

# Professionalisierung von Führungskräften

Portfolio

Portfolio der Produkte und Leistungen  
im Rahmen von Programmen zur  
Führungskräfteentwicklung

Wildenmann GmbH & Co. KG

# Professionalisierung von Führungskräften

## Inhalt

Ausgangslage und Zielsetzung .....	2
Trends und Implikationen für Führungsentwicklungsprogramme .....	2
Architektur eines Entwicklungsprogramms für Führungskräfte.....	4
Leitlinien sowie inhaltliche und methodische Konzepte für die .....	6
Ausgestaltung von Führungsentwicklungsprogrammen .....	6
Kontakt.....	9

## Ausgangslage und Zielsetzung

Die Veränderungen in der Führungslandschaft erfordern in vieler Hinsicht eine neue Definition der Rolle der Führungskräfte. Ebenso werden sich starke Veränderungen in der Frage der Haltung aber auch in den notwendigen Kompetenzen der Führungskräfte ergeben. Erzeugt wird diese Neuorientierung durch neuere Entwicklungen wie zum Beispiel die agilen Teams oder die zunehmenden und drastischen Veränderungsnotwendigkeiten aus der Disruption.

Wir haben diesen Veränderungen Rechnung getragen und unsere Maßnahmen zur Professionalisierung von Führungskräften auf diese zukünftigen Notwendigkeiten angepasst.

### Welche Ziele sollen mit einem Führungsentwicklungsprogramm erreicht werden?

1. Die Teilnehmenden sollen einen tiefen Einblick zu dem Thema Führung und Leadership erhalten. Sie sollen zielgruppenabhängig alle Facetten des neuen Leadership Konzeptes beherrschen.
2. Die Teilnehmenden sollen die Möglichkeit erhalten, intensiv an der Entwicklung ihrer Persönlichkeit zu arbeiten. Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer sollte die eigene Wirkung der Person kennen und weiter ausbauen. Dies sollte fokussiert werden auf die Schwerpunkte: Einfluss ausüben, psychologische Attraktivität aufbauen, Fähigkeit zur Inspiration, Anschlussfähigkeit und kommunikative Eloquenz.
3. Die Teilnehmenden arbeiten neben den themenorientierten Verbesserungen an einem zentralen Verbesserungsprojekt im eigenen Arbeitsbereich. Diese Verbesserungen sollten messbar sein.



## Trends und Implikationen für Führungsentwicklungsprogramme

Für die Konzeption von zukunftsorientierten Führungsentwicklungsprogrammen müssen die Inhalte und Methoden solcher Programme stets auf Validität für die Zukunft überprüft werden.

In den letzten Jahren hat sich in vielen modernen Unternehmen in punkto Eigenverantwortlichkeit, Initiative und Commitment vieles getan. Gerade die neueren Entwicklungen im Bereich Agilität können hier einen wertvollen Beitrag leisten. Ebenso bedeutsam ist die zentrale Orientierung auf die Bedürfnisse der Kunden.

Dies impliziert für die Führungskräfte in verschiedener Hinsicht ein völliges Überdenken der bisher praktizierten Führungsstile. Dies muss insbesondere dann berücksichtigt werden, wenn man sich mit zukünftigem Führungsverhalten auseinandersetzt.

Nachstehend möchten wir die bedeutenden Trends und Einflussfaktoren für die Entwicklung von Führungsverhalten kurz darstellen:

# Professionalisierung von Führungskräften

- ▶ Ein erster deutlicher Trend ist, dass soziale Machtstrukturen zunehmend an Bedeutung verlieren. Für Wirtschaftsunternehmen heißt dies: Durch die Globalisierung und durch die immer stärker werdende Bedeutung von Kundenprozessen organisieren sich die Unternehmen immer stärker in Matrix-Strukturen.
- ▶ Die funktionalen Silos werden durch prozessuale Querverbindungen durchbrochen. Meistens ist das theoretisch von der Idee her als Lösung für die vorhandenen Fragestellungen sehr leicht verständlich zu machen.
- ▶ Das Problem dabei ist nur, dass solche Strukturen nicht einfach zu handeln sind. Es werden hohe Anforderungen an das Einflussverhalten der Führungskräfte und an das Kooperationsverhalten aller Mitarbeiter gestellt. Die Menschen müssen mehr und mehr aus den angestammten hierarchischen Strukturen und damit auch aus dem hierarchischen Denken und der entsprechenden Mentalität der Anpassung und Unterordnung heraustreten. Nach unten führen, wie zur Seite, wie nach oben.
- ▶ Die zurückgehende formale Macht muss durch einen natürlichen Führungsimpuls, durch das Entwickeln von natürlicher Autorität, durch ein geklärtes Erwartungsverhalten und eine stärkere Überzeugungswirkung kompensiert werden.
- ▶ Gleichzeitig müssen Führungskräfte lernen, kooperatives Verhalten bei allen Mitarbeitern zu entwickeln.
- ▶ Ein weiteres Element unserer Zukunft ist die zunehmende Diversität der Mitarbeiter durch eine zunehmende Vermischung der ethnischen und kulturellen Bevölkerungsgruppen. Das Spektrum der menschlichen Verhaltensweisen und Gewohnheiten und der kulturellen Prägungen erfordert Verständnis, Sensitivität und eine breite Palette von Reaktionsmöglichkeiten. Neben Verständnis und Toleranz heißt das auch eine höhere Flexibilität im Situativen Führen.
- ▶ Ein weiterer Effekt der Globalisierung und der neuen Strukturen ist eine höhere Komplexität der zu bewältigenden Fragestellungen. Somit werden auch die Entscheidungen schwieriger und die Anforderungen an das Entscheidungsverhalten der Führungskräfte höher.
- ▶ Entscheiden unter Unsicherheit, die Fähigkeit, unbekannte Faktoren und Risiken bewusst zu kalkulieren, sind neue Anforderungen. Wirkliche Entscheidungen haben immer etwas mit Risiko oder Unsicherheit zu tun, sonst wären es nur Schlussfolgerungen.
- ▶ Das heißt nicht, dass die Lösung blindes Risikoverhalten ist, vielmehr geht es um die Fähigkeit, bewusst mit Risiken umzugehen.
- ▶ Aus unseren 360°-Feedback-Analysen wissen wir, dass der Umgang mit Risiken die schwächste Managementkompetenz der Führungskräfte ist.
- ▶ Ein weiterer massiver Einflussfaktor in unserer Zeit ist die Disruption. Die Fähigkeit, Innovationen zu generieren und in den Alltag zu transferieren, hat eine hohe Bedeutung und ist in manchen Branchen essenziell.



## Architektur eines Entwicklungsprogramms für Führungskräfte

Unsere mehrstufigen Führungskräfteentwicklungsprogramme umfassen alle inhaltlichen Bestandteile moderner Führungsarbeit. Wir kombinieren aktuelle lernpsychologische Erkenntnisse und betriebswirtschaftliche Erfordernisse und bieten durch ein Baukasten-System größtmögliche Individualität.

Die Entwicklungsprogramme können als Präsenz- oder Online-Seminare durchgeführt werden. Sie sind alle erlebnisorientiert aufgebaut. Es gibt immer eine Story, Emotion und Spannung. Mittels unserer Online-Elemente wie E-Learning, videobasierten Webinaren oder Befragungen können wir den gesamten Prozess auch komplett online durchführen.

Die Features stellen den nachhaltigen Erfolg unserer Führungskräfteentwicklung sicher.



### Blue Line

Die Blue Line ist ein Angebot an alle teilnehmenden Führungskräfte, ad hoc telefonisch, per Online-Meeting oder E-Mail Kurzinterventionen eines kompetenten Beraters der Wildenmann-Gruppe zu akuten Führungssituationen in Anspruch zu nehmen. Dabei kann es einen engen Bezug zu thematischen Bestandteilen der Seminarreihe geben, wie bspw. dem Vertiefen und Hinterfragen bestimmter Inhalte. Ebenso besteht aber auch die Möglichkeit, auf den externen, professionellen Input zu programmunabhängigen Herausforderungen der jeweiligen Führungskraft zurückzugreifen.

### Inhaltliche Bausteine

Wir haben mehr als 25 Themen als Einzelbausteine entwickelt, die flexibel auf die jeweilige Situation angepasst werden können. Alle Inhalte orientieren sich an den zukünftigen Anforderungen für Führungskräfte und berücksichtigen sehr stark die momentanen Trends und Entwicklungen, wie Agilität in der Führung, New Work, Gender und Diversity in der Ausgestaltung des Führungsverhaltens. Die einzelnen Bestandteile sind für die verschiedenen Führungsebenen jeweils ausgestaltet.

### Feedback-Tools zur Transparenz

Die Fähigkeit aus Erfahrungen zu lernen ist eine zentrale Anforderung an Führungskräfte. Folglich ist das Generieren von Reflexionsanlässen notwendiger Bestandteil unseres Leadership Campus. Dazu setzen wir Persönlichkeitsinventare, 360°-Feedbacks sowie psychometrische Testverfahren wie bspw. emotionale Intelligenztests ein und ermöglichen den Teilnehmenden so einen Abgleich von Selbst- und Fremdbild in verschiedenen Dimensionen. Darüber hinaus geben wir die Möglichkeit, ihre eigene Arbeitskultur und die Veränderungsfähigkeit des eigenen Bereiches zu analysieren.

## Transfer-Tools

Für die Transferfähigkeit eines jeden Teilnehmenden setzen wir ein psychologisches Inventar ein, welches ermöglicht, die persönliche Lern- und Übertragungsleistung samt Entwicklungsfeldern abzuleiten. Dialoge mit den Vorgesetzten oder den Mitarbeitenden der Teilnehmenden, interne und externe Coachings sowie kollegiale Fallberatungen unterstützen das zeitnahe Anwenden der relevanten Inhalte. Insbesondere die internen Coachings durch speziell ausgebildete Coaches haben in unseren Programmen eine große Bedeutung.

### ► Mutige Aktion

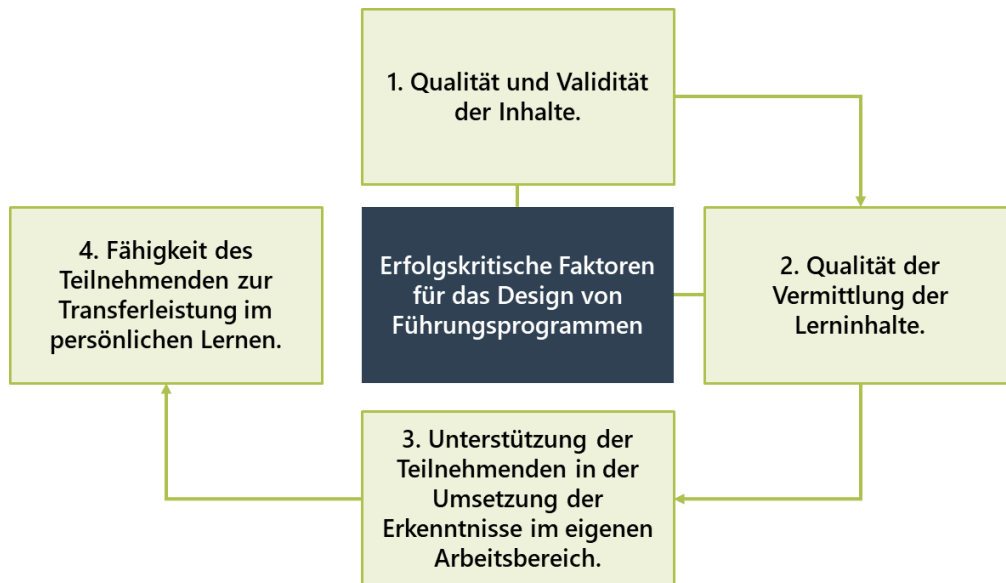
„Mutige Aktion“ heißt, die Teilnehmenden definieren für ihren Bereich die entscheidende strategische Fragestellung. Durch die Mutige Aktion wird darauffolgend sichergestellt, dass strategisch entscheidende Themenstellungen in den einzelnen Arbeitsbereichen umgesetzt werden. Es entsteht ein direkter Nutzen für jeden teilnehmenden Bereich, wie aber auch eine Forcierung der Transferleistung. In der Aggregation der einzelnen strategischen Aktionen kann eine Verknüpfung zum erstrebten ROI (Return on Investment) dargestellt werden.

### ► Coach the Coaches

Im individuellen Coaching erhalten die Teilnehmenden persönliche Rückmeldegespräche zu den Persönlichkeits- und Feedbackinstrumenten. Ebenso bezüglich der individuellen Bearbeitung identifizierter Herausforderungen im eigenen Arbeitsbereich. Hier haben sich auch die Coach-the-Coach- Programme bewährt, bei welchen interne Führungskräfte das Coaching für die Teilnehmenden übernehmen.

## Leitlinien sowie inhaltliche und methodische Konzepte für die Ausgestaltung von Führungsentwicklungsprogrammen

Für die Konzeption von Führungsentwicklungsprogrammen lassen wir uns von vier erfolgskritischen Faktoren leiten:



### 1. Qualität und Validität der Inhalte

Die Qualität und Validität der Inhalte bilden die Basis des Programms. Die Inhalte müssen möglichst umfassend die Situation der Teilnehmenden erfassen. Insbesondere neue Management Bereiche, für welche noch wenig gewachsene Erfahrung besteht, sollten plastisch und übertragbar inhaltlich durchdrungen sein.

Wir haben für die zukunftsorientierte Ausbildung von Führungskräften die notwendigen Kompetenzen vollkommen überarbeitet und geschärft. Die „Leadership Circle New Work“ Dimensionen unterteilen sich in vier Kategorien:

- 1) Zukünftige Kompetenzen:** Kompetenzen, die in Zukunft aufgrund der VUCA-Welt immer wichtiger werden. Innovative Arbeitsweisen sollen dadurch gefördert werden.
- 2) Ungünstiges Verhalten:** Faktoren, die verhindern können, dass das gewünschte Verhalten gezeigt oder das gewünschte Ergebnis erzielt wird. Daraus ergeben sich negative Einflüsse.
- 3) Psychologische Führungsdichte:** Psychologischer Wirkungsgrad der Führungskraft. Umgang mit den Mitarbeitenden. Wie groß ist die tatsächliche Wirkung der Führungskraft? Faktoren, die durch das Verhalten der Führungskraft ausgelöst werden.
- 4) Output-Faktoren:** Welche Ergebnisse erzielt man mit dem beschriebenen Verhalten? Welches Verhalten wird bei den Mitarbeitenden ausgelöst?

Details zu unserem 360°-Feedback „Leadership Circle New Work“ finden Sie auf unserer Homepage.

# Professionalisierung von Führungskräften

## Fundamentale Bausteine und Basisbausteine für den Führungserfolg

Kundenspezifisch zusammengestellte Inhalte werden in Präsenzseminaren qualitativ hochwertig, attraktiv und mit hohem Praxisbezug vermittelt.

Unsere Bausteine für Führungskräfteentwicklung verbinden Erfahrung und Expertise mit der Individualität, die benötigt wird, um Kundenspezifika zu erfassen und abzubilden.

Ihr modularer Aufbau ermöglicht die ressourcenschonende Konzeption eines auf die individuellen Bedürfnisse zugeschnittenen Entwicklungsprogramms für Unternehmen jeder Größe.





## 2. Qualität der Vermittlung von Lerninhalten

Unsere Trainingsinhalte haben wir über die Erfahrungen der letzten Jahre so weit ausgefeilt, dass für jedes Thema

- ▶ Dramaturgien und Inhalte,
- ▶ eindruckliche Spiele,
- ▶ vertiefende Übungen und
- ▶ Übungen für die Anwendung auf den eigenen Arbeitsbereich

zur Verfügung stehen. Dies in verschiedenen Sprachen.

Auch zeigt es sich über die Jahre hinweg, dass es sehr förderlich ist, Emotionalität und spannende persönliche Erfahrungssettings sehr positiv für die Motivation und Lernbereitschaft der Teilnehmenden auswirken. Deshalb gehen wir immer mehr dazu über, die Trainings erlebnisorientiert aufzubauen und den Teilnehmenden spannende Stories anzubieten.

Speziell für junge und zukünftige Führungskräfte haben wir ein Leadership Training entwickelt, das ausschließlich aus spannenden Erfahrungssituationen besteht. So können auch „noch nicht Führungskräfte“ authentische Führungssituationen selbst erleben und lernen zu bewältigen. Eine Beschreibung eines solchen Trainings ist in der Anlage (Leadership Experience) beigefügt und unter folgendem Link zu finden: [www.youtube.com/watch?v=CBsQgFEF7mY](http://www.youtube.com/watch?v=CBsQgFEF7mY).

Das Thema Leadership Experience haben wir auf der anderen Seite für zukünftige Geschäftsführer konzipiert und durchgeführt sowie in ein ganzheitliches Führungsentwicklungsprogramm integriert. Auf unserem Blog befindet sich eine Beschreibung eines solchen Programms: [www.wildenmann.com/blog/fuehrungskraefteentwicklung/fuehrungskraefteentwicklungsprogramm\\_top\\_potentials](http://www.wildenmann.com/blog/fuehrungskraefteentwicklung/fuehrungskraefteentwicklungsprogramm_top_potentials).

## 3. Transferunterstützung der Teilnehmenden

Um die Umsetzung der Lerninhalte in die Praxis zu gewährleisten, haben wir Begleitprozesse, das individuelle Coaching und Befragungsinstrumente entwickelt.

Bei den **Begleitprozessen** hat sich die sogenannte „mutige Aktion“ als absolutes Erfolgssystem erwiesen. „Mutige Aktion“ heißt, die Teilnehmenden definieren für ihren Bereich die entscheidende (strategische) Fragestellung. Eine Entwicklung, die für den Erfolg maßgeblich und kritisch ist. Durch die Umsetzung der Aktion werden zentrale Fragestellungen eines jeden Führungssystems verbessert.

Im individuellen **Coaching** erhalten die Teilnehmenden persönliche Rückmeldegespräche zu den Persönlichkeits- und Feedbackinstrumenten. Ebenso bezüglich der individuellen Bearbeitung identifizierter Herausforderungen im eigenen Arbeitsbereich. Hier haben sich auch die Coach-the-Coaches Programme bewährt, bei welchen interne Führungskräfte das Coaching für die Teilnehmenden übernehmen.

Die eingesetzten **Befragungsinstrumente** geben die notwendige Transparenz für die eigene persönliche wie auch organisationale Standortbestimmung. Hier kommen Befragungsinstrumente wie

- ▶ Persönlichkeitsinventare (Reflector Big Five, Triade der Persönlichkeit, MotivStrukturAnalyse etc.),
- ▶ 360°-Feedbacksysteme (Leadership Circle New Work, Change Agility, Attitude etc.) sowie
- ▶ Kulturbefragungen (Verhaltenspatterns, Perzeptionen etc.)

zum Einsatz. Eine detaillierte Beschreibung der Befragungsinstrumente finden Sie in der Anlage.

## 4. Transferfähigkeit der Teilnehmenden

Schlussendlich setzen wir für die Transferfähigkeit eines jeden Teilnehmers ein psychologisches Inventar ein, welches ermöglicht die persönliche Lern- und Übertragungsleistung samt Entwicklungsfeldern abzuleiten. Gerade dieser Punkt erscheint uns sehr erfolgskritisch. Wenn der Teilnehmende keine oder nur wenig Transferfähigkeit hat, war die gesamte Investition umsonst.

## Kontakt

WILDENMANN GmbH & Co. KG  
Pforzheimer Str. 160 | D-76275 Ettlingen

Telefon +49-7243 5230800  
Fax +49-7243 530850

Wildenmann Consulting AG Schweiz  
Dorfstrasse 13a | CH-5628 Aristau

Telefon: +41 782676010

info@wildenmann.com  
www.wildenmann.com



Bitte beachten Sie, dass das in unserem Ideenpapier entwickelte Dramaturgiekonzept copyrightgeschützt ist. Es darf von einem anderen Anbieter weder unverändert noch variiert aufgegriffen oder umgesetzt werden.