

## Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Erfolgreich wieder einsteigen

Nach der Geburt eines Kindes oder wenn Angehörige pflegebedürftig werden, möchten sich viele Eltern und Angehörige eine begrenzte Zeit ausschließlich ihrer Familie widmen. Früher oder später wollen oder müssen sie aber ins Berufsleben zurückkehren und beide Lebensbereiche miteinander vereinbaren. Aber was so einfach klingt, gestaltet sich in der Umsetzung schwieriger als gedacht: Trotz Elterngeld, verschiedener Arbeitszeitmodelle und Freistellungsmöglichkeiten im Pflegefall fühlen sich viele Frauen und Männer durch diese Situation belastet und überfordert.

Im Rahmen dieses Seminars sollen die eigene aktuelle Situation und entsprechende Veränderungswünsche im Hinblick auf die Doppelbelastung reflektiert werden. Eventuell bestehende innere Blockaden in Bezug auf den Wiedereinstieg sollen aufgedeckt, Selbstzweifel abgebaut und Möglichkeiten der Selbstmotivation vermittelt werden. Die Teilnehmer\*innen erarbeiten Strategien, mit der Doppelbelastung „Beruf/Familie“ umzugehen, um sich in die neue Rolle hineinzufinden.



- Bestandsaufnahme der eigenen Lebenssituation und Veränderungsmotivation
- Rollenbilder – gesellschaftliche Erwartungen – Schuldgefühle
- (Arbeits-)Rechtliche und familienpolitische Aspekte
- Der Wechsel aus der „selbstbestimmten“ Familientätigkeit zur „fremdbestimmten“ Berufstätigkeit
- Gruppendynamische Prozesse am Arbeitsplatz und deren Bedeutung für die eigene Position
- Umgang mit Problemen in der Familie und am Arbeitsplatz
- Selbstorganisation und Stressbewältigung
- Konkrete Organisation der ersten Schritte



Mitarbeiter\*innen, die nach einer Familienphase oder Pflegezeit wieder in den Beruf zurückkehren wollen



mind. 6 – max. 12 Personen



1 Tag


# 3

## Organisationsentwicklung


## Grundlagen der Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung ist mehr als die Planung und Organisation von Abläufen. Vielmehr geht es um eine zielorientierte Gestaltung von Wandel, um Formen von Veränderung, die von den Betroffenen initiiert und getragen werden. Organisation als dynamisches Ganzes aktiv weiterzuentwickeln heißt, sich angemessen aufzustellen für zukünftige Anforderungen.


- Was ist „Organisation“?
- Bezug zwischen Organisations- und Personalentwicklung
- „Lernende Organisation“
- Stellenwert von Zielen
- Organisationsstrukturen (Aufbau)
- Ablaufstruktur und Aufgabenzuschnitt
- Methoden der Organisationsentwicklung (Projekte, Befragungen ...)
- Organisations- und Führungskultur
- Integrierte Personal- und Organisationsentwicklung als Erfolgsfaktor

 Führungskräfte

---

 mind. 6 – max. 16 Personen

---

 2 Tage

## Vom strategischen Ziel zur operativen Planung von Handlungsschwerpunkten


Die strategischen Ziele der Gesamtorganisation müssen „heruntergebrochen“ werden auf einzelne Organisationseinheiten, so dass diese ihren Beitrag leisten können zur Erreichung der gesamtstrategischen Ziele. Hier gilt es, einen schlüssigen Ableitungsprozess von der abstrakten Vision zum konkreten Handlungsschwerpunkt sicherzustellen und über eine sinnvolle und motivierende Verknüpfung Erfolge herbeizuführen.

 Führungskräfte

---

 mind. 6 – max. 16 Personen

---

 2 Tage

- Prinzipien der Zielformulierung und -vereinbarung
- Qualitätskriterien für Ziele
- Prozess der Zielableitung: Von der strategischen zur operativen Planung
- Transparente Kriterien zur Auswahl von Handlungsschwerpunkten
- Jahresplanung
- Zielerreichungskontrolle

## Geschäftsprozessmanagement

In Unternehmen und Behörden ist seit den 1990er-Jahren eine rasante Arbeitsverdichtung festzustellen. Unter den vielen Ursachen dafür lassen sich insbesondere zwei nennen: Die Beschleunigung technischer Innovationszyklen sowie die Globalisierung, die längst in allen Lebensbereichen angekommen ist. Unternehmen und Behörden müssen international über Landesgrenzen, Sprachen und Zeitzonen hinweg agieren, um ihre Ziele erreichen zu können.

Um von dieser Entwicklung nicht überrollt zu werden, bedarf es systematischer Ansätze der Organisationsentwicklung und Führung, die Arbeitsprozesse betriebswirtschaftlich und psychologisch bewerten und gestalten. Derlei Ansätze werden heute unter dem Begriff „Geschäftsprozessmanagement“ (GPM) zusammengefasst.

Dieses Seminar führt Führungskräfte und Organisationsentwickler\*innen in die Thematik ein und vermittelt praktische Instrumente der Prozessmodellierung.



- Entwicklung und Aufgaben des GPM
- Strategisches GPM
  - Der Management-Ansatz Balanced Scorecard
  - Gestaltung der Prozesslandschaft
  - Prozessorientierte Organisationsstruktur
  - Abstimmung von Prozess- und Systemgestaltung
- Operatives GPM
  - Vorgehensmodelle des operativen GPM
  - Prozessmodellierung
- Die gebräuchlichsten Modellierungssprachen: Ereignisgesteuerte Prozessketten (EPK) und Business Process Modeling Notation (BPMN)
- Die integrative Modellierungssprache Ganzheitliches Geschäftsprozessmanagement (GGPM) nach Gehring
- Gebräuchliche Software am Beispiel ARIS
- Grundlagen des Prozesscontrolling
- Einordnung in das Qualitätsmanagement
- Zuordnung führungspsychologischer Instrumente



Führungskräfte, Projektmanager\*innen, Organisationsentwickler\*innen



max. 10 Personen



2 Tage

## Leitbildentwicklung

Gerade in Zeiten sich wandelnder Organisationen kommt der Entwicklung des Leitbildes als zentralem Instrument der Organisationsentwicklung und als wesentlichem Rahmen der Personalentwicklung eine überragende Bedeutung zu.

Organisationsziele verdeutlichen, Orientierung vermitteln, Verantwortlichkeiten benennen sind nur einige der Funktionen, die ein in der Organisation akzeptiertes Leitbild erfüllt. Nicht zuletzt trägt ein solches Leitbild in erheblichem Umfang zur Identifikation mit der Organisation bei.

In dieser Veranstaltung werden wesentliche Entwicklungsschritte und Inhalte eines Leitbildes thematisiert.



Führungskräfte, Personalvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeiter\*innen aller Ebenen



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag




- Definition und Stellenwert des Leitbildes
- Unternehmenskultur als Basis von Identität
- Bestandteile des Leitbildes
- Qualitätsmerkmale von Leitbildern
- Prozess der Leitbildentwicklung
- Leitsätze als Grundlage des Leitbildes
- Die Implementierung eines Leitbildes

## Gestalten von Veränderungsprozessen


Veränderungszyklen in Organisationen werden immer schneller: Fusionen von Organisationseinheiten, Konzentration auf Kernkompetenzen, Anpassung der Strukturen an veränderte Marktsituationen, neue Gesetzeslagen etc. sind Anlass und/oder Motor für Veränderungen.

Mitten in diesen Veränderungsprozessen stehen Führungskräfte vor der Aufgabe, die Mitarbeiter\*innen für die Notwendigkeit von Veränderungen zu sensibilisieren, Entscheidungen professionell zu kommunizieren und Veränderungsprozesse in ihrem Verantwortungsbereich so zu gestalten, dass sich die Chancen vergrößern, diese zum Erfolg zu bringen.

Diese Themen werden vor dem Hintergrund der speziellen individuellen Aufgabenstellung bearbeitet. Die Bereitschaft, eigene Themen einzubringen und sich intensiv mit dem eigenen Führungsverständnis auseinanderzusetzen, ist dabei Voraussetzung.




- Was macht Veränderungsprozesse so schwierig?
- Grundsätze und Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen
- Zielorientierter Umgang mit Hindernissen und Widerständen in Veränderungsprozessen
- Wie kann die Bereitschaft für Veränderungen erhöht werden?
- Auseinandersetzung mit dem persönlichen Verständnis der eigenen Führungsrolle und Managementaufgabe in Veränderungsprozessen
- Methoden und Instrumente für die Gestaltung von Veränderungsprozessen




Führungskräfte

---



mind. 6 – max. 16 Personen

---




1 – 2 Tage

## Veränderungsprozesse in der Krise: Wege aus Stagnation und Rückschritt


Viele Reformprozesse werden mit großem Engagement gestartet und unter hohem Ressourceneinsatz gestaltet. Ambitioniert werden neue Instrumente entwickelt. Die Bilanz fällt dennoch teilweise ernüchternd aus: Das Ziel wird aus den Augen verloren, Instrumente werden nicht angewandt, das Engagement geht verloren. Was bleibt sind Enttäuschung und Stillstand.

In dieser Veranstaltung werden die Ursachen von Krisen in Veränderungsprozessen analysiert und führungspsychologisch angemessene Formen des Umgangs hiermit erarbeitet.




Führungskräfte

---




mind. 6 – max. 16 Personen

---



1 – 2 Tage



- Grundlagen professionellen Veränderungsmanagements
- Krisen: Ursachenanalyse und Problemlidentifikation
- Widerstand als verschlüsselte Information
- Überwinden von Blockaden
- Aufhören oder weitermachen/Pause oder Kurskorrektur?
- Konfliktlösestrategien
- Lernende Organisation: Krise als Chance

## Projektmanagement

Effizientes Arbeiten in Projekten setzt die Kenntnis spezifischer Methoden, aber auch die Entwicklung zielführender Fertigkeiten voraus. Gute planerische Arbeit, genaue schritthaltende Kontrolle, sinnvoll steuerndes Eingreifen und nicht zuletzt die engagierte Zusammenarbeit aller Projektbeteiligten sind wesentliche Bedingungen für das Gelingen von Projekten.

Von der Implementierung über die Steuerung bis hin zum Abschluss von Projekten vermittelt dieses Seminar praxisorientierte Instrumente zur erfolgreichen Gestaltung der Projektarbeit. Über den Erwerb theoretischer Kompetenzen hinaus sieht die Konzeption der Fortbildungsveranstaltung vielfach Gelegenheit zur praktischen Umsetzung und Erprobung vor.



- Projekte als spezielle Form der Zusammenarbeit
- Erfolgsfaktoren des Projektmanagements
- Zieldefinition
- Grobplanung und Projektfreigabe
- Projektstrukturplan und Meilensteine
- Projektsteuerung
- Das Projektteam
- Projektdokumentation
- Projektkontrolle



Mitarbeiter\*innen, die derzeit oder in Zukunft Projektgruppen leiten



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

## Moderation von Projektteams

Projektplanung ist eine zweifellos notwendige, jedoch keineswegs hinreichende Voraussetzung für die erfolgreiche Durchführung von Projekten. Erst die fundierte Kenntnis und die sichere Umsetzung von Moderationstechniken versetzt die Projektleiterin, den Projektleiter in die Lage, die Projekt-Workshops so zu leiten, dass eine ökonomische und motivierende Zusammenarbeit gewährleistet wird.

Dieses in hohem Maße anwendungsorientierte Seminar bietet Gelegenheit, die systematische Vorbereitung von Moderationssequenzen kennenzulernen, die Anwendbarkeit unterschiedlichster Moderationsinstrumente für spezifische, projekttypische Fragestellungen zu prüfen und die praktische Moderationskompetenz umfassend zu trainieren.



Mitarbeiter\*innen, die mit Gruppen Fragestellungen bearbeiten und zu einem sichtbaren Ergebnis führen müssen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 – 3 Tage



- Grundlagen der Projektarbeit
- Die besondere Rolle der Moderatorin/des Moderators
- Planung, Vorbereitung und Durchführung einer Moderation
- Werkzeuge einer Moderation
- Steuerung von Gruppenprozessen im Projekt
- Ergebnisorientierung und Dokumentation
- Die Präsentation der Projektergebnisse
- Training und Analyse beispielhafter Moderationssituationen

## Moderation von Qualitätszirkeln

Kenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter\*innen für die Organisation unmittelbar und systematisch nutzbar zu machen, ist eines der Ziele der Qualitätszirkelarbeit. Damit dies auch vor dem Hintergrund knapper zeitlicher Ressourcen gelingen kann, bedarf es der Anwendung von Methoden, die eine effiziente Arbeit in Gruppen sicherstellen. Erfolgsfaktoren der Qualitätszirkelarbeit, organisatorische Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und praktische Moderationskompetenzen sind zentrale Inhalte dieser Fortbildung. Nicht zuletzt erfahren und erproben die Teilnehmenden die erfolgreiche Präsentation der Ergebnisse von Qualitätszirkelarbeit.

- Was ist Qualität?
- Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Einführung der Qualitätszirkelarbeit
- Die Rolle der Moderatorin, des Moderators
- Anforderungen an Moderator\*innen
- Planung und Vorbereitung einer Moderation
- Der Moderationszyklus - Ablauf einer Moderation
- Fragetechniken
- Die Moderationsinstrumente und ihre praktische Handhabung
- Umgang mit problematischen Moderationssituationen
- Training und Analyse beispielhafter Moderationssituationen



Mitarbeiter\*innen, die mit der Einführung von Qualitätszirkelarbeit beauftragt sind



mind. 6 – max. 16 Personen



2 – 3 Tage

## Beschwerdemanagement

Kundenbeschwerden werden von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen wie auch Führungskräften bisweilen als lästig oder gar ärgerlich empfunden. Tatsächlich bieten sie oft wertvolle Hinweise für Korrekturen und Verbesserungen. Solche Anregungen aufzunehmen und konstruktiv umzusetzen, ist Ziel eines systematischen Beschwerdemanagements.

Die Teilnehmenden lernen in diesem Seminar bewährte Bausteine zur praktischen Umsetzung eines solchen Systems in ihrer Organisation kennen. Sie entwickeln einen Anforderungskatalog für das eigene Beschwerdemanagement und machen sich mit den Kommunikationstechniken einer professionellen Handhabung von Anregungen und Reklamationen vertraut.

Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



2-tägiges Einführungsseminar/  
Coaching bei der Umsetzung



- Beschwerdemanagement als notwendiger Bestandteil einer kundenorientierten Dienstleistungsorganisation
- Ziele und Aufgaben eines Beschwerdemanagements
- Entwicklung eines Anforderungskatalogs für das eigene Beschwerdemanagement
- Das Anforderungs- bzw. Qualifikationsprofil eines Beschwerdemanagers, einer Beschwerdemanagerin
- Beschwerdeerfassung und -handhabung
- Informationsgewinnung aus eingegangenen Ideen und Beschwerden
- Umsetzung dieser Informationen in eine verbesserte Organisation
- Sieben Stufen einer erfolgreichen Beschwerdebehandlung
- Leitfäden für die schriftliche, telefonische und persönliche Reaktion auf Anregungen/Beschwerden
- Reklamationen, die keine sind: Umgang mit Nörglern