

## Wozu eine Führungskräfte-Entwicklung?

Führungskräfte sehen sich beträchtlichen und oft ganz neuen Herausforderungen gegenüber:

Sie müssen die Komplexität der an sie gerichteten Rollen- und Verhaltenserwartungen bewältigen. Zugleich sind sie aufgefordert, ihre strategischen Herausforderungen mit einer mitarbeiterorientierten Umsetzung zu vernetzen. Das bedeutet auch, die im demografischen Wandel sinkende Leistungs- und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu fördern, Motivation zu erhalten und die Arbeitgeberattraktivität durch eigenes Führungshandeln zu stärken.

Folgen dieser Situation sind Belastungen, Demotivation und Personalausfall bei Führungskräften. Dies macht ein Gegensteuern mit Klärungsprozessen sowie dem Kennenlernen neuer Instrumente notwendig.

Das geeignete Instrument hierzu ist die Führungskräfte-Entwicklung.

## Haben Sie Interesse?

Rufen Sie gerne an!  
Tel.: 0511 - 165 976 02-1



**Dr. Mußmann, Schladitz & Partner,**  
**Personal- und Organisationsentwicklung**  
Königsworther Str. 23a  
30167 Hannover

Tel.: 0511 - 165 976 02 - 0  
Fax.: 0511 - 165 976 02 - 9

info@mussmann-partner.net

**www.mussmann-partner.net**

Foto Umschlag: Rainer Sturm / Pixello

## Führungs- Akademie



Entwicklungsprogramm  
für Führungskräfte

## Das Konzept

Führungskräfte-Entwicklung zielt darauf ab, Führungskräfte in ihrer Auseinandersetzung mit ihren besonderen Herausforderungen und Bedarfen zu unterstützen. Teilnehmende gewinnen mehr Sicherheit in ihrem Führungshandeln und sie werden darin bestärkt, ihre Führungsfunktion bestmöglich auszufüllen.

Ziele sind die Standortbestimmung, die Klärung eigener Rollen und Handlungsweisen und das Gewinnen weitere Qualifikationen zum Führen von Beschäftigten, von Teams und Gruppen sowie von Organisationseinheiten. Neben Methoden und Instrumente zur Analyse und Beurteilung von Führungssituationen werden Möglichkeiten zur Umsetzung vermittelt. Die Teilnehmenden werden dazu qualifiziert, die Bedarfe ihrer Mitarbeiter/innen besser zu erkennen und damit im Sinne guter Führung umzugehen.

Aus diesem Grund werden konkrete Aufgaben, Themen und interne Dynamiken aus dem Arbeitsalltag in den Lernstoff integriert und reflexionsorientiert bearbeitet. Lerngruppen werden möglichst abteilungsübergreifend unter Einsatz kollegialer Beratung organisiert, um ein voneinander und miteinander Lernen zu ermöglichen.

Im Lernprozess werden lernförderliche Elemente wie Lerndialog, Einzel- und Gruppenarbeit, Selbstreflexion, interaktives Lernen, Erfahrungsaustausch, Fallbearbeitung, Rollenspiel und andere psychodramatische Elemente sowie Projektbearbeitung und ggf. auch Outdoor-Instrumentarien genutzt. Lerninputs werden verbunden mit handlungs- und anwendungsorientiertem und informellem Lernen in „komplexer Arbeitsstruktur“. Die Integration von Theorie und Praxis wird durch Intervalltrainings und systematische Übung sowie durch Beratung, Feedbacks und Coaching auch on- bzw. near-by-the-Job erreicht.

Zur Absicherung des Lernerfolgs und zur ggf. notwendigen schnellen Nachsteuerung erfolgen laufende Evaluationen und Rückkopplungen.

## Prozessarchitektur und Ablaufplan

### ▼ Festlegung der Projektorganisation

- Bildung Moderations- & Steuerungs-Team
- Klärung Rahmenbedingungen
- Vorgehen zur Bildungsbedarfsanalyse
- Konkretisierung der Ziele (IST & Soll)
- Konkretisierung der Prozessschritte
- Festlegung Evaluation & Controlling

### ▼ Gemeinsamer Auftakt

- Start-Workshop (ggf. Großgruppen-Konferenz)
- Standortbestimmung, Selbstklärung
- Gruppenkohäsion entwickeln
- Möglichkeit zur Bildung dezernatsübergreifender Lerntandems bieten
- Selbsteinschätzung Bildungsbedarfe

### ▼ Analyse

- Fremdeinschätzung der Bildungsbedarfe (Abt. Personal, Vorgesetzte, Kursanalysen)
- individuelle Standortbestimmung und Selbstklärung (verschiedene Analyse-Tools)
- Selbstverständnis als Führungskraft (Führungsrolle, Führungsstil, Führungsethik)

### ▼ Intervention & Bildungsprogramm

- Auswertung mit Steuerungs-Team
- Transformation in Bildungsprogramm
- Umsetzung des Bildungsprogramms
- Lernwerkstatt „On-the-Job“ & Lerntandems
- Coaching-Angebote
- Abschluss-Workshop: Ausblick, Rückblick und Blick nach vorne

### ▲ Basisthemen

- Führungskompetenz und Instrumente
- Leistungsbeurteilung
- Engagement und Motivation
- Kulturprägung
- Kommunikation und Gesprächsführung
- Organisation und Arbeitssystemplanung
- Qualitätssicherung und Entwicklung

### Vertiefungsthemen

- Demografiegerechte Führung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Gesundheitsorientierte Führung
- Vielfalt und Diversity
- Werteorientierte Führung

## Umsetzung in hierarchie-spezifischen Lerngruppen

### ▶ Obere Leitungsebene

- Strategieentwicklung
- Analyse und Priorisierung von Zielen und Aufgaben, Analyse- und Kreativitätstechniken
- Verhandeln und (Re-)Präsentieren
- Planung, Durchführung und Steuerung von Projekten, Zuweisung und Controlling von Ressourcen entlang von Zielen und mittels abgeleiteten Kennzahlen

### ▶ Mittlere Leitungsebene

- Führung in Sandwichpositionen: Rollenklärung zwischen MA- und Sachorientierung
- Verhandeln und Präsentieren, Vermittlung von Zielen und Vorgaben an MA
- Führung auch schwieriger Beschäftigter
- Management von Projekten & Prozessen
- Moderation von Schnittstellen
- Teamentwicklung

### ▶ Operative Leitung: Meister, Schichtführer

- Führung auch schwieriger Beschäftigter
- Führung von Personen mit heterogenem Erfahrungs- und Qualifikationshintergrund
- Erkennen und Bearbeiten von Konflikten
- Verhandeln mit internen und externen Kunden und Partnern
- Kundenorientierung im Kundenkontakt
- Management von Projekten & Prozessen