



Zertifikatslehrgang

**Führungskraft 4.0 (TAE)**



08.10. – 08.12.2020

## **Inhalt**

<b>1. Die Situation</b>	<b>3</b>
<b>2. Die Zielsetzungen</b>	<b>5</b>
<b>3. Die Inhalte</b>	<b>6</b>
<b>4. Das Lernkonzept</b>	<b>12</b>
<b>5. Die Zielgruppen</b>	<b>14</b>

# 1. Die Situation

Die Anforderungen an „gute Führung“ wandeln und erweitern sich. Die Komplexität und Schnelligkeit nimmt immer mehr zu. Die digitale Transformation, Industrie 4.0 und weitere Megatrends (Globalisierung, demographischer Wandel) erfordern einen andauernden Dialogprozess.

Kommunikation findet nicht nur zwischenmenschlich statt, sondern zwischen Menschen, Maschinen, Anlagen und Produkten. Entscheidungen werden eigenständig ohne menschliches Zutun getroffen.

Doch treten bei der Entwicklung von Neuerungen und der Durchführung von Reorganisationen häufig eine typische Problematik und Ineffizienzen auf:

- Durch einen unstrukturierten Meinungs austausch zerfasert eine Diskussion und hängt letztlich fest.
- Es entsteht ein Entscheidungsdruck, der gefühlt gelöst werden muss.
- Entweder wird das Problem vor sich her geschoben oder ein Vorgesetzter übernimmt die Entscheidung. Oft sichert dieser sich nach oben ab zu einer Ebene, die im eigentlichen Prozess nicht involviert ist.
- Ergebnis. Einer hat wieder die Gesamtverantwortung und damit verliert das Team auch an Motivation.
- In „nicht agilen Teams (NAT)“ werden Diskussionen in die zeitliche Länge gezogen oder externe Experten zu Rate gezogen. Das kann dauern und bindet Ressourcen.
- Einzelne Mitarbeiter ziehen sich zurück oder gehen innerlich in die Verweigerung.

Um die entstehenden menschlichen und organisatorischen Herausforderungen zu erkennen und mit den Mitarbeitern zu lösen, braucht es Wissen zu Kommunikation, agilen Prozessen sowie auch Coachingwissen der menschlichen Themen.

Es rücken somit die emotionalen oder „weichen“ Komponenten ins Blickfeld: Vision, Innovation, Vertrauen, Integrität, Wertschätzung, Intuition, Interessenausgleich, Kommunikation, Motivation, Coaching.

- Führungskräfte sind dafür verantwortlich, dass sich eine agile Organisation mit funktionierenden Kommunikations- und Informationssystemen ausbildet und dass dabei eine gute Struktur und klar definierte Aufgaben- und Verantwortungsbereiche, wie sie die Linienorganisation ermöglicht, erhalten bleiben.
- Führungskräfte müssen Veränderungsprozesse initiieren und ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, diese mitzutragen und umzusetzen. Die Veränderungsbereitschaft, die Eigenmotivation und die Entscheidungsfreude der Mitarbeitenden sind daher gezielt zu fördern.
- Dazu müssen Führungskräfte deutlich mehr Entscheidungsfreiheit, Flexibilität und Vertrauen den Mitarbeitenden entgegenbringen.
- Kommunikations- und Kooperationsentwicklungsprozesse in flachen Hierarchien und auf Distanz sollen initiiert und vorangetrieben werden. Effektives Arbeiten, strukturierter Meinungs-austausch, kein Zerfaserung von Diskussionen und Ineffizienzen durch
- Führungskräfte kontrollieren weniger, sondern führen über Identifikation, Motivation und Autonomie.
- Führungskräften tragen in immer stärkerem Maße Verantwortung für die persönliche Weiterentwicklung und die Gesundheit der Mitarbeiter. Erwartungshaltungen müssen ausbalanciert werden: Die Führungskraft wird zum Coach.
- Die persönliche Werthaltung der Führungskraft, das Führen mit Herz und Werten wird zu einem wichtigen Erfolgsfaktor: Leadership ist gefragt.

## 2. Die Zielsetzungen

Ziel des Lehrgangs ist es, die verschiedenen Wirkfaktoren der Veränderungen unter dem Aspekt Industrie 4.0 zu reflektieren und wesentliche Ansätze im Umgang mit diesen Veränderungen abzuleiten und zu vertiefen.

Führungsprinzipien, Führungsstile (Führen auf Distanz, laterale Führung) und Führungsaufgaben werden vorgestellt und mit den bisherigen Erfahrungen verknüpft.

Insbesondere geht es um die Führungskompetenzen, die in Zeiten des permanenten Wandels erforderlich sind und eine „gute Führung“ ermöglichen.

Der Lehrgang zeigt auf, wie Führungskräfte sich zukünftig aufstellen müssen, welche Rollen und Funktionen auf sie warten und mit welchen Führungsinstrumenten (Coaching, Moderation, Kunst des Fragens) sie diese gestalten können.

Das veränderte Rollenverständnis ermöglicht es der Führungskraft, die aktuellen Grenzen aufzuzeigen, aus den Grenzen heraus über sie hinweg zu fragen und damit Lösungen zu evozieren, welche das gewisse Neue und innovative beinhalten.

Die Führungskraft aktiviert somit das Wissen und der Erfahrungsschatz der Gruppe.

Dabei wird im Lehrgang das eigene Beeinflussungspotenzial ausgereizt und systematisch gesteigert und damit die Führungsrahmen Führen mit Wertschätzung und Motivation gestärkt werden.

Zudem werden Wege aufgezeigt, das Potenzial der Mitarbeitenden gezielt zu fördern.

### 3. Die Inhalte

#### Module

<b>Modul 1</b>	<b>Management – Führung – Leadership – Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation</b>	<b>Block 1</b> 
<b>Modul 2</b>	<b>Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – die Präsentation von Konzepten</b>	<b>Block 2</b> 
<b>Modul 3</b>	<b>Kommunikation und Moderation – fruchtbare Dialoge und erfolgreiche Besprechungen</b>	
<b>Modul 4</b>	<b>Persönlichkeit und Führung – Persönliche Autorität und Belastbarkeit</b>	<b>Block 3</b> 
<b>Modul 5</b>	<b>Weiterentwicklung als Führungsaufgabe – Coaching und Selbst-Coaching</b>	

# Modul 1: Management – Führung – Leadership

## Zielsetzungen

Im Seminar werden die wesentlichen Konzepte zu Führung, Changemanagement, Kommunikation und Moderation sowie Persönlichkeit und Coaching besprochen.

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

- Der Wandel im Rollenverständnis der Führungskraft - Vom Macher zum Förderer: Die Führungskraft als Coach
- Veränderungsprozesse begleiten und zum Erfolg führen – die Balance zwischen Bewahren und Verändern
- Team-, Kooperations- und Kommunikationsprozesse fördern, Entscheidungsprozesse beschleunigen und die Balance mit dem „klassische Gefüge“ halten
- Bindung der Mitarbeiter erhöhen, Interessenausgleich ermöglichen und somit Berufliches als auch Privates in Einklang bringen
- Bedürfnisse und Emotionen als Teil der Realität sehen und verstehen
- Führen auf Distanz, um Autonomie, Zeitsouveränität und mobiles Arbeiten zu ermöglichen
- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit sicherstellen, um Autonomie zu gewähren
- Kontrolle über Arbeitsinhalte, eine faire Bewertung der Arbeitsergebnisse und Zielvereinbarungen
- Führen mit Herz und Haltung (Integrität, Wertschätzung, Respekt und Sensitivität)
- Die eigene Lernbereitschaft, Lernfähigkeit und Teamfähigkeit ausbauen

## Termin

- 08./09.10.2020

## Modul 2:

### 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

- 02.11.2020



## Modul 3:

# Kommunikation und Moderation – fruchtbare Dialoge und erfolgreiche Besprechungen

### Zielsetzung

Jeder im Team soll einen bereichernden Beitrag zur Lösung leisten und mit geeigneter Motivation diese auch umsetzen. Durch einen fruchtbaren Dialog sollen Diskussion, Besprechung und Abstimmungstermine effizient und zielorientiert geführt werden. Die Führungskraft moderiert dabei die Lösungsfindung, so dass Lösungen durch das Team gefunden und umgesetzt werden.

Dabei geht es darum, die entstehenden Schwierigkeiten zu erkennen, mit den betreffenden Mitarbeitern zu lösen und Entscheidungsprozesse zu verkürzen. Raus aus der Diskussion – rein ins Machen.

### Inhalte

- Grundlagen der agilen Moderation und Moderationstechniken
- Systemische Aspekte und Methoden
- Rolle und Aufgaben eines agilen Moderators
- Phasen der agilen Moderation, Tools und ihre Anwendung
- Entscheidungen richtig treffen
- Umgang mit Widersprüchen und Konflikten, Perspektivenwechsel
- Unterschiedliche Teilnehmer aktivieren
- Kommunikation: Fragetechniken, aktives Zuhören, Umgang mit Blockaden
- Coaching: Coaching Gespräche führen und Einsatz der Metaebene
- Reflexion und Lessons learned

### Termin

- 03.11.2020

## Modul 4:

# Persönlichkeit und Führung – persönliche Autorität und Belastbarkeit

### 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
- Work-Life-Balance und Gelassenheit in Belastungssituationen
- Feedback: Selbstbild und Fremdbild
- Die Formulierung persönlicher Zielsetzungen und Werthaltungen

### Termin

- 07.12.2020

## Modul 5:

# 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

- 08.12.2020

## 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

Parallel zum Programm soll für jede Teilnehmerin / jeden Teilnehmer ein Projekt definiert werden, dessen Realisierung im Programm mitverfolgt und mitgestaltet wird, so dass jede Teilnehmerin / jeder Teilnehmer Feedback über ihre / seine konkreten Vorgehensweisen erhält.

## 5. Die Zielgruppen

- Geschäftsführer
- Bereichsleiter
- Abteilungsleiter
- Teamleiter
- Gruppenleiter
- Projektleiter
- Nachwuchsführungskräfte