



Zertifikatslehrgang

**Entwicklung von Nachwuchsführungskräften
Zukunftssicherung des Unternehmens**



17.09.2020 – 01.12.2020

Inhalt

1.Die Situation	3
2.Die Zielsetzungen	4
3.Die Inhalte	5
4.Das Lernkonzept	14

1. Die Situation

Zu den strategischen Aufgaben des Personalmanagements zählt die gezielte und bedarfsorientierte Förderung und Bindung von Leistungsträgern, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer Zusammenarbeit mit anderen als Nachwuchsführungskräfte sich empfehlen.

Diese Gruppe der sogenannten High Potentials sind für ein Unternehmen von zentraler strategischer Bedeutung. Von ihnen wird erwartet, dass sie zukünftig wichtige Führungsaufgaben übernehmen können.

Heute tragen sie durch ihre typischen Stärken, wie z.B. Motivation, Anspruchsniveau, Innovationskraft und Veränderungsbereitschaft, zum Erfolg der Organisation bei und liefern einen wesentlichen Bestandteil zur Zukunftssicherung des Unternehmens.

Zudem ist die Entwicklung ihrer Potenziale insbesondere in den Bereichen Durchsetzung, Initiative und Führungsanspruch für die erfolgreiche Bewältigung der zukünftigen Anforderungen an Führungs- und Fachaufgaben bedeutsam.

Ferner wirkt das Förderprogramm frühzeitig dem durch den demografischen Wandel verursachten Nachwuchs- und Fachkräftemangel entgegen und erhält langfristig die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft der Mitarbeiter auf einem hohen Niveau.

Der Lehrgang ist ein Förder- und Bindungsprogramm für Leistungsträger des Unternehmens und richtet sich somit an potenzielle Nachwuchsführungskräfte.

2. Die Zielsetzungen

Im Rahmen des Lehrgangs sollen systematisch die Talente dieser High Potenzials im Lichte der zukünftigen Anforderungen durch gezielte Fördermaßnahmen entwickelt werden.

Zielsetzung des Lehrgangs ist es, die heute und in der Zukunft wesentlichen Elemente eines wirksamen und zielorientierten Kooperations- und Führungsverhaltens in Unternehmen aufzuzeigen und zu vermitteln.

Die innere Motivation, das Mitdenken und die Eigenverantwortlichkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen somit gefördert werden.

Als Personen gewinnen sie an Verständnis für die Führungsaufgaben im Unternehmen, Verständnis für die Motive anderer und selbst an Format und Substanz.

Sie können mit eigenen Energien umgehen und tragen in ihrem Bereich zur Motivation, Belastbarkeit und Zielorientierung der jeweiligen Fachbereiche bei.

Die persönlichen Fähigkeiten im Umgang mit schwierigen Situationen und Personen werden durch ein systematisches Programm aufgebaut und gefördert.





Am Ende des Lehrgangs kennen die Teilnehmer die wesentlichen Vorgehensweisen, um Aufgaben über das Fachliche hinaus erfolgreich zu strukturieren und zu lösen. Sie können diese Konzepte in ihrer eigenen Praxis umsetzen und die besprochenen Tools wirksam einsetzen.

Ziele des Programms sind insbesondere:

- Potenziale systematisch durch gezielte Fördermaßnahmen zu entwickeln
- Sich selbst als Persönlichkeit zu erkennen und sich selbst führen zu können
- Sich selbstbestimmt und eigenverantwortlich weiter zu entwickeln
- Führungsaufgaben und Führungsverhalten bewusst zu steuern
- Erfolgsfaktoren Durchsetzung, Initiative und Führungsanspruch individuell zu fördern
- Aktuelle Aufgaben und Situationen angemessen und innovativ zu bearbeiten
- Mögliche negative Entwicklungen frühzeitig zu unterbinden

3. Die Inhalte

Module

Modul 1	Meine Rolle als Führungskraft – Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation	Seminar 1 
Modul 2	Persönlichkeit und Führung – Persönliche Autorität und Belastbarkeit	
Modul 3	Zielorientierte Gesprächsführung – Sich positionieren und argumentieren	Seminar 2 
Modul 4	Konfliktgespräche erfolgreich führen – Kreativ streiten	
Modul 5	Problemlösung und Moderation – Erfolgreich Teamarbeit strukturieren	Seminar 3 
Modul 6	Projektmanagement – Projekte strukturieren und umsetzen	
Modul 7	Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – die Präsentation von Konzepten	Seminar 4 
Modul 8	Weiterentwicklung als Führungsaufgabe – Coaching und Selbst-Coaching	

Modul 1: Meine Rolle als Führungskraft

Zielsetzungen

Im Seminar werden die wesentlichen Konzepte zu Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation und Persönlichkeit besprochen sowie persönliche Karriereorientierungen erörtert und besprochen. Ziel ist es, die „passende“ Entwicklungsrichtung zu erfassen.

Dabei geht es um das Verständnis für die Soft Skills im Unternehmen und um die wirksame Anwendung von Techniken, die bei Problemlösung, Konfliktlösung und bei der Persönlichkeitsentwicklung entscheidenden Nutzen bringen.

Inhalte

- Strategie, Kultur und Führung: Von der Vision zur Realisierung
- Ziele: Zielhierarchie und Vereinbarung von Zielsetzungen
- Management – Führung - Leadership
- Persönlichkeit, Selbstbild, Fremdbild Mitarbeiter und Führungskräfte
- Führungsgrundsätze und Führungsstile
- Führungsaufgaben vs. Fachaufgaben
- Delegation, Mitarbeiterführung und Motivation
- Führungskonflikte: konstruktive und destruktive Konflikte
- Konfrontation und Kooperation
- Persönliche Autorität und Akzeptanz

Termin

- 17.09.2020

Modul 2:

Persönlichkeit und Führung – persönliche Autorität

Zielsetzung

Fachkompetenz ist wichtig, aber nicht allein ausschlaggebend für den Erfolg. Letztlich zählt die Persönlichkeit. Andere haben in der Regel ein gutes Gespür für persönliche Stärke und Integrität eines Gegenübers.

Über Feedback sollen die persönlichen Entwicklungsziele geklärt und Wege zur Realisierung dieser Ziele aufgezeigt werden. Die persönliche Substanz und Ausstrahlung soll gestärkt werden.

Aufbauend auf den Ergebnissen des EPFs samt Feedbackgespräche sollen die individuellen Entwicklungsziele verfolgt und bearbeitet werden.

Ziel ist eine positive und stimmige Ausprägung der Erfolgsfaktoren.

Inhalte

- Akzeptierte und nicht akzeptierte Personen- Ursachen und Folgen
- Wege zum Ausbau des persönlichen Führungspotenzials
- Grundpersönlichkeit, Persönlichkeitsprogramme, Stressprogramme
- Übersteigerungen reduzieren: Konflikte, die durch persönliche Übersteigerungstendenzen provoziert werden, kontrollieren
- Defizite und „Achillesfersen“: Angriffsflächen für Angriffe reduzieren
- Oszillationen und Verhaltensschwankungen: den Umgang mit den eigenen Energien verbessern
- Persönlichkeitsausdruck und Körpersprache: die nonverbale Kommunikation
- Work-Life-Balance und Gelassenheit in Belastungssituationen
- Feedback: Selbstbild und Fremdbild
- Die Formulierung persönlicher Zielsetzungen und Werthaltungen

Termin

- 18.09.2020

Modul 3:

Zielorientierte Gesprächsführung – sich positionieren und argumentieren

Zielsetzung

Über Gespräche werden Dinge bewegt und Impulse gesetzt. Über Gespräche wirken Führungskräfte. Die Gesprächsführung mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten stellt die Basis wirksamer Führungsarbeit dar.

Bei der überzeugenden Vertretung von Positionen und Darstellung von Konzepten sowie der Austragung von Interessenkonflikten geht es darum, in der Sache konsequent zielorientiert zu sein, sich auf den Gesprächspartner einzustellen und mit Hilfe von wirksamen Techniken das Gespräch sicher und kontrolliert zu führen.

Ziel ist es, Gedanken präzise in Worte zu fassen und diese klar zu vermitteln, für ein gemeinsames Verständnis von Problemen und Themen zu sorgen und einen offenen, überlegten und systematischen Dialog zu fördern.

Inhalt

- Grundprinzipien und Ebenen der Kommunikation
- Operative und strategische Gespräche richtig führen
- Techniken: Strukturierung, Zielformulierung, Selbsteröffnung, Bestätigung
- In Problemgesprächen, Kritikgesprächen und Motivationsgesprächen Wirkung erzielen, Zielvereinbarungsgespräche strukturiert führen
- Sich artikulieren, sich einbringen und Position beziehen
- Kommunikationsfehler und deren Folgen
- Feedback geben und Feedback nehmen
- "Spiele" im Gespräch erkennen, Reaktion auf Angriffe und Provokationen
- Umgang mit destruktiven und manipulativen Methoden

Termin

- 12.10.2020

Modul 4:

Konfliktgespräche erfolgreich führen – kreativ streiten

Zielsetzung

Der Konflikt hat ein Janusgesicht. Die Führungskraft arbeitet mit und an Konflikten, ist aber auch durch Konflikte mit den Mitarbeitern oder mit Gruppen bedroht.

Ziel ist es, die verschiedenen Arten von Konflikten zu kennen, in spannungsgeladenen Situationen integrierend zu wirken, konstruktive Kritik professionell zu geben und zu nehmen und die eigene Belastbarkeit in Konflikten zu stärken.

Insbesondere geht es darum, Vorgehensweisen zur Durchführung und zur Vorbereitung von Konfliktgesprächen aufzuzeigen, notwendige Konflikte im Gespräch bewusst artikulieren und steuern zu können und nicht notwendige Konflikte im Gespräch bewältigen und lösen zu können.

Inhalte

- Offene und latente Konflikte, nützliche und bedrohliche Konflikte
- Die konstruktive Auseinandersetzung: Streiten verbindet!
- Notwendige Konflikte, um sinnvolle Veränderungen voranzutreiben
- Konflikte gezielt verschärfen: die Konfliktansprache
- Arten und Formen von Konflikten
 - Angst und Frustrationen als Konfliktursache
 - Meinungskonflikte, Verteilungskonflikte
 - Interessenkonflikte, Machtkonflikte
 - Kommunikationskonflikte
- Persönlichkeitsprogramme, Motive und Gründe als Konfliktursache
- Konfliktodynamik: Die Gefahr der Eskalation
- Konfliktbewältigung in der Gesprächsführung, Konfliktcoaching

Termin

- 13.10.2020

Modul 5:

Problemlösung in Gruppen – Moderation und erfolgreiche Teamarbeit

Zielsetzung

Engagierte und motivierte Person sind besser in der Lage, neue Herausforderungen, Innovationen und Stresssituationen zu bewältigen.

Die Motivation hängt dabei in starkem Maße davon ab, ob und wie jemand eingebunden wird und ob Potenzial aktiviert werden kann.

Dabei spielen die richtige Moderation und die Prozesse bei der Teamentwicklung eine entscheidende Rolle. Ziel ist es, sich in der Teamarbeit richtig einbringen zu können, den Teamgeist zu fördern und Teams steuern und moderieren zu können.

Inhalt

- Gruppe und Team: was macht ein Team aus?
- Projektteams, Koordinationsteams und Arbeitsgruppen
- Gruppenentscheidung und Einzelentscheidung: der Entscheidungsvorteil der Gruppe
- Schwierige Situationen in Gruppen: Gruppendynamik und Gruppenkohäsion
- Die Aufgabebearbeitung in Gruppen: Moderationstechniken
- Lösungsfindung in Gruppen: rationale und kreative Vorgehensweisen
- Teamentwicklung und das Erzeugen des „Wir-Gefühls“
- Projektgruppenarbeit und Projektmanagement
- Die Aufgaben des Teamleiters
- Spielregeln und Leitlinien in effektiven Teams
- Kooperationsgespräche und Konfliktlösungen in Teams

Termin

- 02.11.2020

Modul 6:

Projektmanagement – Projekte strukturieren und umsetzen

Zielsetzung

Projektarbeit stellt einen wesentlichen Aspekt der Führungstätigkeit dar. Dabei geht es einerseits um die Kompetenz, Projekte systematisch zu strukturieren, andererseits um die sozialen Fähigkeiten Projekt-Mitarbeiter einzubinden zu führen und Konflikte zu lösen.

Insbesondere sollen das Selbstverständnis eines Projektleiters, die Zusammenarbeit mit fachlich zugeordneten aber hierarchisch nicht unterstellten Mitarbeitern und die Prinzipien effektiven Projektmanagements vermittelt werden.

Ziel ist es, Denkansätze, Methoden und Techniken des Projektmanagements kennen zu lernen und die Vorphase bis zum Projektsteckbrief und die Hauptphase bis zur Realisierung zu beherrschen.

Inhalte

- Projektteams, Koordinationsteams und Arbeitsgruppen
- Praktische Projektarbeit: Die Arbeit in Projektteams
- Die Projektarbeit mit internen und externen Kunden
- Die Verantwortung des Linienverantwortlichen und des Projektleiters
- Phasen eines Projekts und typische Aufgaben
- Projektauftrag und Projektdesign
- Umgang mit Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Schnittstellen
- Werkzeuge und Tools im Projektmanagement
- Erfolgreiche Moderation im Projekt
- Der Umgang mit Störeinflüssen

Termin

- 03.11.2020

Modul 7:

Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen – die Präsentation von Konzepten

Zielsetzung

Neuerungen sind notwendig, oftmals aber löst die Konfrontation mit Innovationen Vorbehalte und Widerstände aus.

Je präziser offene Fragen und Anliegen geklärt werden, desto schneller werden neue Konzepte angenommen und erfolgreich umgesetzt.

Insbesondere bei der Einführung von neuen Organisationsformen geht es darum, zu einer gemeinsamen Ausrichtung zu kommen.

Ziel ist es, bei Innovationen unnötige Konflikte zu vermeiden und notwendige Konflikte wirksam auszutragen.

Im Seminar soll die persönliche Change-Kompetenz ausgebaut werden.

Inhalte

- Die Ursachen für Abwehr und Widerstände bei Innovationen
- Formen der Austragung von Konflikten bei der Einführung von Neuerungen
- Chaosstabilität und Chaosfitness
- Die Darstellung von Innovationsvorhaben und die Begründung ihrer Notwendigkeit: Präsentationstechniken
- Die Strukturierung einer Präsentation
- Die Arbeit mit Bildern
- Der Umgang mit Vorbehalten und Widerständen
- Kolonisierungs- und Infiltrationsstrategien: „Brückenköpfe“ und „Change-agents“
- Der Umgang mit vernetzten Systemen

Termin

- 30.11.2020

Modul 8:

Weiterentwicklung als Führungsaufgabe – Coaching und Selbstcoaching

Zielsetzung

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens basiert auf der Kompetenz und der Motivation der Leistungsträger.

Das Erkennen und Fördern von guten Mitarbeitern stellt deshalb einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

Das richtige Fördern und auch das Fordern von Leistungen sollen mit praktischen Instrumenten unterstützt und die jeweiligen Vorgehensweisen gezielt trainiert werden.

Insbesondere sollen die Möglichkeiten des Coachings und des Selbstcoachings aufgezeigt und trainiert werden.

Coaching und Selbstcoaching liefern Verfahren und Blickwinkel, mit denen auch Konflikte gezielt genutzt werden können.

Inhalt

- Interview als Auswahlmethode, Interviewtechniken
- Merkmale, Kriterien und Erfüllungsgrade
- Die Möglichkeiten von Tests und Assessments
- Fordern und Fördern als Führungsaufgabe
- Coaching Themen
 - Zeitmanagement
 - Mindestleistung
 - Umgang mit Anderen
 - Umgang mit Kollegen
 - Einbringen von Talenten
- Coaching Ziele
- Selbstcoaching

Termin

- 01.12.2020

4. Das Lernkonzept

Ideologiefreiheit

Es wird keine Heilslehre und kein zu glaubendes „Management by“ vermittelt, sondern die Teilnehmer können die Konzepte kritisch beleuchten und sich von deren Wirkung in der Praxis überzeugen.

Vorbereitung

In der Vorbereitungsphase erhalten die Teilnehmer Auszüge aus dem Skript oder ein in das Thema einleitenden Text sowie eine Aufgabenstellung zur Hinführung an das Thema und zur Verknüpfung bisheriger Erfahrungen mit dem neuem Wissen.

Konfrontation mit rational-emotionalen Landkarten und Modellen

Im ersten Step der Präsenzphase werden die Lerninhalte vertieft, mit den Erfahrungen und Zielsetzungen der Teilnehmer verknüpft und Handlungsoptionen für den Alltag entwickelt. Dazu werden transparente und direkt anwendbare Modelle eingesetzt.

Ziel ist es, dass die Teilnehmer ihre eigenen Erfahrungen und Themen in diesen „Landkarten“ wiederfinden und reflektieren, sich schnell und zufriedenstellend orientieren und ihre individuellen mit den generellen Zielsetzungen verknüpfen.

Erfahrungslernen und Action Learning

Im zweiten Step werden die Erfahrungen mit den neu gewonnenen Handlungsoptionen reflektiert und verfeinert sowie ausgewählte Handlungsalternativen trainiert.

Die neuen Handlungsalternativen werden durch Video- und Fallbeispiele, Übungen und Testsysteme trainiert sowie durch die Bearbeitung kritischer Situationen praxisnah umgesetzt.

Jeder Teilnehmer lernt durch Erfahrungsaustausch, Beobachtungen und Anwendung sowie Reflexion und Feedback von allen Beteiligten.

Transfervorbereitung

In dritten Step wird zum Schluss der Veranstaltung der Transfer der trainierten Verhaltensweisen in den Alltag besprochen und gezielte Hinweise zur Umsetzung und zur Stabilisierung des Gelernten gegeben.

Methodik

- Kurzvorträge, Informationsblöcke
- Fallstudien
- Praktische Übungen
- Rollenspiele
- Beispiele aus der betrieblichen Praxis
- Umsetzungsplanung, Aktionspläne
- Erfolgskontrolle
- Bericht über die durchgeführten Aktivitäten und die gemachten Erfahrungen

Zertifikat

Parallel zum Lehrgang wird für jede Teilnehmerin / jeden Teilnehmer ein Projekt definiert, dessen Realisierung im Programm mitverfolgt und mitgestaltet wird und in der letzten Präsenzphase präsentiert wird.

Die Präsentation wird beurteilt. Eine erfolgreiche Beurteilung ist die Voraussetzung für die Erteilung des Zertifikats.