



# Führen als Beruf

Führungskräfteprogramm  
für obere Führungskräfte

2026

Führungsverständnis

Führungsalltag

Führungsstrategie

### Die besondere Rolle oberer Führungskräfte

Oberen Führungskräften – also solchen, die ihrerseits Führungskräfte führen – kommt eine besondere Rolle im Leitungssystem von Organisationen zu. Grundsätzlich praktizieren sie „normale“ Personalführung in Bezug auf die unmittelbar an sie berichtenden Personen. Da deren Arbeit aber wiederum in Personalführung besteht, müssen obere Führungskräfte sie einerseits darin anleiten können und andererseits kompensierend eingreifen, wenn Führungsdefizite auftreten. Dafür benötigen sie besonders vertiefte Führungskennntnisse. Dies gilt umso mehr, als sie von den HR-Bereichen häufig auch in die Entwicklung formaler Personalinstrumente eingebunden werden.

Eine weitere Besonderheit stellt die sog. hierarchie-überspannende Kommunikation mit der Gesamtbelegschaft dar, die über Stellvertreter oder mit Mitteln der Massenkommunikation erfolgen kann. Hier ergibt sich die Bedeutung aus der Zahl der Angesprochenen – jedes Wort beeinflusst viele. Auf Grund dieser speziellen Funktionen sind obere Führungskräfte besonders maßgeblich für die Führungsqualität im Betrieb.



### Rundum-Update in Sachen Führung

Schwierige Zeiten erfordern abgeklärte Professionalität. Wie jede andere berufliche Tätigkeit, basiert auch das Führen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf einer Reihe spezifischer Handlungskompetenzen. Diese gilt es in der Theorie zu verstehen, in der Praxis anzuwenden und im Alltag zur Meisterschaft zu bringen. Als solides Rundum-Update in Sachen Führung ermöglicht das Programm den Teilnehmenden, ihr Führungs-Know-how zu vertiefen und von den Erfahrungen anderer zu lernen. Es beinhaltet drei Seminare zu praktisch allen Themen der Führungstätigkeit, bestehend aus Impulsvorträgen, praktischen Übungen, Gruppencoachings, Umsetzungstipps und Diskussionen. Zwischen den Seminaren finden individuelle Einzel-Coachings statt. Das umsetzungsorientierte Konzept und das erfahrene Trainerteam mit umfassender eigener Führungserfahrung gewährleisten eine maximale Praxisnähe.

### Programmziele

Die Teilnehmenden setzen sich auf Grundlage ihrer eigenen Erfahrungen vertieft mit ihrer Tätigkeit und den Prinzipien professioneller Führung auseinander. Sie üben und reflektieren ihr Verhalten in Führungsgesprächen, Sitzungen und Projekten und überprüfen die konstitutiv-strategische Ausrichtung ihrer Einheiten. Es entsteht ein Bezugsrahmen, der es ihnen ermöglicht, ihre Erkenntnisse im Berufsalltag erfolgreich umzusetzen und an andere weiterzugeben. Durch die Coaching-Elemente wird der Transfer in die Führungspraxis zusätzlich erleichtert. Die geknüpften Kontakte befördern die Netzbildung und den laufenden Erfahrungsaustausch mit anderen oberen Führungskräften. Es geht darum, das eigene Team erfolgreich zu machen und mit der geführten Einheit optimale Resultate zu erzielen.



## Seminare

Die drei Zweitagesseminare folgen einem stringenten Konzept und schlagen den Bogen über alle wesentlichen Aspekte der Führungstätigkeit. Sie bieten einen abwechslungsreichen Mix aus Wissenserwerb, Selbsterfahrung und Reflexion. Interaktive Impulsvorträge vermitteln ein klares Bild wirksamer Führung, bewährter Herangehensweisen und praktisch bedeutsamer Wirkzusammenhänge. Anwendungsorientierte Übungen dienen dem Erproben neuer Verhaltensweisen. In intensiven Gruppencoachings und Diskussionen sprechen die Teilnehmenden ihre reale Führungssituation durch und holen sich Feedback und Beratung aus dem Kreis der vertrauten Kleingruppe. Die eigentliche Entwicklung findet dann zwischen den Seminaren statt. Anders als bei klassischen Kurzseminaren verpuffen die Erkenntnisse und Vorsätze nicht, sondern erfahren ihr Follow-up im jeweils nächsten Seminar. Auch wenn jede und jeder für sich allein bestehen muss: Der gemeinsame Austausch hilft enorm, den Beruf des Führens erfolgreich zu leben und die eigenen strategischen und kommunikativen Fähigkeiten auf dem Stand der Kunst zu halten.

## Einzelcoachings

Jeweils zwischen den Seminaren finden zwei Online-Einzelcoachings von mindestens 60 Minuten statt. Hier stehen die individuellen Bedürfnisse und vertraulichen Anliegen der Teilnehmenden im Mittelpunkt. Die Coachings sind als Ergänzung zum Gesamtprogramm zu sehen und unterstützen die Umsetzung der Inhalte in der Praxis. Je nach Teilnehmerwunsch kann es um persönliche Weiterentwicklung, aber auch um aktuelle Selbstmanagementfragen oder die strategische Ausrichtung der eigenen Organisationseinheit gehen. Es ist Raum für Visionen und Befindlichkeiten, und Rückmeldungen des Coaches zu den eigenen blinden Flecken können durchaus auch einmal irritieren. Immer aber stehen der Führungsjob und das Themenspektrum der Seminare im Zentrum. Betrieben wird also keine psychologisierende Nabelschau, sondern ganzheitliche Reflexion persönlicher und konzeptioneller Themen, mit führungserfahrenen Coaches, die vergleichbare Situationen tatsächlich auch selbst kennen. Absolute Vertraulichkeit ist garantiert. Die entsendenden Organisationen und die anderen Teilnehmenden erhalten keinerlei Informationen zu den besprochenen Inhalten.





## Methodik und theoretische Grundlage

Unser Führungskräfteprogramm basiert auf dem Modell der Komplementären Führung und dem Buch „Führen als Beruf“ von Boris Kaehler. Methodische Grundlage ist u.a. der verhaltensorientierte „Development Center“-Ansatz. Das Programm bietet neben praxisnahem Wissen und erprobender Umsetzung in realitätsnahen Übungen auch Coaching-Elemente zur selbstkritischen Reflexion. Komplementär zu führen bedeutet, als Führungskraft auf die Selbststeuerung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu setzen, im Bedarfsfall aber durchaus kompensierend einzuwirken. Bezugspunkt dafür sind die vielfältigen Aufgabenstellungen, Aktivitäten und Instrumente ganzheitlicher Personalführung. Auch mit den unvermeidlichen Härten und Widersprüchen des Führungsalltags lässt sich vorbereitet besser und erfolgreicher umgehen.



### Zielgruppe Führungskräfte

Das Programm richtet sich an obere Führungskräfte – also solche, die ihrerseits Führungskräfte führen – in Unternehmen, Behörden und anderen Organisationen. Es wird bewusst offen angeboten, d.h. organisations- und branchenübergreifend. So erhalten die Teilnehmenden Einblick in Organisationen unterschiedlicher Größe und Branchen und die überregionale Netzbildung sowie die wechselseitige Inspiration werden gefördert. Für neue und weiter aufstrebende obere Führungskräfte ist der ganzheitliche Ansatz ideal. Aber auch langjährig erfahrene Führungsprofis profitieren sehr von einer solchen auffrischenden Auseinandersetzung mit dem eigenen Beruf.

### Programmablauf

Das Führungskräfteprogramm umfasst drei Zweitagesseminare im Abstand von drei Monaten. Zwischen den Seminaren finden zwei Einzelcoachings statt. Es handelt sich um einen bewussten Gegenentwurf zu den üblichen Kurztrainings, die ausschnitthaft bleiben müssen und schnell wieder vergessen sind. Bei uns haben die Teilnehmenden Gelegenheit, sich über einen längeren Zeitraum ungewöhnlich intensiv mit ihrem sehr spezifischen Beruf auseinanderzusetzen und ihre Führungsfähigkeiten nachhaltig zu vertiefen.

### Feste Kleingruppe

Die drei Seminare werden mit einer festen Gruppe von sechs bis maximal zehn Teilnehmerinnen und Teilnehmern durchgeführt, die alle drei Teile zusammen durchläuft. Auf diese Weise wächst die Gruppe zusammen. Es entsteht ein Vertrauensverhältnis, aus dem sich meist auch dauerhafte Netzwerkkontakte ergeben.



## Trainerteam

Das Programm wird konzipiert und durchgeführt von **Prof. Dr. Boris Kaehler**, Top-Trainer und Autor des Buches „Führen als Beruf“. Er ist Hochschullehrer für Personalmanagement und war zuvor zehn Jahre als Personalmanager in der Wirtschaft tätig. Wissenschaftliche Hintergründe und eigene Praxiserfahrung prägen seinen Blick auf Führung als Alltagsphänomen. Sein Theoriemodell der Komplementären Führung dient vielen Organisationen als konzeptionelle Vorlage zur Gestaltung ihrer betrieblichen Führungsmodelle.



Co-Trainerin ist **Stephanie Weiner**. Sie ist Personalleiterin in einem global tätigen Chemiekonzern mit umfangreicher internationaler Berufserfahrung im Personalbereich. Durch ihre interdisziplinäre Ausbildung (Bachelor International Business Studies; Master Arbeits- und Organisationspsychologie) und langjährige eigene Führungserfahrung steht sie ebenfalls für eine außergewöhnlich fundierte, praxisnahe Managementqualifizierung.





„Die notwendige Theorie gekoppelt mit viel Raum für Praxis und Erkenntnisgewinn im gemeinsamen Austausch – ein sehr nützlicher Mix. Prädikat empfehlenswert!“

Katja F., Vorstand Marketing

„Absolut empfehlenswert! [...]“

Aileen K., Managing Director

„Sehr gut strukturiertes, extrem praxisorientiertes Seminar [...] Wirklich empfehlenswert!“

Daniel H., Head of Product Management



## Modul 1: Führungsverständnis

Tag 1:

### **Führungstheorie und Führungsberuf**

---

- Was ist Führung? Klassische und neue Führungsmodelle
- Die besondere Rolle oberer Führungskräfte
- Personalführung im Kontext der Unternehmensführung
- Das Modell der Komplementären Führung
- Wesentliche Erfolgsfaktoren: Informationen, Feedback, Arbeitszeit und Kompetenz
- Stressbewältigung und Selbstorganisation
- Macht und Mikropolitik
- Kooperation mit der Personalabteilung
- Ethische und rechtliche Aspekte des Führens

Tag 2:

### **Arbeitsinhalte und Arbeitsressourcen**

---

- Arbeitsaufgaben richtig steuern und delegieren
- Das Prinzip des Führens mit Zielen und Selbstkontrolle
- Laufende Optimierung der Prozesse, Stellen und Einheiten
- Die Arbeitsbesprechung als zentrale Führungsaktivität
- Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort
- Orientierung durch Informationen und Arbeitsmittel
- Hierarchieüberspannende Kommunikation
- Leistung beurteilen und Feedback geben



## Modul 2: Führungsalltag

### Tag 1:

#### **Rekrutierung und Zusammenarbeit**

---

- Neue Mitarbeitende finden und auswählen
- Bindung von Leistungsträger:innen
- Effiziente Sitzungsleitung und Abstimmung
- Beziehungsverantwortung und das Konzept der Arbeitsebene
- Konflikte fördern und lösen
- Eskalation zwecklos: Umgang mit Betriebsräten bzw. Personalräten
- Teamgeist: Kultur und Vielfalt, Zusammenhalt und Identifikation
- Verhaltenskodex: Regeleinhaltung sichern

### Tag 2:

#### **Fürsorge und Motivation**

---

- Gesundheit und Arbeitsschutz, Krankheits- und Krisenintervention
- Lebensbalance und Stresserleben der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Selbstwirksamkeit und Flow-Bedingungen
- Change: Veränderungen erklären und begleiten
- Mitarbeitende motivieren, Selbstverantwortung und Leistungsorientierung fördern
- Bedürfnisse berücksichtigen, Erwartungsmanagement, Anreize setzen
- Fehlsteuerungen durch Gehalts- und Anreizsysteme
- Management by walking around



## Modul 3: Führungsstrategie

Tag 1:

### **Konstitutives Management; Trennung**

---

- Das Prinzip von Regelung und Regelungsfreiraum
- Sanfte Normsetzung jenseits von Geboten und Verboten
- Personalführung versus Sachgeschäftsführung
- Mission und Geschäftsmodell
- Führungsinstrumente: Werkzeuge der Personalarbeit als Hilfsmittel gestalten, nicht als Verhinderungsmittel
- Problemgespräche bei Fehlverhalten
- Minderleistung und Einzelfalltrennung
- Sozialverträglicher Personalabbau
- Partnerschaftliches Trennungsmanagement

Tag 2:

### **Strategisches Management; Personalentwicklung**

---

- Ihre Strategie, bitte!
- Strategische Zieldimensionen und Erfolgsbeiträge
- Dynamische Kontextpassung („strategic fit“)
- Das Konzept der prognosefreie Szenarioplanung
- Organisation und Inhalte von Strategieworkshops
- Mitarbeiter-Jahresgespräche sinnvoll konzipieren und umsetzen
- Kompetenz und Entwicklung
- Wissen und Innovationsdenken

## Modul 1: **Führungsverständnis**

---

Montag	16. März 2026,	9:00 bis 18:00 Uhr
Dienstag	17. März 2026,	9:00 bis 16:00 Uhr

## Modul 2: **Führungsalltag**

---

Montag	15. Juni 2026,	9:00 bis 18:00 Uhr
Dienstag	16. Juni 2026,	9:00 bis 16:00 Uhr

## Modul 3: **Führungsstrategie**

---

Montag	28. September 2026,	9:00 bis 18:00 Uhr
Dienstag	29. September 2026,	9:00 bis 16:00 Uhr

## **Einzelcoachings**

---

Zwischen den Modulen findet ein Online-Einzelcoaching von mindestens 60 Minuten je Teilnehmer:in statt. Das Gesamtprogramm beinhaltet zwei solche Einzelcoachings. Die Terminfindung erfolgt in Absprache mit den Teilnehmenden.

## Inspirierende Momente vor den Toren Berlins

Veranstaltungsort ist Schloss Liebenberg, ein traumhaftes Tagungshotel 60 Kilometer nördlich von Berlin. In modernen Räumen vor geschichtsträchtiger Kulisse lässt sich Abstand gewinnen und durchatmen. Der Seminarablauf lässt bewusst Raum dafür, die prächtige Natur der Mark Brandenburg gemeinsam zu genießen – die Teilnehmenden sollen inspiriert und erholt abreisen. Die gemeinsamen Abendessen bieten viel Gelegenheit zum persönlichen Austausch.

Schloss & Gut Liebenberg

Parkweg 1a

16775 Löwenberger Land OT Liebenberg

Telefon 033094 700-0 • [hotel@schloss-liebenberg.de](mailto:hotel@schloss-liebenberg.de)

Anfahrtsbeschreibung:

[www.schloss-liebenberg.de/downloads](http://www.schloss-liebenberg.de/downloads)



## Preis und Leistungsumfang

Die Seminargebühr je Teilnehmer:in für das gesamte Programm aus drei Zweitagesseminaren und zwei Online-Einzelcoachings beträgt 8.450,- € zzgl. der gesetzlichen MwSt. Darin enthalten sind Seminarunterlagen, Tagungspauschalen (Mittagessen, Kaffeepausen, alkoholfreie Getränke, Abendessen am jeweils ersten Seminartag, Buch „Führen als Beruf“) und das Teilnahmezertifikat.

Selbst zu buchen und zu zahlen sind alle evtl. sonstigen Leistungen des Tagungshotels sowie die Unterbringung. Die Buchung einzelner Module ist nicht möglich. Sagen Teilnehmende einzelne Termine ab, besteht kein Anspruch auf einen Nachholtermin. Wir bieten in diesem Fall jedoch eine individuelle Nachbesprechung der Inhalte an.

## Kontakt und Anmeldung

goodHR GbR

Ahornallee 6 · 14050 Berlin

+49 (0) 30 53 02 33-97

info@goodhr.de · www.goodhr.de

[www.komplementaerefuehrung.de](http://www.komplementaerefuehrung.de)

goodHR.





Bildrechte:

Titelbild: © skynesher/istock.com

Seite 2: © V&P Photo Studio/stock.adobe.com

Seite 4: © istock.com/courtneyk

Seite 5: © istock.com/KatarzynaBialasiewicz

Seite 6: © jackfrog/stock.adobe.com;

© SpringerGabler

Seite 8: © maasgestaltet;

© Nancy Glor (bearbeitet)

Seite 10-12: Icons © da-vooda/istock.com

Seite 14: © Schloss & Gut Liebenberg

Seite 15: © skynesher/istock.com

goodHR

Anne Großkopff Boris Kaehler GbR

Ahornallee 6

D-14050 Berlin

+49 (0) 30 53 02 33-97

info@goodhr.de

www.goodhr.de

goodHR.