

Führung von Mitarbeiter*innen der Feuerwehr

Führen findet in einem grundsätzlichen Spannungsfeld zwischen aufgabenbezogenen Zielen und den individuellen Erwartungen der Mitarbeiter*innen statt. Führen bei der Feuerwehr bedeutet darüber hinaus, den mitunter schwierigen Wechsel vom direktiven Lenken während des Einsatzes und dem kooperativen Führungsverhalten im Alltag der Wache zu meistern.

Das Führungsverhalten hat entscheidenden Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen und das Klima in der Gruppe. Erfolgreiches Führen setzt Wissen um zentrale Führungsprinzipien und entsprechende Führungsinstrumente voraus. Der zielbezogene Einsatz dieser Instrumente erfordert darüber hinaus die Bereitschaft und die Fähigkeit, Führungsverantwortung in kommunikatives Verhalten umzusetzen.

Die Teilnehmenden dieser Veranstaltung setzen sich kritisch mit den Prinzipien und den Instrumenten der Führung auseinander und entwickeln ein Führungskonzept, das auf die Besonderheiten der Feuerwehr abgestimmt ist und die Bewältigung von Konflikten aus dem Alltag der Wache ermöglicht. Schwerpunkte dieser Veranstaltung sind daher das Einüben von Gesprächen zur Konfliktlösung sowie Zielvereinbarung und Kontrolle.



- Erwartungen an eine Führungskraft
- Funktionen und Aufgaben von Führung bei der Feuerwehr
- Merkmale u. Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile
- Situationsangemessene Führung
- Grundlagen der Kommunikation
- Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen
- Anerkennung und Kritik
- Ursachen, Arten und Verläufe von Konflikten
- Interventionsmöglichkeiten im Konfliktfall
- Zielvereinbarung, Delegation und Kontrolle
- Simulation feuerwehrtypischer Führungssituationen



Mitarbeiter*innen mit Führungsaufgaben



mind. 6 – max. 16 Personen



3 Tage

7

Führungspsychologische Herausforderungen

Visionsgeleitete Strategieentwicklung

Visionen liefern mehr als ein für die Zukunft entworfenes Bild: Sie bieten Orientierung und Sinn, geben dem Handeln eine Richtung, stiften Motivation und gemeinsame Identität. Starke Zukunftsvisionen sind in der Lage, eine begeisternde Aufbruchstimmung zu erzeugen und aus Stagnation oder blindem Aktionismus zu befreien. Seien sie fanatisch verklärt und machtvoll aufgesetzt, seien sie gemeinsam entwickelte und getragene Zielvorstellungen: Visionen bilden den Ausgangspunkt für die Formulierung von strategischen Zielen und die Ableitung von Handlungsschwerpunkten.

In dieser Veranstaltung geht es darum, Visionen nicht nur zuzulassen, sondern als Element strategisch klugen und motivierenden Führungsverhaltens zu erkennen. Anhand von praktischen Beispielen und Übungen werden visionsgeleitete Strategien abgeleitet und beschrieben.



- Vision: ein Bild von der Zukunft, das den Mut gibt, Schritte zu tun
- Führungsverhalten im Spannungsfeld zwischen Vision und Pragmatismus
- Handwerkliche Überlegungen zur Strategieableitung
- Motivationspsychologische Aspekte oder die Sehnsucht nach dem Meer
- Praktische Beispiele und Übungen



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 – 2 Tage

Strategisches Management

Von Führungskräften wird weniger die Beantwortung der Frage „Tun wir die Dinge richtig?“ als „Tun wir die richtigen Dinge?“ verlangt. Gerade in einer zunehmend globalisierten (Arbeits-)Welt kommt der Analyse interner und externer Rahmenbedingungen ein zentraler Stellenwert zu. Nur so ist es sinnvoll, zentrale Ziele zu formulieren, Strukturen und Prozesse entsprechend auszurichten und hiermit Wertschöpfung und Nachhaltigkeit von Maßnahmen zu gewährleisten.

In dieser Veranstaltung setzen sich Führungskräfte mit dem organisationsentwicklerischen Auftrag von Führung auseinander und lernen anhand praktischer Beispiele den Nutzen strategischen Handelns, die Logik von Führung, zu gestalten.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 – 2 Tage



- Was bedeutet „strategisches“ Management?
- Phasen strategischen Managements:
Von der Analyse zur Implementierung
- Strategieformulierung und Strategieimplementierung
- Zielformulierung und -vereinbarung als Grundfunktion des Managements
- Strategiebewertung: Was sind Erfolgsfaktoren?

Führungsethik

Ansprüche wie Unternehmenskultur, Leitbild, Ethikregeln etc. dokumentieren den Bedarf nach einem verbindlichen Wertekanon in Organisationen. Wenngleich ethisch-moralische Anforderungen an alle Beschäftigten formuliert werden, sind Führungskräfte ganz besonders in der Pflicht, wertorientiert zu führen. Ihre Integrität, ihre Bereitschaft, Werte nicht nur zu formulieren, sondern insbesondere auch selbst hiernach zu handeln, sind Bedingung glaubwürdiger Führung.

In dieser Veranstaltung wird das Spannungsfeld zwischen individuellen Wertvorstellungen und definierten Werten in Organisation und Management vor dem Hintergrund von Integrität, Rollenkonflikten und vorhandenem Einflussgefälle thematisiert.



- Strategische und motivationale Bedeutung transparenter Werte
- Wertekonflikte im Führungsalltag:
 - Was ist „gut“, was ist „böse“?
- Identifikation mit der Unternehmenskultur
- Führung durch Beispiel: wertorientiertes Führungshandeln
- Loyalität/Integrität als Anforderung



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 Tag

Public Leadership

Im Kontext der Diskussion um Good Governance wird für den öffentlichen Dienst zunehmend der Begriff des „Public Leadership“ verwendet; dieser lässt sich nicht einfach auf ein bestimmtes Führungshandeln bzw. ein Managementmodell reduzieren, sondern fordert eine Haltung ein. So, wie der Staat Werte für die Gesellschaft schaffen soll, soll Führungshandeln im öffentlichen Dienst wertegeleitete Wirkungen für das Gemeinwohl erbringen. Diese Führungsanforderung geht durch ihre ethischen Ziele über die klassischen Anforderungen bezogen auf Aufgabenerledigung und Mitarbeiterführung deutlich hinaus.

In dieser Veranstaltung werden internationale und nationale Anforderungen an eine moderne Verwaltungsethik vor dem Hintergrund der erlebten Organisationskultur einerseits und den Anforderungen an Führungskräfte im öffentlichen Dienst andererseits diskutiert.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 Tag



- Was meint „Public Leadership“?
- Internationale Entwicklungen
- Verwaltungsethik und Verwaltungskultur
- Verwaltungsethische Problemlagen/Herausforderungen
- Geändertes Selbstverständnis der Akteure
- Konsequenzen für die Anforderungen an „Leader“ im öffentlichen Dienst

„Quote – und nun?“



Im März 2015 hat der Deutsche Bundestag das Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst beschlossen. Gleichstellungspolitische Ziele werden mit unterschiedlicher Verbindlichkeit seit Jahrzehnten formuliert; neben einer Gerechtigkeitsargumentation tritt die Argumentation volkswirtschaftlicher Notwendigkeit dabei immer mehr in den Vordergrund. Doch was bedeutet nun eine verbindliche Quotenvorgabe für die Unternehmenskultur und welche Anforderungen leiten sich hieraus an Führungskräfte ab? Welcher Bewusstseinswandel muss gestaltet werden und was konkret können Führungskräfte hierzu beitragen?

In dieser Veranstaltung reflektieren die teilnehmenden Führungskräfte ihren Beitrag zur Gleichstellung und zur Erreichung der Quote. Sie setzen sich mit den gesellschaftlichen und personalwirtschaftlichen Hintergründen auseinander und insbesondere mit den führungspsychologischen Anforderungen.



- Gleichstellung/Geschlechtergerechtigkeit als Ziel
- Die Quote: Hintergründe, Verbindlichkeit und strategische Relevanz
- Ursachen für geringen Frauenanteil in Führungspositionen
- Konsequenzen und Handlungsansätze
- Führungspsychologische Herausforderungen, praktische Umsetzung der Quote



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

„Führungsmoden“: Wechselnde Anforderungen an Führungskräfte als Spielball von Zeitgeist?

Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch: Neben einer überzeugenden strategischen Orientierung wird ein Führungsverhalten erwartet, welches flexibel auf die Situation und den einzelnen Mitarbeiter, die einzelne Mitarbeiterin abgestimmt ist, um so ein optimales Leistungsverhalten zu ermöglichen. Darüber hinaus wird zunehmend häufiger eine Neuausrichtung von Führung erwartet. Unternehmen und Behörden wollen als weltoffen und dem Zeitgeist entsprechend (oder gar voraus) wahrgenommen werden und erwarten von ihren Führungskräften entsprechende Veränderungen im Führungsverhalten. Wo spiegeln geänderte Führungs-ideale und -anforderungen gesellschaftliche Entwicklung wider, wo sind sie der Beliebigkeit kurzlebiger Trends unterworfen? Wie kann es gelingen, die individuell gewachsene Führungserfahrung weiteren Lern- und Reifungsprozessen zu unterziehen und dabei weder in Gewohnheit zu erstarren noch sich in Willkürlichkeit zu verlieren?

Diese u. a. Leitfragen sind Gegenstand dieses Seminars.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 Tag




- Führungsideale im Wandel der Zeit
- Aktuelle Führungsideale im westeuropäischen Kulturkreis
- Aktuelle Anforderungen an Führungskräfte
- Erfahrung als Souveränitätsquelle und als Gewohnheitsfalle
- Trends als Anregung zu kritischer Reflexion
- Kriterien für gute Führungsmodelle
- Entwicklung eines persönlichen Stils
- Ausblick


„Gerechtes“ Führungsverhalten: Gleiches gleich und Ungleiches ungleich behandeln?


Ein als „gerecht“ empfundenenes Führungsverhalten gilt als besonders überzeugend und wirksam. Doch was ist Gerechtigkeit? Wie lassen sich Gleichbehandlungsgrundsätze und Individualitätsansprüche vereinbaren und wo finden sich hierin Gestaltungswille und Steuerungsanforderungen von Führung wieder? Der moralische Anspruch an Gerechtigkeit kann im Führungsalltag mit Zweifeln und Rollenkonflikten der Führungskraft verbunden sein.

In dieser Veranstaltung geht es darum, wie diese Widersprüche und Zweifel erkannt, bewertet und – wo möglich – in zielführendes und authentisches Führungsverhalten münden können.

- Was ist Gerechtigkeit?
- Das Gleichbehandlungsdilemma
- Kriterien von Unterschiedlichkeit
- Führungsanspruch und -realität
- Führung als kommunikationspsychologische Herausforderung
- Zweifel zulassen - handlungsmächtig bleiben
- Führungspraktische Beispiele und Handlungsempfehlungen

 Führungskräfte

 mind. 6 – max. 12 Personen


 1 Tag


Diversity Management: Steuern von Verschiedenheit


Diversity-Management ist ein Managementkonzept, das sich die Verschiedenheit Beschäftigter zur Erreichung strategischer Ziele bzw. zur Lösung komplexer und innovativer Aufgaben zu Nutze macht.

Individuell geprägte Charaktere, Kompetenzen, Erfahrungen und Arbeitsweisen werden gezielt als strategische Ressource genutzt. Damit geht das Diversity-Management-Konzept über die Forderungen des AGG hinaus.

Diversity-Management ist nicht nur ein Konzept wertschätzender Unternehmenskultur, sondern auch ein Konzept zur Erreichung von Unternehmenserfolg.

 Führungskräfte

 mind. 6 – max. 12 Personen

 1 Tag

- Was heißt „Diversity“?
- Vielfalt konstruktiv und zielführend nutzen
- Die Ähnlichkeitsfalle
- Unterschiedlichkeit als Konfliktquelle
- Unterschiedlichkeit als Teamstärke
- Diversity-Management als Konzept für Unternehmens-/Führungserfolg

Gut führen – was heißt das?

Die Qualität von Führung ist der zentrale Einflussfaktor auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und damit auch auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Doch was ist „gute“ Führung? Was macht die Qualität von Führung aus? Ist das Qualitätsverständnis der Geführten ein anderes als das der Führenden? Es zeigt sich, dass hier nicht nur führungs-handwerkliche Aspekte Leitfaktor sind, sondern die glaubwürdige Verkörperung einer Haltung ebenso notwendig ist.

In dieser Veranstaltung soll Raum gegeben werden, die o. a. Fragen kritisch zu reflektieren und Konsequenzen für die eigene Führungseinstellung sowie das konkrete Führungshandeln zu ziehen.



- „Gute“ Führung als zentraler Erfolgsfaktor
- Führung und Arbeitsfähigkeit
- Führungstechniken und Führungsqualität
- Befunde aus Befragungen
- Führungspsychologische Befunde zur Führungsgüte
- Strategische und motivationale Bedeutung transparenter Anforderungen an Führungskräfte
- Individuelle Ausrichtung des Führungsverhaltens
- Ausblick



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 Tag

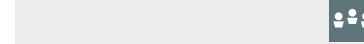
Führung und Persönlichkeit

Führungskräfte sind gefordert, zielgerichtet Ergebnisse zu erzielen und Beziehungen zu anderen im Arbeitsumfeld konstruktiv zu gestalten. Hierbei sind sie auch als Persönlichkeiten gefragt. Das eigene „Strickmuster“ erweist sich je nach Situation förderlich oder hinderlich bei der Verwirklichung von Führungsabsichten.

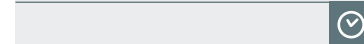
In diesem Selbstreflexionstraining erfahren Führungskräfte, welchen Einfluss Persönlichkeitsmerkmale auf den Führungsprozess haben. Die Teilnehmenden werden zu einer differenzierten Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit ihrem Persönlichkeitsprofil angeregt und entwickeln Handlungsmöglichkeiten für eine Optimierung des eigenen Führungshandelns.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



2 Tage



- Grundlagen wissenschaftlich solider Persönlichkeitspsychologie
 - Exkurs: Von Täuschern und Blendern
- Wie beeinflusst die Persönlichkeit das Führungsverhalten?
- Erkundung der eigenen Persönlichkeit – Wer bin ich?
- Die Wechselwirkung der Persönlichkeiten zwischen Führenden und Geführten – Wer passt zu mir?
- Die Ähnlichkeitsfalle
- Ableitung individueller Handlungspläne für verschiedene Führungssituationen

Mitarbeiter*innen „mitreißen“: Transformationale Führung im öffentlichen Dienst

Warum gibt es Mitarbeiter*innen, die „fast alles“ für ihre direkten Vorgesetzten tun würden, auch wenn die Rahmenbedingungen in einer Organisation als belastend und bedrohlich empfunden werden und im Allgemeinen eine schlechte Stimmung herrscht?

Die Antwort lautet: Weil sie transformational geführt werden.

Was Führungskräfte tun müssen, um dies in der Praxis umzusetzen, vermittelt dieses verhaltensorientierte Training mittels Impulsen und praktischen Übungen.



- Geschichte und wissenschaftliche Verankerung des Konzeptes „Transformationale Führung“
- Führung fernab der Sachlichkeit: Emotionen und Authentizität als praktische Führungsmittel
- Erkenntnisse zur Emotionsarbeit von Führungskräften
- Die vier Dimensionen Transformationaler Führung und deren praktischer Einsatz:
 - Vorbild sein - in Fremdbild und Verhalten
 - Geistige Stimulation - Routinen verlassen
 - Inspirierende Motivation - die Mitarbeitenden mitnehmen
 - Individuelle Berücksichtigung - Mitarbeiter*in ist nicht gleich Mitarbeiter*in
- Eigene Möglichkeiten und Grenzen



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



2 Tage

NEU

Führung 4.0 (Fortbildungsreihe für erfahrene Führungskräfte)

Führungskräfte

mind. 6 – max. 16 Personen

Unsere Arbeitswelt steht vor großen Umbrüchen. Auf der einen Seite steigt die Komplexität von Arbeit und stellt veränderte Herausforderungen an die Managementkompetenzen von Führungskräften, auf der anderen Seite werden die Belegschaften in den Organisationen vielfältiger, ebenso wie die Arbeitszeiten-, formen und Beschäftigungsverhältnisse. Darüber hinaus ist der „war for talents“ in vollem Gange. Führungskräfte sind gefragt, gute (Nachwuchs-)Fachkräfte zu finden und zu binden, aber auch den Aspekten Verlängerung der Lebensarbeitszeit und Work-Life-Balance Rechnung zu tragen.

Diese kompakte Fortbildungsreihe richtet sich an erfahrene Führungskräfte. In vier eintägigen Modulen befassen sich die Teilnehmer*innen mit den aktuellen Herausforderungen, reflektieren ihre Stärken und Entwicklungsbedarfe bezüglich der veränderten Anforderungen und lernen Erkenntnisse aus der Führungsforschung kennen, die helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen.

1. Modul: Mitarbeiter*innen gewinnen

Geeignete Mitarbeiter*innen zu gewinnen wird für viele Organisationen gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung zu einem zentralen Thema. Um erfolgreich interne und externe (Nachwuchs-) Kräfte zu rekrutieren, bedarf es nicht nur geeigneter Personalauswahlinstrumente, sondern auch einer guten Positionierung als attraktives Unternehmen. In dieser Veranstaltung erfahren Sie, welche Methoden geeignet sind, im Wettbewerb qualifizierte Mitarbeiter*innen zu gewinnen.



Modul 1




1 Tag


- Internes und externes Personalmarketing
- Möglichkeiten der Personalrekrutierung
- Motivationsquellen von Bewerber*innen – Attraktivitätsfaktoren von Arbeitgebern
- Das „Image“ der Organisation als Wettbewerbsfaktor
- Auswahlprozesse bewerberorientiert gestalten
- Eigene Mitarbeiter*innen als Botschafter

2. Modul: Mitarbeiter*innen binden

Wichtige Mitarbeiter*innen langfristig an das eigene zu binden wird angesichts der demografischen Entwicklung für die Überlebensfähigkeit von Organisationen immer relevanter. Untersuchungen weisen zudem darauf hin, dass Mitarbeiter*innen mit einer hohen Bindung gesünder und motivierter arbeiten als Beschäftigte mit einer geringen oder fehlenden Bindung.

In dieser Veranstaltung befassen sich die Teilnehmer*innen mit unterschiedlichen Bindungsmaßnahmen und erfahren, wie sich diese in systematisches und strategisches Bindungsmanagement einbetten lassen.


 Modul 2


 1 Tag

- Bedeutung und Ziele von Mitarbeiterbindung
- Die Rolle der Führungskraft
- Erkennen der individuellen Motivstruktur und Ableiten entsprechender Leistungsanreize
- Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation
- Wertschätzung und Fairness
- Bindungsmanagement-Programme

3. Modul: Arbeitsfähigkeit erhalten

Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter*innen wird nicht nur vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ein zentraler Ansatzpunkt sein, um als Organisation leistungsfähig zu bleiben. Arbeitsfähigkeit wird verstanden als Ergebnis der Interaktion der individuellen Ressourcen des/der Beschäftigten mit den Arbeitsbedingungen. Sie kann durch arbeitsbezogene und individuelle Maßnahmen gefördert und sogar nachhaltig verbessert werden. Ziel dieser Veranstaltung ist es, die physiologischen und psychologischen Faktoren individueller Arbeitsfähigkeit zu beleuchten und praktisch relevante Maßnahmen zu Erhalt und Steigerung der Arbeitsfähigkeit abzuleiten.


 Modul 3


 1 Tag

- Arbeitsfähigkeit: Definition und Einflussfaktoren
- Voraussetzungen zu Erhalt und Steigerung der Arbeitsfähigkeit mit zunehmenden Alter
- Lebenslange Fort- und Weiterbildung
- Alters- und Altersgerechte Arbeitsgestaltung
- Maßnahmen zum Erhalt der Work-Life-Balance
- Führungsverhalten und Arbeitsfähigkeit

4. Modul: Diversity Management

Der „Umgang mit Vielfalt“ ist eher eine Philosophie als ein definiertes Konzept. Im Mittelpunkt steht die Überzeugung, dass die Wertschätzung der Verschiedenheit Beschäftigter ein führungsethischer Grundsatz sein muss und zur Erreichung strategischer Ziele bzw. zur Lösung komplexer und innovativer Aufgaben einen Wettbewerbsvorteil darstellt. Angesprochen werden in dieser Veranstaltung die Faktoren mit der größten personalpolitischen Relevanz, dies sind neben dem Geschlecht die Aspekte Alter / Generation sowie unterschiedliche kulturelle Hintergründe.

 Modul 4

 1 Tag

- Was heißt Diversity?
- Die Ähnlichkeitsfalle
- Förderung der Akzeptanz durch Führungskräfte
- Unterschiedlichkeit als Stärke von Teams
- Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Beruf und Lebenssituation
- Sensibilisierung für bestehende Klischees
- Führungsinstrumente im Diversity-Management