

Führungskräfte-Lehrgang

Kompetenz für Gestaltungsaufgaben in und an der Organisation

Führungsarbeit bedeutet mehr als eine Fortsetzung der bisherigen Arbeit mit der erworbenen fachlichen Kompetenz nur auf einer anderen Hierarchiestufe. Die Führungsarbeit bindet Kraft und Energie. 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!

TAO-KOLLEG 2024

Curriculum 3. Oktober 2024 bis 13. November 2025

Version 31.1

Kontakt: kolleg@tao.co.at

ZIELE UND ZIELGRUPPEN

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

Für

- **Führungskräfte**, die systematisch gefördert und weiterentwickelt werden sollen
- **Potenzialträger*innen (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 „Kommunikation und Kooperation“, „Soziale Kompetenz“ oder „Projektmanagement“**, die mittlerweile Führungsfunktion übernommen haben
- **Absolvent*innen des TAO-Curriculum „Führungskräfte-Lehrgang für Gruppenleiter*innen“**, die mittlerweile eine Führungsfunktion übernommen haben, die vermehrt auch strategische Aufgabenstellungen beinhaltet

STRUKTUR

1 **Lehrgangstart: Meine Führungssituation**
Entwicklungsziele und Commitment



1½ TAGE / 3.-4. OKTOBER 2024
Walter Schlögl und Thomas Olbrich

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

3 TAGE / 20.-22. NOVEMBER 2024
Thomas Olbrich und Jürgen Hamader

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

2 TAGE / 12.-13. FEBRUAR 2025
Ursula Strasser und Walter Schlögl

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

2 TAGE / 22.-23. APRIL 2025
Jürgen Hamader und Ursula Strasser

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

5 **Dialogische Kommunikation**
Kontakt – Beziehung – Resonanz

3 TAGE / 2.-4. JUNI 2025
Peter Frenzel und Jürgen Hamader

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

6 **Situative Führung im Team**
Führungsstile und Entscheidungsfindung

2 TAGE / 15.-16. SEPTEMBER 2025
Hubert Lackner und Walter Schlögl

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

2 TAGE / 12.-13. NOVEMBER 2025
Hubert Lackner und Ursula Strasser

KOSTEN

EUR 7.950,- pro Teilnehmer*in (zzgl. MWSt.) exkl. Übernachtungs- und Aufenthaltskosten am Seminarort.

Überweisung in 3 Teilen nach Rechnungslegung durch TAO jeweils vor Seminarstart (d.h. vor Modul 1, 3, 5) 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,- zzgl. MWSt.. Abwesenheit ist kein Grund für Minderzahlungen. Alle mit dem Lehrgangsbeitrag abgegoltenen Leistungen sind unten im Detail angeführt.

STAFF

Das interdisziplinäre TAO-Team mit Mag. Peter Frenzel, Dipl.-Ing. Jürgen Hamader, Ing. Mag. Dr. Hubert Lackner, Mag. Thomas Olbrich, Dr. Walter Schlögl und Ursula Strasser BA.

SETTING

15,5 Seminartage in Form von 7 Seminaren aufgeteilt auf 14-16 Monate

Teilnehmer*innen aus unterschiedlichen Organisationen. Teamteaching der TAO-Trainer*innen, begleitende transferfördernde Lernstrukturen.

Gruppengröße 10-16 Teilnehmer, Seminarhotels im Raum OÖ.

Folgende Leistungen sind mit dem Lehrgangsbeitrag abgedeckt:

Konzeptentwicklung und inhaltliche Abstimmung der einzelnen Seminare; Seminaredurchführung in Teamteaching mit zwei Trainer*innen oder einer Trainer*in je nach Gruppengröße; Komplette Seminarorganisation (Seminarhotel-Auswahl und Vorreservierungen; Ausschreibungen und Einladungen; TN-Listen; TN-Fragebögen zur Seminarvorbereitung; Feedbackbögen; Zertifikate; Terminplanungen); 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.

Nach diesem Lehrgang ist der nächste Start für das 3. Quartal 2025 geplant.

1 Lehrgangsstart: Meine Führungssituation

Entwicklungsziele und Commitment

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

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

Während die ersten 1,5 Seminartage in der gesamten Lehrgangsguppe mit den Trainern absolviert werden, ist der letzte Halbtage für die Etablierung der **Peergroups** reserviert. Die Arbeiten der Peergroups werden in weiterer Folge außerhalb der Lehrgangszeiten von den Teilnehmenden in Eigenverantwortung organisiert und durchgeführt.

2 Organisations- und Aufgabenverständnis

Funktionales Handeln als Führungskraft

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)

3 Führen in schwierigen Situationen

Lösungsorientierung für die Praxis

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 konflikthafter 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 Umgangs finden** und bei der Entwicklung einer entsprechenden Führungsethik unterstützt werden
- Konflikte und Schwierigkeiten als Chance für **persönliche und organisationale Weiterentwicklung** erkennen

4 Gesundes Führen

Im Spannungsfeld von Leistungsorientierung und Lebensqualität

Zielsetzungen des vierten Seminarblocks:

- Erweiterung **persönlicher Effektivität und Effizienz** im Arbeitsalltag
- **Erkennen persönlicher Eigenheiten** in der Arbeitsorganisation und -strukturierung
- (implizite) **Selbstmanagement- und Selbstmotivations-techniken** 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**“

5 Dialogische Kommunikation

Kontakt – Beziehung – Resonanz

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.

6 Situative Führung im Team

Führungsstile und Entscheidungsfindung

Zielsetzungen des vierten 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“)

7 Führungsinstrumente und Lehrgangsabschluss

Methoden und Techniken für den Führungsalltag

Zielsetzungen des fünften Seminarblocks:

Die Teilnehmer*innen können deshalb in diesem Seminarmodul

- weitere **bewährte „Tools“, 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 samt Ausblick auf die Zukunft

WEITERE BEGLEITSTRUKTUREN

- Unterstützung von expliziten Zielformulierungen am Beginn des Lehrgangs gemeinsam mit den Vorgesetzten
- Vorbereitungsaufgaben im Vorfeld der Seminare
- Strukturhilfen zur Ergebnissicherung in den Modulen
- (wechselnde) Prozessbeobachter*innen im Rahmen der Seminare zur Qualitätssicherung der Gruppendynamik und Beobachtungsübung
- elektronische Plattform zum Austausch von Dokumenten und Inhalten, Nachleseunterlagen
- Kennenlernen und Praxis des bewährten Modells des „Kollegialen Coachings“

COACHING optional

Als optionale Möglichkeit können die Teilnehmenden einen Coach für konkrete Begleitung „vor Ort“ oder auch extern anfordern.

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 Coachings 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.

SELBSTORGANISIERTE PEERGROUPS

Zielsetzungen:

- Bildung von selbstorganisierten Peergroups unter den Teilnehmenden der Gruppe
- 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

Ein Lehrgang mit professioneller Vermittlung von Führungswerkzeugen und ausreichend Tiefgang zur Reflexion des eigenen Führungsverständnisses – sowohl für junge als auch für erfahrene Führungskräfte. (Leiter Supply Chain Management, 50)

Die psychologischen Inputs sind sehr wertvoll und helfen einem, vieles besser zu verstehen. (Leiterin Auftragsabwicklung, 34)

Spannende Blickwinkel gepaart mit interessanten Aspekten aus anderen Unternehmen machen das Seminar äußerst kurzweilig. (Leiter Prototypenbau, 33)

Man bekommt viele Kenntnisse und Werkzeuge für die verschiedenen Aspekte und Situationen von VerantwortungsträgerInnen, sei es in klassischen Führungshierarchien oder auch in einem Umfeld mit viel Selbstorganisation. (Geschäftsführerin, 34)

STIMMEN VON TEILNEHMER*INNEN

Man glaubt nicht, welche „Werkzeuge“ als Führungskraft zum „anständigen“ Führen benötigt werden. Man lernt dabei nie aus! (Leiter Instandhaltung, 32)

Wer eine individuelle Weiterbildung für sich oder seine Führungskräfte sucht, findet hier viel Praxiswissen und es werden auch direkte Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen besprochen. (Leitung Auftragsabwicklung, 33 Jahre)