

## Systemische Führungskompetenz: Mitarbeiter/innen, Teams und Abteilungen erfolgreich führen



Erfolgreich führen bedeutet vor allem: absichts- und wirkungsvoll kommunizieren!

Der systemische Ansatz für das Management von Organisationen und die Führung von Mitarbeitenden stellt sowohl Theorie als auch praxiserprobtes Handwerkszeug bereit und ist Basis unserer Angebote zur Entwicklung von Führungskompetenz:

- Das **Training** „Mitarbeitende, Teams und Abteilungen erfolgreich führen“ besteht aus 3 Blöcken und insgesamt 7 Lerntagen, in denen grundlegende Führungsfunktionen in den Bereichen Personalentwicklung, Teamentwicklung und Organisationskultur aus systemischer Perspektive vermittelt werden.
- Die **Coachinggruppe** trifft sich 4-mal pro Jahr. Hier wird die Entwicklung der eigenen Kompetenz kontinuierlich reflektiert. Sie bietet Raum für Fallbesprechungen, Proben und Planungen.
- Die **Lernwerkstatt** „Gesprächs- und Besprechungskultur entwickeln“ versetzt die Teilnehmenden in die Lage, die Kommunikationskultur im eigenen Projekt oder Team nachhaltig zu verbessern.

Der systemische Ansatz im Management von Organisationen und der Führung von Mitarbeitenden stellt Kommunikationsprozesse und die wechselseitige Beeinflussung der Beteiligten in den Mittelpunkt der Betrachtung. Ziel ist es, die Wirkungen und Funktionen von Kommunikation in einem Unternehmen zu verstehen und daraus zielführende Handlungsoptionen abzuleiten.

Systemisches Denken vermehrt tendenziell Handlungsoptionen und liefert hilfreiche Entscheidungskriterien für Führungskräfte. Lineares Ursache-Wirkung-Denken, alternativloses Entscheiden oder Schuldzuweisungen werden vermieden. Gerade in komplexen und unsicheren Zeiten gibt der systemische Blick Sicherheit für wirkungsvolle Führung.

In allen Angeboten werden Praxis-Tools und ihr Bezug zum systemischen Grundmodell vermittelt. Wir unterstützen die Teilnehmenden darin, aus einer systemischen Grundhaltung heraus für sich passende Vorgehensweisen zu entwickeln.

### 1. Basistraining: Mitarbeitende, Teams und Abteilungen erfolgreich führen

Start 7. September 2011, 7 Tage 1.434,20 € inkl. UST Anmeldung bis  
Ende 16. November 2011 22.7.2011

Trainer: Andreas Rauchfuß

### 2. Coachinggruppe: Führungskompetenz kontinuierlich stärken

Start 25. Januar 2012 4 Tage p.a. 520,00 € inkl. UST Anmeldung bis  
12.12.2011

Leiter: Andreas Rauchfuß

### 3. Lernwerkstatt: Gesprächs- und Besprechungskultur entwickeln

6. und 7. Dez. 2011 2 Tage 421,40 € inkl. UST Anmeldung bis  
21.10.2011

Trainer: Johannes Massolle

Alle Trainings finden in Münster statt. Sie können über den Bildungsscheck NRW gefördert werden.

## 1. Training: Mitarbeitende, Teams und Abteilungen erfolgreich führen

In den vergangenen Jahren haben sich die Anforderungen an Führungskräfte grundlegend gewandelt. Sie müssen mit höherer Unsicherheit, Komplexität und schnellem Wandel umgehen. Auslöser können z.B. sein: Kundenanforderungen ändern sich schnell und grundlegend, Fachkräfte verlassen den Betrieb, neue Angebote sind in kurzer Zeit zu entwickeln.

Der Druck in Betrieben steigt - Abteilungs- und Teamleitungen müssen immer wieder neue Lösungen entwickeln und umsetzen und in den meisten Fällen ihre Mitarbeitenden „mit in's Boot holen“. Um hilfreiche Antworten auf die täglichen Unsicherheiten und Unschärfen geben zu können, muss Führung flexibler und dynamischer werden.

Der systemische Ansatz von Führung ermöglicht es, ein tief greifendes Verständnis für entwicklungs-fördernde und –hemmende Prozesse in einem Unternehmen zu entwickeln. Probleme und Konflikte werden als Ausdruck zwischenmenschlicher und institutioneller Kommunikation betrachtet, der Blick wird weniger auf – vermeintliche - Defizite Einzelner gerichtet. Als Führungskraft systemisch zu denken und zu handeln bedeutet, die Organisation, die Mitarbeiter/innen und die eigene Persönlichkeit im Kontext wechselseitiger Beeinflussung zu betrachten und auf Interaktionsmuster einzuwirken.

Diese Sicht ermöglicht es, in einem komplexen Umfeld Abhängigkeiten und Handlungsspielräume zu identifizieren und zu erkennen, wo entscheidende Impulse gesetzt werden können.

In dieser Fortbildung werden grundlegende Führungsfunktionen in den Bereichen Personalentwicklung, Teamentwicklung und Organisationskultur aus systemischer Perspektive betrachtet. Sie lernen praxiserprobte Führungstools kennen, trainieren deren Anwendung und erhalten Unterstützung in der Entwicklung Ihrer persönlichen Führungshaltung.

### Termine

Die Fortbildung besteht aus drei Blöcken mit insgesamt 7 Lerntagen und 66 Unterrichtsstunden.

	<b>7. – 9.09.2011</b>	<b>12. – 14.10.2011</b>	<b>15. und 16.11.2011</b>
1. Tag	10 – 17:30 Uhr	10 – 17:30Uhr	10 – 17:30Uhr
2. Tag	9 – 17:30 Uhr	9 – 17:30Uhr	9 – 16:30 Uhr
3. Tag	9 – 13 Uhr	9 – 13 Uhr	

### Inhalte

#### Lernblock 1 (2,5 Tage)

- **Grundlagen systemischen Denken und Handelns** – Eigenschaften sozialer Systeme, Möglichkeiten und Grenzen der Beeinflussung von lebenden Systemen
- **Führung ist Kommunikation** – Theoretischer Hintergrund, Feedback als Lern- und Entwicklungsinstrument nutzen, der systemische Führungskreislauf
- **Mitarbeiter/in als psychisches System** – Motive, Verhalten, Kompetenzen
- **Rolle und Identität als Führungskraft** – Die eigene Rolle im Spiel der Organisation, persönliche Werte und Handlungsmuster
- **Zusammenarbeit im Seminar organisieren** - Lerngruppen bilden und Projektarbeiten planen

### Lernblock 2 (2,5 Tage)

- **Muster und Regeln** in Teams erkennen und gezielt entwickeln – Teamdynamiken, Teamphasen, Teamkultur
- **Führungsinstrumente I** – Zielvereinbarungen, Zielkontrolle, Delegation
- **Kollegiale Beratung** – Umgang mit „schwierigem“ Mitarbeiter-/Teamverhalten
- **Projektarbeiten vorstellen**

### Lernblock 3 (2 Tage)

- **Systemische Interventionen** für die Teamentwicklung gestalten - Team-Ziele, Team-Feedback, Teamrollen, Events, Sitzungsgestaltung
- **Führungsinstrumente II** – Mitarbeitergespräche, Konfliktgespräche
- **Projektarbeiten vorstellen**
- **Transfer** – meine Vision guter Führung: mein persönlicher Aktionsplan

### **Arbeitsweise**

Es wird mit Theorie-Inputs, Übungen, Erfahrungsaustausch zwischen Teilnehmenden, persönlicher Reflexion und Lernen am Modell gearbeitet. Wir nutzen Videosequenzen, die von Move erstellt wurden, um berufliche Situationen zu analysieren. Es wird erwartet, dass jede/r Teilnehmer/in eine Projektarbeit erstellt. Dies kann ein eingebrachter Fall sein, die Planung und Umsetzung einer Leitungsmaßnahme etc.

Die Teilnehmenden erhalten durch die unterschiedlichen Methoden die Möglichkeit, ihr **Verhalten** als Führungskraft zu optimieren, Aspekte ihrer **Persönlichkeit** im beruflichen Kontext neu zu bewerten und vorhandene **Fähigkeiten** noch besser zu nutzen.

### **Teilnehmer/innen**

Die Fortbildung richtet sich an Mitarbeiter/innen in leitenden und koordinierenden Funktionen von Abteilungen, Teams und Projekten.

Es nehmen 8 bis max. 12 Teilnehmer/innen teil.

### **Trainer**

#### **Dipl. Kfm. Andreas Rauchfuß;**

Systemischer Organisationsberater und Supervisor, seit mehr als 15 Jahren als Berater, Trainer und Coach tätig.

### **Kosten und Anmeldung (bis 22. Juli 2011)**

Die siebentägige Fortbildung kostet 1.225 € (umsatzsteuerbefreit) zzgl. 210 € Tagungspauschale (Getränke, Mittagessen, kl. Imbiss; zzgl. Umsatzsteuer).

Die **Gesamtsumme beträgt 1.474,90 €** inkl. 39,90 € Umsatzsteuer.

Das Training kann über den Bildungsscheck NRW gefördert werden! Sie können einen Platz bei Move reservieren und beantragen **vor** der endgültigen Buchung den Scheck. Mehr dazu:

[http://www.mags.nrw.de/02\\_Arbeit/004\\_Weiterbildung/003\\_Bildungsscheck/index.php](http://www.mags.nrw.de/02_Arbeit/004_Weiterbildung/003_Bildungsscheck/index.php)

**Anmeldung:** Lydia Fischer, Move Organisationsberatung, Alter Steinweg 46, 48143 Münster, Tel. 0251 44042, [fischer@move-muenster.de](mailto:fischer@move-muenster.de)

Gerne hilft Frau Fischer bei der Buchung einer Unterkunft in Münster.

## 2. Coachinggruppe: Führungskompetenz kontinuierlich stärken

Team- und Abteilungsleiter/innen haben im Arbeitsalltag oftmals kaum Spielraum zur Reflexion ihres Führungshandelns. „Ich müsste mir eigentlich mal wieder Zeit nehmen, um in Ruhe auf die Teamsituation, die steigenden Anforderungen, schwelende Konflikte, mangelnde Effizienz unserer Besprechungen etc. zu schauen und zu überlegen, was ich wie verbessern könnte!“. Es bleibt häufig beim Gedanken, das operative Geschäft drängt sich vor die guten Vorsätze.

Die Coachinggruppe bietet die Möglichkeit, sich in vertrauensvoller Atmosphäre und mit Distanz zum Leitungsalltag auszutauschen, voneinander und miteinander zu lernen und konkrete Problemlösungen zu erarbeiten.

Die Treffen werden von Andreas Rauchfuß inhaltlich vorbereitet und strukturiert. Nach Absprache mit den Teilnehmer/innen liefert er inhaltliche Beiträge bei den Treffen (Zielvereinbarungen, teamübergreifende Zusammenarbeit ...). Mit unterschiedlichen Methoden der Fallberatung werden individuelle Anliegen der Teilnehmer/innen bearbeitet.

### Termin

25. Januar, 18. April, 4. Juli und 24. Oktober 2012, jeweils 10 – 16 Uhr.

### Teilnehmer/innen

Abteilungs-, Team und Projektleiter/innen; Mitarbeitende mit Personalverantwortung.  
Es wird mit 6 bis 8 Teilnehmer/innen gearbeitet.

### Leitung

**Dipl. Kfm. Andreas Rauchfuß**; Systemischer Organisationsberater und seit mehr als 15 Jahren als Berater, Trainer und Coach tätig.

### Kosten und Anmeldung

130 € pro Person pro Treffen, für 4 Treffen insgesamt 520 € (inkl. 6,39 € Ust. auf 40 € für Lernmaterial, Getränke und Imbiss).

Das Training kann über den Bildungsscheck NRW gefördert werden! Sie können einen Platz bei Move reservieren und beantragen **vor** der endgültigen Buchung den Scheck. Mehr dazu: [http://www.mags.nrw.de/02\\_Arbeit/004\\_Weiterbildung/003\\_Bildungsscheck/index.php](http://www.mags.nrw.de/02_Arbeit/004_Weiterbildung/003_Bildungsscheck/index.php)

Anmeldung: Lydia Fischer, Move Organisationsberatung, Alter Steinweg 46, 48143 Münster, Tel. 0251 44042, [fischer@move-muenster.de](mailto:fischer@move-muenster.de)

Gerne hilft Frau Fischer bei der Buchung einer Unterkunft in Münster.

### 3. Lernwerkstatt: Gesprächs- und Besprechungskultur entwickeln

Die Kommunikationskultur eines Systems spiegelt Werte, Regeln, Geschichte und Auftrag eines Systems wieder. Sie wird von Menschen geprägt und prägt die Menschen. Sie ist das zentrale Steuerungselement einer Organisation.

Branchen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Kommunikationskultur - "auf dem Bau" wird anders kommuniziert als an der Uni. Teilsysteme eines Unternehmens können unterschiedliche Kommunikationsmuster entwickeln - im Vertrieb wird anders kommuniziert als im Controlling. Zwar wirken Umwelt und ihre Herausforderungen auf Kommunikationsregeln ein, sie legen sie aber nicht eindeutig fest.

Kulturen können geändert werden, "Stellschrauben" dabei sind: Wie wird auf Fehler oder Erfolge reagiert, wie wird mit Unsicherheit umgegangen, wie viel oder wie wenig Gefühl wird gezeigt, wie ist das Verhältnis von formaler und informeller, von mündlicher und schriftlicher Kommunikation?

Für die Veränderung von Kulturen gibt es keine allgemein gültigen Lösungsvorschläge. Manchmal kann homöopathisches Vorgehen etwas ändern: Ohne darüber zu informieren, verändert die Führungskraft ihren eigenen Kommunikationsstil und ihre Wortwahl. Manchmal hilft ein provozierender Schnitt: Die als unbefriedigend empfundene Teamsitzung wird von 90 min pro Woche auf 10 min gekürzt.

In der Lernwerkstatt werden Vorgehensweisen zur Analyse der Kommunikationskultur vorgestellt und erprobt. Es wird daran gearbeitet, welche Kommunikationsmuster wie wirken und wie eine neue, funktionalere Kultur etabliert werden kann.

Es besteht die Möglichkeit, dass Teilnehmende Gesprächssituationen im eigenen Unternehmen, wie zum Beispiel Besprechungen, per Video aufzeichnen und Ausschnitte davon für die Analyse in der Lernwerkstatt genutzt werden. Von Move selbst erstellte Videos stehen für Analysezwecke zur Verfügung.

#### Themen

- Verfahren zur Analyse der Kommunikationskultur
- Regeln erkennen, Hypothesen zur Wirkung formulieren, neue Regeln entwerfen
- Der eigene Beitrag zur Gestaltung der bisherigen und zukünftigen Kultur
- Videoanalyse der betrieblichen Kommunikation
- Überblick: Kommunikation optimieren (Rollen- und Zielklarheit, moderieren-strukturieren-visualisieren, Empathie und Konfrontation, Feedback)

#### Termin

6. und 7. Dezember 2011 (10:00 bis 17:30 Uhr und 9:00 bis 16:30 Uhr)

#### Teilnehmer/innen

Abteilungs-, Team und Projektleiter/innen; Mitarbeitende mit Personalverantwortung. Es wird mit 8 bis 12 Teilnehmer/innen gearbeitet.

#### Trainer

**Dipl. Päd. Johannes Massolle;** Systemischer Organisationsberater und seit mehr als 15 Jahren als Trainer und Coach tätig.

### **Kosten und Anmeldung (bis 21.10.2011)**

Der Gesamtpreis für 2 Tage beträgt **421,40 €** (Training 350 € USt.-frei, Tagungspauschale 71,40 € incl. Umsatzsteuer).

Darin enthalten sind Lernmaterial, Getränke, Snacks und Mittagessen

Das Training kann über den Bildungsscheck NRW gefördert werden! Sie können einen Platz bei Move reservieren und beantragen **vor** der endgültigen Buchung den Scheck. Mehr dazu:

[http://www.mags.nrw.de/02\\_Arbeit/004\\_Weiterbildung/003\\_Bildungsscheck/index.php](http://www.mags.nrw.de/02_Arbeit/004_Weiterbildung/003_Bildungsscheck/index.php)

Anmeldung: Lydia Fischer, Move Organisationsberatung, Alter Steinweg 46, 48143 Münster, Tel. 0251 44042, [fischer@move-muenster.de](mailto:fischer@move-muenster.de)

Gerne hilft Frau Fischer bei der Buchung einer Unterkunft in Münster.