

Inhalt

Das Trainingskonzept im Überblick

Trainingsprinzipien	12
Kurzbeschreibung der Inhalte	13
Gendergerechte Sprache	17
Textvorlage für eine Ausschreibung	19
Begleitblatt.....	20

Der Seminarfahrplan: Führen und motivieren

Zeitkalkulation für drei Seminartage	24
--	----

Der erste Seminartag

1. Einstieg in das Seminar.....	27
1.1 Begrüßung	27
1.2 Selbstvorstellung der Trainerin	27
1.3 Vorstellung der Themen.....	28
1.4 Vorstellung der Teilnehmer	29
1.5 Vorstellung der Trainingsprinzipien	30
2. Führungskräfteleitbild	31
2.1 Einführung	31
2.2 Überblick.....	32
2.3 Anmoderation der Gruppenübung „Die ideale Führungskraft“	33
2.4 Gruppeneinteilung und Gruppenarbeit.....	34
2.5 Vorstellung der Ergebnisse.....	34
2.6 Vorbereitete Karten: Anforderungen des Unternehmens	35
2.7 Ergebnisse: Anforderungen „von oben“ und „von unten“	37
2.8 Auswertung.....	38
2.9 Abschlussvortrag.....	38
2.10 Einzelreflexion: Führungskräfteleitbild	40

3.	Führungsstil und Führungseffizienz	41
3.1	Einführung	41
3.2	Überblick.....	42
3.3	Anmoderation der Gruppenübung „Die Fortbildungsprämie“	43
3.4	Die Szenarios und ihre Auswertung	47
3.5	Abschlussvortrag.....	51
3.6	Vortrag: Kriterien zur Bestimmung des Führungsstils	54
3.7	Demo: Moderationstechnik zur Herbeiführung kooperativer Entscheidungen	57
3.8	Einzelreflexion: Führungsstil	59
4.	Persönlichkeitstypen	60
4.1	Einführung	60
4.2	Überblick.....	61
4.3	Einzelübung: Persönlichkeitstest	62
4.4	Erläuterung zur Interpretation der Ergebnisse.....	65
4.5	Gruppenübung: Stärken, Schwächen, Motivatoren	66
4.6	Präsentation der Ergebnisse	67
4.7	Gruppenübung: Führungskompetenzen und Konfliktpotenziale	69
4.8	Auswertung.....	70
4.9	Hintergrundwissen: Persönlichkeitstypen.....	71
4.10	Einzelreflexion: Persönlichkeitstypen	74
5.	Feedback zu Tag 1	75

Der zweite Seminartag

1.	Einstieg in den zweiten Seminartag	78
1.1	Energie-Barometer	79
1.2	Themen, Fragen, Unstimmigkeiten des gestrigen Tages.....	79
2.	Aktiv zuhören und nachfragen	81
2.1	Einführung	81
2.2	Überblick.....	82
2.3	Rollenspiel: Demonstration des aktiven Zuhörens	83
2.4	Auswertung des Rollenspiels	85
2.5	Vortrag: Aktiv zuhören und nachfragen.....	88
2.6	Arbeit in Dreiergruppen: Aktiv zuhören und nachfragen	89
2.7	Hintergrundwissen: Aktiv zuhören und nachfragen.....	90
2.8	Einzelreflexion: Aktiv zuhören und nachfragen	94

Inhalt

3.	Kooperative Zielvereinbarungen	95
3.1	Einführung	95
3.2	Überblick.....	96
3.3	Gruppenübung: Wie ist es, ein Ziel zu haben?.....	97
3.4	Vortrag: Zielvereinbarung mit dem SMART-Schema	98
3.5	Ergänzungsvortrag zur Zielvereinbarung	100
3.6	Partnerübung: Zielvereinbarung nach SMART bzw. SARMT.....	102
3.7	Blitzrunde im Plenum: Mein Ziel ist	103
3.8	Hintergrundwissen: Zielvereinbarungen.....	103
3.9	Einzelreflexion: Zielvereinbarungen	105
4.	Motivation	106
4.1	Einführung	106
4.2	Überblick.....	107
4.3	Gruppenübung: Hütchengesang	108
4.4	Bewegungsübung: Motivationshaus	111
4.5	Abschlussvortrag: Motivation	115
4.6	Hintergrundwissen: Motivation	116
4.7	Einzelreflexion: Motivatoren/Demotivatoren.....	119
5.	Jahresgespräche	120
5.1	Einführung	120
5.2	Überblick.....	121
5.3	Funktionen von Jahresgesprächen	122
5.4	Ergänzungsvortrag: Der Sinn von Jahresgesprächen.....	124
5.5	Einzelarbeit: Fragen vor einem Jahresgespräch	125
5.6	Vortrag: Struktur von Jahresgesprächen.....	129
5.7	Rollenspiel und Auswertung in Gruppen.....	131
5.8	Austausch im Plenum	134
5.9	Einzelreflexion: Jahresgespräche	134
6.	Feedback zu Tag 2	135

Der dritte Seminartag

1.	Einstieg in den dritten Seminartag.....	137
1.1	Motivationsbarometer	137
1.2	Themen, Fragen, Unstimmigkeiten des gestrigen Tages.....	138

2.	Kritisieren, fordern, bitten, loben	139
2.1	Einführung	139
2.2	Überblick.....	140
2.3	Gruppenarbeit: Welche Kritik/welches Lob ist angemessen?	141
2.4	Vortrag: Kritisieren, fordern, bitten, loben.....	144
2.5	Hintergrundwissen: Struktur von Kritik, Forderung, Bitte und Lob	148
2.6	Einzelübung: Eine Kritik, eine Forderung oder Bitte, ein Lob.....	152
2.7	Auswertung im Plenum	152
3.	Delegation	153
3.1	Einführung	153
3.2	Überblick.....	154
3.3	Vortrag: Delegation, Vertrauen, Verantwortung, Controlling.....	155
3.4	Delegationsübung für drei Gruppen.....	157
3.5	Arbeitsblätter für drei Gruppen.....	161
3.6	Moderationskarten für drei Gruppen.....	167
3.7	Inszenierung im Plenum	170
3.8	Einzelreflexion: Delegation.....	171
4.	Beurteilung	172
4.1	Einführung	172
4.2	Überblick.....	173
4.3	Vortrag: Beurteilung, Fairness, Objektivität	174
4.4	Übung: Monatliche Beobachtung	175
4.5	Vortrag: Beurteilungsfehler.....	176
4.6	Hintergrundwissen: Beurteilungsfehler.....	179
4.7	Übung: Vorbereitung auf ein Beurteilungsgespräch	181
4.8	Vortrag: Phasen des Beurteilungsgesprächs	182
4.9	Vorbereitung auf das Rollenspiel „Beurteilungsgespräch“	184
4.10	Durchführung des Rollenspiels	187
4.11	Einzelreflexion: Beurteilungsverfahren	188
5.	Feedback zu Tag 3	189

Weitere Übungen zu den Themen des Trainings

1.	Vortrag: Konstruktives Feedback.....	193
1.1	Einführung	193
1.2	Überblick.....	194
1.3	Vortrag: Regeln für Feedback-Geber.....	194
1.4	Vortrag: Regeln für Feedback-Nehmer	197
1.5	Moderationskarten: Feedback-Regeln	198

Inhalt

2.	Einzelübung: Meine ideale Führungskraft.....	199
2.1	Einführung	199
2.2	Überblick.....	200
2.3	Einzelarbeit und Auswertung	200
3.	Gruppenübung: Kooperative Entscheidung	202
3.1	Einführung	202
3.2	Überblick.....	203
3.3	Gruppenübung und Auswertung	203
4.	Kleingruppenübung: Inszenierung von Konflikten.....	207
4.1	Einführung	207
4.2	Überblick.....	208
4.3	Anmoderation der Gruppenübung	208
5.	Gruppenübungen: Aktiv zuhören und nachfragen.....	211
5.1	Einweg- und Zweiwegkommunikation.....	213
5.2	Aktiv zuhören bei Angriffen.....	223
5.3	Zwei Konfliktparteien aktiv zuhören.....	227
5.4	Vorwürfe in Bedürfnisse und Gefühle übersetzen.....	232
5.5	Zuhören auf vier Kanälen	241
5.6	Aktives Mitzeichnen	252
5.7	Aktiv zuhören, zustimmen, positiv umdeuten	258
6.	Demonstration mit einem Teilnehmer: Zielvereinbarung	263
6.1	Einführung	263
6.2	Überblick.....	264
6.3	Zielvereinbarungsgespräch nach dem SMART-Muster.....	264
7.	Rollenspiel: Zielvereinbarung und Motivation	267
7.1	Einführung	267
7.2	Überblick.....	268
7.3	Anmoderation und Durchführung des Rollenspiels.....	268
7.4	Auswertung.....	269
8.	Vortrag: Innere Kündigung	271
8.1	Einführung	271
8.2	Überblick.....	272
8.3	Der Vortrag	272
9.	Vortrag und Gruppenarbeit: Pro und Kontra von Jahresgesprächen	277
9.1	Einführung	277

9.2	Überblick.....	278
9.3	Vortrag: Kooperative Verhandlung und Harvard-Konzept.....	279
9.4	Hintergrundwissen: Harvard-Konzept.....	282
9.5	Vorbereitung der Teilgruppen auf die Verhandlung.....	289
9.6	Vorbereitung der Moderatoren auf die Verhandlung.....	289
9.7	Durchführung der Verhandlung	291
9.8	Auswertung der Verhandlung	292
10.	Fallberatung und Rollenspiel: Jahresgespräche	293
10.1	Einführung	293
10.2	Überblick.....	294
10.3	Vorstellung von drei bis vier Mitarbeitern in fünf Sätzen.....	295
10.4	Kollegiale Fallberatung	296
10.5	Rollenspiel und Feedback	296
10.6	Letzte Auswertung im Plenum	297
11.	Gruppenübung: Kritisieren, fordern, bitten, loben.....	298
11.1	Einführung	298
11.2	Überblick....	299
11.3	Gruppenarbeit	299
11.4	Auswertung.....	303
11.5	Mögliche Formulierungen zu den Aufgaben in den Arbeitsblättern	304
12.	Übung und Gruppenarbeit: Befürchtungen zur Vorgesetztenbeurteilung	307
12.1	Einführung	307
12.2	Überblick.....	308
12.3	Übung: Was befürchte ich bei der Vorgesetztenbeurteilung	308
12.4	Gruppenarbeit: Strategien	310
13.	Strukturierte Auswertung: Vorgesetztenbeurteilung.....	313
13.1	Einführung	313
13.2	Überblick.....	314
13.3	Selbsteinschätzung	315
13.4	Fremdeinschätzung	316
13.5	Stellungnahme zur Fremdbeurteilung.....	318
13.6	Grafische Darstellung	319
13.7	Vortrag: Wie die Anonymität gewährleistet werden kann	321
13.8	Vorbereitung eines Gesprächs mit den Mitarbeitern	323
13.9	Rollenspiel und Feedback	324
	Literaturverzeichnis	327
	Stichwortverzeichnis	331