

Führungskräfte-Nachwuchs-Programm

Das Basistraining

Moderne Methoden und Führungstechniken - abgestimmt auf die besonderen Bedürfnisse von Führungsnachwuchskräften

Baustein I: Führungsrolle und Führungspersönlichkeit

Den Rollenwechsel optimal gestalten

Zum Thema

Wie können Sie Ihre eigene **Führungspersönlichkeit** erkennen und entwickeln?

Wie können Sie mit Autorität führen, ohne autoritär zu sein? Was unterscheidet den einen Führungsstil von dem anderen?

Die Basis für Ihre **natürliche Autorität** tragen Sie in sich: Es ist Ihre eigene individuelle Persönlichkeit und Sie sollten sie voll und ganz in Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einbringen.

Wenn Sie auf diese Weise authentisch sind, werden Sie zu einer Führungspersönlichkeit, die die Kraft und Klarheit besitzt, anderen Menschen Orientierung und Sicherheit bei der Bewältigung ihrer Aufgaben zu geben.

Führungskräfte mit natürlicher Autorität können die Meinung anderer gelten lassen und sich konstruktiv mit ihr auseinandersetzen. Dabei konzentrieren Sie sich auf die Sache und nicht auf die eigene Eitelkeit.

Ihre Persönlichkeit bildet den Hintergrund vor dem Sie die vorhandenen Führungsinstrumente zielgerichtet einsetzen. Wenn das gelingt, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereit, ihre Führungskraft in schwierigen Situationen zu unterstützen und die anstehenden Herausforderungen gemeinsam anzupacken.

Ziele des Seminars

- Sie sind sich der Bedeutung Ihrer Persönlichkeit im Führungsalltag bewusst
- Ihr persönliches Rollenverständnis als Führungskraft ist geklärt
- Sie werden sich selbst mit Ihrem Stärken und Potenzialen besser kennenlernen
- Sie werden Ihre eigene natürliche Autorität entdecken und selbstsicher einsetzen
- Sie werden Ihre persönliche Wirkung reflektieren und Ihr Führungsverhalten auf Ihre individuelle Persönlichkeit hin abstimmen
- Sie kennen die Fähigkeiten und Fertigkeiten, über die eine Führungskraft verfügen sollte und können sie gezielt einsetzen
- Sie können situativ führen und damit die Potenziale Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voll nutzen

Inhalte

Führungsrolle

- Das Rollenrad – welche Erwartungen werden an eine professionelle Führungskraft gestellt?
- Welche Erwartungen stelle ich an mich in meiner Rolle als Führungskraft?
- Welche Erfahrungen bringe ich mit?
- Selbstdefinition: Wie integriere ich mein eigenes Bild von Führung und die Erwartungen der Organisation in ein stimmiges Rollenverständnis?
- Umgang mit Nähe und Distanz.
- Rollenwechsel und Rollenklarheit: Von der Kollegin oder dem Kollegen zur Führungskraft – die bewusste Gestaltung der neuen Rolle – Vermeidung typischer Anfangsfehler.

Natürliche Autorität

- Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen
- Für Glaubwürdigkeit und Transparenz sorgen
- Berechenbar und verlässlich sein
- Auf Einsicht statt auf Befehl und Gehorsam setzen
- Wie kann ich Orientierung geben und für Vertrauen sorgen?

Führungspersönlichkeit

- Das DEBA-Persönlichkeitsprofil – die Anwendung eines aktuellen typologischen Analysemodells
- Reflexion persönlicher Eigenschaften und Fähigkeiten - die Erweiterung der persönlichen Führungsautorität
- Das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genauer einschätzen und verstehen
- Situatives Führen unter Nutzung des DEBA-Tools
- Andersartiges Verhalten reflektieren und wertschätzen
- Die eigenen Führungsfähigkeiten flexibel und typgerecht einsetzen
- Potenziale und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen und ausbauen

Führungsverhalten

Wie fülle ich meine Führungsrolle aus?

- Integrität im Handeln
- Wirksamkeitsorientierung
- Flexibilität
- Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung
- Bereitschaft, Konflikte anzugehen

- Bereitschaft zur Kooperation

Entwickeln von persönlichen Lernzielen für die anschließenden Bausteine.

Methoden

Impulsreferate des Trainers, Einzelarbeiten, Kleingruppenarbeiten, Ergebnispräsentationen, Bearbeitung von Praxisfällen, Erfahrungsaustausch, Übungen, das DEBA-Persönlichkeitsprofil und Aktivierungsübungen

Dauer: 3 Tage

Baustein II: Der wirksame und situationsgerechte Einsatz von Führungsinstrumenten

Die professionelle Nutzung hilfreicher Methoden und Werkzeuge

Zum Thema

Wirksame Führung benötigt den gekonnten Einsatz von Führungsinstrumenten.

Führungsinstrumente sind Methoden und Werkzeuge, die Sie als Führungskraft einsetzen und anwenden. Mit ihrer Hilfe ermöglichen Sie die eigentliche Führung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gleichzeitig erleichtern sie Ihnen die Führungsarbeit in einem ganz erheblichen Maße.

Zu den Führungsinstrumenten gehören unter anderem das Informieren, die Beratung (Unterweisung), die Zielvereinbarung, die Kontrolle, das Leiten von Besprechungen, das Delegieren, die Anerkennung, aber auch Korrektur und konstruktive Rückmeldung.

Die Instrumente und Methoden beziehen sich auf den unmittelbaren Prozess der Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um sie wirkungsvoll einzusetzen, brauchen Sie neben einer klaren Aufgaben- und Zielorientierung vor allem **gute Kommunikationsfähigkeiten**.

In diesem Seminar lernen Sie daher einerseits, was Sie bei der **praxisnahen Umsetzung der Instrumente** beachten müssen und andererseits wie Sie in den unterschiedlichen Situationen durch den Einsatz von kooperativen Gesprächstechniken eine maximale Motivation und Ressourcenausschöpfung erzielen können.

Ziele

- Sie kennen die relevanten Führungsinstrumente und haben einen Überblick darüber, in welchen Situationen diese eingesetzt werden können
- Sie wissen, wie Sie die Instrumente im Führungsalltag wirksam einsetzen und wenden dieses Wissen situationsgerecht und praxisnah an
- Sie treffen professionell Entscheidungen, vereinbaren Ziele, delegieren Aufgaben, anerkennen Leistung und leiten Besprechungen effektiv
- Sie kennen die Grundlagen der konstruktiven Kommunikation und wenden diese in Ihrer Gesprächsführung professionell an

Inhalte

Die relevanten Führungsinstrumente

Was steht mir als Führungskraft an Steuerungsinstrumenten zur Verfügung?

- Organisieren – sichtbare und vorzeigbare Resultate ermöglichen
- Informieren – für ausreichenden Infofluss sorgen – Transparenz herstellen

- Zielvereinbarungen erarbeiten – realistische und gleichzeitig herausfordernde Ziele vereinbaren
- Beraten und Unterstützen – zur Aufgabenerfüllung befähigen
- Delegieren – Aufgaben richtig übertragen und Menschen weiterentwickeln
- Entscheiden – Schritte zu guten Entscheidungen - den eigenen Entscheidungswillen ausbauen
- Kontrollieren – wann können wir vertrauen und wann müssen wir kontrollieren?
- Rückmeldungen geben – professionell rückmelden ohne unnötig zu verletzen
- Beurteilen – Leistungen möglichst sachgerecht und neutral einschätzen
- Besprechungen leiten – Entscheidungsprozesse zielgerichtet steuern
- Situative Gespräche wie das Anerkennungs- und Kritikgespräch(siehe Baustein III)
- Turnusmäßige Gespräche wie z.B. das Mitarbeiterjahresgespräch (siehe Baustein III)

Souveränes Handeln in der Führungsrolle

- Basiskompetenzen der Gesprächsführung unter Berücksichtigung der **relevanten Kommunikationsmodelle** inklusive Fragetechniken und aktives Zuhören
- Eine dialogische Haltung entwickeln
- Was alles muss ich als Führungskraft zum Beispiel beim Entscheiden, beim Delegieren, beim Kontrollieren und beim Leiten von Besprechungen beachten und wie sollte ich im Optimalfall vorgehen?
- Handlungsalternativen für den Fall, dass das optimale Vorgehen nicht möglich ist.
- Training der relevanten Führungsinstrumente

Impulsreferate des Trainers, Einzelarbeiten, Kleingruppenarbeiten, Ergebnispräsentationen, Bearbeitung von Praxisfällen, Erfahrungsaustausch, Simulationsübungen und Auswertungen, Aktivierungsübungen

Dauer: 3 Tage

Baustein III: Situative und turnusmäßige Gespräche im Führungsalltag lösungsorientiert meistern

Die zielgerichtete und erfolgreiche Gesprächsführung

Zum Thema

Um Themen mit einem aktuellen Bezug zur Aufgabenerfüllung anzusprechen, ergeben sich für Sie im Führungsalltag zahlreiche Gelegenheiten für Gespräche mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: etwa am Rande einer arbeitsplatzbezogenen Beratung oder beim Durchsprechen eines Arbeitsauftrags.

Wenn Sie hier konsequent das Gespräch suchen, fällt es Ihnen später leichter die turnusmäßig angesetzten Gespräche, wie zum Beispiel das Mitarbeiterjahres- oder das Beurteilungsgespräch, erfolgreich durchzuführen.

Damit wächst dann auch Ihre eigene Sicherheit, wenn Kritik- oder Krankheitsrückkehrgespräche anstehen. Für all diese Gesprächsarten gibt es Phasen-Modelle, mit deren Hilfe Sie - mit etwas Vorbereitung - schneller zu einvernehmlichen Ergebnissen kommen.

Kritikgespräche sollten Sie **situativ** immer dann führen, wenn Sie eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter auf ein mögliches Fehlverhalten oder mangelnde Arbeitsleistung hinweisen müssen. In einem sachlich geführten Austausch zeigen Sie der betroffenen Person auf, welche Erwartungen Sie an sie setzen und in wieweit ihre Leistung oder ihr Verhalten davon abweicht.

Führungskräfte machen immer wieder den Fehler, zu lange mit ihrer Kritik zu warten. Sie sammeln Fehler und holen dann zum großen Rundumschlag aus oder wählen verletzendende Worte.

Kritikgespräche arten daher manchmal in Streitgespräche aus. Das muss nicht sein. Richtig angesprochen, sehen die meisten MitarbeiterInnen in der Regel ihren Fehler ein und sind bereit, an einer konstruktiven Lösung mitzuarbeiten. So unangenehm sie sein mögen, Kritikgespräche sind die einzige Chance, blockierte Ressourcen in der Organisation zu reaktivieren.

Deshalb lohnt sich ein Blick auf dieses Thema in jedem Fall. Bei Beachtung einiger Regeln wird aus der unangenehmen Kritik ein fruchtbarer Dialog.

Eines der wichtigsten **turnusmäßigen Führungsinstrumente**, welches Sie als Führungskraft einsetzen können, ist das **Mitarbeiterjahresgespräch**.

Es dient einerseits der Optimierung der Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und andererseits der Formulierung und Vereinbarung von Zielen für die Zukunft.

Die hierzu notwendige professionelle Gesprächsführung, die auch in schwierigen und belastenden Situationen motivierend wirkt, ist eine Führungsfertigkeit, die Sie erlernen können.

Ziele

- Sie kennen die verschiedenen Gesprächsarten und können sich mit Hilfe von Phasen-Modellen sicher orientieren
- Sie können sich in gezielten Schritten auf die jeweils anstehenden Gespräche vorbereiten
- Sie erlernen das Vorgehen einer **kooperativen Gesprächsführung**, die Sie in die Lage versetzt, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zielorientiert zu fördern und zu stärken
- Sie erproben Interventionstechniken zur Schaffung einer offenen und sachorientierten Gesprächsatmosphäre
- Sie erlangen mehr Übung, um schwierige Gespräche anzugehen und im Verlauf flexibel zu reagieren
- Sie verbessern ihr sprachliches Repertoire
- Sie können mit herausforderndem Verhalten und schwierigen Situationen souverän umgehen
- Sie entwickeln Ihre im Seminar gewonnen Gesprächsführungsfähigkeiten im Hinblick auf ihre Umsetzungstauglichkeit in der Praxis weiter

Inhalte

- Die Psychologie der speziellen Kritik-Gesprächssituation
- Kritikgespräche vorbereiten – das Vorgehen klar ausrichten
- Den Anlass des Kritikgesprächs erklären
- Kritik konkret formulieren – wie finde ich die richtigen Worte?
- Raum für konstruktive Antworten lassen
- Sich auf einen Lösungsweg für das Problem einigen
- Konkrete Ziele vereinbaren
- Sachlich und fair bleiben – der professionelle Umgang mit eigenen Emotionen
- Wie gehe ich mit emotionalen Verhaltensweisen, Rechtfertigungen, Ausflüchten und Gegenangriffen um?
- Was kann ich als Führungskraft tun, um der "ja-ja-Haltung", dem Abnicken und Abwinken konstruktiv begegnen zu können?
- Aufbau von Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit
- Gestaltung von Folgegesprächen – wie stelle ich sicher, dass sich Schritt für Schritt wirklich etwas ändert
- Rahmenbedingungen, Inhalte und Ablauf des jährlichen Mitarbeitergesprächs
- Vorbereitung auf das MA-Gespräch
- Der Jahresrückblick
- Formulieren und Vereinbaren von Zielen
- Um Feed-back bitten und Feed-back nehmen können

- Umgang mit Widerständen und Ängsten
- Einüben erfolgreicher Interventionstechniken
- Lösungsorientierte Bewältigung von schwierigen Situationen
- Zielgerichteter Umgang mit herausfordernden Persönlichkeiten

Methoden

Impulsreferate des Trainers, Brainstormings, Übungen, Rollenspiele mit Auswertungen, Bearbeitung von Praxisfällen, Erfahrungsaustausch, Aktivierungsübungen

Dauer: 3 Tage

Baustein IV: Konflikte erkennen und professionell lösen

Durch die richtige Gesprächsführung Konflikte in den Griff bekommen

Zum Thema

Als Führungskraft werden Sie es nicht immer einfach finden, konstruktive Lösungen für Konflikte zu erarbeiten.

Vor allem wenn Konflikte unausgesprochen bleiben, können sie das Betriebsklima schädigen und ein effizientes Arbeiten verhindern. Sie erschweren die Zusammenarbeit im Team und die Erreichung gesteckter Ziele.

Darüber hinaus sind sie aber auch eine ganz persönliche Belastung, die mitunter zu gravierenden Problemen mit physischen und psychischen Ausprägungen führen. Kompetent erkannt und konstruktiv bewältigt können sie aber auch zu einer Chance werden und Ihr Team entscheidend weiterentwickeln.

So sind Sie als Führungskraft und Entscheidungsträger gefragt, wenn es gilt, Konfliktsituationen frühzeitig zu erkennen, vorhandene Differenzen aktiv anzugehen und somit Konflikte auf konstruktive Art zu lösen.

In dem Seminar „Konflikte erkennen und professionell lösen“ lernen Sie, Ihre **Kommunikation in Konflikten** zu optimieren und erfolgreiche Lösungsstrategien zu entwickeln.

Ihre Zusammenarbeit im Team wird dadurch optimiert und gestaltet sich für die Beteiligten wesentlich stressfreier.

Ziele

- Sie können in Konfliktsituationen durch das Erkennen von Konfliktsymptomen und ablaufenden Konfliktdynamiken erfolgreich handeln
- Sie verhalten sich als Führungskraft in unterschiedlichen Konfliktsituationen souveräner und gelassener
- Sie erwerben Handlungsalternativen und Sicherheit in der Konflikt-Kommunikation
- Sie wissen, wie Sie mit „schwierigen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen können
- Sie können sich so verhalten, dass bei sachlich notwendigen Konflikten kein negativer Stress entsteht
- Sie wissen, wie Sie als Führungskraft bei Mitarbeiter-Konflikten intervenieren können
- Sie können verhindern, dass ein Nährboden für eskalierende Konflikte entsteht

Inhalte:

- Merkmale und Entstehung von Konflikten – Konflikterkennung
- Reflexion unterschiedlicher Konfliktarten
- Konfliktwahrnehmung
- Bin ich beteiligt oder nicht?
- Persönliche Haltung gegenüber Konflikten reflektieren
- Analyse eigener Konfliktstile und Konfliktstrategien
- Umgang mit eigenen und fremden Emotionen
- Zwischenmenschlichen Kontakt stiften
- Sichtweisen der Konfliktpartner klären - Entpolarisieren
- Vertrauen herstellen und offen kommunizieren
- Feedbackkompetenzen differenziert weiter entwickeln
- Hilfreiche Konfliktbewältigungsstrategien - Methoden der erfolgreichen Steuerung von Konflikten
- Phasen und Ablauf des Konfliktmanagements bei unterschiedlichen Gelegenheiten
- Neue Sichtweisen erarbeiten und einen konstruktiven Umgang mit Konflikten erlernen
- Gemeinsame Lösungen entwickeln und Vereinbarungen treffen
- Umgang mit „Gewinn“ und „Verlust“ bei Konflikten
- Vertrauen, Kontakt und eine gute Arbeitsatmosphäre wiederherstellen
- Persönliche Verarbeitungsstrategien

Methoden:

Impulsbeiträge, Plenardiskussionen, Brainstormings, Übungen, Simulationen, Auswertungen, Aktivierungsübungen

Dauer: 3 Tage