

# Rohdiamanten werden geschliffen – Führungskräfte-Werkstatt 2003

Der Mythos alter Führungstheorien («great man theory») besagt, dass eine Führungskraft nicht gemacht, sondern als solche geboren wird. Wir gehen stattdessen davon aus, dass Führungskompetenz erlernbar und stetig erweiterbar ist. Ähnlich einem Diamantenschleifer, der die einzelnen Facetten eines Diamanten herausarbeitet.

congena bietet 2003 eine institutsübergreifende Führungskräfte-Werkstatt für junge Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte in Kreditinstituten an. Ziel dieses Programmes ist es, die Führung in Banken und Sparkassen zu professionalisieren, indem Fachkräfte in der Phase des Übergangs zur Führungskraft notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten für die tägliche Führungsarbeit erlernen. Der Schwerpunkt liegt im Bereich der Sozial- und Methodenkompetenz.

## Die Idee zur Führungskräfte-Werkstatt

congena ist seit Jahren im Bereich der Fortbildung und Weiterentwicklung von Führungskräften tätig. Dabei werden Trainingskonzepte und Fortbildungsreihen für Führungskräfte auf die Besonderheiten der einzelnen Unternehmen maßgenau zugeschnitten und hausintern durchgeführt. Die Teilnehmer einer Organisation bleiben unter sich und somit im Kontext ihrer spezifischen Unternehmenskultur.

Die Führungskräfte-Werkstatt spannt den Bogen weiter und bringt institutsübergreifend neue Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte – die **Rohdiamanten** – zusammen. Hintergründe und Sichtweisen der Teilnehmer sind weiter gefächert und werden im Rahmen der Fortbildung genutzt und ausgetauscht. Neben ihren Erfahrungen aus unterschiedlich wahrgenommenen Funktionen und Aufgabengebieten bringen die Teilnehmer die jeweilige

Unternehmenskultur ihrer Organisationen in das Fortbildungsfeld hinein. Auch für die immer wichtiger werdende Netzwerkarbeit wird der Grundstein gelegt.

Die Werkstatt läuft über einen Zeitraum von 15 Monaten und startet im Februar 2003. Durch ihre berufsbegleitende Form mit insgesamt 8 Modulen bietet sie eine wertvolle Kontinuität, die eine enge Verzahnung mit dem Arbeitsalltag ermöglicht. Die Teilnehmer erproben Gelerntes zwischen den Modulen in ihrem Arbeitsalltag und tauschen im Folgemodul ihre individuellen Erfahrungen aus. Denn wie so oft, ergeben sich viele Fragen erst aus der konkreten Anwendung heraus.

Durch die Reflexion im Rahmen von konkreten Fallberatungen (Supervision) vergrößern sie ihr Führungsrepertoire nachhaltig.

## Wie ist das Programm aufgebaut?

Das Programm gliedert sich in acht Module, wobei jedes Modul zweigeteilt ist. Es startet mit einer halbtägigen Supervision am Freitag, der ein inhaltlicher Themenblock am Samstag folgt.

## Supervision

Im Rahmen der Supervision arbeiten die Teilnehmer an eigenen Praxisfällen, wie z.B. herausfordernden Mitarbeitergesprächen oder Konfliktsituationen aus ihrem Arbeitsalltag. Durch die Supervision werden sie im Übergang von der Fach- zur Führungskraft – der einem Paradigmenwechsel gleich kommt – bei der Übernahme der neuen Funktion in ihrer sozialen und emotionalen Kompetenz gestärkt. Supervision zielt dabei nicht darauf ab, zu instruieren oder zu schulen, sondern identifiziert, analysiert und erarbeitet Lösungswege für Situationen des beruflichen Alltags. Die Problembearbeitung und -lösung erfolgt dabei gemeinsam zwischen Fallgeber, Supervisor (congena-Trainer) und den restlichen Teilnehmern. Diese Form des Lernens schafft Reflexionsräume



Conny Lang  
Beraterin  
congena, München



Ulrike Schindlbeck  
Beraterin  
congena, München

institutsübergreifend ✓  
netzwerkbildend ✓  
berufsbegleitend ✓

und ermöglicht ein vertieftes Verstehen beruflicher Realität, indem sie eine Situation aus verschiedenen Blickwinkeln und Dimensionen beleuchtet. Im Laufe einer Fallbearbeitung kommen unterschiedliche Methoden und Übungen, wie z.B. Rollenspiele, Visualisierungstechniken, Soziogramme oder Aufstellungen zum Einsatz. Durch Supervision wird eine Kompetenzerweiterung im Bereich der Kooperationsfähigkeit, der Konfliktbewältigung, der Übernahme einer beruflichen Rolle und der Gestaltung von Arbeitsbeziehungen erreicht.

### Themenblöcke

Der zweite Teil eines jeden Moduls am Samstag ist jeweils einem konkreten Themenblock gewidmet, um aus diesem Feld notwendige Fähigkeiten und Fertigkeiten für den Führungsalltag zu erwerben. Genau wie eine gute Führungskraft schnell auf den Punkt kommt und das Wichtige vom Unwichtigen unterscheiden kann, so konzentriert sich das Training auf die Verhaltensweisen, die bei der Mitarbeiterführung erfolgsentscheidend sind. Das Trainingsdesign ist übungsintensiv angelegt, um den Teilnehmern ein Maximum an eigenen Erfahrungen im Fortbildungskontext – sozusagen im geschützten Raum – zu ermöglichen.

Im Folgenden werden die einzelnen Module inhaltlich kurz beleuchtet.

### Modul 1

#### Von der Fach- zur Führungskraft

Die Teilnehmer bestimmen ihren persönlichen Standort bezüglich der eigenen Führungsrolle bzw. des –stils und überprüfen die Anforderungen und Erwartungen in Bezug auf die noch neue oder zukünftige Führungssituation. Es werden Erfolgsfaktoren und Stolpersteine des Wechsels von der Fach- zur Führungskraft beleuchtet und Hilfen für einen guten Übergang erarbeitet. Tipps und Ideen, um die Kommunikation bezüglich des Inhalts, noch mehr aber bezüglich der Beziehung zum Gesprächspartner förderlich zu gestalten, sind ein zentrales Thema. Wir verdeutlichen typische Situationen und Missverständnisse zwischen Führungskräften und Mitarbeitern und bieten Lösungsansätze dazu. Der »Mythos Motivation« wird greifbarer.

### Modul 2

#### Zeit- und Selbstmanagement

Selbstmanagement bringt sowohl mehr Lebensqualität als auch größeren beruflichen Erfolg. Ziel dieses Themenblocks ist es deshalb, das persönliche Zeitmanagement zielorientiert zu verbessern und Zeitfresser sowie Stressfallen zu reduzieren. Die Teilnehmer lernen im ersten Schritt die wesentlichen Faktoren und Einflussgrößen im persönlichen Umgang mit Zeit und Aufgaben ken-

<b>Supervision</b>	<b>Themenblock Modul 1 – 8</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Von der Fach- zur Führungskraft</li> <li>– Zeit- und Selbstmanagement</li> <li>– Prozesse in Teams</li> <li>– Konfliktmanagement</li> <li>– Führungskraft als Coach</li> <li>– Moderation und Präsentation</li> <li>– Management von Veränderungen</li> </ul>
← 1/2 Tag	← 1 Tag

nen. Dann entwickeln sie individuelle und situationsgerechte Ansatzpunkte und Maßnahmen zur Arbeitserleichterung und -entlastung.

### Modul 3

#### Prozesse in Teams

Die Prozesse und Dynamik in Teams wahr zu nehmen, sie zu interpretieren und entsprechend der Aufgabenstellung zu nutzen, ist das tägliche Brot einer Führungskraft.

Hierfür ist die Klärung von Erwartungen und die Vereinbarung von Spielregeln unverzichtbar. Bezogen auf einzelne Phasen in Teams stellen wir nützliche Teaminstrumente vor und die Teilnehmer wenden sie direkt an.

### Modul 4

#### Konfliktmanagement

Konflikte sind durchaus nützlich – entscheidend ist, mit welcher Haltung und mit welchem Stil sie angegangen werden. Sie bauen sich oftmals über Jahre auf und binden erhebliche Energien – erstarrte Kommunikationsmuster statt eines kreativen Miteinanders ist das Ergebnis.

Die Teilnehmer lernen hier ihr eigenes Kooperations- und Konfliktpotenzial kennen, erfahren, wie Konflikte entstehen und ob bzw. wie ein Konflikt vermeidbar ist. Für »notwendige« Konflikte wenden sie ein lösungsorientiertes Vorgehen als Schlichter oder als Konfliktpartei an – hin zu einem professionellen »Konfliktmanagement«.

### Modul 5

#### Führungskraft als Coach

Das gezielte Fördern von Mitarbeitern im Sinne einer langfristigen Begleitung durch die Führungskraft ist ein zentrales Element der Mitarbeiterentwicklung. Die Teilnehmer rüsten sich hierfür mit grundlegenden Coaching-Instrumenten und finden eine geeignete Haltung als Coach ihrer Mitarbeiter. Sie führen

anhand eigener Situationen aus ihrem Führungsalltag Coaching-Gespräche und lernen für den Umgang mit kritischen Situationen im Coaching hilfreiche Tools.

### Modul 6

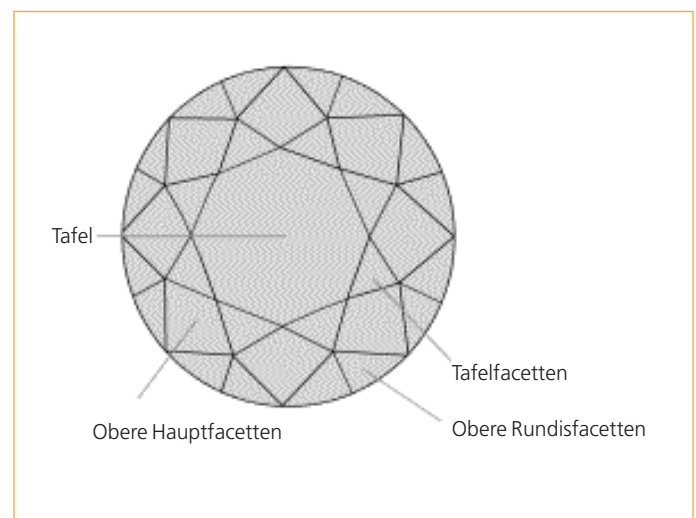
#### Moderation und Präsentation

Die ergebnisorientierte Moderation und Steuerung von Mitarbeiterbesprechungen ist für den Erfolg eines Teams bedeutsam. Die Teilnehmer erproben verschiedene Moderationstechniken und erarbeiten sich z.B. eine Checkliste für die Rolle als Moderator. Dazu erhalten sie konstruktives Feedback durch Trainer, Video und Gruppe.

### Modul 7

#### Management von Veränderungen

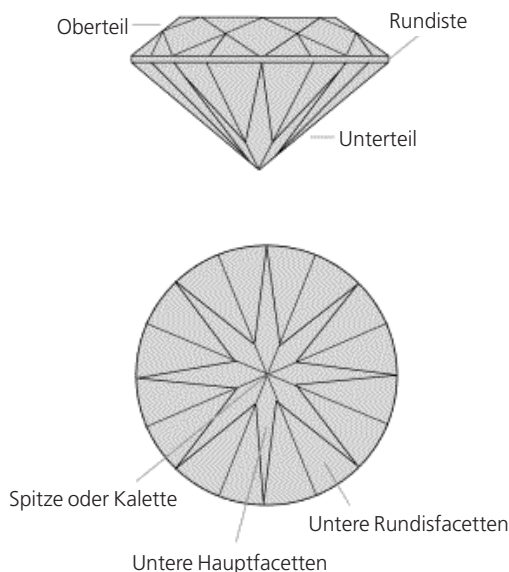
Führungskräfte haben die Schlüsselposition inne, gerade wenn Organisationen sich verändern. Sie haben es oftmals in der Hand, in wie weit die angestrebten Veränderungen in ihren Teams tatsächlich umgesetzt werden. Die Teilnehmer lernen, Chancen und Risiken von Veränderungen einzuschätzen und entwickeln akzeptanzschaffende Maßnahmen. In diesem Zusammenhang ist auch der konstruktive Umgang mit Widerstand von zentraler Bedeutung.



## Modul 8

### Projektmanagement

Projekte sind die aktuelle Form, in der Veränderungsprojekte umgesetzt werden. Erfolgsentscheidend ist die richtige, konsequente und effiziente Anwendung von Projektmanagement-Tools. Die Teilnehmer setzen sich mit den einzelnen Rollen in Projekten auseinander, lernen Projektmanagement-Instrumente kennen und wenden diese exemplarisch an. Neben den Hard-facts lernen die Teilnehmer auch die wichtigsten Soft-facts als wesentliche Erfolgsfaktoren von Projekten kennen.



Um das Feuer eines Diamanten zu entfachen, werden viele Facetten geschliffen. Die kurze Beleuchtung der einzelnen Themenblöcke macht die Vielschichtigkeit der Anforderungen an Ihre Führungskräfte deutlich. Die congenaführungskräfte-Werkstatt unterstützt die Kreditinstitute bei der Entwicklung von bedeutsamen Facetten ihrer angehenden Führungskräfte, um sie zum Leuchten zu bringen. 🌟

## Die Themen im Überblick:

### Modul 1 Von der Fach- zur Führungskraft

- ✓ Führungsrolle und -stile
- ✓ Grundlagen der Kommunikation
- ✓ Wahrnehmung und Interpretation
- ✓ Motivation versus Motivierung

### Modul 2 Zeit- und Selbstmanagement

- ✓ Analyse des persönlichen Zeitverhaltens und daraus resultierende Zeitfresser
- ✓ Ziele neu definieren und priorisieren
- Umgang mit Störungen
- ✓ »Nein-Sagen« können
- ✓ Balance zwischen Beruf und Privatleben

### Modul 3 Prozesse in Teams

- ✓ Rollen und Aufgaben in Teams
- ✓ Erwartungsklä rung und Spielregeln
- ✓ Phasen in Teams
- ✓ Einsatz von Teaminstrumenten

### Modul 4 Konfliktmanagement

- ✓ Kosten und Nutzen von Konflikten
- ✓ Entstehung und Dynamik von Konflikten
- ✓ Konfliktwahrnehmung und -vermeidung
- ✓ Lösungsorientiertes Vorgehen in Konflikten als Schlichter und Konfliktpartei

### Modul 5 Führungskraft als Coach

- ✓ Rollenverständnis und Haltung eines Coachs
- ✓ Coaching-Bedarf von Mitarbeitern einschätzen
- ✓ Coaching-Instrumente
- ✓ Umgang mit kritischen Situationen im Coaching

### Modul 6 Moderation und Präsentation

- ✓ Planung und Steuerung von Workshops und Besprechungen
- ✓ Rolle des Moderators
- ✓ Moderationstechniken mit Tipps und Tricks
- ✓ Aufbau und Durchführung von Präsentationen

### Modul 7 Management von Veränderungen

- ✓ Merkmale und Muster von Veränderungsprozessen
- ✓ Chancen und Risiken von Veränderungen
- ✓ Akzeptanzschaffende Maßnahmen
- ✓ Umgang mit Widerstand

### Modul 8 Projektmanagement

- ✓ Aufgaben von Projektmanagement
- ✓ Rollen in Projekten
- ✓ Projektmanagement-Instrumente
- ✓ Soft-facts als Erfolgsfaktoren in Projekten