

6

Führungspraxis

Führungspsychologische Grundlagen

Um im Spannungsfeld zwischen den aufgabenbezogenen Zielen einer Organisation und den individuellen Erwartungen der Mitarbeiter*innen integrierend zu führen, ist die Entwicklung eines individuell stimmigen, konzeptorientierten Führungsverhaltens notwendig.

In diesem Seminar werden die hierfür notwendigen Methoden zeitgemäßer Personalführung praxisbezogen vermittelt, mit deren Hilfe häufig vorkommende Führungsprobleme lösbar und Führungsaufgaben wirkungsvoll wahrgenommen werden können.

Der Zusammenhang zwischen Führung, Motivation und Leistung soll hier besonders im Mittelpunkt stehen. Dabei werden neben der Analyse und Bewertung unterschiedlicher Führungsstile auch die wesentlichen Voraussetzungen und Werkzeuge des kooperativen Führens Schwerpunktthemen sein.



- Definition des Führungsbegriffs
- Führungsrolle und -dilemmata
- Führungsaufgaben
- Führungsstile: individuell und kontextgerecht führen
- Motivation und Leistungsverhalten
- Ausgewählte Führungsinstrumente
- Fallbeispiele



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



2 – 3 Tage

Führungsgespräche erfolgreich gestalten

Führung ist Kommunikation, denn Führungsaufgaben können nur dann bewältigt werden, wenn Führungsverantwortung in sozial-kommunikatives Verhalten umgesetzt wird. Alle Führungsmittel werden auf dem Wege des Gesprächs transportiert. Immer wieder treten Situationen auf, in denen eine souveräne Gesprächsführung Motivation und Kooperation der Mitarbeiter*innen sichern kann.

Neben den Grundlagen der Kommunikation bilden praktikable Methoden und Techniken zur Durchführung der unterschiedlichen Gesprächsarten das thematische Angebot dieser Veranstaltung. Ein weiterer Schwerpunkt ist das intensive Training von Gesprächssituationen, die für das Bewältigen von Führungsaufgaben von zentraler Bedeutung sind.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



2 – 3 Tage



- Basiselemente und Techniken der Gesprächsführung
- Zielorientierte Vorbereitung und strukturierter Gesprächsaufbau in verschiedenen Situationen
- Unterschiedliche Gesprächsarten in der Mitarbeiterführung und deren besondere Anforderungen
- Herbeiführen klarer Gesprächsergebnisse und Vereinbarungen
- Strategien für schwierige Situationen
- Praktische Übungen und Simulationen beispielhafter Gesprächssituationen

Besonders herausfordernde Gespräche sicher führen

Als „schwierig“ werden insbesondere Gesprächssituationen bzw. -themen erlebt, welche emotional belastet sind und/oder (arbeits-) rechtlich bedeutsam sein könnten. Gerade hier wird Steuerungskompetenz erwartet, da Hilflosigkeit fatale Folgen haben kann.

Schwerpunkt dieses Seminars ist die Vertiefung der Gesprächsführungskompetenz. Neben Strukturierungsaspekten und rhetorischen Möglichkeiten sollen hier auch Möglichkeiten der Regulierung von Emotionen in Gesprächen bearbeitet werden.



- Gemeinsamkeiten „schwieriger“ Situationen
- Unangenehme Kritik (bei sensiblen Themen, fortgesetztem Fehlverhalten, Trennung etc.)
- Ablehnung äußern, „Nein“-Sagen können
- Um Gefälligkeiten bitten, Anliegen vortragen
- Gesprächssteuerung und Einwandbehandlung
- Konstruktiver Umgang mit Emotionen (Wut, Tränen...)



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 – 2 Tage (nach Absprache)

Differenzielles Führen: Führungsinstrumente ziel- und mitarbeitergerecht einsetzen

„Gutes“ Führungsverhalten speist sich aus Glaubwürdigkeit und der Fähigkeit, das Führungshandeln „gerecht“ zu gestalten. Letzteres bedeutet insbesondere, Führungsmittel wie Anerkennung/Kritik, Delegation/Kontrolle etc. in unterschiedlichen Situationen auf die Individualität und das Leistungsverhalten des Gegenübers auszurichten. Dies setzt ein Gespür für Personen und Situationen ebenso voraus wie ein breites Verhaltensrepertoire im Hinblick auf Führungsinstrumente.

Entsprechend geht es in diesem Seminar sowohl um Instrumente als auch um Möglichkeiten, diese sehr differenziert und individuell einzusetzen.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 – 2 Tage (nach Absprache)



- Überblick zu den wesentlichen Führungsmitteln
- Das Gerechtigkeitsdilemma
- Anpassung von Führungsmitteln an unterschiedliche Mitarbeitertypen
- Situative Anpassung von Führungsmitteln
- Individuelle Beeinflussung von Fähigkeit und Motivation als Bedingungen für Leistungsverhalten

Motivieren als Führungsaufgabe

Wohl jede Führungskraft wünscht sich Mitarbeiter*innen mit gleichbleibend hoher Leistungsmotivation. Doch gerade in der langjährigen Zusammenarbeit oder bei erhöhten Belastungen und Anforderungen wird deutlich, dass die für gute Leistung notwendige Motivation des Einzelnen keine stabile Größe ist.

Die Bereitschaft zu Leistung und Engagement ist abhängig von subjektiv attraktiven Leistungsergebnissen und deren Erreichbarkeit. Dazu gehört ein Führungsverhalten, das entsprechende Anreize setzt und den sozialen Bedürfnissen der Mitarbeiter*innen gerecht wird.

Die Motivierung der Mitarbeiter*innen ist daher eine der wichtigsten und gleichzeitig anspruchsvollsten Führungsaufgaben.

In diesem Seminar erfahren Sie, wie ein individuelles und situationsbezogenes Fördern und Fordern als Bestandteil eines mitarbeiterorientierten Führungsstils umgesetzt werden kann, um die Leistungsbereitschaft und Eigeninitiative der Einzelnen aktiv zu unterstützen.



- Mythos Motivation? Wissenschaftliche Grundlagen
- Motivations- und Demotivationsfaktoren
- Die innere, wertschätzende Haltung als Basis für positives Führungshandeln
- Beweggründe und Motive der Einzelnen erkennen - Die Bedeutung des jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gesprächs
- Strategien für ein individuelles- und situationsbezogenes Motivieren
- Möglichkeiten und Grenzen der Motivierung
- Motivieren in schwierigen Situationen
- Simulation von „Motivierungsgesprächen“



Führungskräfte aller Ebenen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

Umgang mit schwierigen Mitarbeiter*innen

Der Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeiter*innen stellt für die meisten Führungskräfte eine große Herausforderung an ihre Professionalität dar. Es kann schnell passieren, dass Störungen auf der Beziehungsebene auftreten, die das Betriebsklima nachhaltig negativ beeinflussen. Die gängigen Formen der Kommunikation helfen selten allein, hier müssen Sie gezielt vorgehen.

In diesem Seminar erfahren Sie, wie verschiedene Persönlichkeiten „ticken“ und wie Sie im Umgang mit den sogenannten schwierigen Mitarbeiter*innen die dafür wichtigen Führungswerkzeuge gezielt einsetzen. Analysieren Sie, weshalb Ihnen der Umgang mit manchen Mitarbeiter*innen schwerfällt und wo die Ursachen von Blockaden oder Unwillen liegen könnten. Weiterhin erhalten Sie praktische Tipps und Hinweise, wie Sie den einzelnen Persönlichkeiten wie z. B. Nörglern oder Minderleistern gegenüberzutreten sollten.



Führungskräfte verschiedener Ebenen mit Personalverantwortung



mind. 6 – max. 14 Personen



2 Tage



- Ursachenforschung:
 - Selbstreflexion
 - Verhaltensanalyse
 - Was macht Mitarbeiter*innen schwierig?
 - Wie funktioniert die zwischenmenschliche Beziehungsdynamik?
- Wirksame Führungswerkzeuge für den Umgang mit verschiedenen Persönlichkeitstypen:
 - Gezieltes Eingreifen
 - Ergebnisorientierte Kritikgespräche
 - Instrumente der Teambildung
- Vermeidung typischer Fehler
 - Fehlen einer klaren Linie
 - Aussitzen einer Situation
 - Festhalten an der falschen Strategie
- Analyse praktischer Beispiele

Innere Kündigung – Warum Mitarbeiter*innen ihr Engagement „auf Null setzen“

NEU

Mitarbeiter*innen, die innerlich gekündigt haben, messen ihrer Arbeit nur noch geringe Bedeutung bei, sind unzufrieden mit ihrer Tätigkeit, identifizieren sich nicht mehr mit ihrem Arbeitgeber und sind dauerhaft unmotiviert. Der Verlauf der Inneren Kündigung vollzieht sich dabei meist in kleinen Schritten und ist für Betroffene und Führungskräfte oft nicht ohne weiteres wahrnehmbar.

Ehemals engagierte und leistungsfähige Mitarbeiter*innen leisten nur noch „Dienst nach Vorschrift“ und erbringen Minimalleistungen. Mitarbeiter*innen, die sich auf diese Weise distanziert haben, fallen nicht auf und passen sich widerspruchslos der vermeintlichen Unternehmenskultur an.

Anders als bei psychischen Erkrankungen, die vielfältige Ursachen haben können, weist die innere Kündigung immer einen direkten Bezug zur Arbeit auf und ist durch sie verursacht. Ursachen können im unmittelbaren Arbeitsumfeld des Betroffenen zu finden sein oder auch mit der Gesamtsituation in der Organisation zusammenhängen.

In diesem Seminar lernen die Teilnehmer*innen Anzeichen innerer Kündigung zu erkennen, um rechtzeitig gegensteuern zu können. Sie erfahren zudem, welches Handlungsrepertoire eine Führungskraft hat, mit innerlich Gekündigten umzugehen und welche Verhaltensweisen zur Lösungsorientierung beitragen.



- Prozess der inneren Kündigung
- Indikatoren innerer Kündigung
- Ursachen innerer Kündigung und psychologische Erklärungsansätze
- Erkennen von Zusammenhängen zwischen Motivation, Belastung und Führungsverhalten
- Problemverschärfendes und lösungsorientiertes Verhalten von Führungskräften
- Entwickeln von Strategien und Lösungsansätzen zum Umgang mit innerlich Gekündigten



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Von der Führungskraft zum Coach: Individuell fördern und entwickeln

Der Bewerbermarkt wird immer enger, die Anforderungen an die Beschäftigten steigen und die Altersstruktur in den Organisationen ändert sich. Was tun? Um in Zeiten des Missverhältnisses zwischen Ressourcen und Anforderungen zukunftsfähig zu bleiben, müssen Organisationen ihr rares Gut – ihr Personal – bestmöglich fördern und entwickeln.

In diesem Seminar wird der Frage nachgegangen, wie ein optimales Verhältnis zwischen Mitarbeiterpotenzialen und dem Bedarf der Organisation geschaffen werden kann. Sie erfahren, wie Sie die Potenziale Ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in Erfahrung bringen, diese optimal fördern und wie Sie als Führungskraft für Ihre Mitarbeiterschaft als „Coach“ fungieren können. Dabei wird die Wichtigkeit der Delegation herausgestellt und auf motivationspsychologische Prozesse eingegangen.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

- Strategische Mitarbeiterentwicklung durch die Führungskraft
- Fördernde und hemmende Menschenbilder
- Mitarbeiterpotenziale im Arbeitsalltag erkennen
- Instrumente zur systematischen Erfassung von Mitarbeiterpotenzialen
- Zielvereinbarungen und Entwicklungsziele
- Möglichkeiten individueller Potenzialförderung
- Motivation und Delegation
- Stärkung positiver Arbeitshaltung




Wertschätzung – eine grundlegende Führungshaltung


Zu den wichtigsten Grundbedürfnissen des Menschen wie z. B. nach Sicherheit und sozialen Kontakten zählt das Bedürfnis nach Wertschätzung und Anerkennung. Leider wird gerade dieses Grundbedürfnis im Arbeitsleben oft vernachlässigt, die Folgen können ein Nachlassen von Motivation und Leistung sowie unerschwellige Konflikte sein. Wertschätzung ist keine Frage des Führungshandwerks, sondern drückt eine innere Haltung aus, die auf einem Menschenbild basiert, welches in vielen Führungsleitlinien als führungsethischer Hintergrund formuliert wird.


„Nicht kritisiert ist schon Lob genug“ ist eine weit verbreitete Einstellung von Führungskräften. „Sieht mein Chef denn überhaupt, was ich hier leiste?“ ist eine typische Äußerung von Mitarbeiter*innen.

In diesem Seminar werden die psychologischen und neurobiologischen Hintergründe für die Bedeutung einer wertschätzenden Haltung im Umgang mit Menschen vorgestellt, vielfältige Möglichkeiten der Wertschätzung aufgezeigt und deren Umsetzung im Arbeitsalltag diskutiert.

- Wertschätzung - was ist das?
- Reflexion der eigenen Wertschätzungserfahrungen und Diskussion von Beispielen
- Warum sind Wertschätzung und Anerkennung so bedeutsam?
- Hirnphysiologische Hintergründe - was sich in unserem Kopf tut
- Auswirkungen von Geringschätzung und Angst auf
 - das Miteinander
 - Gesundheit und Befindlichkeiten
 - Leistungsvermögen
 - Lernen und Motivation
- Verhaltensänderung - wie einfach, wie schwierig ist das?
- Formen und Möglichkeiten von Wertschätzung im Arbeitsalltag und deren Wirkung
- Kulturwandel - wer fängt damit an?

 Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte


 mind. 6 – max. 16 Personen


 1 Tag


Feedback geben und empfangen

Differenzierte Rückmeldung ist eine wesentliche Bedingung für Lernen und für die Weiterentwicklung der eigenen sozialen Kompetenz. Positive Rückmeldung vertieft Verhalten, kritische soll es künftig unterbinden. In unserer Kultur werden jedoch sowohl Anerkennung als auch Kritik zu selten, zu spät und zu unpersönlich formuliert und verlieren so ihre verhaltensbeeinflussende Wirkung. Nicht nur äußern, auch empfangen von Feedback löst emotionale Abwehrreaktionen aus.

Schwerpunkt dieses Seminars ist es, die eigene Wahrnehmungsfähigkeit zu schärfen und sich mit Regeln und Bedingungen konstruktiven Feedbacks vertraut zu machen.

Führungskräfte 

mind. 6 – max. 16 Personen 

1 Tag 

- Selbstbild und Fremdbild
- Kriterien für effektives Feedback
- Feedbackregeln für Feedback-Geber und Feedback-Nehmer
- Ablauf und Inhalt von Feedback-Gesprächen
- Der besondere führungspsychologische und personalentwicklerische Nutzen von Feedback
- Training von Feedback-Gesprächen

Umgang mit Minderleistung

Obwohl – oder gerade weil? – Minderleistung u. U. arbeitsrechtliche Konsequenzen haben kann, tun sich Führungskräfte im Umgang mit sogenannten „Minderleistern“ immer noch schwer.

Das Erkennen von Minderleistung, der zielgerichtete Einsatz von Führungsmitteln und die Motivierung von Mitarbeiter*innen werden ebenso erörtert wie evtl. notwendige Veränderungen im Arbeitsumfeld und rechtliche Maßnahmen.

Die Teilnehmenden setzen sich mit dem Begriff der Minderleistung auseinander, lernen diese zu bewerten und Entscheidungen fundiert und rechtlich sicher zu treffen.

Anhand von praxisnahen Fallbeispielen und Gesprächsübungen lernen sie Möglichkeiten kennen, mit „Minderleistern“ erfolgreich umzugehen.



- Definition des Begriffs „Minderleistung“
- Verhaltensbedingte und personenbedingte (krankheitsbedingte) Minderleistung
- Motivationspsychologische Aspekte
- Rahmenbedingungen bei Minderleistung von Arbeiterinnen, Arbeitern, Angestellten, Beamtinnen und Beamten
- Minderleistung fair und sachlich ansprechen
- Reaktionsmöglichkeiten bei Minderleistung
- Die Abmahnung als Folge von Minderleistung:
 - Hinweisfunktion
 - Androhungsfunktion
 - Dokumentationsfunktion
- Entfernung von missbilligenden Äußerungen aus der Personalakte



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Konfliktmanagement

Konflikte sind alltäglicher, aber auch zwangsläufiger Bestandteil jeder Zusammenarbeit in einer Organisation; eine Organisation ohne Konflikte ist eine stillstehende Organisation. Konflikte haben unterschiedliche Ursachen und zeigen daher auch unterschiedliche Verläufe. Erfolgreiches Konfliktmanagement berücksichtigt diese Unterschiede und reflektiert die Abhängigkeit des Konfliktlösungsverhaltens von der Einstellung zu Konflikten. Erfolgreiches Konfliktmanagement begreift Konflikte als Chance zur konstruktiven Veränderung und beinhaltet ein flexibles Handlungsrepertoire, das den unterschiedlichen Konfliktarten und Konfliktverläufen gerecht wird.

Die Verbesserung der eigenen Konfliktfähigkeit durch Erarbeitung und Einübung eines entsprechenden Handlungsrepertoires ist wesentliches Ziel der Fortbildungsveranstaltung.



Führungskräfte aller Ebenen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage



- Konfliktarten und Entstehungsbedingungen
- Konfliktverläufe und Eskalation von Konflikten
- Arten des Umgangs mit Konflikten und daraus folgende Konsequenzen
- Auswirkungen nicht bearbeiteter Konflikte
- Interventionsmöglichkeiten der Führungskraft im Konfliktfall
- Konfliktmindernde Verhaltensweisen und Gesprächstechniken
- Möglichkeiten und Formen kooperativer Konfliktbehandlung
- Aufbau, Struktur und Ablauf von Konfliktgesprächen
- Konflikte als Chance
- Praktische Übungen

Die Kunst des Delegierens – Entlasten Sie sich und fördern Sie Ihre Mitarbeiter*innen!

Die Arbeit stapelt sich auf Ihrem Schreibtisch und Sie fühlen sich oft unter Zeitdruck?

Führungskräfte neigen dazu, Aufgaben nicht aus der Hand zu geben und vieles selbst zu erledigen, was sie auch gut an ihre Mitarbeiter*innen delegieren könnten.

Dabei liegen die Vorteile des Delegierens deutlich auf der Hand: Sie gewinnen mehr Zeit für Ihre wesentlichen Aufgaben und haben dadurch weniger Stress. Die Leistungsfähigkeit und die Arbeitszufriedenheit Ihrer Mitarbeiter*innen wird durch verantwortungsbewusstes Delegieren positiv beeinflusst.

Diese Übergabe von Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten ist aber kein direktives Anordnen, sondern das Ergebnis einer gemeinsamen Vereinbarung. Dazu gehört auch die Vereinbarung von Zeitpunkt und Form der Ergebniskontrolle.

In diesem Seminar lernen Sie, Aufgaben und Verantwortung richtig zu delegieren, durch konstruktives Feedback die Zielerreichung sicherzustellen und typische Delegationsfehler zu vermeiden.



- Delegation und Kontrolle als Führungsaufgabe
- Positive Effekte von Delegation
- Formen und Regeln der Delegation
- Widerstände gegen Delegation
- Führen mit Zielvereinbarungen
- Formen und Regeln von Kontrolle
- Fehler bei der Kontrolle
- Konstruktives Feedback und Ergebnissicherung im Gespräch



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

Führen durch Zielvereinbarungen

Führen durch Zielvereinbarungen bedeutet - als „moderne“ Form der Delegation - die Vereinbarung anzustrebender Arbeits- und Verhaltensergebnisse und damit die Übertragung der dazu nötigen Kompetenzen und Verantwortungen an die Mitarbeiter*innen. Gegenstand der Vereinbarung sind die Ziele und die Zielkontrolle, nicht aber die Wege zur Zielerreichung.

In dieser Veranstaltung analysieren die Teilnehmenden den Prozess der Zielvereinbarung und -kontrolle und üben Gesprächssteuerung und Vertragsgestaltung. Darüber hinaus wird der Grad der Zielerreichung als Kriterium für Prämien-gestaltung herausgestellt.



Führungskräfte aller Ebenen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage



- Stellenwert strategischer Ziele
- Funktion und Bedeutung von Zielvereinbarungen
- Zielarten und Gütekriterien
- Arten der Zielfestlegung
- Kontrolle der Zielerreichung
- Vertragscharakter von Zielvereinbarungen
- Vorbereitung und Strukturierung von Zielvereinbarungsgesprächen
- Techniken der Gesprächsführung
- Zielerreichungsgrade und Prämien-gestaltung

Kompetente Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungen

Die standardisierte Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Personalführung erfordert eine einheitliche Handhabung der vorhandenen Beurteilungssysteme durch alle Führungskräfte. Eine Beurteilung muss an den Anforderungen des Arbeitsplatzes vorgenommen werden und gleichzeitig einem gemeinsamen Maßstab folgen. Die Vereinheitlichung der Handhabung setzt eine differenzierte Auseinandersetzung mit den Anforderungen und eine hausinterne Reflexion des Maßstabes voraus.

Diese Betrachtungsweise herzustellen, Beurteilung als einen Führungsprozess zu verstehen und Kenntnisse von typischen und individuellen Beurteilungsverzerrungen zu erhalten, ist Ziel dieses Seminars.



- Mitarbeiterbeurteilung als Führungs- und Steuerungsinstrument
- Das Beurteilungssystem der Organisation
– Richtlinien und Beurteilungsvordruck
- Beurteilungsmaßstab und Beurteilungsprozess
- Häufige Beurteilungsfehler und Möglichkeiten zur Reduktion
- Übungen zur konkreten Bewertung (Maßstabsbildung)
- Probebeurteilung mit dem Beurteilungsvordruck



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Beurteilungsgespräche professionell führen

Die Mitarbeiterbeurteilung ist ein wichtiges Instrument der Personalführung. Ein wesentlicher Bestandteil dieses Instruments ist das Beurteilungsgespräch, in dem die Beurteilung erläutert wird und die Mitarbeiter*innen Gelegenheit zur Stellungnahme erhalten. Fair und nachvollziehbar zu beurteilen, setzt einerseits die selbstkritische Reflexion des Beurteilungsvorgangs voraus, andererseits kommt es darauf an, die Ergebnisse der Beurteilung offen und akzeptanzproduzierend zu kommunizieren.

Um den Nutzen der Beurteilung als Personalentwicklungsinstrument zum Tragen bringen zu können, kommt es auf die Vermittlung des Ergebnisses und die Integration in den Arbeitsalltag an.

Der konstruktive Aufbau von Beurteilungsgesprächen, der Umgang mit Widerständen sowie die praktische Erprobung und Reflexion der Gesprächssituationen sind Inhalte dieser Veranstaltung.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag



- Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Personalentwicklung
- Ziele und Nutzen der Mitarbeiterbeurteilung
- Der Beurteilungsprozess
- Vorbereitung und Durchführung von Beurteilungsgesprächen
- Simulation von Beurteilungsgesprächen

Die moderierte Mitarbeiterbesprechung als Führungsinstrument

Mitarbeiterbesprechungen sind ein selbstverständlicher und unverzichtbarer Bestandteil im Arbeitsalltag einer jeden Organisation. Aber immer noch werden Besprechungen von den Teilnehmenden als wenig ergebnisorientiert erlebt, weil Führungskräfte die Techniken der Vorbereitung und Gesprächslenkung zu wenig beherrschen und weil Vereinbarungen nicht umgesetzt werden.

In dieser Veranstaltung werden Möglichkeiten der Effizienzsteigerung und Verbesserung der Verbindlichkeit ebenso thematisiert wie gruppendynamische Aspekte im Besprechungsprozess.



- Die Dienst-/Mitarbeiterbesprechung als Instrument kooperativer Führung
- Besprechungsvorbereitung und -planung
- Techniken der Besprechungsleitung
- Gruppendynamische Prozesse
- Umgang mit verschiedenen Verhaltenstypen und kritischen Situationen
- Methoden zur Steigerung der Ergebnisorientierung
- Einsatz von Moderationsinstrumenten und -techniken
- Training und Analyse von Mitarbeiterbesprechungen



Führungskräfte; vorherige Teilnahme an dem Seminar „Führungspsychologische Grundlagen“ ist erwünscht



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

Die Führungskraft als Personalentwickler*in

Strategische Personalentwicklung ist ein System von inhaltlich, methodisch und zeitlich schlüssig aufeinander bezogener Maßnahmen. Ziel dieser Maßnahmen ist das Erkennen von Mitarbeiter*innenpotenzialen und deren Förderung und Nutzung zur Erreichung der Organisationsziele. Personalentwicklung als geplante zukunftsorientierte Förderung der Mitarbeiter*innen ist nicht delegierbar, sondern ein elementarer Bestandteil der Führungsverantwortung.

In dieser Veranstaltung reflektieren Führungskräfte ihre Rolle als Personalentwickler*innen und lernen, ihr Verhalten entsprechend auszurichten.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage



- Bedeutung der Personalentwicklung für eine Organisation
- Personalentwicklung als Führungsaufgabe
- Zentrale Personalentwicklungsinstrumente und deren Gestaltung im Führungsalltag
- Standards der Personalentwicklung
- Kooperation mit dem Personalentwicklungs-Service
- Evaluation von Personalentwicklungsmaßnahmen durch die Führungskraft

Führen mit Herz und Verstand: Emotional intelligent führen

Gefühle bestimmen unsere Wahrnehmung, unser Denken und unser Handeln. Erkenntnisse aus der Gehirnforschung und Sozialpsychologie belegen, dass nicht die rationale Kompetenz allein über unseren Erfolg im Umgang mit unseren Mitmenschen entscheidet, sondern die Fähigkeit, die eigenen Gefühle sowie die Gefühle anderer richtig einzuschätzen und angemessen auf diese einzugehen. Auch die Qualität und Sicherheit in der Entscheidungsfindung wird maßgeblich emotional mitbestimmt.

Dieses Seminar bietet Anregungen, diese Fähigkeit zuzulassen, auszubauen und im Führungsalltag situationsangemessen einzusetzen.



- Wie und wo Gefühle entstehen –
gehirnphysiologische Grundlagen
- Die Intelligenz der Gefühle – warum auch negative Gefühle
wie Angst und Aggressionen überlebenswichtig sind
- Keine Gefühle ohne Gedanken – keine Vernunft ohne Gefühle
- Körpersprache – Wege zum besseren Verständnis anderer
- Die Steuerung von Gefühlen
- Ursachen für gedankliche Blockaden
- Emotional intelligentes Führen



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



2 Tage

Veränderungsmanagement: Veränderungen gestalten und begleiten

Entwicklung und Strukturierung von Veränderungsprozessen gehören zu den Erfolgsfaktoren eines jeden Unternehmens. Ausgerichtet an den konkreten Anforderungen bedarf es eines aktiven, zielorientierten Veränderungsmanagements. Planung, Steuerung und Kontrolle dieses Prozesses gehören ebenso zu den Führungsaufgaben wie die Entwicklung von Veränderungsbereitschaft innerhalb der Mitarbeiterschaft. Führungsgrundsätze und Führungsrolle müssen sich an den veränderten Erfordernissen ausrichten.

In dieser Veranstaltung erhalten Sie fundiertes Wissen um den Ablauf von Veränderungsprozessen und handlungsorientierte Strategien und Methoden für ein zielorientiertes Veränderungsmanagement. Die Bereitschaft, eigene Themen einzubringen und sich mit dem eigenen Führungsverständnis auseinanderzusetzen, wird vorausgesetzt.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage



- Was macht Veränderungsprozesse so schwierig?
- Veränderungsprozesse als Chance
- Grundsätze und Gesetzmäßigkeiten von
Veränderungsprozessen
- Psychologische Prozesse in Veränderungsprozessen
- Methoden und Instrumente für die Gestaltung von
Veränderungsprozessen
- Die eigene Rolle als Führungskraft –
Führungskompetenzen anpassen
- Führen und Begleiten der Mitarbeiter*innen
- Zielorientierter Umgang mit Hindernissen, Widerständen
und Konflikten in Veränderungsprozessen
- Wie kann die Bereitschaft für Veränderungen erhöht werden?
- Visionen entwickeln und kontinuierlich Verbesserungen
gestalten

Umgang mit Widerstand

Es gibt keine Veränderung ohne Widerstand. Aus systemischer Sicht ist dieser geradezu notwendig. Neue Grundhaltungen im Umgang mit verschiedensten Formen des Widerstands sind zu entwickeln. Dies gilt insbesondere, wenn dieser nicht nur durch sachliche Bedenken geprägt ist, sondern von und durch Emotionen wie Wut, Enttäuschung, Angst oder Eigeninteresse begleitet ist. Führungskräfte, die sich der Anforderung permanenter Veränderung stellen, ermöglichen eine aktive Beleuchtung von Widerstand, nutzen diesen ggf. zur Kurskorrektur, vermitteln Orientierung und setzen damit positive Signale.

Ziel dieser Veranstaltung ist es, sich mit dem Phänomen „Widerstand“ anhand von Praxisfällen auseinanderzusetzen.



- Was ist Widerstand?
- Wie entsteht Widerstand? Was sind mögliche Ursachen?
- Welchem Zweck dient Widerstand?
- Subtile und offene Formen von Widerstand
- Wie wird Widerstand erlebt?
- Symptome und Signale von Widerstand
- Die Dynamik von Widerstand
- Welche Möglichkeiten des konstruktiven Umgangs mit eigenen Widerständen und denen der Mitarbeiter*innen bieten sich?
- Exemplarische Analyse und Bearbeitung von Praxisfällen



Führungskräfte (und Mitarbeiter*innen)



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Problemlösung und Entscheidungsfindung

Insbesondere Führungskräfte müssen sich immer wieder neuen Aufgaben stellen, die innovative Lösungswege erfordern. Solche herausfordernden Situationen und Aufgabenstellungen lassen sich mit wirkungsvollen Methoden und Techniken effizienter und effektiver bewältigen. Problemlösetechniken helfen, die eigenen Potenziale und die der Mitarbeiter*innen optimal zu aktivieren und zu nutzen, um die Qualität von Problemlösungen zu erhöhen.

In diesem Seminar lernen Sie Methoden kennen, innovative Lösungen zu entwickeln und systematisch umzusetzen.



Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 – 2 Tage (nach Absprache)



- Probleme identifizieren und analysieren
- Probleme kreativ lösen
- Strukturierung von Problemlöseprozessen
- Entscheidungen treffen und aushalten
- Bewertungsfallen und Entscheidungsblockaden
- Verbesserungsprozesse planen

Fehlermanagement: Entwicklung einer Fehlerkultur

Fehler werden als ärgerlich empfunden, dürfen idealerweise gar nicht passieren. Tatsächlich bieten sie jedoch oft wertvolle Hinweise für Korrekturen und Verbesserungen. Ein offener Umgang mit Fehlern setzt jedoch eine konstruktive Fehlerkultur voraus, die weniger mit der Frage „Wer war das?“ als vielmehr mit der Frage „Wie können wir diesen Fehler künftig vermeiden?“ befasst ist.

In diesem Seminar wird die eigene Einstellung zu Fehlern thematisiert sowie der Umgang als Führungskraft mit diesen. Ziel ist dabei, die angstreduzierende Wirkung und strategische Chance einer guten Fehlerkultur herauszuarbeiten.



- Was sind „Fehler“?
- Informationsgewinnung aus Fehlern
- Risiken frühzeitig einschätzen
- Emotionale Hemmnisse und motivationspsychologische Konsequenzen
- Fehler als Basis zur Verbesserung von Kommunikation und Organisation
- Fehlerkultur als Teil der Unternehmenskultur



Führungskräfte



mind. 6 – max. 12 Personen



1 Tag

Wissensmanagement

Das Thema „Wissensmanagement“ erhält vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung besondere Brisanz und gewinnt dadurch weiterhin an Bedeutung. Relevantes Wissen auszubauen und es anderen zugänglich zu machen sowie zur Unterstützung der strategischen Ziele der Organisation einzusetzen, sind Funktionen des Wissensmanagements.

Voraussetzung für die Schaffung eines erfolgreichen Einsatzes von Instrumenten des Wissensmanagements, wie z. B. Mentoring, Tandem- und Patenmodelle, ist die Entwicklung einer fördernden Wissenskultur, die von den Mitarbeiter*innen im Sinne der Organisationsziele gelebt und von Führungskräften glaubwürdig vorgelebt wird.

Wissen ist Grundlage für Entscheidungen. Hierarchien werden immer stärker abgebaut, Personal eingespart, wobei der Komplexitätsgrad der Produkte und Dienstleistungen zunimmt. Der erforderliche Verantwortungs- und Kompetenzzuwachs kann nur bewältigt werden, wenn auch Wissensverfügbarkeit und Wissenstransfer steigen. Zu zeigen, wie dies umgesetzt werden kann, ist Ziel der Veranstaltung.



Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag



- Das Konzept „Wissensmanagement“
- Arten des Wissens
- Strategischer Nutzen von Wissensmanagement
- Analyse der eigenen Wissenskultur und Folgerungen für das Wissensmanagement
- Stärken und besondere Eignung aller Mitarbeiter*innen nutzen
- Instrumente und Methoden des Wissensmanagements
- Umsetzung des Wissensmanagements

Kulturmanagement

„Kultur“ und „Management“ scheinen auf den ersten Blick unvereinbare Blickwinkel aufzuzeigen. Betrachtet man jedoch die Bedingungen, unter denen Kulturstiftungen, Theater, Museen, Opernhäuser etc. agieren müssen, so wird die Notwendigkeit eines professionellen Managements deutlich. Geänderte kulturpolitische und finanzielle Rahmenbedingungen sowie Erwartungen des Publikums zwingen zur Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil, zur Formulierung von Strategien und Erfolgskriterien.

In dieser Veranstaltung werden die Bedeutung definierter Zielvorstellungen und Anforderungen herausgearbeitet und – unter Beachtung der Rahmenbedingungen des Hauses – an beispielhaften Situationen Konsequenzen für das eigene Führungshandeln konkretisiert.



- Die „besonderen“ Ziele und Arbeitsbedingungen in Kulturbetrieben
- Der Stellenwert von Zielen und Erfolgen
- Managementtechniken im Kulturbetrieb: strategisches Management und Projektmanagement
- Führungspsychologische Aspekte: Spannungsfeld zwischen Individualismus und Teamorientierung
- Anforderungen an Führungskräfte und Mitarbeiter*innen

* Diese Veranstaltung kann auch als Auftaktveranstaltung für einen Organisationsentwicklungsprozess genutzt werden, bei dem - je nach Bedarf - eine Leitbildentwicklung, eine Strategieformulierung und -planung, Kulturmarketing o. ä. im Fokus stehen.



Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler*innen in Kulturbetrieben



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage*

Korruptionsvorbeugung als besondere Führungsaufgabe

Die Unbestechlichkeit öffentlich Bediensteter gilt als ein wesentlicher Eckpfeiler der Demokratie. In der Praxis ist die Unsicherheit bezüglich der Grauzone zwischen Erlaubtem und Unerlaubtem jedoch groß; teilweise herrscht Fatalismus in Hinblick auf eine vermeintliche „Weiße-Kragen-Kriminalität“.

In dieser Veranstaltung werden die rechtlichen Grundlagen und Hintergründe von Korruption vermittelt und dabei für die Notwendigkeit korruptionsvorbeugender Maßnahmen sensibilisiert. Erkennungszeichen kritischer Verhaltensmuster im Vorfeld strafrechtlich relevanter Handlungen werden ebenso vermittelt wie Instrumente zu einer systematischen Analyse gefährdeter Bereiche und Personen.

Differenzierte Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung werden sowohl in Hinblick auf ein adäquates Führungsverhalten als auch in Hinblick auf präventive Rahmenbedingungen und Regularien vorgestellt.



Führungskräfte aller Ebenen



mind. 6 – max. 16 Personen



1 – 2 Tage



- Rechtliche Grundlagen
- Strafrechtliche und arbeits- bzw. dienstrechtliche Relevanz
- Kriminologische Befunde zum Ausmaß von Korruption
- Genese korruptiver Beziehungsgeflechte
- Grundlagen einer systematischen Korruptionsvorbeugung
- Analyse systembezogener Schwachstellen
- Analyse personenbezogener Schwachstellen
- Maßnahmen zur Korruptionsvorbeugung
- Angemessener Umgang mit ersten Verdachtsmomenten
- Möglichkeiten von Rechnungsprüfungsamt, Revision, „Prüfgruppen“, Arbeitskreisen
- Schaffung innerbehördlicher Meldepflichten, „Unternehmenskultur“
- Vorsorge aus Fürsorge: Präventives Führungsverhalten

Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz

Sexuelle Belästigung wird nach wie vor belächelt, bagatellisiert oder ignoriert. Schwerpunkt dieser Veranstaltung ist nicht nur die Sensibilisierung für diese Problematik, sondern insbesondere auch die Darstellung der Konsequenzen für das Führungsverhalten. Ein Überblick über Erscheinungsformen, Ausmaß und Auswirkungen der sexuellen Belästigung, aber auch über die relevanten rechtlichen Regelungen, wird vermittelt. Aktions-, Reaktions- und Präventionsmöglichkeiten aus Sicht der Führungskräfte und der Organisation werden erarbeitet.



- Was ist sexuelle Belästigung?
- Typische Täter-Opfer-Konstellationen
- Bedingungsfaktoren für sexuelle Belästigung
- Individuelle Auswirkungen: Persönliche Folgen und Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit
- Auswirkungen innerhalb der Organisation
- Rechtliche Regelungen: Beschäftigtenschutzgesetz, Strafrecht, Arbeitsrecht
- Dienstanweisungen/Dienstvereinbarungen
- Möglichkeiten der Unterstützung für Betroffene
- Handlungsverpflichtungen und Gesprächsregeln für Führungskräfte
- Allgemein vorbeugende Maßnahmen der Organisation



Führungskräfte, Vertrauensleute und Personalvertretungen



mind. 6 – max. 16 Personen



1 Tag

Arbeitszeugnisse zutreffend verfassen und richtig interpretieren

Die Abfassung eines Zeugnisses muss bestimmten formalen und inhaltlichen Kriterien genügen. Arbeitgeber sollten wohlwollende Formulierungen wählen, um das berufliche Fortkommen der Arbeitnehmerin, des Arbeitnehmers nicht zu behindern. Zugleich muss ein Zeugnis alle Tatsachen und Bewertungen beinhalten, die eine realistische Gesamtbeurteilung ermöglichen, also wahr sein.

In diesem Seminar lernen Sie, Arbeitszeugnisse verständlich zu schreiben und richtig zu interpretieren.



Personalverantwortliche, die Zeugnisse formulieren und/oder lesen



mind. 6 – max. 16 Personen



1 – 2 Tage



- Kurzeinführung ins Zeugnisrecht
- Formale Anforderungen an ein Arbeitszeugnis
- Zeugnisaufbau und Zeugnisinhalte
- Tabuthemen und Besonderheiten
- Formulierungen in Zeugnissen
- Die Leistungsbeurteilung (Zeugniscode)
- Interpretations- und Formulierungshilfen

Erfolgreich führen in der Sandwichposition

Die meisten Führungskräfte befinden sich in der viel zitierten Sandwichposition. Sie müssen Fachaufgaben, Managementaufgaben und Führungsaufgaben gleichzeitig wahrnehmen. Sie sollen den Erwartungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nächsthöheren Führungskräften gerecht werden – obwohl diese häufig sehr verschieden sind. Sie erhalten von Vorgesetzten Anweisungen, die sie umzusetzen haben. Sie müssen Unternehmensziele an die Mitarbeiter*innen kommunizieren und diese für deren Erreichung motivieren.

Die verschiedenen Rollen und Erwartungen, mit denen Führungskräfte in der Sandwichposition konfrontiert sind, erfordern die Fähigkeit, Widersprüchlichkeit zu managen. Diese Kompetenz kann man erlernen. In diesem Seminar werden die Teilnehmenden daran arbeiten, eine gesunde Balance im Umgang mit eigenen und fremden Ansprüchen, verschiedenen Aufträgen aus den Hierarchieebenen und faktischen Grenzen herzustellen. Es geht darum, die eigene Souveränität im Spannungsfeld widersprüchlicher Erwartungen und Werte zu stärken.



- Spannungsfeld zwischen „Führen“ und „Geführt werden“
- Führungsrollen und Führungsdilemmata
- Reflexion der eigenen Position und Werte
- Souveräne Kommunikation auf jeder Hierarchieebene
- Spielregeln entwickeln mit dem eigenen Vorgesetzten und dem Team
- Konstruktiver Umgang mit kritischen Situationen
- Implizite und explizite Erwartungen klären und in Drucksituationen handlungsfähig bleiben
- Fallbesprechung



Interessierte Führungskräfte in der sog. Sandwichposition



mind. 6 – max. 15 Personen



2 Tage

Laterale Führung: Erfolgreich führen ohne Vorgesetztenfunktion

Wo Hierarchien immer flacher werden und Projektteams zeitlich begrenzt in unterschiedlichen Zusammensetzungen zusammenkommen ist eine laterale Führung - das Führen ohne institutionelle Weisungsbefugnis - vielfach gelebte Realität. Manchmal regelt sich das Zusammenspiel von selbst; es können sich aber auch Probleme aus dieser besonderen Führungssituation ergeben, die gegenseitige Blockaden, Konflikte oder Passivität zur Folge haben. Die Führungskraft kann dem vorbeugen durch Offenheit, Überzeugungskraft und kooperative Führung.

In diesem Seminar klären Sie die Möglichkeiten Ihrer Rolle als fachliche Führungskraft ohne disziplinarische Weisungsbefugnis. Sie erfahren, wie Sie auch ohne formale Macht andere zur Kooperation und effektiven Zusammenarbeit führen.



Projektleiter*innen, Mitarbeiter*innen mit Teamverantwortung und fachliche Führungskräfte, die ohne hierarchische Macht Führungsverantwortung übernehmen sollen oder übernommen haben



mind. 6 – max. 16 Personen



2 – 3 Tage



- Führen innerhalb flacher Hierarchien
- Klären der persönlichen Einstellung und Rolle
- Voraussetzungen und Bedingungen lateraler Führung
- Führen ohne Chef*in zu sein - die Erfolgsfaktoren:
 - Machtstrukturen erkennen
 - Akzeptanz schaffen
 - Kooperationsbereitschaft entwickeln
 - Fehlende Weisungsbefugnis akzeptieren
 - Ziele vereinbaren
 - Kommunikation als Schlüssel zum Erfolg
- Know-how zu Team- und Projektarbeit
- Bei unterschiedlichen Interessen und Zielen ergebnisorientiert verhandeln
- Souveräner Umgang mit Widerständen und Machtspielen
- Schwierige Situationen erfolgreich meistern
- Bearbeitung von Praxisfällen

Neu auf dem Chefsessel: Von der Kollegin, vom Kollegen zur Führungskraft

Wer auf der Karriereleiter einen Schritt nach oben macht und den Rollenwechsel zur/zum Vorgesetzten vollzieht, sieht sich häufig mit vielfältigen Veränderungen konfrontiert. Von heute auf morgen Aufgaben an ehemalige Kolleg*innen zu delegieren, Leistungen zu beurteilen, unangenehme Entscheidungen zu treffen und sich immer wieder ein- und durchzusetzen, stellt eine besondere Herausforderung dar. Die Reaktionen ehemaliger Kollegen und Kolleginnen reichen oft von Neid über Anfeindungen bis hin zu Arbeitsverweigerungen. Für die neue Führungskraft gilt es, sich der Situation zu stellen, die neue Rolle anzunehmen und mit Mitarbeiter*innen erfolgreich zusammenzuarbeiten.

In dieser Veranstaltung werden Sie mit Ihrer neuen Rolle vertraut gemacht und Sie erfahren, was einen erfolgreichen Rollenwechsel von einem weniger erfolgreichen unterscheidet. Sie lernen unnötige, typische Fehler zu vermeiden, setzen sich mit Ihrer neuen Führungsrolle aktiv auseinander und entwickeln Lösungsmöglichkeiten für problematische Situationen.



- Den Erwartungen des Umfeldes offen und konstruktiv begegnen
- Eigene Erwartungen an Mitarbeiter*innen reflektieren
- Klärung der eigenen Rolle - positionstypische Rollenkonflikte
- Fachliche, methodische, soziale und persönliche Kompetenzen einer erfolgreichen Führungskraft
- Führungsgrundsätze
- Situatives Führen
- Führungs- und Motivationsmittel
- Typische Anfängerfehler
- Umgang mit Konkurrenten, älteren Kolleginnen und Kollegen
- Konfliktmindernde Verhaltensweisen
- Praxisbeispiele - Umsetzen der Führungsrolle im Berufsalltag



Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Hierarchieebenen, die kurz vor dem Aufstieg stehen bzw. diesen vor kurzem vollzogen haben



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

Fortbildungsreihe für Führungsnachwuchskräfte

Führungsnachwuchskräfte, junge
Führungskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen

Dieses Fortbildungsangebot richtet sich speziell an Organisationen, die Führungsnachwuchskräfte oder junge Führungskräfte auf die Übernahme von Führungsaufgaben systematisch vorbereiten wollen, um damit einen fundierten Beitrag zur Aufrechterhaltung der Führungsqualität zu leisten. Die Konzeption dieser Fortbildungsreihe orientiert sich an einem 2-Stufen-Modell, das zeitlich so angelegt werden kann, dass sowohl eine vorbereitende als auch eine tätigkeitsbegleitende Qualifikation möglich ist.

In der Stufe 1 wird den Teilnehmenden Führungsgrundwissen vermittelt. Damit werden sie in die Lage versetzt, ein angemessenes Führungsverständnis zu entwickeln, Handlungsfelder und Aufgaben zu erkennen und grundlegende Funktionen erfolgreich wahrzunehmen. Neben dem Erwerb theoretischer Kenntnisse finden sich bereits zu diesem Zeitpunkt intensive Möglichkeiten zur Entwicklung praktischer Kompetenzen. Besonderes Gewicht liegt auf der Entwicklung von sachgerechten kommunikativen Fähigkeiten in unterschiedlichsten Gesprächssituationen.

1. Modul: Grundlagen der Mitarbeiterführung

In diesem Modul steht der Zusammenhang zwischen Führung, Motivation und Leistung besonders im Mittelpunkt. Dabei werden neben der Analyse und Bewertung unterschiedlicher Führungsstile auch die wesentlichen Voraussetzungen und Werkzeuge des kooperativen Führens Schwerpunkte sein.



Modul 1



2–3 Tage

- Erwartungen an eine Führungskraft
- Klären der eigenen Rolle und Erwartungen
- Funktionen und Aufgaben der Führung
- Motivationspsychologische Aspekte von Führung
- Differenziell führen
- Grundlegende Führungsmittel (Anerkennung, Kritik, Delegation, Kontrolle, Zielvereinbarung)

2. Modul: Führungsgespräche erfolgreich gestalten

Führungsaufgaben können nur dann erfolgreich bewältigt werden, wenn Führungsverantwortung in sozial-kommunikatives Verhalten umgesetzt wird. Einen Schwerpunkt dieses Moduls bildet das intensive Training von Gesprächssituationen, die für die Bewältigung von Führungsaufgaben von zentraler Bedeutung sind.

📌 **Modul 2**
🕒 2–3 Tage

- Kommunikation und Führung
- Vorbereiten, Strukturieren und Durchführen von Führungsgesprächen
- Kritik- und Konfliktgespräche
- Selbstbehauptung in herausfordernden Gesprächssituationen
- Verhandeln mit mehreren Gesprächspartnern

3. Modul: Die moderierte Mitarbeiterbesprechung

Die ergebnisorientierte und souveräne Durchführung von Mitarbeiterbesprechungen stellt gerade für Führungsnachwuchskräfte oftmals eine Herausforderung dar. Ziel dieses Moduls ist es, Techniken der Gesprächsmoderation zu vermitteln und Möglichkeiten zur Visualisierung von Problemstellungen, Zwischenergebnissen und Arbeitsaufträgen aufzuzeigen und zu erproben.

📌 **Modul 3**
🕒 2–3 Tage

- Die moderierte Mitarbeiterbesprechung als Instrument kooperativer Führung
- Besprechungsvorbereitung und -planung
- Techniken der Besprechungsleitung
- Gruppendynamische Prozesse
- Umgang mit verschiedenen Verhaltenstypen und kritischen Situationen
- Methoden zur Steigerung der Ergebnisorientierung
- Einsatz von Moderationsinstrumenten und -techniken
- Training und Analyse von Mitarbeiterbesprechungen

4. Modul: Fit im Führen von Teams

In diesem Seminar geht es darum, wie Sie Ihr Team bei den zu bewältigenden Anforderungen zusammenführend und motivierend begleiten können. Sie erfahren, nach welchen Regeln Teamarbeit funktioniert und wie Sie Ihre Teamführungscompetenz ausbauen können. Anhand konkreter Situationen aus Ihrem beruflichen Alltag werden Handlungsstrategien entwickelt, die Ihnen helfen, die Zusammenarbeit im Team zu fördern und Konflikte zu vermeiden.

📌 **Modul 4**
🕒 2 Tage

- Merkmale funktionierender Teams
- Klären von Rollen, Aufgaben und Kompetenzen im Team
- Entwicklungsphasen von Teams und gruppendynamische Prozesse
- Bedeutung von Teamregeln
- Steuerung im Team durch einen situationsangemessenen Führungsstil
- Teamarbeit zielorientiert ausrichten
- Mit Problemen und Konflikten konstruktiv umgehen

Im modular aufgebauten Konzept der Stufe 2 lernen die Teilnehmenden spezielle Aspekte und Instrumente des Aufgabenkomplexes „Führung“ kennen. Vertiefung und Festigung sind Stichworte, die diese Stufe kennzeichnen. Durch thematisch in sich geschlossene Module ist ein hohes Maß an Variabilität hinsichtlich des Gesamtumfangs dieser Qualifizierungsstufe und bezüglich der zeitlichen Abfolge der einzelnen Module gewährleistet.

Neben kurzen einführenden Vorträgen zeichnen insbesondere Gruppenarbeiten und Rollenspiele, die vielfache Gelegenheit zur Umsetzung und Verhaltenserprobung bieten, die einzelnen Fortbildungsmodulen aus. Auf diese Weise erwerben die Teilnehmenden praxisrelevante Kompetenzen und erhalten die Gelegenheit, gewonnene Erkenntnisse anhand konkreter Fallbeispiele aus der täglichen Arbeit sukzessiv zu entwickeln, zu erproben und zu vervollkommen.

Stufe 2 (Modulzusammenstellung je nach Bedarf)

Führungsethik	1-tägig
Effektives Veränderungsmanagement	1-tägig
Zielvereinbarungsgespräche	1-tägig
Das jährliche Mitarbeitergespräch	1-tägig
Beurteilung von Mitarbeiter*innen	1-tägig
Das strukturierte Einstellungsgespräch als Instrument der Personalauswahl	1-tägig
Mitarbeiterpotenziale erkennen und entwickeln	1-tägig
Konfliktmanagement	1-tägig
Rhetorik und Präsentation	1-tägig
Zeit- und Selbstmanagement	1-tägig

Führung für Meister*innen und Vorarbeiter*innen

In den letzten Jahren haben sich Aufgaben und Verantwortung des Meisters/Vorarbeiters bzw. der Meisterin/Vorarbeiterin durch gestraffte Führungsstrukturen deutlich verändert. Neben der fachlichen Kompetenz rücken kommunikative und führungsbezogene Fähigkeiten stärker in den Mittelpunkt. Die eigene Rolle muss immer wieder auf den Prüfstand gestellt werden, vertraute Gewohnheiten müssen hinterfragt und Einstellungen ggf. verändert werden. Bei der Bewältigung dieser vielfältigen neuen Anforderungen kommt der Motivation von Mitarbeiter*innen eine ganz entscheidende Bedeutung zu.

Dieses Seminar vermittelt den Teilnehmenden die Grundlagen erfolgreicher Führung und bietet Gelegenheit, anhand von praxisnahen Beispielen ein angemessenes Führungsverhalten zu trainieren.



- Erwartungen an Meister*innen und Vorarbeiter*innen als Führungskräfte
- Funktionen und Aufgaben
- Situationsangemessene Führung
- Motivieren in schwierigen Zeiten und unter kritischen Rahmenbedingungen
- Besonderheiten beim Führen von Teams
- Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung
- Aufgaben richtig delegieren und kontrollieren
- Anerkennung und Kritik konstruktiv geben
- Umgang mit Konflikten
- Arbeitstechniken und Selbstorganisation



Meister*innen und Vorarbeiter*innen



mind. 6 – max. 16 Personen



2 Tage

Führung von Mitarbeiter*innen in sozialen Einrichtungen, im Krankenhaus und in der Altenpflege

Führungsverhalten hat entscheidenden Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen und das Klima in der Gruppe. Erfolgreiches Führen setzt Wissen um zentrale Führungsprinzipien und entsprechende Führungsinstrumente voraus. Der zielbezogene Einsatz dieser Instrumente erfordert darüber hinaus die Bereitschaft und die Fähigkeit, Führungsverantwortung in kommunikatives Verhalten umzusetzen. Teamorientiertes Arbeiten, der Umgang mit Konflikten sowie die Notwendigkeit, unter belastenden Rahmenbedingungen Arbeitszufriedenheit und Leistungsqualität zu gewährleisten, erfordern situationsangemessene Führungskompetenzen.

Die Teilnehmenden dieser Veranstaltung setzen sich kritisch mit den Prinzipien und Instrumenten der Führung auseinander und entwickeln ein Führungskonzept, das auf die Besonderheiten der jeweiligen Organisation abgestimmt ist und die gruppendynamischen Prozesse in Teams mit berücksichtigt. Der Einsatz der vermittelten Führungskompetenzen wird in beispielhaften Situationen eingeübt.



Leiter*innen von sozialen Einrichtungen, Stationsleitungen und deren Stellvertretung



mind. 6 – max. 16 Personen



2 – 3 Tage



- Erwartungen an eine Führungskraft
- Funktionen und Aufgaben der Führung
- Merkmale und Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile
- Situationsangemessene Führung
- Arbeitsmotivation und Leistungsverhalten
- Zusammensetzung von Teams
- Entwicklung von Teams und gruppendynamische Prozesse
- Grundlagen der Kommunikation
- Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen
- Mitarbeiter- und Teambesprechungen
- Anerkennung und Kritik
- Interventionsmöglichkeiten im Konfliktfall
- Training in Rollenspielen und Übungen

Führung von Mitarbeiter*innen der Feuerwehr

Führen findet in einem grundsätzlichen Spannungsfeld zwischen aufgabenbezogenen Zielen und den individuellen Erwartungen der Mitarbeiter*innen statt. Führen bei der Feuerwehr bedeutet darüber hinaus, den mitunter schwierigen Wechsel vom direktiven Lenken während des Einsatzes und dem kooperativen Führungsverhalten im Alltag der Wache zu meistern.

Das Führungsverhalten hat entscheidenden Einfluss auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter*innen und das Klima in der Gruppe. Erfolgreiches Führen setzt Wissen um zentrale Führungsprinzipien und entsprechende Führungsinstrumente voraus. Der zielbezogene Einsatz dieser Instrumente erfordert darüber hinaus die Bereitschaft und die Fähigkeit, Führungsverantwortung in kommunikatives Verhalten umzusetzen.

Die Teilnehmenden dieser Veranstaltung setzen sich kritisch mit den Prinzipien und den Instrumenten der Führung auseinander und entwickeln ein Führungskonzept, das auf die Besonderheiten der Feuerwehr abgestimmt ist und die Bewältigung von Konflikten aus dem Alltag der Wache ermöglicht. Schwerpunkte dieser Veranstaltung sind daher das Einüben von Gesprächen zur Konfliktlösung sowie Zielvereinbarung und Kontrolle.



- Erwartungen an eine Führungskraft
- Funktionen und Aufgaben von Führung bei der Feuerwehr
- Merkmale u. Auswirkungen unterschiedlicher Führungsstile
- Situationsangemessene Führung
- Grundlagen der Kommunikation
- Vorbereitung und Durchführung von Gesprächen
- Anerkennung und Kritik
- Ursachen, Arten und Verläufe von Konflikten
- Interventionsmöglichkeiten im Konfliktfall
- Zielvereinbarung, Delegation und Kontrolle
- Simulation feuerwehrtypischer Führungssituationen



Mitarbeiter*innen mit Führungsaufgaben



mind. 6 – max. 16 Personen



3 Tage

7

Führungspsychologische Herausforderungen