



MANAGEMENT-INSTITUT
DR. A. KITZMANN

Seminare für Fach- und
Führungskräfte

Führung. Wirksam gestalten.

Impulse für den modernen Führungsalltag

Management-Institut Dr. A. Kitzmann GmbH & Co. KG
Am Germania Campus · Dorpatweg 10 · 48159 Münster · Germany
kitzmann.biz





Gemeinsam. Weiterbildungen seit 1975.



Präsenztrainings



Online-Seminar



E-Learning



1-on-1-Online-Coachings



Teilnehmertandems
für den Lerntransfer

Tipps für die richtige Führung:

- 1. Klarheit statt Kontrolle**
- 2. Führung ist Beziehung**
- 3. Vorbild sein**

Führung: Menschen stärken, Wandel gestalten

Herzlich Willkommen

Liebe Leserinnen und Leser,

Zukunft entsteht dort, wo Menschen sich weiterentwickeln. Genau das ist der Anspruch moderner Führung – und zugleich ihre größte Herausforderung: Es reicht längst nicht mehr aus, Aufgaben zu delegieren und Ziele zu kontrollieren. Wer heute wirksam führen will, muss Teams inspirieren, Orientierung geben, Verantwortung übernehmen – auch ohne disziplinarische Macht – und den Wandel aktiv gestalten. Dabei steigen die Anforderungen an Führungskräfte spürbar: Kommunikationsstärke, Selbstreflexion und Entscheidungsfreude sind zu entscheidenden Kompetenzen geworden.

Am **Management-Institut Dr. A. Kitzmann** begleiten wir seit über 50 Jahren Fach- und Führungskräfte dabei, ihre Wirkung zu stärken und ihren Führungsstil weiterzuentwickeln. In unseren Seminaren erleben wir täglich, wie praxisnahe, direkt umsetzbares Wissen Führungskräfte im Arbeitsalltag stärkt – unabhängig von Branche, Hierarchie oder Erfahrung.

In dieser Sammlung haben wir für Sie die **wertvollsten Impulse aus zehn bewährten Trainingsmodulen zusammengeführt** – kompakt, konkret und anwendungsorientiert. Sie finden hier keine Theorie zum Nachlesen, sondern handfeste Tipps für zentrale Führungssituationen: Wie Sie konstruktiv Feedback geben, Konflikte ansprechen, Vertrauen aufbauen, Prioritäten setzen oder eine neue Rolle souverän ausfüllen.

Ob Sie neu in der Führungsverantwortung sind oder Ihre bestehende Rolle weiterentwickeln möchten – diese Zusammenstellung lädt zur Reflexion und Inspiration ein.

Unsere offenen Seminare finden Sie an 17 Standorten in der gesamten DACH-Region – für maximale Nähe, Austausch und Inspiration vor Ort. Natürlich können Sie auch jederzeit virtuell oder hybrid teilnehmen.

Ob als Fachkraft, Führungskraft oder Personalentwickler*in:

Wir bieten Ihnen die passende Lösung – vom offenen Training über individuelle Inhouse-Konzepte bis hin zur maßgeschneiderten Entwicklungsprogrammen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen – und wertvolle Impulse für Ihre Führungsarbeit!



Herzliche Grüße
Ihr Team vom Management-Institut Dr. A. Kitzmann

1. Mitarbeitergespräche wirksam führen

Lediglich 9% der Beschäftigten in Deutschland fühlen sich derzeit stark an ihren Arbeitgeber gebunden – ein deutlicher Rückgang im Vergleich zu 14% im Jahr 2023 (Gallup Engagement Index 2024). Diese Zahl ist alarmierend – und zugleich ein klarer Handlungsauftrag für Führungskräfte.

Ein zentrales Instrument, um Bindung, Vertrauen und Motivation zu stärken, sind regelmäßige und professionell geführte Mitarbeitergespräche. Die Führungsforschung belegt seit Jahren, dass Gespräche über Erwartungen, Entwicklung und Zusammenarbeit direkte Auswirkungen auf das Engagement von Mitarbeitenden haben.

Das Modell der Transformational Leadership (Avolio & Bass) zeigt: Führung wirkt besonders dann, wenn sie individuell fördert, Visionen vermittelt und durch regelmäßige Gespräche Orientierung bietet. Gerade in Zeiten des Wandels kommt dem persönlichen Dialog eine strategische Bedeutung zu.

Ebenso betont das Konzept der Psychological Safety (Amy Edmondson), wie wichtig ein vertrauensvolles Gesprächsklima ist. Nur wenn sich Mitarbeitende sicher fühlen, auch schwierige Themen offen anzusprechen, kann sich das volle Potenzial eines Mitarbeitergesprächs entfalten – sei es im Feedback, in der Rollenklärung oder im gemeinsamen Entwickeln von Zielen.

Trotz dieser wissenschaftlich fundierten Erkenntnisse bleibt die Umsetzung in der Praxis oft lückenhaft: Nur 14% der Führungskräfte führen laut Gallup-Studie regelmäßig strukturierte Feedbackgespräche. Und laut einer Teilnehmendenbefragung des Management-Instituts Dr. A. Kitzmann (2023) wünschen sich über 80% der Mitarbeitenden mehr Rückmeldung im Alltag.

Mitarbeitergespräche sind kein „nice to have“, sondern ein strategisches Führungsinstrument. Sie beeinflussen Bindung, Leistung und Kultur – vorausgesetzt, sie werden mit Haltung, Struktur und echter Aufmerksamkeit geführt.



Sie fragen sich nun, was es konkret braucht, um Mitarbeitergespräche souverän und wirkungsvoll zu führen?

Die gute Nachricht: Es sind keine komplizierten Techniken – sondern Haltung, Struktur und ein paar zentrale Prinzipien, die den Unterschied machen.

Die folgenden Tipps zeigen, worauf es in der Praxis wirklich ankommt:

1. Bereiten Sie sich konkret vor: Was ist das Ziel des Gesprächs? Welche Themen und Fragen sollen angesprochen werden?
2. Wählen Sie einen geeigneten Rahmen: Sorgen Sie für Ruhe, Vertraulichkeit und ausreichend Zeit – das zeigt Wertschätzung.
3. Starten Sie offen und zugewandt: Beginnen Sie mit einer Einstiegsfrage wie „Was ist Ihnen aktuell wichtig?“ oder „Wie erleben Sie die Zusammenarbeit gerade?“
4. Nutzen Sie aktives Zuhören: Zeigen Sie echtes Interesse, fassen Sie Gehörtes in eigenen Worten zusammen.
5. Geben Sie klares, konstruktives Feedback: Beobachtbar, sachlich, auf Augenhöhe – nicht bewertend oder pauschal.
6. Stellen Sie gezielte Fragen: Offene Fragen („Wie sehen Sie das?“) helfen, Perspektiven zu verstehen und Denkprozesse anzustoßen.
7. Trennen Sie Sachverhalte von Interpretationen: Halten Sie sich an Fakten und vermeiden Sie verallgemeinernde Aussagen.
8. Halten Sie Ergebnisse schriftlich fest: Vereinbarungen, nächste Schritte oder Entwicklungsziele sollten dokumentiert werden.
9. Integrieren Sie Gesprächsqualität in den Alltag: Nicht nur einmal im Jahr – regelmäßige Kurzgespräche fördern Vertrauen.
10. Reflektieren Sie Ihre Gesprächsführung: Holen Sie Feedback ein und fragen Sie sich regelmäßig: Was lief gut, was hätte besser sein können? Dazu finden Sie gleich mehr.

Fallbeispiel

Vom Pflichtterminzurechten Führungsaufgabe – Impulse aus dem Seminar „Mitarbeitergespräche“

Eine Führungskraft aus dem technischen Vertrieb nahm an unserem zweitägigen Seminar teil, um mehr Sicherheit in schwierigen Gesprächssituationen zu gewinnen. Besonders hilfreich war für sie die strukturierte Vorbereitung mit dem Ziel-Fragen-Modell sowie die Unterscheidung zwischen Sachverhalten und Interpretationen. Nach dem Seminar führte sie mit allen Teammitgliedern klar strukturierte Entwicklungsgespräche durch – mit mehr Ruhe, mehr Gesprächsdisziplin und messbar höherer Zufriedenheit auf Mitarbeitendenseite.

Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei, zentrale Aspekte Ihrer Gesprächsführung bewusst zu beleuchten. Sie helfen, Routinen sichtbar zu machen, neue Denkprozesse anzustoßen und Entwicklungspotenziale zu erkennen. Nehmen Sie sich bewusst einen Moment Zeit – denn oft liegt die größte Veränderung nicht im schnellen Handeln, sondern im bewussten Hinschauen.

- Wie bewusst bereite ich mich auf Mitarbeitergespräche vor – oder verlasse ich mich auf spontane Gesprächsführung?
- Gelingt es mir, zwischen Gesprächsanlass und Gesprächsziel zu unterscheiden – und beides klar zu kommunizieren?
- Wie viel Raum gebe ich dem Gegenüber – spreche ich mehr, als ich zuhöre?
- Wann habe ich zuletzt ein schwieriges Thema aktiv angesprochen – und wie bin ich damit umgegangen?
- Wie gehe ich mit Gesprächsstille oder emotionalen Reaktionen um?
- In welchen Momenten verliere ich die Struktur – und woran liegt das?
- Was tue ich, wenn Gespräche nicht den gewünschten Verlauf nehmen?
- Welche Rolle spielt Feedback in meinem Führungsalltag – ist es Ausnahme oder Selbstverständlichkeit?
- Wie regelmäßig dokumentiere ich Gesprächsergebnisse – und wie konsequent verfolge ich vereinbarte Maßnahmen?



Nehmen Sie sich
einen Moment Zeit
und bearbeiten Sie
die folgenden
Reflexionsfragen
ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich
und spontan – es gibt
kein richtig oder
falsch.

Abschlussimpuls

Ein gutes Mitarbeitergespräch entsteht nicht durch Techniken allein – sondern durch Haltung. Es geht um echtes Interesse, um Zuhören, um Klarheit und Verbindlichkeit. Wer Gesprächsführung als zentrale Führungsaufgabe versteht, schafft nicht nur Orientierung, sondern stärkt Vertrauen, Motivation und Bindung im Team. Gerade in Zeiten von Veränderung, Fachkräftemangel und steigenden Erwartungen sind gute Gespräche kein Zusatz, sondern eine notwendige Führungsqualität. Nutzen Sie die Chance, Ihre Gesprächskompetenz gezielt auszubauen – sei es durch vertiefende Weiterbildung oder durch kleine, konsequente Veränderungen im Alltag.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

Bass & Avolio: Transformational Leadership – A Model for Visionary and Empowering Leadership - Ein fundiertes Modell zur Führung mit Weitblick, individueller Förderung und motivierender Kommunikation.



Amy C. Edmondson: Die angstfreie Organisation (Original: The Fearless Organization) - Ein Grundlagenwerk zum Konzept der Psychological Safety – warum psychologische Sicherheit der Schlüssel für Lern- und Gesprächskultur ist.

Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz - Wie Selbstwahrnehmung, Empathie und soziale Kompetenzen die Gesprächsführung beeinflussen – und warum sie trainierbar sind.

E-Learning

Gespräche mit Mitarbeitenden konstruktiv und nachhaltig führen.
Flexibel, fundiert und praxisnah – in Ihrem Tempo lernen Sie die wichtigsten Gesprächsformate kennen und trainieren den souveränen Umgang mit herausfordernden Situationen.

E-Learning Gebühr
89,00 € (zzgl. MwSt.)
105,91 € (inkl. MwSt.)



Seminar Mitarbeitergespräche

In diesem zweitägigen Training erhalten Sie konkrete Gesprächsstrategien, reflektieren Ihr eigenes Führungsverhalten und üben anhand realistischer Szenarien – für mehr Sicherheit, Struktur und Wirkung in Ihrer Gesprächsführung.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)
1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr
2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0
info@kitzmann.biz
www.kitzmann.biz



2. Virtuelle Teams leiten

Virtuelle Teamarbeit ist längst gelegter Alltag – doch sie bringt neue Anforderungen mit sich. Laut einer Studie des Fraunhofer IAO zur Remote Leadership liegt die größte Hürde nicht in der Technik, sondern in der Beziehungsgestaltung: Fehlende nonverbale Kommunikation, geringere Bindung und ein erhöhtes Risiko von Missverständnissen prägen den Führungsalltag auf Distanz.

Gerade in hybriden und verteilten Arbeitsformen gilt: Wer Vertrauen, Klarheit und Zugehörigkeit schaffen will, muss bewusst führen – mit digitaler Empathie, strukturierter Kommunikation und sichtbarer Präsenz.

Die Führungsforschung zeigt deutlich: Digitale Zusammenarbeit erfordert eine bewusste, differenzierte Führung – angepasst an neue Rahmenbedingungen, Kommunikations-dynamiken und psychologische Bedürfnisse.

Ein bewährtes Modell dafür ist die Situative Führung nach Hersey und Blanchard. Es geht davon aus, dass Führung immer kontextabhängig ist. In virtuellen Teams bedeutet das: Führungskräfte müssen den Reifegrad ihrer Teammitglieder, deren Arbeitsort sowie deren Fähigkeit zur Selbstorganisation einschätzen – und ihren Führungsstil entsprechend flexibel anpassen. Je nach Situation kann das eine anleitende, unterstützende, partizipative oder delegierende Haltung erfordern.

Ein weiterer zentraler Ansatz ist das Konzept der Psychological Safety, entwickelt von Amy Edmondson. Gerade in virtuellen Räumen, in denen spontane Rückversicherung und nonverbale Signale fehlen, ist ein vertrauensvoller Rahmen entscheidend. Nur wenn sich Mitarbeitende sicher fühlen, können sie offen sprechen, Fragen stellen und auch Fehler thematisieren – ohne negative Konsequenzen befürchten zu müssen. Psychologische Sicherheit entsteht digital durch Klarheit, eine gelebte Feedbackkultur und wertschätzende Kommunikation.

Auch das Modell der Transformationalen Führung (Bass & Avolio) ist auf virtuelle Kontexte übertragbar. Führungskräfte können auch auf Distanz inspirieren, motivieren und fördern – wenn sie aktiv kommunizieren, gemeinsame Ziele klar formulieren und gezielt auf individuelle Bedürfnisse eingehen. Das stärkt nicht nur das Engagement, sondern auch das Verantwortungsgefühl und die Verbundenheit im Team.

Schließlich betont die Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) die Bedeutung der individuellen Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden. In virtuellen Teams ist der Aufbau solcher stabilen Beziehungen besonders herausfordernd, aber essenziell. Regelmäßige 1:1-Gespräche, persönliche Check-ins und eine verlässliche Erreichbarkeit helfen, Vertrauen aufzubauen, Isolation zu vermeiden und eine konstruktive Zusammenarbeit zu fördern.



Was heißt das nun konkret für Ihren Führungsalltag auf Distanz? Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie virtuelle Teams mit Klarheit, Vertrauen und Präsenz wirksam führen – jenseits von Tools und Technik.

1. Sorgen Sie für klare technische Standards: Kamera, Ton, Verbindung – professionelle Kommunikation braucht stabile Grundlagen.
2. Etablieren Sie regelmäßige Kommunikationsroutinen: Kurze Check-ins zu Beginn der Woche schaffen Struktur und Kontakt.
3. Nutzen Sie Tools bewusst: Wenige, verlässliche Plattformen sind besser als eine unübersichtliche Tool-Landschaft.
4. Fördern Sie soziale Rituale: Ob digitales Kaffeetrinken oder gemeinsamer Start in den Tag – Beziehung entsteht auch virtuell.
5. Kommunizieren Sie Erwartungen und Rollen explizit: Nichts ist im virtuellen Raum „selbstverständlich“.
6. Moderieren Sie Meetings aktiv: Zeitstruktur, Beteiligung, Visualisierung – virtuelle Formate brauchen Führung.
7. Geben Sie öfter Feedback: Gerade im virtuellen Raum fehlt spontane Rückmeldung – holen Sie sie aktiv zurück ins Spiel.
8. Führen Sie gezielte Einzelgespräche: Persönliche Bindung entsteht nicht in der Konferenz – sondern im direkten Austausch.
9. Seien Sie Vorbild: Klare Kommunikation, verbindliches Verhalten und Verlässlichkeit zeigen auch digital Wirkung.
10. Achten Sie auf Beteiligung und nonverbale Signale: Wer still bleibt, ist einverstanden.



Fallbeispiel

Impulse aus dem Seminar „Führen auf Distanz“

Eine Projektleitung aus einem internationalen Maschinenbauunternehmen stand vor der Herausforderung, ein vollständig verteiltes Expertenteam zu koordinieren – mit Zeitzonenumdifferenzen und hohem Spezialisierungsgrad. Nach dem Seminar „Führen ohne Distanz“ passte sie ihre Führung gezielt an: Sie etablierte verbindliche Kommunikationsrituale, führte „virtuelle Kaffeepausen“ ein und nutzte gezielt Videocalls für sensible Themen. Ergebnis: höhere Beteiligung, schnellere Abstimmungen und ein spürbar verbessertes Wirkungsgefühl im Team.

Diese Fragen helfen Ihnen, Ihren Führungsstil im virtuellen Raum bewusster zu gestalten. Sie laden dazu ein, Routinen zu hinterfragen und neue Wege in der digitalen Zusammenarbeit zu denken – konkret, praxisnah und realistisch.

- Wie sichtbar bin ich als Führungskraft im virtuellen Raum?
- Wo entsteht in meinem Team Vertrauen – und wo geht es verloren?
- Wie regelmäßig spreche ich in 1:1-Gesprächen mit meinen Teammitgliedern?
- Welche Kommunikationswege nutze ich – und warum?
- Wie gut gelingt es mir, auch auf Distanz Feedback zu geben und zu empfangen?
- Wie bewusst gestalte ich Teammeetings – und wie gut sind sie vorbereitet?
- Wo ist Raum für informellen Austausch – oder fehlt er komplett?
- Wie deutlich sind Rollen und Verantwortlichkeiten verteilt?
- Was tun wir, um Kultur und Zusammenhalt im virtuellen Raum zu stärken?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

Abschlussimpuls

Virtuelle Führung ist mehr als Tools und Technik. Sie erfordert Haltung, Struktur – und vor allem: Beziehungsarbeit. Wer virtuelle Teams souverän führen will, braucht Klarheit im Außen und Verbindlichkeit im Inneren. Führung auf Distanz heißt, Nähe bewusst zu gestalten – in Worten, im Verhalten und in der digitalen Präsenz.

Nutzen Sie die Chance, Ihre Remote-Leadership-Kompetenz gezielt auszubauen – für mehr Wirkung, Vertrauen und Teamgeist, auch ohne physischen Raum.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

Hersey & Blanchard: Situational Leadership - Ein Klassiker der Führungsforschung – mit starker Relevanz für verteilte Teams.



Amy C. Edmondson: Die angstfreie Organisation - Wie psychologische Sicherheit auch virtuell aufgebaut werden kann – für Offenheit und Vertrauen.

Stephan Grabmeier: Future Leadership - Impulse für neue Führungsrollen, digitale Zusammenarbeit und partizipative Führungskultur.



Seminar Führung auf Distanz

Lernen Sie, wie digitale Führung funktioniert – mit konkreten Methoden, praktischen Tools und vielen Fallbeispielen aus der Seminarpraxis.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)
1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr
2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0
info@kitzmann.biz
www.kitzmann.biz

3. Führen ohne Vorgesetztenfunktion

In modernen Arbeitswelten mit flachen Hierarchien, agilen Teams und projektorientierter Zusammenarbeit übernehmen viele Fach- und Projektverantwortliche Führungsaufgaben ohne disziplinarische Macht. Sie koordinieren Kolleg*innen, moderieren Prozesse und beeinflussen Entscheidungen – oft ohne direkte Weisungsbefugnis.

Laut einer Meta-Studie der Universität St. Gallen (2022) empfinden über 60% der lateral Führenden ihre Rolle als „kraftvoll, aber konfliktreich“. Der häufigste Wunsch: mehr Klarheit über die eigene Führungswirkung – und ein Werkzeugkasten, wie Einfluss auch ohne formale Macht gelingt.

Wie gelingt Führung ohne offizielle Machtbefugnis? Die Führungsforschung zeigt: Auch jenseits von disziplinarischer Autorität können Führungskräfte wirksam agieren – wenn sie über Kommunikation, Beziehung und Struktur Einfluss nehmen. Die folgenden Modelle bieten fundierte Orientierung für diese besondere Führungsform:

Das Modell der Lateralen Führung (nach Graf & Keller) beschreibt Führung als sozialpsychologisches Phänomen jenseits formaler Hierarchie. Entscheidend ist dabei nicht die Machtposition, sondern die Fähigkeit, über Kommunikation, persönliche Glaubwürdigkeit und klare Rollenklärung Vertrauen aufzubauen, Orientierung zu geben und Zusammenarbeit zu koordinieren.

Ergänzend liefert Gary Yukl mit seinen Einflussstrategien ein praxisnahes Repertoire an Möglichkeiten, wie Führungskräfte ohne Autorität wirksam werden können. Insgesamt elf Strategien – von rationaler Argumentation über Koalitionsbildung bis hin zur Vorbildwirkung – helfen dabei, gezielt Einfluss zu nehmen. Besonders relevant für laterale Führung sind kooperative Strategien wie Beteiligung, Austausch oder Inspiration, da autoritäres Verhalten in hierarchiearmen Kontexten meist auf Widerstand stößt.

Die Leader-Member-Exchange-Theorie (LMX) betont, dass Führung maßgeblich durch die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden geprägt wird. Auch ohne formale Macht können starke Beziehungen die Bereitschaft zur Zusammenarbeit stärken – vorausgesetzt, es besteht Vertrauen, gegenseitiger Respekt und eine stabile persönliche Verbindung.

Nicht zuletzt spielt systemisches Denken eine zentrale Rolle in der lateralen Führung. Wer ohne Weisungsbefugnis agiert, muss das Umfeld im Blick behalten, Abhängigkeiten erkennen und mit Dynamiken konstruktiv umgehen. Statt auf Kontrolle setzen laterale Führungskräfte auf Kontextsensibilität, Perspektivwechsel und dialogische Kommunikation – das macht sie wirksam in komplexen, vernetzten Strukturen.



Was braucht es konkret, um ohne disziplinarische Macht wirksam zu führen? Die folgenden Tipps bieten praxisnahe Ansätze, mit denen Sie auch ohne formale Autorität überzeugen, moderieren und Verantwortung übernehmen können.

1. Machen Sie Ihre Rolle sichtbar: Klären Sie intern und extern, wofür Sie zuständig sind – und wofür nicht.
2. Stärken Sie Ihre fachliche Autorität: Expertise, Verlässlichkeit und Zuhören schaffen Vertrauen.
3. Beteiligen Sie Ihr Umfeld: Laterale Führung funktioniert über Kooperation – nicht über Vorgaben.
4. Nutzen Sie Gesprächstechniken gezielt: Einfluss entsteht durch Klarheit, Fragetechnik und aktives Zuhören.
5. Bauen Sie tragfähige Netzwerke auf: Peer Leadership und Allianzen stärken Ihre Position.
6. Schaffen Sie gemeinsame Ziele: Wenn das „Wofür“ klar ist, entsteht Orientierung – auch ohne Anweisung.
7. Sprechen Sie Konflikte frühzeitig an: Ohne formale Macht braucht es umso mehr Kommunikationsgeschick.
8. Achten Sie auf Ihre Präsenz: Körpersprache, Haltung und Auftreten wirken – bewusst oder unbewusst.
9. Etablieren Sie Routinen: Klare Kommunikationswege, regelmäßige Abstimmungen und Transparenz geben Struktur.
10. Bleiben Sie verbindlich in Ihrer Haltung: Keine Machtdemonstration, aber auch kein Rückzug – Klarheit gibt Sicherheit.



Fallbeispiel

Laterale Führung zeigt sich in der Praxis oft dort, wo komplexe Projekte, unterschiedliche Interessen und keine klare Hierarchie aufeinandertreffen. Das folgende Beispiel aus dem Seminaralltag des Management-Instituts Dr. A. Kitzmann veranschaulicht, wie laterale Führung gelingen kann – durch Haltung, Strategie und persönliche Kommunikation:

Ein Projektleiter in einem Großkonzern sollte mehrere Fachbereiche in ein strategisches Veränderungsprojekt einbinden – ohne disziplinarische Führung. Anfänglich stieß er auf Zurückhaltung und Skepsis. Nach dem Seminar „Führen ohne Vorgesetztenfunktion“ stellte er seine Strategie um:

Statt auf Sachargumente setzte er auf persönliche Gespräche, klärte Erwartungen transparent und nutzte gezielt Beteiligung. Durch regelmäßige Rücksprachen, klare Rollenklärung und eine verbindliche Kommunikation konnte er Schritt für Schritt Vertrauen aufbauen – und das Projekt erfolgreich moderieren.

Laterale Führung beginnt bei der Selbstklärung. Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, Ihre eigene Rolle, Wirkung und Kommunikationsweise bewusst zu reflektieren – um Klarheit zu gewinnen und Ihren Einfluss gezielt zu gestalten:

- Wie deutlich ist meine Rolle – für mich selbst und für andere?
- Wo spüre ich meine Einflussmöglichkeiten – und wo stoße ich an Grenzen?
- Wie gehe ich mit Widerständen um, wenn mir formale Autorität fehlt?
- Wie bewusst nutze ich Vertrauen, Kommunikation und persönliche Wirkung als Führungsinstrumente?
- Wie transparent und verbindlich bin ich in meiner Kommunikation?
- Wo kann ich noch stärker auf Kooperation und Beteiligung setzen?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

Abschlussimpuls

Laterale Führung ist kein Führen zweiter Klasse – im Gegenteil: Sie ist ein Zeichen moderner, dialogischer Führungskultur. Wer ohne formale Macht Menschen bewegt, führt über Beziehung, Klarheit und Kommunikation.

Gerade in dynamischen Organisationen wird laterale Führung zur Schlüsselkompetenz. Sie verlangt innere Haltung, strategische Kommunikation – und den Mut, auch ohne Titel wirksam zu sein.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

Graf & Keller: Laterale Führung – Führung ohne Vorgesetztenfunktion Grundlagenwerk zur Führungsrolle ohne Machtposition mit vielen Praxisbeispielen.

Gary Yukl: Leadership in Organizations Kapitel zu Einflussstrategien – besonders relevant für laterale Führungskontexte.

Peter Senge: Die fünfte Disziplin Systemisches Denken in der Führung – ein Klassiker für Führung ohne formale Macht.



Seminar Führen ohne Vorgesetztenfunktion

In diesem Training lernen Sie, wie Sie souverän Einfluss nehmen, Gespräche steuern, Konflikte moderieren und Vertrauen aufbauen – auch ohne disziplinarische Verantwortung.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)
1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr
2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0
info@kitzmann.biz
www.kitzmann.biz



4. Wirksame Personalführung

Laut der Bertelsmann Stiftung (Studie „Führungs kultur im Wandel“, 2023) sehen über 60% der Mitarbeitenden in der direkten Führungskraft den wichtigsten Einflussfaktor für Motivation, Zusammenarbeit und Entwicklung. Doch nur ein gutes Drittel empfindet die erlebte Führung im Unternehmen als wirksam. Diese Kluft zeigt: Führung entscheidet heute mehr denn je über Bindung, Kultur und Leistung – nicht als Theorie, sondern im gelebten Alltag.

Doch Führung zeigt sich nicht im Organigramm, sondern im täglichen Miteinander. Die Art, wie Sie kommunizieren, Entscheidungen treffen, Rückmeldungen geben oder einfach präsent sind – all das wirkt. Personalführung wird oft dann unterschätzt, wenn sie scheinbar reibungslos funktioniert. Doch genau hier entscheidet sich, ob Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motiviert, orientiert und eingebunden bleiben.

In einem Alltag voller Meetings, Deadlines und Erwartungsdruck braucht Führung keine zusätzlichen Aufgaben, sondern bewusste Aufmerksamkeit. Wirksame Führung entsteht nicht durch mehr Kontrolle, sondern durch mehr Verbindung – im Kleinen, aber mit großer Wirkung. Die Führungs forschung liefert zahlreiche Modelle, die aufzeigen, wie Führung im Alltag wirksam gestaltet werden kann – jenseits von großen Strategien und Leitbildern.

Das Modell der transformationalen Führung (Bass & Avolio) betont vier Verhaltensweisen, die auch im Alltag spürbar sind: Vorbild sein, inspirierende Ziele vermitteln, individuelle Unterstützung bieten und zum Mitdenken anregen. Studien zeigen, dass Mitarbeitende unter transformationaler Führung engagierter, loyaler und leistungsbereiter sind – nicht, weil sie müssen, sondern weil sie wollen.

Das Konzept der situativen Führung (Hersey & Blanchard) hilft dabei, sich im Alltag besser auf unterschiedliche Mitarbeitertypen einzustellen. Wer einer erfahrenen Kollegin Freiraum lässt und einem neuen Mitarbeitenden mehr Struktur bietet, führt bedarfsorientiert – und schafft Sicherheit.

Aktuelle Ansätze wie die Self-Determination Theory (Deci & Ryan) unterstreichen zudem die Bedeutung von Autonomie, Kompetenz und sozialer Eingebundenheit als Motivationsfaktoren. Führung, die diese Grundbedürfnisse anspricht, stärkt intrinsische Motivation – ganz ohne Druck. Schließlich gewinnt auch das Modell der positiven Führung (Positive Leadership nach Kim Cameron) an Bedeutung. Es betont die Wirkung von Wertschätzung, Sinnorientierung und positiven Emotionen im Führungsalltag – nicht als „Soft Skill“, sondern als strategische Ressource.



Was heißt das nun konkret für den Führungsalltag? Wirksame Personalführung entsteht nicht durch große Programme, sondern durch kleine, konsequente Handlungen im Alltag. Die folgenden Tipps zeigen, wie Sie Ihre Führungsrolle bewusst gestalten können.

1. Formulieren Sie Ihre Führungsprinzipien bewusst: Was ist Ihnen wichtig? Woran sollen andere Sie messen können?
2. Nutzen Sie Feedback als Führungswerkzeug: Regelmäßig, strukturiert und auch im Alltag eingebettet.
3. Fördern Sie Eigenverantwortung: Vereinbaren Sie Ziele klar, realistisch und mit Entscheidungsspielraum.
4. Beobachten Sie Teamdynamiken: Achten Sie auf Spannungen, Rollenverteilungen und unausgesprochene Erwartungen.
5. Wirken Sie bewusst: Stimme, Haltung, Körpersprache – auch unbewusste Signale führen.
6. Entscheiden Sie transparent: Erklären Sie das „Warum“ hinter Entscheidungen – das erhöht Akzeptanz.
7. Loben Sie differenziert und sichtbar: Anerkennung, die ernst gemeint ist, motiviert – besonders im Teamkontext.
8. Ermutigen Sie zur Entwicklung: Geben Sie Impulse, machen Sie Entwicklungsmöglichkeiten sichtbar.
9. Bleiben Sie zugänglich: Auch kleine Gesten wie ein kurzes „Wie geht's?“ haben Wirkung.
10. Holen Sie Feedback zu Ihrer Führung ein: Fragen Sie konkret – z.B. nach Team-Meetings oder in 1:1-Gesprächen.

Fallbeispiel

Impulse aus dem Seminar „Personalführung“

Eine Teamleitung in einem mittelständischen Unternehmen führte nach einem Personalführungsseminar zur Kommunikation im Alltag ein einfaches Ritual ein: Einmal pro Woche stellte sie im Teammeeting die Frage: „Was lief diese Woche gut – und worauf seid ihr stolz?“ Die Runde dauerte selten länger als zehn Minuten – aber das Team begann, sich gegenseitig zu loben, Erfolge sichtbar zu machen und offener über Herausforderungen zu sprechen. Die Führungskraft selbst bekam ein klareres Bild davon, was das Team beschäftigte – und die Stimmung im Alltag verbesserte sich spürbar.

Persönliche Führung beginnt mit Selbstbeobachtung. Diese Fragen helfen, die eigene Wirkung bewusster wahrzunehmen und weiterzuentwickeln:

- Wie bewusst gestalte ich meine Führungsbeziehungen?
- Wie oft gebe ich konstruktives Feedback – und wie wird es aufgenommen?
- Welche Signale sende ich nonverbal – und stimmen sie mit meiner Botschaft überein?
- Wie oft spreche ich über Entwicklung – nicht nur über Leistung?
- Wo kann ich kleine Führungsmomente im Alltag bewusster nutzen?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

Abschlussimpuls

Wirksame Personalführung braucht keine Heldenataten – sie entsteht im Kleinen. Dort, wo Zuhören, Rückmeldung und Klarheit auf Augenhöhe stattfinden, entsteht Vertrauen. Und Vertrauen ist die Grundlage jeder langfristig erfolgreichen Führung. Führung ist nicht die Ausnahme, sondern der Alltag – und genau hier entscheidet sich, ob Menschen wachsen, sich einbringen und bleiben.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

Bass & Avolio: Transformational Leadership – Führung mit Vorbild, Motivation und Entwicklung



Hersey & Blanchard: Situative Führung – der Klassiker für bedarfsorientiertes Führungsverhalten

Deci & Ryan: Self-Determination Theory – was Menschen wirklich motiviert

Kim Cameron: Positive Leadership – wie Führung durch Sinn, Stärken und Wertschätzung wirkt

E-Learning

Gespräche mit Mitarbeitenden konstruktiv und nachhaltig führen
Flexibel, fundiert und praxisnah

In Ihrem Tempo lernen Sie die wichtigsten Gesprächsformate kennen und trainieren den souveränen Umgang mit herausfordernden Situationen. Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

E-Learning Gebühr

89,00 € (zzgl. MwSt.)

105,91 € (inkl. MwSt.)



Jetzt reinhören –
Entdecke die Seminar-
inhalte im Podcast!

Seminar Personalführung

Ein praxisnahe Training für alle, die ihre Führung im Alltag stärken, Klarheit gewinnen und ihre Wirkung reflektieren möchten.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmzertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr

2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz



5. Erfolgreich vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Der Übergang von der Fach- zur Führungskraft gehört zu den wichtigsten und herausforderndsten beruflichen Entwicklungsschritten. Laut einer Studie von Stepstone (2024) fühlen sich rund 58% der neuen Führungskräfte unzureichend auf ihre Rolle vorbereitet – insbesondere im Hinblick auf Konfliktmanagement, Entscheidungsfindung und Selbstpositionierung im Team.

Plötzlich verändern sich nicht nur Aufgaben, sondern auch Erwartungen, Beziehungen und die eigene Wirkung. Frühere Kolleg*innen werden zu Mitarbeitenden, aus informellen Gesprächen werden strukturierte Meetings, aus fachlicher Verantwortung wird Führungsverantwortung. In dieser sensiblen Phase kommt es darauf an, die eigene Haltung zu finden, innere Klarheit zu gewinnen und Führungsstärke Schritt für Schritt aufzubauen.

Die Führungsforschung zeigt deutlich, dass der Übergang zur ersten Führungsposition weit mehr ist als eine formale Beförderung – er ist ein tiefgreifender Rollenwechsel, der neue Anforderungen an Selbstwahrnehmung, Kommunikation und Beziehungsgestaltung stellt. Die Rollentheorie nach Kahn und Quinn beschreibt, wie neue Führungskräfte häufig in Spannungsfeldern unterschiedlicher Erwartungen stehen: zwischen den Anforderungen der Vorgesetzten, den vertrauten Beziehungen zu Kolleg*innen und den eigenen Vorstellungen von guter Führung. Um in dieser Gemengelage wirksam zu agieren, braucht es vor allem eins: Klarheit über die eigene Rolle.

Auch das Übergangsmodell von William Bridges liefert wertvolle Impulse: Es beschreibt Führung nicht als Ereignis, sondern als psychologischen Prozess, der drei Phasen durchläuft – Loslösung vom Alten, eine Phase der Unsicherheit und schließlich den aktiven Neubeginn. Wer diesen Übergang bewusst gestaltet, schafft Stabilität für sich selbst und das Team. Dabei wird Selbstdührung zur Schlüsselkompetenz:

Das Konzept von Neck und Houghton betont, dass innere Klarheit, Reflexionsfähigkeit und Selbststeuerung die Voraussetzung sind, um andere souverän zu führen. Ergänzend verweist das LMX-Modell (Leader-Member-Exchange) auf die zentrale Bedeutung von Beziehungen in der Führung: Gerade in der Anfangszeit entscheidet nicht die fachliche Expertise, sondern die Qualität der Interaktion, ob sich Mitarbeitende mit der neuen Führungskraft identifizieren und Vertrauen entwickeln. Wer auf Augenhöhe kommuniziert, verbindlich handelt und echtes Interesse zeigt, legt die Basis für eine nachhaltige Führungsbeziehung.

Der Einstieg in die erste Führungsrolle ist ein Meilenstein – und gleichzeitig eine Phase, in der sich viele neu ernennen Führungskräfte unsicher fühlen. Gerade in dieser Übergangszeit entscheidet sich, ob Führung gelingt – nicht durch Perfektion, sondern durch Haltung, Reflexion und klare Kommunikation. Wer es schafft, sich bewusst zu positionieren, authentisch zu bleiben und Beziehungen neu zu gestalten, legt den Grundstein für langfristige Wirksamkeit als Führungskraft.

Die folgenden Tipps unterstützen Sie dabei, die ersten Schritte in der Führungsrolle souverän und klar zu gehen.

1. Klären Sie Ihre neue Rolle bewusst: Was hat sich verändert? Was bleibt gleich? Was erwarten andere – und was erwarten Sie selbst?
2. Suchen Sie frühzeitig das Gespräch mit ehemaligen Kolleg*innen: Klare Kommunikation hilft, Missverständnisse und Spannungen zu vermeiden.
3. Bauen Sie Vertrauen auf: Verlässlichkeit, Transparenz und klare Entscheidungen machen Sie berechenbar und glaubwürdig.
4. Holen Sie Feedback ein: Fragen Sie gezielt nach Ihrer Wirkung – besonders in der Anfangsphase.
5. Delegieren Sie Aufgaben bewusst: Führung heißt nicht „alles selbst machen“, sondern andere befähigen.
6. Suchen Sie sich einen Sparringspartner: Ein erfahrener Coach oder Mentor hilft, blinde Flecken zu erkennen.
7. Führen Sie regelmäßige Einzelgespräche: So bauen Sie Beziehung auf und erhalten wichtige Einblicke.
8. Bleiben Sie lernbereit: Führung ist kein Zustand, sondern ein Prozess – entwickeln Sie sich weiter.
9. Nutzen Sie Teammeetings für Ihre Positionierung: Zeigen Sie, wofür Sie stehen – und wie Sie führen wollen.
10. Seien Sie klar und gleichzeitig authentisch: Sie müssen nicht alles wissen, aber Haltung zeigen – das gibt Orientierung.

Fallbeispiel

Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

Eine junge Ingenieurin wurde zur Teamleiterin eines Entwicklungsteams befördert – ohne vorherige Führungserfahrung. Anfangs fiel es ihr schwer, sich gegenüber ehemaligen Kolleg*innen abzugrenzen.

Nach dem Seminar „Vom Mitarbeiter zur Führungskraft“ veränderte sie ihren Ansatz: Sie führte ein klares Startgespräch mit dem Team, definierte Rollen neu und etablierte regelmäßige 1:1-Gespräche. Unterstützt durch einen internen Mentor entwickelte sie mehr Sicherheit im Umgang mit schwierigen Themen – und wurde im Team zunehmend als Führungskraft akzeptiert.

Der Rollenwechsel zur Führungskraft ist nicht nur eine fachliche, sondern vor allem eine persönliche Entwicklung. Diese Fragen unterstützen Sie dabei, Ihre Position zu klären und Ihre Wirkung bewusster zu gestalten:

- Was fällt mir im Rollenwechsel noch schwer?
- Woran merke ich, dass ich als Führungskraft wahrgenommen werde?
- Wie kommuniziere ich meine neue Rolle – klar, zurückhaltend oder uneindeutig?
- Wie gehe ich mit Nähe und Distanz zu ehemaligen Kolleg*innen um?
- Wer oder was hilft mir, in der Rolle weiter zu wachsen?



Nehmen Sie sich
einen Moment Zeit
und bearbeiten Sie
die folgenden
Reflexionsfragen
ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich
und spontan – es gibt
kein richtig oder
falsch.



Abschlussimpuls

Führung beginnt nicht mit einem Titel, sondern mit innerer Klarheit. Wer den Rollenwechsel bewusst gestaltet, schafft Vertrauen, Orientierung und Stabilität – für sich selbst und für das Team. Gerade in der Anfangsphase gilt: Haltung zeigen, Verantwortung übernehmen und die eigene Führungsrolle Schritt für Schritt mit Leben füllen.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps



William Bridges: Managing Transitions - Ein Klassiker für den psychologischen Umgang mit beruflichen Übergängen.

Robert Kahn & Daniel Katz: The Social Psychology of Organizations - Grundlagenwerk zur Rollentheorie und ihrer Bedeutung in Führungsrollen.

Christopher Neck & Charles Houghton: Self-Leadership - Strategien zur Selbstführung für angehende Führungskräfte.

E-Learning

Gespräche mit Mitarbeitenden
konstruktiv und nachhaltig führen
Flexibel, fundiert und praxisnah

In Ihrem Tempo lernen Sie die
wichtigsten Gesprächsformate kennen
und trainieren den souveränen Umgang
mit herausfordernden Situationen.
Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

E-Learning Gebühr
89,00 € (zzgl. MwSt.)
105,91 € (inkl. MwSt.)



Seminar Vom Mitarbeiter zur Führungskraft

In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie Ihre neue Rolle aktiv gestalten, Teams entwickeln und sich als Führungskraft positionieren.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)
1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr
2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0
info@kitzmann.biz
www.kitzmann.biz



6. Führungskraft als Coach und Berater

In Zeiten dynamischer Veränderungen und steigender Selbstverantwortung im Arbeitsalltag gewinnt ein Führungsstil an Bedeutung, der weniger auf Kontrolle und mehr auf Entwicklung setzt: Führung durch Coaching. Studien wie die Global Leadership Forecast 2023 von DDI zeigen, dass Führungskräfte mit einem coachenden Stil besonders wirksam sind, wenn es um Motivation, Bindung und nachhaltige Leistung geht. Dennoch fühlen sich laut Studie nur rund 20% der Führungskräfte sicher im Einsatz coachender Elemente – ein deutliches Zeichen für Entwicklungsbedarf.

Führung durch Coaching bedeutet, Mitarbeitende nicht nur zu steuern, sondern zu begleiten. Es geht darum, Potenziale zu erkennen, Vertrauen aufzubauen und Eigenverantwortung zu stärken. Statt Lösungen vorzugeben, fördern coachende Führungskräfte Reflexion, stellen Fragen und schaffen Räume für selbstständiges Denken. Dieser Ansatz erfordert ein Umdenken: weg vom Expertentum hin zu einer dialogischen Haltung, die Entwicklung ermöglicht.

Zentrale Impulse liefert das Konzept der „Coachenden Führung“ (nach Rauen), das Coaching als integralen Bestandteil der Führungsrolle versteht – nicht als externes Tool, sondern als Haltung.

Ergänzend zeigt das Modell der transformationalen Führung, dass Mitarbeitende durch individuelle Förderung, Inspiration und gemeinsame Vision besonders engagiert werden. Die Self-Determination Theory (Deci & Ryan) wiederum macht deutlich: Motivation entsteht vor allem dann, wenn Menschen Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit erleben – alles Prinzipien, die durch Coaching begünstigt werden. Schließlich betont das GROW-Modell (Whitmore), wie wirkungsvoll strukturierte Gespräche im Führungsalltag sein können, um Ziele zu klären, Realität zu analysieren, Optionen zu entwickeln und konkrete Schritte zu vereinbaren.



Damit Coaching im Führungsalltag wirksam wird, braucht es keine extra Meetings oder neuen Prozesse – sondern eine bewusste Haltung. Die folgenden Tipps helfen Ihnen, Coaching als Führungsprinzip Schritt für Schritt zu verankern:

1. Wechseln Sie die Perspektive: Statt Antworten zu liefern, stellen Sie Fragen, die zum Nachdenken anregen.
2. Bauen Sie Vertrauen auf: Coaching funktioniert nur, wenn Ihr Gegenüber sich öffnen kann – das gelingt über Verlässlichkeit, Respekt und Präsenz.
3. Hören Sie aktiv zu: Geben Sie Raum, unterbrechen Sie nicht – lassen Sie Pausen zu.
4. Entwickeln Sie gemeinsam Lösungen: Unterstützen Sie Denkprozesse, statt fertige Pläne vorzugeben.
5. Nutzen Sie Feedback differenziert: Beschreiben Sie Verhalten, nicht Personen – und bieten Sie konkrete Entwicklungsmöglichkeiten an.
6. Fördern Sie Selbstreflexion: Fragen wie „Was würden Sie anders machen?“ oder „Welche Option fühlt sich stimmig an?“ helfen beim Lernen.
7. Bleiben Sie geduldig: Coaching ist kein Kurzstreckenlauf – Veränderung braucht Zeit und Wiederholung.
8. Stärken Sie Eigenverantwortung: Geben Sie Entscheidungsfreiraume und begleiten Sie den Prozess, statt ständig einzugreifen.
9. Seien Sie als Vorbild selbst reflektiert: Nur wer sich selbst hinterfragt, kann glaubwürdig zur Reflexion anregen.
10. Integrieren Sie Coaching in den Alltag: Kurze Impulse, strukturierte Gespräche oder ein bewusstes Innehalten – kleine Momente können große Wirkung haben.



Fallbeispiel

Impulse aus dem Seminar „Führungscoach als Coach und Berater“

Eine Führungskraft im Kundenservice spürte, dass klassische Ansagen und Zielvorgaben bei ihren Mitarbeitenden nicht mehr griffen. Im Seminar „Führungscoach als Coach und Berater“ reflektierte sie ihre Haltung und begann, regelmäßig kurze Entwicklungs-gespräche zu führen. Sie nutzte dabei das GROW- Modell, stellte gezielte Fragen zur Zielklärung und ließ bewusst Raum für Eigenverantwortung. Das Ergebnis: weniger Rückfragen im Alltag, höhere Motivation und spürbar mehr Eigeninitiative im Team.

Coaching als Führungshaltung beginnt mit einer ehrlichen Selbstreflexion: Was bin ich bereit loszulassen, um Entwicklung zu ermöglichen? Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei, Ihre Rolle neu zu denken:

- In welchen Situationen schlage ich noch zu schnell eine Lösung vor?
- Wie bewusst fördere ich die Selbstverantwortung meiner Mitarbeitenden?
- Welche Fragen stelle ich – und wie viel Raum lasse ich für Antworten?
- Wie gehe ich mit der Spannung zwischen Kontrolle und Vertrauen um?



Nehmen Sie sich
einen Moment Zeit
und bearbeiten Sie
die folgenden
Reflexionsfragen
ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich
und spontan – es gibt
kein richtig oder
falsch.

Abschlussimpuls

Coaching ist keine Technik – es ist eine Haltung. Wer als Führungskraft Entwicklung ermöglicht, statt Kontrolle auszuüben, schafft einen Raum für Wachstum, Vertrauen und Eigenverantwortung. Gerade in Zeiten des Wandels ist nicht der allwissende Entscheider gefragt, sondern die reflektierte Führungspersönlichkeit, die zuhört, begleitet und Potenziale sichtbar macht. Coaching beginnt im Kleinen – und wirkt oft größer, als man denkt.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

Rauen, Christopher: *Coaching – Ein Praxisbuch für Führungskräfte* Kompakter Überblick über Haltung, Methoden und Anwendungsbereiche von Coaching im Führungskontext.



John Whitmore: *Coaching for Performance* - Klassiker zum GROW-Modell mit vielen praktischen Beispielen aus der Führungswelt.

Deci & Ryan: *Self-Determination Theory* - Grundlage zur Motivation durch Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit – essenziell für coachendes Führen.

E-Learning

Gespräche mit Mitarbeitenden konstruktiv und nachhaltig führen
Flexibel, fundiert und praxisnah – in Ihrem Tempo lernen Sie die wichtigsten Gesprächsformate kennen und trainieren den souveränen Umgang mit herausfordernden Situationen. Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

E-Learning Gebühr
89,00 € (zzgl. MwSt.)
105,91 € (inkl. MwSt.)



Seminar Führungskraft als Coach und Berater

Mitarbeitende entwickeln, Potenziale entfalten. In diesem Training lernen Sie, wie Sie Coachingelemente gezielt in Ihre Führung integrieren, Entwicklungsgespräche wirksam führen und Eigenverantwortung fördern.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)
1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00-17:00 Uhr
2. Tag: 09:30-16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0
info@kitzmann.biz
www.kitzmann.biz

7. Agile Führung

Agile Führung gehört zu den zentralen Führungskompetenzen unserer Zeit. Doch obwohl der Begriff längst in aller Munde ist, bleibt er oft unscharf. Viele verbinden damit einen Verzicht auf Steuerung oder einen reinen Methodenbaukasten – dabei ist das Gegenteil der Fall: Agilität braucht Führung – nur anders.

Laut einer Studie des Fraunhofer-Instituts (2023) erleben 68% der befragten Unternehmen den Wandel zu mehr Agilität als kulturelle Herausforderung. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, sich vom „Anleiter“ zum „Ermöglicher“ zu entwickeln – mit einem klaren Verständnis ihrer neuen Rolle: Orientierung geben, Rahmen schaffen, Entwicklung begleiten. Agile Führung bedeutet, sich nicht über Fachwissen oder Entscheidungsgewalt zu definieren, sondern über die Fähigkeit, Teams in komplexen, dynamischen Umfeldern handlungsfähig zu halten. Modelle wie „Servant Leadership“ von Robert Greenleaf rücken dabei die Rolle der Führungskraft als Unterstützer*in in den Mittelpunkt: Wer agil führt, schafft Strukturen, räumt Hindernisse aus dem Weg und stellt die Entwicklung der Teammitglieder über das eigene Ego.

Gleichzeitig ist psychologische Sicherheit – wie sie Amy Edmondson beschreibt – ein Schlüsselfaktor: Nur in einem vertrauensvollen Umfeld trauen sich Mitarbeitende, neue Ideen einzubringen, Fehler zuzugeben oder Verantwortung zu übernehmen. Agile Führung fördert dieses Klima durch Transparenz, Wertschätzung und ein echtes Interesse an der Perspektive des Gegenübers.

Auch das Reifegradmodell von Hersey und Blanchard liefert wichtige Impulse: Nicht jedes Team ist im gleichen Maße bereit zur Selbstorganisation. Agile Führung bedeutet auch, den Reifegrad zu erkennen – und den eigenen Führungsstil situativ anzupassen, zwischen unterstützendem Coaching, klarer Anleitung und dem bewussten Zurücktreten.

Wer diese Haltung lebt, erkennt: Agilität ist kein Methoden-Buzzword, sondern eine Führungsphilosophie, die Teams befähigt, selbstbewusst und eigenverantwortlich zu handeln – mit klaren Zielen, flexiblen Wegen und gegenseitigem Vertrauen.



Agile Führung lässt sich nicht einfach verordnen – sie will gelebt und erlernt werden. Gerade im Führungsalltag zeigt sich, wie konsequent die Haltung umgesetzt wird: in der Art, wie Entscheidungen getroffen, Konflikte bearbeitet oder Verantwortung verteilt wird. Die folgenden Tipps helfen Ihnen dabei, agile Prinzipien ganz praktisch in Ihre Führungsrolle zu integrieren – wirksam, situationsgerecht und teamorientiert.

1. Leben Sie agiles Denken vor: Zeigen Sie, dass Lernen, Fehler und Veränderung Teil des Prozesses sind.
2. Schaffen Sie ein sicheres Umfeld: Teams können nur selbstorganisiert arbeiten, wenn sie sich dabei sicher fühlen.
3. Formulieren Sie klare Ziele statt genauer Anweisungen: Was zählt, ist das „Was“ – nicht das „Wie“.
4. Geben Sie Verantwortung ab – aber nicht das Interesse: Bleiben Sie sichtbar, auch wenn Sie nicht alles steuern.
5. Etablieren Sie kurze, regelmäßige Abstimmformate: Dailys, Weeklys, Retrospektiven – Rhythmus schafft Fokus.
6. Fördern Sie bereichsübergreifende Zusammenarbeit: Agile Arbeit lebt von Vielfalt und Perspektivwechsel.
7. Arbeiten Sie mit visuellen Tools: Kanban-Boards, Tasklisten, digitale Whiteboards helfen, Arbeit sichtbar zu machen.
8. Erkennen Sie Reifegrade im Team: Nicht jedes Team kann sofort voll agil arbeiten – führen Sie differenziert.
9. Seien Sie offen für Irritation: Konflikte, Rückfragen oder Widerstand gehören dazu – sie zeigen Entwicklung.
10. Reflektieren Sie Ihre eigene Rolle regelmäßig: Vom Entscheider zum Ermöglicher – das ist keine einmalige Umstellung.

Fallbeispiel

Impulse aus dem Seminar "Agile Führung"

Ein Teamleiter in einem mittelständischen Unternehmen übernahm ein neues, interdisziplinäres Projektteam mit klarer Zielvorgabe – aber ohne konkrete Umsetzungsvorgaben. Statt sofort Aufgaben zu verteilen, etablierte er ein gemeinsames Daily, setzte auf ein digitales Kanban-Board und initiierte eine Retrospektive zur Erwartungsklärung.

Obwohl zunächst Irritation über das „offene Vorgehen“ herrschte, entwickelte sich mit der Zeit ein starkes Wir-Gefühl. Einzelne Teammitglieder übernahmen Ownership für Teilprojekte, Konflikte wurden schneller angesprochen und gelöst – und das Projekt konnte vier Wochen vor der Deadline abgeschlossen werden. Der Schlüssel: Klarer Rahmen, echte Beteiligung und die Bereitschaft, Kontrolle durch Vertrauen zu ersetzen.

Agile Führung braucht nicht Perfektion, sondern Bereitschaft zur kontinuierlichen Weiterentwicklung – bei den Teams wie bei sich selbst. Diese Fragen helfen bei der Standortbestimmung:

- Welche Anteile meiner Führung sind noch stark kontrollierend geprägt?
- Wo habe ich bereits gute Erfahrungen mit Beteiligung und Selbstorganisation gemacht?
- Wie schaffe ich Sicherheit – ohne Sicherheit im klassischen Sinne zu bieten?
- Was braucht mein Team, um sich weiterzuentwickeln – und was kann ich beitragen?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.
Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.

Abschlussimpuls

Agilität ist kein Methodenbaukasten, sondern eine innere Haltung: mutig, lernbereit, zugewandt. Führung in agilen Zeiten bedeutet, Kontrolle loszulassen – nicht Verantwortung. Es heißt, Räume zu gestalten, in denen Teams wachsen können – durch klare Ziele, echtes Vertrauen und kontinuierlichen Dialog. Wer agil führt, entscheidet nicht weniger – sondern bewusster. Für das Team. Für die Sache. Für das gemeinsame Gelingen.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps



Amy Edmondson: **Die angstfreie Organisation** - Ein Grundlagenwerk zur psychologischen Sicherheit – zentral für agile Teams.

Greenleaf: **Servant Leadership** - Klassiker über dienende Führung als Haltung – mit hoher Relevanz für agile Kontexte.

Hersey & Blanchard: **Management of Organizational Behavior** - Das Reifegradmodell als hilfreiche Grundlage für adaptive, agile Führung. Ein Klassiker für Führung ohne formale Macht.



Seminar Agile Führung

Agile Führung – Teams befähigen, Klarheit schaffen, Entwicklung ermöglichen. In diesem praxisnahen Training lernen Sie, wie Sie agile Prinzipien in Ihrer Führungsrolle lebendig werden lassen.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)
1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr
2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0
info@kitzmann.biz
www.kitzmann.biz



8. Chefassistenz professionell und souverän ausfüllen

Moderne Chefassistenz ist weit mehr als Organisation und Terminkoordination. Sie ist Schnittstelle, Kommunikatorin, Problemlöserin – oft das ruhige Zentrum inmitten komplexer Abläufe. Wer diese Rolle souverän ausfüllt, hält dem Management den Rücken frei, erkennt frühzeitig Engpässe und sorgt für Struktur, Verlässlichkeit und Diskretion.

Die Rolle der Chefassistenz hat sich in den letzten Jahren stark gewandelt. Laut einer Studie von Robert Half (2023) geben über 70% der Führungskräfte an, dass ihre Assistenz maßgeblich zur Entlastung, Effizienz und strategischen Planung beiträgt. Damit wird deutlich: Assistenzkräfte sind heute nicht nur Organisationstalente, sondern auch zentrale Bezugspersonen, Kommunikationsdrehscheiben und Vorausdenkende. Wer diese Rolle aktiv annimmt, gestaltet den Führungsalltag mit – als strukturierende Kraft, als vertrauensvolle Partnerin und als Impulsgeber*in hinter den Kulissen.

Führungsforschung und moderne Ansätze unterstreichen diesen Rollenwandel. So betont der Shared Leadership-Ansatz von Pearce und Conger, dass erfolgreiche Führung zunehmend im Tandem geschieht: Wenn Verantwortlichkeiten zwischen Führungskraft und Assistenz klar verteilt, Erwartungen regelmäßig abgestimmt und Entscheidungsräume bewusst definiert sind, entsteht ein leistungsfähiges Team auf Augenhöhe. Gleichzeitig gewinnt das Konzept der Selbstführung an Bedeutung. Studien von Neck und Houghton zeigen, dass eine eigenständig und reflektiert agierende Assistenz – mit klarer Tagesstruktur, bewusster Kommunikation und innerer Klarheit – zum stabilen Anker im dynamischen Führungsalltag wird. Besonders herausfordernd, aber auch zentral ist dabei die kommunikative Anschlussfähigkeit. Als zentrale Schnittstelle im Unternehmen braucht es ein hohes Maß an sozialer Intelligenz, Kontextsensibilität und diplomatischem Gespür – Eigenschaften, die Studien als erfolgsentscheidend für bereichsübergreifendes Arbeiten bezeichnen.

Hinzu kommt die Verantwortung für psychologische Sicherheit im Führungskontext: Die Chefassistenz ist häufig erste Anlaufstelle – auch für kritische oder sensible Themen. Wer hier ein Umfeld schafft, in dem offen gesprochen werden kann, stärkt nicht nur die Vertrauensbasis, sondern auch die Handlungsfähigkeit der gesamten Organisation.



Die folgenden Tipps richten sich an Assistenzkräfte, die ihre Rolle aktiv gestalten, Verantwortung übernehmen und sich als strategische Partner*innen im Führungsalltag verstehen.

1. Klären Sie Ihre Aufgaben und Erwartungen regelmäßig mit Ihrer Führungskraft: Nur wer die Spielregeln kennt, kann souverän handeln.
2. Setzen Sie klare Prioritäten: Nicht alles ist gleich wichtig – lernen Sie zu unterscheiden und zu begründen.
3. Nutzen Sie strukturierte Arbeitsmethoden: Wiedervorlagen, Checklisten und klar definierte Prozesse schaffen Übersicht.
4. Kommunizieren Sie vorausschauend: Halten Sie Ihre Führungskraft aktiv informiert – bevor Fragen entstehen.
5. Bleiben Sie auch in Stresssituationen ruhig und lösungsorientiert: Souveränität zeigt sich besonders dann, wenn es hektisch wird.
6. Pflegen Sie Kontakte im Haus: Ein gutes Netzwerk spart Zeit und schafft Handlungsspielräume.
7. Setzen Sie sich Grenzen: Delegieren Sie freundlich, aber bestimmt, wenn Aufgaben nicht in Ihren Bereich fallen.
8. Arbeiten Sie mit festen Tagesroutinen: Ein klarer Rhythmus hilft, auch unter Druck den Überblick zu behalten.
9. Treten Sie professionell auf – schriftlich wie mündlich: Sprache, Ton, Auftreten: Sie sind die Visitenkarte Ihrer Abteilung.
10. Verstehen Sie sich als aktiver Mitgestalterin: Bringen Sie sich mit Ideen ein – und vertreten Sie Ihre Position mit Klarheit.



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.



Abschlussimpuls

Professionelle Assistenz ist unsichtbar, wenn alles läuft – und unersetztlich, wenn es darauf ankommt. Wer seine Rolle aktiv gestaltet, wird nicht nur als Unterstützung gesehen, sondern als gleichwertige Partnerin oder Partner im Führungsalltag.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

Ursula Vranken: Zukunftsprofil Assistenz – Wie Sie Ihre Rolle neu definieren und erweitern



Pearce & Conger: Shared Leadership – Reframing the Hows and Whys of Leadership

Goleman: Emotionale Intelligenz – Warum sie wichtiger ist als der IQ (Kapitel zu Selbstmanagement und sozialen Fähigkeiten)

E-Learning

Gespräche mit Mitarbeitenden konstruktiv und nachhaltig führen
Flexibel, fundiert und praxisnah in Ihrem Tempo lernen Sie die wichtigsten Gesprächsformate kennen und trainieren den souveränen Umgang mit herausfordernden Situationen. Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

E-Learning Gebühr
89,00 € (zzgl. MwSt.)
105,91 € (inkl. MwSt.)



Seminar Management Assistenten

In diesem Training lernen Sie, wie Sie Ihre Rolle klar definieren, Prioritäten setzen, wirksam kommunizieren und Ihre Führungskraft gezielt entlasten – auch in stressigen Zeiten.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)
1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00–17:00 Uhr
2. Tag: 09:30–16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0
info@kitzmann.biz
www.kitzmann.biz



9. Kommunikation im Führungskontext verbessern

Führung zeigt sich in Sprache – jeden Tag, in jeder Situation. Ob im 1:1-Gespräch, im Teammeeting oder in der E-Mail: Wer führt, kommuniziert ständig. Und doch ist Kommunikation oft die unterschätzteste Führungsaufgabe. Sie kostet Zeit, braucht Vorbereitung und wirkt nicht immer sofort – und genau deshalb lohnt sie sich.

Laut der „Global State of Internal Communications“-Studie von Gallagher (2024) sehen 71% der Führungskräfte eine direkte Verbindung zwischen gelungener Kommunikation und Mitarbeiterbindung – aber nur 44% schätzen ihre eigene Kommunikation als ausreichend effektiv ein. Diese Lücke zeigt: Wer Wirkung erzielen will, muss Sprache gezielt einsetzen. Denn Kommunikation ist kein Soft Skill – sie ist ein Führungsinstrument, das Vertrauen stärkt, Orientierung gibt und Zusammenarbeit ermöglicht.

Das Modell der transaktionalen und transformationalen Führung (Bass & Avolio) zeigt zwei kommunikative Pole: Während transaktionale Führung auf Aufgabenklärung, Leistungskontrolle und Rückmeldung setzt, lebt transformationale Führung von Sinnstiftung, Inspiration und persönlicher Zuwendung. Beide Stile wirken – entscheidend ist, dass Führungskräfte bewusst wählen, wann sie welchen Ansatz kommunizieren.

Das 4-Ohren-Modell von Schulz von Thun unterstreicht: Jede Botschaft enthält mehr als nur Information. Führungskräfte senden auch immer Beziehungssignale, Appelle und Selbstoffenbarungen – oft unbewusst. Wer sich dieser Ebenen bewusst ist, kann Missverständnisse reduzieren und gezielter führen.

Die Gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg ist besonders wirksam in konfliktbeladenen Kontexten: Sie fördert eine Sprache, die Beobachtungen von Bewertungen trennt, Gefühle und Bedürfnisse benennt und lösungsorientiert bleibt. Gerade für Führungskräfte ein wertvolles Werkzeug, um Dialoge konstruktiv zu gestalten.



Die folgenden Tipps helfen Ihnen, Ihre Kommunikation bewusst zu gestalten - damit Botschaften ankommen, Vertrauen wächst und Missverständnisse gar nicht erst entstehen.

1. Kommunizieren Sie klar und konkret: Vermeiden Sie Füllwörter, unklare Formulierungen oder Andeutungen.
2. Nutzen Sie Ich-Botschaften: „Ich nehme wahr...“, „Ich wünsche mir...“ schafft Verantwortung statt Schuldzuweisung.
3. Hören Sie aktiv zu: Lassen Sie Ihr Gegenüber ausreden, fassen Sie zusammen und fragen Sie gezielt nach.
4. Geben Sie Feedback zeitnah und konstruktiv: Sagen Sie, was gut läuft – und was konkret verändert werden sollte.
5. Sprechen Sie Konflikte frühzeitig an: Warten verschärft, Klarheit entlastet.
6. Wählen Sie den passenden Rahmen: Persönliches Gespräch, Telefonat oder Mail – je nach Inhalt und Beziehung.
7. Passen Sie Ihre Sprache an Ihre Zielgruppe an: Fachlich, verständlich situationsangemessen.
8. Nutzen Sie positive Formulierungen: Statt „nicht schlecht“ lieber „gut gelungen“ – Sprache prägt Denken.
9. Kommunizieren Sie auch nonverbal bewusst: Körpersprache, Blickkontakt, Haltung – sie wirken immer mit.
10. Ermöglichen Sie Rückfragen und Dialog: Führung ist keine Einbahnstraße – Gespräch bedeutet Beteiligung.

Fallbeispiel

(Fallbeispiel – Impulse aus dem Seminar "Rhetorik")

Eine Teamleiterin in einem Produktionsunternehmen berichtet, dass die Produktivität und das Miteinander in ihrem Bereich erheblich litten – bis sie begann, bewusst mit Ich-Botschaften zu arbeiten, regelmäßige Feedbackformate einzuführen und ihr Team aktiv in Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Die Folge: weniger Reibung, mehr Eigenverantwortung – und ein gestärktes Vertrauen in ihre Führungsrolle.

Führungsverantwortung bedeutet Kommunikationsverantwortung. Diese Fragen helfen, die eigene Wirkung zu hinterfragen:

- In welchen Situationen gelingt mir Kommunikation besonders gut – und woran liegt das?
- Wo entstehen wiederholt Missverständnisse – und wie kann ich meinen Stil anpassen
- Wie bewusst nutze ich Sprache zur Führung – nicht nur zur Information?



Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und bearbeiten Sie die folgenden Reflexionsfragen ganz in Ruhe.

Antworten Sie ehrlich und spontan – es gibt kein richtig oder falsch.



Abschlussimpuls

Gute Kommunikation ist kein Talent – sondern eine Entscheidung. Wer bewusst, klar und wertschätzend spricht, schafft Orientierung, baut Vertrauen auf und verhindert unnötige Reibung. Und das ist in der Führung unbezahlbar.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

Bass & Avolio: Transformational Leadership – A Model for Visionary and Empowering Leadership - Ein fundiertes Modell zur Führung mit Weitblick, individueller Förderung und motivierender Kommunikation.



Amy C. Edmondson: Die angstfreie Organisation (Original: The Fearless Organization) - Ein Grundlagenwerk zum Konzept der Psychological Safety – warum psychologische Sicherheit der Schlüssel für Lern- und Gesprächskultur ist.

Daniel Goleman: Emotionale Intelligenz - Wie Selbstwahrnehmung, Empathie und soziale Kompetenzen die Gesprächsführung beeinflussen – und warum sie trainierbar sind.

E-Learning

Gespräche mit Mitarbeitenden konstruktiv und nachhaltig führen
Flexibel, fundiert und praxisnah in Ihrem Tempo lernen Sie die wichtigsten Gesprächsformate kennen und trainieren den souveränen Umgang mit herausfordernden Situationen. Ideal zur Vorbereitung oder als Follow-up.

E-Learning Gebühr

89,00 € (zzgl. MwSt.)

105,91 € (inkl. MwSt.)



Seminar Rhetorik

Entwickeln Sie Ihre Führungskompetenz weiter.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)

1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00-17:00 Uhr

2. Tag: 09:30-16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0

info@kitzmann.biz

www.kitzmann.biz

10. Interkulturelles Training

In Zeiten dynamischer Veränderungen und steigender Selbstverantwortung im Arbeitsalltag gewinnt ein Führungsstil an Bedeutung, der weniger auf Kontrolle und mehr auf Entwicklung setzt: Führung durch Coaching.

Studien wie die Global Leadership Forecast 2023 von DDI zeigen, dass Führungskräfte mit einem coachenden Stil besonders wirksam sind, wenn es um Motivation, Bindung und nachhaltige Leistung geht. Dennoch fühlen sich laut Studie nur rund 20% der Führungskräfte sicher im Einsatz coachender Elemente – ein deutliches Zeichen für Entwicklungsbedarf.

Führung durch Coaching bedeutet, Mitarbeitende nicht nur zu steuern, sondern zu begleiten. Es geht darum, Potenziale zu erkennen, Vertrauen aufzubauen und Eigenverantwortung zu stärken. Statt Lösungen vorzugeben, fördern coachende Führungskräfte Reflexion, stellen Fragen und schaffen Räume für selbstständiges Denken. Dieser Ansatz erfordert ein Umdenken: weg vom Expertentum hin zu einer dialogischen Haltung, die Entwicklung ermöglicht. Zentrale Impulse liefert das Konzept der „Coachenden Führung“ (nach Rauen), das Coaching als integralen Bestandteil der Führungsrolle versteht – nicht als externes Tool, sondern als Haltung.

Ergänzend zeigt das Modell der transformationalen Führung, dass Mitarbeitende durch individuelle Förderung, Inspiration und gemeinsame Vision besonders engagiert werden. Die Self-Determination Theory (Deci & Ryan) wiederum macht deutlich: Motivation entsteht vor allem dann, wenn Menschen Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit erleben – alles Prinzipien, die durch Coaching begünstigt werden. Schließlich betont das GROW-Modell (Whitmore), wie wirkungsvoll strukturierte Gespräche im Führungsalltag sein können, um Ziele zu klären, Realität zu analysieren, Optionen zu entwickeln und konkrete Schritte zu vereinbaren.



Damit Coaching im Führungsalltag wirksam wird, braucht es keine extra Meetings oder neuen Prozesse – sondern eine bewusste Haltung. Die folgenden Tipps helfen Ihnen, Coaching als Führungsprinzip Schritt für Schritt zu verankern:

1. Wechseln Sie die Perspektive: Statt Antworten zu liefern, stellen Sie Fragen, die zum Nachdenken anregen.
2. Bauen Sie Vertrauen auf: Coaching funktioniert nur, wenn Ihr Gegenüber sich öffnen kann – das gelingt über Verlässlichkeit, Respekt und Präsenz.
3. Hören Sie aktiv zu: Geben Sie Raum, unterbrechen Sie nicht – lassen Sie Pausen zu.
4. Entwickeln Sie gemeinsam Lösungen: Unterstützen Sie Denkprozesse, statt fertige Pläne vorzugeben.
5. Nutzen Sie Feedback differenziert: Beschreiben Sie Verhalten, nicht Personen – und bieten Sie konkrete Entwicklungsmöglichkeiten an.
6. Fördern Sie Selbstreflexion: Fragen wie „Was würden Sie anders machen?“ oder „Welche Option fühlt sich stimmig an?“ helfen beim Lernen.
7. Bleiben Sie geduldig: Coaching ist kein Kurzstreckenlauf – Veränderung braucht Zeit und Wiederholung.
8. Stärken Sie Eigenverantwortung: Geben Sie Entscheidungsfreiraume und begleiten Sie den Prozess, statt ständig einzugreifen.
9. Seien Sie als Vorbild selbst reflektiert: Nur wer sich selbst hinterfragt, kann glaubwürdig zur Reflexion anregen.
10. Integrieren Sie Coaching in den Alltag: Kurze Impulse, strukturierte Gespräche oder ein bewusstes Innehalten – kleine Momente können große Wirkung haben.

Fallbeispiel

„Führungscoach“

Eine Führungskraft im Kundenservice spürte, dass klassische Ansagen und Zielvorgaben bei ihren Mitarbeitenden nicht mehr griffen. Im Seminar „Führungskraft als Coach und Berater“ reflektierte sie ihre Haltung und begann, regelmäßig kurze Entwicklungsgespräche zu führen. Sie nutzte dabei das GROW- Modell, stellte gezielte Fragen zur Zielklärung und ließ bewusst Raum für Eigenverantwortung. Das Ergebnis: weniger Rückfragen im Alltag, höhere Motivation und spürbar mehr Eigeninitiative im Team.

Coaching als Führungshaltung beginnt mit einer ehrlichen Selbstreflexion: Was bin ich bereit loszulassen, um Entwicklung zu ermöglichen? Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei, Ihre Rolle neu zu denken:

- In welchen Situationen schlage ich noch zu schnell eine Lösung vor?
- Wie bewusst fördere ich die Selbstverantwortung meiner Mitarbeitenden?
- Welche Fragen stelle ich – und wie viel Raum lasse ich für Antworten?
- Wie gehe ich mit der Spannung zwischen Kontrolle und Vertrauen um?



Abschlussimpuls

Coaching ist keine Technik – es ist eine Haltung. Wer als Führungskraft Entwicklung ermöglicht, statt Kontrolle auszuüben, schafft einen Raum für Wachstum, Vertrauen und Eigenverantwortung. Gerade in Zeiten des Wandels ist nicht der allwissende Entscheider gefragt, sondern die reflektierte Führungspersönlichkeit, die zuhört, begleitet und Potenziale sichtbar macht. Coaching beginnt im Kleinen – und wirkt oft größer, als man denkt.

Empfehlung zur Vertiefung: Lesetipps

Rauen, Christopher: *Coaching – Ein Praxisbuch für Führungskräfte* - Kompakter Überblick über Haltung, Methoden und Anwendungsbereiche von Coaching im Führungskontext.



John Whitmore: *Coaching for Performance* - Klassiker zum GROW-Modell mit vielen praktischen Beispielen aus der Führungswelt.

Deci & Ryan: *Self-Determination Theory* - Grundlage zur Motivation durch Autonomie, Kompetenz und soziale Eingebundenheit – essenziell für coachendes Führen.

Seminar Interkulturelles Training

Bringen Sie Ihre Erfahrungen aus der Teamarbeit mit – und erlernen Sie in diesem Seminar wie Sie auch die Zusammenarbeit mit internationalen Teams erfolgreich gestalten können.

Seminargebühr

1.200,00 € (zzgl. MwSt.)
1.428,00 € (inkl. MwSt.)

Im Preis inbegriffen: Arbeitsunterlage, Teilnahmerezertifikat und Mittagessen. Alle Seminare finden parallel online statt.

Teilnehmende:

max. 9 Personen

Seminarzeiten:

1. Tag: 10:00-17:00 Uhr
2. Tag: 09:30-16:00 Uhr

Anmeldung

+49 251 20205-0
info@kitzmann.biz
www.kitzmann.biz



Management-Institut Dr. A. Kitzmann

Weiterentwicklung fördern mit einem zuverlässigen Partner

Das Management-Institut Dr. A. Kitzmann aus Münster ist eine Weiterbildungseinrichtung, die sich vornehmlich an Fach- und Führungskräfte aus Wirtschaft und Verwaltung wendet. Seit über 50 Jahren begleiten und unterstützen wir Fach- und Führungskräfte bei ihrer Weiterentwicklung. Über 5.000 Teilnehmende jährlich werden in unseren offenen und firmeninternen Seminaren bundesweit geschult. Es werden überwiegend teilnehmeraktivierende Methoden eingesetzt, um eine hohe Lerneffizienz zu erreichen. Ein besonderer Schwerpunkt liegt auf der Umsetzung in die Praxis. Das Veranstaltungsangebot bezieht sich auf die wichtigsten Schlüsselqualifikationen für Fach- und Führungskräfte.

Zertifizierungen

