POLIS:
Seminare für **Staat. Stadt. Verwaltung.**

*Konsequent auf Erfolg ausgerichtet?*

*Besser gleich zu POLIS-Seminare.*

# IN DIE ZUKUNFT FÜHREN.

Seminarprogramm für Nachwuchsführungskräfte in der Kommunalverwaltung

# Grußworte

„Bei allen Modernisierungsvorhaben, die in den letzten Jahren zum Teil mit Hilfe von externen Beratungsinstituten bei Unternehmen versucht wurden umzusetzen, fand ein wesentlicher Aspekt bisher wenig Beachtung. Will man langfristige Kundenbindung, oder bei Verwaltungen langfristige Bürgernähe und -zufriedenheit , eine effiziente Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erreichen und durch zufriedene Mitarbeiter den Kunden/Bürger begeistern, darf man bei allen Veränderungsschritten einen wesentlichen Faktor, nämlich den Faktor Mensch, nicht aus den Augen verlieren. „People make the difference“ – denn die Qualität von Produkten und Dienstleistungen ist in vielen Fällen nahezu identisch. Ihn zu fördern, seine kommunikativen Kompetenzen auszubauen und ihn für die Kunden zu begeistern, schafft Wettbewerbsvorteile - auch unter Kommunen -, denn Kundenorientierung wird auch noch in Jahrzehnten ein aktuelles und essentielles Thema sein, nämlich auch noch dann, wenn Lean Management oder Business Process Reengineering als Begriffe längst nicht mehr gebraucht werden. Hier neben Standortvorteilen auch den Vorteil qualifizierter Mitarbeiter zu haben, sichert den Erfolg auch von Kommunalverwaltungen. Ein Mitarbeiter, der es gelernt hat, aktiv zuzuhören, Techniken effizienter Kommunikation zu praktizieren und dadurch letztendlich kompetent dem Kunden gegenüber aufzutreten, sichert den Erfolg der langfristigen Beziehung zwischen Unternehmen und Kunden. Ich unterstütze daher das POLIS-Team aus Wachenheim, sich der Herausforderung der Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern im kundenorientierten Sinne anzunehmen.“

**Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg, Universität Mannheim, Lehrstuhl für ABWL und Marketing, Präsident der Mannheim Business School gGmbH**

# Grußworte

**Die moderne Verwaltung fordert die Führungskräfte heraus**

Nichts bleibt wie es war-oder? Bürokratien und Verwaltungen gelten als eine der wichtigsten Konstanten in unserer Gesellschaft. Diese Außensicht vieler Kritiker der öffentlichen Verwaltung ist genauso richtig wie überholt. Die öffentlichen Verwaltungen werden von vielen Bürgern weiterhin als Fossilien wahrgenommen, die sich mehr an Paragraphen als an den Bedürfnissen der Bürger orientieren. Dennoch, hinter den Pforten der Rathäuser ist seit Ende der 80er Jahre ein massiver Wandlungs-und Veränderungsprozess in Gang gekommen.

Unter den Begriffen „Neues Steuerungsmodell“ (NSM), „New Public Management“ (NSM), der Leistungsorientierten Bezahlung (LOB) ist der bislang umfassendste und tiefgreifendste Reformprozess der Verwaltung eingeleitet worden.

Von entscheidender Bedeutung wird die praktische Führungsarbeit von zukünftigen Amtsleiter, Abteilungs-und Gruppenleitern. Sie zeigen durch ihr eigenes Vorbildverhalten und das tägliche „Anstoßen“ der eigenen Mitarbeiter, wie die moderne leistungs-und kundenorientierte Verwaltung zu gestalten ist. Ihr Führungsverhalten entscheidet, ob es gelingt, die neuen Paradigmen der leistungs-und Ergebnisorientierung bei steigender Komplexität und zunehmender Veränderungsgeschwindigkeit an allen Handlungsfeldern und zugleich verbesserter Kundenorientierung erfolgreich zu bewältigen.

Unsere Seminare schaffen eine solide Basis für diese neue Rolle als Führungskraft. Bei unseren Seminaren stellen wir Fragen an die Entscheider in der Kommunalverwaltung von Morgen: -Wer merkt in Ihrer Abteilung, dass Sie führen? Woran merkt wer, dass Sie führen? Wenn wir Ihren Chef fragen würden, wie würde er Sie als Führungskraft beschreiben? Wie würden Ihre Mitarbeiter Ihren Führungsstil beschreiben?

Auf diese Fragen gibt es keine richtigen Antworten. Unsere Erfahrung in Führungstrainings und Beratungen macht deutlich: Die wichtigsten Erkenntnisse sind nicht vorgedacht, sondern entstehen im Prozess der Auseinandersetzung durch Anregungen von außen. Bei diesen Prozessen möchte POLIS-Seminare helfen und so freuen wir uns auf weiterhin effiziente und ergebnisorientierte Praxisseminare.

**Dipl.Soc.Oec. Jens-Reinhold Hubert**
**-Leitung Inhouse-Schulungen-**

**Dipl-Soz.-Wirtin Jana Bertram**
**-Leitung externe/offene Seminare-**

# Zielsetzung der Seminarreihe „In die Zukunft führen.“

Wie wird man eine erfolgreiche Führungskraft? Kann man die benötigten Kenntnisse und das Know How dafür erwerben?

Führungskräfte werden nicht als solche geboren. Sie müssen sich systematisch und kontinuierlich entwickeln, um die vielfältigen Anforderungen erfüllen zu können. Dabei bietet eine umfassende Vorbereitung auf die neue Herausforderung die beste Voraussetzung, in der ersten Führungsposition erfolgreich zu bestehen.

In dieser Seminarreihe werden Sie sich damit auseinandersetzen, welcher Persönlichkeitstyp Sie sind, was dies für Ihr Führungsverhalten bedeutet und von welchen Werten und Haltungen Ihr Kommunikationsverhalten bestimmt wird.

□ Welche eigenen Entwicklungsbarrieren und Systemkonflikte erkennen Sie als Hindernisse und Grenzen für einen überzeugenden, authentischen Umgang mit Ihren Mitarbeitern?

□ Wie realistisch sind Ihre Verantwortungserwartungen? Wie gehen Sie mit Konflikten und unangenehmen Botschaften um?

□ Welche Kenntnisse über Führungstechniken und -systeme, wirkungsvolle Methoden und ein reflektiertes Rollenbewusstsein erleichtern Ihnen den Einstieg in die neue Verantwortung?

Als Führungskraft stehen Sie im Wahrnehmungsfokus Ihrer Mitarbeiter, die einen eindeutigen, offenen und vertrauensvollen Führungsstil von Ihnen erwarten und darauf setzen, dass Sie sie bei der Bewältigung Ihrer Aufgaben durch motivierenden Zuspruch unterstützen.

In diesem 3-Stufen-Programm bereiten wir Sie schrittweise auf alle diese Themen vor. Wir vermitteln Ihnen Handlungsansätze, die Sie unmittelbar im Führungsalltag realisieren können, und geben Ihnen umfangreiches Feedback über Ihre Auftrittswirkung. Am Ende dieses Programms werden Sie für die ersten Schritte als Vorgesetzter fit sein und Freude daran haben, Ihre Führungsverantwortung wahrzunehmen.

# Baustein I

## Führungsverständnis entwickeln: Anforderungen, Rollen, Instrumente

**Zielgruppe:**

**Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte, die seit kurzem in Führungsverantwortung stehen**

**Dauer:**

3 Tage

**Methoden:**

Impulsreferate, Einzelarbeiten, Gruppenarbeiten, Verhaltensübungen, Feedback, Plenumsdiskussionen

Führungskräfte stellen entscheidend die Weichen für den Erfolg und die Weiterentwicklung einer Kommunalverwaltung. Dies gelingt umso besser, wenn die Mitarbeiter kompetent und motiviert in die gemeinsamen Aufgaben eingebunden werden. Als Führungskraft steuern Sie diese Prozesse und gewinnen Ihre Mitarbeiter, an der Zielerreichung mitzuwirken.

In diesem Baustein vertiefen Sie Ihr Verständnis für Mitarbeiterführung. Sie lernen die wichtigsten Führungsaufgaben und -anforderungen kennen. Ihre persönliche Einstellung zur Führung, Ihre Wirkung und Ihr Führungsstil bilden einen Schwerpunkt. Durch Feedback in simulierten Führungssituationen erhalten sie Gelegenheit, Ihre Persönlichkeit zu reflektieren, Stärken und Schwächen zu erkennen und Anregungen für Veränderungen zu erhalten.

Inhalte:

- Führung auf den Punkt gebracht: Was ist Führung?
- Führungsaufgaben und deren konkrete Wahrnehmung
- Klärung der eigenen Führungsrolle
- Verschiedene Führungsstile: den eigenen Führungsstil entwickeln
- Wie sich meine Einstellungen, Werte und Haltungen auf mein Führungsverhalten auswirken
- Offenheit und Vertrauen – wesentliche Handlungsmotive in der Beziehung zu meinen Mitarbeitern
- Souveränes und authentisches Auftreten
- Mein Persönlichkeitsprofil: Selbstbild und Fremdbild im Vergleich
- Feedback geben und annehmen
- Übersicht Führungsinstrumente und -techniken
- Die ersten 100 Tage in der neuen Führungsposition: die größten Stolpersteine

# Baustein II

**Zielgruppe:**

**Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte, die seit kurzem in Führungsverantwortung stehen**

**Dauer:**

2 Tage

**Methoden:**

Impulsreferate, Einzelarbeiten, Gruppenarbeiten, Verhaltensübungen, Feedback, Plenumsdiskussionen

## Führung ist Gesprächsführung

Führung heißt vor allem Kommunikation. Von Führungskräften wird professionelle Gesprächsführung erwartet. Wir machen die zu bewältigenden Gesprächsarten transparent und steigen mit Ihnen in die aktive Simulation und Übung von Gesprächen ein. Klare Empfehlungen zu einzelnen Gesprächssituationen werden Ihnen den Führungsalltag erleichtern. Sie erlangen Fähigkeiten und bekommen Werkzeuge in die Hand, auch schwierige Führungssituationen zu meistern.

Inhalte:

- Welche Gesprächsarten habe ich zu bewältigen?
- Antrittsgespräche bei Mitarbeitern: Inhalte und Vorgehensweise
- Wie spreche ich mit meinen Mitarbeitern?
- Grundsätzliche Gesprächsführungstechniken:
- Zielvereinbarungsgespräche führen
- Das Mitarbeiterjahresgespräch
- Feedback- und Beurteilungsgespräche
- Regeln für Anerkennungs- und Kritikgespräche
- Gesprächsführung in Konfliktsituationen
- Besprechungen sicher leiten und moderieren
- Führungsaufgabe Konfliktmanagement: Meine Rolle und mein Verhalten bei Störungen und Konflikten im Team
- Anweisungen überzeugend kommunizieren

# Baustein III

**In Führungssituationen souverän handeln**

**Zielgruppe:**

**Führungsnachwuchskräfte und Führungskräfte, die seit kurzem in Führungsverantwortung stehen**

**Dauer:**

2 Tage

**Methoden:**

Impulsreferate, Einzelarbeiten, Gruppenarbeiten, Verhaltensübungen, Feedback, Plenumsdiskussionen

Nur wer sich und seine Handlungsmotive kennt, kann auf Andere empathisch zugehen und sie führen. In diesem Baustein lernen Sie Möglichkeiten eines bewussteren Umgangs mit sich selbst und Anderen kennen. Das eigene Arbeitsverhalten wird effektiver. Sie praktizieren erfolgreich Delegation, schließen Vereinbarungen und stellen Ihre Einhaltung sicher.

Die Gestaltungsmöglichkeiten und die Optimierung von Prozessen werden im Seminar anhand praktischer Beispiele der Teilnehmer erarbeitet. Sie lernen die Grundsätze des Change Management kennen und entwickeln eine klare Vorstellung über Ihre Rolle und Ihre Aufgaben als Change Manager und Teamentwickler.

Inhalte:

- Kollegiale Beratung und Trainerfeedback zu Führungssituationen
- Führungsaufgabe Motivation
- Delegieren – richtig gemacht zu beiderseitiger Zufriedenheit
- Die Führungskraft als Teamentwickler
- Führung auf Distanz und über regionale Grenzen hinweg
- Verbindlichkeit: Mein Umgang mit Vereinbarungen
- Umgang mit Spannungsfeldern
- Veränderungsprozesse aktiv gestalten