

Führungskräfte- trainings

von

Jörg Felfe und

Franziska Franke

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Begriffe und Definitionen	3
1.1.1	Führung	3
1.1.2	Personalentwicklung und Führungskräfte training	4
1.2	Relevanz der Führungskräfteentwicklung	6
1.2.1	Born or made?	7
1.2.2	Es kommt immer auf die Situation an ...!	8
1.2.3	Wirksamkeit und ökonomischer Nutzen	8
1.3	Anforderungen an Führungskräfte	10
1.3.1	Aufgaben und Funktionen	10
1.3.2	Anforderungen und Kompetenzfelder	15
1.3.3	Zukünftige Anforderungen	17
2	Modelle, Konzepte und Theorien	20
2.1	Gesamtstrategie: PE-Zyklus	20
2.1.1	Führungsleitbild und Anforderungsprofil (Soll)	21
2.1.2	Diagnose von Führung und Bedarfsanalyse (Ist-Soll-Vergleich)	24
2.1.3	Maßnahmenplanung und Durchführung	26
2.1.4	Evaluation	27
2.2	Lern- und Trainingskonzepte (Lehr- und Lernmethoden)	27
2.2.1	Modelllernen	28
2.2.2	Verhaltenssimulation – Rollenspiele und Planspiele	29
2.2.3	Feedback	31
2.2.4	Verhaltensmodellierung (behavior modeling)	33
2.2.5	Kognitive Ansätze – Einstellungen, Werte und Problemlösen	34
2.2.6	Gruppendynamische Ansätze	36
2.2.7	Persönlichkeitsorientierte Ansätze	38
2.2.8	Lernorte – on the job/off the job	40
2.2.9	Externe oder interne Trainings?	41
2.2.10	Lernmethoden im Überblick	42
2.3	Wirksamkeitsprüfung von Führungskräfte trainings	43
2.3.1	Erfolgskriterien von Führungskräfte trainings	43
2.3.2	Transfererfolg und Transferhemmnisse	48
2.3.3	Evaluation von Führungskräfte trainings	52
3	Analyse und Maßnahmenempfehlung	55
3.1	Analyse des Trainingsbedarfs	55
3.2	Trainings und Seminare	58
3.2.1	Konzept und Strategie	58

3.2.2	Modulares Trainingskonzept	59
3.2.3	Wirksamkeit und Effektivität	67
3.3	Outdoor-Führungstrainings	69
3.3.1	Konzept und Strategie	69
3.3.2	Ablauf	71
3.3.3	Wirksamkeit und Effektivität	73
3.4	Fallstudien, Planspiele und Simulationen	74
3.4.1	Konzept und Strategie	74
3.4.2	Ablauf	76
3.4.3	Wirksamkeit und Effektivität	78
3.5	Projektlernen – Action Learning	79
3.5.1	Konzept und Strategie	79
3.5.2	Ablauf	79
3.5.3	Wirksamkeit und Effektivität	81
3.6	Projektleitungen und Vertretungen	82
3.6.1	Konzept und Strategie	82
3.6.2	Wirksamkeit und Effektivität	83
3.7	Trainee-Programm, Förderkreis und Kamingespräch	83
3.7.1	Konzept und Strategie	83
3.7.2	Wirksamkeit und Effektivität	84
3.8	Führungskräfte-Coaching	85
3.8.1	Konzept und Strategie	85
3.8.2	Ablauf	86
3.8.3	Wirksamkeit und Effektivität	86
3.9	Mentoring-Programme	87
3.9.1	Konzept und Strategie	87
3.9.2	Wirksamkeit und Effektivität	87
4	Vorgehen, Übungen und Methoden	89
4.1	Warming-up: „Magic Stick“	89
4.2	Grundlagen der Führung: „Psycho-Logik der Führung“	91
4.3	Grundlagen der Führung: „Führen und geführt werden“	92
4.4	Fallstudie „Selbstmanagement“	94
4.5	Rollenspiel „Stark angefangen – stark nachgelassen“	96
4.6	Rollenspiel „Risiko im Vertrieb“	98
4.7	Outdoor-Übung „Spinne“	100
4.8	Seminarabschluss: „Zukunftsinterview“	101
5	Fallbeispiele	103
5.1	Generalist gefragt – Beispiel einer ganzheitlichen Führungsausbildung	103
5.2	Beispiel einer systematischen Evaluation	105
5.3	Transformational führen – Training eines Führungsstils	108

5.4	Gesundheit im Fokus – Training gesundheitsförderlicher Führung	111
5.5	Voraussetzung für Führung – Führungsmotivation	114
5.5.1	Klärung der eigenen Motivation – Chancen erkennen und Barrieren abbauen	114
5.5.2	Förderung von Frauen in Führungspositionen	117
6	Literaturempfehlungen	120
7	Literatur	121

Karten:

Checkliste 1: Merkmale systematischer Führungskräfteentwicklung

Checkliste 2: Trainingsqualität und Transferchancen

Checkliste 3: Trainingsinhalte

Checkliste 4: Wahl des Lernortes und Trainers