

„Führen an der Front“

*Beispiel eines modularen
Trainingsprogramms Führungskräfte*



Vorbemerkung

- *„Wem Gott ein Amt gibt, dem gibt er auch Verstand“*

Wenn man Karrierewege von Führungskräften analysiert, entdeckt man sehr häufig Dinge, die einfach so gewachsen sind. Die meisten Menschen beginnen eine Ausbildung ja nicht mit dem erklärten Ziel nach Abschluss Führungskraft zu sein. Es gibt keine diplomierte Führungskraft.

- Erfolgreiche Führungskräfte zeigen Übereinstimmung zwischen Ihren eigenen Erwartungen und den Interessen/Erwartungen Anderer.
- Die Fähigkeit, die Notwendigkeit dieser Übereinstimmung zu sehen und – erst recht – entsprechend zu handeln wird all zu oft einfach nur vorausgesetzt. Defizite, die es auszugleichen gilt, werden oft nicht gezielt angegangen.

Häufige Probleme

„gewachsener Führungskräfte“

- Sie haben eine fachliche Laufbahn hinter sich, in die sie viel Mühe und Zeit investiert haben...
- ...jedoch keine (systematische) Vermittlung sozialer und methodischer Fähigkeiten zur Begleitung Ihrer Führungs-/Teamleitungsaufgaben.
- Oft wird (unbewusst) davon ausgegangen, dass sie die entsprechenden Führungsfähigkeiten, „Softskills“/Sozialkompetenzen bereits besitzen (**„Die sind ja lange genug im Job!“**) oder sie durch die neue Aufgabe „von selbst“ entwickeln (**„...Das kommt dann automatisch!...“**)
- Führungskräfte sind deshalb mit ihren Defiziten alleine gelassen.
- Nach dem Motto „...dass nicht sein kann, was nicht sein darf.“ werden **Führungsfehler so lange wie irgend möglich ignoriert (und dadurch entstandene Probleme verstärkt)**
- Wenn die Fehler zu offensichtlich werden, wird die Führungskraft abgestraft, manchmal gar „geopfert“, da es keine Lern- und damit auch keine Fehlerkultur gibt.

Die Folgen

- Mitarbeiter der Führungskräfte werden demotiviert
- Konflikte werden nicht offen ausgetragen, damit nicht ausgeräumt und produktiv verarbeitet
- Reibungs- und Motivationsverluste vermindern die Effizienz
- Krankenstand und “Dienst nach Vorschrift“ vermindern Produktivität
- Das Betriebsklima leidet
- Aus offenem Miteinander wird verdecktes Gegeneinander

Zielsetzung

Auf- und Ausbauen praktischer
Führungsfähigkeiten zum selbständigen
Erreichen

1. gesetzter Produktionsziele
2. nachhaltig hoher Mitarbeiter-Leistungen
3. ständig steigender Eigenverantwortung
von Führungskräften und Mitarbeitern
4. „unternehmerischen Denkens und
Handelns“
5. eines verbindlichen Handlungsrahmens und
Qualitätsmaßstabs für Führung
6. eines produktivitätsfördernden Miteinanders
7. der Motivation aller Führungskräfte und
Mitarbeiter
8. Der Umsetzung der UNTERNEHMENS-
Philosophie, der Werte und des Leitbildes

Zielgruppe

Ca. 30 Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen mit unterschiedlichem Ausbildungshintergrund und Betriebszugehörigkeit

Umfang/Dauer

8 - 10 Eintägige Workshops mit Umsetzungsaufgaben,
Ca. 12 Monate

Umsetzungsbegleitende Unterstützung

Lerntandems/-trios mit Kollegen
Option: Persönliches und eCoaching

Aufbau und Didaktik

Priorität wird der praktischen Umsetzung und Anwendung eingeräumt. Die Trainings haben Impulscharakter mit dem Ziel, die Teilnehmer zu beteiligen und für ihre Führungspraxis zu aktivieren.

Das Programm besteht aus Modulen, die aufeinander aufbauen, je nach Bedarfslage jedoch umgestellt bzw. gestrichen werden können.

Teilnehmer schließen mit einem Zertifikat ab:
„Führungsurkunde“

Fragen, die wir vorab klären

1. Auf welche Weise stehen die Führungskräfte in der **Verpflichtung zur Umsetzung des Führungsleitbildes?**
2. Gibt es bspw. einen schriftlich definierten „Führungsprozess“ im Rahmen von Prozessstandards und –beschreibungen?)
3. Wie gut/durchgehend sind die Ziele und Wertvorstellungen in der Führung umgesetzt?
4. Welche Zielvereinbarungen haben die Führungskräfte? Inwieweit kommen dabei Aspekte der Mitarbeiterführung zum tragen?
5. Wie gut und wie einheitlich sind die derzeitigen Führungsfähigkeiten ausgeprägt: Welche Führungsstärken, -schwächen gibt es jeweils...
aus Sicht der
 - Mitarbeiter/der „Geführten“*
 - Führungskräfte
 - nächst höheren Vorgesetzten/“Führungskräfte
 - Geschäftsleitung
 - Personalleitung/Personalentwicklung?Welche Antworten auf diese Fragen lassen sich ggf. aus einer Mitarbeiterbefragung entnehmen?
6. Wie wird die Zielerreichung des Trainings gemessen? (Gibt es standardisierte Trainingsqualitätsmessinstrumente, die einzusetzen sind oder wird die Erfolgsmessung aus der Zielsetzung abgeleitet?)
7. Welche technisch-logistischen Gegebenheiten sind zu berücksichtigen? (bspw. Durchführungsort – wann sind bestimmte Führungskräfte unabkömmlich...)

Trainingsinhalte

Abstimmungs-/Zielklärungsgespräch – Abstimmen des Vorgehens mit der Geschäftsleitung

Kick-off-Veranstaltung und

Modul 1: Die Rolle der Führungskraft

- ✓ Modul 2: Kommunizieren als Führungskraft
 - ✓ Modul 3: Die Führungskraft als Motivator
 - ✓ Modul 4: Die Führungskraft und ihr Team
 - ✓ Modul 5: Die Führungskraft als Konfliktmanager
 - ✓ Modul 6: Selbst- und Zeitmanagement
 - ✓ Modul 7: Veränderungsmanagement
 - ✓ Modul 8: Innovationsmanagement
 - ✓ Modul 9: Präsentieren und Moderieren
 - ✓ Modul 10ff.: Im Trainingsverlauf als wichtig erkannte Zusatzthemen, bspw. „Wie führe ich meinen Chef?“
- Übergabe der FÜHRUNGSURKUNDE

Trainingsaufbau



Methoden- /Medieneinsatz

- **Impulsreferate**
(Beamer/OH-Projektor, Flipchart)
- **Moderierte Gruppendiskussion**
(Metaplan, Flipcharts)
- Optional:
Persönlichkeitsprofil-Analyse

Methoden- /Medieneinsatz

- **Fallstudien** (Klein-Gruppendiskussion)
- „**Teamcoaching**“
(Trainer, Fallbesprechung)
- **Rollenspiele** (ggf. mit Video-Feedback)
- (elektronische) **Prüfungsmodule**

Methoden- /Medieneinsatz

- **Lerntandems/-trios**
(Kollegen-Feedback)
- **Einzelcoaching**
(Trainer-Feedback)
- **Checklisten zur Selbstkontrolle**
- Mitarbeiter- + Vorgesetzten-Feedback

**Besser
machen!**

Mitmachen!

Klar machen!

Ablauf:

Workshop - Praxis

**Impulsreferat
+ Ideensammlung**

2 – 3 h

**Übung/Beispiele,
Diskussion,
Zielsetzung**

3 – 6 h

**Umsetzen /
Anwenden**

**Erfahrungsaustausch mit
Tandempartner,**

**Begleitendes
Coaching-Angebot
(telef. / eMail)**

2 – 4 Wochen

1. Die Rolle der Führungskraft

Inhalte

- ❖ **Einführung in Zielsetzen, Ablauf und Vorgehen**
- ❖ Was meinen wir eigentlich mit Führung?
- ❖ Was von einer Führungskraft verlangt wird: „Der ideale Vorgesetzte“
- ❖ „Was erwartet mein Vorgesetzter, das Unternehmen, meine Mitarbeiter, ich selbst von mir?“
- ❖ Wird man als Führungspersönlichkeit „geboren“ oder kann man Führen lernen?
- ❖ “Selbsteinschätzung eigener Führungsfertigkeiten
- ❖ Einflussfaktoren auf das Führungsverhalten
- ❖ Führungsstile und Menschenbilder Vor- und Nachteile der unterschiedlichen Führungsstile
- ❖ Selbsttest Führungsstilanalyse
- ❖ Situations- oder mitarbeiterorientiertes Führen?

- ❖ Bilden von Lerntandems/-trios unter den FK zur gegenseitigen Unterstützung in der Praxis
- ❖ Festlegen der individuellen Ziele für die Praxisphase

2. Kommunizieren als Führungskraft

Inhalte

- ❖ Bedeutung von Information und Kommunikation für effektive Führung
 - ❖ Wahrnehmungstest /“Warum Zuhören so schwer ist“
 - ❖ Ebenen der Kommunikation
 - ❖ Die vier Seiten einer Nachricht und ihre Wahrnehmung
 - ❖ „Sagen, was man meint“ (Effektives und angriffsfreies Sprechen Negative Formulierungen vermeiden)
 - ❖ Aktives Zuhören
 - ❖ Einholen von Rückmeldungen zur Selbstkontrolle
 - ❖ Nondirektive Gesprächsführung
 - ❖ Die Rolle der Körpersprache
-
- ❖ Ergänzen und Fortschreiben der Teilnehmer-Ziele „Wie will ich mit wem sprechen?“

3. Die Führungskraft als Motivator

Inhalte

- ❖ „Was ist und woher kommt Motivation?“
(Motivationsbegriffe und –theorien)
- ❖ „Was (de-)motiviert mich als Führungskraft und als Mitarbeiter“? (Motivatoren und Hygienefaktoren; Erkennen der eigenen Grundmotive und Motivationsmöglichkeiten)
- ❖ Die Grundeinstellung zu mir und zu Anderen
- ❖ „Nicht drängen, sondern fördern!“ – Druckausübung? eigengesteuerte und fremdgesteuerte Motivierung)
- ❖ Motivationsprobleme Erkennen und Lösungsansätze finden (Diagnose von Motivationsproblemen)
- ❖ Menschen und ihre Rollen, Rollenspiele am Arbeitsplatz

- ❖ Ergänzen + Fortschreiben der Transfervorhaben mit dem Tandempartner

4. Die Führungskraft im Team

Inhalte

- ❖ Das Team und der Einzelne - Vorteile des Teams
- ❖ Was macht leistungsfähige Teams aus?
- ❖ Wie verläuft Teambildung? (Phasenmodell)
- ❖ Teamprofil (Selbst-Diagnose meines Teams)
- ❖ Gefahrenfelder und Probleme in der Teamarbeit
- ❖ Teamcharaktere und de Umgang mit ihnen:
„Team-Tipps“

- ❖ Ergänzen + Fortschreiben der Transfervorhaben

5. Die Führungskraft als Konfliktmanager

Inhalte

- ❖ Konflikte als Chance begreifen!
Positiv-konstruktive Aspekte von Konflikten
- ❖ Erkennen von Ursprüngen, Beteiligten, Verläufen und Eskalationsstufen
- ❖ Unterscheiden zwischen Konfliktursache und Konflikthanlass/-auslöser
- ❖ Unterscheiden zwischen Interessen und Positionen
- ❖ Typisches Konfliktverhalten
- ❖ Methoden der Konfliktbearbeitung: Analyse und Aussprache
- ❖ „Beginne mit Dir selbst“: Innere Konflikte erkennen und lösen
- ❖ Konstruktiv Konfrontieren: Entwickeln einer Konfliktkultur
- ❖ Gesprächstechniken für konstruktive Konfliktgespräche

- ❖ Ergänzen und Fortschreiben der TN-Ziele

6. Selbstdisziplin und Zeitmanagement für Führungskräfte

Inhalte

- ❖ Die Bedeutung von SMARTen Zielen für Führungskräfte
- ❖ Selbstanalyse zum aktuellen Zeitmanagement
- ❖ Effektiv Planen mit der ALPEN-Methode
- ❖ Prioritäten setzen mit der (Prioritäten-Matrix und Pareto-Prinzip)
- ❖ Effektiv und effizient Delegieren
- ❖ Die 7 Stufen von der Vision zur Aktion
- ❖ Erfolgsregeln für Zeitmanagement

- ❖ Ergänzen und Fortschreiben der Transfervorhaben der Teilnehmer „Was nehme ich mir in Bezug auf mich selbst bis zum nächsten Termin vor?“

7. Die Führungskraft als Veränderungsmanager

Inhalte

- ❖ Die positive Wirkung ständigen Wandels
- ❖ Die 8 Quellen der Selbstgefälligkeit
- ❖ Die Folgen der 8 typischen Fehler, die Führungskräfte beim Veränderungsmanagement begehen
- ❖ Warum der Unterschied zwischen Führung und Management wichtig ist
- ❖ ANWENDUNG „Was verändert sich bei uns/Was verändere ICH“?
- ❖ Die 8 Schritte zu erfolgreicher Veränderung nach Kotter

1. Dringlichkeit verdeutlichen
2. Vertrauen durch Teamentscheidungen
3. Vision – Strategie – Plan - Budget
4. Eine Vision kommunizieren
5. Empowerment
6. Quick Wins
7. Erfolgsfaktoren für die Konsolidierung
8. Veränderung der Kultur

Welchen der 8 Schritte gehen wir WIE an?

Wo gibt es Probleme?

- ❖ Zusammenhang zwischen Veränderungsmanagement und Life-long-learning

8. *Innovationsmanagement*

Inhalte

- ❖ Was bedeutet Innovation – für uns selbst, unsere Mitarbeiter, unser Unternehmen und unsere Zukunft
- ❖ Wie sieht unser Innovationsprozess aus und welches Verbesserungspotenzial sehen wir?
- ❖ Analytische und systematische Vorgehensweisen zur Erzeugung von Innovationen
- ❖ Innovation durch kontinuierliche Verbesserung
- ❖ Kreativität im Team erzeugen: Einführung in und beispielhafte Anwendung von unterschiedlichen Kreativitätstechniken
- ❖ Potentialanalyse von innovativen Ideen, Vorschlägen und Beiträgen
- ❖ Transfervorhaben: Wie wollen wir konkret vorgehen, um Innovation künftig zu forcieren

9. Moderieren und Präsentieren als Führungskraft

Inhalte

- ❖ Moderationsbegriff und Moderatoren-Rolle: „Wann, wie und wieso ist eine Führungskraft Moderator?“ - Anlässe und Arten von Moderation
- ❖ Planung und Vorbereitung
- ❖ Bedeutung von Arbeitsmitteln und Darstellung
- ❖ Ablauf einer Moderation (Dramaturgie)
- ❖ Fragen als Handwerkszeug eines Moderators
- ❖ Die 3 Basis-Verhalten: Initiieren, Reagieren, Strukturieren
- ❖ Umgang mit unterschiedlichen Teilnehmertypen
- ❖ Umgang mit Störungen und Komplikationen
- ❖ Anlässe und Arten von Präsentationen
- ❖ Vorbereitung und Ziele
- ❖ Wichtigste Gestaltungsregeln
- ❖ Grundlagen wirkungsvollen Sprechens: Rhetorische Taktiken und Stilmittel
- ❖ Grundlagen Körpersprache

Trainer-Profil

Frank Bernhard Rudolph

Schwerpunkte:

- Führungskräfte-Training, Teamentwicklung
- Konfliktmanagement
- Mitarbeitergespräche zielgerichtet führen
- Verhandeln mit schwierigen Kunden
- Kundenorientierte Kommunikation/CRM
- Projektmanagement

Branchen-Erfahrung:

17 Jahre Dienstleistung + Industrie u.a. Procter & Gamble, Black&Decker, Carrier, Freudenberg, Initial Textil Services



Beruflicher Hintergrund:

Dipl. Kfm., Schwerpunkt Marketing; 13 Jahre Führungs- und 5 Jahre Auslandserfahrung im Marketing-Management und Vertrieb führender multinationaler Unternehmen. Senior Consultant mit den Schwerpunkten Strategie, Kunden- und Mitarbeiterorientierung.

Zertifizierter eTrainer, und (TEIA, Steinbeis-Hochschule Berlin)

Interkultureller Trainer/Coach (IKUD-Seminare, Göttingen)