

Verband Österreichischer Wirtschaftsakademiker

VÖWA

goldemund.com

Train for Management TFM  
Führen und Management  
2008

# Als Führungskraft gefordert!

Ein Führungskräftelehrgang der praktischen Art, für Führungskräfte die ihre Arbeit reflektieren und gezielte Veränderungen erreichen wollen. Eine „Politur“ für alle an effektiver Führung Interessierten!

## Anforderungen an Führungskräfte von heute!?

Was bedeutet „zu führen“ - für mich und für Andere?

Als Führungskraft gefordert!

Führen findet heute mehr denn je in einer Vergleichsarena statt: Früher wurden Führungskräfte nur an ihren Erfolgszahlen gemessen, heute werden sie auch an ihrer sozialen Kompetenz, an ihrem Weitblick, an ihrer Fähigkeit in der Öffentlichkeit zu bestehen gemessen und sie werden überdies mit den Besten der Besten verglichen. Ihre MitarbeiterInnen haben Bedürfnisse und Rechte wie nie zuvor. Auch ihre Kunden haben ständig steigende Erwartungen an sie. Einerseits als Abnehmer ihrer Produkte und Dienstleistungen, andererseits immer öfter auch als Investoren, die konkrete Rendite- und Performancewünsche an die Führungskräfte stellen.

- > Die Globalisierung und Neudefinition der Märkte, der Kunden und der Absatzstrategien.
- > Die Zentralisierung der Organisationen und die Diversifikation der Angebote.
- > Neue Chancen für Nischenanbieter und neue Technologien.
- > Zusammenschlüsse von Anbietern und Kunden.
- > Strukturveränderungen der Arbeitsbedingungen und eine neue Generation von Berufseinsteigern.

Themen wie diese, bestimmen immer stärker den unternehmerischen Alltag. Führungskräften kommt in diesen turbulenten Zeiten - die an Dynamik eher zu- als abnehmen - eine besondere Bedeutung zu.

Persönliche Fragen wie: Wie kann ich mein Unternehmen/meinen Bereich erfolgreicher führen? Warum bin ich Führungskraft? Macht mich Führen glücklich? Was muß ich heute tun um Morgen noch dabei zu sein? bekommen verstärkt Bedeutung.

Die Anforderungen sind enorm, denn Unternehmen brauchen professionelle Führungskräfte, die Überdurchschnittliches leisten und dabei ihre Energie und Spannkraft behalten.

Um Führungskräfte auf ihre Aufgaben vorzubereiten, sie fit zu machen und zu halten haben wir diesen Lehrgang entwickelt. Menschen und Organisationen oder Teile davon zu führen, ist eine Tätigkeit, die immer entscheidender wird. Unsere Welt, eine Welt der Organisationen, kommt ohne professionelle Führung nicht aus. Die Zeiten, in denen man in die Führungsrolle hineingeboren wurde, sind längst vorbei. Gute Führung ist nicht (nur) charismatisch. Führung kann und muss erlernt werden. Die Anzahl der Menschen, die de facto führen, steigt ständig, die Ausbildung von Führungskräften ist oftmals auf die fachlichen Fähigkeiten konzentriert. Die Ausbildung zur Führungskraft wird auch in den Sekundär- und Tertiärausbildungen eher sporadisch behandelt. Ergänzend bieten viele Unternehmen spezifische Ausbildungs- und Traineeprogramme an, in denen sie die nötigen Fähigkeiten und das Rüstzeug eng fokussiert vermitteln.

Wir bieten eine unternehmensübergreifende Ausbildungssequenz an, die die Anliegen der TeilnehmerInnen umfassend berücksichtigt, wobei die TeilnehmerInnen aus unterschiedlichen Organisationen kommen und so voneinander vielfältig lernen können.

# Führen im Spannungsfeld von Dualitäten

Führung findet in Spannungsfeldern statt.

Zwischen Organisation und Mensch, Nachfrage und Angebot, Statik und Veränderung, Chaos und Ordnung, ...

- > Zielorientierung vs. Beziehungsorientierung
- > Führungskraft oder Coach und Mentor? Wo ist da der Unterschied?
- > Härte oder Nachgiebigkeit, oder wie läßt sich beides verbinden?
- > Was ist effektiver: ein „genereller“ oder ein „individueller“ Führungsstil?
- > Sollten sich die Mitarbeiter an die Führungskraft anpassen oder umgekehrt?
- > Man erwartet heute von Führungskräften rasche Entscheidungen - die aber gut überlegt sein sollen!
- > Persönliche und soziale Kompetenz in Verbindung mit exzellentem Fachwissen
- > Verständnis für Strukturen und für Menschen, und, und, und ...

Damit umzugehen, erfordert von Führungskräften vermehrt innere Stabilität und Ausgewogenheit, Verständnis der Situation, die Fähigkeit zur Reflexion, zur Veränderung und zum Lernen.

Wesentlich ist uns die curriculare Form dieses Lehrgangs. Eine Gruppe von max. 12 Führungskräften bleibt ein Jahr lang zusammen, arbeitet in Workshops und in Peergruppen an den Themen. In einer Abfolge aus „Theorieimpulsen“ (Tagen an denen die Gruppe gemeinsam arbeitet, lernt, ausprobiert und diskutiert) und Praxisphasen zur persönlichen Erprobung der Lerninhalte in der eigenen Arbeitssituation. Individuelle Coachingsequenzen unterstützen die Entwicklungsarbeit.

Dieser von uns angebotene Weiterbildungsweg verbindet inhaltliche Konzepte der Organisations- und Personalentwicklung mit methodischen und psychosozialen Ansätzen.

- > Die Beziehung zu Anderen sehen wir als das Grundelement menschlichen Handelns, Denkens und Fühlens an.
- > Das Verhältnis zwischen TrainerInnen und TeilnehmerInnen ist geprägt von einer OK-OK-Haltung, die es uns ermöglicht auf einer partnerschaftlichen Basis zu lehren, zu lernen, zu konfrontieren und zu entwickeln.
- > Wir unterstützen Autonomie, Eigenverantwortung und die aktive Gestaltung des eigenen Lebens, reflektieren aber auch den Einfluss der Organisationskultur(en) und der Strukturen des öffentlichen Lebens.

Wir stehen für eine professionelle, partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen TrainerInnen und TeilnehmerInnen.

# Das Programm: Als Führungskraft gefordert

In diesem Curriculum haben wir die Hauptthemen von Führung „heute“ in sieben großen Kapiteln abgebildet. In einem interaktiven Rahmen der Gruppe initiieren wir Lernen und unterstützen es individuell durch Lernpartnerschaften und persönliches Coaching. Die Zeiten haben wir so gewählt, dass die Seminartage jeweils am Anfang einer Woche liegen, um die Arbeit dieser Woche durch die Lerneinheiten zu unterstützen. Wir schließen jeden Block mit einem energetischen Teil ab, so dass die verbleibenden Tage der Arbeitswoche optimal genützt werden können.

Zwischen den Bausteinen werden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen durch Peergruppen-Arbeit, Reflexion, Praxisanwendung der Lerninhalte, Literatur und Vorbereitungsunterlagen bei ihrer Lern- und Change-Arbeit unterstützt.

Zusätzlich stehen jedem Teilnehmer und jeder Teilnehmerin fünf individuelle, persönliche Coaching-Stunden zur Verfügung, die mit dem Lehrgangleiter vereinbart werden.

In jedem Trainingsmodul vereinbaren wir mit jedem Teilnehmer und jeder Teilnehmerin konkrete persönliche Ziele an denen diese arbeiten wollen. Die Resultate werden am jeweils nächsten Trainingstag miteinander diskutiert und die Themen vertieft oder eventuelle Probleme und Fragen angesprochen. Mit Reflexionen über die praktische Umsetzung unterstützen wir den hohen Praxisbezug und die konkrete Anwendung des erworbenen Wissens.

Die erforderliche konstant hohe Leistungsbereitschaft; die Fähigkeit zwischen Anspannung und Entspannung wechseln zu können; situative persönliche Einsatzbereitschaft und die Gelassenheit Mitarbeiter arbeiten zu lassen, sollten zu einer Form verbunden werden, die ein zufriedenes Leben ermöglicht. Wir unterstützen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen ihre Gesundheit zu erhalten, mit Stress und Belastungen gut umzugehen, und Entspannung und Ausgleich zu finden.

Gezielte Energiearbeit und Werkzeuge zur Motivation und Entspannung sind Teil des Trainingsprogramms.

An zwei Abenden laden wir erfolgreiche Führungskräfte zu einem Kaminesgespräch ein. Diesen fachlichen Austausch bereiten die TeilnehmerInnen eigenverantwortlich als Projekt im Rahmen der Ausbildung vor, leiten ihn und werten ihn aus.

# Der zeitliche Ablauf und die Themenschwerpunkte:

---

## 1./2. Tag Persönlichkeit und Führung

---

### **Persönliche Einstellung und Haltung**

- > zu sich selbst
- > zur Führung
- > zu MitarbeiterInnen und KollegInnen
- > zur Rolle und Tätigkeit im Unternehmen

### **Führungskraft sein**

*Was sind die Grundlagen erfolgreichen Führens?*

- > Anforderungsprofile und persönliche Visionen
- > Eigenmotivation
- > Ziele, unternehmerisches Denken und Handeln
- > Eigenverantwortung und Entscheidungen treffen

### **Persönliche Standortbestimmung**

*Was beeinflusst meinen Erfolg?*

- > Stärken / Schwächen
- > Vergangenheit / Zukunft und Visionen / Resultate
- > Chancen / Probleme
- > Rollenkonzepte
- > Führungsstile
- > „Ich“-Zustände und Modelle

## 3./4. Tag Beziehungs- und systemisch orientierte Führung

---

### **Andere zu Taten veranlassen**

- > Beziehungen aufbauen und entwickeln
- > Ziele vereinbaren
- > Aktivitäten- bzw. Maßnahmenplan zur Zielerreichung
- > Konsequenz der Ziel- bzw. Aufgabenverantwortung
- > Delegation
- > Feedbackprozesse
- > Grundlagen der Kommunikation
- > Welcher Führungsstil passt zu mir?
- > Ebenen von Transaktionen
- > OK-Positionen

## 5./6. Tag

### Kommunikation und Führungswerkzeuge

---

#### **Gesprächsführung**

*Gespräche mit Mitarbeitern und Kunden zielgerichtet führen*

- > Verhandlungsführung
- > Zielvereinbarungsgespräch
- > Motivationsgespräch
- > Kontrollgespräch
- > Beurteilungsgespräch
- > Kritikgespräch
- > Loben und kritisieren

#### **Führungsgrundsätze**

*Warum sollten MitarbeiterInnen gerade meine Führung schätzen?*

- > Führungsgrundsätze
- > Fördern und fordern
- > Ebenen im Umgang mit den MitarbeiterInnen
- > Ordnung und Orientierung
- > erlebbare Haltungen und Einstellungen

## 7./8. Tag

### Motivation und Teamkonzepte

---

#### **Teamarbeit**

*In Gruppen Ergebnisse zielsicher und effizient erarbeiten*

- > Team / Teamarbeit
- > Konkurrenz und Kooperation
- > Teamorientierung vor Bereichsorientierung
- > Kreativität
- > Konferenzleitung / Besprechungen
- > Denkgrenzen sprengen
- > Rollen und Strukturen im Team
- > Teamfindung und Phasen
- > Systemaufstellungen

#### **Motivation und Motive**

- > Bedürfnisse
- > Werkzeuge zur Motivationssteigerung
- > Motivations Mix
- > Energiearbeit, Spannung und Entspannung
- > Geist, Seele und Körper

---

## 9./10. Tag

### Vortrag & Wirkung

### Struktur & Selbstorganisation

---

#### **Präsentationen**

- > Selbstsicherheit
- > Wirkungselemente und persönliche Wirkungssteigerung
- > Präsentationstechnik und Hilfsmittel
- > Moderation, Gruppenarbeit, Interaktionen
- > Struktur und Aufbau von Vorträgen und Präsentationen
- > Umfeldgestaltung
- > Spontanität und Vorbereitung

#### **Selbstorganisation**

- > Umgang mit der Zeit
- > Tätigkeitsanalyse
- > Zeitmanagement
- > Selbstmanagement
- > Arbeitstechnik / Ziele / Prioritäten

---

## 11./12. Tag

### Organisation und Kultur

### Strategie, Macht und Führung

---

#### **Einfluss der Kultur auf den Erfolg?**

*Wie entsteht Kultur, wie verändert man sie?*

- > Kulturanalyse
- > Was ist Qualität?
- > kontinuierliche Steigerung der Qualität
- > Wertströme

#### **Konzepte und Umsetzung**

- > Arbeit in Prozessen und Projekten
- > Entwicklung, Steuerung und Umsetzung
- > Strategien für Verbündete, Gegner und andere Gruppen
- > Umgang mit Macht
- > Konflikte
- > Kraftfeldanalysen
- > Macht und Gespräche

# Information

**12 Seminartage** innerhalb von 8 Monaten  
**4 Coachingeinheiten**  
**2 Kaminabende**  
**Lernplattform**  
**Peergroup**

**Investition:** 4.900,- (zuzügl. 20% Mwst) - **minus 490,- für VÖWA-Mitglieder**  
exklusive Übernachtung und Verpflegung

**Trainingsbeginn:** nach Absprache  
**Ort:** Großraum Wien

## Wer sind Ihre TrainerInnen?



**Andrea Goldemund, MsC**



**Hans-Georg Hauser, PST**



**Heinz Goldemund,  
CMC Lehrgangslleitung**



**Dr. Andreas Mautner**

Verband Österreichischer Wirtschaftsakademiker 

**VÖWA**