



Lehrgang zur Führungskräfteentwicklung für operative Führungskräfte in Dienstleistungsunternehmen

Abschluss mit Diplom „**Operative Führungskraft**“

Operative Führungskraft im Dienstleistungsunternehmen

Zielgruppe

(Nachwuchs-)Führungskräfte der operativen Ebenen in Dienstleistungsunternehmen, die ihre Führungskompetenzen umfassend erweitern und aktualisieren wollen.

Schwerpunkte des Lehrgangs:

- 14 Seminartage (á 8 Unterrichtseinheiten) = gesamt 112 UE
- Praxis-Projekt pro TeilnehmerIn (Praxisarbeit)
- Schriftliche Prüfung (Multiple Choice Test)
- Projektpräsentation und mündliche Prüfung (Fachgespräch)

Beschreibung der Module

Startworkshop	Festlegung von Inhalten und Terminen, Commitment
Modul 1 (2 Tage)	Einstieg, Selbstverständnis und Rolle der Führungskraft
Modul 2 (2 Tage)	Führung (Aufgaben, Instrumente, Selbstbild)
Modul 3 (2 Tage)	Führen und Kommunizieren (Gespräche mit Mitarbeitern)
Modul 4 (2 Tage)	Zielorientierung und Kontrolle - Projektmanagement
Praxisprojekte	Start von Umsetzungsprojekten mit interner Abstimmung
Modul 5 (2 Tage)	Zeitmanagement – Arbeitsorganisation Präsentation
Modul 6 (2 Tage)	Teamleitung
Modul 7 (2 Tage)	Kundenorientierung, Qualitätsmanagement
Prüfungsvorbereitung	Bei Bedarf Wiederholung Inhalt und Üben Präsentation
Prüfung	schriftlich und mündlich



Modul 1: Selbstverständnis und Rolle der Führungskraft

Ziele

Die Teilnehmer

- bilden – gemeinsam mit dem Trainer – ein lernendes Team
- erkennen Rollen und Aufgaben einer Führungskraft

Inhalte

- Lehrgangstart, Ablauf des Lehrganges
- Vereinbarungen über die Zusammenarbeit im Lehrgang
- Was ist Führen?
- Die unterschiedlichen Rollen und Aufgaben der Führungskraft
- Führungsstile
- Instrumente zur Umsetzung

Modul 2: Führung

Ziele

Die Teilnehmer

- kennen Führungsgrundsätze
- kennen Anforderungen an die Führungskraft
- erkennen Ihre Stärken und Schwächen als Führungskräfte

Inhalte

- Führungsgrundsätze
- Anforderungsprofil einer Führungskraft
- Instrumente der Mitarbeiterführung
- Eigene Stärken-/Schwächenanalyse
- Selbsteinschätzungstest
- Die eigenen Stärken ausbauen, Schwächen transformieren
- Persönliche Ziele für die eigene Entwicklung als FK



Modul 3: Führen und kommunizieren (Gespräche mit Mitarbeitern)

Ziele

Die Teilnehmer führen Mitarbeitergespräche so, dass

- diese motivierend auf die Mitarbeiter wirken und
- zum gewünschten Verhalten führen.

Inhalte

- Grundlagen der Kommunikation
- Motivations- und Hygienefaktoren
- Feedback geben
- Anerkennung als Motivationsfaktor
- Kritik motivierend vermitteln
- Managen konkreter Situationen

Modul 4: Zielorientierung – Kontrolle - Projektmanagement

Ziele

Die Teilnehmer

- denken ziel- und ergebnisorientiert
- setzen Ziele und vermitteln diese an die Mitarbeiter
- kontrollieren deren Verwirklichung

Inhalte

- Kriterien für wirksame Zielformulierung
- Überprüfbare / messbare Zieldefinition
- Wann stehen Mitarbeiter hinter Zielen/Aufträgen?
- Was kann Mitarbeiter zur Umsetzung motivieren?
- Der Managementkreislauf
- Methoden zur Steuerung und Kontrolle der Umsetzung
- Projektmanagement



Modul 5: Zeitmanagement – Arbeitsorganisation Präsentation

Ziele

Die Teilnehmer

- gewinnen Zeit und Energie für sich und ihre Mitarbeiter.
- kennen Techniken für eine wirkungsvolle Präsentation und üben diese für eine Präsentation ihres Projekts

Inhalte

- Zeitmanagement
- Zusammenhang von Zielen, Zeit und Energie
- Termine für eigene Aktivitäten planen
- Prioritäten setzen
- sich auf das Wesentliche konzentrieren
- Planung, Aufbau und Durchführung einer Präsentation, Medien
- Wie die Projektarbeit präsentieren?

Modul 6: Teamleitung

Ziele

Die Teilnehmer

- kennen die Bestimmungsfaktoren für ein erfolgreiches Team
- bringen diese im eigenen Team zur Wirkung
- wenden Methoden an, um Konflikte im Team zu konstruktiven Lösungen zu führen

Inhalte

- Was ist ein Team, was eine Arbeitsgruppe?
- Systemische Prinzipien der Teamentwicklung
- Teamziele
- Was schafft Beziehungsfluss im Team?
- Teambesprechungen
- Moderation von Besprechungen
- Die Rolle des Vorgesetzten in Konfliktsituationen
- Schritte zur Konfliktlösung im Team



Modul 7: Managementsysteme, Qualitätsmanagement

Ziele

Die Teilnehmer kennen

- die Kundenorientierung in ihrem Unternehmen
- Chancen und Grenzen des Dienstleistungsgedankens
- die im Unternehmen relevanten Qualitätsmanagementsysteme

Inhalte

- Das Unternehmen aus der Sicht des Kunden
- Erhebung von Kundenbedürfnissen
- Darstellen von Dienstleistungsangeboten und Kundennutzen
- Qualitätsmanagementsysteme im Dienstleistungsbereich
- Managen von Veränderungen
- Führen als Vorbild (Führen als Dienstleistung an den Mitarbeiter)

Praxis-Projekt

Jede(r) TeilnehmerIn plant während des Lehrgangs in Abstimmung mit dem /der Vorgesetzten im eigenen Unternehmen ein Projekt, das auf die eigene Arbeitspraxis bezogen ist, und setzt dieses um. Dabei werden sie von den TrainerInnen unterstützt. (Kriterien laut Vorgabe SystemCert)

Abschlussprüfung

Voraussetzungen für die Prüfung

Die Voraussetzung für die Zulassung zur Prüfung beinhaltet drei Punkte, die nachfolgend näher beschrieben werden:

- Ausbildung und berufliche Praxis mit Nachweis gemäß Richtlinien
- Teilnahme an den Modulen zur Operativen Führungskraft im Dienstleistungsunternehmen
- Erstellung einer Praxisarbeit



Durchführung der Prüfung

Die Prüfung beinhaltet drei Punkte, welche alle positiv absolviert werden müssen:

- Schriftliche Prüfung (Multiple Choice Test)
- Präsentation der Praxisarbeit
- Fachgespräch (mündliche Prüfung)

Die Prüfung wird von einem/r qualifizierten PrüferIn durchgeführt.



Vorgaben des Ausbildungsprogramms

Für „Operative Führungskräfte“ ergeben sich, unter Berücksichtigung der für diese Gruppe typischen Führungsaufgaben, die nachfolgend beschriebenen Ausbildungsinhalte. Diese Inhalte kommen dabei zum Vortrag bzw. zur Prüfung:

- Persönliche Kompetenz (mind. 30 UE),
- Führungskompetenz (mind. 35 UE) sowie
- Organisatorische Kompetenz (mind. 35 UE).

Die organisatorische Kompetenz ist im Wesentlichen abhängig vom Einsatzbereich der Führungskraft und muss sich dementsprechend den Rahmenbedingungen anpassen.

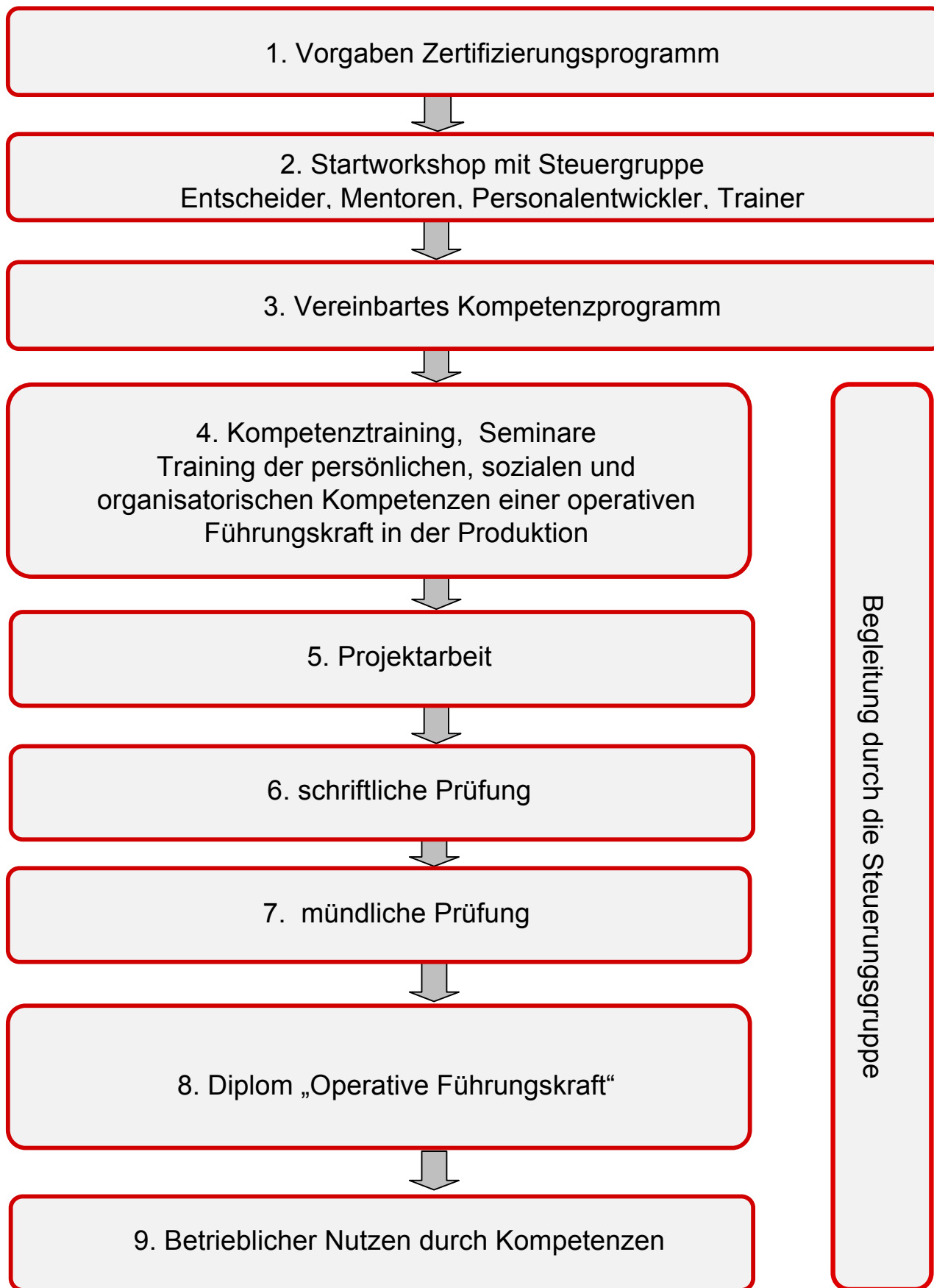
Branchenübergreifende Fertigkeiten			
Feld	Kompetenz	Eine Führungskraft kann.....	Ausbildungsinhalte
Persönliche Kompetenz (mind. 30 UE)	Rolle übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> • Sich ein realistisches Bild ihrer Werte, Einstellungen und ihres Verhaltens machen (Selbstverständnis) • Verantwortung übernehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Rolle einer Führungskraft
	Persönlich wachsen	<ul style="list-style-type: none"> • Lernen und lernfähig bleiben (Reflexionsfähigkeit) • Für persönliches Wachstum sorgen (Selbst- und Fremdbild) 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärken-/ Schwächenanalyse (Persönlicher Entwicklungsplan)
	Selbstorganisation	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit managen • Anforderungen aus Beruf, Familie, Freizeit und Gesundheit ausbalancieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitmanagement (Umgang mit Zeit und Stress)
Führungskompetenz (mind. 35 UE)	Mitarbeiter führen	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiter coachen • Ziele vereinbaren • Mitarbeitergespräche führen • Feedback geben 	<ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterführung und Coaching • Mitarbeitergespräche • Reflexion des Führungsverhaltens
	Teams leiten	<ul style="list-style-type: none"> • Meetings gestalten und leiten (moderieren, präsentieren) • Stärken und Schwächen optimieren • Teamziele vereinbaren 	<ul style="list-style-type: none"> • Teamtraining (Teams bilden, fördern und entwickeln)
	Konflikte bearbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Widerstände wahrnehmen • Konflikte erkennen • Lösungen herbeiführen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationstraining • Umgang mit und Vorbeugung von Konflikten



Bereich: Dienstleistungen			
Feld	Kompetenz	Eine Führungskraft kann.....	Ausbildungsinhalte
Organisatorische Kompetenz (mind. 35 UE)	Instrumente verwenden	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheiden, planen, organisieren, kontrollieren • Projekte managen 	<ul style="list-style-type: none"> • branchenspezifische Aufgaben einer Führungskraft • Projektmanagement • Aufbereitung und Präsentation von Projekten und Vermittlung von Inhalten • Führungsgrundsätze
	Prozesse mitgestalten	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation verstehen • Leistungsprozesse verbessern • Veränderungen initiieren • Qualität managen 	<ul style="list-style-type: none"> • Branchenspezifische rechtliche Grundlagen • Kunden- und Dienstleistungsorientierung • Changemanagement
	Ergebnisse und Kosten verantworten	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbild sein • Bewusstsein entwickeln mit Zahlen und Zielen führen • ein Steuerungssystem einführen bzw. umsetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Zielen • Kostenbewusstsein



Unser Kompetenzmodell



Erfolgsfaktoren

1. Kompetenztraining

- Training der persönlichen, sozialen und fachlichen Kompetenzen
- mindestens 100 UE
- Grobrahmen vorgegeben, Anpassung ist möglich

2. Innerbetriebliche Verankerung

- Mitwirkung an der Erstellung des Ausbildungsprogramms
- Unterstützung durch Mentoren zur Absicherung des Programms
- Einbindung der zuständigen Führungskräfte, z.B. bei Thema der Projektarbeit
- Vernetzung mit Qualitätsmanagement, aktuellen Schwerpunkten, Projekten, ...

3. Prüfung

- Projektarbeit und Präsentation der Projektarbeit
- Fachgespräch zur Projektarbeit und zu den Ausbildungsinhalten
- Schriftlicher Test

4. Praxisarbeit

- Thema hat starken Bezug zum Betrieb und zum Lehrgang
- Führungsthemen oder Verbesserungsprojekte
- Betriebsinterne Freigabe und Bewertung empfohlen

5. Abschluss mit Diplom

- Diplom für positiven Ausbildungsabschluss

6. Betriebliche Anerkennung

- Belohnung und/oder Auszeichnung der Absolventen

7. Betrieblicher Nutzen

- Verbesserungen/Einsparungen durch Projekte
- bessere Zusammenarbeit
- besser geführte MitarbeiterInnen
- Imagegewinn durch moderne Personalentwicklung

