

# Führungskräfte-Lehrgang für Gruppenleiter\*innen

Bewusste Führung im Spannungsfeld von „Mit-Arbeiten“ und „Anleiten“

Curriculum 2021

08. Februar 2021 bis 17. September 2021

Version 12.2

Ein Lehrgang des



Kontakt: [office@tao.co.at](mailto:office@tao.co.at) | +43 7232 3102-11



# AUSGANGSÜBERLEGUNGEN

Führungsverantwortung auf Ebene von Gruppenleitern verlangt sehr spezifische auf diese Zielgruppe maßgeschneiderte Kompetenzen. Der erste Lehrgang dazu entstand, als wir von HR-Verantwortlichen mit der Realisierung einer Führungskräfteausbildung für Gruppenleiter\*innen beauftragt wurden. Das vorliegende Konzept basiert auf den dort entstandenen Überlegungen und orientiert sich somit eng an folgenden – von Führungspraktiker\*innen formulierten – Schwerpunkten und Zielen:

## Vom Mitarbeiter zum Vorgesetzten

- Neue Funktion der Führung beachten und realisieren
- Berechenbar und transparent bleiben
- „Sandwich-Funktion“ klären
- Spannungsfelder reflektieren

## Führen (im engeren Sinne)

- Führungsfunktion reflektieren
- Motivation von Mitarbeitenden beachten
- Ziele vorgeben und einfordern, Kontrolle anpassen

## Berufliche Beziehungen gestalten

- Distanz zu Mitarbeitenden funktional anpassen

## Kommunikation weiterentwickeln

- Kritik und Anerkennung formulieren
- Besprechungen leiten
- Diplomatische Formulierungen finden
- Durchsetzung „nach oben“

## Teamarbeit

- Optimale Einbindung der Mitarbeitenden
- Zusammenarbeit verbessern (zu Mitarbeitenden und auf gleicher Ebene)

## Konfliktbearbeitung

- Konfliktfähigkeit weiterentwickeln
- Passenden Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeitenden finden

## Umgang mit Zeit

- Perfektionsansprüche reflektieren und anpassen
- Gründe für zu viel Anwesenheit erkennen und gegensteuern
- Werkzeuge kennenlernen (Zeitmanagement-Basics)

## Potenzialerkennung bei Mitarbeitenden forcieren

- Personalentwicklung als Führungsaufgabe erkennen
- z.B. „Mitarbeiterdurchsprache“ erlernen

## Informationsfluss managen

- Funktional angepassten Umgang mit Informationen finden

# ZIELGRUPPEN

Führungskräfte von Gruppen, Abteilungen, Teams, die

- für Führungsaufgaben im engeren Sinne nicht vollständig freigestellt sind
- und/oder eingeschränkte disziplinarische Kompetenzen haben
- und hauptsächlich operative Führungsverantwortung wahrzunehmen haben.

## ZIELE

Die Teilnehmenden werden befähigt im Spannungsfeld von „Mit-Arbeiten“ und „Anleiten“ *bewusst zu führen*. Folgende Qualifikationen werden erworben:

- Den Überblick behalten und den eigenen Verantwortungsbereich als Führungskraft aktiv gestalten.
- „Führen“ und „Leiten“ als Gestaltungsaufgabe verstehen, bei der Bewusstheit über eigene Fähigkeiten, Kräfte und Kernkompetenzen eine wesentliche Voraussetzung ist.
- Den eigenen Handlungsspielraum erweitern und in komplexen Situationen funktional, zielgerichtet und bewusst handlungsfähig sein.
- Das Spektrum an möglichen Interventionstechniken zum Handhaben des Führungsalltags und zum Managen schwieriger Situationen erweitern.
- Die Diagnose- und Reflexionsfähigkeit weiterentwickeln und verfeinern, da sie eine wesentliche Voraussetzung für effektives und effizientes Führungshandeln darstellt.

Darüber hinaus soll durch Vernetzung mit Gruppenleiter\*innen aus dem eigenen aber auch aus anderen Unternehmen das Funktionsverständnis geschärft und systematisierter Erfahrungsaustausch „über den eigenen Tellerrand hinaus“ verstärkt werden.

## AUFBAU DES LEHRGANGS

Dieses kompakte Angebot besteht aus drei zweitägigen Seminaren mit jeweils unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und einem Abschlussseminar. Die Vorgesetzten der Teilnehmenden werden vor Beginn der Maßnahme von TAO schriftlich kontaktiert und mittels eines standardisierten Verfahrens gebeten, Lehrgangsziele mit den entsandten Gruppenleiter\*innen zu vereinbaren. Dieser Schritt erhöht erfahrungsgemäß den Lernoutput solcher Lehrgänge signifikant. Darüber hinaus stimmt dies sowohl Teilnehmende als auch Vorgesetzte bereits auf die Themen des Lehrgangs ein. Die Seminarmodule sind inhaltlich aufeinander abgestimmt und berücksichtigen außerdem die Dynamik der (stabil bleibenden) Lehrgangsgruppe als besonders effektive Lernressource.

Die Module haben folgende Leitthemen:

Fokus I: PERSON, KOMMUNIKATION UND TEAMARBEIT

Fokus II: KOMMUNIKATION IN SCHWIERIGEN SITUATIONEN, KONFLIKTLÖSUNG

Fokus III: SELBSTORGANISATION, FÜHRUNGSINSTRUMENTE

Fokus IV: THEMATISCHE VERTIEFUNGEN, RÜCKSCHAU & ABSCHLUSS

Zwischen den Seminaren ist an eine „Transferarbeit“ gedacht, bei der die Teilnehmenden Probleme aus ihrer unmittelbaren Führungspraxis systematisch aufgreifen und versuchen, mit Lernergebnissen aus dem Lehrgang zu lösen. Die Ergebnisse dieser „Praxistests“ werden im darauffolgenden Seminar vorgestellt und im Hinblick auf (weitere) Verbesserungspotenziale reflektiert.

# STRUKTUR

Einbeziehung der Vorgesetzten (individuelle Zielvereinbarung)

1

**Führen durch Kommunikation**  
Effektives Arbeiten im Team

2 Tage | 08. - 09. Februar 2021  
Jürgen Hamader und Hubert Lackner

Transfertag

02. März 2021 | Jürgen Hamader

2

**Führen in schwierigen Situationen**  
Konfliktlösung im Führungsalltag

2 Tage | 06.-07. April 2021  
Jürgen Hamader und Walter Schlögl

3

**Sich selbst und andere führen**  
Selbstmanagement und Führungsinstrumente

2 Tage | 07. - 08. Juni 2021  
Walter Schlögl und Carola Kaltenbach

4

**Abschluss-Seminar**  
Vertiefen, Rückschau und Beenden

2 Tage | 16. - 17. September 2021  
Peter Frenzel und Hubert Lackner

Transferaufgabe in der betrieblichen Praxis

# KOSTEN

**EUR 3.950,- pro TeilnehmerIn (zzgl. MWSt.)**

Exkl. Übernachtungs- und Aufenthaltskosten des/der Teilnehmenden am Seminarort. Min. 12 (Untergrenze) und max. 16 Teilnehmende (Obergrenze).

Überweisung in 3 Teilen nach Rechnungslegung durch TAO jeweils vor Seminarstart, zahlbar innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt der Rechnung.

Alle mit dem Lehrgangsbeitrag abgegoltenen Leistungen sind am Ende der Modulbeschreibungen im Detail angeführt.

# STAFF

Ing. Mag. Dr. Hubert Lackner  
Dipl.Ing. Jürgen Hamader

Mag. Peter Frenzel  
Dr. Walter Schlögl  
Dr. Carola Kaltenbach

# Nächster Lehrgang

Nach diesem Lehrgang ist der nächste Start für das 1. Quartal 2022 geplant.

# 1

## Führen durch Kommunikation Effektives Arbeiten im Team

Kommunikation ist das Medium sämtlicher funktionaler Tätigkeit. Die persönlichkeitspezifische Art und Weise wie Beziehungen aufgebaut, gestaltet und aufrechterhalten werden, beeinflusst in hohem Maße die Effektivität des Führungshandelns. Deshalb werden die Teilnehmenden angeregt, ihre persönlichkeitspezifischen Strukturen zu reflektieren um kommunikative Potenziale und Entwicklungsfelder deutlicher zu erkennen.

Besondere Berücksichtigung findet die Gruppe quasi als „Umwelt“ für die Führungskraft. Gruppendynamische Grundlagen werden jeweils thematisch passend zum spezifischen Funktionseinsatz erfahrungsnahe erarbeitet und effektive Interventionsmöglichkeiten aufgezeigt.

### Mögliche Inhalte im Seminar:

- Wahrnehmungs- und Kommunikationstheorien
- Grundlagen effektiver Kommunikation im Berufsalltag
- Persönlichkeitstheorien
- Reflexion eigener Stärken/Schwächen beruflichen Kommunikationsverhaltens
- Führen von Teams / Steuerung von Gruppenprozessen
- Angewandte Gruppendynamik
- Funktions- und Rollenklarheit
- Mitarbeiter-Motivation

# 2

## Führen in schwierigen Situationen Konfliktlösung im Führungsalltag

Führungskräfte sind besonders in schwierigen Situationen gefordert. Hier – und nicht bei Routinetätigkeiten, die auch von Mitarbeitenden bewältigt werden können – kommt es auf effizientes und vor allem effektives Führungshandeln an.

Führungskräfte müssen mit Intellekt und Feingefühl ein Sensorium entwickeln, wann Interventionen notwendig sind und mit welcher Intensität diese gesetzt werden müssen. Dazu brauchen sie neben Sachverstand ein gutes Gespür für Menschen und die Dynamik zwischen Menschen und in Gruppen.

### Mögliche Inhalte im Seminar:

- Analyse konflikthafter Situationen
- Konflikterkennung, -prävention und -lösung
- Umgang mit schwierigen Situationen
- Klares Funktionsverständnis für manchmal auch unpopuläre und unbequeme Entscheidungen und Handlungen
- Entlastung für die Organisation in schwierigen Situationen durch klare Strukturen, eindeutige Entscheidungen und entschiedene Handlungen
- Achtsamkeit für die eigene Entlastung
- Arbeit an konkreten eigenen Führungssituationen (Fallarbeit)
- Präsentation und Analyse der Transferaufgaben

### 3

## Sich selbst und andere führen Selbstmanagement und Führungsinstrumente

Aufbauend auf den Grundlagen der vorangegangenen Seminare erlernen die Teilnehmenden in diesem Modul erprobte Instrumente und Techniken zur täglichen Strukturierung und Organisation ihrer vielfältigen Aufgaben genauso kennen, wie Möglichkeiten der aufgabengerechten Gestaltung von Beziehungen (Stichwort: Mitarbeiterführung).

Spezifische Beachtung wird dabei sowohl dem person- und organisationsgerechten Umgang mit belastenden Arbeitsspitzen geschenkt (Prävention und Bewältigung von Stresssituationen), als auch der Frage, wie sich kreative und motivierende Entscheidungsprozesse nach den Kriterien der Effektivität, Effizienz und Akzeptanz initiieren und gestalten lassen.

### Mögliche Inhalte im Seminar:

- Zeit- und Selbstmanagement
- Arbeitsstrukturierung
- Umgang mit Information
- Persönliche Stressvorbeugung und -bewältigung
- Führungsinstrumente (Delegation, Kontrolle, Potenzialanalysen, Mitarbeiter-Rekrutierung, ...)
- Präsentation und Analyse der Transferaufgaben
- Vorschau auf das Abschluss-Seminar (Offene Fragen, Themenwünsche)

### 4

## Abschluss-Seminar Vertiefen, Rückschau und Abschluss

Dieses Modul dient vorrangig dazu, Themen aus den bisherigen Modulen zu vertiefen bzw. weitere für die Gruppe relevante Facetten des Führungshandelns zu bearbeiten. Die Inhalte ergeben sich damit aus den noch offenen Fragen und Themen der Teilnehmer\*innen. Des Weiteren wird analog zum Transferstag wieder an hoch aktuellen Anliegen und Herausforderungen aus dem Führungsalltag im Sinne eines kollegialen Coachings gearbeitet.

Ausgehend vom aktuellen Prozess innerhalb der Lehrgangsgruppe wird auch das Thema "Abschied" bzw. "Beenden von Prozessen" in verallgemeinerbarer Weise praxisrelevant bearbeitet. Den Abschluss bildet eine Evaluierung der Auswirkungen des Curriculums auf die Teilnehmenden und deren Organisationen bzw. dem Transfer der Lehrgangsinhalte in die eigene Führungspraxis. Abgerundet wird dieses Abschlussseminar mit der formellen Verleihung von Lehrgangszertifikaten.

### Folgende Leistungen sind mit dem Lehrgangsbeitrag abgedeckt:

Konzeptentwicklung und inhaltliche Abstimmung der einzelnen Seminare | Seminaredurchführung in Teamteaching (mit zwei Trainer\*innen) je nach Gruppengröße | Komplett Seminarorganisation (Seminarhotel-auswahl und -vorreservierungen; Ausschreibungen und Einladungen; TN-Listen; TN-Fragebögen zur Seminarvorbereitung; Feedbackbögen; Zertifikate; sämtliche Terminplanungen) | Sämtliche An- und Abreisekosten und -zeiten sowie Aufenthaltskosten für Trainer\*innen am Seminarort | Inhaltliche Koordinationen und Absprachen mit den Auftraggeber\*innen; Designabsprachen; Qualitätssicherung | Produktion und Bereitstellung von Seminarunterlagen (Die verwendeten Foliensätze sowie Skripten zum Nachlesen werden in elektronischer Form an die TN versendet; Ausgabe spezifischer Arbeitsblätter als Handouts im Seminar) | Moderationsmaterial | Qualitätssicherung

## TRANSFERTAG

Um die nachfolgend geplanten „Peergroups“ in der Anfangsphase zu unterstützen (Stichwort: „Starthilfe“), wird nach dem ersten Seminarblock ein „Transfertag“, begleitet durch eine/n TAO-TrainerIn, angeboten. Inhaltlich werden an diesem Transfertag die Praxiserfahrungen der Teilnehmenden im Anschluss an die Inhalte des ersten Seminarblocks systematisch „abgeholt“ und in den Mittelpunkt weiterer Bearbeitung gestellt. Vorwiegend mittels „Coaching in der Gruppe“ werden die aktuellen Problemlagen reflektiert und alternative Problemlösungsstrategien entwickelt. Dem Prinzip der Prozessberatung folgend („Hilfe zur Selbsthilfe“), wird solcherart ein Selbstlernprozess initiiert, der die Teilnehmenden verstärkt zu selbstständiger Problemlösung befähigt.

Bei jeder Fallbearbeitung lernen nicht nur die „Fallbringer“ alternative Denk- und Handlungsmöglichkeiten einzuüben, es profitieren auch die anderen Gruppenteilnehmenden, indem sie kritische Erfolgsfaktoren in den Beispielen anderer erkennen und in ihrer eigenen Praxis berücksichtigen können. Jede Fallbearbeitung ist zudem Ausgangspunkt für daraus ableitbare verallgemeinerbare Aspekte und Ansätze.

### Zielsetzungen des Transfertages:

- Vertiefung und Erweiterung der im Seminar erfahrenen Lernimpulse
- Unterstützung beim Transfer in die eigene Alltagspraxis
- Modellhaftes Lernen von kollegialer Unterstützung für die nachfolgend geplanten und lehrgangsbegleitenden Peergroups
- Einführung des „kollegialen Coachings“ als Strukturhilfe für fallbezogene Lösungsfindung und gegenseitige Unterstützung
- Starthilfe für die nachfolgenden Peergroups
- (erfahrungsnahe) Kenntnis von wesentlichen Vorgehensweisen beim Start von neuen Teams

## COACHING (optional)

Als optionale Möglichkeit können die Teilnehmenden einen Coach für konkrete Begleitung "vor Ort" oder auch extern anfordern. Der oder die Teilnehmende hat dabei die Möglichkeit, das eigene Kommunikationsverhalten, den Einsatz der eigenen Arbeitsmethoden und die funktionalen Fertigkeiten bei realen betrieblichen Alltagssituationen gemeinsam mit dem Coach zu hinterfragen. Das eigene Rollenmanagement kann anhand realer Situationen und angeregt durch die Außenperspektive des begleitenden Coachs optimiert werden. Durch die Anwendung erprobter Beratungstechniken kann der oder die Teilnehmende bei der Lösung komplexer und umfassender Problemstellungen unterstützt werden.

Inhalt, Zeitplan, Ort und Häufigkeit des Coaching können auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt und zu Beginn der Beratung vereinbart werden. In den Einzelgesprächen, in denen Vertrauen entwickelt werden kann und strenge Diskretion gewahrt wird, erlebt der oder die Teilnehmende ein Klima, das ermöglicht, offen und ohne Fassade über relevante Probleme zu sprechen und Lösungen zu erarbeiten.

Ein derartiges Coaching kann auch innerhalb einer Gruppe organisiert werden.

# METHODISCHE UND DIDAKTISCHE LEITLINIEN

Aufbauend auf unseren Erfahrungen mit Konzeption und Durchführung von Weiterbildungslehrgängen in den Bereichen Management, Gruppenpädagogik, Supervision und Psychotherapie sehen wir folgende Punkte als wesentliche und handlungsbestimmende Leitlinien und Grundsätze bei der didaktischen Durchführung derartiger Curricula:

## **Entwicklungsorientierung**

Im Rahmen einer längerfristigen intensiven Lernpartnerschaft finden die Teilnehmenden Möglichkeiten vor, ihre Persönlichkeitsressourcen und die Ressourcen des eigenen Subsystems innerhalb des Unternehmens erkennen zu können um solcherart gezielt die eigene berufliche Entwicklung aufgabenbezogen gestalten zu können.

## **Erfahrungsorientiertes und theoriegestütztes Lernen**

Die einzelnen Seminare bieten vielfältige Gelegenheiten verschiedenste Aspekte der eigenen Arbeitssituation als auch verschiedene Interventionsmöglichkeiten zu erfahren, zu erproben und solcherart in Übereinstimmung mit der eigenen Person integrieren zu können. Erfahrungslernen wird durch die aktive Teilnahme an Übungen, Diskussionen, Gruppenarbeiten und Rollenspielen unter Zuhilfenahme von gegebenenfalls Videoaufnahmen und durch individuelle Beratung ermöglicht. Die Teilnehmenden finden vielfältige Möglichkeiten vor, persönliche Erfahrungen und Beispiele aus der eigenen Praxis einzubringen. Im Verlauf der einzelnen Seminare sind wiederholt Theorieinputs vorgesehen, die eine kognitive Einordnung und Einschätzung typischer Phänomene im Arbeitsalltag erleichtern und die eigene Theorieentwicklung im Interesse einer permanenten Reflexion des eigenen Aufgabenverständnisses fördern. In einer ausgewogenen Balance sollen damit die Persönlichkeitsentwicklung und Handlungskompetenz als auch grundlegend relevantes Wissen im Arbeitsalltag gefördert werden.

## **Orientierung an den Teilnehmenden sowie am Prozess der gesamten Seminargruppe**

Die Lehrgangskonzeption sollte, schon alleine wegen der umfangreichen Zielsetzung, eine hohe Konsistenz und einen logischen Aufbau aufweisen. Dieser Anspruch wird dabei u.a. durch die Begleitung durch ein konstantes Trainerteam erreicht (um zu gewährleisten, dass die jeweiligen Trainer tatsächlich "die Gruppe dort abholen können, wo sie gerade steht"). Auch die prozessbegleitende Form der Seminargestaltung ist ein Ausdruck dieses didaktisch-methodischen Anspruchs.

## **Unterstützung bei Integration und Transfer des Gelernten**

Um die nötigen Integrations- und Transferleistungen der einzelnen Teilnehmenden zusätzlich zu unterstützen und zu fördern, werden in der didaktischen Gestaltung der einzelnen Seminare - periodisch wiederkehrend - ergebnissichernde Strukturhilfen angeboten (siehe dazu z.B. den "Transfertag" bzw. die Peergroups zwischen den einzelnen Seminarblöcken oder - vertiefend - die optional angebotenen Coachings).

## **Systemisches Verständnis der Trainer- und Beratertätigkeit**

Der gesamten Lehrgangskonzeption liegt ein ganzheitliches Denkmodell in Bezug auf die funktionale Tätigkeit innerhalb eines Gesamtunternehmens zugrunde. Das zeigt sich nicht nur in der inhaltlichen Ausprägung der einzelnen Seminare, die eine möglichst umfassende Behandlung des komplexen Arbeitsgeschehens ergeben, sondern auch in der permanent versuchten Einbeziehung der organisationalen beziehungsweise institutionellen Rahmenbedingungen (Berücksichtigung der verschiedenen Einflussebenen von: Einzelpersonen, Gruppen und Systemen bzw. Strukturen sowie deren wechselseitige Beeinflussung).