

# Führungskräfte-Lehrgang

Kompetenz für Gestaltungsaufgaben IN und AN der Organisation

Curriculum 2021

14. Oktober 2021 bis 17. November 2022

Version 28.1

Ein Lehrgang des



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



# AUSGANGSÜBERLEGUNGEN

Führungsarbeit bedeutet mehr als eine Fortsetzung der bisherigen Arbeit mit der erworbenen fachlichen Kompetenz nur auf einer anderen Hierarchiestufe. „Führen“ ist in der Regel eine Aufgabe, auf die die kommenden Führungskräfte im Gegensatz zur fachlichen Orientierung und Weiterbildung oftmals nicht oder nur wenig vorbereitet sind.

Mit dem Wechsel in eine Führungsaufgabe kommen zu den fachlich inhaltlichen Aufgaben noch Gestaltungsaufgaben in und an der Organisation dazu, das kontinuierliche Diagnostizieren von personalen Potenzialen und der optimale Einsatz von Menschen für gegebene Aufgaben sowie das kontinuierliche Managen von schwierigen Situationen, die für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst nicht mehr handhabbar sind.

Die Führungsarbeit bindet Kraft und Energie. Die durch alte Gewohnheiten, Routinen und Arbeitsweisen gebundene Kraft soll frei werden und in die Gestaltung der Führungsaufgabe einfließen. Es soll Bewusstsein darüber geschaffen werden, dass Führungsarbeit auch permanentes Arbeiten an sich selbst, mit anderen Personen, in einem organisationalen Kontext beinhaltet. Führung ist ein gänzlich neuer Job!

Die Führungskräfte-Weiterbildung soll folglich Unterstützung im Wahrnehmen von Führungsaufgaben geben und dabei helfen, Führen und Leiten als Gestaltungsaufgabe zu verstehen, bei der Bewusstheit über eigene Fähigkeiten, Kräfte und Kompetenzen eine wesentliche Voraussetzung ist.

Personen mit Führungsverantwortung sollen sich in den Spannungsfeldern widerstrebender Anforderungen wirkungsvoll und zielorientiert bewegen können und ihre Organisation bewusst in die Zukunft steuern und weiterentwickeln. Mit unseren Inhalten adressieren wir die Funktion von Führung und Management im Rahmen traditionell gestalteter Unternehmensarchitektur ebenso, wie in zunehmend „agil“ verfassten Organisationsstrukturen und damit steigenden Anteilen an Selbstorganisation.

# ZIELGRUPPEN

- **Führungskräfte, die systematisch gefördert und weiterentwickelt werden sollen**
- **Potenzialträger (High Potentials), die auf eine konkrete Führungsaufgabe vorbereitet werden sollen oder Führungskräfte, die neu in die Funktion berufen wurden**
- **Projektleiter\*innen ohne Linienfunktion (= Führungskräfte auf Zeit)**
- **Absolvent\*innen der TAO-Curricula „Interpersonale Kompetenz“ oder „Projektmanagement“, die mittlerweile Führungsfunktion übernommen haben**
- **Absolvent\*innen des TAO-Curriculum „Führungskräfte-Lehrgang für Gruppenleiter“, die mittlerweile eine Führungsfunktion übernommen haben, die vermehrt auch strategische Aufgabenstellungen beinhaltet**

## ZIELE

Die Teilnehmenden sollen lernen, bewusst zu führen. Das bedeutet konkret:

- Sie werden qualifiziert, den Überblick zu behalten, den eigenen Verantwortungsbereich zu übernehmen und aktiv zu gestalten.
- Die Führungskräfte entwickeln ein vertieftes Verständnis über Organisationen, Gruppen und Individuen und deren Vernetzungen und Wechselwirkungen in Systemen.
- Die Teilnehmenden verstehen Führen und Leiten als Gestaltungsaufgabe, bei der Bewusstheit über eigene Fähigkeiten, Kräfte und Kernkompetenzen eine wesentliche Voraussetzung ist.
- Sie erweitern ihren eigenen Handlungsspielraum und sind in komplexen Situationen funktional, zielgerichtet und bewusst handlungsfähig.
- Sie erweitern ihr Spektrum an möglichen Interventionstechniken zum Handhaben des Führungsalltages und zum Managen schwieriger Situationen.
- Die Diagnose- und Reflexionsfähigkeit von Führungskräften wird weiterentwickelt und verfeinert, da sie eine wesentliche Voraussetzung für effektives und effizientes Führungshandeln darstellt.
- Darüber hinaus wird die Selbstorganisationsfähigkeit der Teilnehmenden aktiviert und gefördert, da sich die Führungstätigkeit zunehmend mehr in selbststeuernden, fraktalen und eigenverantwortlichen Organisationseinheiten abspielt.

Kurzum: Personen mit Führungsverantwortung werden unterstützt sich in den Spannungsfeldern widerstrebender Anforderungen wirkungsvoll und zielorientiert bewegen zu können und ihre Organisation bewusst in die Zukunft zu steuern und weiterzuentwickeln.

## AUFBAU DES LEHRGANGS

Das Curriculum besteht aus sieben Seminaren mit einer Durchlaufzeit von durchschnittlich 14 Monaten und dazwischen stattfindenden Transferaufgaben und umfassenden Begleitstrukturen mit folgender inhaltlicher Aufbau-logik:

- Fokus I: MEINE FÜHRUNGSSITUATION • Entwicklungsziele und Commitment
- Fokus II: ORGANISATIONS- UND AUFGABENVERSTÄNDNIS • Funktionales Handeln als Führungskraft
- Fokus III: FÜHREN IN SCHWIERIGEN SITUATIONEN • Lösungsorientierung für die Praxis
- Fokus IV: GESUNDES FÜHREN • Im Spannungsfeld von Leistungsorientierung und Lebensqualität
- Fokus V: DIALOGISCHE KOMMUNIKATION • Kontakt – Beziehung – Resonanz
- Fokus VI: SITUATIVE FÜHRUNG IM TEAM • Führungsstile und Entscheidungsfindung
- Fokus VII: FÜHRUNGSTRUMENTE • Methoden und Techniken für den Führungsalltag

# STRUKTUR

1

**Lehrgangstart: Meine Führungssituation**  
Entwicklungsziele und Commitment

Kamingespräch

1½ Tage | 14. - 15. Oktober 2021  
Hubert Lackner und Walter Schlögl

Peergroups und Transferaufgaben

2

**Organisations- und Aufgabenverständnis**  
Funktionales Handeln als Führungskraft

3 Tage | 10. - 12. November 2021  
Walter Schlögl und Peter Frenzel

Peergroups und Transferaufgaben

3

**Führen in schwierigen Situationen**  
Lösungsorientierung für die Praxis

2 Tage | 27. - 28. Jänner 2022  
Peter Frenzel und Carola Kaltenbach

Peergroups und Transferaufgaben

4

**Gesundes Führen**  
Im Spannungsfeld von Leistungsorientierung und Lebensqualität

2 Tage | 04. - 05. April 2022  
Carola Kaltenbach und Jürgen Hamader

Peergroups und Transferaufgaben

5

**Dialogische Kommunikation**  
Kontakt – Beziehung – Resonanz

3 Tage | 20. - 22. Juni 2022  
Jürgen Hamader und Peter Frenzel

Peergroups und Transferaufgaben



## STRUKTUR

6

**Situative Führung im Team**  
Führungsstile und Entscheidungsfindung

2 Tage | 19. - 20. September 2022  
Peter Frenzel und Hubert Lackner

Peergroups und Transferaufgaben

7

**Führungsinstrumente und Lehrgangsabschluss**  
Methoden und Techniken für den Führungsalltag

2 Tage | 16. - 17. November 2022  
Hubert Lackner und Jürgen Hamader

## KOSTEN

**EUR 6.850,- pro TeilnehmerIn (zzgl. MwSt.)**

Exklusive Übernachtungs- und Aufenthaltskosten des/der Teilnehmenden am Seminarort. Min. 12 und max. 16 Teilnehmende. Überweisung in 6 Teilen nach Rechnungslegung durch TAO jeweils vor Seminarstart (Modul 1+2 zusammen, danach vor jedem Modul), zahlbar innerhalb 14 Tagen nach Erhalt der Rechnung. Einzelcoaching (als optionales Angebot) kostet im Rahmen dieses Lehrganges pro Stunde den vergünstigten Satz von EUR 190,-. Alle mit dem Lehrgangsbeitrag abgesehenen Leistungen sind unten im Detail angeführt.

## STAFF

Mag. Peter Frenzel

Dipl.-Ing. Jürgen Hamader

Dr. Carola Kaltenbach

Ing. Mag. Dr. Hubert Lackner

Dr. Walter Schlögl

## Nächster Lehrgang

Nach diesem Lehrgang ist der nächste Start für das 3. Quartal 2022 geplant.

### Folgende Leistungen sind mit dem Lehrgangsbeitrag abgedeckt:

Konzeptentwicklung und inhaltliche Abstimmung der einzelnen Seminare | Seminare durchführung in Teamteaching (mit zwei Trainer\*innen) je nach Gruppengröße | Komplette 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 | 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

# 1

## Lehrgangstart: Meine Führungssituation Entwicklungsziele und Commitment

Führungskräfte-Entwicklung soll eine bewusst geplante und bewusst entschiedene Personalentwicklungsmaßnahme sein.

Anstatt eines „Konsums“ einer Ausbildung gilt es, diese durch die Beiträge des Unternehmens, der Führungskräfte und der ausgewählten Teilnehmenden lebendig werden zu lassen. Wesentlich ist dabei einerseits die bewusste Entscheidung durch die Organisation, bestimmte Personen auszuwählen und andererseits die Überprüfung der eigenen Motivation der Teilnehmenden vor dem Hintergrund der eigenen beruflichen und sonstigen Ziele. Und das Commitment aller, diesen Schritt tatsächlich mit den erforderlichen Investitionen im Sinne von Zeit, Geld und Ressourcen zu machen.

Beim Startseminar wird mit den Teilnehmenden anhand eines theoretischen Modells an einem prozesshaften Verständnis von Führung gearbeitet. Wesentlich für dieses prozessuale Verständnis sind auch die unterschiedlichen Phasen im Führungsprozess. Im Seminar wird die Phase des Beginns von Führungssituationen (neue Übernahme der Verantwortung, neue Abteilung, neue Organisation, etc.) theoretisch und praktisch bearbeitet.

Ebenfalls wesentlichen Einfluss auf das Gelingen der Startphase haben die entsprechenden Zielsetzungen – als Führungskraft für den eigenen Verantwortungsbereich ebenso wie als TeilnehmerIn für diesen Lehrgang. Idealerweise sollten die Entwicklungsziele der Teilnehmenden mit deren Vorgesetzten in den jeweiligen Organisationen explizit und konkret ausgesprochen und vereinbart werden. Um diese Klärungen zu ermöglichen, werden am ersten Abend des Einführungsmoduls die jeweiligen Vorgesetzten der Teilnehmenden zu einem Kaminesgespräch eingeladen.

Während die ersten eineinhalb Seminartage in der gesamten Lehrgangsguppe gemeinsam mit den Trainern absolviert werden, ist der letzte Halbtag für die Etablierung der Peergroups reserviert. Die Arbeiten der Peergroups werden in weiterer Folge von den Teilnehmenden außerhalb der offiziellen Lehrgangszeiten in Eigenverantwortung organisiert und durchgeführt.

### Zielsetzungen des ersten Seminarblocks:

- den Teilnehmenden die Inhalte und den Ablauf dieses Curriculums vorzustellen
- das Commitment abzuholen, sich auf diesen Entwicklungsweg einzulassen
- eine erste theoretische Landkarte zum Thema Führung zu entwickeln
- eine erste Diagnose der eigenen Führungssituation und der eigenen bereits vorhanden Kompetenzen, der Entwicklungspotenziale und der Entwicklungsnotwendigkeiten vorzunehmen und
- die Begleitstrukturen für diesen Lehrgang zu etablieren

Das jeweilige Organisationsverständnis einer Führungskraft beeinflusst maßgeblich, wie der jeweilig überantwortete Aufgabenbereich geführt wird. Dementsprechend sollte bewusst reflektiert werden, welche Bilder ein adäquates Aufgabenverständnis ergeben können. Effektives Führen einer modernen Organisation benötigt ein breites Verhaltens- und Interventionspektrum der Führungskraft, das sich am besten auf Basis einer ganzheitlichen Sichtweise und einem systemisch orientierten Interventionsrepertoire entfalten kann.

Eine der wesentlichen Aufgaben einer Führungskraft ist die laufende Ausrichtung der eigenen Organisationseinheit an die Anforderungen der (internen und externen) Kunden(systeme). In Analogie zur ärztlichen Tätigkeit ist es zunächst wichtig, eine genaue Diagnose vorzunehmen um anschließend die richtige Therapie in der richtigen Dosis verabreichen zu können. Als Führungskraft ist es unabdinglich, eine kontinuierliche Evaluierung der Ergebnisse und eine laufende Diagnose der Organisationseinheit vorzunehmen.

Dieses Seminarmodul basiert auf dem Theoriegebäude des offenen sozio-techno-oekonomischen Systemansatzes (OSTO-Systemansatz). Daraus wurde das SYMA-Organisationsmodell abgeleitet. SYMA steht für SYstemisches MAnagement und bietet eine Orientierungshilfe für Führungskräfte in Form einer „geistigen Landkarte“, welche Faktoren in Organisationen wirken und wie Organisationen in komplexen und dynamischen Umwelten gestaltet und beeinflusst werden können. Insbesondere behandelt werden bei diesem Workshop

- der Existenzgrund einer Organisation (bzw. Organisationseinheit) und die daraus resultierenden organisatorischen Konsequenzen,
- die Gestaltung von Feedbackmechanismen in Organisationen (Qualitätsfeedback, Erneuerungsfeedback, Verantwortungsfeedback),
- die Kernprozesse in Organisationen (Aufgabenkernprozesse, Soziale Kernprozesse und Individuelle Kernprozesse), mittels derer die Wertschöpfung in Organisationen erfolgt und wie diese Kernprozesse zu steuern und zu gestalten sind,
- die Designelemente in Organisationen als Ansatzpunkte zur Gestaltung der Strukturen (Stichworte: „Führung als Arbeit AM System“), innerhalb derer die Wertschöpfungsprozesse ablaufen und die Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten und Vernetzungen von den einzelnen Strukturbausteinen.

### Zielsetzungen des zweiten Seminarblocks:

Die Teilnehmenden können in diesem Seminarmodul

- ihre diagnostische Kompetenz für die Situationsanalyse ihres eigenen Verantwortungsbereichs weiter schärfen,
- ihre Sensibilität für die Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereichs vertiefen und die Methoden und Werkzeuge für die bewusste inhaltliche, organisatorische und methodische Gestaltung ihres Verantwortungsbereichs erweitern,
- ein reflektiertes Aufgabenverständnis als Führungskraft entwickeln und erkennen, dass „Führung“ ein eigener Job ist und welche konkreten Aufgabenfelder der eigene spezifische Verantwortungsbereich umfasst,
- reflektieren, wie sie durch ihr Verhalten als Führungskraft einen organisatorischen Wandel unterstützen können (Aspekte des Changemanagements).

Führungskräfte müssen, sowohl im Führungsalltag und insbesondere in Veränderungsprozessen (Stichwort „Change Management“), in schwierigen Situationen oder gar krisenhaften Dynamiken mit Intellekt und sozialem Feingefühl eine persönliche Sicherheit entwickeln, wann welche Interventionen notwendig sind und mit welcher Intensität diese situations- und personenadäquat gesetzt werden müssen. Dazu brauchen sie neben Sachverstand in Bezug auf organisationale Wirkmechanismen, einem klaren Funktionsverständnis, entsprechend reflektierten führungsethischen Prinzipien und (inter-)personaler Kompetenz selbstverständlich auch ein umfangreiches, effizientes und wirksames Repertoire an möglichen kommunikativen Instrumenten und bewährten Vorgehensmodellen.

#### Zielsetzungen des dritten Seminarblocks:

- bewährte Instrumente und Interventionstechniken für schwierige Situationen kennen und anwenden lernen
- Strukturhilfen zur Wahrnehmung, Lösung oder Regelung von Konflikten kennen und anwenden lernen
- ein Aufgabenverständnis weiterentwickeln, das besonders in konflikthaften Führungssituationen auch unbequeme oder unpopuläre Entscheidungen ermöglicht
- durch die Behandlung von konkreten Praxisfällen („Coaching in der Gruppe“) aktuelle Problemlagen reflektieren und alternative Problemlösungsstrategien entwickeln
- entlang dieser Praxisreflexionen verallgemeinerbare Schlussfolgerungen für zukünftige, ähnlich gelagerte Praxissituationen entwickeln
- bei der weiteren Entwicklung lösungsorientierter Ansätze zur Bewältigung schwieriger Situationen unterstützt werden
- die typischen „Dilemmata der Führung“ erkennen, Möglichkeiten des Umgang finden und bei der Entwicklung einer entsprechenden Führungsethik unterstützt werden
- Konflikte und Schwierigkeiten als Chance für persönliche und organisationale Weiterentwicklung erkennen



Die aktuellen Megatrends in der Gesellschaft, wie erhöhter Zeitdruck, erhöhtes Arbeitstempo sowie permanent steigende Geschwindigkeit der Kommunikationstechnologien zeigen zunehmend Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden. Betriebliche Gesundheitsförderung ist vor diesem Hintergrund nicht mehr nur ein modernes Schlagwort, sondern wird zu einer ernst zu nehmenden Herausforderung für die Führungskräfte.

Die besondere Schwierigkeit liegt darin, dass Führungskräfte auch selbst im Spannungsfeld zwischen der Verantwortung für die vorgegebenen Erfolge, der Performance der Mitarbeitenden und nicht zuletzt der eigenen Gesundheit stehen.

Auf Basis des salutogenetischen Modells (A. Antonovsky) wird in diesem Seminar daran gearbeitet, dass die Führungskräfte einerseits ihre eigene Bewältigungskompetenz für Stressoren aus dem betrieblichen Alltag erweitern können, dass sie jedoch auch in der Lage sind, ihre Mitarbeitenden dabei zu unterstützen, ihre Bewältigungskompetenz weiterzuentwickeln. Sie sollen in der Lage sein, gesundheitsschädigende Entwicklungen bei sich und anderen möglichst frühzeitig zu erkennen und entsprechend adäquate Maßnahmen zu ergreifen.

Aufbauend auf den Grundlagen und Lerneffekten der vorangegangenen Seminare lernen die Teilnehmenden erprobte Instrumente und Managementtechniken kennen, die ihnen bei der Bewältigung der Vielfalt von Aufgaben in ihrem spezifischen Funktionsbereich unter permanenten Druckbedingungen Unterstützung bieten. Im Seminar werden Möglichkeiten und Strukturhilfen geboten, diese Instrumente der jeweiligen Person mit ihrem spezifischen Aufgabenprofil anzupassen, indem gezielt Coachingansätze im Rahmen des Seminars zur Anwendung kommen.

### Zielsetzungen des vierten Seminarblocks:

- Erweiterung persönlicher Effektivität und Effizienz im Arbeitsalltag
- Erkennen persönlicher Eigenheiten in der Arbeitsorganisation und -strukturierung
- (Implizite) Selbstmanagement- und Selbstmotivationstechniken reflektieren und optimieren
- Kenntnis spezifischer "Stressquellen" und entsprechender Lösungsansätze, Prävention von „Burn Out Dynamiken“
- Reflexion persönlicher Lebensvisionen und Impulse in Richtung gelingender Work-Life-Balance
- Kenntnis von Aspekten altersgerechter Führung
- Entwicklung von Ansätzen in Richtung „Gesundes Führen“

Kommunikation ist das Medium sämtlicher beruflicher Tätigkeit. Gerade in Kontexten, in denen Kreativität, lernende Teams und die Bewältigung komplexer Aufgabenstellungen besonders bedeutsam sind, benötigt es nicht nur eine entwickelte verbale Ausdrucksfähigkeit und Rhetorik, sondern – weit darüber hinausreichend – auch die Fähigkeit dialogische Gesprächssituationen zu ermöglichen. Die persönlichkeitspezifische Art und Weise wie Beziehungen aufgebaut, gestaltet und aufrechterhalten werden, beeinflusst dabei in hohem Maße die Effekte eigenen Führungshandelns. Die Teilnehmenden werden in diesem Seminar durch vielfältige (erfahrungs- und theorieorientierte) Strukturhilfen unterstützt, das eigene Kommunikationsverhalten und die spezifische Art eigener Beziehungsgestaltung bewusst zu reflektieren und wesentliche Entwicklungsmöglichkeiten zu entdecken.

Neben einem möglichst klaren Funktionsverständnis (siehe Seminarmodul 2) braucht es für gelingende Führung eben auch eine möglichst weit reichende Bewusstheit über das eigene Menschenbild, das daraus erwachsene Selbstbild und die Besonderheiten der eigenen Person. Die Erwartungen, die man an sich hat, und das Wissen, das man von sich hat, können dann in Bezug gesetzt werden zu den Anforderungen, die an die Führungsfunktion gestellt werden um in weiterer Folge daraus die eigenen Stärken und Potenziale bewusst weiterentwickeln zu können. Indem die eigene Person, quasi als „lebensgeschichtlicher Erfahrungsschatz“ den Handlungsspielraum einer Person fundamental strukturiert, wird die Persönlichkeit der Führungskraft zu ihrem wichtigsten „Instrument“ im alltäglichen Führungsgeschehen.

Darüber hinaus lässt sich eine der grundlegendsten Schlüsselkompetenzen im Führungshandeln, die möglichst vorurteilsfreie und differenzierte Wahrnehmung anderer Personen (Mitarbeitende, Kunden, eigene Vorgesetzte, ...) nur dann entwickeln, wenn es ein ausreichendes Repertoire an dafür hilfreichen Kategorien und eine möglichst weit reichende Selbstkenntnis gibt.

#### Zielsetzungen des fünften Seminarblocks:

Die Teilnehmenden können in diesem Seminarmodul

- ihre diagnostische Kompetenz für die Selbst- und Fremdwahrnehmung weiter schärfen,
- die eigene Person sowie eigenes und fremdes Kommunikationsverhalten besser verstehen lernen (Stichworte „intra- und interpersonale Kompetenz“),
- die Entwicklung von Gruppen und ihren Strukturen verstehen und mitgestalten lernen,
- eigene Beiträge zum Entstehen und zum Lösen von Konflikten erkennen,
- die enorme Bedeutung von Emotionen als mächtige Wirkfaktoren quasi „hinter der angestrebten Zweckrationalität von Organisationen“ verstehen,
- freier und kreativer handeln lernen und das eigene Verhaltensrepertoire in sozialen Situationen nachhaltig erweitern,
- erkennen, was eigene Beiträge sein können, die persönliche Entwicklung anderer (insbesondere der Mitarbeitenden) zu fördern,
- Impulse für die eigene bewusste Persönlichkeitsentwicklung mitnehmen,
- eigene „blinde Flecken“ insbesondere im Bereich beruflicher Beziehungsgestaltung erkennen und Impulse zur konstruktiven Lösung potenziell problematischer Aspekte erhalten.

Führen kann in einem zeitgemäßen Verständnis als zielorientierte Gestaltungsaufgabe in und an der Organisation, als permanentes Diagnostizieren von personalen Potenzialen und Sichern eines optimalen Einsatzes von Menschen für gegebene Aufgaben verstanden werden. Das Erreichen der gesetzten Ziele fordert von der Führungskraft ein verantwortungsbewusstes Managen von sozialen Situationen (Stichwort „Teamarbeit“), in denen es gilt, vorhandenes Wissen in oft genug riskante Entscheidungsprozesse einfließen zu lassen. Als erfolgskritische Frage ergibt sich dabei, wie sich sowohl eine hohe Sachqualität von Entscheidungen als auch die erforderliche Motivation der Mitarbeitenden bei der Umsetzung erzielen lassen.

Die Bewältigung der damit verbundenen Aufgaben setzt neben dem Einsatz eigener Erfahrungen auch die Fähigkeit voraus, die wesentlichen Kriterien zu kennen, nach denen sich Situationen analysieren lassen um eine personen- und sachgerechte Entscheidung treffen zu können. Voraussetzung dafür ist die richtige Auswahl und konsequente Realisierung eines jeweils situationsangepassten Führungsstils.

Dementsprechend steht in diesem Seminarmodul das Kennenlernen und Erproben bewährter Methoden und konkreter „Führungstechniken“ im Zusammenhang mit Teamarbeit und Besprechungsmanagement im Vordergrund. Das Arbeiten an konkreten Fallsituationen („Kasuistik“) „verankert“ die Reflexionen im realen Führungsalltag.

#### Zielsetzungen des sechsten Seminarblocks:

- Reflexion des eigenen Führungsstils („Selbstanalyse“ – Wie agiere ich in (schwierigen) Teamsituationen und Besprechungen?)
- Differenzierung der Wahrnehmung zur Analyse der jeweiligen Situationen ("Was sind die erfolgsentscheidenden Faktoren, die es zu berücksichtigen gilt?")
- Entwicklung hilfreicher bzw. notwendiger "innerer" Haltungen für gelingende Teamarbeit (Personen-, Ziel- und Aufgabenorientierung)
- Kennenlernen und Einüben von bewährten Entscheidungsmethoden (wie bspw. „Systemisches Konsensieren“)
- Kenntnis von Modellen, um spezifische Prozessverläufe in Besprechungen wahrnehmen zu können („Diagnose“ als Basis von hilfreichen Interventionen)
- Überblick über theoretische Aspekte zeitgemäßer Führungsansätze
- Kennenlernen bzw. Weiterentwicklung von erfolgskritischen Aspekten professionellen Besprechungsmanagements
- Erweiterung des eigenen Handlungsspielraums, um in komplexen Führungssituationen funktional, zielgerichtet und bewusst handlungsfähig zu sein (Interventionsprinzipien und Interventionstechniken als konkrete „Tools“)

Führung kann ohne Zweifel auch als ein eigenes „Handwerk“ verstanden werden. Erfolgreiche Führungstätigkeit benötigt neben all den Kompetenzen, die in den vorangegangenen Seminarmodulen im Zentrum der Aufmerksamkeit gestanden sind, auch ein ausreichendes Repertoire an Führungsinstrumenten und -techniken im Kontext von Aufgaben wie Jobdesign, Vereinbarung bzw. Kommunikation von Zielsetzungen, Delegation, Instruktion, Kontrolle und dgl. mehr. Bewährte und erprobte „Tools“ für den Führungsalltag werden in diesem Seminarmodul genauso vorgestellt, wie das Bewusstsein dafür geschärft wird, dass die gezielte und permanente Personalentwicklung eine vorrangige Führungsaufgabe darstellt, in der die Linienmanager\*innen die Quantität und Qualität der für die Erfüllung des Existenzgrundes erforderlichen Humanressourcen festlegen. Ausgehend von diesem Verständnis sind Mitarbeitende für die Organisation zu rekrutieren, „an Bord“ zu bringen, zu qualifizieren, zu (be)fördern und zu fordern, am Ende des Arbeitslebens bzw. zu geplanten Zeitpunkten und manchmal auch vorzeitig zu verabschieden. Personalentwicklung als einer der wesentlichsten Maßnahmenbereiche wird dadurch nicht als isolierte Funktion in der Unternehmung gesehen sondern als ein Prozess verstanden, der ganz eng mit dem Business und der Geschäftsentwicklung verbunden ist. Auch dafür werden in diesem letzten Seminar Ansätze aus der Praxis vorgestellt.

Das Modul dient außerdem der bewussten Auflösung der Seminargruppe als Lernkontext. Durch theoretische Bearbeitung und reflektierte Begleitung dieser gruppenspezifischen Prozesse soll erfahrungsnah („Lernen aus dem Prozess“) die Bedeutung bewusster Verabschiedung und klarer Beendigung von sozialen Prozessen auch für den Arbeitsalltag bewusst werden.

Abgerundet und schließlich beendet wird der gesamte Lehrgang dann mit einem gemeinsamen Abschluss, zu dem – wie schon zu Beginn des Curriculums – auch die Vorgesetzten der Teilnehmenden eingeladen werden, um sich über die bedeutsamsten Learnings der Gesamtgruppe informieren zu können und den erfolgreichen Abschluss der Weiterbildung gebührend zu feiern.

#### Zielsetzungen des siebten Seminarblocks:

Die Teilnehmer\*innen können deshalb in diesem Seminarmodul

- weitere bewährte Instrumente und Interventionstechniken für den Führungsalltag, für Innovationsprozesse und für schwierige Situationen kennen und anwenden lernen,
- praxiserprobte Ansätze zur professionellen Bewältigung der Personalentwicklungsaufgaben für alle Phasen im Arbeitszyklus von Mitarbeitenden kennenlernen,
- einen professionellen und offensiven Umgang mit nötigen Trennungs- und Abschiedsprozessen kennenlernen,
- eine bewusste und abschließende Ergebnissicherung und Evaluierung den gesamten Lehrgang betreffend durchführen.

## BEGLEITSTRUKTUREN

Um die in den jeweiligen Seminarblöcken genannten Zielsetzungen tatsächlich effektiv und nachhaltig entwickeln zu können, ist neben der entsprechenden Didaktik eine Vielfalt von Begleitstrukturen auf verschiedenen Ebenen vorgesehen:

- Unterstützung von expliziten Zielformulierungen am Beginn des Lehrgangs gemeinsam mit den Vorgesetzten (siehe dazu Modul 1)
- Vorbereitungsaufgaben im Vorfeld der Seminarmodule
- Permanente Strukturhilfen zur Ergebnissicherung in den Seminarmodulen
- (wechselnde) Prozessbeobachter\*innen im Rahmen jedes Seminars zur Qualitätssicherung der Gruppendynamik und als Beobachtungsübung
- Ergebnisprotokolle nach den Seminarmodulen
- Einrichtung einer elektronischen Plattform zum Austausch von Inhalten und fachlichen Diskussion (Stichwort „Blended Learning“)
- Einrichtung von selbstorganisierten Peergroups
- Pflicht- und Wahlpflichtaufgaben für jede der stattfindenden Peergroups (Transfer- und Lernprojekte, diagnostische Aufgaben, Feedbackaufgaben, Buchrezensionen, Interviews mit erfahrenen Führungskräften, Exkursionen, ...)
- Kennenlernen und mehrfaches Einüben eines bewährten Modells des „Kollegialen Coachings“
- Gegenseitige Einladung in die eigenen Unternehmen (im Rahmen der Peergroups), um solcherart voneinander lernen zu können
- Optional: Einzelcoaching für jede/n Teilnehmenden

## 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.

# SELBSTORGANISIERTE PEERGROUPS

Als eine vielfach erprobte Möglichkeit der Transferunterstützung im Rahmen derartiger Lehrgänge werden mehrere "Peergroups" unmittelbar nach dem ersten Seminarmodul konstituiert, die sich in frei vereinbarter Zeit, mindestens jedoch einmal zwischen den Seminaren treffen und sich dabei mit den Inhalten des Curriculums auseinandersetzen. Sie dienen in Form selbstorganisierter "Lern-Workshops" der gegenseitigen Unterstützung bei der Verarbeitung, Umsetzung und auch Weiterentwicklung der Seminarinhalte und -erfahrungen und bilden solcherart einen lehrgangsbegleitenden Intervisions-, Lern- und Transferkontext.

Inhaltlich werden in diesen Kompaktworkshops die Praxiserfahrungen der Teilnehmenden im Anschluss an die Inhalte der jeweiligen Seminarblöcke 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.

Unserer Erfahrung nach stellt das Erlernen von Problemlösungs- und Reflexionsmethoden aus dem Kontext von Supervision und Coaching eine nicht zu unterschätzende Bereicherung für Führungs- und führungsähnliche Funktionen dar.

Die Teilnehmenden erhalten darüber hinaus im Rahmen mancher vorangegangener Seminarmodule eine inhaltlich anknüpfende „Transferaufgabe“, die im Rahmen der Peergroups kollegial reflektiert bzw. bearbeitet werden soll. Die Ergebnisse der Transferaufgabe und Erkenntnisse aus den Peergroups werden in jedem Seminar aufgegriffen und thematisiert. Für die Dokumentation der Protokolle sowie für elektronischen (Erfahrungs-) Austausch innerhalb der Peergroups bzw. innerhalb der Lehrgangsguppe stellt TAO eigens eingerichtete Foren zur Verfügung.

Die Erfahrung zeigt, dass derartige Lerngruppen manchmal auch nach Beendigung des Lehrgangs bestehen bleiben und damit als arbeitsplatznahe Qualifizierungssysteme signifikante Personalentwicklungsimpulse erbringen können.

## Zielsetzungen:

- Vertiefung und Erweiterung der im Seminar erfahrenen Lernimpulse
- Unterstützung beim Transfer in die eigene Alltagspraxis
- Modellhaftes Lernen von kollegialer Unterstützung und Einüben von Beratungs- und Coaching-Techniken, die auch im Rahmen der Führungsfunktion angewandt werden können (wie bspw. das Modell des „kollegialen Coachings“ als Strukturhilfe für fallbezogene Lösungsfindung und gegenseitige Unterstützung)
- Erarbeitung von konkreten Lösungsansätzen für aktuelle bestehende Führungsprobleme und -aufgaben
- Kennenlernen anderer Unternehmenskulturen und alternativer Führungsansätze in anderen Organisationen
- bewusste Reflexion eines Teamentwicklungsprozesses im Rahmen des Lebenszyklus der Peergroup

# 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).