

Qualifikation für Führungskräfte – Training + Kollegiale Beratung

Ausgangslage und Lernthemen an Beispielen

Wir führen diese Qualifizierungsmassnahme für Führungskräfte in Unternehmen unterschiedlicher Größe, Struktur und Führungskultur durch. Die Inhalte des Trainingsmoduls sowie die Inputs an den Kollegialen Beratungstagen werden an die jeweiligen Qualifizierungsbedarfe der Teilnehmer im Unternehmen angepasst. Durch das prozessorientierte Arbeiten mit Praxisfällen der Teilnehmer können wir uns flexibel an den **Entwicklungs- und Lernthemen der Führungskräfte** sowie der **Kultur(veränderung) des Unternehmens** orientieren.

In einem Unternehmen z.B. trafen wir auf eine lange **Tradition autoritär-hierarchischen Führungsstils**. Durch Umstrukturierungsmaßnahmen waren die Führungskräfte stärker gefordert, Fachaufgaben an Mitarbeiter zu delegieren und vermehrt Führungsaufgaben i.S.v. Gesprächen mit Mitarbeitern, Personalentwicklung etc. zu übernehmen. Im Zuge der Kosteneinsparungen wurde von der Unternehmensleitung gefordert, dass die Führungskräfte aktiv Veränderungen initiieren und begleiten.

Lernthemen für Führungskräfte in diesem Unternehmen waren u.a., Mitarbeiter weniger als Teil der „Maschine“ als vielmehr in ihrer Individualität mit ihren Wünschen und Bedürfnissen zu sehen und somit Möglichkeiten zu schaffen, den Mitarbeitern und damit auch den Firmeninteressen gerecht zu werden. Dies kann über den Weg einer wertschätzenden Auseinandersetzung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geschehen, bei der es eine grundsätzliche Erlaubnis für Fehler, Emotionen und persönliche Schwächen gibt. Es ging weiterhin um eine **neue Definition in der Rolle als Führungskraft mit dem Schwerpunkt in Führungsaufgaben**, dem Anpassen des eigenen Führungsstils an den Reifegrad der Mitarbeiter sowie das Definieren einer eigenen Haltung zu Veränderungen, um Mitarbeiter angemessen anleiten und begleiten zu können.

In einem anderen Unternehmen zeichnete sich die **Führungskultur** eher durch einen sehr kooperativen Führungsstil und z.T. **konfliktvermeidendes Führungsverhalten** aus. Hier hatten viele Führungskräfte Probleme, ihren Mitarbeitern Grenzen zu setzen, mit Widerständen der Mitarbeiter umzugehen und sich klar als Führungskraft zu positionieren. Durch Personaleinsparungsmaßnahmen wuchs der Erfolgsdruck auf die einzelnen Bereiche und die Führungskräfte waren stärker gefordert, Zielerreichungen sicherzustellen.

Lernthemen für Führungskräfte in diesem Unternehmen waren z.B. die Erfahrung, dass eine **Positionierung in der Rolle als Führungskraft** nicht heißen muss, sich „als Chef aufzuspielen“, dass es möglich ist, Mitarbeitern aus einer professionellen Distanz heraus wertschätzend Grenzen zu setzen sowie Handlungsmöglichkeiten zu entwickeln, aktiv mit Konflikten umzugehen.

Zielsetzungen der Qualifizierungsmaßnahme

- Modul I.:**
- Schaffen einer gemeinsamen Diskussions- und Wissensbasis zum Thema Führung
 - Bereitstellung einer Lernkultur in der Seminargruppe, die Offenheit und Vertrauen ermöglicht
 - Selbstreflexion als Voraussetzung für die Bestimmung des eigenen Standortes und für das Einbringen eigener Anliegen
- Modul II.:**
- Qualifikation durch das Arbeiten an eigenen Praxisfällen
 - Lernen durch die Problemlösung anderer Anliegen
 - Erfahrungsaustausch
 - Erweiterung der Beratungskompetenz der Teilnehmer mit dem Ziel, langfristig eigenständig Beratungen durchzuführen und Mitarbeiter angemessen zu beraten.
 - Ableiten evtl. weiterer erforderlicher Trainingsmodule je nach Bedarf (z.B. Die Führungskraft als Coach)

Modul I.: Selbstreflexion als Führungskraft

Inhaltliches Ziel: Die Teilnehmer vertiefen Elemente der Mitarbeiterführung, erleben die Phasen des Management-Prozesses, gleichen Möglichkeiten zur Motivation sowie Delegation ab und wenden Erlerntes zur Lösung konkreter Praxisfälle an. Darüber hinaus reflektieren die Teilnehmer persönliche Einstellungen und Eigenschaften, die Einfluss auf ihr Führungsverhalten nehmen.

- Inhalte:**
- Aufgaben und Kompetenzen einer Führungskraft
 - Der Management-Prozess
 - Führungsmodelle, Führungsstile
 - Situatives Führungsverhalten in Abhängigkeit zum Reifegrad der MA
 - Motivation von Mitarbeitern
 - Einstellung zu Mitarbeitern und Auswirkungen auf Führungsverhalten
 - Fragebogen zu persönlichen Verhaltensstilen und Stärken (LIFO)
 - Führen mit Delegation
 - Praxistransfer auf die aktuelle Führungssituation

Modul II.: Kollegiale Beratung für Führungskräfte

Konzept: Im Mittelpunkt steht das Ziel von tragfähigen und belastbaren Beziehungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Die Anliegen der Mitarbeiter zu verstehen, diese aufzunehmen, um sie in gelungenes Teamworking umzusetzen, braucht ein Bündel kommunikativer, sozialer und führungsmethodischer Kompetenzen.

Kollegiale Beratung dient der Reflexion des beruflichen Handelns. Es werden die Erfahrungen und Sichtweisen der Teilnehmer in die Lösung von Anliegen einbezogen. Bei Bedarf können theoretische Inputs zur erweiterten Bearbeitung der Anliegen hinzugezogen werden.

Nach der Einführung der Methode übernehmen die Teilnehmer selbst die Rolle des Beraters unter Begleitung des Trainers und erweitern gleichzeitig ihre Beratungskompetenz.

Inhalte:

- Praxisfälle und Anliegen der Teilnehmer
- Konzepte zur Problemdiagnose für Personen, Teams und Organisationen
- Methoden ressourcenorientierten Handelns
- Theorieinputs und -diskussion bei Bedarf

Begleitung durch SL CONSULT GmbH

Zusätzliche Begleitung durch SL CONSULT GmbH flankierend zu der Qualifizierungsmaßnahme für Führungskräfte:

- **Teamcoachings und Teamentwicklungen** für Teams von teilnehmenden Führungskräften, die eine externe Begleitung erfordern.
- **Einzel-Coaching-Massnahmen** für einige teilnehmende Führungskräfte, die persönliche Entwicklungsthemen für sich definiert haben. Aus unserer Erfahrung heraus kann Kollegiale Beratung hilfreich für die Implementierung von Coaching im Unternehmen sein, da die Teilnehmer den Wert von Beratung kennen und schätzen lernen und somit Coaching ein eher ressourcen- denn defizitorientiertes Image erhält.