

Trendletter-Führung

Für Führungskräfte in Wirtschaft
und Verwaltung

Ausgabe Nr. 3

Mitarbeiter finden
und binden



Bausteine zum
Führungserfolg



So wird Führung
abgeschafft



Was macht mich
erfolgreich



Schlagen Sie mit uns
ein neues Kapitel auf!



rehm eLine

Gewinnen Sie einen echten Vorsprung in Ihrem Arbeitsalltag und finden Sie jetzt noch einfacher die besten Antworten auf Ihre Fragen: rehm eLine ist die neue starke Marke für mehr als 80 digitale Produkte des rehm Verlags, die Ihre Arbeit in der öffentlichen Verwaltung effizienter, effektiver und einfach besser machen.

Testen Sie ein Produkt Ihrer Wahl 4 Wochen kostenlos und unverbindlich auf www.rehm-verlag.de/eLine

rehm

Editorial

Vor Ihnen liegt die 3. Ausgabe des **Trendletter Führung**, in dem wir Ihnen wieder aktuelle Themen aus dem immer komplexer werdenden Bereich der Mitarbeiterführung kurz und bündig darstellen.

Der Markt an Informationen zu diesem Thema ist im Zuge der „Arbeitswelt 4.0 – New Work“ noch unübersichtlicher geworden; es werden ständig neue Themensäue durch die „Personalentwicklungs-Dörfer“ getrieben und führen oft zu Verunsicherung bei Mitarbeitern und Führungskräften.

Deshalb werden wir in diesem Heft wieder einzelne Themen genauer unter die Lupe nehmen und für Sie herausfiltern, wie „Neues wagen – Altes hinterfragen“ gelingen kann, wie man die Mitarbeiter auf diese Reise mitnehmen und seine Führungskräfte für diese Herausforderungen rüsten kann und muss.

Ein Kernthema in Bereichen der Öffentlichen Verwaltung als auch der Wirtschaft ist der branchenübergreifende Fachkräftemangel; einen Beitrag haben wir deshalb der Frage gewidmet: „Talente finden und binden“.

Im Interview mit dem Landrat der Landkreises Wittmund erfahren Sie, welchen Herausforderungen sich Holger Heymann im Bereich Mitarbeiterführung gegenüberstellt und wie der Spagat, zum einen die Erfüllung von Arbeitsergebnissen einzufordern und andererseits auf die individuellen Persönlichkeiten und deren Bedürfnisse einzugehen, jeden einzelnen mitzunehmen, gelingen kann.

Vor Veränderung steht die Selbsterkenntnis: permanente Veränderungen als neue Konstante in der „Arbeitswelt 4.0“ bedeuten für die einen Motivation, Sinn und Herausforderung, andere wiederum reagieren darauf mit Verunsicherung, Angst oder Stress. Deshalb sind Selbsterkenntnis und Reflexion der eigenen, ganz individuellen Motive eine wesentliche Grundlage bei Veränderungsprozessen. Im Beitrag zum ID 37 Persönlichkeitsprofil stellen wir Ihnen ein wichtiges Instrument zur Analyse der Motivstruktur vor, welches eine wertvolle Verständigungsgrundlage für Zusammenarbeit und Kommunikation bilden kann.



Die Welt dreht sich gefühlt schneller, als wir hinterherkommen: Studien belegen immer wieder, dass Mitarbeiter sich entgegen aller Verlautbarungen gerade in der „Arbeitswelt 4.0“ einen Rahmen bzw. Leitplanken wünschen, d.h., von ihren Führungskräften Kompetenz, Vertrauen und Empathie erwarten und dass diese

sich Zeit für sie nehmen. Andererseits wird im Rahmen von – oft vorschnellen – Organisationsveränderungen ein Hierarchieabbau betrieben, der nicht selten zu überhöhten Leitungsspannen führt, die Mitarbeiterführung de facto unmöglich machen. Die Faktoren und entsprechende Zeitanteile, die zielführend sind beleuchten wir im Beitrag: „...ich würde ja so gern führen, aber ich komme so selten dazu“.

Und natürlich zeigen wir Ihnen wieder unser Haus „Bausteine zum Führungserfolg“ nach kleinen Umbauarbeiten und bekräftigen abermals: man kann Führung nicht nur erlernen, man muss es sogar!

Gefährdungsanalysen über psychische Belastungen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) – seit nunmehr fast 6 Jahren rechtlich bindend – sind nach wie vor in vielen Unternehmen und Organisationen noch immer nicht in Gänze umgesetzt: in der Buchbesprechung zum Thema „Psychische Belastungen am Arbeitsplatz“ möchten wir Ihnen wesentliche Inhalte und Möglichkeiten der Umsetzung von Gefährdungsanalysen sowie einen Handlungsleitfaden anhand eines sehr praxisorientierten Buches von Fritzi Wiessmann empfehlen.

Und nun viel Vergnügen beim Lesen, wir freuen uns auf Ihr Feedback.

Dr. Julia Strahlendorf
Chefredakteurin

Talente finden und binden

Wenn in den nächsten Jahren fast 2 Millionen Arbeitnehmer den Öffentlichen Dienst durch Pensionierung verlassen, entstehen extreme Vakanzen bei den öffentlichen Arbeitgebern. Dabei kann einerseits viel Wissen verloren gehen (Stichwort: Wissenstransfer), andererseits stellt sich die Frage, wie diese Stellen neu besetzt werden und vorhandene Leistungsträger gehalten werden können. Die Einrichtungen des Öffentlichen Dienstes konkurrieren schon längst nicht mehr nur mit der Wirtschaft, sondern auch untereinander um qualifiziertes Personal. So werden beispielsweise in wirtschaftlich starken Regionen neue Entlohnungskategorien eröffnet und somit Neueinsteiger geworben und Leistungsträger anderer Verwaltungen abgeworben. Die Anzahl der Bewerber sinkt, damit lässt auch die Qualität der verbleibenden Bewerber nach. Fluktuationen erzeugen extreme Transaktionskosten und zwingen die öffentlichen Arbeitgeber, sich mit strategischer Planung zum Personalmanagement auseinanderzusetzen und sich mit einem eigenen Profil als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren. Bewerber müssen sich derzeit nicht mehr um Angebote, sondern Arbeitgeber um qualifiziertes Personal bemühen. Die Transaktionskosten sind extrem, eine Neueinstellung mit Bewerberakquise, Auswahlverfahren, Einarbeitungszeit und individueller Qualifizierung kann deutlich mehr als 20% des Jahresgehalts betragen. Der Weggang eines qualifizierten Leistungsträgers kostet mindestens 200.000.- Euro. Da die öffentliche Verwaltung mit Steuergeldern arbeitet, ist sie in der Pflicht Verschwendung zu vermeiden und ihren Haushalt entsprechend abzusichern.

Neue Mitarbeiter finden – Gestaltung des Personalmarketings

Ein Bestandteil des Personalmarketings ist die Personalwerbung, also die emotionsinduzierende und aufmerksamkeitsregende Präsentation von freien Stellen. Dabei kann es kein Konzept geben, welches auf alle öffentlichen Verwaltungen übertragbar wäre. Hier müssen vielmehr die Besonderheit der Stellenausschreibung (z.B. IT-Spezialisten, Mitarbeiter im Bauhof) und die Positionierung als eigene Arbeitgebermarke (Klarheit der Botschaft, Unverwechselbarkeit und Verlässlichkeit) individuell zum Ausdruck gebracht werden. Wie bereits erwähnt, ist der wesentliche Schritt die strategische Planung zum Personalmanagement. Durch eine Umwelt- und Organisationsanalyse müssen im Rahmen des Personalmarketings die Fragen beantwortet werden, weshalb ein Bewerber sich für die Organisation interessiert und weshalb ein Mitarbeiter in der Organisation verbleiben sollte.

Attraktivität als Arbeitgeber

Insgesamt ist der Öffentliche Dienst als Arbeitgeber heute attraktiv, weil er sinnvolle Tätigkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, eine angemessene Bezahlung sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bieten kann. Weil dies aber für den gesamten Öffentlichen Dienst gilt, brauchen die Organisationen Alleinstellungsmerkmale, die den Bedürfnissen von Bewerbern entsprechen (z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Home-Office, Weiterbildungsmöglichkeiten). Im operativen Steuerungsprozess sollten u.a. Details zu folgenden Fragen erarbeitet werden: welche Kommunikationskanäle kommen für uns in Betracht? Wie schaffen wir eine neue Denkweise für das Auswahlverfahren?

Persönliche Kommunikation

Ausbildungsmessen
Tag der offenen Tür
Schulbesuche
Praktikumsstellen

Medienkommunikation

Internet
Plakate / Broschüren
Soziale Netzwerke
Stellenanzeigen (Tages-Fachpresse)

Kommunikation über Dritte

Anwerbung über
Organisationsangehörige
Arbeitsvermittler / Personalberater
Lehrer und Eltern

Beispiele für Kommunikationskanäle im Personalmarketing

Talentierte Mitarbeiter binden

Es wurde schon deutlich, dass flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungsangebote etc. die Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen können. Der entscheidende Punkt jedoch für die Mitarbeiterbindung ist der unmittelbare Vorgesetzte, der in zahlreichen Studien als Kündigungs-/Fluktuationsgrund Nr. 1 genannt wird: Mitarbeiter kommen zu einem attraktiven Arbeitgeber, bleiben wegen sinnvoller, herausfordernder Arbeitsinhalte und verlassen (oder kündigen innerlich) die Organisation wegen schlechter Führungskräfte. Die Bedeutung des Führungsverhaltens für den Erfolg einer Organisation ist u.a. durch die soziale Kompetenz von Führungskräften geprägt. Es kann sicher davon ausgegangen werden, dass die öffentlichen Verwaltungen, die in der Zukunft in die Professionalisierung ihrer Führungskräfte investieren, bessere Chancen haben ihre Mitarbeiter nachhaltig zu binden. Wenn sich die Mitarbeiter auf einem attraktiven Schiff befinden, dass von einem kompetenten Kapitän geführt wird und damit ein gutes Team entsteht, dann wird es für andere Arbeitgeber wesentlich schwerer die Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Mitarbeiter müssen in der eigenen Organisation wachsen können, einen wertschätzenden Umgang erleben und feststellen, dass die Organisation nicht nur an ihrer Arbeitskraft, sondern an ihrer Person interessiert ist. Dann erweist sich das Schiff nicht nur als attraktives Schiff, mit dem man in einen sicheren Hafen einläuft, sondern als Heimat.

Veranstaltungstipp

Wir führen zweimal im Jahr einen 2-tägigen Workshop zum Thema „Bindungen durch WIR-Gefühl“ als offenes Seminar in Hamburg durch, außerdem bieten wir die Veranstaltung als individuelles Inhouse-Seminar für Ihre Organisation an.

Termine und Infos unter:

mail@dr-brandenburg-gmbh.de



Was Führungskräfte wissen können, aber nicht wissen müssen ...

Ambidextrie

Dieser Begriff hätte gute Chancen das Un-Wort des Jahres zu werden, es hört sich an wie eine schreckliche Krankheit und ist in der Tat ein medizinischer Fachbegriff.

Ambidextrie kommt aus dem Lateinischen und bezeichnet in der Medizin die Fähigkeit, beide Hände, Arme oder Beine völlig gleichwertig einsetzen zu können. Heute wird der Begriff im Unternehmenskontext für „beidhändige Führung“ eingesetzt. Ambidexter agiert eine Führungskraft, wenn sie es versteht, Prozesse zu stabilisieren und fortzuentwickeln und gleichzeitig experimentiert und Innovationen vorantreibt. Das Problem dabei ist, solche Persönlichkeitstypen gibt es nicht, denn die beiden Dimensionen folgen völlig unterschiedlichen Denk- und Handlungsmustern (Gerhard Roth, Neurobiologe). Seit den 70er-Jahren wissen wir aus den Organisationswissenschaften, dass erfolgreiche Organisationen Stabilität und Flexibilität benötigen und entsprechend unterschiedliche Mitarbeiterpersönlichkeiten finden müssen.

Prof. Hans R. Strahlendorf



Interview mit Holger Heymann, Landrat des Landkreises Wittmund

In Gesprächen im Rahmen unserer Seminare nehmen wir immer wieder wahr, dass sich die Vorstellung verfestigt hat, im Bereich Mitarbeiterführung wäre vieles einfacher, wenn sich denn auch alle Ebenen, also nicht nur die mittlere Führungsebene, sondern vor allem auch „die da oben“ des Themas Führung annehmen würden, d.h. systematisch Weiterbildungen zum Thema „Mitarbeiterführung“ besuchen würden; nur so lasse sich nachhaltig und langfristig Positives bewirken.

Wir können allerdings berichten, dass in den vergangenen Jahren – sowohl in unseren offenen aber auch in Inhouse-Seminaren – sehr häufig hohe und oberste Verwaltungsbeamte, Bürgermeister und Landräte vertreten waren, die wiederum sehr offen und intensiv am Austausch beteiligt waren und sind.

Erfahren Sie im nachfolgenden Interview mit dem Landrat des Landkreises Wittmund Holger Heymann, welche Schwerpunkte das Thema „Führung“ für ihn beinhaltet und welche besonderen Herausforderungen er in seiner Tätigkeit sieht.

Holger Heymann ist seit 1. November 2016 im Amt des Landrates; neben der

repräsentativen Vertretung des Landkreises Wittmund ist er Leiter der Kreisverwaltung und somit Dienstvorgesetzter der Beamten, Angestellten und Arbeiter, Vorsitzender des Kreisausschusses und verantwortlich für die Vorbereitung und Ausführung der Beschlüsse des Kreistages. Er ist Mitglied des Kreistages und erledigt das Geschäft der laufenden Verwaltung. Zudem nimmt er die Außenvertretung des Landkreises in Rechts- und Verwaltungsgeschäften sowie in gerichtlichen Verfahren wahr. Der Landrat ist Fach- und Kommunalaufsichtsbehörde für die kreisangehörigen Gemeinden. Weiterhin entscheidet er über Maßnahmen auf dem Gebiet der Verteidigung und des Zivilschutzes und der sonstigen Angelegenheiten, die das Land im Auftrage des Bundes ausführt. Herr Heymann ist verheiratet und hat 2 Kinder.



Was waren für Sie wesentliche Gründe, gleich an zwei Seminaren „Führungserfolg durch Kompetenz“ – trotz des bekannten ständigen Zeit- und Termindrucks eines Landrates – teilzunehmen?

Natürlich steht man als auf Zeit gewählter Landrat eines kleinen niedersächsischen Landkreises immer unter einem gewissen Zeit- und Termin-, aber auch Erwartungsdruck, das ist klar. Dennoch ist es für mich unerlässlich, zusätzlich zu meinem persönlichen Fundament, das ich für diesen Job durch meine bisherige beruf-

liche Laufbahn mitbringe, mir ein gewisses zusätzliches Rüstzeug zuzulegen, das meine Kompetenz im Alltag erhöht. Denn ich bin nicht nur höchster politischer Repräsentant des Kreises, sondern auch

Behördenchef und zuständig für eine Kreisverwaltung mit nahezu 500 Köpfen. Wenn man dann noch verbundene und Tochter-Unternehmen sowie Beteiligungen hinzunimmt, kommen noch viel mehr Menschen hinzu, mit denen und für die man arbeitet.

Das bedeutete als Newcomer im Amt vor knapp zweieinhalb Jahren auch, mir ein System zu überlegen, wie ich dieses Amt schaffen kann – ohne dass es mich schafft. Gleichzeitig habe ich natürlich den Anspruch, auch meiner kleinen Familie mit zwei kleinen Kindern gerecht zu werden, auf meine Gesundheit zu achten und irgendwie eine Art Work-Life-Balance zu bewahren. Und natürlich habe ich viele Ideen, was ich beim Landkreis verändern will, dazu mit meinen engsten Mitarbeitern viele Projekte angestoßen, bei denen ich möglichst viele mitnehmen will – ja mitnehmen muss, damit alles gelingt.

„Allein geht einiges, im Team geht alles.“

Was waren wesentliche Erkenntnisse, die Sie mitnehmen und ggf. in Ihren Arbeits-Führungsalltag / im Landkreis / Ihre Organisation transferieren konnten?

Unterm Strich haben mir die beiden Seminare sehr viel gebracht. Ich bin ruhiger, viel sicherer und noch bestimmter in meinem Tun geworden und ich gehe zielgenauer und noch planvoller auf meine täglichen Aufgaben zu. Wesentlichste Erkenntnis für mich: **allein geht einiges, im Team geht alles.** Man muss anderen zuhören, sie und ihre Bedürfnisse ernst nehmen und verbindlich sein, man darf nicht schludern oder zu viel improvisieren, man muss allgemein gut vorbereitet sein, dann klappt der tägliche Spagat schon.

Welche wesentlichen Herausforderungen sehen Sie als Führungskraft bzw. Landrat bezogen auf Mitarbeiterführung?

Die wesentliche Herausforderung ist das Zeitmanagement und die strikte Einhaltung von Wegen und Abläufen, aber auch ein gewisses Improvisationstalent an den Tag zu legen, um neben der vielfältigen Projektarbeit jeden Tag aufs Neue die Plötzlichkeiten des Tagesgeschäfts zu bewältigen und immer wieder viel Arbeit zu delegieren und dann die Ergebnisse von den Mitarbeitern zeitnah einzufordern, ohne sie zu überfordern. Denn dann ziehen sie sich zurück, verweigern sich, werden krank etc.... Man darf die Mitarbeiter nicht über-, aber auch nicht unterfordern, und man muss auch non-verbale Signale aufnehmen, sich für sie als Mensch interessieren und sie ernst nehmen. Dazu gehört auch mal ein Schnack auf dem Flur, der jährliche Anruf zum Geburtstag und vieles mehr. Und natürlich müssen die Gehälter stimmen, was zu regeln im Öffentlichen Dienst- und Tarifrecht nicht immer so einfach ist. Für mich ist auch entscheidend, bei den meisten Prozessen mit am Tisch zu sitzen. So gehe ich voran, wo es geht, um die Digitalisierung zu leben, aber auch, wenn wir gemeinsam feiern. Gerade für relativ kleine Kreisbehörden wie unsere gehört es dazu, eine gewisse Nestwärme gerade für Neuzugewandene und Berufseinsteiger zu entwickeln; fürs Klima ist der Chef zuständig, in den Ämtern und Abteilungen gerade auch die dort Verantwortlichen, das muss in die Köpfe, das will ich vorleben.

Welchen konkreten Einfluss hat die sogenannte „Arbeitswelt 4.0 – New Work“ auf Ihren Landkreis, ihre Organisation, d.h. beim Personalmanagement, der Umsetzung der Digitalisierung, Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle; hat sich bei Ihnen die Kommunikation verändert; hat ein Hierarchieabbau oder aber eher das Gegenteil (weil zu hohe Leitungsspannen?) stattgefunden?

„Arbeitswelt 4.0 – New Work“ – bei derartigen Begriffen muss ich als Muttersprachler (Plattdeutsch seit meiner Geburt! ... neben dem Hochdeutschen) immer schmunzeln. Im Detail kann ich Folgendes dazu sagen:

Personalmanagement (= Finden und Binden von Talenten): Die Stellenangebote werden über Online-Plattformen weiter gestreut als früher und das Bewerbungsverfahren wird bei uns ausschließlich online abgewickelt. Die Anforderungsprofile sehen nicht mehr nur die klassischen Verwaltungsberufe als Befähigung vor, sondern ermöglichen Quereinsteigern den Eintritt in den Öffentlichen Dienst, denen dann die Möglichkeit zur Weiterqualifizierung geboten wird. Dies gilt ebenso für langjährige Mitarbeiter der Kreisverwaltung. Eine gute Fort- und Weiterbildung sowie ein aktives Gesundheitsmanagement sollen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und damit zur Bindung der Mitarbeiter beitragen.

Umsetzung der Digitalisierung: Die Digitalisierung stellt eine große Chance für Verwaltungen dar, ihre Prozesse zu überprüfen und den Bürgerinnen und Bürgern, den Bewohnern im Kreisgebiet mehr und flexibleren Service bieten zu können. Viele Mitarbeiter erkennen die Chancen, andere sehen aber vor allem Risiken und den Aufwand, den die Projekte im Rahmen der Digitalisierung mitbringen. Hier werden stimmige Umsetzungskonzepte erarbeitet, um jede/n Mitarbeiter/in mitnehmen zu können.

Flexible Arbeitszeitmodelle: Die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf ist eine Grundvoraussetzung der Neuen Arbeitswelt. Durch die fortschreitende Digitalisierung kann die Arbeit losgelöst von Zeit und Ort erledigt werden. Modelle für eine generelle Flexibilisierung der Arbeitszeit sind allerdings noch nicht eingeführt. Der Landkreis Wittmund als familienfreundlicher Arbeitgeber findet meist individuelle Lösungen.

Ob sich die **Kommunikation** verändert? Ich denke schon, dass in den letzten Jahren der Mitarbeiter als Mensch im Vergleich zu der reinen Aufgabenerledigung mehr in den Vordergrund getreten ist. Der Umgang miteinander und die Kommunikation sind dadurch zunehmend wertschätzend geworden.

Zum Thema **Hierarchieabbau** kann ich sagen, dass in der Tat zu hohe Leitungsspannen in einzelnen Organisationseinheiten festgestellt worden sind. Nach und nach wird hier versucht, weitere Hierarchieebenen einzuziehen, um mehr Zeit für Führungsaufgaben zur Verfügung zu haben.

Ja, man kann Führung lernen! Man muss es sogar!

Nachdem Begriffe wie VUKA*, digitale Transformation, Führung 4.0, Agilität u.v.a.m. Einzug in die Arbeitswelt gefunden haben, ist der Markt an Informationen, entsprechenden Weiterbildungsangeboten sowie Fachmedien stetig am Wachsen und scheinbar unüberschaubar geworden.

Viele Führungskräfte sind mittlerweile hoch verunsichert oder kapitulieren angesichts der Herausforderungen, die die „Arbeitswelt 4.0 – New Work“ mit sich bringt.

Ist Führung überhaupt noch zeitgemäß, sind Hierarchien und entsprechende Strukturen überhaupt noch zielführend oder obsolet? Welcher Führungsstil ist angemessen, wie unterscheiden sich eigentlich der transaktionale oder der kooperative Führungsstil vom heute angesagten transformationalen Führungsstil? Ändern sich die Anforderungen an Führungskräfte in Gänze oder wird es lediglich zu einer neuen Priorisierung der wesentlichen Aufgaben, d.h., einer angepassten Gewichtung der aufgaben- sowie mitarbeiterorientierten Faktoren (siehe dazu Beitrag S.12/13) kommen?

Wenn wir uns auf folgende Definition von FÜHRUNG verständigen: **...die Mitarbeiter wertschätzend (mitarbeiter- und aufgabenorientiert) zur Erreichung fristgemäßer hochwertiger Arbeitsergebnisse zu führen...** stellt sich die Frage, wie kann dies gelingen, wenn immer weniger (fachlich qualifiziertes) Personal vorhanden ist oder zu uns kommt, unterschiedliche Generationen, Menschen

mit sehr unterschiedlichen Bedürfnis- und Wertevorstellungen, unterschiedlichen Professionen und Erfahrungen zusammenkommen? Wie lassen sich die immer komplexer werdenden Aufgabenstellungen bei sich stetig verändernden Rahmenbedingungen, immer höheren technischen Anforderungen bewältigen, und das bei steigender Individualisierung der Bedürfnisse und Erwartungen von Kunden, Bürgern, neuen und „alten“ Mitarbeitern? Wie kann dies in noch kürzerer Zeit und bei gleichbleibenden oder gar abnehmenden Ressourcen sichergestellt werden?

Bei aller stetigen Veränderung, d.h., im sog. Transformationsprozess, bleiben dennoch folgende drei Faktoren unumstößlich bestehen:

- ✔ der Eigenschaftsansatz, d.h., Führungspersonen benötigen bestimmte angeborene Persönlichkeitsmerkmale: man sei entweder zum Führen geboren oder eben auch nicht, ist widerlegt, nicht haltbar und überholt;
- ✔ diverse Studien (z.B. Gallup Engagement Index 2018) belegen nach wie vor fast unverändert, dass lediglich 15% der Mitarbeiter eine hohe Bindung, 71% lediglich eine geringe und 14% keinerlei emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen haben, begründet vor allem mit der fehlenden Führungsqualität, was – in Zeiten des branchenübergreifenden Fachkräftemangels – die Wechselbereitschaft noch erhöht;
- ✔ nach wie vor kommen größtenteils Fachexperten in Führungspositionen, die ihre erste Führungstätigkeit nahezu unvorbereitet, d.h., ohne jegliches Führungswissen, antreten.

Führungskräfte sollen Menschen – gerade und erst recht im Rahmen der neuen Herausforderungen der Führung 4.0 – bei ihrer persönlichen Entwicklung unterstützen und zur Leistung, nicht zur

Verzweiflung führen. Wer in einer Organisation etwas gestalten will, muss deutlich mehr können, als nur sein Fachgebiet beherrschen. Organisationen sind komplexe soziale Systeme mit vielfältigen Funktions- und Wirkungszusammenhängen, die verstanden werden müssen. Wer hier wirkungsvoll gestalten (und führen!) will, benötigt nachhaltiges Führungsfachwissen. Zudem wünschen sich die Menschen (übrigens Mitarbeiter aller Generationen gleichermaßen; auch hier gilt die Gauß'sche Normalverteilung!) im Unternehmen Führung, d.h., einen Rahmen, der durch Vertrauen, Kompetenz und Empathie im Arbeitsumfeld geprägt ist (*Gerhard Roth, managerSeminare Heft 252, März 2019*).

Neue „agile“ Methoden sollen die Mitarbeiter selbstorganisiert, eigenverantwortlich, flexibel und veränderungsdynamisch machen; führen wir uns jedoch die Mitarbeiter in ihrer Unterschiedlichkeit vor Augen sowie die Ergebnisse der Gallup-Studie seit mehr als 15 Jahren, wird die Diskrepanz zwischen Wunsch und Realität mehr als deutlich.

Auch ein Blick auf die Ergebnisse von Studien zur Selbst- und Fremdwahrnehmung von Führung (wie z.B. gewünschten und erlebten Führungsstilen) zeigen deutliche Diskrepanzen zwischen Bedürfnissen von Mitarbeitern und Reflexionsvermögen von Führung, so überschätzen Führungskräfte ihr eigenes Führungsverhalten bezogen auf vermeintlich als positiv bewertete Führungsstile (*Die Kunst des Führens... Kienbaum & StepStone Leadership Survey 2018*).

In Fachmedien oder Weiterbildungsangeboten finden sich oftmals nur Einzelthemen der Führungsproblematik: entweder werden Methoden als „die eierlegende Wollmilchsau“, als DIE Antwort auf die VUKA-Welt angepriesen oder aber Führung wird überkomplex und kompliziert dargestellt, sodass eine Relevanz für die Führungspraxis schwer bis nicht mehr erkennbar ist.

Bausteine zum Führungserfolg

Das Fachwissen für Führungskräfte ist hier als ein einheitliches geordnetes System dargestellt. Durch diese Darstellung soll unterstrichen werden, dass Führungserfolg dauerhaft nur eintreten und erhalten werden kann, wenn sich die Kompetenz der Führungskraft auf alle Ebenen (Bausteine) des Systems bezieht. Die Qualifizierung einer Führungskraft ist mit einem Hausbau vergleichbar: in beiden Fällen handelt es sich um komplexe, zeitaufwendige Vorgänge, bei denen eine Vielzahl von Einzelteilen (Bausteinen) zusammengefügt werden müssen, um ein Haus (eine Führungspersönlichkeit) aufzubauen, dass (die) den Qualitätsansprüchen auf Dauer genügt. Das System schützt zudem vor den Hauptfeh-

Kompaktkurs Führung

Wir bieten hierzu ein kompaktes Führungskräftequalifizierungsprogramm in modularer Form, ausgerichtet an den tatsächlichen Bedürfnissen und Anforderungen an Führungskräfte in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung, an:

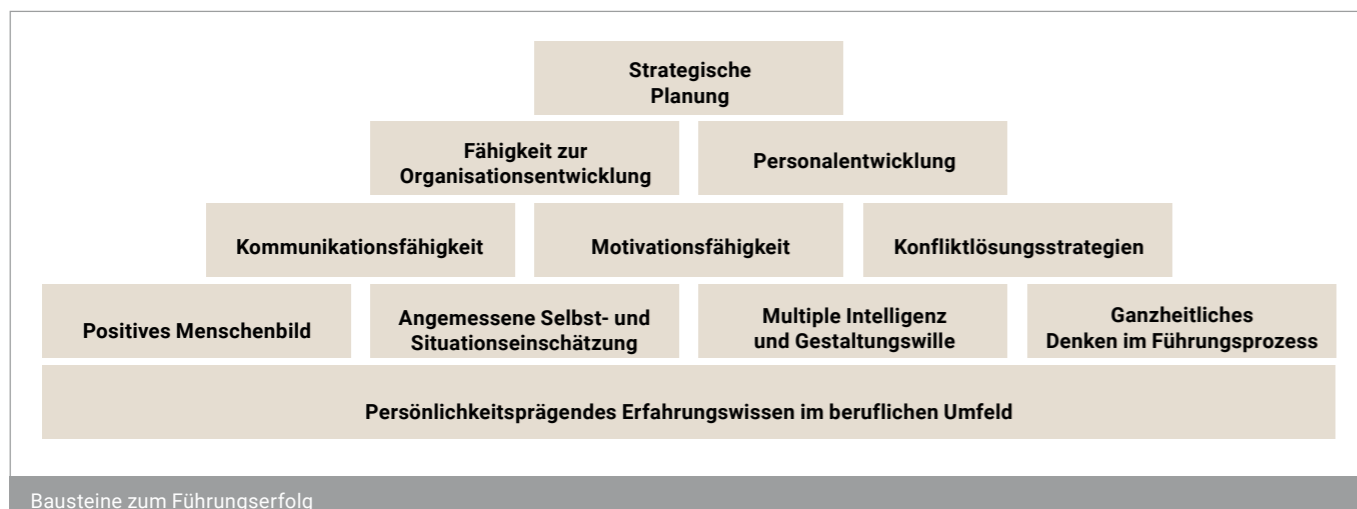
Modul 1 Positionsbestimmung und Rolle der Führungskraft	Modul 2 Grundlagen der Motivation und Kommunikation
Modul 3 Gesprächsführung, Bewältigung von Veränderungsprozessen	Modul 4 Konfliktmanagement und Arbeitsrecht

Die Module werden jeweils individuell auf Ihr Unternehmen zugeschnitten. Da das Qualifizierungsprogramm in dieser Form bereits in diversen Unternehmen durchgeführt und evaluiert worden ist, können wir versichern, dass es zur nachhaltigen Verbesserung der Führungsleistung qualifiziert.

lerquellen der Führung, nämlich mit wenig bzw. eindimensionalem Führungswissen zu agieren („Wer nur einen Hammer hat, für den ist jedes Problem ein Nagel“) oder jedem Modetrend der Führung zu folgen.

Heute steht fest: Führungslehre ist eine interdisziplinäre Wissenschaft und erst die Verknüpfung von Wissen aus der täglichen Führungspraxis mit Einzelerkenntnissen verschiedener Wissenschaftsrichtungen ergibt die Basis einer Lehre vom Führen. Es geht konkret darum, durch die Erkenntnisse aus Theorie und Praxis, die Führungstätigkeiten auf allen Ebenen zu erfassen und Möglichkeiten zur Ausbildung, Verbesserung und Anpassung von Führungsleistungen aufzuzeigen. Die Führungswissenschaften unterliegen keinen Modetrends, es gibt einen festen Bestand von notwendigem Führungsfachwissen (Handwerkszeug). Es ist daher nicht angemessen, mit abstrusen Themen die Führung dauernd neu erfinden zu wollen.

* VUKA = Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität



Bausteine zum Führungserfolg

Unternehmen in Wandel: wie wir lernen können, mit Veränderungen umzugehen

Wir befinden uns in einem permanenten Lernprozess, insbesondere in der heutigen Arbeitswelt: wir lernen neue Technologien, bewältigen die wachsende Informationsflut, kommen in heterogenen und oftmals kulturell vielfältigen Teams zurecht und finden neue Arten der Zusammenarbeit, und auch vor dem Privatleben machen die Veränderungsprozesse nicht halt.

Für die einen ist dies ein Segen, für die anderen bedeutet es große Verunsicherung, Stress oder sogar Angst. Wie schaffen wir es also, mit diesen Herausforderungen klarzukommen und sie für uns zu nutzen?

Die Persönlichkeitsanalyse ID37 ist ein effektives Instrument, um den Umgang mit individuellen Herausforderungen zu lernen und persönliche Ziele zu erreichen. In Unternehmen und Organisationen wird die ID37 Persönlichkeitsanalyse häufig eingesetzt, um Mitarbeiter und Teams zu befähigen, vor dem Hintergrund ihrer Persönlichkeit ihre berufliche Rolle zu meistern. Neben Selbsterkenntnis und mehr Leistungsfreude bietet es zudem die Verständigungsgrundlage für eine verbesserte Zusammenarbeit und Kommunikation – zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, innerhalb von Teams und im ganz alltäglichen Miteinander.



Verlag: Springer

ISBN-13:
978-3-662-58003-5

Wissenschaftliche Qualität und Aktualität

Bei unserer Beratungstätigkeit mit dem psychologischen Modell und Testverfahren ID37 gibt es fast immer Aha-Erlebnisse. Das Staunen ist groß, wenn wir einer bis dahin unbekanntem Person im Analysegespräch aufzeigen können, wie sie sich in bestimmten Situationen verhält. Die Genauigkeit der Analyse ist dabei sehr hoch. Warum ID37 so präzise Aussagen über die individuelle Persönlichkeit erlaubt, liegt an seiner wissenschaftlichen Fundierung.

Das Kernstück des ID37 Persönlichkeitsmodells ist ein psychologisches Testverfahren, das wir gemeinsam mit der Universität Luxemburg in den Jahren 2016 bis 2018 auf Basis aktueller Forschungsergebnisse u. a. von Murray, McDougall und Reiss entwickelt haben. Zusätzlich zu diesem theoretischen Fundament sind über 10 Jahre Arbeit und Praxiserfahrung mit dem diagnostischen Instrument „Reiss Profile“ in den wissenschaftlichen Entwicklungsprozess eingeflossen.

Das Ergebnis ist ein Modell und Messverfahren, das die Individualität einer Person anhand von 16 trennscharfen Motiven beschreibt. Motive sind Persönlichkeitsmerkmale, die bei jedem unterschiedlich stark ausgeprägt sind. Sie treiben uns an oder anders gesagt: sie führen Regie beim Denken, Fühlen und Handeln.

Die 16 Motive, die mit ID37 gemessen werden, sind:

Neugier, Soziale Anerkennung, Einfluss, Status, Besitzen, Autonomie, Sozialkontakte, Prinzipien, Soziales Engagement, Struktur, Sicherheit, Revanche, Bewegung, Essensgenuss, Familie, Sinnlichkeit.

Persönlichkeitsprofil als Orientierungshilfe für Veränderungs- vorhaben und Entwicklungsprozesse

Die ID37 Persönlichkeitsanalyse bietet raschen Erkenntnisgewinn über die individuelle Persönlichkeit. Denn trotz seiner Informationstiefe ist das Motivprofil leicht verständlich. Der Anwender erhält eine zuverlässige Analyse dessen, was ihn antreibt, warum ihn manche Situationen motivieren und leistungsfähig machen oder warum das Gegenteil eintritt.

Für die Arbeit in Unternehmen, Verwaltungen oder anderen Umgebungen wird das ID37 Persönlichkeitsprofil mit Experten besprochen. Diese zertifizierten ID37 Master sind in der Methode ausgebildet, um bei der optimalen Anwendung der ID37 Persönlichkeitsanalyse zu unterstützen. Der ID37 Master gelangt dank des präzisen Persönlichkeitsprofils bereits in der Analysephase zum Kern der Persönlichkeit seines Klienten und kann die Weiterentwicklung von Beginn an exakt darauf abstimmen.

Bei einfachen Fragestellungen können bereits die Informationen aus der Analyse und aus dem Kontext des Klienten ausreichende Antworten liefern. Bei komplexeren Ausgangssituationen wird der Rahmen weiter gespannt. Da die Persönlichkeitsdiagnostik selbst wenig Zeit beansprucht, können sich Coaches oder Berater auf die Entwicklung individueller Strategien und Maßnahmen fokussieren.

Einsatzmöglichkeiten von ID37

Der Einsatz des Tools ID37 Persönlichkeitsanalyse in der professionellen Anwendung hat sich bewährt bei:

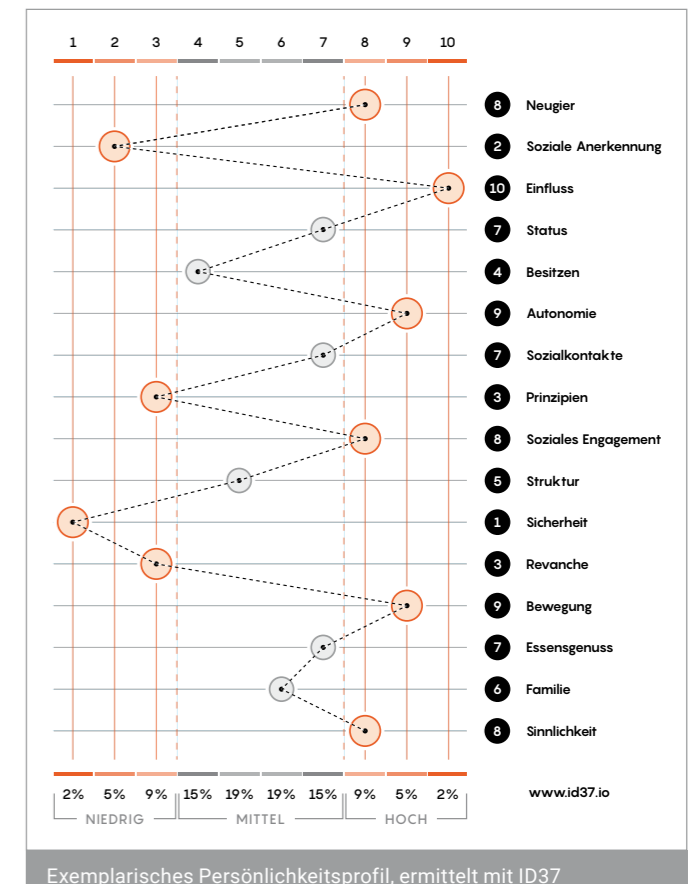
- ✓ der Begleitung von Veränderungs- und Transformationsprozessen,
- ✓ der Weiterbildung und -entwicklung von Mitarbeitern,
- ✓ Recruitingprozessen und Talentmanagement,
- ✓ der Führungskräfteentwicklung,
- ✓ der Teamentwicklung.

Vor Veränderung steht Selbsterkenntnis

Die Ergebnisse der ID37 Persönlichkeitsanalyse lassen meist niemanden unberührt und führen zu nachhaltigen Effekten. Die Arbeit mit ID37 lohnt sich schon allein aufgrund der reflexiven Prozesse, die sie auslöst. Ohne Selbsterkenntnis ist keine Selbstreflexion möglich. Ohne Selbstreflexion können keine passgenauen Ziele gesetzt werden, und ohne Ziele ist keine persönliche Weiterentwicklung möglich.

Der Weg zum ID37 Persönlichkeitsprofil

Über die Website www.ID37.io gelangen Sie zu weiterführenden Informationen rund um das Instrument und seine Einsatzmöglichkeiten. Dort finden Sie auch eine Auswahl an ID37 Master in Ihrer Nähe. Spezialisten für Führungskräfte in der Wirtschaft oder öffentlicher Verwaltung sind die ID37 Master Prof. Hans R. Strahlendorf und Dr. Julia Strahlendorf.



Über ID37

ID37 Company bietet eine zeitgemäße Persönlichkeitsanalyse, die auf den neuesten Erkenntnissen der Motivationspsychologie basiert, um sich selbst besser zu verstehen und gewünschte Änderungen konsequent und effektiv umzusetzen. Das Unternehmen nutzt die Möglichkeiten der Digitalisierung, um persönliche Weiterbildung effizienter zu machen und zu demokratisieren. Hierfür bietet es einfache, skalierbare Tools und Services mit verbesserter Ergebnisqualität – insbesondere bei der Datenauswertung und liefert so messbare Mehrwerte. Initiator und geschäftsführender Gesellschafter ist Thomas Staller. Von 2006 bis 2017 war er als geschäftsführender Gesellschafter der Reiss Profile Germany GmbH für die erfolgreiche Verbreitung der amerikanischen Persönlichkeitsdiagnostik in Europa mitverantwortlich. Er ist einer der erfahrensten Experten und Ausbilder auf diesem Gebiet. Mitgründerin und geschäftsführende Gesellschafterin ist die Kommunikations- und Change-Beraterin Cornelia Kirschke. Der dritte Gesellschafter ist das Technologieunternehmen Conciso GmbH www.conciso.de. Gemeinsam übersetzen die Partner die Ideen aus der Anwendungspraxis in einzigartige Lern- und Coaching-Erlebnisse. Mehr Informationen unter: www.id37.io

So wird Führung abgeschafft oder „...ich würde so gerne führen, aber ich komme so selten dazu“

„Schöne neue Arbeitswelt“: Hierarchien werden abgebaut und die Mitarbeiter agil gemacht, d.h., sie werden selbstorganisiert, eigenverantwortlich, flexibel und veränderungsdynamisch und somit schnellere und bessere Ergebnisse produzieren. Heureka! Die Praxis zeigt völlig andere Tendenzen. Aus diversen Studien ist bekannt, dass viele Menschen im Beruf nur noch mit „angezogener Handbremse“ (eingeschränkter Motivation) unterwegs sind. Aus einschlägigen Untersuchungen geht hervor, was ihnen wirklich fehlt: u.a. eine offene Kommunikation, konkrete Rückmeldungen, Transparenz und Beteiligung, Entwicklungsmöglichkeiten, Wertschätzung...es fehlt ihnen an professionellen Führungskräften, die sich Zeit für sie nehmen. Vielfach wird ausgesagt / beklagt, dass Führungskräfte – entgegen aller eigenen Bekundungen – einen rein aufgabenorientierten Führungsstil betreiben. In unseren Veranstaltungen gestehen viele Führungskräfte entschuldigend zu: „... ich würde ja so gerne führen, aber ich komme so selten dazu.“

Ja, es ist angesagt, Hierarchieebenen abzuschaffen, die Organisation zu verflachen, Entscheidungswege zu verkürzen. Viele Veränderungsprozesse werden oft nur um der Veränderung Willen betrieben. Wenn wir bei Organisationsveränderungen beratend hinzugerufen werden, erleben wir immer wieder das gleiche Szenario: auf die Frage „Was sind die Probleme Ihrer jetzigen Organisation“ erfolgt keine Antwort; auf die Frage „Was versprechen Sie sich von der geplanten Neuorganisation?“ ebenfalls keine Antwort. „Wenn sich alle verändern, müssen wir es doch auch tun, wenn wir nicht zurückbleiben wollen“.

Manchmal ist bewahren besser als verändern; da hilft der Grundsatz: „Repariere nicht, was nicht kaputt ist“. Die „angesagte“ neue flache Organisation erzeugt häufig Leitungsspannen (bezeichnet die Anzahl der direkt unterstellten Mitarbeiter), die Führungskräfte zu Verwaltern ihres Organisationsbereiches degradieren und wirkliche Führung unmöglich machen. Wie viel Zeit benötigt man für die professionelle Bewältigung von Führungsaufgaben? In einer unserer Veranstaltungen berichtete die Teamleiterin einer Stadtverwaltung von 20 Mitarbeitern, die sie direkt zu führen hätte; ihr Arbeitgeber hat dafür folgende Zeitbudgets vorgegeben: 40% der Arbeitszeit für Führungsaufgaben, 60% für zugewiesene Fachaufgaben. Ist das noch machbar und angemessen? Legen wir eine Wochenarbeitszeit von 40 Stunden zu Grunde, entspräche dies 16 Stunden für Führungsaufgaben und 24 Stunden für Fachaufgaben.

In der Abbildung werden die zentralen Führungsaufgaben nach Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung unterschieden. Im Bereich der mitarbeiterorientierten Führungsaufgaben erwarten die Mitarbeiter u.a., dass sie individuell und fair beurteilt werden, dass sich die Führungskraft ausreichend Zeit für konstruktive Mitarbeitergespräche nimmt und im Rahmen der Personalentwicklung individuell Potenziale erkennt und fördert. Im Rahmen der leistungs- und/oder erfolgsorientierten Bezahlung (LOB), die Motivation und Eigenverantwortung stärken soll, wird eine nachvollziehbare Differenzierung erwartet. Die tatsächliche Vergabe dieser Prämien erinnert hier an das Wettrennen der Vögel aus dem Kinderbuch-Klassiker „Alice im Wunderland“ von Lewis Carroll (1869). Bei diesem Wettrennen konnten die Vögel anfangen zu laufen, wenn es ihnen einfiel, in alle Richtungen laufen und aufhören wann sie wollten, so dass nicht leicht zu entscheiden war, wann das Rennen zu Ende war. „Das Rennen ist aus!“ rief plötzlich der Dodo Vogel und die Teilnehmer wollten wissen, wer denn nun gewonnen hätte. Nach langem Nachdenken entschied der Dodo: „Jeder hat gewonnen und alle sollen einen Preis erhalten!“

Hier zählten also nicht die Leistung oder der Erfolg, sondern einzig die Teilnahme, genauso oder ähnlich verläuft es in vielen Bereichen auch bei der Vergabe der LOB. Hier wird oftmals aus Zeitmangel (oder wegen Konfliktscheue) auf individuelle Beurteilungen und Differenzierung verzichtet und stattdessen alles fast gleich beurteilt, was eine Differenzierung nicht zulässt. Damit entstehen Unzufriedenheit und Demotivation bei den leistungsorientierten Mitarbeitern und diese Frustrationen führen irgendwann zum „Dienst nach Vorschrift“ oder einem neuen Arbeitgeber. Für den Bereich der mitarbeiterorientierten Führung gibt es eindeutige Zeitbudgets, die nach einschlägigen Untersuchungen mindestens 48 Stunden pro Mitarbeiter und Jahr betragen, d.h., als Faustformel eine Stunde pro Mitarbeiter in der Woche. Für oben beschriebene Teamleiterin bedeutet das bei 20 Mitarbeitern 20 Stunden pro Woche. Selbst wenn diese Zeit nicht in jeder Woche gleich verteilt ist, bleibt dieser Wert insgesamt relevant. Daneben muss der Zeitanteil für aufgabenorientierte Führungsaufgaben berechnet werden, dieser ist sehr individuell zu bemessen. Hier muss zunächst die Aufgabenkomplexität (unterschiedlich, wenig vergleichbar versus gleichartig, Routineaufgaben) betrachtet werden, weil sich daraus ein hoher oder niedriger Abstimmungsbedarf ergibt. Das Autonomiebedürfnis und die Qualifikation der Mitarbeiter sind ebenfalls bedeutsam, weil sich hieraus eine stärkere oder schwächere Eigenverantwortung und der Delegationsgrad ergeben. Die Ergebnisse führen jeweils zu höheren oder geringeren Zeitanteilen für aufgabenorientierte Führungsaufgaben. In diesem Bereich ist es zudem möglich, dass sich Führungskräfte selbst Zeit für Führung schaffen, indem sie lernen Prioritäten zu setzen, klare Zielvereinbarungen sowie Entscheidungen zu treffen, Aufgaben zu delegieren und Besprechungen effizient durchzuführen.

Für unsere Teamleiterin haben sich nach diesen Berechnungen folgende Zeitbudgets ergeben: der Anteil für mitarbeiterorientierung beträgt 20 Stunden in der Woche, der Anteil der aufgabenorientierung beträgt 8 Stunden in der Woche, also 28 Stunden wöchentlich, d.h. sie benötigt 70% Arbeitszeit (derzeit 40%) für Führungsaufgaben.

In Bezug auf Zeitbudgets muss jede Organisation eine Entscheidung treffen: Wollen wir Führungskräfte oder nur „Verwalter“ für unsere Mitarbeiter in den Organisationsbereichen? Wollen wir zufriedene, motivierte Mitarbeiter, die sich engagieren und sich langfristig an ihren Arbeitgeber gebunden fühlen?

Mitarbeiterorientierung

Sinnvermittlung, Motivation
Vertrauen aufbauen
Mitarbeitergespräche führen
Beurteilung der Mitarbeiter
faire LOB
Personalentwicklung
Konflikte lösen
Gesundheit fördern
Führungskräfte-Fortbildung

Aufgabenorientierung

Strategische Ziele der Organisation kennen und vermitteln
Operative Ziele vereinbaren
Wirtschaftlichkeit und Qualität der Arbeit kontrollieren
Besprechungen durchführen
Fachbezogene Rücksprachen halten
Organisationsinnovationen initiieren
Fach- und Budgetplanung
Erfahrungsaustausch (Vergleichsringe)
Gremienarbeit

Auszug aus unserem Seminarprogramm

- ✔ Bausteine zum Führungserfolg
- ✔ Die Fähigkeit zum Miteinander
- ✔ Umgang mit aggressivem Verhalten am Arbeitsplatz
- ✔ Die VEM-Strategie der Führung
- ✔ Umgang mit schwierigen Mitarbeitern- Konfliktmanagement
- ✔ Führungsfachwissen für Naturwissenschaftler und Ingenieure
- ✔ Vom Wert des „WIR-Gefühls – Bindungen und Vertrauen aufbauen
- ✔ Mitarbeitergespräche- im Dialog gewinnen
- ✔ Führung in Veränderungsprozessen
- ✔ Wie schütze ich mich und meine Mitarbeiter vor Überlastungen
- ✔ Führungskräftequalifizierungsprogramm in 4 Modulen

Alle Seminare werden als Inhouse- Seminare oder als offene Seminare in Berlin und Hamburg sowie nach individueller Absprache auch in anderen deutschen Städten angeboten.

Zu den Inhalten und Terminen nehmen Sie bitte Kontakt zu uns auf unter mail@dr-brandenburg-gmbh.de.

Einige dieser Seminare werden in Zusammenarbeit mit dem Kommunalen Bildungswerk Berlin e.V. (www.kbw.de) angeboten.

Buchbesprechung Fritzi Wiessmann: Psychische Belastungen am Arbeitsplatz – Handlungsansätze für die Personalarbeit



Das Arbeitsschutzgesetz fordert vom Arbeitgeber, die Arbeit für Mitarbeiter beanspruchungsoptimal, gesundheits- und persönlichkeitsfördernd zu gestalten. Seit Oktober 2013 ist im Arbeitsschutzgesetz verpflichtend ergänzt, dass dabei auch die psychischen Belastungen der Mitarbeiter erfasst werden müssen (Gefährdungsbeurteilungen über psychische Belastungen). Da der Arbeitsschutz historisch eher technisch orientiert war, besteht aus Unkenntnis der Materie eine gewisse Zurückhaltung (Verweigerung), sich des Themas psychischer Belastungen anzunehmen. Aus eigenen Seminarerfahrungen wird deutlich, dass diese Zurückhaltung auf Hilflosigkeit bzw. Unsicherheit basiert. Psychische Belastungen am Arbeitsplatz: ein Modebegriff oder bitteres Erleben von Beschäftigten in der realen Arbeitswelt?

Genau hier setzt die Autorin mit ihrem wissenschaftlich kompetenten und trotzdem absolut praxistauglichen Buch an. Sie stellt dar, wie psychische Belastungen und Fehlbeanspruchungen entstehen und erläutert eingängig, welche negativen Auswirkungen dies auf den Betroffenen und die Organisation hat. Dem Leser werden Anhaltspunkte (Signale) aufgezeigt, die Hinweise auf psychische Belastungen von Mitarbeitern geben können. Daneben werden verschiedene Möglichkeiten der Ermittlung psychischer Belastungen im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung vorgestellt und sinnvolle Gestaltungsansätze zur Reduzierung arbeitsbedingter Belastungen erläutert. Zu Themen wie u.a. Burnout, Boreout, Mobbing, Gewalt am Arbeitsplatz, die in diesem Kontext relevant sein können, gibt das Buch einen umfassenden Überblick. Die praxisorientierte Aufbereitung mit Übersichten, Checklisten, Fallbeispielen, Informationen zu Literatur und Beratungsstellen



versetzen Führungskräfte in die Lage, angemessen zu handeln und nachhaltig Abhilfe zu schaffen. Die Autorin, Dr. Fritzi Wiessmann, ist als Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologin bei einer gesetzlichen Unfallversicherung tätig und berät als freiberufliche Expertin Unternehmen in Wirtschaft und Verwaltung zu arbeitspsychologischen Fragestellungen. Das Buch ist insgesamt sehr empfehlenswert, durch eine klare Struktur gut lesbar und garantiert einen hohen Erkenntnisgewinn zum Thema psychische Belastungen am Arbeitsplatz.

Prof. Hans R. Strahlendorf

Verlag: rehm

ISBN-10:
3807323880
ISBN-13:
978-3807323886

Konfliktmanagement

Innovationsmanagement

Rollenverständnis

Kreativitätstechniken

Work Life Balance

Teambuilding

Kommunikation

Supervision

Weiterbildung für Führungskräfte

Wertschätzendes Kommunizieren, kreatives Gestalten von Prozessen und die strategische Entwicklung von Teams sind unerlässliche Führungskompetenzen, die Personen in leitender Funktion erlernen und trainieren sollten. Die Fortbildungen des Kommunalen Bildungswerks e. V. vermitteln einerseits das erforderliche Führungsfachwissen für erfahrene Führungskräfte. Sie unterstützen andererseits (Nachwuchs-) Führungskräfte darin, ihre persönlichen und sozialen Kompetenzen optimal zu entwickeln.

Seminare und Workshops

Geschulte Trainer/innen und Coaches vermitteln die erforderlichen Kompetenzen praxisorientiert. Sie werden als Führungskraft befähigt, typische (und weniger typische) Führungssituationen zu reflektieren und zielführendes Handeln zu trainieren.

Inhouse-Qualifizierungen

Egal ob Training oder Coaching, die Bildungsangebote gestalten wir gerne auch nach Ihren individuellen Vorgaben. Ihre spezifischen Bildungserfordernisse können so optimal erfüllt werden. Die vorgegebenen Rahmenbedingungen finden Berücksichtigung.

☎ 030-293350.0 ✉ info@kbw.de **www.kbw.de**



Impressum

Herausgeber



Dr. Brandenburg Consulting GmbH

Institut für Wissenstransfer und Führungsforschung (IWF)
Mansfelder Str. 29, 10709 Berlin
mail@dr-brandenburg-gmbh.de
www.dr-brandenburg-gmbh.de

Chefredakteurin

Dr. Julia Strahlendorf (V.i.S.d.P.)

Erscheinungsweise

jährlich

Gestaltung

eMotivo GmbH, Jesteburg

Sollten Sie diese Ausgabe nicht direkt als Kunde der Dr. Brandenburg Consulting GmbH bezogen und Interesse an weiteren Ausgaben haben, bestellen Sie diese kostenlos unter mail@dr-brandenburg-gmbh.de



Prof. Hans R. Strahlendorf erreichen Sie persönlich unter

Mobil: 0170 83 43 835

Dr. Julia Strahlendorf erreichen Sie persönlich unter

Mobil: 0163 42 98 216

Wir bieten ein kompaktes Führungskräftequalifizierungsprogramm in modularer Form an, ausgerichtet an den konkreten Bedürfnissen unserer Kunden in Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung. In enger Zusammenarbeit mit dem Kommunalen Bildungswerk e.V. Berlin werden sowohl offene Seminare als auch Inhouse-Seminare nach individueller Vereinbarung angeboten. Für spezielle Seminare und Workshops arbeiten wir eng mit ausgewählten qualifizierten Dozenten und Trainern mit entsprechender Reputation auf dem Fachgebiet zusammen.

Inhaltsübersicht

- ✔ **Führungskräfte trainings (Basiswissen und Vertiefungsgebiete)**
- ✔ **Konfliktmanagement in Unternehmen und Organisationen**
- ✔ **Unterstützung bei der Personalauswahl und -entwicklung**
- ✔ **Unterstützung von Organisationsinnovationen**
- ✔ **Begleitung von Veränderungsprozessen**
- ✔ **die Durchführung von Großgruppenveranstaltungen (z. B. RTSC-Konferenzen)**
- ✔ **Durchführung von Mediationsprozessen, Mentoring, Coaching**
- ✔ **Organisationsaufstellungen**
- ✔ **Unterstützung bei der Implementierung von Gesundheitsmanagementkonzepten (BGM)**
- ✔ **Neue Mitarbeiter finden und binden (Strategisches Personalmanagement)**
- ✔ **Strategische Planung und operative Steuerung**