

Ein modulares Führungstraining für Führungskräfte – Konzeptdesign

Der Grundgedanke

Bei der Firma Sonnenschein ist vorgesehen, für Führungskräfte **ein modulares Führungstraining** anzubieten, das es für diese Gruppe von Führungskräften in solcher Form bislang nicht gegeben hat. Die Ausgangslage stellt sich so dar, dass die betrieblichen Führungskräfte über eine ausgeprägte Fachkompetenz verfügen und damit die Fähigkeit haben, die sachlich-fachliche Ebene des Führens abzudecken. Dieser Bereich stellt aber nur einen Ausschnitt moderner Führungsanforderung dar. Im Mittelpunkt der vorgesehenen Qualifizierungsmaßnahme soll eine grundlegende Auseinandersetzung mit zeitgemäßen Formen der Mitarbeiterführung stehen. Unter dem Leitgedanken „Hilfe zur Selbsthilfe“ bedeutet Führen nicht mehr dominantes Vordenken und –machen, sondern die Entwicklung und Stärkung von Initiative und Potenzial der Einzelnen, um Mitarbeiter zu einem selbstverantwortlichen Handeln zu führen. Die Teilnehmer sollen dahingehend unterstützt werden, notwendige **Sozial- und Methodenkompentenz** auf- und auszubauen, um die vielfältigen Anforderungen ihrer Führungstätigkeit zu erfüllen.

Ein umsetzungsbezogenes Trainingskonzept mit begleitendem Coaching

Der hier aufgeführte Konzeptvorschlag zur Weiterqualifizierung der betrieblichen Führungskräfte beinhaltet **5 Seminarmodule**, und zwar 1- bis 2-tägige Seminare, die in 2-3 monatlichen Abständen zur Durchführung kommen. Die Seminarmodule sollen freitags und samstags stattfinden. Das Konzept beinhaltet somit **insgesamt 9 Seminartage**. Dadurch wird die Belastung durch Ausfallzeiten gering gehalten und ein langfristiger Lernprozess aufrechterhalten. Durch die Umsetzung von **Praxistransferaufgaben** zwischen den Seminarmodulen wird die Übertragung von Seminarinhalten in den Arbeitsalltag der Teilnehmer gewährleistet.

Die Teilnehmer werden zur systematischen Beobachtung des eigenen Lernfortschritts angeleitet, sie verfolgen selbstgesetzte Vorhaben. Diese Vorgehensweise hat den Vorteil, dass eine bessere Verzahnung von Trainingseinheiten und praktischer Umsetzung im Alltag erreicht werden kann; zum einen kann eine **Erfolgskontrolle** im jeweils nächsten Seminar modul stattfinden, zum anderen ist in der Praxis wechselseitige kollegiale Unterstützung bei der Umsetzung möglich.

Es ist vorgesehen, im Zeitraum zwischen den einzelnen Seminarmodulen den Teilnehmern ein begleitendes **Coaching** anzubieten, um den Praxistransfer vor Ort zusätzlich zu unterstützen. Es wird ein **Präsenztage** eingerichtet, zu dem der Trainer ins Unternehmen kommt und mit den Teilnehmern die gemachten Praxiserfahrungen bearbeitet, Erfolge und Fortschritte reflektiert, mögliche Schwierigkeiten und Probleme analysiert. Daraus resultierend werden geeignete Handlungsoptionen für die weitere Umsetzung entwickelt. Hierzu werden mit dem gesamten Teilnehmerkreis in einer 2- 3 stündigen Sitzung solche Themen, die von allgemeinem Interesse sind, bearbeitet.

Zur gezielten **Unterstützung der individuellen Lern- und Entwicklungsprozesse** sollte darüber hinaus die **Möglichkeit eines Einzelcoachings** bestehen. Hierzu könnten nach Bedarfslage der einzelnen Teilnehmer am Präsenztage Beratungstermine von einer Dauer zwischen 30-45 Minuten vergeben

werden, in denen die Teilnehmer mit dem Trainer Fragestellungen bearbeiten, die einer persönlichen und individuellen Auseinandersetzung bedürfen.

Praxisprojekt

Zur nachhaltigen Sicherung der in den Seminarmodulen erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten schlagen wir vor, dass jeder Teilnehmer **ein abschließendes Praxisprojekt** durchführt. Mit diesem Abschlussprojekt als Erfolgskontrolle dokumentieren die Teilnehmer einen eigenen, selbstständigen Lernprozess in Bezug auf die erworbenen Kompetenzen. Unter dem Motto „Return on investment“ kann das Unternehmen von den Praxisprojekten der Teilnehmer profitieren.

Das Praxisprojekt soll idealerweise eine reale Aufgabenstellung aus der Praxis sein. Neben speziellen Verhaltenszielen können auch inhaltliche Ziele aus im Arbeitsalltag anstehenden Projekten, Arbeitsabschnitten, Vorhaben oder Maßnahmen zum Lernziel im Praxisprojekt definiert werden. Dabei soll deutlich werden, inwiefern die Seminarinhalte und Lernerfahrungen mit dem Praxisprojekt in Beziehung stehen. Hier kann es sich beispielsweise um eine Optimierung oder Innovation im eigenen Arbeitsbereich oder um bereichsübergreifende Projekte handeln. Die Praxisprojekte werden parallel zur Fortbildung geplant, durchgeführt und schriftlich dokumentiert.

Im abschließenden Seminarmodul wird den Teilnehmern die Gelegenheit geboten, ihre durchgeführten und ausgewerteten Praxisprojekte in Form einer **Präsentation** vor der Lerngruppe und dem Trainer vorzustellen. Jeder Teilnehmer kann hier ein direktes Feedback sowohl von der Gruppe als auch seitens des Trainers erhalten, was den eigenen Lern- und Erkenntnisprozess sinnvoll unterstützt.

Nutzen der Qualifizierungsreihe

Im Interesse effizienten Führungshandelns werden in dieser Qualifizierungsreihe die sogenannten Schlüsselqualifikationen gezielt entwickelt. Hierzu zählen z. B. die situationsgerechte Anwendung von Führungsstilen, Team- und Kommunikationsfähigkeit, effektives Selbstmanagement, die effektive Gestaltung von Verbesserungsprozessen. Die Entwicklung solcher Fähigkeiten erhöht die Flexibilität Ihrer Mitarbeiter und optimiert die Arbeitsprozesse im Unternehmen. Insbesondere ergibt sich für das Unternehmen der Nutzen einer langfristigen **Personalentwicklung** durch den gezielten Aufbau von Leistungsträgern. Der Nutzen für die Teilnehmer liegt in der individuellen Persönlichkeitsentwicklung sowie der **Förderung von Leitungskompetenz und Methodenkompetenz**.

Für eine Reihe von Inhalten dient das Geschehen in der Gruppe selbst als „Lernmaterial“, so z.B. für die Entwicklung, Steuerung und Reflexion von Gruppenprozessen (wichtig für die Teamarbeit). Im Sinne der kollegialen Unterstützung können die Teilnehmer ein **Netzwerk** aufbauen, das über die Qualifizierungsreihe hinaus wirkt und helfen kann, die firmeninterne Zusammenarbeit in Gruppen zu stärken.

Die einzelnen Seminarbausteine und ihre Inhalte

Um die notwendigen Sozial- und Methodenkompetenzen bei Ihren betrieblichen Führungskräften zu entwickeln und auszubauen, beinhaltet die Qualifizierung **Themenschwerpunkte**, die wesentliche Aspekte des Kompetenzspektrums abdecken, das von einer Führungskraft erfüllt werden muss.

Die hier vorgeschlagene **Gesamtzahl von 9 Seminartagen** ist als unsere Empfehlung zu verstehen, wie der Bedarf der Zielgruppe gedeckt werden kann.

Die aufgeführte **Reihenfolge** ist aus unserer Erfahrung ein sinnvoller Aufbau in der Aneignung und Weiterentwicklung relevanter Kompetenzen:

Seminar 1: Grundlagen der Führung (2 Tage)

- Welche Führungsfunktionen muss ich wahrnehmen?
 - An welchen Führungsmodellen kann ich mich orientieren?
 - Wie ist mein Selbstverständnis der Führungsrolle?
 - Wie gestalte ich die Beziehung zu den Mitarbeitern fair und partnerschaftlich?
 - Wie gestalte ich Feedback und Kontrolle in der Balance zwischen Forderung und Förderung?
 - Wie kritisiere ich sachlich und veränderungsorientiert?
- **Praxistransfer mit schriftlicher Reflexion:** z.B. gezielte Beobachtung der Wechselwirkung in der Beziehungsgestaltung, Durchführung und Analyse eines Mitarbeitergespräches

Seminar 2: Führung und Kommunikation (2 Tage)

- Was gehört zu einer guten Gesprächsvorbereitung und -durchführung?
 - Welche Techniken der Gesprächssteuerung setze ich ein?
 - Wie kann ich mit schwierigen Gesprächssituationen umgehen?
 - Wie erreiche ich tragfähige Zielvereinbarungen?
 - Wie delegiere ich richtig?
 - Was kann ich zur Konfliktlösung beitragen?
- **Praxistransfer:** z.B. Durchführung und Analyse eines Zielvereinbarungsgespräches, Übertragung und Begleitung einer delegierten Aufgabe

Seminar 3: Führen von Gruppen und Teams (2 Tage)

- Worauf sollte ich in Gruppenprozessen achten?
 - Wie kann ich Besprechungen effektiv gestalten?
 - Wie können sich unterschiedliche Potenziale im Team sinnvoll ergänzen?
 - Wie gestalte ich Prozesse der Kooperation und Entscheidungsfindung?
- **Praxistransfer:** z. B. Vorbereitung und Durchführung einer Besprechung und anschließende Analyse

Seminar 4: Strategisches Führen (2 Tage)

- Wie organisiere ich meinen Arbeitsplatz?
 - Setze ich meine Prioritäten richtig?
 - Wie sieht eine realistische und angemessene Zielplanung aus?
 - Wie kann ich kontinuierliche Verbesserungsprozesse gestalten (Qualitätsmanagement)?
 - Wie kann ich Veränderungsprozesse gestalten und begleiten (Changemanagement)?
 - Wie kann ich die firmeninterne Zusammenarbeit optimieren?
- **Durchführung und Dokumentation eines Praxisprojektes**, z. B: Durchführung und Analyse gezielter Umsetzungsschritte zur Optimierung des eigenen Selbstmanagements, Gestaltung eines Verbesserungsprozesses mit den eigenen Mitarbeitern zur Optimierung der Arbeitsabläufe und der Zusammenarbeit, bereichsübergreifende Absprachen zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Seminar 5: Eigene Ziele und Perspektiven (1 Tag)

- Welche Erfolge habe ich mit meinem Praxisprojekt erzielt und welche Strategien waren dabei hilfreich?
- Wie bin ich mit aufgetretenen Schwierigkeiten umgegangen und wie kann ich ihnen künftig begegnen?
- Wie ist mir die Präsentation des Praxisprojektes gelungen?
- Was ist mein persönlicher Gewinn aus der Qualifizierungsreihe?
- Was sind sinnvolle und verbindliche nächste Schritte?

Begleitendes Mentoring

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der Praxisanbindung für die Qualifizierungsreihe kann die Begleitung durch **sogenannte Mentoren (erfahrene Führungskräfte)** sein, die die Teilnehmer während des gesamten Prozesses **als Ansprechpartner** unterstützen. Sie fördern die Entwicklung der Teilnehmer, indem sie Anregungen und Feedback geben und für Fragen und Austausch zur Verfügung stehen. Hierdurch erfolgt eine praktische Einbettung der in den Seminarmodulen behandelten Themen in die bereits existierende Führungskultur ihres Unternehmens.

Die Mentoren erhalten in einem **Begleitprogramm** Hinweise für den Beratungsprozess und könnten zum letzten Seminar modul eingeladen werden, um den Teilnehmern ein Feedback zu ihren Praxisprojekten zu geben. Hier kann auch unter den Mentoren ein befruchtender Austausch und Kooperation entstehen.

Methoden

Eine oftmals auftretende Schwierigkeit bei internen Trainingsmaßnahmen ist die größere Zurückhaltung der Teilnehmer wegen anwesender Kollegen. Das Konzept sieht daher vor, verstärkt **Einzel- und** Konzeptdesign

Kleingruppenarbeit innerhalb der Seminare, **Selbstlernphasen** außerhalb der Seminare (Praxistransferaufgaben) sowie **Einzelcoachings** zwischen den Seminarmodulen einzusetzen.

Ferner ist der Erfahrungsbezug für die Durchführung des Qualifizierungsvorhabens von großer Bedeutung; in diesem Sinne wird bevorzugt mit teilnehmeraktivierenden Methoden wie Moderation, Diskussion, Praxisberichten, Projektarbeit, Verhaltensübungen und Rollenspielen gearbeitet.

Maßgeschneiderte Konzeption

Meine Ausrichtung ist, ausgehend von den Kundenwünschen spezifische Konzepte zu erarbeiten. Insofern ist jedes Ablaufkonzept als eine Empfehlung zu verstehen. Bei vertiefter Kenntnis der besonderen Gegebenheiten in der Organisation und auf Grund weiterführender Gespräche wird das Konzept spezifiziert und modifiziert.