



INHOUSE FÜR IHREN FÜHRUNGSKREIS

FÜHRUNGSKRÄFTE- ENTWICKLUNG

Drei Ausbaustufen, vier Schwerpunkte, ein Ziel: Führung, die im Alltag wirkt.

FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG

WAS ZWISCHEN DEN WORKSHOPS PASSIERT, ENTSCHIEDET

Das, was ich häufig beobachte: Eine Organisation schickt ihre Führungskräfte in ein zweitägiges Seminar, alle finden es gut, und drei Wochen später hat der Alltag übernommen. Was im Seminar passiert ist, ist dann längst vergessen. Das liegt selten am Seminar. Neues Führungsverhalten braucht kontinuierliche Impulse, damit daraus eine Gewohnheit wird.

Deshalb läuft eine Führungskräfte-Entwicklung bei mir über Monate und in Etappen. Zwischen den Workshops probieren Ihre Führungskräfte im Alltag aus, was sie erarbeitet haben, sie besprechen die Erfahrungen in kleinen Gruppen, und sie arbeiten mit Material weiter, das auf das Thema einzahlt.

In den Workshops arbeite ich auf drei Ebenen. Kognitiv mit Wissen und Modellen. Körperlich mit Übungen, in denen die Teilnehmenden erleben, was ein Gespräch mit ihnen macht. Emotional mit den eigenen Erfahrungen, die jede Führungskraft mitbringt.



- **Dauer:** wenige Wochen bis sechs Monate, je nach Ausbaustufe
- **Umfang:** ab zehn Teilnehmenden als Inhouse-Maßnahme durchführbar, größere Führungskreise teile ich in Workshopgruppen auf
- **Ort:** Workshops in Präsenz bei Ihnen vor Ort, Kick-off und Community Calls digital über MS Teams oder Zoom
- **Sprache:** Deutsch oder Englisch



DIE BAUSTEINE

WORAUS EINE ENTWICKLUNG BEI MIR BESTEHT

Welche Bausteine zum Einsatz kommen, hängt von der Ausbaustufe ab. Reihenfolge und Dosierung stimmen wir vorher gemeinsam ab.

STANDORTBESTIMMUNG ZU BEGINN

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer schaut zuerst auf die eigene Ausgangslage: Wo stehe ich als Führungskraft, was fällt mir leicht, woran hänge ich seit Jahren. Diese Bestandsaufnahme steckt in jeder Stufe, weil ohne sie alles Weitere Programm ohne Adressat bleibt.

KICK-OFF FÜR ALLE GEMEINSAM

Vor dem Start kommen alle Teilnehmenden in einem Call über MS Teams oder Zoom zusammen. Dort stellen Sie und ich Ziel, Aufbau, Ablauf und die einzelnen Elemente der Führungskräfte-Entwicklung vor. Danach weiß jede Führungskraft, was auf sie zukommt und was von ihr erwartet wird.

IMPULS

Ein Vortrag von 60 oder 90 Minuten rückt einen bestimmten Aspekt von Führung in den Fokus. Die Teilnehmenden bekommen dazu Informationen und einen Anstoß, das eigene Führungsverhalten daran zu prüfen.

WORKSHOPS

Ein Tag am Stück, in Präsenz bei Ihnen vor Ort. Hier lernen und üben die Teilnehmenden Führungswerkzeuge, in Übungen in Kleingruppen, in Rollenspielen, in Plenumsdiskussionen und in Sequenzen der Selbstreflexion. Gearbeitet wird an den eigenen Fällen, und am Ende des Tages hat jede Führungskraft ihren Werkzeugkoffer erweitert und kann ihn sofort im Führungsalltag anwenden.

SELBSTREFLEXION ZWISCHEN DEN TERMINEN

Zwischen den Terminen schauen die Teilnehmenden auf das eigene Führungsverhalten und auf die Wirkung, die sie bei ihren Mitarbeitenden erzielen. Wer die eigene Wirkung kennt, kann sie verändern. Genau dorthin zielen die Fragen, die ich dafür mitgebe.

PEER-GROUPS

Kleine, feste Gruppen treffen sich zwischen den Terminen und arbeiten nach der Methode der kollegialen Fallberatung. Wer einen Fall einbringt, bekommt die Sicht von vier oder fünf Kolleginnen und Kollegen auf eine Situation, die er allein seit Wochen dreht. Die Methode bleibt im Führungskreis, auch wenn die Entwicklung längst abgeschlossen ist.

LERNPLATTFORM UND MATERIAL

Lernvideos, Fachartikel und Podcasts vertiefen das jeweilige Thema, dazu kommen Erinnerungen und eine Übersicht über den eigenen Fortschritt.

COMMUNITY CALLS

Offene Runden für alle Teilnehmenden, über Team- und Abteilungsgrenzen hinweg. Hier entsteht das Gespräch über Führung, das im Tagesgeschäft selten stattfindet, und aus einzelnen Führungskräften wird eine Gemeinschaft, die sich die Verantwortung für Führung teilt. Nebenbei lernen sich Leute kennen, die sonst nur in Verteilern voneinander lesen.

ABSCHLUSS UND RÜCKBLICK

Am Ende schaut jede Führungskraft auf ihre eigene Entwicklung zurück, und wir halten fest, was im Alltag bleibt. Auf Wunsch berichte ich Ihnen den Stand aus der Gruppe, ohne Inhalte einzelner Personen preiszugeben.

DREI AUSBAUSTUFEN

SO VIEL ENTWICKLUNG, WIE IHRE SITUATION BRAUCHT

Alle drei Stufen laufen inhouse, mit Ihren eigenen Führungskräften, auf Deutsch oder auf Englisch. Das Thema wählen Sie aus den vier Themen auf den folgenden Seiten.

EINSTIEG

Wenige Wochen · ein Impuls und ein Workshoptag

Für Organisationen, die zum ersten Mal gemeinsam an Führung arbeiten, oder für ein knappes Budgetjahr.

- Standortbestimmung für jede Führungskraft
- Ein Impuls zum gewählten Thema
- Ein Workshoptag
- Selbstreflexion vor, zwischen und nach den Terminen
- Abschlussrunde mit Blick auf den Alltag

PROGRAMM

Drei bis vier Monate · zwei Impulse und zwei Workshoptage · rund 20 bis 25 Stunden je Person

Die meistgebuchte Stufe. Der Einstieg, ergänzt um diese Elemente:

- Ein zweiter Impuls und ein zweiter Workshoptag
- Peer-Groups mit kollegialer Fallberatung
- Community Calls für den gesamten Führungskreis
- Lernplattform mit Videos, Artikeln und Podcasts

INTENSIV

Sechs Monate · drei Impulse und drei Workshoptage · rund 30 bis 35 Stunden je Person

Für Organisationen, die ihre Führungskräfte über einen längeren Zeitraum intensiv entwickeln wollen. Das Programm, ergänzt um diese Elemente:

- Ein dritter Impuls und ein dritter Workshoptag
- DISG-Profil für jede Führungskraft, mit Auswertung im Workshop
- Arbeit an der Führungskultur und den ungeschriebenen Führungsgesetzen
- Abschlussrunde im gesamten Führungskreis

VIER SCHWERPUNKTE

JE NACHDEM, WO IHRE FÜHRUNGSKRÄFTE STEHEN

Welcher Schwerpunkt passt, entscheidet sich an der Erfahrung Ihrer Führungskräfte und daran, wen sie führen. Jeder Schwerpunkt lässt sich in jeder Ausbaustufe umsetzen.

- **Neu in der Führung.** Für Menschen, die gerade Führungskraft geworden sind oder es in den nächsten Monaten werden. Im Mittelpunkt steht der Rollenwechsel, besonders dort, wo jemand das eigene Team übernimmt.
- **Entfessele Deine Führungskraft.** Für Führungskräfte, die Mitarbeitende führen und ihre Arbeit bisher aus dem Bauch heraus gut gemacht haben. Sie bauen sich das Handwerk dazu auf, von der Gesprächsführung bis zur Entscheidung unter Druck.
- **Volle Führungskraft voraus.** Für erfahrene Führungskräfte, die selbst Führungskräfte führen. Hier geht es um die eigene Wirkung im Führungskreis, um Konflikte zwischen Bereichen und um Führung im Wandel.
- **Die Führungskraft als Coach.** Für Führungskräfte, die weniger anweisen und mehr entwickeln wollen, damit ihr Team eigenständiger arbeitet.

In den meisten Organisationen sitzen Führungskräfte aller Reifegrade an einem Tisch, von der frisch beförderten Teamleitung bis zur Bereichsleitung mit fünfzehn Jahren Erfahrung. Eine gemeinsame Entwicklung ist trotzdem möglich. Alle starten mit demselben Kick-off und treffen sich in den Community Calls immer wieder als ganzer Führungskreis. Impulse und Workshops laufen dagegen in Gruppen, die nach Erfahrung und Ebene zusammengestellt sind, damit jede Gruppe an dem arbeitet, was sie gerade weiterbringt. Aus den Inhalten der folgenden Seiten stellen wir je nach Ausbaustufe zusammen, was in Ihre Workshoptage passt.



DIE SCHWERPUNKTE IM DETAIL

NEU IN DER FÜHRUNG · ENTFESSLE DEINE FÜHRUNGSKRAFT

NEU IN DER FÜHRUNG

Für Mitarbeitende, die frisch in der Führungsrolle sind oder kurz davorstehen.

FÜR WEN

Besonders geeignet, wenn jemand das eigene Team übernimmt und aus einem Mitglied des Teams die Führungskraft wird.

ZIEL

Die neue Rolle ausfüllen, ohne weiter die beste Fachkraft im Team sein zu wollen, und die Beziehungen im Team neu ordnen, ohne dass jemand das Gesicht verliert.

Der Rollenwechsel bringt Spannungen mit sich, die niemand vorher anspricht. Gestern noch mit den Kolleginnen und Kollegen in der Mittagspause, heute für Beurteilung und Zielerreichung zuständig. Genau daran arbeiten wir, an der Rolle und an den Beziehungen, die sich verändern.

ROLLE UND VERANTWORTUNG

- Die neue Rolle annehmen und ihre Verantwortung klären
- Sich von der vorherigen Rolle abgrenzen
- Erwartungen von oben, unten und außen einordnen
- Den eigenen Führungsstil finden und begründen

KOMMUNIKATION UND SELBSTORGANISATION

- Im Führungsalltag klar kommunizieren
- Delegieren und Verantwortung übergeben
- Feedback geben und annehmen
- Sich selbst führen, Zeit einteilen und Grenzen setzen

ENTFESSLE DEINE FÜHRUNGSKRAFT

Für erfahrene Führungskräfte, die bisher keine Führungskräfte-Entwicklung hatten.

FÜR WEN

Sie führen seit Jahren Mitarbeitende und haben das aus dem Bauch heraus gut gemacht. Jetzt wollen sie ein Fundament und einen Werkzeugkoffer dazu.

ZIEL

Das eigene Rollenverständnis schärfen, die innere Haltung klären und so kommunizieren, dass Entscheidungen mitgetragen werden.

Viele erfahrene Führungskräfte haben nie gelernt, warum ihre Art zu führen bei den einen ankommt und bei den anderen aneckt. Sobald der Druck steigt, fehlt ihnen der Boden unter den Füßen. Dieses Thema schafft ihn.

ROLLE, KOMMUNIKATION, FEEDBACK

- Das eigene Führungsverständnis schärfen
- So kommunizieren, dass die Botschaft ankommt
- Feedback im Alltag verankern
- Die eigenen Muster im Führungshandeln erkennen

ENTSCHEIDEN UND SELBSTWIRKSAMKEIT

- Entscheidungen treffen, auch wenn die Datenlage dünn ist
- Die eigene Selbstwirksamkeit im Führungsalltag stärken
- Sich selbst führen und die eigene Resilienz stärken
- Schwierige Gespräche vorbereiten und führen

DIE SCHWERPUNKTE IM DETAIL

VOLLE FÜHRUNGSKRAFT VORAUS · DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH

VOLLE FÜHRUNGSKRAFT VORAUS

Für erfahrene Führungskräfte von Führungskräften.

FÜR WEN

Sie verantworten einen Bereich, führen selbst Führungskräfte und wirken damit weit über das eigene Team hinaus.

ZIEL

Die eigene Wirkung in der Organisation verstehen und verändern, Konflikte früher klären und Veränderungsprozesse im eigenen Bereich führen.

Auf dieser Ebene fehlt selten Wissen. Was fehlt, ist eine ehrliche Rückmeldung darüber, wie die eigene Führung in der Organisation ankommt. Genau die bekommen die Teilnehmenden hier, von mir und aus der Gruppe.

WIRKUNG UND KONFLIKTE

- Die eigene Wirkung im Führungskreis erkennen
- Konflikte früh erkennen und klären
- Klartext reden, ohne dass jemand das Gesicht verliert
- Mit Widerstand umgehen

WANDEL UND KULTUR

- Führen im Wandel, wenn man selbst betroffen ist
- Die ungeschriebenen Gesetze im eigenen Bereich erkennen und verändern
- Entscheidungen vertreten, die andere getroffen haben
- Die eigene Belastungsgrenze kennen und einhalten

DIE FÜHRUNGSKRAFT ALS COACH

Für Führungskräfte, die ihre Personalentwicklungskompetenz in den Fokus stellen wollen.

FÜR WEN

Sie wollen ihr Team eigenständiger machen und dafür ihr Rollenverständnis erweitern, vom Problemlöser zur Begleiterin.

ZIEL

Mitarbeitende so führen, dass sie Lösungen selbst finden und danach auch mittragen, und dabei klar unterscheiden, wann Coaching passt und wann eine Ansage nötig ist.

Die häufigste Sorge in diesem Thema lautet: Wenn ich nur noch frage, dauert alles länger. Am Anfang dauert es länger und spart danach jede Woche Zeit, weil weniger Fragen zurückkommen.

HALTUNG UND FRAGEN

- Die coachende Haltung im Führungsalltag einnehmen
- Fragen stellen, die weiterbringen
- Zuhören, ohne sofort zu lösen
- Die Grenze zwischen Führung und Coaching ziehen

WERKZEUGE UND PRAXIS

- Gesprächswerkzeuge für den Alltag erlernen und üben
- Entwicklungsgespräche führen
- Rollenkonflikte zwischen Führung und Begleitung auflösen
- An eigenen Fällen in der Fallwerkstatt üben

WAS SICH VERÄNDERT

FÜR IHRE ORGANISATION UND FÜR DIE TEILNEHMENDEN

Zu Beginn definieren wir gemeinsam die Ziele der Führungskräfte-Entwicklung und stimmen sie auf die Anforderungen Ihrer Organisation ab. Aus den bisher durchgeführten Programmen berichten meine Kunden nach dem Abschluss diese Ergebnisse.

WAS ORGANISATIONEN BERICHTEN

- Unser Führungskreis spricht dieselbe Sprache, statt dass jeder Bereich Führung nach eigenem Gutdünken auslegt.
- Mitarbeitergespräche und Feedback finden bei uns regelmäßig statt und nicht erst zum Jahresende.
- Konflikte werden auf der Ebene geklärt, auf der sie entstehen, statt bei der Geschäftsführung zu landen.
- Unsere Meetings enden mit klaren Absprachen, und die halten auch.
- Unsere Führungskräfte holen sich Rat bei Kolleginnen und Kollegen aus anderen Bereichen, auch nach dem Ende des Programms.
- Gute Leute bleiben, weil sich Führung im Alltag verändert hat.

WAS TEILNEHMENDE BERICHTEN

- Ich gehe souveräner in Mitarbeitergespräche und bereite sie gezielt vor.
- Ich gebe Feedback, ohne dass mein Gegenüber dichtmacht.
- Ich moderiere unsere Teammeetings so, dass am Ende klar ist, wer was macht.
- Ich gehe Konflikte im Team an, statt zu warten, bis sie sich von selbst erledigen.
- Ich schätze meine Mitarbeitenden besser ein und gehe auf jede und jeden anders ein.
- Ich entwickle meine Leute, damit sie eigenständiger arbeiten und mehr Verantwortung übernehmen.
- Ich gehe abends mit dem Gefühl nach Hause, etwas bewegt zu haben.

Für Sie als Organisation zahlt sich das auch betriebswirtschaftlich aus. Führungskräfte, die Gespräche führen, Feedback geben und Konflikte früh klären, halten ihre Teams arbeitsfähig. Das wirkt dort, wo Fluktuation und Krankmeldungen ihren Ursprung haben.

WAS SIE DAZUBUCHEN KÖNNEN

ERGÄNZUNGEN, DIE ZU JEDER AUSBAUSTUFE PASSEN

Diese Bausteine lassen sich nach Bedarf einzeln ergänzen und bereichern Ihr Entwicklungsprogramm weiter an.

- **Einzel-Coaching** für einzelne Führungskräfte nach Bedarf, parallel zum Entwicklungsprogramm oder im Anschluss.
- **360-Grad-Feedback** als Evaluation der Führungskompetenz einzelner Führungskräfte. Besonders hilfreich, wenn Selbstbild und Fremdbild auseinanderfallen und wenn Sie konkrete Entwicklungsbedarfe individueller identifizieren wollen.
- **DISG-Profil.** Es untersucht die Verhaltenspräferenz einer Führungskraft und macht Kommunikations- und Führungsmuster deutlich. Es hilft, eine stärkere Sensibilität für die eigene Wirkung als Führungskraft zu entfalten und die Kommunikation und Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden wirkungsvoller zu gestalten. In der Stufe Intensiv bereits enthalten.
- **LINC Personality Profiler.** Er beruht auf den BIG FIVE, dem Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeitspsychologie, das international als Standardmodell gilt. Offenheit für Erfahrungen, Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Verträglichkeit und emotionale Stabilität werden in je sechs Facetten aufgelöst und um Motive und Kompetenzen ergänzt. Daraus entsteht ein umfassender Report, den wir im Workshop auswerten.
- **Zusätzliche Impulse oder Workshoptage,** wenn Sie bestimmte Themen besonders vertiefen möchten.

Mein Grundsatz dabei bleibt: so wenig wie möglich und so viel wie nötig. Ich sage Ihnen offen, wenn ein Baustein aus meiner Sicht nichts hinzufügt.



ÜBER MICH

ICH ENTWICKLE FÜHRUNG, WEIL ICH SELBST GEFÜHRT HABE

Bevor ich mich selbstständig gemacht habe, war ich viele Jahre selbst Führungskraft, zuletzt als Director Human Resources für Europa, den Mittleren Osten und Afrika bei Wacom, davor in internationalen Funktionen bei METRO Cash & Carry. Ich weiß, wie es sich anfühlt, ein Team durch eine Reorganisation zu führen, während man selbst nicht weiß, wie es weitergeht.

Seit 2011 führe ich die Energie durch Entwicklung GmbH, inzwischen im sechzehnten Jahr. In dieser Zeit habe ich über 100 Change- und Entwicklungsprojekte begleitet, im Mittelstand, in der Industrie und in der öffentlichen Verwaltung, und über 3.000 Führungskräfte trainiert und entwickelt. Meine Auftraggeber sind Inhaberinnen und Inhaber, Geschäftsführungen und Personalverantwortliche.

Meiner großen Neugierde geschuldet habe ich viele Ausbildungen gemacht: Diplom-Kauffrau, Master of Arts in Wirtschaftsmediation an der Europa-Universität Viadrina, systemischer Business Lehr-Coach, Organisationsentwicklung Professional bei Trigon, Facilitatorin für LEGO® SERIOUS PLAY®. Das vollständige Profil finden Sie auf meiner Webseite. Den Ausschlag gibt in meiner Arbeit die Praxis. Ich arbeite systemisch, auf Deutsch und auf Englisch, vor Ort und digital.



Ich habe auf beiden Seiten des Tisches gesessen, als Führungskraft und als Personalchefin, die Beratung eingekauft hat. Deshalb weiß ich, woran Sie mich messen werden. Sie bekommen eine Sparringspartnerin, die anspricht, was alle im Raum sehen und worüber trotzdem niemand redet.

DER ERSTE SCHRITT

Am Anfang steht ein Gespräch, in dem wir uns kennenlernen. Ich möchte verstehen, vor welchen Herausforderungen die Führungskräfte in Ihrer Organisation stehen, welche Entwicklungsmaßnahmen in den vergangenen Jahren schon gelaufen sind und welche Entwicklungsziele für Sie gerade am dringendsten sind. Daraus schneiden wir gemeinsam die Entwicklung, die zu Ihrer Organisation passt.

UNTERNEHMEN, DIE MIT MIR ARBEITEN

Siempelkamp · Stadt Korschenbroich · Westfälische Verkehrsgesellschaft · CEVA Logistics · Yusen Logistics · Sievert



Ihre Ansprechpartnerin

Victoria Beckers

beckers@energie-durch-entwicklung.com
+49 172 90 69 280

Energie durch Entwicklung GmbH
Hufeisen 13
41352 Korschenbroich
www.energie-durch-entwicklung.com

