

# Prototyp III

## Zielgruppe „First Leaders“: First Leaders & High Potential Program

### Teil I: First Leaders

#### Zielsetzung

- › Zielsetzung dieses Programmes ist es den Rollenwechsel vom erfolgreichen Mitarbeiter zur Führungskraft zu begleiten.
- › Es geht darum, Führung in und für die Organisation zu lernen, das „Handwerk“ zu können und seinen eigenen Stil durch laufendes Training und Reflexion zu erarbeiten und weiterzuentwickeln.
- › Dabei fokussieren wir insbesondere auf drei Kompetenz-Aspekte:
  - Selbstbild und Fremdbild → Selbst-Bewusstsein als Führungskraft
  - Systemische Instrumente der Führung kennen lernen und anwenden
  - Sensibilität, Erfahrung und Rüstzeug für schwierige Situationen: Feedbackgespräch, Konflikte im Team

#### Inhalte der Module

Modul 1 Kick-Off & Führen der eigenen Person	Modul 2 Führen und Kommunikation	Modul 3 Führen im Team
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herausarbeiten des persönlichen Führungsverständnisses</li> <li>• Management der eigenen Rolle und Funktion (Rollenmanagement)</li> <li>• Feedback als Führungsinstrument</li> <li>• Meine persönlichen Orientierungen</li> <li>• Etablieren von „Homegroups“ als unterstützende Lernarchitektur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragende Gesprächsführung</li> <li>• Rolle der Führungskraft im Problemlösungsprozess</li> <li>• Motivation, Manipulation und Zwang</li> <li>• Lösungs- und ressourcenorientiertes Führen</li> <li>• Führung im Sandwich zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen</li> <li>• Führen und Fühlen – Emotionen im Management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konflikt- und Kooperationsmanagement</li> <li>• Rollen und Funktionen im Team</li> <li>• Faktoren und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit</li> <li>• Persönliche Visionsarbeit</li> <li>• Kollegiales Feedback und Ausblick</li> </ul>

#### Die Modulinhalte im Einzelnen

##### Modul 1 – FÜHREN DER EIGENEN PERSON

###### Herausarbeiten des persönlichen Führungsverständnisses

Die Entwicklung von Führungskompetenzen setzt dort an, wo Teilnehmerinnen und Teilnehmer gerade stehen: am persönlichen Führungsverständnis; in dieser Sequenz geht es um Herausarbeiten der eigenen Führungsgrundsätze und Werte, sowie deren Kommunikation vor der Gesamtgruppe; Feedback über die Wirkung („Wirklich ist, was wirkt“) rundet diesen Schritt in der Kleingruppe ab.

### **Management der eigenen Rolle und Funktion (Rollenmanagement)**

Führungskräfte sind mit unterschiedlichen, oft widersprüchlichen Erwartungen an ihre Funktion konfrontiert; die Bearbeitung dieser Rollenerwartung, die Identifikation von Rollenkonflikten, -überlastungen, bzw. –Unklarheiten führt zu Standortbestimmung und Reflexion möglicher Klärungs- und Handlungsfelder.

### **Feedback als Führungsinstrument**

Führungshandeln geschieht immer unter Unsicherheit; die Absicht lässt nie auf eindeutige Wirkungen schließen; Lernen und Erfolg des eigenen Handelns wird durch Feedback ermöglicht; die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sollen sehr schnell lernen, Feedback als konstruktives „Geschenk“ zur Weiterentwicklung zu nutzen, weil es im sozialen Lernkontext eine wesentliche Steuerungsvariable darstellt.

### **Meine persönlichen Orientierungen (Motivationen, Tendenzen ...)**

Über einen Persönlichkeitstest lassen sich unterschiedliche persönliche Orientierungen, die auf Führung und das Verhalten im sozialen Kontext Auswirkungen haben herausarbeiten; die dabei identifizierten Tendenzen werden nochmals an das persönliche Führungsverständnis rückgebunden.

### **Etablieren von „Home-groups“ als unterstützende Lernarchitektur**

Das Plenum dient der gemeinsamen Theoriebildung und Reflexion; vertiefte Lerngestaltung, sowie der Austausch in vertrauenswürdigerem Rahmen über möglichen Transfer in die Praxis, sowie die Etablierung von „kollegialem Coaching“ wird über Kleingruppen von drei bis vier Teilnehmern, die während des gesamten Lehrganges bestehen, bleiben erreicht.

## **Modul 2 – FÜHREN UND KOMMUNIKATION**

### **Fragende Gesprächsführung**

Komplexität von Aufgaben und sozialen Situationen erfordert differenziertes Führungshandeln; einerseits ist Führung maßgeblich Unterstützung zur Lösungsfindung: die Kompetenzen von anderen zu entwickeln und Selbstverantwortung zu fördern; andererseits ist Führung allgegenwärtiges Phänomen in Kommunikationsbeziehungen: „Wer fragt, der führt“, lautet eine alte These; unterschiedliche Frageformen und –Techniken werden situationsadäquat besprochen und z. B. für gemeinsame Fallbearbeitung, bzw. in konkreten Gesprächssituationen (schwieriges Mitarbeitergespräch) erprobt.

### **Rolle der Führungskraft im Problemlösungsprozess**

Ein Mitarbeiter kommt mit einem Problem zur Führungskraft. Diese alltägliche Situation erfordert eine bestimmte Haltung des Beratens bzw. Coachings von anderen in komplexen Situationen – und das sind praktisch alle Führungssituationen. Die prototypischen Herangehensweisen und Haltungen im Problemlösungsprozess und deren Auswirkungen auf das Motivationspotenzial des anderen werden erörtert und erprobt.

### **Motivation, Manipulation und Zwang**

„Führen ist vor allem das Vermeiden von Demotivation“ und „Jeder kann sich nur selbst motivieren“ sind plakative Statements, deren tiefere Bedeutung sich in der Beschäftigung mit systemischem Management erschließt. Es geht um die grundsätzlich paradoxe Aufgabe von Führung: Was kann Führung leisten? Was sind Dos and Don'ts? Welchen Beitrag kann ich zur Leistungsbereitschaft anderer leisten? Was davon ist Manipulation? In dieser Beschäftigung wird auch auf persönliche Motivationsstrukturen aus dem Persönlichkeitstest eingegangen.

### **Lösungs- und ressourcenorientiertes Führen**

„Worauf bist Du im Leben stolz?“, „Welche Stärken kannst Du einsetzen?“, „Was läuft gut und soll so bleiben?“ – diese Fragen stehen in Gegensatz zu Fragen wie: „Was läuft falsch?“, „Wo liegen die Defizite?“. Eine balancierte Suche nach dem, was gelingt und worauf gebaut werden kann - bei Menschen, Teams und Organisationseinheiten ist ein energiestiftendes Modell der Führung.

### **Führung im Sandwich zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen**

Führen ist permanentes Anspruchsmanagement zwischen Unternehmen und Mitarbeitern; diese konfliktären Ansprüche setzen Prioritätensetzung voraus, um im „Sandwich“ handlungsfähig zu bleiben.

### **Führen und Fühlen – Emotionen im Management**

Führen ist Balancieren auf Sach-, Beziehungs- und Strukturebene; neuere Forschungen über die Logik der Affekte und deren Auswirkungen auf Denken & Handeln stehen im Mittelpunkt dieses Inputs und Rollenspiels.

## **Modul 3 – FÜHREN IM TEAM**

### **Konflikt- und Kooperationsmanagement**

Die unterschiedlichen Bearbeitungsformen von Konflikten und deren „Bilanzen“ sind Fokus dieser Sequenz; anhand eines konkreten Rollenspiels wird das Repertoire der Konfliktbearbeitung erweitert und die Funktionalität von „Lösungen“ von der Flucht hin zum Konsens erarbeitet.

### **Rollen und Funktionen im Team**

Rollenflexibilität, insbesondere in der Arbeit im Team, ist wesentliche Aufgabe der Führungskraft; wichtig in der Teamarbeit ist ein Eingehen auf die im Gruppenprozess gerade notwendigen Steuerungskompetenzen; Teamfähigkeit wird damit immer mehr zu einer Kompetenz, die im Zusammenspiel mit anderen immer wieder neu definiert und „erfunden“ werden muss und nicht eine persönliche Eigenschaft per se.

### **Faktoren und Rahmenbedingungen für erfolgreiche Teamarbeit**

Aufbauend auf einem fiktiven Projektauftrag werden die Schlüsselfaktoren für erfolgreiche Teamarbeit gemeinsam reflektiert und entwickelt; Modell von Teamarbeit spielen dabei ebenso eine Rolle, wie provokante Thesen über die Aufgaben einer Führungskraft im Aufbau und in der Entwicklung von Teams und selbstorganisierenden Arbeitsgruppen.

### **Persönliche Visionsarbeit**

Die im Lehrgang erworbene Reflexionsfähigkeit soll auch für die Gestaltung der eigenen Berufslaufbahn genutzt werden; eine persönliche Auseinandersetzung über die eigene Entwicklung ist Thema der Visionsarbeit und Zukunftsreise.

### **Kollegiales Feedback und Ausblick**

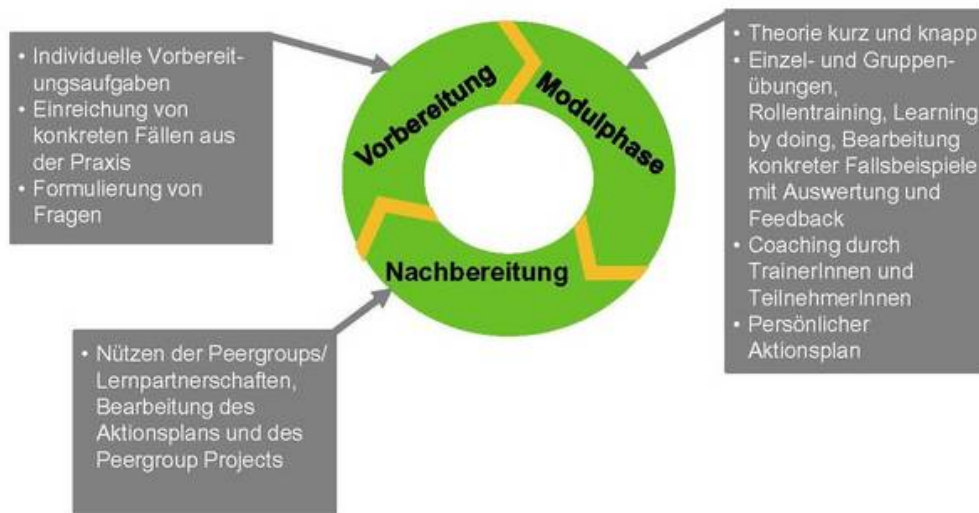
Gemeinsames Lernen in insgesamt drei Modulen ermöglicht auch das Kennenlernen und Erleben des anderen; dabei entstehen wichtige Fremdbilder, die in Form eines kollegialen Feedbacks konstruktiv genutzt werden können; dabei geht es vor allem um Ressourcen- und Zukunftsorientierung; dies bildet die Grundlage für die Planung nächster Vertiefungs- und Entwicklungsschwerpunkte.

## Prototyp: High Potential Program

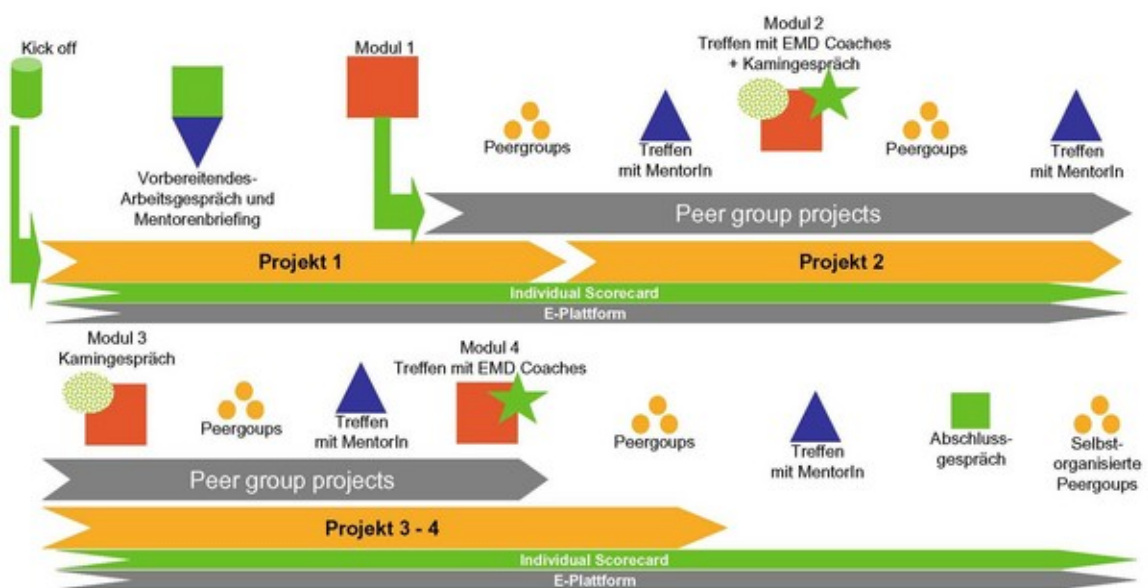
### Zielsetzung

Das Programm dient der Integration der High Potentials in das Unternehmen, leitet ihre Entwicklung von Leadership- und Managementkompetenzen an und erhöht die Attraktivität des Unternehmens am Markt für hochqualifizierten Nachwuchs. Die Gestaltung des Programms setzt daher folgende Schwerpunkte:

- › Strukturierter Aufbau des Programms mit starkem Business-Bezug und Schwerpunkt auf General-Management Kompetenzen
- › Prominenter Platz für firmeninterne Personalentwicklung
- › Angemessenes Verhältnis von Selbstverantwortung für das Lernen und Lern-Challenges
- › Herausforderung und Leistungsorientierung
- › integriertes Lernen on/off the job
- › Optimale Vernetzung der Beteiligten



### Gesamtarchitektur und -ablauf



Inhalte der Module

Modul 1 Kommunikation	Modul 2 Team, Konflikt, Projektmanagement	Modul 3 Führung und Motivation	Modul 4 Change und Entwicklung
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen der Kommunikation: Sender-Empfänger-Kreis, Nachrichtenquadrat, aktives Zuhören, gewaltfreie Kommunikation</li> <li>• Grundlagen der Moderation: Rolle, Frageführung, Visualisierung, Strukturierung des Gesprächs, moderierte Besprechungen, Frageführung mit systemischem Fragen,</li> <li>• Auftragsklärung für Projekt und Projektzielvereinbarung, Strategie des eigenen Unternehmens, Steuerungsgrößen, Produkte, Standorte etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outdoor – Aufgabenstellungen mit Auswertung; Stellgrößen und Entwicklungsphasen von Gruppen und Teams, Fehlsteuerungen von Teams, Teamführung insbes. Projektteams;</li> <li>• Konflikttypen (Ressourcen/ Verteilungskonflikte, Struktur/ Rollenkonflikte, Beziehungskonflikte, Wertekonflikte), Konfliktarten (intrapersonal, interpersonal, Team, Subsysteme, Gesellschaftsebene) und Eskalation; Konfliktintervention, Kommunikation in Konflikten;</li> <li>• Parameter der Unternehmenskultur, Diagnose von Kultur (Artefaktenanalyse, Critical Incidents Technique), Diversity und Umgang mit Unterschieden und Widersprüchen, Globalisierung und Culture Clash, Modelle von Interkulturalität;</li> <li>• Projektmanagement (Risikoanalyse, Projektumfeldanalyse, Rollen- und Aufgabenteilung, Projektplanung) am Beispiel der strategischen Projekte des eigenen Unternehmens.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachrolle versus Führungsrolle, Konzepte personaler Führung und Führungsstile (Sach- und Personenorientierung; Führungsdilemmata, Führungskontinuum Tannenbaum - Schmidt, Management und Leadership, systemisch Führen); Führungsrollen und -verständnis</li> <li>• Grundlagen der Motivation (intrinsisch, extrinsisch, inverse U-Kurve); Feedback Geben und Nehmen.</li> <li>• Führen über Systeme: die wesentlichen Führungssysteme im Unternehmen; Selbstmanagement und Personal Mastery; Hierarchie und Aufbauorganisation;</li> <li>• Theorie der Macht, informelle Machtstrukturen, Mikropolitik und Netzwerke,</li> <li>• Fallsupervision und die Methode der kollegialen Supervision.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wandel erster und zweiter Ebene, Change als (schlechte) Nachricht oder als selbstgesuchte Entwicklung; Phasen von Change und Systemleistung, Landkarte der Change-Konzepte, Logik der Gefühle, un:balanced Transformation, Steuerungslogiken unterschiedlicher Change Konzepte, insbes. Harte Schnitte - neues Wachstum; persönliche Entwicklungsmuster,</li> <li>• Konzept der Komplexität, Umgang und Entscheidungsverhalten mit Komplexität; das Management des Unerwarteten;</li> <li>• Erfahrungsintegration funktionale Tiefe und Ableitung der persönlichen Stärken und Schwächen im Funktionsfeld, persönliche Maßnahmenplanung, Bewertung des eigenen Lernfortschritts in Hinblick auf die Anforderungskriterien des Unternehmens, Zukunftsreise und persönliches Zukunftsbild;</li> <li>• Präsentation der strategischen Projekte.</li> </ul>