

LWL-PROJEKTPROGRAMM

FÜHRUNG WEITER DENKEN

**Themenwochen Führungswissen:
Session am 18.09.2026**

Das WIR in Führung.

Check In

**Wenn Sie an Führung im LWL denken:
Welches Wort kommt Ihnen spontan in den Kopf?**

Antworten:

Verantwortung

Vorbild

herausfordernd

Eierlegende
Wollmilchsau

Vertrauen

Alleskönner

Gemeinsam

Viele Aufgaben

Kooperation

Miteinander

bottom-up

nur Personalführung

Verantwortung

herausfordernd

**Führung ist kein neues Thema.
Warum also „Führung weiter denken“?**

Herausforderungen

- Zunahme von Komplexität und Umfang von Führungsaufgaben.
- Deutlicher Anstieg von Erwartungen, teils paradoxe Anforderungen an Führung, hoher Veränderungsdruck und Zunahme von Belastungen.
- Sinkende Attraktivität und fehlende Wertschätzung von Führung.
- Starkes Einwirken von Trends aus einer sich verändernden Gesellschaft und Arbeitswelt sowie durch interne Veränderungen, z.B. Krankenhausreformen.
- Auflösung von eindeutigen Vorgaben und zunehmender Bedarf an dezentralen bzw. individuelleren Lösungen.

Handlungsdruck

**Führung muss wieder
leistbar werden**

**Führung muss auf
Zukunft ausgerichtet
sein**

**Führung muss wieder
attraktiver werden**

**Führung muss ihren
Job gut machen**

Was soll sich durch „Führung weiter denken“ konkret verändern?

Ziele

Mit dem verbandsweiten Projektprogramm „Führung weiter denken“ sollen bestehende Ansätze, Maßnahmen und Strukturen rund um Führung im LWL systematisch betrachtet, kritisch hinterfragt, wirkungsorientiert präzisiert, weiterentwickelt oder neu ausgerichtet und stärker miteinander verzahnt werden.

Konkret heißt das:

- Verbesserung von Orientierung und Rahmenbedingungen für Führung.
- Stärkung und Attraktivitätssteigerung von Führung im LWL.
- Ausbau zukunftsrelevanter Führungskompetenzen.
- Weiterentwicklung und ggf. Integration bestehender Maßnahmen, Instrumente und Formate.



Führung soll dort gestärkt werden, wo sie für Führungskräfte, Mitarbeitende und Verband den größten Mehrwert bringt.

Perspektiven

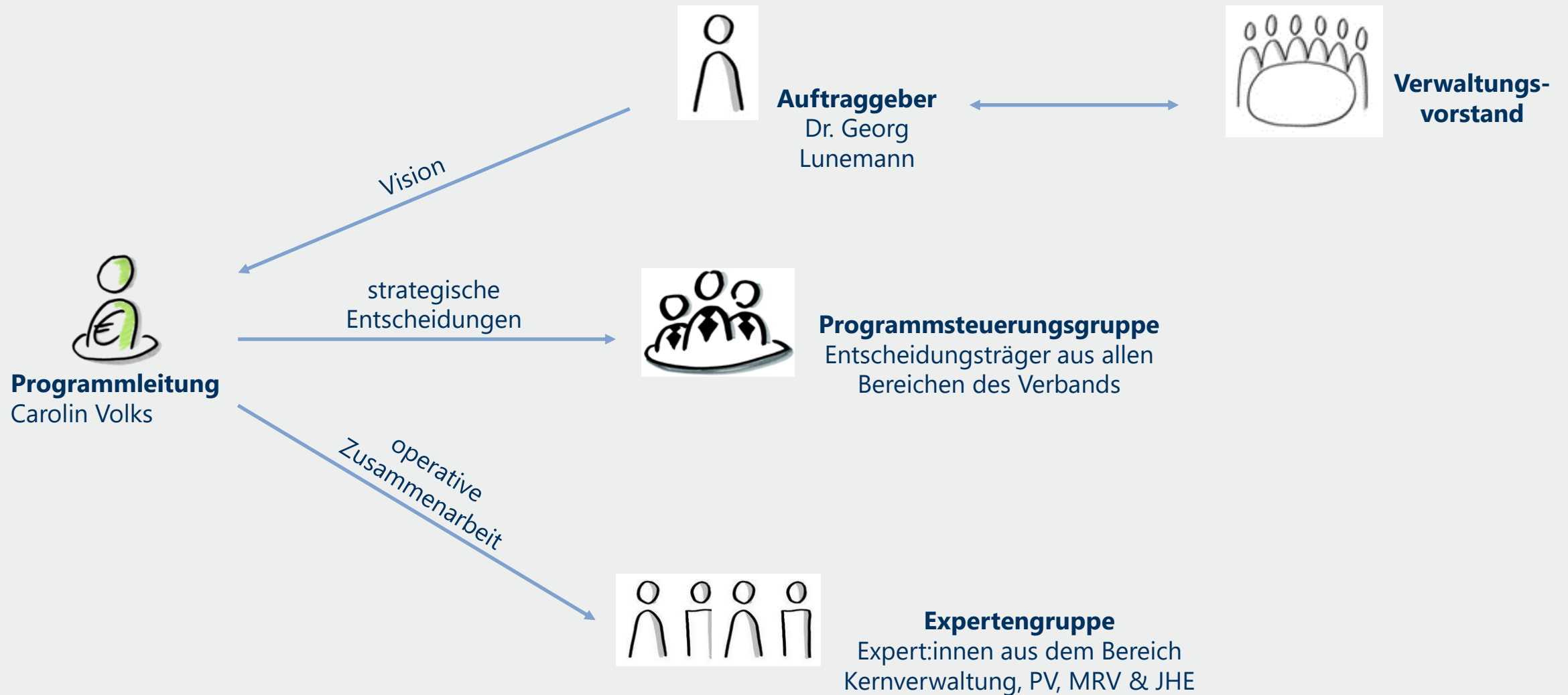
Das Programm arbeitet hierbei mit drei Perspektiven, die immer gemeinsam betrachtet werden:

Was brauchen
Führungskräfte, um
in ihrem Alltag
wirksam zu führen?

Was brauchen
Mitarbeitende, um
sich gut geführt zu
fühlen?

Was benötigt ein
zukunftsfähiger **LWL**
und welche
Anforderungen
ergeben sich daraus
für Führung?

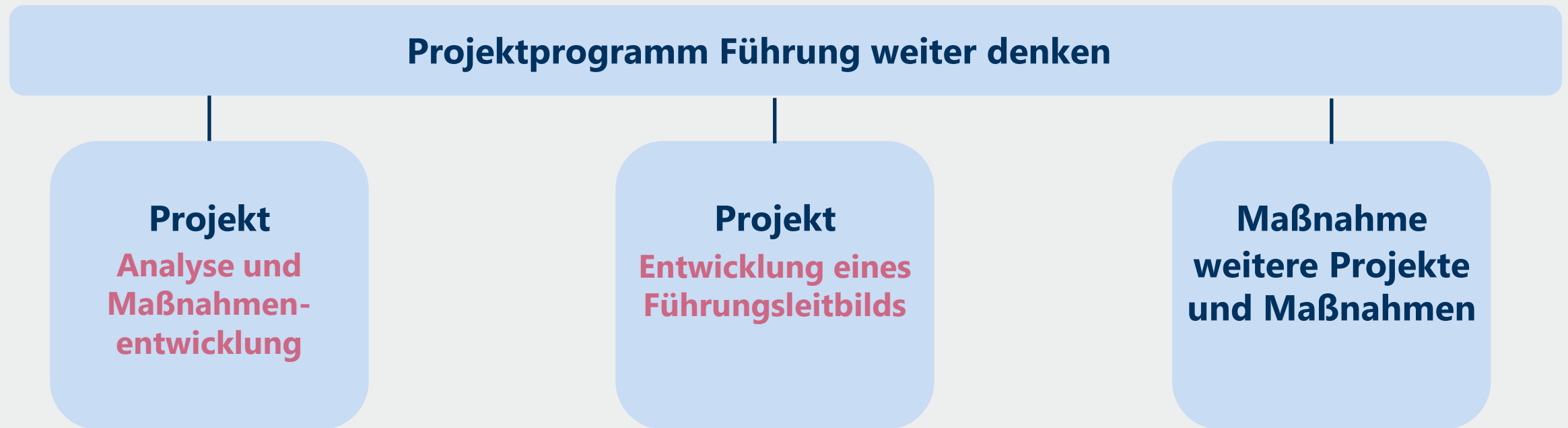
Struktur und Rollen



**Wie wird aus „Führung weiter denken“
konkrete WIRkung?**

Aufbau des Projektprogramms

Führung weiter denken ist kein zusätzliches Einzelangebot für Führungskräfte, sondern als **mehrjähriger Entwicklungsprozess** angelegt. Bestehende Angebote, Maßnahmen und Strukturen werden analysiert, Entwicklungsfelder und Handlungsbedarfe identifiziert sowie geeignete Maßnahmen und Entwicklungsansätze priorisiert und schrittweise umgesetzt.



Projekt 1

Analyse und Maßnahmenentwicklung



Führung soll dort gestärkt werden, wo sie für Führungskräfte, Mitarbeitende und Verband den größten Mehrwert bringt.

01 | Erkenntnisse und Ansätze bündeln.

Vorhandene Daten und Erkenntnisse werden zusammengeführt und durch gezielt ergänzte Informationen und Perspektiven erweitert. Bestehende Ansätze, Maßnahmen und Strukturen rund um Führung werden dabei eingeordnet. (z. B. auch MAB, GFZ, Rückmeldungen Führungskräftequalifizierung, Arbeitgeberbewertungen)

02 | Potenziale identifizieren

Zentrale Stärken, Herausforderungen, Entwicklungsbedarfe und Potenziale zur Schärfung bestehender Ansätze werden zu Handlungsfeldern verdichtet. Dabei können sich sowohl verbandsweite als auch bereichsspezifische Ansatzpunkte ergeben.

Projekt 1

Analyse und Maßnahmenentwicklung

03 | Maßnahmen gemeinsam entwickeln

Auf dieser Grundlage werden gemeinsam mit unterschiedlichen Perspektiven aus dem gesamten Verband konkrete Maßnahmen entwickelt. Hierfür kommen je nach Handlungsfeld unterschiedliche Beteiligungs- und Entwicklungsformate zum Einsatz.

04 | Maßnahmen priorisieren

Die Vorschläge werden bewertet und unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen priorisiert.

Ergebnis

Abgestimmte und priorisierte Maßnahmen für die Weiterentwicklung von Führung. Dabei können sowohl verbandsübergreifende Projekte für einzelne Bereiche oder Zielgruppen entstehen als auch kleinere, kurzfristig umsetzbare Maßnahmen.

Diese Maßnahmen bilden die Grundlage für die weitere Ausrichtung des Projektprogramms „Führung weiter denken“ und den damit verbundenen Entwicklungsprozess.

Projekt 2

Entwicklung eines Führungsleitbilds

Was ist Führung im LWL?

- Die aktuellen Führungsleitlinien bilden die bestehenden und zukünftigen Anforderungen an Führung nicht mehr vollumfänglich ab.
- Die Leitlinien sind Grundlage verschiedene Instrumente im LWL, entfalten im Führungsalltag aber bislang zu wenig erlebbare Wirkung (Fehlendes "Wie" und "Warum" der Führung).
- Ein verbandsweites, modernes und einheitliches Führungsverständnis ist bislang nicht etabliert.

Das Ziel:

- Entwicklung eines **LWL-Führungsleitbilds**, das als **verbandsweiter Führungsstandard** dient, bestehende und zukünftige Anforderungen an Führung abbildet und als verbindlicher Orientierungsrahmen fungiert.
- Das Führungsleitbild soll an die Arbeitgeberdachmarke anknüpfen, deren Werte und Positionierung aufgreifen und so zu einem **konsistenten Bild des LWL als Arbeitgeber** beitragen.
- Dabei soll es eine gemeinsame Ausrichtung schaffen, ohne **unterschiedliche Führungsrealitäten**, Individualität und Gestaltungskraft einzuschränken.

Projekt 2

Entwicklung eines Führungsleitbilds



Phase 1 – Status & Zielbild:

Führungsverständnis und Anforderungen verstehen:

Belastbares Bild darüber gewinnen, was am aktuellen Führungsverständnis trägt und nicht mehr trägt, welche Zukunftsanforderungen dominieren und Kriterien das neue Modell erfüllen muss.

Phase 2 – Inhalt:

Führungsleitbild gemeinsam entwickeln:

Partizipative Entwicklung des LWL-Führungsleitbilds sowie konkreter Leitlinien mittels Workshops aus diversen Gruppen.

Phase 3 – Instrumente:

Vom Leitbild in die Führungsinstrumente:

Überprüfung der Passfähigkeit der Instrumente zum neuen Führungsverständnis und zu den neuen Führungsrichtlinien. Übersetzung in die Bereiche Auswahl, Qualifizierung und Feedback.

Phase 4 – Konzeption:

Vom Leitbild zum gelebten Führungsalltag:

Kommunikations- und Rollout-Konzept zur Ansprache und nachhaltigen Motivation der Führungskräfte.

Das
WIR
in Führung

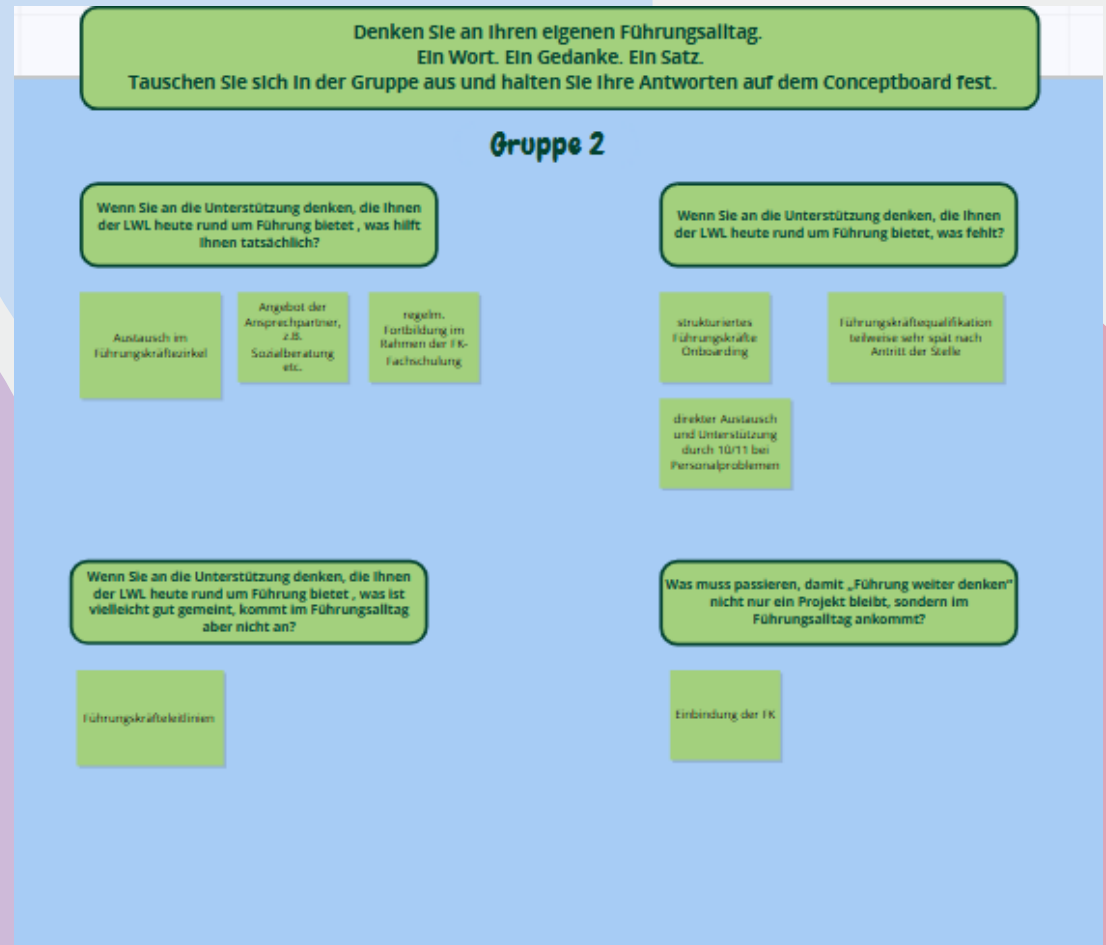
Eine starke Botschaft und ein klarer Maßstab für 21.000 Mitarbeitende und über 1.600 Führungskräfte.

Kein Aushang für die Wand, sondern Orientierung und Erlebbarkeit im Alltag.

Sie sind gefragt!

Bringen Sie Ihre Erfahrungen, Perspektiven und Anforderungen an Führung im LWL ein und geben uns damit wertvolle Impulse für die weitere Ausgestaltung des Projektprogramms.

Ein Wort. Ein Gedanke. Ein Satz. Tauschen Sie sich in der Gruppe aus und halten Ihre Antworten fest.



Sie sind gefragt!

Bringen Sie Ihre Erfahrungen, Perspektiven und Anforderungen an Führung im LWL ein und geben uns damit wertvolle Impulse für die weitere Ausgestaltung des Projektprogramms.

Ein Wort. Ein Gedanke. Ein Satz. Tauschen Sie sich in der Gruppe aus und halten Ihre Antworten fest.

Denken Sie an Ihren eigenen Führungsalltag.
Ein Wort. Ein Gedanke. Ein Satz.

Tauschen Sie sich in der Gruppe aus und halten Sie Ihre Antworten auf dem Conceptboard fest.

Gruppe 3

Wenn Sie an die Unterstützung denken, die Ihnen der LWL heute rund um Führung bietet, was hilft Ihnen tatsächlich?

FKQ,
Führungskräftezirkel,
Führungskräfte-
Fachschulung, externe
Moderation bei GfZ

Wenn Sie an die Unterstützung denken, die Ihnen der LWL heute rund um Führung bietet, was fehlt?

gemeinsame
Haltung, die alle
FK leben

Wenn Sie an die Unterstützung denken, die Ihnen der LWL heute rund um Führung bietet, was ist vielleicht gut gemeint, kommt im Führungsalltag aber nicht an?

Mitarbeiterbe-
fragung

Was muss passieren, damit „Führung weiter denken“ nicht nur ein Projekt bleibt, sondern im Führungsalltag ankommt?

Führungsaufgaben müssen in
Stellenanfragen abgebildet werden
(zeitliche Ressource), insbesondere auf
Stellen mit hoher fachlicher
Verantwortung und Komplexität

Denken Sie an Ihren eigenen Führungsalltag.
Ein Wort. Ein Gedanke. Ein Satz.

Tauschen Sie sich in der Gruppe aus und halten Sie Ihre Antworten auf dem Conceptboard fest.

Gruppe 4

Wenn Sie an die Unterstützung denken, die Ihnen der LWL heute rund um Führung bietet, was hilft Ihnen tatsächlich?

- Fortbildungen
- Führungskräftezirkel
- direkter Kontakt mit anderen Führungskräften
-

Wenn Sie an die Unterstützung denken, die Ihnen der LWL heute rund um Führung bietet, was fehlt?

- regelmäßiges und verbindliches Qualifizierungsprogramm
- definierte Zeit
- Aufgabendefinition

Wenn Sie an die Unterstützung denken, die Ihnen der LWL heute rund um Führung bietet, was ist vielleicht gut gemeint, kommt im Führungsalltag aber nicht an?

- FKQ und FKZ
- auseinanderfallen von Theorie und Praxis

Was muss passieren, damit „Führung weiter denken“ nicht nur ein Projekt bleibt, sondern im Führungsalltag ankommt?

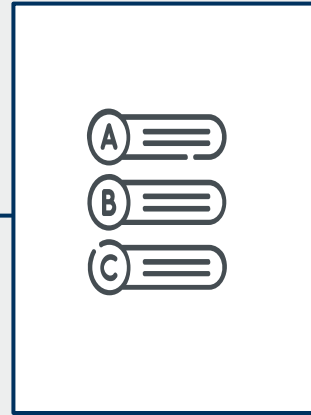
- strategische Entscheidungen müssen zu den Führungsebenen passen
- mehr Freiheit als Führungskraft
 - mehr Leidlinie
- Führungskräfte, die das leben
- Fachkernne anbieten

Zeitplan



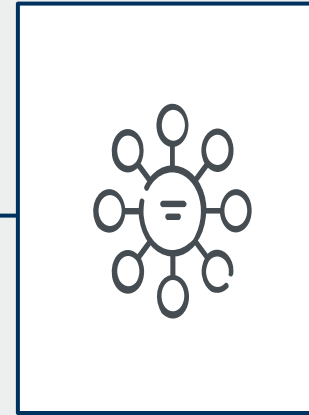
2. HJ 2026

- Projektaufbau und Startvoraussetzungen klären
- Start der Analyse
- Entwicklung Führungsleitbild



1. HJ 2027

- Implementierung und Kommunikation des Führungsleitbilds
- Lokalisierung von Handlungsfeldern
- Partizipative Sammlung von Maßnahmenvorschlägen
- Entwicklung Maßnahmenkatalog



2. HJ 2027

- Umsetzung von Projekten und Maßnahmen mit Beteiligungsmöglichkeiten durch verschiedene Touchpoints



1. HJ 2028

- Fertigstellung bzw. Fortschreibung von Maßnahmen

Wer ist ein Schlüssel für „Führung weiter denken“?

Das Projektprogramm ist ein Entwicklungsprozess

Sie sind zentral als...

Zielgruppe

Führungskräfte sollen durch mehr Orientierung, passende Rahmenbedingungen und wirksame Unterstützung konkret profitieren.

+

Wissensquelle

Führungskräfte kennen die Anforderungen und Herausforderungen des Führungsalltags aus eigener Erfahrung und bringen dieses Wissen in die Entwicklung ein.

+

Mitgestaltende

Führungskräfte können sich aktiv in die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen und Projekten einbringen und ihre Erfahrungen und Perspektiven einfließen lassen.

+

Multiplikator:innen

Führungskräfte tragen die Weiterentwicklung in ihren Bereich. Sie prägen mit, wie neue Impulse im Führungsalltag verstanden, aufgegriffen und weitergetragen werden.

Offene Fragen oder Anmerkungen?

Ihre Perspektive zählt auch nach der Session.

Über eine **anonyme Umfrage** können Sie Ihre Erfahrungen, Perspektiven und Anforderungen an Führung im LWL einbringen und uns erste wertvolle Impulse für die weitere Ausgestaltung des Projektprogramms geben.



Link zur Umfrage:
<https://edkimo.com/shared/s9i04fat06va5vw1rubviykc8fclpacjae2>

Die Umfrage ist bis zum
16.10.2026 aktiv

Bringen Sie Führung weiter ins Gespräch.

Teilen Sie die Informationen zum Projektprogramm gerne mit anderen Führungskräften.

Und auch darüber hinaus möchten wir mit Ihnen im Austausch bleiben.

Sie haben Fragen, Anregungen oder weitere Gedanken?

Kommen Sie gerne auf uns zu: hr-strategie@lwl.org

Wie geht es weiter?

Ab der Umsetzungsphase informieren wir regelmäßig über den aktuellen Stand im Intranet.

Check out

Wenn Sie aus dieser Session noch eine Sache mitgeben könnten, die wir bei „Führung weiter denken“ unbedingt berücksichtigen sollten: Was wäre das?

Antworten:

Vielfalt berücksichtigen

Ergebnisse der MAB berücksichtigen

Haltung

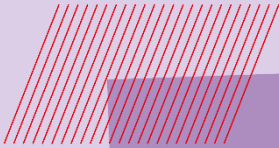
Zeitliche Ressourcen der FK

Gemeinsames Mindset vermitteln auf allen Führungsebenen

Praxistauglich

Motivation

Haltung



Landschaftsverband Westfalen-Lippe (LWL)

Projektprogramm Führung weiter denken
Projektleitung Carolin Volks
Tel.: 0251 591-1567
Carolin.volks@lwl.org

