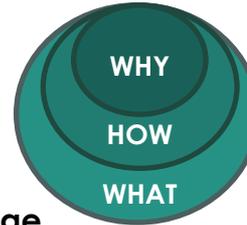


# **Rethinking leadership: unser Führungsverständnis und die Angebote für wirksamere und zukunftsorientierte Führung**

**zusammengestellt von Dr. Klaus Wagenhals**



**Als Gesprächspartner, Coaches und Berater werden wir seit über 30 Jahren von unseren Kunden in deren strategische Change- und Führungsentwicklungs-Vorhaben einbezogen. Das passiert, weil uns einige wesentliche Überzeugungen und Haltungen zur nachhaltigen Entwicklung von Menschen und Organisationen verbinden:**

## Wir orientieren uns

- an einem humanistischen Verständnis von Arbeit: Arbeit darf nicht krank machen, muß Sinn und auch Spaß machen und die Möglichkeit bieten, sowohl die jeweiligen persönlichen und fachlichen Kompetenzen einzubringen, als auch sich weiterzuentwickeln
- an der Notwendigkeit, die Beschäftigten von Anfang an in Veränderungen einzubeziehen und Ihnen Gelegenheit zu geben, diese mit ihren Sichtweisen/ Vorschlägen zu bereichern,
- daran, dass Informationsflüsse und Steuerungsprinzipien wie auch Bewertungsmaßstäbe im Unternehmen offengelegt werden, um Klarheit, aber auch Vertrauen zu ermöglichen
- an dem Prinzip reflektierter Anpassung an die Markt- und gesellschaftlichen Erfordernisse,
- an einem ganzheitlichen Verständnis von Organisationen und der Notwendigkeit, diese nicht nur an privaten Interessen, sondern auch an einer nachhaltigen Gestaltung der Wirtschaft angesichts knapper Ressourcen, zunehmender ökologischer und sozialer Probleme auszurichten.

## Hierin liegen für uns Begründungen für die Zukunftssicherung von Unternehmen.

Unsere Change-Arbeit basiert auf der Erfahrung, dass Veränderungen eher aus der Organisation heraus, unter Nutzung der vorhandenen Kompetenzen und der möglichen Kommunikation(sstrukturen) in kontinuierlichen Lernschleifen gelingen können, als durch externe Modellimplementierung. Wir halten viel von guter Analyse jenseits klassischer Datenerhebungen, aber auch von schnellem Beginn und Quick Wins. Wir nutzen dafür bewährte wie auch neue Arbeitsansätze zu den Themen Change-Management, Agilität, New Work, zukunftsfähige Führung, Action Learning usw.

Dabei helfen uns unsere professionellen Ausbildungen, unsere eigenen Führungs- und langjährigen Beratungserfahrungen, unsere regelmäßigen Reflexionen in unseren Communities, unsere Leidenschaft und unser Mut, nicht den bekannten Moden und Change-Rezepten „aufzusitzen“, sondern jeweils individuelle Problemlösungen für unsere Kunden umzusetzen.



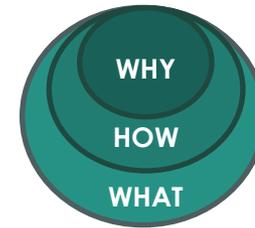
Dr. Klaus Wagenhals, Gründer des Netzwerks metisleadership ist Industriosoziologe und Organisationspsychologe und promovierter Ökonom.

Er verfügt über langjährige Erfahrungen als Projekt-manager in verschiedenen Branchen, als Geschäftsführer, als Change-Begleiter, systemischer Coach, Kultur- und Führungsentwickler, als Speaker und Autor.

Das Netzwerk besteht aus vier Berater\*innen mit eigenen Firmen sowie unterschiedlicher Expertise und Vernetzung

Nehmen Sie Kontakt zu uns auf, wenn Ihnen gefällt, was Sie lesen:  
[info@metisleadership.com](mailto:info@metisleadership.com)

## Wie wir arbeiten (HOW)



Unsere Kunden sind meist mittelständische Unternehmen im Aufbruch zu neuen Arbeits- und Organisationsformen, zu neuer Führungs- und Kooperationskultur. Sie suchen vertrauensvolle Unterstützung für ihren individuellen Weg zur Problemlösung oder zur Neu-Ausrichtung. Oft werden wir über verschiedene Projekte hinweg einbezogen und wg unserer Leidenschaft, unserer scharfsinnigen Analyse und flexiblen Lösungsorientierung weiterempfohlen. Die Gestaltung dieses Prozesses ist oft direkt prototypisch für die neue Organisation bzw. Kultur.

**Häufige Fragen unserer Kunden** beziehen sich auf

- die Gestaltung schneller und nachhaltiger Veränderung (ob überschaubarer Change, „New Work“ oder Transformation),
- eine zu den Anforderungen passende Organisationskultur mit neuer Verteilung von Rollen, Aufgaben und Führung und Information,
- die effektivere Gestaltung der Kommunikation und Zusammenarbeit,
- persönliche Unsicherheiten bezüglich der eigenen Rolle und Resilienz – aber auch bzgl. der Anwendung von nützlichen Instrumenten,
- die Notwendigkeit von Verhaltensänderung
- die konkrete Durchführung anstehender Meetings mit Problemlöse- oder Innovationscharakter

**Das bedeutet für uns situatives und praxisorientiertes, aber immer auch zusammenhang- und lernorientiertes sowie integrierendes Arbeiten.**

Dafür ist uns wichtig, gemeinsam mit unseren Kunden die für sie relevanten Fragen zu konkretisieren und sie damit zum „eigentlichen Kern“ Ihres Veränderungsvorhabens auf der Führungsebene zu führen. Einige dieser das Umdenken und dann ggf das Handeln leitenden Fragen sind auf der folgenden Folie zusammengefasst und können als Checkliste genutzt werden...

Oft irritiert bereits die Tatsache, dass wir Fragen stellen, statt direkt nach ein paar Sätzen des Kennenlernens ein Modell zur Problemlösung vorzustellen. Viele Unternehmen bzw. deren Führungspersonal sind leider auf schnelle Antworten (aber auf welche Fragen?) oder klare Pläne, logisches Vorgehen ausgerichtet – obwohl viele wissen (zumindest theoretisch), dass es bei einem derartigen Vorgehen viel Scheitern gibt und sich die betroffenen Menschen oft nicht wohl fühlen.

Auch darüber sollten wir sprechen – ebenso wie über den angeblichen Widerspruch zwischen Tempo und Sorgfalt oder zwischen guter Analyse und eigendynamischer Beschleunigung.

# Check zu leadership: wieweit Rethinking nötig und was schon getan wurde

## Gestaltung gemeinsames Bild

- Was sind die Anforderungen in einer agilen, digitalisierten Welt an Führung?
- gemeinsames Verständnis (systemisch) über Aspekte, Konzepte und Kultur!
- Welche Werte vereinen uns?

## Reload unserer Erfahrungen

- Wo und wie berührt mich das Thema? Was setzt es an Emotionen frei/ was an Erkenntnissen?
- Was kann Rethinking bedeuten? Welche neuen Konzepte/ Modelle gibt es und wie können Sie weiterhelfen?
- Wo und wie behindern uns alte, nicht-hilfreiche Muster und Reflexe? Wo müssen wir Erfahrungen neu interpretieren?

## Mit meinen/ unseren Kräften arbeiten

- Wie lassen sich Stärken, Motivationen, zukunftsfähiges Verhalten stärken, zur Anwendung bringen und schädliche Muster, Illusionen usw. eindämmen/ verhindern?
- Wo und wie habe ich /haben wir diese bereits bearbeitet? Was muß noch geschehen? Wie können wir mit einer guten Dynamik mitschwingen?

## Wirksame Umsetzung

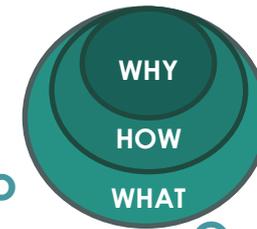
- Wie kann die neue Führungskultur wirksam sein?
- Was braucht es sie zu verstetigen und dennoch flexibel /anpassungsfähig zu halten?
- Wie können ich und Andere dazu beitragen?
- Welche schädlichen Muster müssen unterbrochen werden?

## Veränderungen initiieren und immer wieder reflektieren

- Welche Strukturen, Prozesse und Rollen sind hilfreich, um Veränderungen meines/ unseres Führungsverhaltens zu initiieren, zu begleiten, zu unterstützen, zu stabilisieren?
- Wie kann ich/ können wir eine neue Führungskultur passend zu den Anforderungen/ zum Reifegrade der Organisation/ der Menschen entwickeln?

## Was wir anbieten (WHAT):

Führung im Umbruch: eine Werk- statt  
zur Orientierung, Klärung und Erpro- bung  
neuer Führungs-Konzepte mit Programm - Option



Unser Portfolio im Bereich  
„leadership“

**Neben dieser FührungsWerk-  
statt mit der Option auf ein  
Entwicklungs-Programm**  
bieten wir

**Rethinking Zusammenarbeit  
und Führung (in Projekten) in  
der agil-digitalisierten Welt  
neue Anforderungen provo-  
zieren andere Formen der  
Zu- sammenarbeit und  
damit auch der Führung im  
Portfolio**

Die Spezial-Veranstaltung für  
Portfolio-Manager oder agile  
Coachs/ Change-Experten

**Einübung neuer Rollen, nütz-  
licher Verhaltensweisen mit  
kritischer Reflexion**

Die professionelle Unterstüt-  
zung der Umsetzung einer  
neu-gestalteten bzw. zu ge-  
staltenden Führungs-Kultur  
auf verschiedenen Führungs-  
Ebenen im Format Coaching

### Ziele

- Klarheit zu Begriffen, Konzepten und nicht zuletzt zu ihren Fragen
- Vor dem Hintergrund Ihrer Situation im Unternehmen (Ziele, Strukturen, Rollen, Kultur) haben Sie Klarheit erreicht, welches Führungskonzept passend/ angemessen sein könnte zu Ihrem Unternehmen und ihren Change-Fragen
- Wir haben dazu Beispiele mit Ihnen besprochen und situativ erprobt
- Wir haben zusammen eine erste Roadmap zur Neu-Gestaltung Ihrer Führung(skultur) erarbeitet – ggf im Rahmen eines Change-Prozesses

### Setting

- 2x/Jahr, 1,5 Tage, nächster Termin: s. **die news auf unserer website**
- Wird eher als Inhouse-Veranstaltung gebucht – rufen Sie uns zur Abstimmung an

### Zielgruppe

- 1. und 2. Führungs-Ebene (GF, BL, Division Manager)
- Head of Change/Projekt Management - Change-Manager und –Agents
- Unternehmens-/Organisations-/Personal-Entwickler

### Methoden und Tools

- Begriffs- und Relevanzklärungen – Implementierung spez. Kommunikation
- Durchführung von mini-WS zur Passung von Situationen und Zukunftskonzepten
- Selbstreflexion und Klärung von Aufgaben und Rollen für Ihren Kontext
- Vom Führungs-Canvas zur Roadmap fürs leadership-development

## Was wir anbieten (WHAT):

### WS zu Rethinking von Zusammenarbeit und Führung in Teams (Projekten) in der agil- digitalisierten Welt

Unser Ausgangspunkt: Führung verändert sich im Zuge der Veränderungen, die sich grade abspielen in den Bereichen „neue Geschäftsmodelle“, andere Strategien, Umbau der Strukturen (flache Hierarchien, Zusammenlegung von Abteilungen – weg mit den „Silos“ – neue Rollen-Sets wie ScrumMaster und ProductOwner usw. sowohl in ihrer Funktion und damit im Zusammenspiel mit den Team-Mitgliedern, als auch in ihrer praktischen Anwendung (Führungsstile usw.)), was dann auch eine andere Kultur erfordert (Fehler-machen gewünscht, klare Ansprache, was zu tun ist, Vertrauen) Diese vielfältigen Folgen der Umsetzung agiler Konzepte und weiterer Digitalisierung erfordern immer wieder neu das Hinterfragen des Zusammenspiels der Menschen ob in Teams, Projektgruppen, Kreisen o.ä. und die Klärung, welche Art von Führung (z.B. dezentral oder zentral) benötigt wird.

#### Ziele des WS

- Sie haben geklärt, was Führung in Ihrem Kontext bedeutet und wie sie auf die (neuen) Herausforderungen antworten soll(Konzept)
- Sie haben erarbeitet, was bei Ihnen „Rethinking“ bedeuten soll/ kann und welche Folgen das hätte
- Sie haben anhand von konkreten Situationen aus Ihren Zusammenarbeits-Anforderungen und unter Berücksichtigung ihrer Rahmenbedingungen „Re-thinking“ erprobt und kritisch reflektiert
- Daraus haben Sie Anregungen gewonnen für das Re-Design der Zusammenarbeit und der Neu-Gestaltung von Führung in Ihren Teams/ Projekten

#### Setting

- 1x/Jahr, 2 Tage, nächster Termin: s.**news auf website**
- Wird eher als Inhouse-Veranstaltung gebucht

#### Zielgruppe

- Mittlere Führungs-Ebene (BL, Division Manager, TL)
- Head of Projekt Management/ Portfolio-Manager, PMO-Mitarbeiter
- Organisations-/Personal-Entwickler

#### Methoden und Tools

- Systemische Kontextklärung
- Klärung neuer Anforderungen (versch.Ebenen)
- Selbstreflexion und Übung mit Team-Szenen
- Erprobung neuer Konzepte im Rollenspiel und mit anderen Methoden

## Was wir anbieten (WHAT): Souveräner im neuen Rollenmix und in der Transformation: mit Coaching zur besseren Führungs-Performance

Jede Veränderung beginnt mit dem ersten Schritt – häufig wird er dann getan, wenn das Leiden zunimmt oder unerträglich wird, Fehler oder Probleme sich häufen und Reflexion/ Erkennen erfolgt! Oder wenn die Position bzw. der Job gewechselt wird.

Wir beteiligen uns ausdrücklich nicht an dem häufig zu hörenden „mittlere Manager“-Bashing; vielmehr halten wir „die Mitte“ für wichtig,

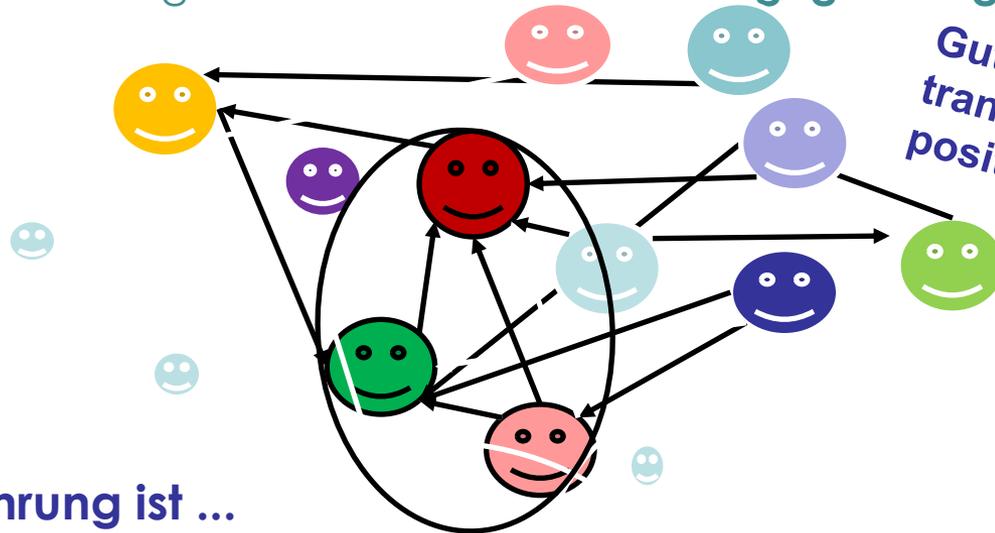
- **weil sie für Balance, für Ausgewogenheit, für Vermittlung zwischen Oben und Unten, zwischen Visionen/Zielen und der manchmal „schwierigen Wirklichkeit des Alltags“ seht.**
- **Weil sie der Organisation Stabilität über die Präzisierung der Ausrichtung, über die oft detaillierte Begleitung von Problemlösungen, über das Mutmachen und das hartnäckige Überwinden von Hindernissen oder Verunsicherungen. Dadurch können dann doch Ergebnisse erzeugt Veränderungen gemeistert werden – leider oft auf Kosten der Gesundheit o.a. Faktoren**

**Sie bräuchte dafür mehr Reflexionsraum und Zeit für Lernen, mehr Unterstützung gegen das Versinken im micromanagement, oft auch klarere Rollen-Definitionen, mehr geistige Flexibilität- Neues Denken, reflektiertes und mutiges, innovatives Handeln, das Erkennen, wann Modelle und Werkzeuge nicht mehr nützlich/ der Situation angemessen sind.**

**Wir folgen den Fragen und Klärungsbedarfen unserer Kunden mittels folgendem Modell (in Anlehnung an Schreyögg,2003 und Whitmore,2009) :**

# Wenn wir über **Führung** sprechen ...

... sollten wir berücksichtigen, dass sich Menschen als soziale Wesen immer in einem Bezug zu anderen Menschen befinden – beruflich oder privat, mehr oder weniger nahe – und sich insofern **gegenseitig beeinflussen**.



*Gute Führung basiert auf dienender, transformeller Kraft und nicht auf positioneller Macht.*

*Peter, F. Drucker*

## Führung ist ...

... jede ziel- und kontextbezogene Verhaltensbeeinflussung anderer Menschen durch Kommunikation und Handeln. Dabei kommt es darauf an, ob die Anderen Alternativen haben und sich entscheiden können und ob sie freiwillig d.h. durch bewußte Zustimmung der Beeinflussung Folge leisten. Beeinflussungs-Ebenen:

- Indirekt über Strukturen (z.B. Veränderung der Abläufe)
- Teils direkt, teils indirekt durch Gestaltung von Beziehungs- und Lösungsprozesse
- Teils direkt, teils indirekt durch die Nutzung verschiedener Instrumente (z.B. Delegation,)
- Direkt durch persönliche Ansprache wie Entwicklungsgesprächen, Konfliktklärungen

# Wie Leadership Management ergänzt



# Sinn und Zweck von Führung – unter digital-agilen Bedingungen

(in Anlehnung an Seliger, 2008)

- **Führung sorgt dafür**, den Zweck und die Ziele der jeweiligen Organisation so zu definieren/ verändern, dass sie ihren Platz in der hoch-dynamischen und widersprüchlichen Gemengelage ihrer Umwelten behaupten kann
- Und dass die Geführten an der Definition von Zweck u. Zielen beteiligt sind.
- Dies setzt einerseits voraus, die **Verbindung zu diesen Umwelten** möglichst gut zu halten/ entwickeln, was aktive Vernetzung und produktives Aus-balancieren bedeutet (**Führung hat Brückenfunktion**)
- Andererseits **die Kommunikation und für die Beteiligung und fruchtbare Zusammenarbeit hilfreiche Strukturen zu entwickeln, um die innere Kom-plexität zu reduzieren: sie muß Wirkung erzeugen und Ergebnisse erzielen** und das macht sie über die Beeinflussung von Menschen und Beziehun-gen/ Strukturen und über ihr vorbildliches Handeln!
- Hierfür wird von **Führung** erwartet, dass sie gut beobachtet, viel und pro-duktiv interagiert, Feedback- und Reflexions-Schleifen einbaut und nutzt, verschie-dene Perspektiven einnimmt, Wirkungen einschätzt und schnell und gut im Team entscheidet, um gezielt Risiken eingehen und Unsicher-heit vermeiden zu können.
- **Führung** muß dafür sorgen, dass Ideen entwickelt, experimentiert werden kann und Lernen stattfindet.
- **Führung** hat den Sinn, Neues wahrzunehmen und zu erproben, damit Impulse in die Organisation reinzugeben, Veränderung/ Optimierung anzustossen, wenn sie nötig ist...

**Die Kunst der Führung liegt im situationsadäquaten Ausloten von Stabilität und In-stabilität, in der Erweckung von Bereitschaft zur Veränderung sowie zur Selbst-organisation bei den MA und in der Herstellung flexibler Netzwerke.**

**Prof.Dr.Kruse,2004**

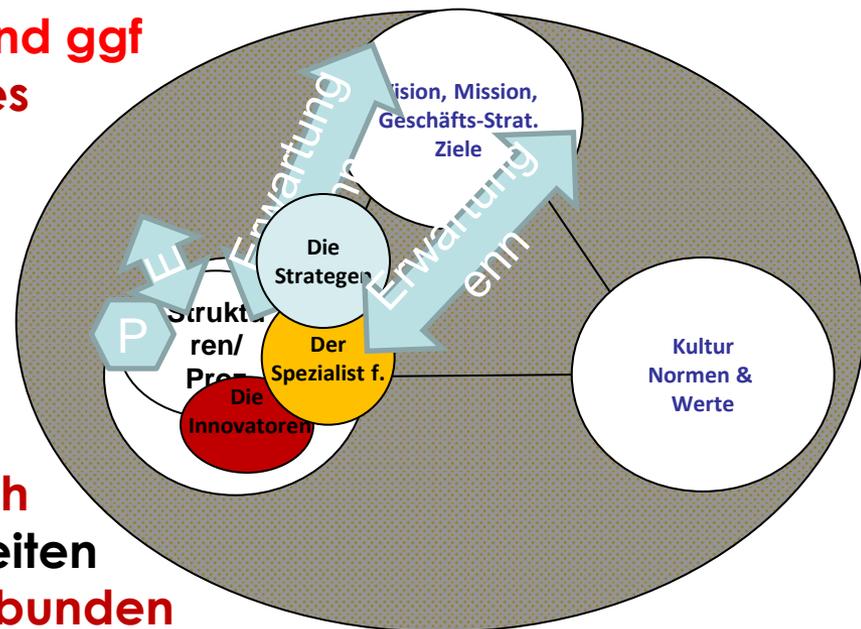
# die Chance der Rollenklärung

In einer Welt, in der

- ❑ die Erwartungen aneinander im Arbeitszusammenhang selten klar formuliert werden weil sie oft auch nicht oder nur teilweise bewußt sind
- ❑ die Erwartungen bzgl. der Rollenausfüllung von Kultur zu Kultur variieren
- ❑ die Erwartungen von Person zu Person und von Kontext zu Kontext, in der diese agieren, variieren,

**entsteht meist viel Unklarheit und ggf sogar Konflikte. Daher macht es Sinn in und für die Zusammenarbeit die Rollen zu klären und damit die Erwartungen an die Oberfläche zu bringen und so verhandel- und entwickelbar zu machen.**

**Mit den Rollen sind jeweils auch Kompetenzen und Zuständigkeiten = Verantwortungsbereiche verbunden**



# Hilfreiche Führungs-Ansätze:

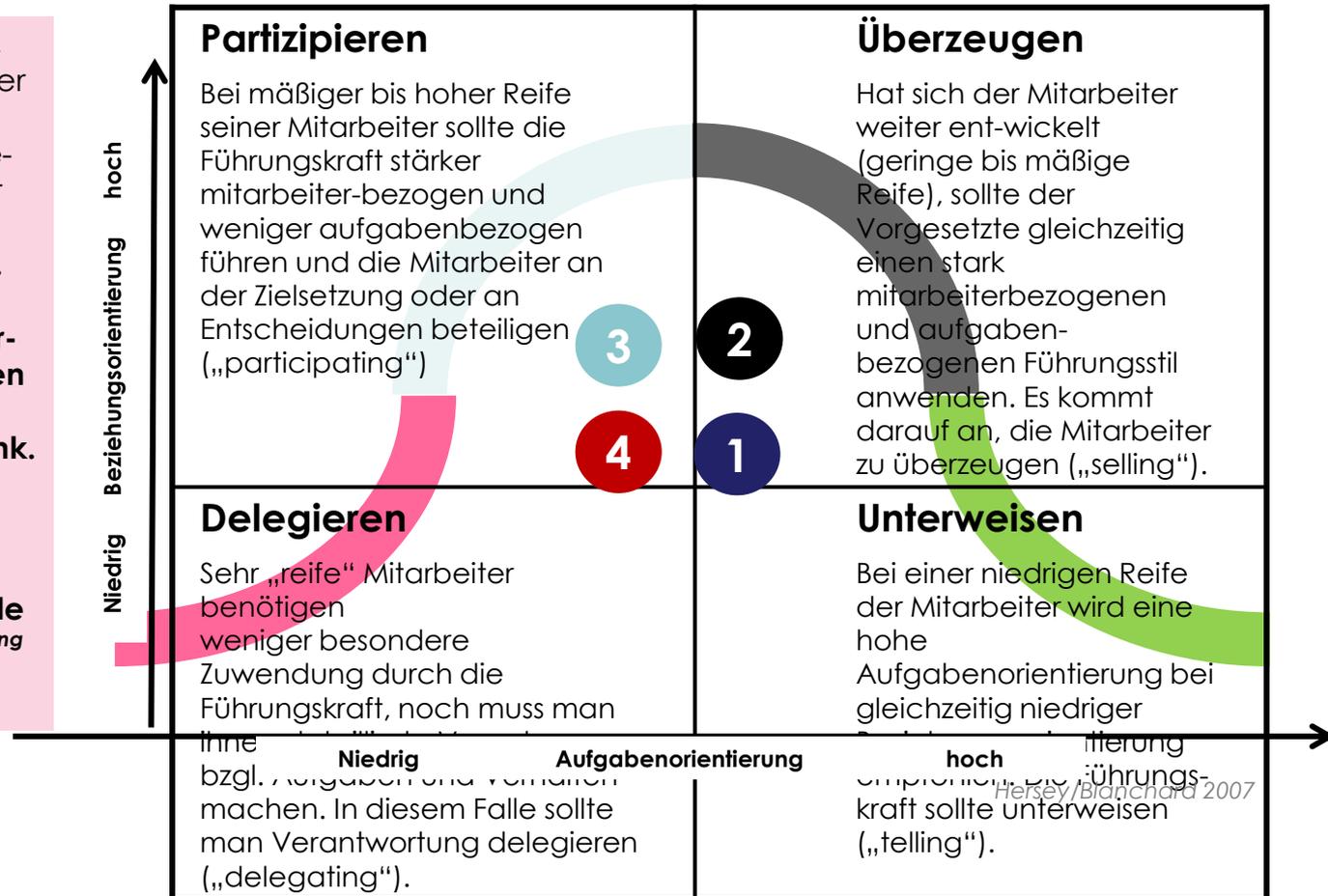
## - situative Führung (mit aktuellen Ergänzungen)

Drei Führungs-Ansätze, die organisational, aber auch auf der persönlichen Ebene funktionieren und gut einsetzbar sind:

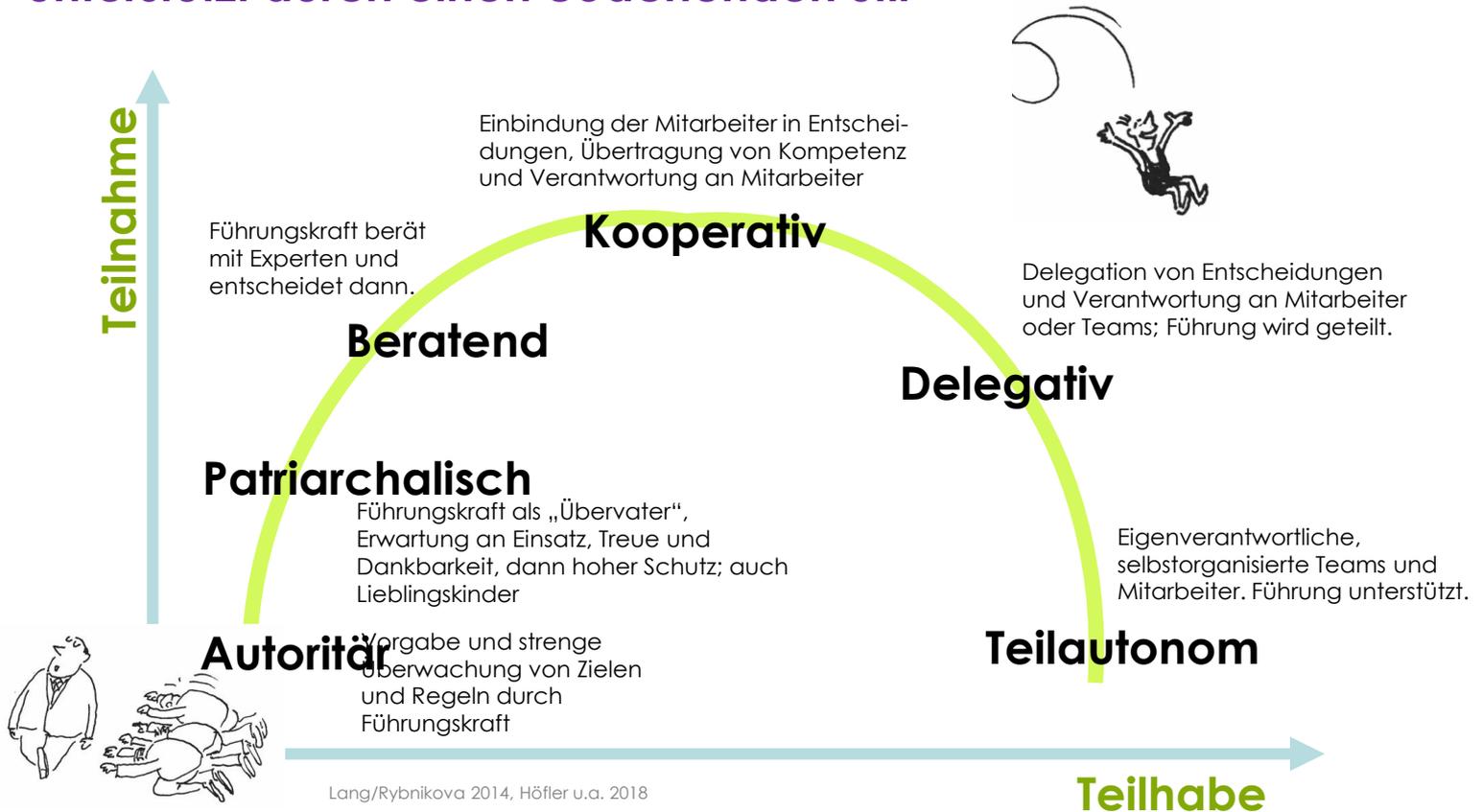
- **Veränderter Ansatz z. Situational Leadership** (Hersey/Blanchard, 2007), **ergänzt durch passen des Persönlichkeits-Modell und Dringlichk.**

- **transformationaler Führungsstil** (Bass, 1991)

- **Empowering of people** (s. dazu z.B. Pearce, 2003, Erhärtung bei Schermuly, 2021)



## Ergänzung: - Förderung der Beteiligung unterstützt durch einen coachenden Stil

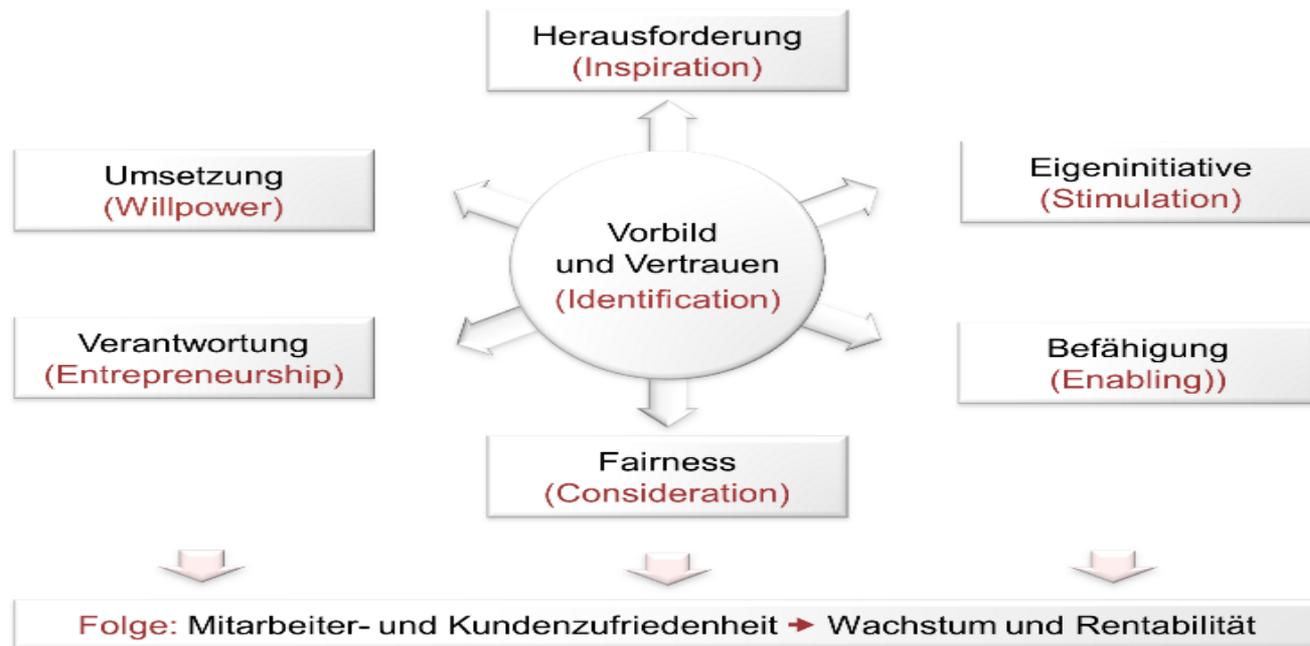


## Hilfreiche Führungsansätze: Transformationale Führung

Transformationale Führung

■■■ PROF. DR. WALDEMAR PELZ

### Transformationale Führung: Definition und Bedeutung



Pelz, W.: Transformationale Führung – Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In: Au, Corinna von (Hrsg.): Leadership und angewandte Psychologie. Band 1: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Berlin: Springer Verlag, 2016

# Hilfreiche Führungs-Ansätze: - Empowering people

## LEADERS OF THE FUTURE



Empowerment aus psychologischer Sicht

## Psychologisches Empowerment messen

Dieses Tool hilft Ihnen zu beurteilen, ob eine New-Work-Maßnahme Erfolg hatte. Lassen Sie die betroffenen Mitarbeiter die Fragen vor und nach der Maßnahme beantworten, um herauszufinden, ob sich das Maß des psychologischen Empowerments verändert hat. Sind die Durchschnittswerte in allen vier Bereichen signifikant gestiegen, können Sie von einem Erfolg ausgehen. Wenn Sie sichergehen wollen, dass nicht andere Faktoren eine Rolle spielen, sollten Sie die Ergebnisse mit denen einer Kontrollgruppe vergleichen, die von der Maßnahme nicht betroffen war. Um zuverlässige Ergebnisse zu bekommen, sollten Sie die Aussagen mischen, damit die Zugehörigkeit zu den Dimensionen für die Befragten nicht sofort ersichtlich ist. Ihnen sollte klar sein, dass Werte über dem Mittelwert nicht automatisch gute Werte sind. Um das beurteilen zu können, müssen Sie die Ergebnisse mit Normen vergleichen – also mit den Antworten von Mitarbeitern in anderen Unternehmen, die in derselben Branche oder Position tätig sind. Ein Wert von 3,5 steht zum Beispiel nach einem mittleren Wert aus, weil es sich um den Skalenmittelwert handelt. Wenn aber Menschen in vergleichbaren Positionen und Branchen einen durchschnittlichen Wert von 5,0 aufweisen, so sind die 3,5 möglicherweise ein Zeichen für ein sehr geringes Empowerment. Näheres können Sie in meinem Buch „New Work – Gute Arbeit gestalten“ (Haufe 2019) nachlesen.

	stimme überhaupt nicht zu			teils, teils		stimme voll und ganz zu		
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Die Arbeit, der ich nachgehe, bedeutet mir etwas.								
2. Meine Arbeit ist mir sehr wichtig.								
3. Meine beruflichen Aktivitäten sind für mich von persönlicher Bedeutung.								
<b>Summe Bedeutsamkeit = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)</b>								
4. Ich bin davon überzeugt, dass ich in der Lage bin, die Anforderungen meiner Arbeit zu erfüllen.								
5. Ich vertraue auf meine Fähigkeit, meine Arbeit bewältigen zu können.								
6. Ich beherrsche die Fertigkeiten, die für meinen Beruf notwendig sind.								
<b>Summe Kompetenz = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)</b>								
7. Meistens kann ich selbstständig bestimmen, wie ich arbeite.								
8. Ich kann selbst entscheiden, wie ich bei meiner Arbeit vorgehe.								
9. Ich habe beachtliche Möglichkeiten, meine Arbeit frei und unabhängig auszuführen.								
<b>Summe Selbstbestimmung = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)</b>								
10. Ich nehme erheblichen Einfluss auf die Vorgänge in meinem Arbeitsbereich.								
11. Ich habe weitgehende Kontrolle darüber, was in meinem Arbeitsfeld passiert.								
12. Ich habe großen Einfluss darauf, was in meinem Arbeitsbereich geschieht.								
<b>Summe Einfluss = ___ / 3 = ___ (Mittelwert)</b>								

(s. dazu z.B. Pearce, 2003, Erhärtung bei Schermuly, 2021)

# Elemente zukunftsfähiger und nachhaltiger Führung

## Der Mehrwert von Führung ist

- Purpose/Sinn geben (Mission) und Verbindung zur Vision herstellen
- Strategische Ziele transportieren und lebendig halten/ Transparenz herstellen.
- Rahmen für das selbstbestimmte Handeln geben – u.a. stabile Werte-Basis, andere Denk-Ansätze, Widersprüche aushalten, dezentrales Entscheiden unterstützen (Nutzung kollektiver Intelligenz), offenen Diskurs und Feed- back-schleifen etablieren (Kulturveränderung), Haltungsänderung anregen
- Vorleben von Werten und professionellerr neue-Technik-Nutzung

## Umgang mit ständigem Wechsel, Unsicherheit, Unvorhersehbarkeit, ...

- Systemisches Verständnis und Selbstrefl.
- Zuhören, spüren – Sensing (nach Scharmer) –Muster erkennen, Focussieren
- Wirkungen des Handelns erproben und Feedback dazu einholen und geben – klare, wertschätzende Kommunikation
- Zuversicht transportieren, Perspektive aufzeigen, Suche nach besseren Lösungen – dazu gehört Chancen erkennen und aufgreifen (Umsetzungs-stärke, schnelles u. konsequentes Handeln-Sicherheit geben)

## Team-Orientierung

- Stärken/Potenziale erkennen und fördern – Rollen klären, Kompetenzen entwickeln, people empowern
- Selbstorganisation entwickeln im Zusammenspiel mit kreativer Kooperation; shared leadership umsetzen/
- Vernetzung betreiben
- Mitwirkung ermöglichen, zur Verantwortungsübernahme ermutigen
- Lernarrangements gestalten, Reflexion auf verschiedenen Ebenen fördern, Fehler sind notwendig dafür
- Team und sich selbst schützen (Gesunderhaltung)