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. **Führung ist ein gänzlich neuer (erlernbarer) Job** mit viel Reflexionsbedarf. Die Führungsfunktion ist ein kritischer Erfolgsfaktor in Organisationen.

Der Lehrgang unterstützt bei der Entwicklung des notwendigen **Handwerkzeugs & erfolgversprechender Haltungen** für wirksame Führungsarbeit. Und er investiert in die Weiterentwicklung der eigenen **Führungspersönlichkeit**.

TAO-KOLLEG 2027

DURCHGANG 30 (V 34.2)

22. November 2027 bis 21. November 2028

Kontakt: kolleg@tao.co.at
www.tao.co.at

STRUKTUR

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

KAMIN GESPRÄCH

1½ TAGE / 22.-23. NOVEMBER 2027
Walter Schlögl und Hubert Lackner

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

3 TAGE / 18.-20. JÄNNER 2028
Thomas Olbrich und Jürgen Hamader

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

2 TAGE / 7.-8. MÄRZ 2028
Jürgen Hamader und Ursula Strasser

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

2 TAGE / 19.-20. APRIL 2028
Hubert Lackner und Ursula Strasser

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

3 TAGE / 30. MAI – 1. JUNI 2028
Ursula Strasser und Peter Frenzel

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

2 TAGE / 18.-19. SEPTEMBER 2028
Hubert Lackner und Thomas Olbrich

PEERGROUPS & TRANSFERAUFGABEN

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

2 TAGE / 20.-21. NOVEMBER 2028
Walter Schlögl und Jürgen Hamader

© TAO [2026]

KOSTEN

EUR 8.650,- pro Teilnehmer*in (zzgl. MWSt.) exkl. Übernachtungs- und Aufenthaltskosten im Seminarhotel.

Rechnungslegung: in 3 Tranchen vor Modul 1, Modul 2 und Modul 5. Abwesenheit ist kein Grund für Minderzahlungen. Damit sind alle mit dem Lehrgang verbundenen unten angeführten Leistungen abgedeckt.

Einzelcoaching (als optionales Angebot) wird im Rahmen des Lehrganges zu einem vergünstigten Satz angeboten.

Bitte kommen Sie für die Konditionen für **Sozialprofitorganisationen** auf uns zu.

STAFF

Das interdisziplinäre TAO-Team mit

Mag. Peter Frenzel
Dipl.-Ing. Jürgen Hamader
Ing. Mag. Dr. Hubert Lackner
Mag. Thomas Olbrich
Dr. Walter Schlögl
Ursula Strasser BA

für die Seminare bzw. optional für Coaching

SETTING

15,5 Seminartage in Form von 7 Seminaren innerhalb 12 bis 14 Monaten

Teilnehmer*innen aus unterschiedlichen Organisationen

Teamteaching der TAO-Trainer*innen

Begleitende transferfördernde Lernstrukturen

Gruppengröße ca. 10-16 Teilnehmer*innen

Seminarorte im Raum OÖ

Folgende Leistungen sind mit dem Lehrgangsbeitrag abgedeckt:

Konzeption der einzelnen Seminare; Abstimmung mit den Auftraggeber*innen; Seminardurchführung in der Regel im Teamteaching (je nach Gruppengröße); Komplette Seminarorganisation (Seminarhotel-Auswahl & Zimmer Vorreservierungen; Kommunikation mit den Teilnehmer*innen (u.a. Einladungen, Protokolle); Bereitstellung von Seminarunterlagen (Die verwendeten Foliensätze sowie Skripten werden nach den Modulen in elektronischer Form an die TN versendet); Zur Verfügung Stellung einer Kommunikationsplattform für die Teilnehmer*innen (MS Teams); Teilnahmebestätigung (Zertifikat); interne TAO Qualitätssicherung

Die individuellen Kosten der Teilnehmer*innen vor Ort (Aufenthaltskosten am Seminarort) sind selbstständig abzuwickeln.

© TAO [2026]

ZIELE UND ZIELGRUPPEN

Die Teilnehmenden sollen lernen, bewusst zu führen.

- Sie werden qualifiziert, den **Überblick** zu behalten, den eigenen **Verantwortungsbereich** klar zu übernehmen und aktiv zu gestalten.
- Die Führungskräfte entwickeln ein vertieftes Verständnis über **Organisationen, Gruppen und Individuen und dessen Wechselwirkungen** in Systemen.
- Die Teilnehmenden verstehen **Führen und Leiten als Gestaltungsaufgabe**, bei der Bewusstheit über eigene Fähigkeiten, Kräfte und auch Grenzen eine wesentliche Voraussetzung ist.
- Sie erweitern ihren eigenen **Handlungsspielraum** und sind in **komplexen Situationen** funktional, zielgerichtet und 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 gefördert, da sich die Führungstätigkeit zunehmend mehr in selbststeuernden und eigenverantwortlichen Organisationseinheiten abspielt.
- Letztlich soll das permanente **Arbeiten an sich selbst** die eigene Lernfähigkeit über den Lehrgang hinaus unterstützen.

Für ...

Führungskräfte, die systematisch gefördert und weiterentwickelt werden,

Führungskräfte, die neu in die Funktion berufen wurden,

Potenzialträger*innen (High Potentials), die auf eine konkrete Führungsaufgabe vorbereitet werden,

Unternehmer*innen, die sich für das eigene Handeln als Führungskraft gezielt weiterentwickeln wollen,

Projektleiter*innen ohne Linienfunktion (= Führungskräfte auf Zeit),

Absolvent*innen anderer TAO-Lehrgänge wie „FK Teamleiter- und Gruppenleiter*innen“ oder „Kommunikation & Kooperation“.

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

© TAO [2026]

1 Lehrgangsstart: Meine Führungssituation
Entwicklungsziele und Commitment

Der Lehrgang startet mit der Etablierung eines möglichst **lern- und entwicklungsförderlichen Rahmens**. Dazu gehört das Kennenlernen ebenso wie die Orientierung über Inhalte und das gezielte Aufsetzten eigener Lernziele.

Führungskräfteentwicklung ist eine bewusste Maßnahme der Organisation und der **Person**, daher holen wir am Kaminabend auch die **Organisationen** vor den Vorhang.

Typische Inhalte

- Vorstellen der Inhalte und des Ablaufs des Curriculums
- Kennenlernen der anderen Personen und TAO
- Bewusstes Commitment, sich auf diesen Entwicklungsweg einzulassen
- Entwickeln einer ersten theoretische Landkarte zum Thema Führung
- Eine erste Diagnose der eigenen Führungssituation und der eigenen bereits vorhanden Kompetenzen, der Entwicklungs-potenziale und der Entwicklungsnotwendigkeiten
- Etablieren der lernförderlichen Begleitstrukturen für diesen Lehrgang

2 Organisations- & Aufgabenverständnis
Funktionales Handeln als Führungskraft

In diesem Modul erschließen sich die Teilnehmer*innen ein **Organisationsmodell** zur Diagnose der Wirkzusammenhänge und potenzieller Interventionspunkte. Im Fokus steht die Führungs-Aufgabe der **strategischen Steuerung** und permanenten Adaption von Organisationen.

Typische Inhalte

- Diagnostische Kompetenz für die Situationsanalyse des eigenen Verantwortungsbereichs
- SYMA Organisationsmodell als systemische Landkarte
- Sensibilität und Werkzeuge für die bewusste inhaltliche, organisatorische und methodische Gestaltung des eigenen Verantwortungsbereichs
- Gestalten von organisatorischem Wandel (Aspekte des Changemanagements)
- Die Handhabung von Komplexität und Ambivalenz Führungskompetenz
- Reflektiertes Aufgabenverständnis als Führungskraft entwickeln und erkennen, dass „Führung“ ein eigener Job ist

© TAO [2026]

3 Führen in schwierigen Situationen
Lösungsorientierung für die Praxis

Passende **Interventionen** und die kompetente Gesprächsführung **in schwierigen Situationen** (u.a. Kritikgespräch, Konfliktsettings, Veränderungswiderstand) sind der Kern dieses Moduls. Eine Voraussetzung ist mitunter die eigenen Dynamiken und (Konflikt)Muster zu erkennen.

Typische Inhalte

- Bewährte Instrumente und Interventionstechniken für schwierige Situationen anwenden lernen
- Konflikte und Schwierigkeiten als Chance für persönliche und organisationale Weiterentwicklung erkennen
- Eigene Konfliktmuster und Dynamiken reflektieren
- In konkreten Praxisfällen („Coaching in der Gruppe“) aktuelle Problemlagen reflektieren und alternative Problemlösungsstrategien entwickeln
- Funktionales Aufgabenverständnis als Führungskraft und lösungsorientierter Ansätze weiterentwickeln
- Typischen „Dilemmata der Führung“ erkennen, Möglichkeiten des Umgangs finden und bei der Entwicklung einer entsprechenden Führungsethik unterstützt werden

4 Gesundes Führen Im Spannungsfeld von Leistungsorientierung & Lebensqualität

Dieses Modul nimmt die eigene Person in den Mittelpunkt der Betrachtung, denn erfolgreiche **Führung beginnt bei sich selbst**. Ziel ist die Entwicklung der Bewältigungskompetenz im Kontext von **Vielfalt, Zeitdruck, Stress und Widersprüchlichkeit**, auch im Sinne einer Vorbildwirkung.

Typische Inhalte

- Reflexion persönlicher Lebensvisionen und Impulse in Richtung gelingender „Work-Life-Balance“
- Umgang mit und Prävention von „Burn Out Dynamiken“ (für sich und in der Verantwortung der Personalführung)
- Kenntnis spezifischer "Stressquellen" und entsprechender Lösungsansätze
- Erweiterung persönlicher Effektivität und Effizienz im Arbeitsalltag (Selbstmanagement)
- Stärkung der persönlichen Resilienz im Alltag
- Salutogenetische Ansätze und Erkenntnisse der Positiven Psychologie
- Entwicklung von Ansätzen in Richtung „Gesundes Führen“ als organisationale Aufgabe

© TAO [2026]

5 Dialogische Kommunikation
Kontakt – Beziehung – Resonanz

Die **Gestaltung von Kommunikation** ist eine wesentliche Schlüsselkompetenz erfolgreicher Führung. Nicht zuletzt gelingt oder misslingt dadurch Beziehungsgestaltung. Unser Fokus liegt dabei bei notwendigen Haltungen und weniger bei rhetorischen Techniken.

Typische Inhalte

- Eigenes und fremdes Kommunikationsverhalten besser verstehen (Stichworte „intra- und interpersonale Kompetenz“)
- Diagnostische Kompetenz für die Selbst- und Fremdwahrnehmung weiter schärfen
- Eigene „blinde Flecken“ insbesondere im Bereich beruflicher Beziehungsgestaltung erkennen und Impulse zur konstruktiven Lösung potenziell problematischer Aspekte
- Die Entwicklung von Gruppen und ihren (Kommunikations-) Strukturen verstehen und mitgestalten lernen
- Das eigene Verhaltensrepertoire in sozialen Situationen nachhaltig erweitern
- Impulse für die eigene Persönlichkeitsentwicklung sowie Ansätze für Personalentwicklung

6 Situative Führung im Team
Führungsstile & Entscheidungsfindung

In diesem Modul lernen die Teilnehmenden konkrete **Vorgehensmodelle zur Verbesserung der Entscheidungs-qualität** (Sachqualität & Akzeptanz). Darüber hinaus liegt ein Schwerpunkt in der Anwendung aktueller Methoden der partizipativen **Entscheidungsfindung** im Team.

Typische Inhalte

- Reflexion des eigenen Führungsstils und Entscheidungsverhaltens
- Erweiterung des eigenen Repertoires, um in komplexen Führungssituationen funktional, zielgerichtet und bewusst handlungsfähig zu sein
- Kennenlernen und Einüben von bewährten partizipativen Entscheidungsmethoden (u.a.. „Systemisches Konsensieren“)
- Entwicklung hilfreicher bzw. notwendiger "innerer" Haltungen für gelingende Teamarbeit (Personen-, Ziel- und Aufgabenorientierung)
- Weiterentwicklung von erfolgskritischen Aspekten professionellen Besprechungsmanagements

© TAO [2026]

7 Führungsinstrumente & Lehrgangsabschluss
Methoden & Techniken für den Führungsalltag

Das **Abschluss**modul schließt den thematischen Rahmen mit Fokus auf **operativer Mitarbeiterführung** (u.a. Ziele setzten, Delegieren, Kontrolle, Feedback geben, Motivation). Und die gemeinsame Lernreise wird bewusst beendet.

Typische Inhalte

- Bewährte „Tools“, Instrumente und Interventionstechniken für den operativen Führungsalltag
- Praxiserprobte Ansätze zur professionellen Bewältigung der Personalentwicklungsaufgaben für alle Phasen im typischen Arbeitszyklus von Mitarbeitenden („HR Kreislauf“)
- Erfolgreiche Gestaltung motivierender Arbeitsumgebungen
- Professioneller, proaktiver Umgang mit nötigen Trennungs- und Abschiedsprozessen reflektieren
- Eine bewusste und abschließende Ergebnissicherung und Evaluierung den gesamten Lehrgang
- Persönlicher Abschluss und Ausblick auf die Zukunft

BEGLEITSTRUKTUREN

Zur Unterstützung des Lernerfolg und Transfer in den Arbeitskontext installieren wir eine Reihe an förderlichen Strukturen.

- Unterstützung von expliziten **Zielformulierungen** am Beginn des Lehrgangs gemeinsam mit den Vorgesetzten
- Bilden von **selbstorganisierten Peergroups** als stabile kollegial Lernstruktur außerhalb der Seminarzeiten
- Kollektive **Ergebnissicherung** in den Modulen
- **Vorbereitungsaufgaben** im Vorfeld der Seminare
- **Transferaufgaben** als Brücke zur eigenen Praxis
- **Prozessbeobachter*innen** im Seminar zur Qualitätssicherung der Gruppendynamik und Beobachtungsübung
- **Elektronische Plattform** zum Austausch von Unterlagen sowie für die interne Kommunikation
- Kennenlernen und Praxis des bewährten Modells des **„Kollegialen Coachings“**
- **Optionales individuelles Coaching** bei TAO Berater*innen als Ressource

© TAO [2026]

TAO TRAININGSANSATZ

Systemisches Verständnis
Der gesamten Lehrgangskonzeption liegt ein ganzheitliches – systemtheoretisches - Denkmodell in Bezug auf die funktionale Tätigkeit (Führung) innerhalb einer Organisation zugrunde. Damit adressieren wir die wechselseitigen Beeinflussungen verschiedener Elemente und damit Einflussebenen wie Einzelpersonen, Gruppen und Systeme bzw. Strukturen in Organisationen.

Erfahrungsorientiertes & theoriegestütztes Lernen
Didaktisch treffen Sie auf eine ausgewogene Balance aus Erfahrungslernen (aktive Teilnahme an Übungen, Gruppenarbeiten und Rollenspielen, Videoaufnahmen), fundierten Theorieinputs und Raum für Selbstreflexion. Damit sollen Lernziele auf mehreren Ebenen – Persönlichkeitsentwicklung, Erweiterung der Handlungskompetenz, Aufbau von Wissen für den Arbeitsalltag – gezielt gefördert werden.

Entwicklungsorientierung
Unsere Lehrgänge sind als persönliche Entwicklungspfade angelegt. D.h. im Rahmen einer längerfristigen intensiven Lernpartnerschaft finden die Teilnehmenden viele Möglichkeiten vor, ihre Persönlichkeitsressourcen sowie ihre praktische Wirksamkeit im Arbeitsalltag gezielt weiterzuentwickeln und über den Kontext der Seminare hinaus weiterzuverfolgen.

Orientierung an den Teilnehmenden sowie am Prozess der Seminargruppe
Für eine gute Begleitung ist es uns wichtig, "die Gruppe dort abholen zu können, wo sie gerade steht“. Neben einem logischen und konsistenten Aufbau des Lehrgangs ist daher eine hohe, permanente Prozessorientierung unser Anspruch. Diesen Fit erreichen wir auch durch ein kompaktes Trainer*innenteam und fließende Übergaben.

Unterstützung bei Integration & Transfer in den Arbeitsalltag
Um die nötigen Integrations- und Transferleistungen der einzelnen Teilnehmenden zusätzlich zu unterstützen und zu fördern, werden in der didaktischen Gestaltung der einzelnen Seminare ergebnissichernde Strukturhilfen angeboten (u.a. ein "Transfertag“, Peergroups und Transferaufgaben zwischen den einzelnen Seminarblöcken).

Interdisziplinärer Zugang
Unseren Zugang zum Thema Führung verorten wir an der Schnittstelle psychologischer Aspekte mit den Logiken von Organisationen zu vereinen. Theoretische Fundierung und Orientierung in unserem Tun geben uns dabei Ansätze der systemisch-konstruktivistische Erkenntnistheorie, der personorientierten Philosophie, der humanistischen Psychologie und des „Offenen Sozio-Techno-Oekonomischer Systemansatzes“.

© TAO [2026]

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)

STIMMEN VON TEILNEHMER*INNEN

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

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)

© TAO [2026]