

Sehr geehrte Damen und Herren,

laut Ihrer Ausschreibung möchten Sie in Ihrem Unternehmen für die Führungskräfte der kaufmännischen Abteilungen ein kontinuierliches Entwicklungsprogramm aufsetzen, in dem neben kurzen Schulungseinheiten weitere Formate die persönliche Weiterentwicklung der Führungskräfte unterstützen.

Ihrem Wunsch nach sekundierenden Maßnahmen entnehme ich, dass Ihnen bereits bewusst ist, dass Fortbildung als Einzelmaßnahme selten nachhaltig ist und dass dauerhafte Verhaltensänderung Reflexionsschleifen, Übung und Erfahrungslernen braucht. Mein Konzeptvorschlag untergliedert sich daher in Maßnahmen vor, während und nach der jeweiligen Schulungseinheit. Die enge Verzahnung von Training und Berufsalltag erleichtert es den teilnehmenden Führungskräften, sich das Erlernte praktisch zu erschließen und dauerhaft einzuprägen.

Um nachhaltige Lerneffekte zu erzielen, befrage ich die Teilnehmenden vorab, welches Ziel sie mit der Weiterbildung verfolgen. Diese Vorgehensweise ermöglicht es mir,

- die Schulungsinhalte an den spezifischen Bedürfnissen der Führungskräfte auszurichten,
- Inhalte dem erlebten Arbeitsumfeld anzupassen, damit die Führungskräfte die Trainingsinhalte tatsächlich in ihrem Berufsalltag umsetzen können und
- gezielte Unterstützung bei der Lösung von Problemen zu geben.

Zudem hat es sich bewährt, dass sich die Teilnehmenden im Vorfeld mit ihrem Vorgesetzten darüber austauschen, was sie mit der Weiterbildungsmaßnahme erreichen wollen und wie die Umsetzung des Gelernten am Arbeitsplatz erfolgen kann.

Die Trainings haben Workshop-Charakter, das heißt, die Führungskräfte erarbeiten sich die Inhalte anhand verschiedener Aufgabenstellungen und Übungen in Kleingruppen. Die aktive Auseinandersetzung mit dem Stoff in der Kleingruppe eröffnet andere Perspektiven, fördert die Reflexion der eigenen Denk- und Verhaltensweisen und wird so zum Auslöser für Veränderungsabsichten. Ich agiere dabei als Prozessbegleiterin und Impulsgeberin und helfe ggf., unbewusste Kommunikations- und Verhaltensmuster zu erkennen.

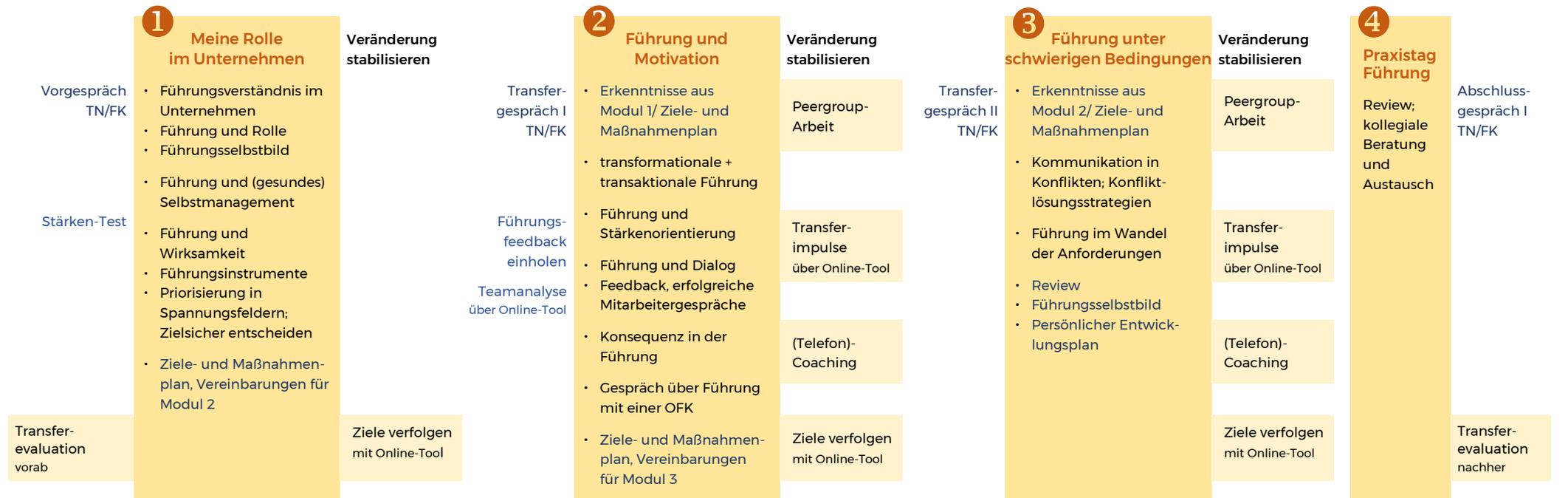
Um eine Verbindlichkeit zu schaffen, die neues Verhalten tatsächlich einfordert, setzt sich jede Führungskraft am Ende eines Seminar (-moduls) sein persönliches Entwicklungsziel und legt erste Umsetzungsschritte fest. Die weitere Begleitung variiert je nach Maßnahme.

Mein Konzeptvorschlag besteht aus zwei Teilen, einem Basis- und einem Aufbauprogramm: Im **Basisprogramm** geht es um die fundierte Grundlagenschulung sowie erstes Üben neuer Techniken. Damit der Transfer des neuen Know-hows in den Berufsalltag der Führungskräfte auch wirklich gelingt und aus Wissen Können wird, schließen sich an die Präsenztermine verschiedene Maßnahmen an (siehe folgende Seite)

Das **Aufbauprogramm** ist modular angelegt. Idee ist, dass sich die Führungskräfte, die das Basisprogramm absolviert haben, entsprechend ihrer spezifischen Anliegen ihr eigenes Programm zusammenstellen. Geregelt könnte sein, dass jede Führungskraft eine bestimmte Anzahl von Fortbildungen pro Jahr besuchen soll. (Details weiter unten)

Ergänzend zu den beiden Programmen ist ein **World Café** vorstellbar, in welchem Führungskräfte aus allen Führungsebenen einen Tag lang gemeinsam darüber diskutieren, was für sie Intrapreneurship bedeutet und wie diese Fähigkeit im Unternehmen auf allen Ebenen gefördert werden kann.

## Basisprogramm WIRKSAM FÜHREN



Mein Konzept zielt darauf ab, Kompetenzen zu vermitteln. Theoretisches Wissen bildet dabei lediglich die Basis. Im Lernprozess wechseln sich Phasen des Inputs mit Phasen des Umsetzens und Ausprobierens im Arbeitsumfeld ab.

### Erläuterungen zum Basisprogramm

- Neben dem Vorgespräch des Mitarbeiters mit seinem unmittelbaren Vorgesetzten und der Abfrage der Teilnahmemotivation durch mich absolvieren die teilnehmenden Führungskräfte im Vorfeld des ersten Moduls einen Stärkentest, dessen Auswertung Teil des 1. Moduls ist.
- Jede Führungskraft bestimmt am Ende eines Moduls sein individuelles Entwicklungsziel und plant konkrete Umsetzungsschritte. Gemeinsam werden mögliche Umsetzungshindernisse besprochen.
- Mithilfe eines Online-Tools unterstütze ich die Führungskräfte, ihr Entwicklungsziel systematisch zu verfolgen. Darüber hinaus Sorge ich zwischen den Modulen mittels kurzer Erinnerungsmails in Form von Wiederholungen, Aufgaben, Tipps, Reflexionsfragen dafür, dass sich das neue Wissen festigt.

Diese Onlinebegleitung kann sowohl auf dem PC/ Mac als auch auf mobilen Endgeräten als App verwendet werden. Jeder entscheidet, wann und wo er lernt.

- Hilfreich ist es, wenn sich die Führungskräfte untereinander vernetzen und gegenseitig unterstützen und motivieren. Einen geeigneten Rahmen bieten viertel- oder halbjährlich durchgeführte Führungswerkstätten, in denen ich z.B. kollegiale Beratungen zu aktuellen herausfordernden Führungssituationen durchführe oder Best Practices weitergegeben werden.  
Eine andere Möglichkeit sind Peer Groups, in denen sich die Teilnehmenden nach der Weiterbildung regelmäßig und selbstorganisiert zum Erfahrungsaustausch und gemeinsamen Lernen treffen.
- Die Führungskräfte lernen diese Formate im Verlauf des Basisprogramms kennen. Ab dem 2. Modul rege ich sie explizit an, sich in Peer Groups zusammenzufinden.
- Den Abschluss des Basisprogramms bildet ein eintägiger Praxistag, an dem Rückschau gehalten, Gelerntes aufgefrischt und neue Erkenntnisse geteilt werden. Aufgetauchte Probleme können besprochen und gemeinsam gelöst werden.

## Aufbauprogramm WIRKSAM FÜHREN

- |  |  |   |
|--|--|---|
| • Führungsverhalten<br>Planspiel                     | • Führen mit Zielen                                  | • Moderation und<br>Gesprächsleitung      |
| • Konfliktkompetenz<br>stärken                       | • Führen alters-<br>gemischer Teams                  | • Kritikgespräche<br>erfolgreich führen   |
| • Präsentation                                       | • Agiles Führen                                      | • Coachingtools als<br>Führungsinstrument |
| • (üben und Feedback)                                | • (Virtuelles) Führen auf<br>Entfernung              | • Umgang mit<br>Widerstand                |
| • Besprechungen effektiv<br>und effizient gestalten  | • Grundlagen für Kreativi-<br>tät & kreatives Denken | • Konfliktmoderation                      |
| • Mitarbeiter-Employability<br>kennen und verstärken | • Vernetztes Denken und<br>Handeln                   | • Resilienz & Stress-<br>management       |
| • Selbst-Coaching                                    | • Innovationen und<br>Veränderungen<br>vorantreiben  | • Gesund Führen                           |
| • Persönliche<br>Entwicklungsplanung                 |  |   |

### **Erläuterungen zum Aufbauprogramm**

Die thematische Zielrichtung der Module gilt es, in einer fundierten Auftragsklärung zu ermitteln. Die folgende Auswahl basiert auf meiner Erfahrung aus der Arbeit mit Führungskräften anderer Unternehmen. Bitte verstehen Sie sie als eine Gesprächsgrundlage.

- Die Länge der Module sollte in Abhängigkeit vom Thema variieren. Theoretische Inputs binden relativ wenig Zeit. Nachhaltigkeit erfordert jedoch Nachdenken, und neues Verhalten benötigt Einübung und Zeit. Es ist sinnvoll, dafür im Training Raum zu geben, um erste Erfahrungen mit neuen Handlungsweisen diskutieren zu können, bevor man sie an den eigenen Mitarbeitern „ausprobiert“. Zudem braucht es bei komplexeren Themen etwas Zeit, mit den Teilnehmenden verbindliche Umsetzungsvorhaben zu erarbeiten.
- Auch im Aufbauprogramm arbeite ich mit Remindern per E-Mail, um das Erlernte zu festigen.
- Moderierte Reflexionstage mit den teilnehmenden Führungskräften vier bis sechs Wochen nach dem jeweiligen Workshop bieten Gelegenheit, im vertrauten Kreis Erfahrungen auszutauschen, aufgetauchte Probleme zu besprechen und gemeinsam zu lösen sowie Gelerntes aufzufrischen bzw. zu vertiefen. Zudem erhöht ein Reflexionstag den sanften Druck auf die Führungskräfte, ihr Umsetzungsvorhaben erfolgreich zu Ende zu bringen.

Da etwas verstanden zu haben, noch lange nicht heißt, es auch umsetzen zu können, sollte die Übertragung neuer Erkenntnisse in reale Führungssituationen begleitet erfolgen. In Coachingsitzungen können die Führungskräfte ihre Erfahrungen reflektieren, Umsetzungshindernisse besprechen und Ermutigung erhalten. (Einzelcoachings müssen nicht per se für alle Teilnehmer durchgeführt werden, aber die Führungskräfte sollten die Möglichkeit haben, bei Bedarf darauf zurückzugreifen.)

Denkbar ist auch das Angebot eines Follow-up vor Ort. Hier unterstützt der Coach den Lernprozess, indem er die Führungskraft in der von ihr gewünschten Arbeitssituation beobachtet und ihr anschließend Feedback gibt bzw. sie in der anvisierten Fragestellung coacht.

Sehr geehrte Damen und Herren,

soweit mein Vorschlag. Um die Schulungsinhalte den Erfordernissen in Ihrem Unternehmen bestmöglich anzupassen, stehe ich Ihnen für eine fundierte Auftragsklärung gerne zur Verfügung.

Herzliche Grüße



Nancy Zernickow

Klenzestraße 7, 93051 Regensburg

Tel. +49 (0)941 46182637

Mobil +49 (0)176 40196098

E-Mail [info@zernickow.de](mailto:info@zernickow.de)

[www.zernickow.de](http://www.zernickow.de)