Führungsprogramm

Führen in Zeiten der Veränderung

Impressum

personalentwicklung.**plus**

c.o. BECK UND CONSORTEN GmbH

Hofaue 53, 42103 Wuppertal

www.personalentwicklung.plus

info@personalentwicklung.plus

Tel. 0202 250 12 43

Disclaimer

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in dieser Broschüre die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

/ Inhaltsverzeichnis

Seite 5 / **Führen in Zeiten der Veränderung**
Warum Führung gerade jetzt wichtig ist

Seite 6 / **Ausgangslage und Grundüberlegung**
Führung ist kein Studienfach

Seite 8 / **Prinzipien des Führungsprogrammes**
Führung ist individuell, das Programm ist offen, unbequem und konkret

Seite 9 / **Vermittlungsphase: Trainer und Inhalte**
6 Monate, 9 Seminartage, 3 Trainer

Seite 12 / **Umsetzungsphase: Transfer inklusive**
Mitarbeiterbefragung, Moderationstraining, Austauschtreffen, Teamworkshops und kollegiale Fallberatung in 4 Monaten

Seite 15 / **personalentwicklung.plus (S. 15)**
Warum ein Marketing-Beratungsunternehmen in Weiterbildung macht

/ Führen in Zeiten der Veränderung

„Ich habe gerade andere Sachen im Kopf als Führung. Jetzt geht es darum, dass es uns in einem Jahr noch gibt.“

Als Führungskraft wirst Du gerade auf vielen Ebenen gefordert. Prozesse überdenken, Geschäftsmodelle erweitern - all das bindet Deine Aufmerksamkeit. Wenn wir ehrlich sind, kommt das Thema „Führung“ dabei schon mal zu kurz. Und das ist nun wirklich der völlig falsche Zeitpunkt, denn Du als Führungskraft stellst genau jetzt die Weichen für die Zukunft.

Deine Aufgabe ist es, jetzt Sicherheit und Vertrauen zu vermitteln. Genau jetzt brauchst Du ein motiviertes und leistungsbereites Team, dass sich den Herausforderungen stellt und aktiv die Veränderungen gestaltet. Du brauchst jetzt die Instrumente, mit denen Du das richtige Maß an Führung und Einbeziehung an Aufmerksamkeit und Freiräumen findest. Und nicht zuletzt werden sich Deine Mitarbeitenden an diese Monate erinnern, wenn sie die nächste Anfrage eines Headhunters im Postfach haben.

Führung ist höchst individuell und deshalb vermitteln wir in unserem Führungsprogramm keine Patentrezepte und Checklisten, sondern geben Dir die Möglichkeit, Dich ganz individuell als Führungskraft weiterzuentwickeln. Dabei folgt das Programm drei Prinzipien: offen, unbequem und konkret.

„Führung in Zeiten der Veränderung“ und „Führen auf Distanz“ sind schon seit dem Start der ersten Gruppe in 2017 wichtige Schwerpunkte des Programmes. In insgesamt 10 Monaten vermitteln Dir drei hochkarätige TrainerInnen zunächst die wesentlichen Grundlagen der Führung bevor wir von der Zentrale Dich in der Umsetzungsphase beim Transfer in Dein Team unterstützen.

Stelle jetzt die Weichen mit Deiner Teilnahme am Führungsprogramm!

/ Ausgangslage und Grundüberlegung

Führungswissen und Führungsfähigkeit – erkennen, was mich wirklich betrifft

Führung lernt man nicht in der Meisterschule oder an der Universität. Führungswissen wird in diversen Seminaren und Programmen vermittelt. Die Fähigkeit zur Führung aber erfordert mehr als nur die Vermittlung von Wissen. Es geht um den Transfer des Wissens und die Anwendung auf die eigene Person und das berufliche Umfeld. Der wesentliche Faktor für diesen Transfer ist es, die Schere zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung zu schließen.

den eigenen Führungsstil entwickeln, erproben und festigen

Das Führungsprogramm von personalentwicklung.**plus** richtet sich an Führungskräfte aus Unternehmen und Institutionen, die ihren eigenen Führungsstil entwickeln, erproben und festigen möchten. Dabei stehen der unmittelbare Austausch mit den anderen Teilnehmern und der Transfer des Gelernten auch außerhalb der Komfortzone im Mittelpunkt. Ausgangspunkt ist die individuelle Persönlichkeit, die von der persönlichen Prägung, dem Umfeld, der Situation und dem Team beeinflusst wird. Das Programm vermittelt keine Checklisten, Patentrezepte oder Ersatzreligionen, sondern befähigt die Teilnehmer, ihre eigene, authentische und erfolgreiche Führungspersönlichkeit zu entwickeln und zu festigen. Denn Führung ist immer individuell.

Vermittlung und Transfer

Das Programm läuft über zehn Monate. Die ersten sechs Monate sind die Vermittlungsphase, in denen unsere Trainerinnen und Trainer Wissen über Führungspersönlichkeit, Kommunikation in Führungspositionen und die Arbeit mit Teams auf spezielle Art und Weise vermitteln und den individuellen Transfer anregen. Dort lernen die Teilnehmer die Lernkultur von personalentwicklung.**plus** kennen, entwickeln gemeinsame Werte für die weitere Zusammenarbeit und erproben den Einsatz von Methoden wie der kollegialen Fallberatung, die sich wie ein roter Faden durch das Programm zieht. Die Umsetzungsphase umfasst vier Monate. Dort werden die Inhalte in die Teams der Teilnehmer getragen. Diese sogenannten Team-Workshops sind dann das wirkliche Leben und der Lackmustest für die Effekte des Programmes auf allen Ebenen.

Warum das Führungsprogramm?

Aus unserer Sicht trennen sich Spreu und Weizen bei Führungstrainings an genau einem Punkt: Gelingt der Transfer des Wissens auf den Arbeitsalltag, oder bleiben die Teilnehmer nur auf der Meta-Ebene? Mit unserem Ansatz der Wissensvermittlung und dem individuellen Transfer in der ersten Phase und der Einbeziehung der geführten Teams in der zweiten Phase stellen wir sicher, dass die Inhalte nicht nach dem Programm im Aktenordner verstauben, sondern wirklich angewendet werden. Das ist vielleicht unbequem, aber wirksam.

/ Prinzipien

offen

Offenheit ist ein wichtiges Grundprinzip des Führungsprogrammes.

- Wir freuen uns auf Teilnehmer aus unterschiedlichen Unternehmen und Institutionen, weil wir davon überzeugt sind, dass unterschiedliche Perspektiven hilfreich sind. Aus diesem Grund haben wir die Obergrenze an Teilnehmern aus einem Unternehmen auf zwei beschränkt.
- Wir vermitteln keine Patentrezepte oder dogmatische Ansätze, die mit Schubladendenken an Führungsaufgaben herangehen. Wir vermitteln Werkzeuge und Methoden, die jeder Teilnehmer nach Belieben zu seinem individuellen Werkzeugkoffer hinzufügen kann.
- Drei unterschiedliche Trainer mit drei unterschiedlichen Herangehensweisen ermöglichen unterschiedliche Perspektiven auf das Thema Führung – bei einem einheitlichen Verständnis davon, dass gute Führung situativ ist.
- Trainer und die Mitarbeiter der Zentrale personalentwicklung**.plus** kommunizieren nicht einseitig, sondern sind offen für den Dialog mit den Teilnehmern auf Augenhöhe. Wir verstehen uns als Sparringspartner, Impuls- und Feedbackgeber. Und umgekehrt.

unbequem

Das Führungsprogramm ist nicht bequem. Ganz im Gegenteil, wir wünschen uns eine intensive Auseinandersetzung der Teilnehmer mit dem Thema – und mit sich selbst. Diese Auseinandersetzung fördern wir und fordern sie in unterschiedlicher Form ein. Die Teilnehmer erhalten und geben Feedback, um neben der Metaebene auch tatsächlich an der eigenen (Führungs-)Persönlichkeit zu arbeiten. Auch wenn das manchmal unbequem ist.

konkret

Das Führungsprogramm bleibt nicht theoretisch. Wir tragen die Theorie des ersten Halbjahres in die Teams der Teilnehmer. Spätestens an diesem Punkt endet die Bequemlichkeit und das Führungsprogramm wird handfest. Und zwar in der Interaktion mit den Geführten, unter Einbeziehung von Mit-Teilnehmern und der Unterstützung der Zentrale personalentwicklung**.plus**.

/ Vermittlung Trainer

Unsere Trainerinnen und Trainer unterscheiden sich, was Stil, Temperament und Didaktik angeht. Auch die Sicht auf das Thema Führung unterscheidet sich. Dabei allerdings eher die Perspektive auf Führung, als das grundsätzliche Verständnis.

Alle drei bringen ihre unterschiedlichen Erfahrungen ein und ermöglichen auf diese Weise ein breites Repertoire an Ansätzen und Instrumenten, aus der die Teilnehmer sich bedienen können. Das Curriculum haben die Trainer zusammen mit der Zentrale personalentwicklung**.plus** erarbeitet und fixiert. So greifen die Teile ineinander und wesentliche Elemente (wie das Wertequadrat, eine konstruktive Lernkultur und das Instrument der kollegialen Fallberatung) ziehen sich als rote Fäden durch die Module.

Alle Trainer arbeiten interaktiv mit den Teilnehmern (die Gruppengröße ist auf 8 begrenzt) und begegnen ihnen auf Augenhöhe. Das entspricht auch dem gemeinsamen Bild von Führung, das wir im Führungsprogramm vorleben, vermitteln und stärken wollen.

/ Vermittlung
Inhalte

Wir haben in das Führungsprogramm alle Inhalte gepackt, die eine erfolgreiche Führungskraft kennen sollte. Wie schon beschrieben, setzen wir dabei auf die Vielfältigkeit von Instrumenten und Ansätzen und vermitteln keine Standard-Systematik, die wie ein „Schema F“ übergestülpt wird. Die Teilnehmer sind verantwortlich dafür, sich mit der eigenen Persönlichkeit, den individuellen Rahmenbedingungen und den vorgestellten Instrumenten auseinanderzusetzen und so den Weg zu der eigenen, gefestigten Führungspersönlichkeit zu gehen.

Ausgangspunkt ist die eigene Führungspersönlichkeit. Im ersten Modul vermitteln wir wichtige Grundlagen wie das Wertequadrat und die kollegiale Fallberatung, machen die Teilnehmer mit der Lernkultur von personalentwicklung**.plus** vertraut und regen zur Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit an. Konstruktive Kommunikation, vor allem als Führungskraft, steht im Mittelpunkt des zweiten Moduls. Dazu kommen Feedback und wertvolle Impulse zum Thema „Motive“ sowie Simulationen von Gesprächen, die die Teilnehmer aus ihrer Praxis einbringen. Beim Intensivwochenende stehen das „Führen durch Vorbild“ und die inneren Antreiber im Mittelpunkt. Darüber hinaus werden mit der Zentrale von personalentwicklung**.plus** die Umsetzungsphase geplant und die Team-Workshops konkretisiert. Im vierten Modul erörtern wir die Spezifika von Gruppen und Möglichkeiten, als Führungskraft auf dynamische Prozesse einzuwirken.

1. Modul: Führungspersönlichkeiten
/ Lernkultur des Führungsprogramms
/ Persönlichkeit im Spannungsfeld menschlicher Grundausrichtungen
/ Grundhaltungen für wertschätzende Führungsarbeit
/ das „innere Team“
/ situatives Führen
/ Führen auf Distanz
/ Selbst- und Fremdwahrnehmung
/ Einführung in die kollegiale Fallberatung

2. Modul: Kommunikation als Führungskraft
/ die persönliche Landkarte - Einstellungen und Vorannahmen
/ nonverbale Kommunikation/Wirkungsmittel
/ Motive hinter Verhalten
/ Wahrnehmung und Interpretation
/ Feedback und Feedforward
/ (schwierige) Mitarbeiter-Gespräche führen (aus der TN-Praxis - mit Videoanalyse)
/ konstruktive und lösungsorientierte Kommunikation
/ kollegiale Fallberatung

3. Modul: Führen durch Vorbild
/ die Einstellung macht den Unterschied
/ Führen in Zeiten der Veränderung
/ der Umgang mit inneren Antreibern
/ kollegiale Fallberatung

4. Modul: Führung und Zusammenarbeit
/ Heterogenität als Erfolgsfaktor
/ Dynamik in Teams
/ Phasen der Teamentwicklung
/ Entstehung von und Umgang mit Konflikten
/ Erfolgskriterien für das Gelingen von Teamentwicklungsprozessen
/ Methoden der Teamorganisation
/ digitale Helfer für Wissensmanagement und (virtuelle) Zusammenarbeit
/ Reflektion der eigenen Teamentwicklung als Gruppe des Führungsprogrammes

/ Transfer
Individueller Transfer

Programm-Klärung

Das Führungsprogramm hat es in sich. Es ist teilweise unbequem und fordert viel von den Teilnehmern. Diese sollen wissen, worauf sie sich einlassen. Aus diesem Grund setzen wir (die Zentrale personalentwicklung**.plus**) uns vor dem Start mit den Kandidaten zusammen, lernen diese kennen und legen die Karten auf den Tisch. Wir erläutern, wie das Programm funktioniert und briefen die Teilnehmer, wie der erste Team-Impuls eingeholt wird.

Team-Impuls 1

Vor Beginn des Programmes befragen wir anonym die Teams der Teilnehmer. Die Ergebnisse sind nicht immer leicht verdaulich – auch wenn die Fragen wohlwollend formuliert sind. Die Teilnehmer nehmen diesen Impuls auf, tauschen sich aus und vereinbaren einen konstruktiven Umgang mit den Ergebnissen in ihren Teams. Das Resultat der Befragung sind zusätzliche Impulse für die individuellen Schwerpunkte während des Programmes.

Kollegiale Fallberatung

Kollegiale Fallberatung ist ein wesentliches Element des Führungsprogrammes. Das Instrument wird im ersten Modul ausführlich eingeführt und zieht sich wie ein roter Faden durch die Weiterbildungen. Bis zum Start der Umsetzungsphase beherrscht die Gruppe die kollegiale Fallberatung „aus dem ff“. Das Instrument kann dann bei Bedarf jederzeit eingesetzt werden.

/ Transfer in den Teams der Teilnehmer - Umsetzungsphase

Team-Workshops

Im Mittelpunkt der Umsetzungsphase (Monate 7-10) stehen die sogenannten Team-Workshops. Dabei werden in den Teams der Teilnehmer, in den Unternehmen, die Fragestellungen angefasst, die als wesentlich erkannt wurden (z.B. Zusammenarbeit, Delegation, Kommunikation oder andere). Die jeweilige Führungskraft (Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Führungsprogrammes) fungiert als Auftraggeber, ein anderer Teilnehmer des Programmes organisiert und moderiert den Workshop (quasi über Kreuz). Beide werden bei der Vorbereitung durch die Zentrale personalentwicklung**.plus** unterstützt.

Moderations-Training „kompakt“

Um die Teilnehmer auf die Moderation der Team-Workshops vorzubereiten, findet vor dem Team-Impuls 2 das kompakte eintägige Moderations-Training statt. Die Veranstaltung ist speziell ausgerichtet auf die bevorstehenden Workshops und den Team-Impuls 2 und vermittelt Basis-Moderationstechniken. Das Training leitet die Zentrale personalentwicklung**.plus**, die die Teilnehmer später auch bei der Vorbereitung der Workshops unterstützt.

Team-Impuls 2

Vor den Team-Workshops werden die Teams der Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein zweites Mal ins Boot geholt. Während es bei der anonymen Befragung zu Beginn des Programmes um die Person der jeweiligen Vorgesetzten geht, sind beim zweiten Team-Impuls Wünsche und Erwartungen an den Team-Workshop das Thema. Dieser zweite Impuls wird im Rahmen des Moderationsbriefings vorbereitet und abgestimmt und vor dem dritten Modul durch den jeweiligen Moderator eingeholt.

/ Transfer in den Teams der Teilnehmer - Umsetzungsphase

Abend-Austausch „Team-Workshops“

Nach dem Team-Impuls 2 stehen die Wünsche der Teams an die Workshops in den Unternehmen. Daraus und aus den Zielsetzungen der jeweiligen Führungskraft gilt es nun, ein Ziel abzuleiten und den Workshop zu planen. Zur Vor- und Nachbereitung der Workshops trifft sich die Gruppe an 3-5 Abenden in der Umsetzungsphase, stellt Moderationsleitfäden zur Diskussion und tauscht sich über Herangehensweisen und Erfahrungen aus. Die Termine werden in der Gruppe abgestimmt.

Abschluss-Nachmittag

Zehn intensive Monate gehen zu Ende mit einem letzten (offiziellen) Nachmittag. Vorgesehen ist die Rückschau auf die Team-Workshops sowie ein Ausblick auf die nächsten individuellen Schritte in den Teams. Auf Wunsch besteht die Möglichkeit zur kollegialen Fallberatung, in jedem Fall aber bietet der Nachmittag die Gelegenheit für jeden Einzelnen, ein individuelles Fazit des Programmes zu ziehen.

/ Personalentwicklung plus

Seit 25 Jahren sind wir, BECK UND CONSORTEN als Unternehmensberater aktiv, unterstützen und begleiten Unternehmen bei strategischen Themen, Markteinführungen und Veränderungsprozessen.

Veränderungen werden durch Menschen gemacht. Dazu ist es oftmals notwendig, zusätzliche Fähigkeiten und Fertigkeiten oder auch (Fach-)Wissen zu erwerben und einzubringen. Viele Jahre lang haben unsere Kunden (auch auf unsere Empfehlungen hin) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Trainings, Seminare oder Entwicklungsprogramme entsandt. Manche Teilnehmer kamen beseelt und motiviert zurück, andere enttäuscht. Spätestens mit etwas Abstand stellte sich vielfach Ernüchterung ein, einfach weil der Transfer in das berufliche Umfeld nicht gelang.

Für unsere Kunden war das nicht gut, für uns aber auch nicht. Deshalb haben wir Nägel mit Köpfen gemacht, die besten Trainer eingekauft, die wir kennen und den Transfer in die Programme und Trainings integriert. Die Umsetzung passiert also nicht mehr isoliert von den Weiterbildungsangeboten, sondern wird in diese eingebettet und durch uns begleitet. So sind Projekttage in den Unternehmen ein wichtiges Element unseres Personalentwicklungsprogrammes. Aber auch alle Trainings und Weiterbildungen haben ausdrücklich echte Transferelemente. Wir nennen das Personalentwicklung plus.

personalentwicklung**.plus** ist Anbieter transferorientierter Personalentwicklungsformate und damit neben der Unternehmensberatung ein Geschäftsbereich der BECK UND CONSORTEN GmbH. Kern ist das Personalentwicklungsprogramm, das unter Trägerschaft der Bergischen Entwicklungsagentur entwickelt und 2011 als Pilotprojekt erstmals realisiert wurde. Seit 2013 wird das Programm durch die Weiterbildungsakademie ergänzt, die für die Vermittlung von praxisrelevantem Fachwissen und Schlüsselqualifikationen in offenen Seminaren und mehrmonatigen Programmen steht. 2016 startete erstmals das Führungsprogramm von personalentwicklung**.plus**.

/ Führen in Zeiten der Veränderung

- überbetriebliches Personalentwicklungsprogramm
- für erfahrene und weniger erfahrene Führungskräfte
- inkl. Umsetzungsphase und Mitarbeiterbefragung
- 9 Seminartage, 3 Trainer, 10 Monate, 8 Teilnehmer
- **Start am 24.8. in Wuppertal**

Anmeldung: info@personalentwicklung.plus

Kontakt
personalentwicklung.plus
BECK UND CONSORTEN GmbH
0202/250 12 43
info@personalentwicklung.plus