

## Qualifizierung für erfahrene Führungskräfte

von Axel Müllender

Seit etwa zwei Jahren rückt die Zielgruppe der erfahrenen Führungskräfte bei den Personalabteilungen wieder mehr in den Fokus der Aufmerksamkeit. Es wird zunehmend schwer, gut qualifizierte und geeignete Führungskräfte zu finden und die Unternehmen haben ein steigendes Interesse, ihre guten Führungskräfte zu fördern und an ihr Unternehmen zu binden. In diesem Zusammenhang erlebt die BWI Management-Weiterbildung, dass zunehmend mehr Qualifizierungen für diese Zielgruppe nachgefragt werden. Dies ist zugleich Chance und Herausforderung für die öffentlichen Seminaranbieter.

### Inhalte von Qualifizierungsangeboten

Die Titel der Themen sind oft ähnlich denen, die für neue Führungskräfte angeboten werden, was sich ändert sind die Inhalte. Hierzu einige Beispiele:

- ❑ Der Aufstieg in der Führungshierarchie ist häufig mit einem anspruchsvollen Wechsel in der Führungsrolle verbunden. Wurden vorher operativ tätige MitarbeiterInnen geführt, müssen nun Führungskräfte geführt werden, die ihrerseits das operative Personal führen. Die aufgestiegene Führungskraft ist stärker in dispositive Tätigkeiten oder strategische Aufgaben eingebunden. Sie ist nicht mehr Fachexperte in allen Bereichen die sie verantwortet und muss lernen, Verantwortung zu delegieren und eine Vertrauenskultur mit ihren Führungskräften zu entwickeln.
- ❑ Firmengründer sind mit ihrem Unternehmen erfolgreich am Markt und das Unternehmen wächst. Die Verantwortung wird auf mehrere Schultern verteilt, es gibt neue Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Wo lernt der Gründer, wie er sich verhalten soll, wenn die ‚Leute der ersten Stunde‘ weiterhin mit wichtigen Fragen zu ihm kommen. Wie kann er seine Führungsmannschaft sinnvoll unterstützen und fördern, ohne sie in den Augen der MitarbeiterInnen zu schwächen? Wie ist der gute Kontakt zur operativen Ebene zu erhalten, wenn er sich aus dem Tagesgeschäft heraushält?
- ❑ Als erfahrene Führungskraft will man sein Wissen an jüngere Führungskräfte weitergeben, Mentor sein, oder Coach. Wie geht das genau? Wie kann ich jüngere Führungskräfte fördern und coachen, ohne sie zu entmündigen oder zu verunsichern? Wie fördert man Eigenmotivation, Mitdenken und selbständiges Handeln?
- ❑ Die eigenen Kräfte lassen nach, oder die Prioritäten im eigenen Leben verschieben sich. Wie schafft man eine gute Lebensbalance für die eigene Zufriedenheit, in der Beruf und Arbeit einen guten Platz haben.
- ❑ Führungskräfte stossen immer wieder an Grenzen, die sie mit all ihrem Wissen über Techniken oder Führungsinstrumente nicht überwinden können. Es scheint an der eigenen Persönlichkeit zu liegen. Wie kommt man hier weiter?

Diese Inhalte sollen in der Bewerbung der Angebote deutlich herausgestellt werden und auch die Zielgruppe klar definiert werden. Eine der Zielgruppe angemessene Preisgestaltung, bei der auch eine Besetzung mit zwei TrainerInnen oder einem Gastreferenten gesichert ist, und die Auswahl entsprechender Seminarhäuser unterstützen die Fokussierung auf diese Zielgruppe.

## Herausforderung für Weiterbildungsanbieter

Die Zielgruppe der erfahrenen Führungskräfte zeichnet sich durch eine hohe Heterogenität aus. Es gibt eine grosse Spannbreite hinsichtlich Alter, hierarchischer Position, Führungsspanne und hinsichtlich des Qualifizierungsstandes zur Personalführung. In Seminaren muss dies bei der Konzeption berücksichtigt werden.

- ❑ Die Zielgruppe bringt Erfahrung in der Führung mit, unabhängig davon wie gut sie dafür qualifiziert wurde und wie gut ihre Führungsfähigkeiten tatsächlich entwickelt sind. Sie haben ihren eigenen Stil entwickelt und führen damit mal mehr und mal weniger erfolgreich.
- ❑ Sie sind es gewohnt, anderen etwas beizubringen, Orientierung zu geben, vorne zu stehen und zu dirigieren und waren oft seit vielen Jahren nicht mehr in der Rolle des/der Lernenden.
- ❑ Je nach Unternehmen und hierarchischer Position sind sie auch „öffentliche Personen“ und haben ein Gesicht zu wahren. Die Anmeldung zu einem Führungsseminar könnte schon dazu führen, dass ihnen mangelnde Führungskompetenz unterstellt wird.
- ❑ Führungskräfte sind stark eingebunden und haben wenig Zeit für eigene Weiterbildung, oder sie suchen aufgrund enttäuschender Erfahrungen (immer wieder die gleichen Inhalte in Führungstrainings) nicht mehr nach solchen Angeboten.

All diese Faktoren müssen bei der Konzeption und Durchführung von Angeboten berücksichtigt werden.

## Gestaltung von Angeboten

Aufgrund der Erfahrungen der BWI Management-Weiterbildung Zürich mit Angeboten für erfahrene Führungskräfte, lassen sich einige Gestaltungsprinzipien definieren, die massgeblich für den Erfolg sind:

1. Der Kreis der TeilnehmerInnen muss sich exklusiv aus erfahrenen Führungskräften rekrutieren, damit eine vergleichbare Basis an Erfahrung besteht, auf der diskutiert und aufgebaut werden kann.
2. Die durchführenden TrainerInnen müssen über genügend eigene Berufs- und Lebenserfahrung verfügen, um den erfahrenen und oft älteren TeilnehmerInnen standhalten, und ihnen ein attraktiver Gesprächspartner sein zu können.
3. Ein wesentlicher Bestandteil muss der Austausch unter den Anwesenden, sowie die Arbeit an deren konkreten Fragestellungen sein. Theorieteile sollten kurz gehalten werden zu Gunsten von Fragen und Transferübungen.
4. Die Trainings sollten firmenextern und in kleinen Gruppen durchgeführt werden, damit offen über konkrete Anliegen und Führungsprobleme gesprochen werden kann.
5. Eine Durchführung mit zwei Trainern sorgt nicht nur für Abwechslung, sie ermöglicht auch ein intensives Arbeiten in kleinen Untergruppen. So kann mit konstruktivem Feedback an den eigenen blinden Flecken gearbeitet werden.
6. Die Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit sollte integraler Bestandteil dieser Angebote sein. Eine Möglichkeit zum Einzel-Coaching mit den durchführenden TrainerInnen sollte während und nach der Veranstaltung möglich sein.

7. Die Seminarzeiten müssen effizient genutzt werden, die TeilnehmerInnen stark gefordert werden. Freiwillige Zusatzangebote für den Abend sollten bereitgehalten werden und Zeitfenster bestehen, in denen die TeilnehmerInnen telefonieren oder Mails bearbeiten können (z.B. längere Mittagspause).

### Axel Müllender

arbeitet nach umfangreichen Praxiserfahrungen in Produktions-, Beratungs-, Bildungs- und Dienstleistungsunternehmen seit sieben Jahren als selbständiger Trainer und Managementcoach in den Feldern Führungskompetenz und Persönlichkeitsentwicklung.

Er ist als Produktmanager für die Führungsseminare der BWI Management-Weiterbildung in Zürich tätig und führt dort regelmässig Führungstrainings durch.

Als Dozent am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie an der Universität Trier und in der Coachingausbildung bei Regio-Team Bildungsmanagement gibt er sein breites Erfahrungswissen weiter.

Weitere Informationen unter:

BWI Management Weiterbildung

Telefon: +41 44 277 70 40

[www.bwi.ch](http://www.bwi.ch)