

# 1.1 Führungstraining (Modul 1)

## **Grundlagen moderner Mitarbeiterführung**

Die Situation in vielen Unternehmen ist vorwiegend geprägt durch einen situationsgebundenen Führungsstil. Das Führungsverhalten orientiert sich vorrangig an aktuellen Ereignissen und an der jeweiligen „Tagesform“ der Führungskraft. Dem gegenüber bedeutet kooperative /situative Führung eine ziel- und mitarbeiterorientierte Zusammenarbeit aller Beteiligten auf Grundlage fest vereinbarter Führungsleitlinien. Wichtig für die Führungskraft ist das Erkennen der Gestaltungsmöglichkeit guter betrieblicher Zusammenarbeit durch angemessenes Verhalten und der Einsatz geeigneter Führungsinstrumente.

**Ziel:** Die Teilnehmer definieren ihre Rollen und entwickeln Handlungsalternativen zu einem kooperativen/ situativen Führungsstil und damit zu einem motivierenden Führungsverhalten. Somit entwickelt sich das Selbstverständnis der Teilnehmer zum Thema Führung weiter. Wichtige Führungstechniken werden erlernt.

### **Inhalte: Meine Rolle als Führungskraft**

- Was prägt menschliches Verhalten?
- Was wird von mir als Führungskraft erwartet?
- Welcher Führungstyp bin ich ?
- Was brauche ich, um als Führungskraft erfolgreich zu sein?
- Welchen Einfluss habe ich auf den Führungsstil des Hauses?

### **Kooperatives Führungsverhalten**

- Persönliche Wirkung im Umgang mit Menschen
- Verantwortung und Eigeninitiative fördern
- Feedback-Regeln zur Klärung von Beziehungen
- Umgang mit Konfliktsituationen

### **Gestaltung einer kooperativen Führungskultur**

- Welche Führungstechniken stehen mir zur Verfügung?
- Mitarbeitergespräche führen und Ziele vereinbaren
- Loben und Kritik üben können

**Methode:** Informationsvermittlung, Diskussion, Gruppenarbeiten, Übungen, Einzelfeedback

**Dauer:** 2 Tage

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte

**...best for your business**

**orgaconsulting gmbh**  
Beratung • Training • Coaching  
Tel. 05151 - 1074970 • Fax 05151 - 1074976  
Joh.-Seb.-Bach-Str. 4 • 31785 Hameln

## 1.2 Führungstraining (Modul 2)

### **Kommunikation, Delegation, Motivation**

Die Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren wird als Schlüsselqualifikation von Führungskräften gesehen. Die Praxis der Mitarbeitermotivation erscheint jedoch oft in der Verkleidung der Manipulation. Hier wird von der falschen Grundannahme ausgegangen, dass auf Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine „Motivationslücke“ besteht, die es durch geeignete Führungstechniken und Anreizsysteme zu schließen gilt. Die wichtigste Frage wird hier nicht gestellt: „Welche Behinderungen bezüglich der Beziehungs- und Arbeitsstruktur schränken die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein?“

**Ziel:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer erkennen die Bedingungen, die die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten und fördern. Ausgehend von der Reflexion des eigenen Verhaltens entwickeln die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ein erfolgreicherer Kooperationsverhalten.

**Inhalte: Menschenbilder einer erfolgreichen Unternehmensgestaltung**

- Prinzipien bisheriger Mitarbeiterführungen und Grundlagen
- Auswirkung von Führungsstilen und Kulturwerten
- Wertschätzung, Vertrauen, Hilfsbereitschaft

**Kommunikation als wesentliches Führungsinstrument**

- Grundlagen der Kommunikation und guter Gesprächsführung
- Gestaltungselemente gelungener Kooperation u. Kommunikation

**Delegation + Motivation = Selbstverantwortung**

- Selbstmanagement und richtig delegieren
- Motivstrukturen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen
- Faktoren mit dauerhaft motivierender Wirkung
- Das Prinzip der Selbstorganisation

**Methode:** Informationsvermittlung, Diskussionen, Gruppenarbeiten und Rollenspiele

**Dauer:** 2 Tage

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte

## 1.3 Führungstraining (Modul 3)

### **Mitarbeitergespräche erfolgreich führen**

Das Mitarbeiter-/Vorgesetztengespräch ist ein Zielvereinbarungsgespräch, um den Mitarbeiter in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen. Das Gespräch wird als vertrauensvoller und offener Dialog grundsätzlich 1 x im Jahr geführt. Inhalte des Gesprächs werden von beiden Seiten vorbereitet. In der Regel handelt es sich um Fragen der Zusammenarbeit, Arbeitssituation und Qualifikation. Die Gesprächspartner entwickeln in diesem Gespräch gemeinsame Handlungsziele für die Zukunft.

**Ziel:** Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren die Hemmung, zukünftig Gespräche so zu führen, dass sie ihren Gesprächspartnern ihre Erwartungshaltung klar und verständlich zum Ausdruck bringen können. Kritik wird so vermittelt, dass die zukünftige Zusammenarbeit ziel- und mitarbeiterorientiert gestaltet werden kann und Motivation kein Zauberwort bleibt.

**Inhalte:**

- Warum das Mitarbeitergespräch (MAG) so wichtig ist
- Wie das MAG in den PE-/OE-Prozess eingebunden ist
- Was Mitarbeitergespräche bewegen können
- Vorbereitung und Struktur eines Gespräches
- Wie man sich auf das Gespräch vorbereitet
- Grundlagen guter Kommunikation und Gesprächsführung
- Schwierige Gesprächssituationen meistern
- Mit dem Mitarbeiter gemeinsam Ziele vereinbaren

**Methode:** Informationsvermittlung, Diskussion, Kleingruppenarbeit, Übung ausgewählter Gesprächssituationen mit anschließendem Video-feedback, Rollenspiele

**Dauer:** 2 Tage

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte

## 1.4 Führungstraining (Modul 4)

### **Führen von anlassbezogenen Gesprächen leicht gemacht**

Personalgespräche sind wesentlicher Bestandteil moderner Personalführung im Rahmen der Verwaltungsreform. Insbesondere anlassbezogene Gespräche (Einstellung, Krankenrückkehr, Kritik, Beurteilung) erfordern viel Fingerspitzengefühl und eine hohe Akzeptanz auf beiden Seiten.

**Ziele:** Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen, unterschiedliche Personalgespräche zu führen. Dazu werden, je nach Anlass, die relevanten Themen vorbereitet und in einem offen Gespräch zur Klärung angesprochen. Wichtig sind im Gespräch die Klärung des Anlasses zu beidseitiger Zufriedenheit und klaren Orientierung für die Zukunft für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter.

**Inhalte: Was ist bei anlassbezogenen Gespräche wichtig?**

- Welche unterschiedlichen Gesprächsanlässe gibt es?
- Wie sind sie gekennzeichnet und was ist zu beachten?
- Welche Chancen bietet das Personalgespräch?

**Wie bereite ich mich auf ein Personalgespräch vor?**

- Wie kann ich Fehler in Vorbereitung und Gespräch vermeiden?
- Wie ist das Gespräch grundsätzlich aufgebaut?
- Wie komme ich zur Verständigung im Gespräch?
- Motivation und Verhaltenslagen beim Gesprächspartner

**Was ist wichtig für ein konstruktives Personalgespräch?**

- Wie entwickle ich Klarheit meiner Ziele?
- Wie vermittele ich meine Erwartungen für die Zukunft richtig?
- Wie erzeuge ich Einsicht?
- Wie gehe ich mit Kritik um?

**Methode:** Informationsvermittlung, Diskussion, Kleingruppenarbeit, Übung ausgewählter Gesprächssituationen mit anschließendem Videofeedback, Rollenspiele

**Dauer:** 2 Tage

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte

## 1.5 Meistertraining (Modul 1)

### **Der Meister als erste Führungskraft vor Ort**

Die Aufgaben des Meisters sind im Rahmen des Veränderungsprozesses einem einschneidenden Wandel unterworfen. Die Meister müssen sich vom Bild des „Machers“ verabschieden und sich zu Coach und Führungskraft vor Ort entwickeln.

**Ziel:** Der Meister kennt die zukünftigen Erwartungen und Herausforderungen und versteht es, die Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter in den laufenden Leistungsprozess einzubinden. Er ermöglicht es den Mitarbeitern, im vereinbarten Rahmen Ergebnisse zu erzielen. Dazu werden gemeinsam die Aufgaben besprochen, Zusammenhänge erläutert, Erfahrungen und Wissen eingebracht, Ziele vereinbart und das Engagement des Mitarbeiters gefördert.

#### **Inhalte: Die neue Rolle des Meisters als Coach**

- Erwartung an das neue Führungsverhalten
- Welche Wirkung ich als Vorbild habe
- Geeignete Instrumente zur Führung einer Gruppe
- Individuelle Fähigkeiten erkennen und fördern

#### **Gespräch mit Mitarbeitern und in der Gruppe**

- Worauf es im Gespräch ankommt
- Wie ich motiviere
- Wie ich Aufgaben an die richtige Person delegiere

#### **Der Umgang mit schwierigen Mitarbeitern**

- Leistungsbereitschaft und Eigenmotivation fördern
- Der richtige Umgang mit Lob und Kritik
- Wie ich Einsicht erzeuge
- Schwierige Situationen konstruktiv meistern

**Methode:** Informationsvermittlung, Diskussion, Einzel- und Gruppenarbeit, praxisrelevante Problemlösungen, Fallbeispiele und Übungen

**Dauer:** 2 Tage

**Zielgruppe:** Meister, Fraktalleiter, Führungskräfte vor Ort

## 1.6 Meistertraining (Modul 2)

### **Teams erfolgreich managen**

Viele Organisationen strukturieren die Arbeit in Teamorganisationen, da diese effektiver, kreativer, flexibler und dynamischer sind. Damit diese Anforderungen nicht nur Wunschvorstellungen sind, werden an die Führungskraft bzw. den Teamleiter hohe Anforderungen gestellt. Er muss für eine konstruktive und fördernde Atmosphäre sorgen und teamfördernde Rahmenbedingungen schaffen. Welche Aufgaben kommen in diesem Prozess auf die Teamführung zu?

**Ziel:** Führungskräfte, Meister und Teamleiter erfahren ihre Aufgaben in den verschiedensten Phasen der Teamarbeit. Sie können ihr Führungsverständnis reflektieren und persönliche Stolpersteine im eigenen Führungsverhalten beseitigen. Als Teamcoach lernen Sie, das Team zu unterstützen und Ergebnisse nach außen zu kommunizieren.

#### **Inhalte: Strukturen der Teamorganisation**

- Welche Gruppenform ist für die Aufgabenstellung die richtige?
- Welches Ziel verfolgen wir mit der Teamorganisation?
- Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein?
- Spielregeln, Gestaltungsfelder und Rahmenbedingungen
- Effiziente Besprechungskultur und -struktur

#### **Die Rolle der Führungskraft im Team**

- Was gehört zur erfolgreichen Führung einer Gruppe dazu?
- Der Teamleiter als Moderator
- Möglichkeiten der Konfliktbewältigung

#### **Problembearbeitung in der Gruppe**

- Strukturierte Problemlösungsprozesse initiieren
- Aktive Beteiligung der Mitarbeiter mobilisieren
- Entscheidungsprozesse in der Gruppe gestalten

**Methode:** Einzel- und Gruppenarbeit, Lehrgespräch, individuelle Lernziel-auswahl, Umsetzung von Fallbeispielen aus den Erfahrungen der TeilnehmerInnen

**Dauer:** 2 Tage

**Zielgruppe:** Meister, Führungskräfte mit Teamverantwortung und Teamleiter

**...best for your business**

**orgaconsulting gmbh**  
Beratung • Training • Coaching  
Tel. 05151 - 1074970 • Fax 05151 - 1074976  
Joh.-Seb.-Bach-Str. 4 • 31785 Hameln

## 1.7 Meistertraining (Modul 3)

### **Steuerung von Problemlösungs- und KVP-Aktivitäten**

Mit der Einführung der Gruppen- und Teamarbeit im Unternehmen wird den Mitarbeitern das Handwerkzeug zur Verfügung gestellt, um Problemstellungen der Zusammenarbeit oder aus dem direkten Arbeitsumfeld eigenständig zu lösen. Darüber hinaus wird von Arbeitsgruppen eine Verbesserung der Produkt- und Dienstleistungsqualität, das Aufzeigen und Beseitigen von Verschwendungen sowie die Einbindung von Verbesserungen in die Arbeitsabläufe erwartet.

Ziel: Teamarbeit ist ein Instrument, um unternehmerisches Denken und das kreative Potenzial der Mitarbeiter zu fördern. Durch geeignetes Führungsverhalten entstehen Gestaltungsfreiräume, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich aktiv am Leistungs- und Verbesserungsprozess zu beteiligen. Anhand von Praxisbeispielen, die ausgewählte betriebliche Umsetzungsprozesse mit ihren Erfolgen beschreiben, wird den Teilnehmern konkretes Praxiswissen vermittelt.

#### **Inhalte: Der Meister im Verbesserungsprozess**

- Unterschiede zwischen Gruppenarbeit, Qualitätszirkel und KVP
- Organisatorische Regelungen für unterschiedliche Gruppenarten
- Der Problembearbeitungsprozess in den einzelnen Stufen
- Erfolge messbar machen

#### **Werkzeuge der Problembearbeitung**

- Verschiedene Arten der Verschwendung
- Einstieg in den Lösungsprozess
- Moderations- u. Kreativtechniken
- Werkzeuge der Problembearbeitung

#### **Der Meister als Förderer**

- Teambildungsprozesse
- Unterschiedliche Phasen des Prozessablaufes
- Gespräche mit Gruppensprechern
- Einbindung in den Entscheidungsprozess

**Methode:** Informationsvermittlung, Diskussion, Einzel- und Gruppenarbeit, praxisrelevante Problemlösungen, Fallbeispiele und Übungen

**Dauer:** 2 Tage

**Zielgruppe:** Meister und Führungskräfte vor Ort, Führungsnachwuchskräfte

**...best for your business**

**orgaconsulting gmbh**  
Beratung • Training • Coaching  
Tel. 05151 - 1074970 • Fax 05151 - 1074976  
Joh.-Seb.-Bach-Str. 4 • 31785 Hameln