auch nicht zu viel!



Rhetorik

Körpersprache optimieren – der Stand

- » Mit beiden Füßen fest auf dem Boden stehen
- » Gleichmäßige Gewichtsverteilung
- » Gelegentlicher Wechsel des Stand- und Spielbeins

- » Offene Pose (keine verschränkten Arme)

Rhetorik

Gestik optimieren

- » Nutzt Arme, Hände und Finger
- » Unterstreicht punktuell bestimmte Aussagen
- » Nutzt Demonstrationsgesten, indem Ihr Gesagtes bildhaft darstellen

Tipps:

- » Ihr könnt die Umrisse eines Gegenstandes in der Luft nachzeichnen
- » Verdeutlicht Aufzählungen, indem ihr mit euren Fingern mitzählt
- » Keine übertriebenen Gesten

Rhetorik

Gestik optimieren – Wohin mit den Händen?

- » Hand in der Hosentasche?
- » Stift oder Manuskript in der Hand?
 - Balance finden.
 - Gesten lassen Vortrag lebendiger wirken.
 - Zu viel Gestik lässt den Vortrag hektisch und unruhig wirken.
- » Tipps:
 - Ihr müsst euch in eurer Handposition wohlfühlen.
 - Findet eure eigene Position, indem ihr vor dem Spiegel übt.

Rhetorik

Gestik optimieren – Hände und Finger im Speziellen

- » Nervöses Trommeln mit den Fingern vermeiden
 - » Vermeidet verkrampfte und verknotete Finger
 - » Zeigt möglichst oft eure Handflächen
-
- » Die Körpersprache sollte möglichst offen sein!
Also vermeidet auch verschränkte Arme!

Rhetorik

Gestik optimieren – Beispiel



Hände in Bauchhöhe verbunden
halten strahlt konzentrierte Ruhe
aus

Rhetorik

Blickkontakt

- » Gerader Kopf mit offenem Blick
- » Augenkontakt signalisiert Vertrauenswürdigkeit, Ehrlichkeit und Souveränität
- » Augenkontakt suchen, jedoch nicht starren

Tipps:

- » Sucht euch freundliche oder bekannte Gesichter
- » Formt ein "M" mit dem Blick, um alle mit deinem Blick anzusprechen



Rhetorik

Tonalität

- » Lautstärke
- » Sprechtempo
- » Artikulation
- » Betonung (Modulation)
- » Wortwahl
- » Stimmlage
- » Timbre (Stimmfarbe)
- » Atmung
- » Pausen

Rhetorik

Tonalität optimieren – langsam sprechen

- » 90% aller Menschen sprechen zu schnell
- » Beim Vortragen muss das normale Sprechtempo **reduziert** werden – undeutlich ausgesprochene Wörter werden schnell verschluckt
- » Zuhörer haben keine Chance, Verpasstes nachzuholen
- » Üben, langsamer zu sprechen – Feedback holen
- » Notizen und Erinnerungszettel nutzen



Rhetorik

Tonalität optimieren – richtig atmen

- » Sprechen = ausatmen!
- » Anspannung führt zu flacher Atmung:
 - Gepresste Stimme
 - Gehetztes Sprechen
 - Angst und Schwindel
- » Bewusstes Atmen gezielt nutzen:
 - Für besseres Sprechen
 - Für eine festere Stimme
 - Zur Beruhigung und zum Abbau von Stress

Rhetorik

Tonalität optimieren – Pausen machen

- » Pausen sind ein wirkungsvolles Stilmittel.
- » Sie sind genauso wichtig wie das Reden, denn sie:
 - verleihen der Rede Wirkung
 - schenken Denk-Zeit:
Zuhörer können über das Gesagte nachdenken
 - schenken Bilder: geben Zuhörern Zeit
innere Bilder zu entwickeln.



Rhetorik

Das Wichtigste....

» Authentisch bleiben!



Rhetorik

Elevator Pitch

- » Idee zusammenfassen und so wiedergeben, dass sie nicht länger dauert als eine Aufzugfahrt
- » "Stelle dir vor, du triffst die/den CEO deines Lieblingsunternehmens im Aufzug und sie oder er fragt dich, wer du bist."
- » Bereite einen kurzen "Elevator Pitch" für dich selber vor.
- » Er sollte deinen Namen, deine Herkunft, deine bisherigen Erfahrungen, Interessen und Hobbies enthalten, sowie deine (Karriere-)Ziele, Stärken und Motivationen, ... das, was dich einzigartig macht





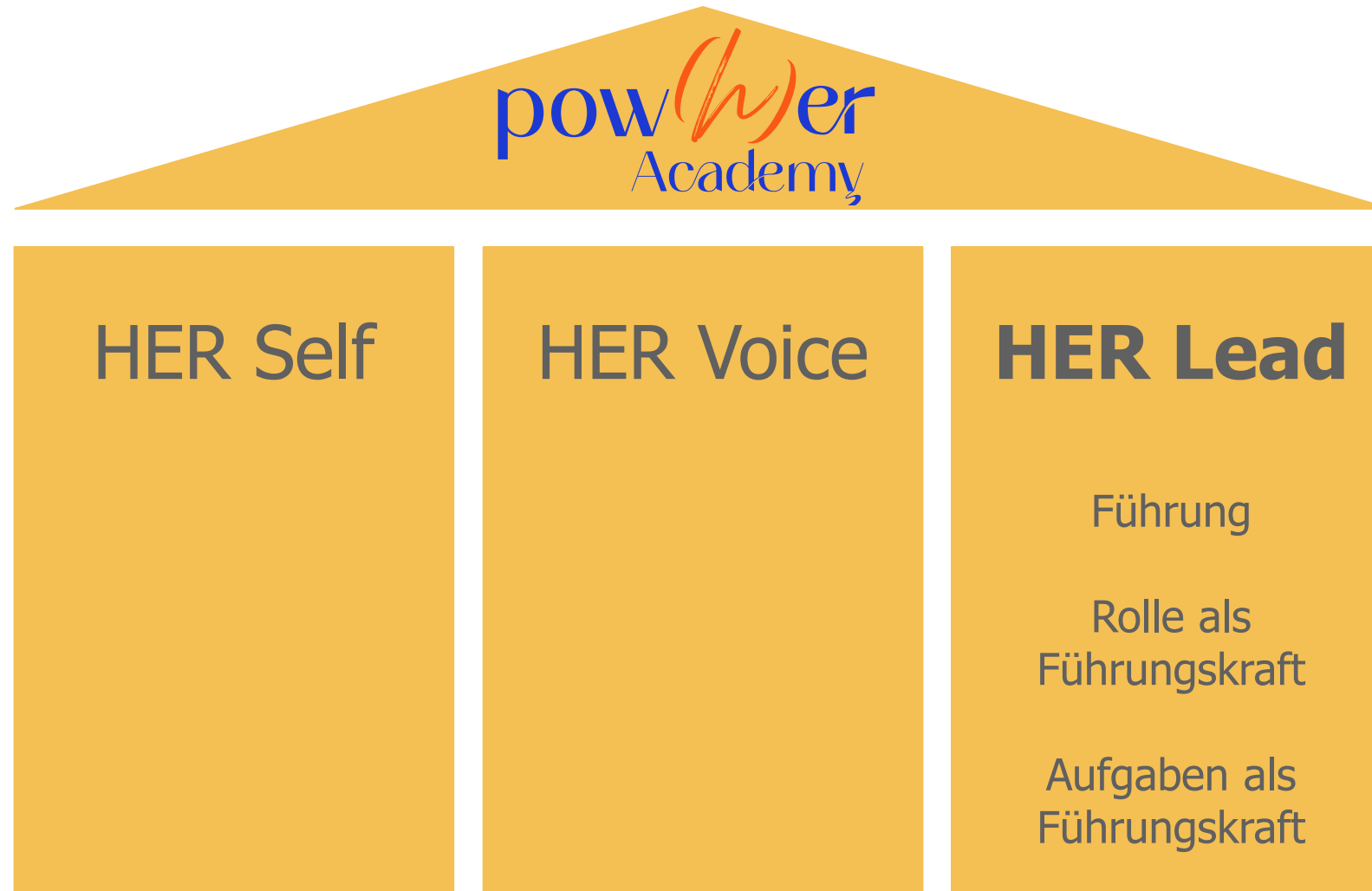
Bild: FH Kufstein Tirol

Pow(h)er Academy – Her Lead

HER Lead – 13. März 2026

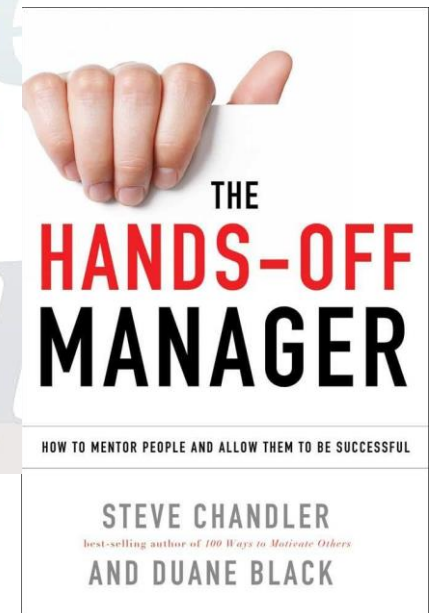
Organisatorisches

Aufbau HER Lead



Buchempfehlung

- » Malik, F. (2019): Führen, leisten, leben: Wirksames Management für eine neue Welt.
- » Brown, B. (2019): Führung wagen: Mutig arbeiten. Überzeugend kommunizieren. Mit ganzem Herzen dabei sein.
- » Chandler, S., & Black, D. (2019): The hands-off manager: How to mentor people and allow them to be successful.



HER Lead – Führung



- » Führung
- » Rolle als Führungskraft
- » Aufgaben als Führungskraft

HER Lead



Führung

Führung

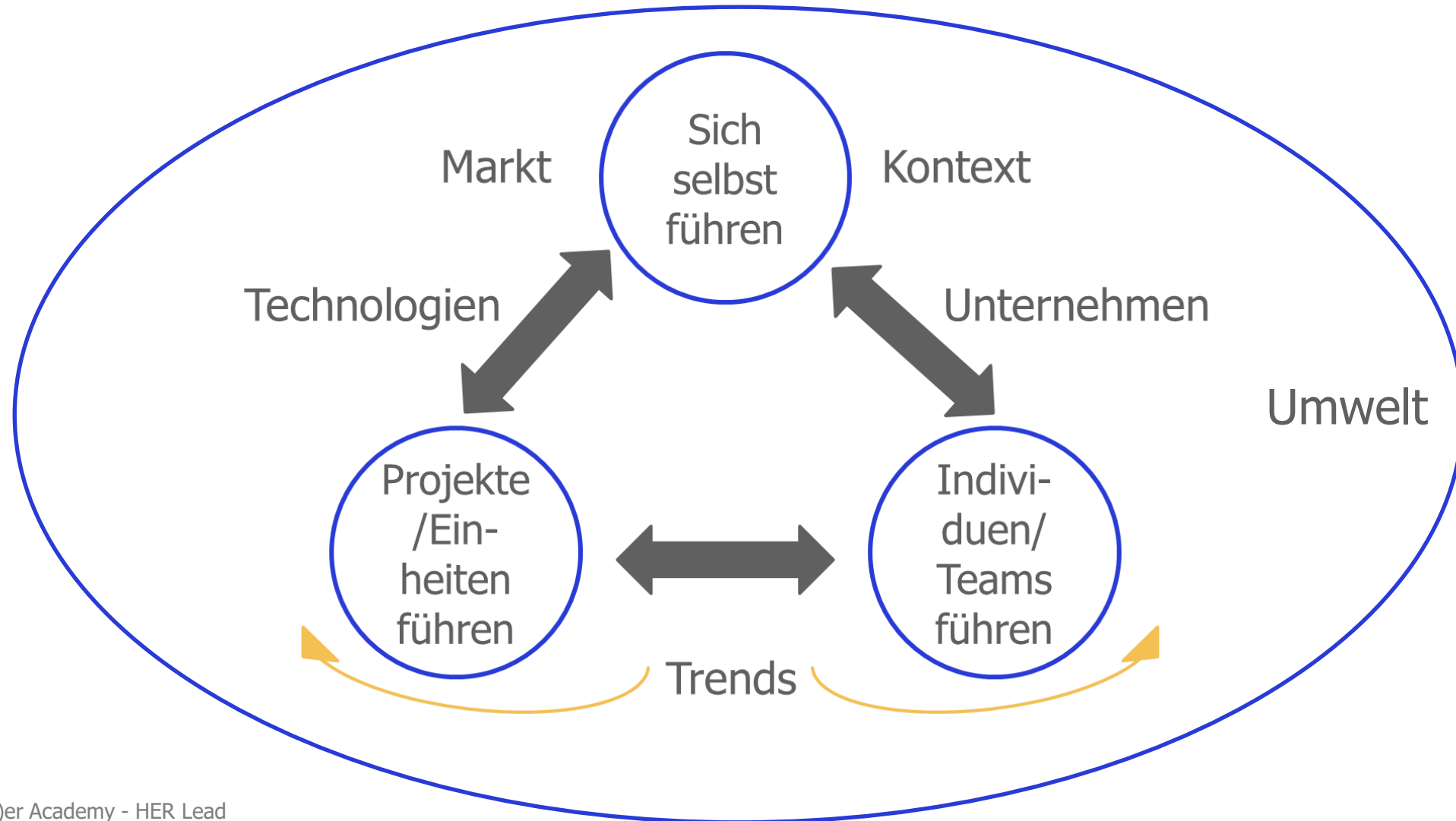
Übung Blind Führen

- » Bildet Zweiergruppen
 - » Eine Person schließt die Augen
 - » Die andere Person führt ausschließlich verbal durch eine vorgegebene Strecke
 - » Danach Rollenwechsel
 - » 10 Minuten
-
- » Wie fühlt es sich an zu führen? Geführt zu werden?



Führung

3 Perspektiven auf Führung



Führung

Der Mensch als „nicht triviale“ Maschine



Triviale Maschinen liefern bei gleichem Input zuverlässig gleichen Output. Input und Output stehen in einer direkten Kausalbeziehung zueinander.

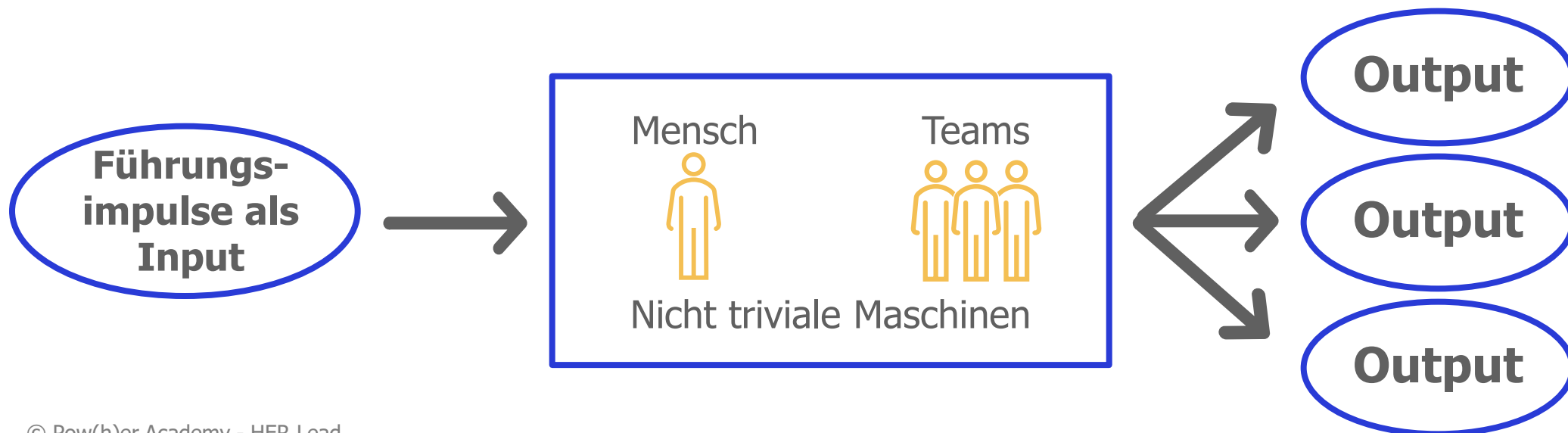
Die Maschine mag kompliziert sein, es braucht Wissen und Erfahrung, um genau zu wissen, welcher Input zu welchem Output führt.

Aber hat man die Maschine verstanden, kann man die Ergebnisse ihres Handelns exakt vorhersagen.

Führung

Der Mensch als „nicht triviale“ Maschine

- » Bei nicht trivialen Maschinen erzeugt der gleiche Input völlig unterschiedliche Outputs.
- » Der Output hängt vom Zustand des „Systems“ ab.
- » Alle sozialen Systeme sind „nicht triviale“ Maschinen.
- » Soziale Systeme, inklusive des Menschen, organisieren sich selbst und nach „selbstreferenziellen“ Prinzipien, das heißt immer in Bezug zu sich selbst (und nicht zwangsläufig zum Umfeld, z. B. der Führungskraft).



Führung

Was genau meint „selbstreferenziell“?

Der Input von außen wird von uns

- » bewusst und unbewusst
- » (selektiv) wahrgenommen und verarbeitet
- » und mündet in Schlussfolgerungen,
- » nach denen wir dann unser Verhalten als Reaktion ableiten



Führung

Wovon hängt diese Verarbeitung ab?

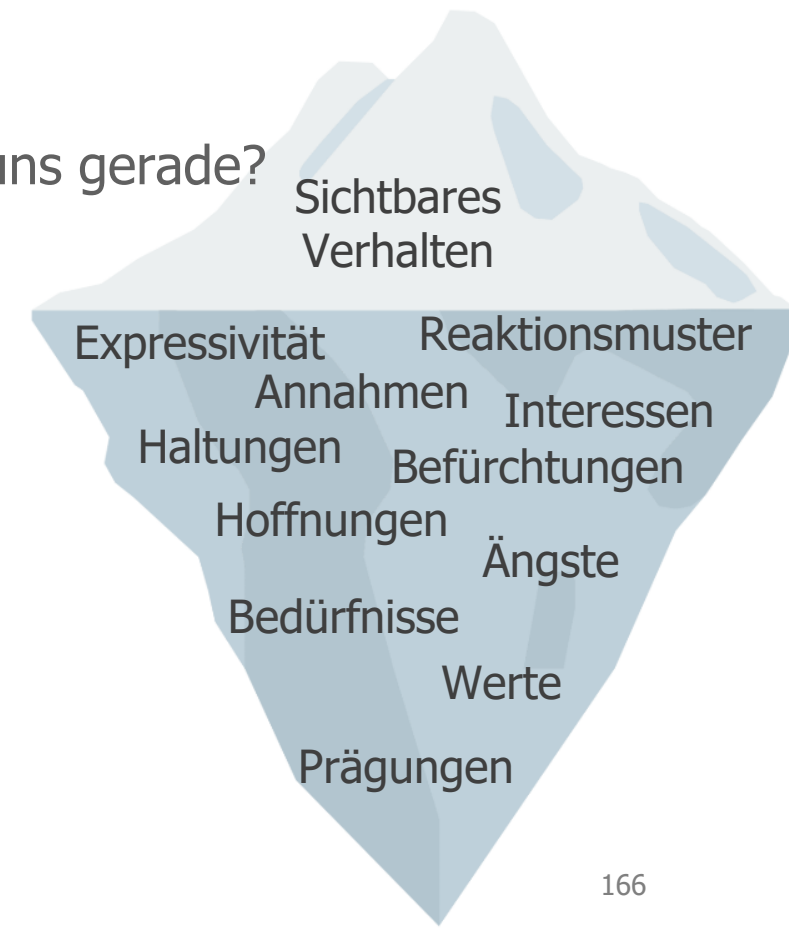
Wahrnehmung & Verarbeitung des Inputs abhängig einen von situativen Faktoren:

- » Wo genau ist in dem Moment unsere Aufmerksamkeit?
- » Welche Gedanken laufen parallel ab?
- » In welcher psychischen und physischen Verfassung befinden wir uns gerade?
- » Welche Bedürfnisse und Motive erleben wir gerade aktiv?

Und von inneren, überdauernden Mustern der Wahrnehmung, des Entscheidens und Verhaltens.

Muster sind geprägt von

- » Sozialisationserfahrungen
- » Temperament
- » Werten und Grundannahmen
- » Persönlichkeitsstruktur



Führung

Blick in die „nicht triviale“ Maschine Mensch

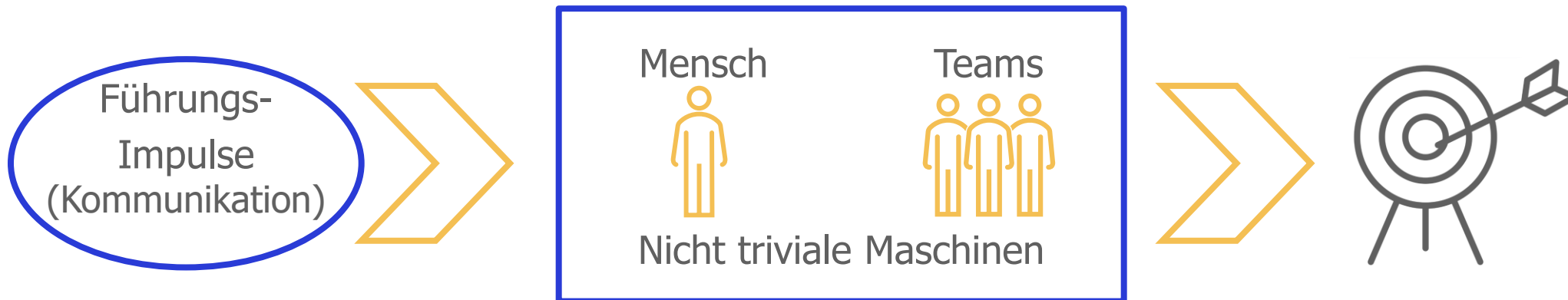


Führung

Was verstehen wir unter Führung?

Führung, in unserem Verständnis,

- » ist die absichtsvolle Beeinflussung
- » anderer (Individuen/Teams etc.)
- » auf ein Ziel hin
- » mittels Kommunikation (*man kann nicht nicht kommunizieren*)



Führung

Übung

Reflektiert für Euch

- » Was bedeutet es für mich, eine gute Führungskraft zu sein?
 - » Wer ist mir hier ein Vorbild?
 - » Was zeichnet aus meiner Sicht schlechte Führung aus?
 - » Welche Aufgaben umfasst Führung?
-
- » Haltet eure wichtigsten Gedanken stichwortartig fest
-
-
- » 10 Minuten



HER Lead



*Rolle als
Führungskraft*

Rolle als Führungskraft

Fünf Welten

1. Organisationswelt: Vorgesetzte, Mitarbeiter, Projektleiter
2. Private Welt: Ehefrau/Mann, Kinder, Freundin
3. Professionswelt: Arzt, Psychologe, Biologe
4. Konsumwelt: Tourist, Verbraucher, Käufer
5. Gemeinwesenwelt: Elternbeirat, Vorstand, Kassenwart



Persönlichkeit im Zentrum
der Rollen-Welten

Rolle als Führungskraft

Einflussfaktoren und Definition von Führung - Übung

Identifiziere deine vielfältigen Welten

Beantworte dir mit Hilfe der Übung folgende Fragen:

- » Welche verschiedenen Rollen nehme ich in den verschiedenen Welten aktuell ein?
- » Wieviel Zeit nehmen dabei die verschiedenen Rollen in Anspruch?
- » Zeichne die verschiedenen Rollen als „Kuchenstücke“ ein. Dabei entspricht die Größe jedes Stücks ungefähr der zeitlichen Bedeutung in deinem Alltag.

Identifiziere deine vielfältigen Rollen

Reflektiere anhand deines aktuellen Rollenkuchens:

- » Womit im Rollenkuchen bin ich zufrieden/unzufrieden?
Welche Anteile sollen in Zukunft größer/kleiner werden?
- » Wie soll dein Rollenkuchen in 5 Jahren aussehen?
Welche neuen Rollen kommen hinzu? Welche Rollen fallen weg?
- » Tauscht euch anschließend in Kleingruppen zu euren Zukunfts-Rollenkuchen aus!



Rolle als Führungskraft

Rollendefinitionen & Erwartungen

1. Erwartungen Anderer

Organisation
Kunde
Vorgesetzter
Kollegen
HR, BR
Mitarbeiter

**Rollen-
definition** →

2. bezüglich

Aufgaben

Kompetenz

Verantwortung

3. an den Rolleninhaber

z.B. die Führungskraft

Rolle als Führungskraft

Rollendefinitionen & Erwartungen: Rollenkonflikte

1. Erwartungen, die an die Rolle gestellt werden

Organisation
Kunde
Vorgesetzter
Kollegen
HR, BR
Mitarbeiter



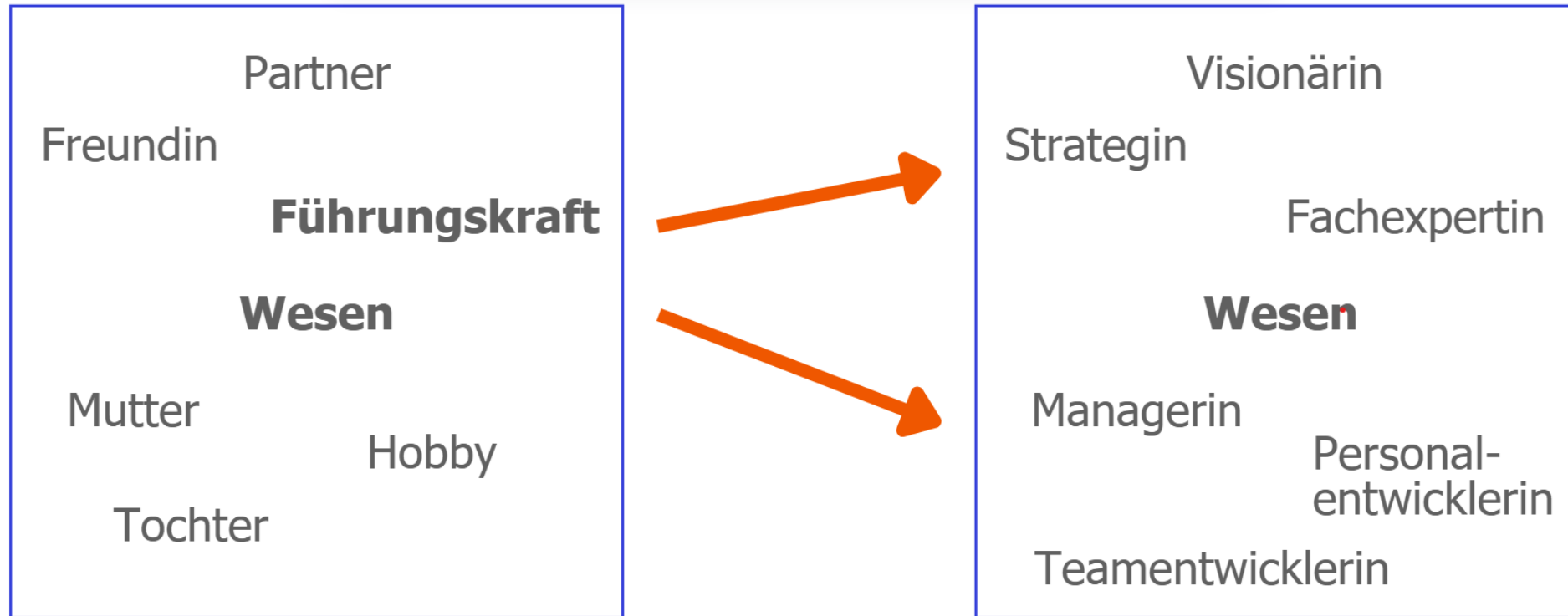
2. Selbstverständnis des Rolleninhabers

Aufgaben
Kompetenz
Verantwortung

**3. Je transparenter
Rollenkonflikte sind,
desto besser**

Rolle als Führungskraft

Rollendefinitionen & Erwartungen: Rollenvielfalt und Rollenaspekte



**Je klarer und bewusster wir unterschiedliche Rollen wahrnehmen,
desto stimmiger wird unser Verhalten von anderen erlebt**

Rolle als Führungskraft

Vier klassische Rollen

Experte

- » Hat Erfahrung, klärt Fakten, kennt den Fachbereich
- » Gibt Ratschläge und Lösungen, bewertet

Manager

- » Analysiert Situationen, leitet Konsequenzen ab und verbessert Strukturen und Prozesse
- » Verteilt Ressourcen, delegiert Aufgaben

Leader

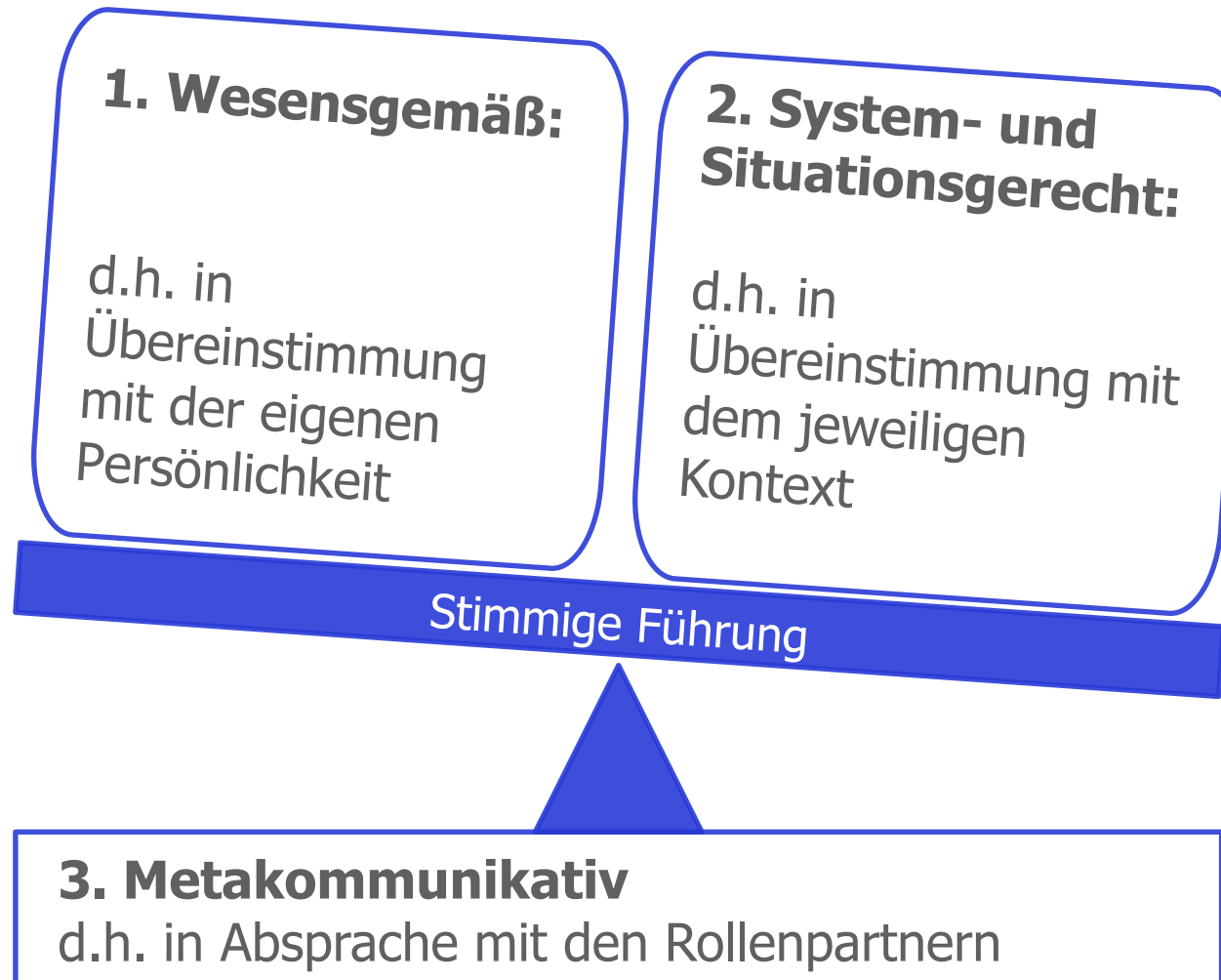
- » Inspiriert, Motiviert, Repräsentiert nach außen, ist Vorbild, steht für das Team ein, stiftet Sinn, richtet aus
- » Motiviert die Mitarbeiter, vorgegebene Strategien und Ziele zu erreichen

Coach

- » Hört zu, Hilfe zur Selbsthilfe, stellt zielführende Fragen, bewertet nicht, spiegelt & gibt Feedback
- » Entwickelt gemeinsam mit MA Ziele, vermittelt bei Konflikten

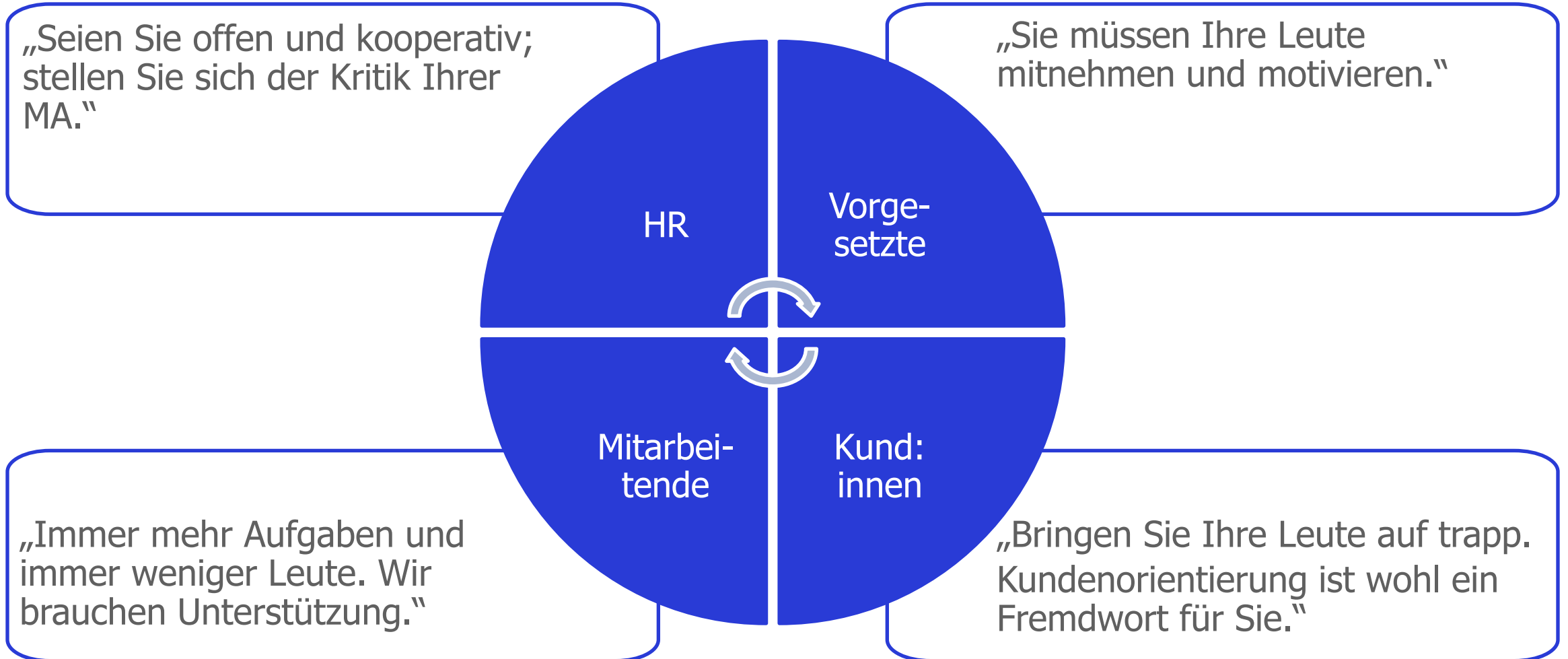
Rolle als Führungskraft

Wie führe ich richtig?



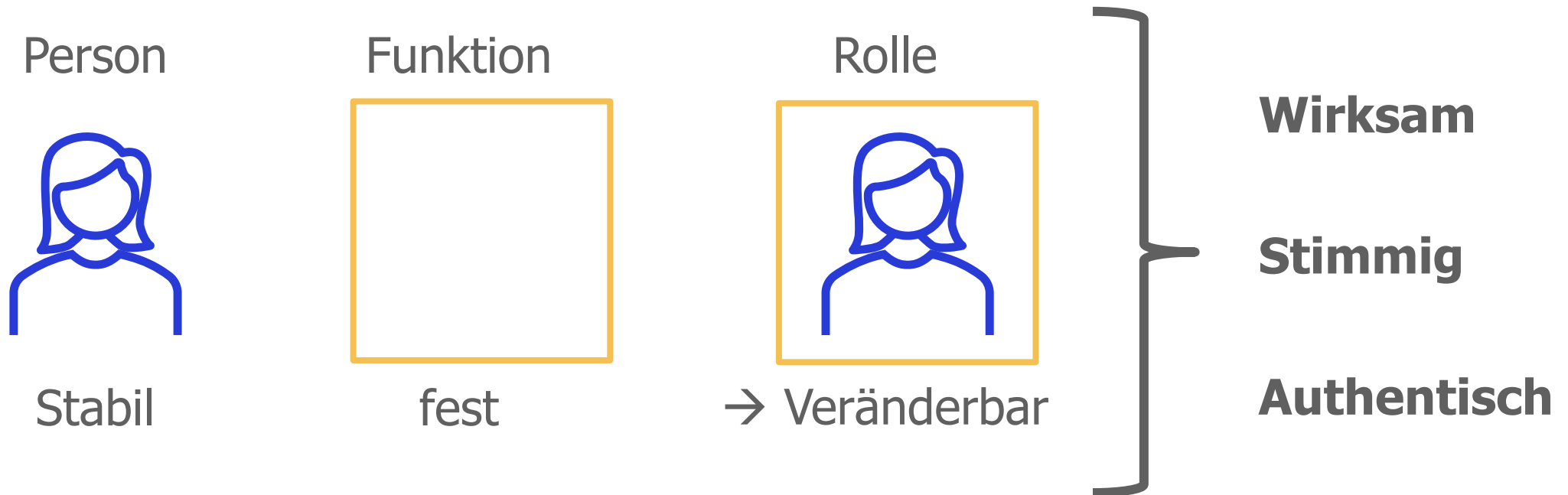
Rolle als Führungskraft

Sandwich-Position



Rolle als Führungskraft

Die eigene Rolle gestalten

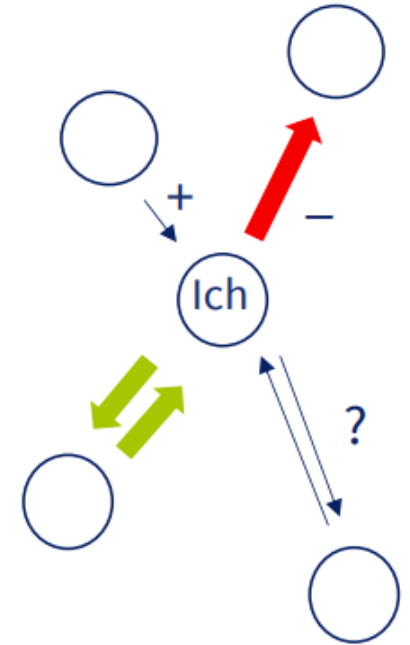


Rolle als Führungskraft

Übung: Meine Rollenlandkarte

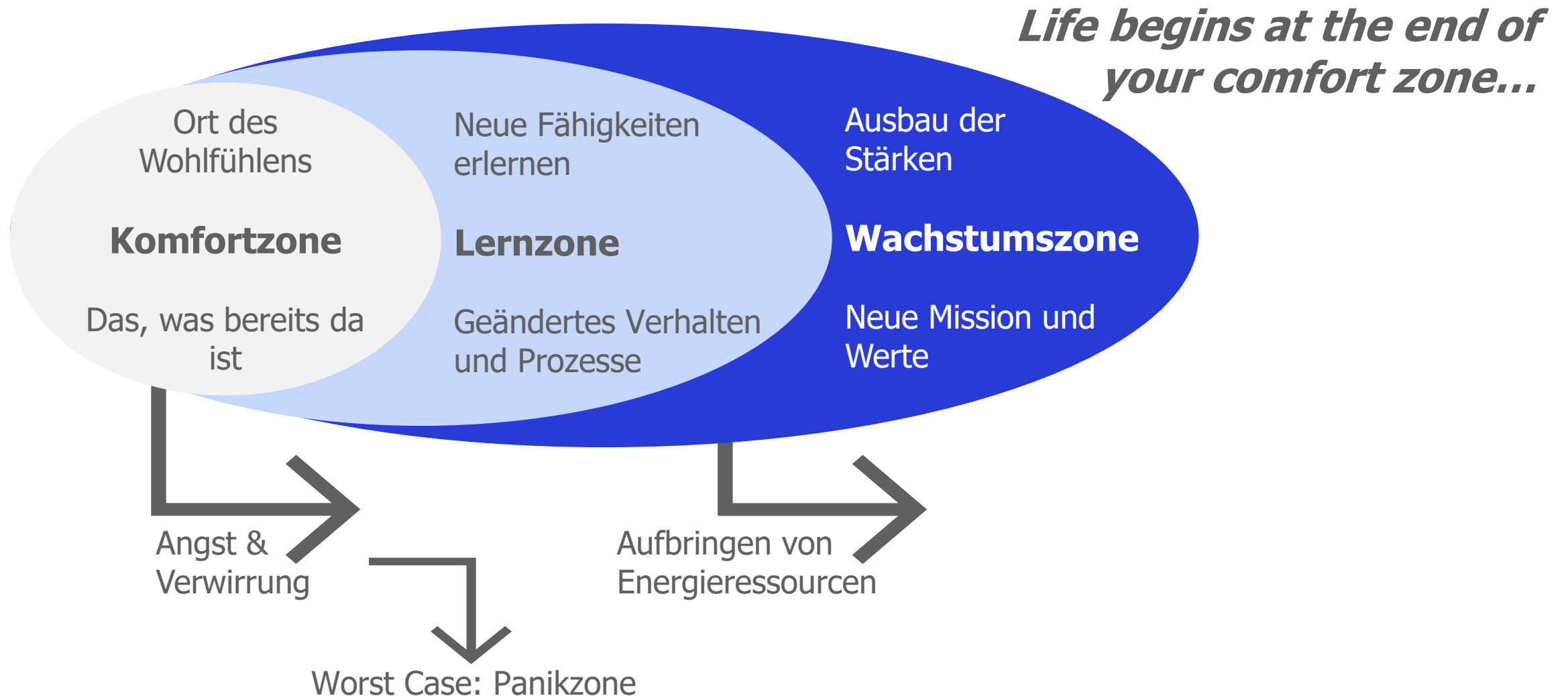
Erstellung einer Rollenlandkarte

- » Platziert euch als Kreis in der Mitte eines leeren Blattes.
- » Malt für jede:n Mitarbeiter:in, eure:n Vorgesetzte:n und weitere relevante Personen aus Eurem Arbeitsleben ebenfalls einen Kreis & platziert diesen je nach Intensität der Beziehung näher zu euch oder weiter weg.
- » Markiert dann mit Pfeilen die Richtung der Kommunikation. Ist sie einseitig oder wechselseitig?
- » Mit unterschiedlichen Farben könnt Ihr die Qualität der Beziehung beschreiben. Blau = neutral, Grün = gut, Rot = schwierig. Die Dicke der Pfeile könnt ihr dazu ebenfalls nutzen.
- » Überlegt Euch dann bitte für diejenigen Beziehungen, die schwierig oder besser sein sollten, was die einzelnen Personen von euch erwarten. Ergänzt die Erwartungen der anderen um eure Erwartungen an die anderen. Die Erwartungen können implizit und explizit sein.
- » Definiert nun ein Ziel des Erwartungsmanagements mit den jeweils kritischen Beziehungspartnern.
- » **Hinweis:**
Wählt hier im Seminar nur die wichtigsten Personen aus, vertiefend könnt Ihr die Landkarte im Nachgang zum Seminar erstellen.



Rolle als Führungskraft

Das Komfortzonen-Modell



HER Lead



Aufgaben als Führungskraft

Aufgaben einer Führungskraft

Was gehört zum Führen?

- » Mitarbeiter aussuchen und beurteilen
- » Auseinandersetzen mit Problemen
- » Mitarbeiter entwickeln
- » Gutes Klima fördern
- » Ziele vereinbaren
- » Planen/Strategie
- » Delegieren
- » Informieren
- » Kontrollieren
- » Repräsentieren
- » Feedback geben

Aufgaben als Führungskraft

Führung vs Management

Manager

- » Verwalten
- » Fragt „wie“ and „wann“
- » Ist arbeitszentriert
- » Organisieren
- » Steuern
- » Dinge richtig tun
- » Hat Untergebene

Leader

- » Innovieren
- » Fragt „was“ and „warum“
- » Ist menschenzentriert
- » Beeinflussen
- » Motivieren
- » Richtige Dinge tun
- » Hat Anhänger

Aufgaben einer Führungskraft

Delegieren ist einfach

***„Das grundlegende Geheimnis der Kunst
des Managens besteht im Delegieren.“***

Cyril Northcote Parkinson

- » Delegieren gehört zu den Kernaufgaben von Führungskräften
- » Die Prinzipien sind einfach
- » In der Praxis erfordert Delegieren Mut und Vertrauen

Aufgaben einer Führungskraft

Warum funktioniert Delegieren oft nicht?

„Das muss ich selber machen. Das macht sonst keiner richtig.“

„Keiner außer mir weiß wirklich, wie das geht!“

„Bis ich das jemanden erklärt habe, habe ich das schon selber erledigt.“

„Ich habe niemandem, dem ich vertrauen kann und dem ich das übergeben könnte.“

„Ich vermisse das Gefühl von erledigten Aufgaben.“

Aufgaben einer Führungskraft

Warum ist Delegieren wichtig?

- » Führung bedeutet, Menschen zu entwickeln
- » Nicht der „perfekte Mitarbeiter“ ist entscheidend
- » Entscheidend ist, Potenziale zu erkennen und zu fördern
- » Mitarbeiterentwicklung ist Kernaufgabe von Führungskräften

Aufgaben einer Führungskraft

Grundlagen der Delegation

- » Vertrauen
- » Transparenz
- » Kommunikation
- » Feedback

Aufgaben einer Führungskraft

Regeln für die Delegation

- » Delegiere vollständige Aufgaben, keine Teilaufgaben oder reine Zuarbeit
- » Wähle die passende Person für die Aufgabe
- » Mache Ziel und Bedeutung der Aufgabe klar, um Verständnis und Motivation zu schaffen

Delegation erfordert Vertrauen in Mitarbeitende

Aufgaben einer Führungskraft

Regeln für die Delegation

Die Ziele müssen S.M.A.R.T sein:

Spezifisch (nicht allgemein)

Messbar (in Quantität oder Qualität)

Atraktiv (lohnend oder herausfordernd)

Realistisch (machbar unter den gegebenen Voraussetzungen)

Terminiert (zeitlich begrenzt)

» **Ziel beschreiben, nicht die Ausführung der Aufgabe**

Aufgaben einer Führungskraft

Regeln für die Delegation

- » Übermitteln aller nötigen Informationen
- » Nachfragen, ob alles verstanden wurde
- » Fokus auf Ergebnis, nicht Weg dahin
- » Fehlerkultur leben, Initiative der Mitarbeitenden erlauben

Aufgaben einer Führungskraft

Gründe für das konsequente Delegieren

- » Bessere Arbeitsergebnisse
- » Mehr Zeit für strategische/wesentliche Aufgaben
- » Förderung der Mitarbeitenden
- » Anerkennung der Führungsrolle
- » Reduzierung von Stress

Canvas: Ich in Führung

Meine zentralen Erkenntnisse

Meine Kernkompetenzen	Meine neuen Glaubenssätze	Mein Kommunikationstyp	Meine Rollendefinition
Meine Entwicklungsziele	Meine Erlauber	Mein Persönlichkeitstyp	Mein Rollenauftreten
Daran erkenne ich meine Fortschritte	So stärke ich meinen Selbstwert	So möchte ich auftreten	Diese Erwartungen an mich möchte ich (nicht) erfüllen
Das sind meine nächsten Aktionen & Maßnahmen			



Interreg
Bayern-Österreich



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**



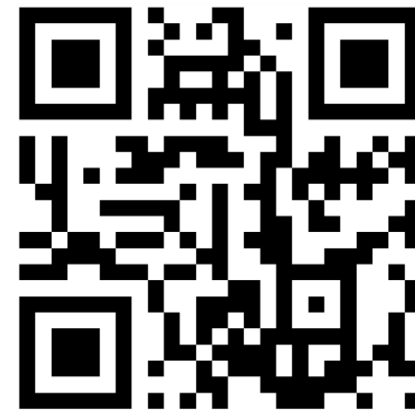
Bild: FH Kufstein Tirol

Abschluss HER Lead

HER Lead

Umfrage

- » Jeder füllt im Anschluss individuell die Online-Umfrage zu HER Lead aus
 - » Nimm dir ca. 15 Minuten Zeit
 - » Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten, es geht um deine persönliche Einschätzung.
 - » Deine Angaben bleiben anonym und werden vertraulich behandelt
-
- » <https://tally.so/r/obyXoV>



Ausblick

Wie geht's weiter?

Gemeinsam
Zukunft gestalten.

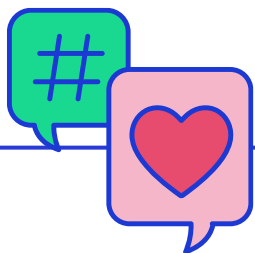
empow(er)



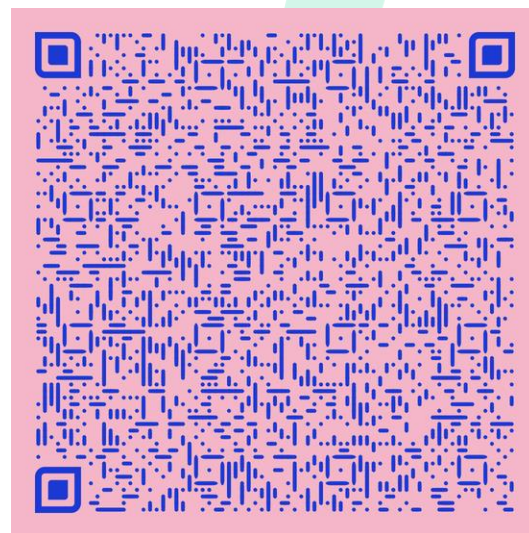
fh
KufsteinTirol
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

triverti
connects

SPARKASSE
Kufstein



Hier findest du unsere Social Media Kanäle & kannst dich auch zum Newsletter anmelden.



Let's empower *her* together



Interreg
Bayern-Österreich



**Kofinanziert von der
Europäischen Union**



Bild: FH Kufstein Tirol

Führung übernehmen. KI nutzen. Grenzen überschreiten.