

Seminar- und Beratungsangebote

2020

Instrumente der Organisations- und Personalentwicklung

Organisationsentwicklung

Personalentwicklung

Liebe Leserin, lieber Leser

Die digitale Transformation verändert grundlegend die Arbeitswelt. Algorithmen und künstliche Intelligenz schaffen neue Möglichkeiten der Informationsbeschaffung sowie -verarbeitung und verändern soziale Interaktion. Entsprechend verändern sich die Anforderungen und Bedarfe am Arbeitsplatz und es eröffnen sich neue Möglichkeiten der Gestaltung von Arbeit. In diesem grundlegenden Kulturwandel treten neue Formen von Arbeit neben etablierte, auch werden neue Kompetenzen bei Mitarbeiter*innen und Führungskräften gefordert. Dies gilt es personalentwicklerisch zu begleiten. Deshalb haben wir in diesem Jahr den Themenkomplex „Schöne neue Arbeitswelt?!“ zum Kapitel 0 vorgesehen. Wir möchten in verschiedenen Seminarangeboten hierzu Ihre Aufmerksamkeit ganz besonders richten auf eine kompetenzbasierte, wertegeleitete Gestaltung dieses Transformationsprozesses.

Natürlich bieten wir Ihnen weiterhin in unseren hier vorliegenden Angeboten zur Personal- und Organisationsentwicklung ein breites Repertoire an Seminar- und Beratungsangeboten, um der Vielfalt der Aufgaben, Anforderungen und Rollen in den unterschiedlichen Arbeitsgebieten gerecht zu werden. Wir möchten Sie begleiten, Ihre Organisation und insbesondere die in ihr handelnden Führungskräfte und Mitarbeiter*innen für die aktuellen und künftigen Anforderungen zu stärken. Dies können wir nur in guter Absprache mit Ihnen. Deshalb gestalten wir jedes Seminar, jede Beratung in Absprache mit Ihnen ganz individuell. Betrachten Sie daher unsere Vorschläge in dieser Broschüre bitte als Anregung und Auftakt.

Bitte sprechen Sie uns an! Wir entwickeln für Sie und mit Ihnen einzigartige, auf Ihren Bedarf zugeschnittene Seminar- und Beratungsangebote und versprechen Ihnen eine wissenschaftlich fundierte und hoch praxisbezogene Vermittlung von Inhalten, eine zielführende, fachlich profunde Beratung, erstklassig qualifizierte Trainer*innen bzw. Berater*innen und sorgfältig zusammengestellte Seminarunterlagen.

Wir freuen uns auf den persönlichen Kontakt mit Ihnen, sei es per Telefon, Mail oder in einem Treffen sowie auf eine Erfolg stiftende Zusammenarbeit.

[Ihr dgp-Team](#)

Ihre Ansprechpartner*innen in den Geschäftsstellen sind:

Geschäftsstelle Berlin

Frau Dipl.-Psych.
Dr. Sabrina Köpke

T 030 / 3983718-14
E koepke@dgp.de

Frau Dipl.-Psych.
Ina Voigt

T 030 / 3983718-11
E voigt@dgp.de

Geschäftsstelle Düsseldorf

Herr Dipl.-Psych.
Stefan Riechmann

T 0211 / 688508-17
E riechmann@dgp.de

Frau M.Sc. Psychologie
Dana Duykers

T 0211 / 688508-11
E duykers@dgp.de

Geschäftsstelle Hannover

Herr Dipl.-Psych.
Andree Schilde

T 0511 / 94393-21
E schilde@dgp.de

Frau Marina Leicher

T 0511 / 94393-17
E leicher@dgp.de

Geschäftsstelle Leipzig

Frau Dipl.-Psych.
Corinna Rakow

T 0341 / 9782-224
E rakow@dgp.de

Frau Dipl.-Psych.
Katharina Herfurth

T 0341 / 9782-226
E herfurth@dgp.de

Geschäftsstelle Stuttgart

Herr Dipl.-Psych.
Dr. Christian Reiß

T 0211 / 688508-10
E reiss@dgp.de

Bitte beachten Sie auch unsere Seminarangebote
und aktuellen Ankündigungen unter www.dgp.de.

Unsere Leistungen für Sie

Die Deutsche Gesellschaft für Personalwesen e.V. (dgp) arbeitet seit sieben Jahrzehnten erfolgreich auf dem Gebiet der Personal- und Organisationsentwicklung. In diesem Bereich tätig zu sein, bedeutet für uns, in enger Zusammenarbeit mit unseren Kund*innen den aktuellen und künftigen Anforderungen gerecht zu werden durch:

- Organisationsberatung, die unsere Kund*innen zur Erreichung ihrer Organisationsziele berät und begleitet
- Professionelle, zukunftsorientierte Personalauswahl sowohl von Auszubildenden als auch von Fach- und Führungskräften
- Fortbildungsveranstaltungen, welche unsere Kund*innen bei ihrer Personalentwicklung gezielt unterstützen
- Individuelle, beratende Begleitung (Coaching), insbesondere von Führungskräften
- Eigene Forschung zur Überprüfung und Aktualisierung vorhandener Methodik
- Erarbeitung von Strategien und Problemlösungen für die Zukunft

0	S. 17 – 31	Schöne neue Arbeitswelt?!
1	S. 33 – 41	Organisationsentwicklung
2	S. 43 – 82	Personalentwicklung
3	S. 84 – 135	Führungspraxis
4	S. 137 – 149	Führungspsychologische Herausforderungen
5	S. 151 – 177	Gesundheitsmanagement
6	S. 179 – 186	Erfolgsfaktor Team

S. 187 – 207	Kommunikation und Konfliktbewältigung	7
S. 209 – 217	Kunden- und Bürgerkontakte	8
S. 219 – 230	Persönlichkeitsentwicklung	9
S. 231 – 241	Arbeitstechniken	10
S. 243 – 257	Ausbilden, Unterweisen, Lehren	11
S. 259 – 260	Beratungsangebote	12

0

Schöne neue Arbeitswelt?!

18	NEU	Digitale Ethik
19	NEU	Digitale Arbeits- und Lebenswelten
20	NEU	KI-gestützte Personalentwicklung
21	NEU	Digitale Transformation geschlechtergerecht gestalten
22	NEU	Welche Kompetenzen brauchen wir in der Arbeitswelt von morgen?
23	NEU	„Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“: Wieviel Innovation schaffen wir?
24	NEU	Führung im digitalen Wandel
25	NEU	Führung auf Distanz – Führung bei Telearbeit
26	NEU	Arbeitgeber*innenattraktivität: Onboarding und Integration neuer Mitarbeiter*innen
27	NEU	Umgang mit psychischen Belastungen im Kontext der digitalisierten Arbeitswelt
28	NEU	Wie kommt der Teamgeist in den virtuellen Raum?
29		Organisationale Agilität
30		Arbeitswelt 4.0
31		Wertewandel – Gestaltungschancen für die Arbeitswelt

1

Organisationsentwicklung

34		Grundlagen der Organisationsentwicklung
35		Vom strategischen Ziel zur operativen Planung von Handlungsschwerpunkten
36		Geschäftsprozessmanagement
37		Leitbildentwicklung
38		Werteorientierte Verhaltenskodizes
39		Gestalten von Veränderungsprozessen
40		Projektmanagement
41		Beschwerdemanagement

2

Personalentwicklung

2.1 Strategische Aspekte der Personalentwicklung

44		Demografischer Wandel als Herausforderung für Personalentwicklung und -auswahl
45		Demografische Situation: Handlungsfelder für Personalauswahl und -entwicklung
46		Individualisierung von Personalentwicklung

Personalstrukturanalyse: Grundlage für eine zielführende Personalplanung und -entwicklung	47
Personalentwicklungskonzepte – Personalentwicklung als Konzept	48
Qualitative Personalbedarfsplanung	49
Personalentwicklungs- und Bildungscontrolling	50
Kompetenzmanagement: Kompetenzmodelle entwickeln und erfolgreich umsetzen	51
Erfolgreich Personal gewinnen und Mitarbeiter*innen binden	52
Retention-Management: Mitarbeiter*innen binden	53
Interkulturelle Vielfalt als Herausforderung bei der Personalentwicklung	54
Recruiting bei begrenztem Bewerbermarkt	55
Die richtigen Auszubildenden finden und binden	56
Möglichkeiten der Personalentwicklung für ältere Beschäftigte	57
2.2 Instrumente der Personalentwicklung	
Systematische Personalentwicklung: Ziele, Instrumente, Methoden	60
Systematische Leistungsmessung und -bewertung	61
Systeme der Mitarbeiterbeurteilung	62
Aktuelle Instrumente der Vorgesetztenbeurteilung	63
Das Führungsfeedback	64
Evaluierungs-Workshop zur Umsetzung der leistungsorientierten Vergütung	65
Potenzialanalyseverfahren	66
Fort- und Weiterbildung effizient planen, durchführen und evaluieren	67
Das jährliche Mitarbeitergespräch	68
Fortbildung für Mentor*innen	69
Arbeitszeugnisse zutreffend verfassen und richtig interpretieren	70
2.3 Personalauswahl	
Effektive Personalauswahl	72
Interkulturelle Vielfalt bei der Personalauswahl	73
Die DIN 33430 Informationsveranstaltung und/oder modulare Fortbildungsreihe	74
Erstellen von Anforderungsprofilen	75
Identifizierung und Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften	76
Das Assessment-Center als Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrument	78
Berufungsverfahren	79
Das strukturierte Vorstellungsgespräch	80
(1) für die Besetzung einzelner Stellen	
(2) bei Auszubildenden / Nachwuchskräften	
Feedbackgespräche nach Auswahlverfahren	81
Interkulturelle Kompetenz – eine wesentliche Schlüsselqualifikation	82

3

Führungspraxis

3.1 Grundlegende Führungsanforderungen

84	Führungspsychologische Grundlagen
85	Führungskommunikation erfolgreich gestalten
86	Motivieren als Führungsaufgabe
87	Wertschätzung – eine grundlegende Führungshaltung
88	Führen mit Herz und Verstand: Emotional intelligent führen
89	Feedback geben und empfangen
90	Als Führungskraft Entscheidungen treffen und durchsetzen
91	Führung 4.0
92	Die Führungskraft als Personalentwickler*in
93	Erfolgreich führen in der Sandwichposition
94	Laterale Führung: Erfolgreich führen ohne Vorgesetztenfunktion
95	Neu auf dem Chefsessel: Von der Kollegin, vom Kollegen zur Führungskraft

3.2 Zielgruppenorientierte Führung

98	Lebensphasenorientiertes Personalmanagement
99	Differenzielles Führen: Führungsinstrumente ziel- und mitarbeitergerecht einsetzen
100	Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Führungsaufgabe

101 **NEU** Personalführung bei den Generationen Y und Z

102 Erfahrene Mitarbeiter*innen kooperativ führen

103 Interkulturelle Führungskompetenz

3.3 Führen in „schwierigen“ Situationen

106	Besonders herausfordernde Gespräche sicher führen
107	Konfliktmanagement
108	Umgang mit „schwierigen“ Mitarbeiter*innen
109	Umgang mit Minderleistung
110	Umgang mit Widerstand
111	Innere Kündigung – Warum Mitarbeiter*innen ihr Engagement „auf Null setzen“
112	Sexuelle Übergriffe am Arbeitsplatz
113	Korruptionsvorbeugung als besondere Führungsaufgabe

3.4. Anwendung spezifischer Führungsinstrumente

116	Die Kunst des Delegierens – Entlasten Sie sich und fördern Sie Ihre Mitarbeiter*innen!
117	Führen durch Zielvereinbarungen
118	NEU Kritikgespräche führen

Veränderungsmanagement: Veränderungen gestalten und begleiten	119
Kompetente Durchführung von Mitarbeiterbeurteilungen	120
Beurteilungsgespräche professionell führen	121
Die moderierte Mitarbeiterbesprechung als Führungsinstrument	122
Problemlösung und Entscheidungsfindung	123
Fehlermanagement: Entwicklung einer Fehlerkultur	124
Wissensmanagement und Know-How-Transfer	125
3.5 Fortbildung für Führungsnachwuchskräfte	
Fortbildungsreihe zur Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften	128
1. Modul: Führungskompetenz und wesentliche Führungsinstrumente	128
2. Modul: (Führungs-)Kommunikation	129
3. Modul: Die Führungskraft als Konfliktmanager*in	129
4. Modul: Teammanagement	130
5. Modul: Gesundes Führen	131
3.6 Bereichsspezifische Führungskonzepte	
Führen im Kommunalen Steuerungsmodell	134
Führungskonzepte für Kulturbetriebe, Feuerwehren, Handwerk/Industrie, Soziale Einrichtungen	135

Führungspsychologische Herausforderungen

4

Visionsgeleitete Strategieentwicklung	138
Strategisches Management	139
Führungsethik	140
Public Leadership	141
Gleichstellung als Führungsaufgabe	142
„Gerechtes“ Führungsverhalten: Gleiches gleich und Ungleiches ungleich behandeln?	143
Diversity Management: Steuern von Verschiedenheit	144
Gestaltungsaufgabe Integration	145
Gut führen – was heißt das?	146
Transformationale Führung	147
Workshop-Angebot für erfahrene Führungskräfte - Selbstreflexion und Austausch unter fachpsychologischer Begleitung	148

5

Gesundheitsmanagement

152	Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe
153	Gesundheitsförderliches Führungsverhalten – Führung als Gesundheitsressource
154	Arbeitsfähigkeit erhalten – Gesundheit und Produktivität sichern
155	Achtsames Führen
156	Psychische Belastungen in der Arbeitswelt
157	Professioneller Umgang mit Überlastungsanzeigen
158	Konstruktives Fehlzeitenmanagement: Rückkehr- und Fehlzeitengespräche wirkungsvoll gestalten
159	Betriebliches Eingliederungsmanagement: Das BEM-Gespräch
160	Burn-out-Vorbeugung als Führungsaufgabe
161	Führungsverhalten bei Krisen und psychischen Auffälligkeiten von Mitarbeiter*innen
162	Umgang mit Alkohol- und anderen Suchtproblemen am Arbeitsplatz
163	Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz
164	Selbstmanagement und Stress-prävention für Führungskräfte
165	Burn-out-Prophylaxe für Führungskräfte
168	Work-Life-Balance
169	Selbstmotivation weiterentwickeln – Arbeitsfreude erhalten!
170	Generation 60plus: Berufliche Entwicklung und Zufriedenheit
171	Persönliche Strategien zur Vorbeugung und Bewältigung von Burn-out
172	Stressbewältigung und Umgang mit Belastungen
173	Gesund leben bei hoher Arbeitsbelastung
174	Integration eines gesunden Lebensstils in den Berufsalltag – Wie der Einsicht Taten folgen können
175	Abgrenzung von Berufs- und Privatleben: Aspekte und Methoden der Psychohygiene
176	Resilienz: Innere Widerstandskräfte mobilisieren – Krisenzeiten besser überstehen
177	Vereinbarkeit von Beruf und Familie – Erfolgreich wieder einsteigen

6

Erfolgsfaktor Team

Teamentwicklung: Sich als Team finden	180
Teamentwicklung: In Teams gemeinsam wachsen	181
In altersgemischten Teams erfolgreich zusammenarbeiten	182
Resiliente Teams: Teamstärke nach innen und außen	183
Konfliktmoderation für Teams	184
Zielorientierte Teamführung	185
Zusammenarbeit in interkulturellen Teams	186

Kommunikation und
Konfliktbewältigung

7

Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung im beruflichen Alltag	188
Schlechte Nachrichten professionell überbringen	189
Typisch Frau – typisch Mann? Wie Frauen und Männer besser miteinander reden können	190
Sich im Berufsleben erfolgreich durchsetzen	191
„Nein“ sagen – höflich, aber bestimmt	192
Erfolgreich verhandeln	193
Besprechungen ergebnisorientiert gestalten	194
Kund*innenfreundliche und zielgerichtete Gesprächsführung am Telefon	195
Erfolgreiche Gesprächsführung und Konfliktbewältigung im Sekretariat	196
Rhetorik: Überzeugend und sicher in Vortrag und Rede	197
Sprech- und Stimmtraining – die Stimme als wirkungsvolles Medium nutzen	198
„Einen Antrag auf Erteilung eines Antragsformulars ...“ – Zeitgemäße Sprache in der Verwaltung	199
Um keine Antwort verlegen – Schlagfertigkeit lässt sich lernen	200
Körpersprache erfolgreich einsetzen	201
Netzwerkmanagement: Beziehungen schaden nur dem, der keine hat!	202
Souveräner Umgang mit Ärger	203
Konstruktiver Umgang mit Konflikten	204
Den Kontakt mit „schwierigen“ Menschen und unangenehmen Situationen gestalten	205
Deeskalationstraining – In bedrohlichen Situationen souverän auftreten	206
Kollegiale Beratung – soziale Unterstützung am Arbeitsplatz	207

8

Kunden- und Bürgerkontakte

210	Kundenkontakte erfolgreich gestalten
211	Souveräner Umgang mit „schwierigen“ Kund*innen
212	Effektiver Umgang mit Belastungen an Arbeitsplätzen mit viel Bürgerkontakt
213	Optimierung der Gesprächsführungs- und Handlungskompetenzen für Vollstreckungsbeamte
214	Verhaltenstraining für Mitarbeiter*innen der Verkehrsüberwachung und -regelung
215	Schulhausmeister*innen und ihr besonderer Arbeitsplatz
216	Interkulturelle Kompetenz für Mitarbeiter*innen in Ämtern mit viel Bürgerkontakt
217	Ist der/die verrückt? Umgang mit psychisch auffälligen Kund*innen

9

Persönlichkeitsentwicklung

220	Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung
221	Selbstmarketing: Sich selbst erfolgreich präsentieren
222	Wie wahre ich Interessen, wie setzte ich sie durch? – Ein Seminar für Frauen
223	Selbstbild – Fremdbild: Persönlichkeit im Wandel
224	Eigene Potenziale erkennen und weiterentwickeln
225	Von der Kollegin, vom Kollegen zur Führungskraft – Ist das etwas für mich?
226	„Keep calm and carry on“ - Mit Dingen umgehen, die ich nicht ändern kann
227	„Wenn ich den/die schon sehe...“ - Respektvolles Abgrenzen statt ständiger Konflikte
228	„Ich muss ja ...“ – getrieben sein, getrieben werden – Raus aus dem Hamsterrad !?
229	Sich Ziele setzen und Erfolg haben
230	Persönlicher Umgang mit Veränderungen

10

Arbeitstechniken

232	Strategien für ein erfolgreiches Selbst- und Zeitmanagement
233	Mentale Fitness: Wie Sie die Informationsverarbeitung Ihres Gehirns optimal nutzen
234	Lernen lernen
235	Schneller lesen – mehr behalten

Die Informationsflut bewältigen – eine Herausforderung unserer Zeit	236
Fit für Prüfungen	237
Erstellen von Protokollen – verständlich und effektiv –	238
Erfolgreich moderieren	239
Ansprechend und überzeugend präsentieren	240
Wege aus der Alltagsfalle: Kreativität	241

11

Ausbilden, Unterweisen, Lehren

Praxisausbildung in der Verwaltung und im Betrieb	244
Modul 1: So motivieren und binden Sie Ihre Auszubildenden	244
Modul 2: Erfolgreiche Vermittlung von Wissen in der Ausbildung	245
Modul 3: Kommunikation und Gesprächsführung in der Ausbildung	245
Modul 4: Umgang mit Lernschwierigkeiten	246
Modul 5: Umgang mit psychischen Auffälligkeiten bei Auszubildenden	246
Modul 6: Als Ausbilder*in Konflikte erkennen und schwierige Gespräche sicher führen	247
Modul 7: Beurteilung von Auszubildenden	247
Workshop für Ausbilder*innen: Schwierigen Situationen im Ausbildungsalltag konstruktiv begegnen	248
Interkulturelle Sensibilisierung für Ausbilder*innen	249
Lehren und Lernen: Train the Trainer	250
Prüfer*innenseminar: Die mündliche Prüfung	251
Rundum fit für die Berufsausbildung: Gute Umgangsformen, Kommunikation und Lerntechniken	252
Präsentorik für Nachwuchskräfte	253
„Knigge“ für Auszubildende: Angemessene Umgangsformen am Arbeitsplatz	254
Fit, gesund und voller Energie – Wie Sie ein gesundes Leben in den Ausbildungsalltag integrieren können	255
„Auf zum Endspurt“: Prüfungsvorbereitung für Auszubildende	256
Fremd oder einfach nur anders? Interkulturelle Sensibilisierung für den sicheren Umgang mit anderen Kulturen	257

12

Beratungsangebote

Nichts ist so beständig wie der Wandel!	260
Definition der Schlüsselkompetenzen	262
Register	266
Absagekonditionen für dgp-Seminare	277
Impressum	277



Schöne neue Arbeitswelt?!

Digitale Ethik

NEU

Neue technische Möglichkeiten, Algorithmik und Künstliche Intelligenz verändern die Arbeitswelt grundlegend. Die digitale Transformation nimmt Einfluss auf alle Bereiche des individuellen und gesellschaftlichen Lebens. Wege der Informationsbeschaffung, -auswertung und -interpretation sowie der sozialen Interaktion haben sich bereits radikal verändert, Handlungsoptionen vervielfacht. Algorithmische Entscheidungssysteme, autonome Maschinen, automatisierte Gesichtserkennung, Diagnostik mittels künstlicher Intelligenz, aber auch Cyber-Mobbing sind nur einige Stichworte hierzu.

Hierdurch stellen sich (neue) ethische Fragen, die eine Reflexion erfordern: Wollen wir alles, was künstliche Intelligenz ermöglicht? Welche Wertmaßstäbe wollen wir in einer digital geprägten Arbeitswelt setzen? Etc.

In diesem Seminar geht es um die Schaffung eines Bewusstseins für die Notwendigkeit eines ethischen Diskurses im Kontext der Digitalisierung und der hiermit verbundenen Möglichkeiten und Risiken in der Arbeitswelt. Beispielhafte praktische Dilemmata im Feld Mensch-Maschine-Moral werden in Bezug auf ihre ethische Relevanz analysiert und Möglichkeiten ethischer Leitlinien diskutiert.

- Auswirkungen der digitalen Transformation auf die Arbeitswelt
- Möglichkeiten, Risiken und Dilemmata
- Digitale Ethik als angewandte Ethik
- Wertewandel im Kontext der Digitalisierung
- Verantwortungsverlagerung
- Ethische Normsetzungen/Leitsätze
- Strategische und motivationale Bedeutung transparenter Werte



Führungskräfte aus verschiedenen Hierarchieebenen, Personal- und Organisationsentwickler*innen



Ethische Kompetenz, Strategische Kompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

NEU

Digitale Arbeits- und Lebenswelten

Die Digitalisierung durchdringt schon heute nahezu alle Bereiche unseres täglichen Lebens und verändert diese grundlegend. Informations- und Kommunikationstechnologien, wie Smartphones, Notebooks und Tablets haben sich längst zu alltäglichen Begleitern entwickelt, webbasierte Anwendungen haben u.a. die Wege der Informationsbeschaffung und sozialen Interaktion radikal verändert.

Eine Folge dieser Entwicklungen ist, dass der berufliche und private Alltag ohne digitale Kompetenzen kaum noch zu bewältigen ist. Gleichzeitig eröffnen digitale Entwicklungen fortwährend vielfältige Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeits- und Privatwelt. In Zeiten, in denen die Auswirkungen der digitalen Transformation zunehmend komplexer und unübersichtlicher zu werden scheinen, ist eine differenzierte Auseinandersetzung mit den digitalen Entwicklungen sowie deren Chancen und Risiken entscheidend.

In diesem Seminar geht es um die Schaffung eines Bewusstseins für die Facetten und Entwicklungen des vielschichtigen Feldes der Digitalisierung. Dabei werden Chancen und Herausforderungen der digitalisierten Welt diskutiert und reflektierend betrachtet. Zudem werden individuelle Handlungsmöglichkeiten erarbeitet, um die Anforderungen und Möglichkeiten der Digitalisierung bereichernd und differenziert zu gestalten.



Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Hierarchieebenen, Personal-fachleute, Personalentwickler*innen



Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

- Was ist Digitalisierung?
- Zahlen, Daten, Fakten
- Einflussbereiche der Digitalisierung
- Auswirkungen der Digitalisierung auf das persönliche Leben und die Gesellschaft
- Digitale Entwicklungen und Veränderungen der Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen
- Chancen und Potenziale vs. Risiken der voranschreitenden Digitalisierung
- Persönliche Strategien

KI-gestützte Personalentwicklung

NEU

Personalentwicklung zielt auf eine Optimierung des Verhältnisses zwischen dem, was die jeweilige Organisation braucht, und den Potenzialen und Motiven der Mitarbeiter*innen. Die digitale Transformation verändert sowohl die Bedarfe der Organisation als auch die Anforderungen, die die Mitarbeiter*innen an Arbeit stellen. Auch entstehen neue Möglichkeiten der Gestaltung einzelner Personalentwicklungsinstrumente wie z.B. Webinare, virtuelle Teams, virtuelles Coaching etc.

Wie kann die Personalentwicklung sich die neuen Möglichkeiten der Datenerhebung, -verarbeitung und -interpretation zu Nutzen machen? Wie verändert künstliche Intelligenz (KI) Anspruch und Wirklichkeit von Personalentwicklung? Wie verändern sich Lernprozesse? Diese und viele andere Fragen stellen sich im Kontext KI-gestützter Personalentwicklung.

In diesem Seminar geht es um die Schaffung eines (auch kritischen) Bewusstseins für die (auch) KI-getriebenen neuen Möglichkeiten in der Personalentwicklung. Es werden Chancen und Risiken der algorithmisch bzw. durch künstliche Intelligenz gestalteter verschiedener Personalentwicklungsinstrumente reflektierend betrachtet. Zudem werden Konsequenzen für eine strategisch ausgerichtete und individuelle ansprechende Personalentwicklung diskutiert.



- Was ist Digitalisierung - was ist künstliche Intelligenz?
- „Tiefes Lernen“: Prinzip künstlicher Intelligenz und Paradigma in der Personalentwicklung
- Wesentliche Personalentwicklungsziele und -instrumente
- Automatisierte Assessments, KI-getriebene Fortbildungsformate, virtuelles Coaching etc.: Gestaltungsmöglichkeiten und Grenzen
- Qualitätsstandards
- Ethische Grenzen



Personalentwickler*innen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

Digitale Transformation geschlechtergerecht gestalten

NEU

In konsequenter Umsetzung des Gender-Mainstreaming-Gedankens, der ja eine Verpflichtung formuliert, bei allen Entscheidungsprozessen die unterschiedlichen Auswirkungen auf Männer und Frauen zu beachten, soll hier die digitale Transformation betrachtet werden. Die digitale Transformation ist nicht allein technische Innovation und damit verbundene Eröffnung neuer Möglichkeiten in Informationsverteilung, -auswertung und -interpretation, sondern bringt einen elementaren Kulturwandel mit sich. Dieser Kulturwandel führt auch zu einer Veränderung beruflicher Rollen. Es besteht die berechnete Vermutung, dass die Geschlechter die digitalen Möglichkeiten unterschiedlich nutzen, was im Extrem auch zu einer Verschärfung struktureller Benachteiligung führen kann.

In diesem Seminar geht es darum, die Sensibilität für die mit der digitalen Transformation verbundenen Auswirkungen im Hinblick auf strukturelle aber auch persönliche unbewusste Geschlechterdiskriminierung zu schärfen und Möglichkeiten zu diskutieren, wie die neuen Möglichkeiten in der Arbeitswelt gendersensibel entwickelt und geschlechtergerecht gestaltet werden können.



Führungskräfte, Mitarbeiter*innen
aus verschiedenen Hierarchieebenen,
Personal- und Organisationsentwickler*innen



Strategische Kompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

- Die digitale Transformation als Kulturwandel
- Veränderungen in Personalauswahl, Personalentwicklung, Führung und Organisationsentwicklung
- Chancen und Risiken unter dem Blickwinkel von Geschlechtergerechtigkeit
- Stereotypen und Algorithmen
- Neue Arbeitsformen
- Geschlechtergerechte Unternehmenskultur der Zukunft



Welche Kompetenzen brauchen wir in der Arbeitswelt von morgen?



Wir befinden uns in einer Welt der digitalen Transformation. Dieser Wandel wird im Wesentlichen durch drei große Treiber beschleunigt: Die Globalisierung, also die soziale und wirtschaftliche Verdichtung von Interaktionen, welche länder- und kontinentübergreifend in nahezu Echtzeit stattfinden können. Der Tertiärisierung, also der ökonomischen Zuwendung zu Dienstleistungen, da Produktion und Landwirtschaft zunehmend automatisiert werden. Und der Informatisierung, also das Erstarren der digitalen Welt mit Robotik, sozialen Netzwerken, künstlicher Intelligenz und dem Internet der Dinge. Damit einher gehen Veränderungen in Gesellschaft und Arbeitswelt, wie die Veränderung der Altersstruktur oder der Bedürfnisse und Anforderungen von Arbeitnehmer*innen an den Arbeitgeber / die Arbeitgeberin.

Organisationen haben die Aufgabe diesen Wandel zu gestalten und Lösungen zu finden, wie diese Herausforderungen zu meistern sind. Die Mitarbeiter*innen benötigen zukünftig andere Schlüsselkompetenzen um diesen Wandel zu tragen. Es werden derzeit unterschiedliche Kategoriensysteme diskutiert:

Eins beschreibt den sozialen Faktor, mit Schlüsselqualifikationen wie Soziale Intelligenz, Interkulturelle Kompetenz, Virtuelle Zusammenarbeit, Ambiguitätstoleranz und Anpassungsfähigkeit. Ein weiteres den kognitiven Faktor mit Schlüsselqualifikationen wie Erkennen von tieferen Zusammenhängen, Innovationsfähigkeit, Interdisziplinarität, datenwissenschaftlichem Denken, Medienkompetenz und Informationsselektion.

Das Seminar beleuchtet die unterschiedlichen Bereiche des digitalen Wandels unter dem Aspekt der Anforderungen an die Mitarbeiter*innen und erarbeitet Strategien zur Identifizierung und Förderung von Schlüsselkompetenzen für die eigene Organisation.



- Die Treiber des digitalen Wandels
- Notwendige Schlüsselkompetenzen für Mitarbeiter*innen und Führungskräfte
- Methoden zur Identifizierung notwendiger Schlüsselkompetenzen in der eigenen Organisation
- Methoden zur Förderung von Schlüsselkompetenzen
- Ausblick

	Führungskräfte
	Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Führungskompetenz
	mind. 6 – max. 16 Personen 1 Tag



„Der Mensch ist ein Gewohnheitstier“: Wieviel Innovation schaffen wir?

Heute ist es wichtiger denn je, in Organisationen ein gutes Innovationsklima zu schaffen.

In vielen Bereichen stehen so viele Veränderungen wie selten zuvor an, sogenannte Megatrends treiben sich gegenseitig an und beschleunigen Veränderungen bzw. deren Notwendigkeit massiv. Gleichzeitig fällt es vielen Menschen schwer, sich auf Veränderungen einzulassen, psychologisch sinnvolle Abwehrmechanismen spielen hier eine gewichtige Rolle. Für ein Gelingen von Innovationsvorhaben ist es jedoch entscheidend, die Betroffenen „mitzunehmen“, einen Perspektivwechsel zu gestalten und kreatives Potenzial zu nutzen. In Veränderungen einen Orientierungsrahmen zu geben, Verantwortlichkeiten festzulegen, Beteiligte sowie Betroffene von Anfang an im Blick zu haben sind wichtige Erfolgsfaktoren.

In diesem Seminar geht es um die Schaffung eines Bewusstseins für die psychologischen Faktoren in Veränderungsprozessen und den Umgang hiermit. Ziel ist ein gelingender Innovationsprozess, der die Potenziale und Motive der Beteiligten einbindet. Hierbei geht es auch darum, eigene Haltungen zu reflektieren und ggf. einen Einstellungswechsel zu ermöglichen.

	Führungskräfte, Projektmanager*innen		→ Psychologische Bedeutung von Gewohnheiten und Abwehrmechanismen
	Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Führungskompetenz, Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz		→ Förderung einer Innovations- und Teilhabekultur
	mind. 6 – max. 16 Personen 1 Tag		→ Bedeutung einer konstruktiven Fehlerkultur
			→ Schaffung eines verbindlichen Rahmens zur Umsetzung von Innovationsvorhaben
			→ Verantwortlichkeiten definieren
			→ Umgang mit Widerständen und Ängsten in Innovationsvorhaben
			→ Mitarbeiter*innen für Innovationen begeistern und Eigenverantwortung stärken
			→ Kreativität als wichtiger Faktor in Veränderungsprozessen

Führung im digitalen Wandel

NEU


Im Rahmen einer rasanten technischen Entwicklung verändert sich nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Arbeitsumwelt von Führungskräften in Organisationen. Der digitale Wandel birgt dabei viele Chancen, natürlich aber auch Risiken. Kultur, Kommunikation, Arbeitsprozesse und Strukturen wandeln sich und verlangen, dass Führungskräfte als Veränderungsagent*innen wirken. Hinsichtlich der Personalführung stellt sich die Frage, ob sich ein neues Rollenverständnis von Führungskräften etabliert. Klar ist, dass digitale Kompetenzen im Anforderungsprofil zeitgemäßer Führung eine wichtige Rolle spielen.


Das Seminar ist zweigeteilt: Im ersten Teil möchten wir gemeinsam mit Ihnen eine kurze strategische Standortbestimmung Ihrer Organisation in der Digitalisierung wagen, strategische Herausforderungen identifizieren und die Rolle der Führungskraft im digitalen Umfeld diskutieren. Im zweiten Teil bilden konkrete Lösungsansätze den Schwerpunkt: Es werden digitale Methoden der Zusammenarbeit vorgestellt und kritisch diskutiert. Auf Basis der Diskussionsergebnisse aus beiden Seminarteilen erarbeiten wir zum Abschluss den Entwurf eines Modells digitaler Kompetenz.


Im Vorfeld des Seminars bieten wir eine Online-Befragung der Seminar-Teilnehmer*innen an, um die strategische Standortbestimmung an Tag 1 mit empirischen Daten zu unterfüttern.

Wahlweise können wir den Teilnehmer*innen zusätzlich einen zweiseitigen individuellen Bericht mit Vorschlägen zur Entwicklung ihrer digitalen Kompetenzen erstellen. Voraussetzung hierfür ist eine zweite Online-Befragung zur Einschätzung dieser. Bitte fragen Sie bei uns an, wenn Sie Interesse haben.

- Wo steht die Organisation in der digitalen Transformation (Online-Befragung 1)?
- Herausforderungen innerhalb und außerhalb der Organisation
- Neue Führungsaufgaben und Führungsmittel in der Digitalisierung
- Die veränderte Rolle der Führungskraft (z. B. Agilität und Beziehungsgestaltung)
- Ein smartes Kompetenzmodell zur digitalen Führung
- Digitale Methoden der Zusammenarbeit und der Führung
- Wahlweise 2. Online-Befragung zur Einschätzung des individuellen digitalen Kompetenzniveaus inklusive individueller Entwicklungsberichte

 Führungskräfte, Personalfachleute, Interessierte

 Führungskompetenz, Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Fachkompetenz

 mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Führung auf Distanz – Führung bei Telearbeit


NEU


Vor dem Hintergrund des soziodemografischen Wandels und der Digitalisierung verändern sich die Arbeitsstrukturen in Wirtschaft und Verwaltung deutlich. Dies erfordert von den Führungskräften auch ein verändertes Führungsverhalten und Kommunikationsverhalten.


Viele Mitarbeiter*innen arbeiten nicht mehr am gleichen Ort, sondern nutzen die Möglichkeit der Telearbeit oder des mobilen Arbeitens. Die Führung in dieser Arbeitsform bedeutet sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter*innen eine Anpassung an veränderte Strukturen und neue Kommunikationsformen. Trotzdem soll so etwas wie Teamgeist entstehen und die Zusammenarbeit funktionieren.


Dies stellt einerseits Führungskräfte wie auch Mitarbeiter*innen vor besondere Herausforderungen zum Beispiel im Hinblick auf die Planung, Organisation und Gestaltung der Arbeitsabläufe, bietet andererseits aber auch neue Gestaltungsspielräume. Dabei spielt die Gratwanderung zwischen Freiräumen/Vertrauen und Grenzen/Kontrollen eine zentrale Rolle.

In diesem Seminar erfahren Sie, welche Regeln und Besonderheiten zu beachten sind, wenn Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Telearbeit erfolgreich führen wollen. Sie entwickeln geeignete Handlungsstrategien für den Umgang mit typischen Herausforderungen dieser Führungsaufgabe und methodische Alternativen, um die Zusammengehörigkeit im Team zu stärken und die besonderen Kommunikationsbedingungen zu meistern.

 Führungskräfte aller Ebenen

 Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz

 mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



- Veränderte Anforderungen an Führungskräfte, das Führungsverhalten und die Zusammenarbeit im Team
- Herausforderung Kommunikations- und Informationsfluss
- Spannungsfeld: Vertrauen und Kontrolle
- Entwicklung des Teams und Förderung einer Teamkultur
- Typische Problem- und Konfliktfelder beim „Führen bei Telearbeit“
- Effektive Nutzung geeigneter Kommunikationsmedien
- Persönliche Voraussetzungen für Telearbeit
- Sicherung von Präsenzzeiten/Zeitliche Verteilung der Telearbeit
- Handlungsmöglichkeiten, wenn Telearbeit nicht funktioniert

Arbeitgeber*innenattraktivität: Onboarding und Integration neuer Mitarbeiter*innen



In Zeiten erheblichen Fachkräftemangels und vor dem Hintergrund einer deutlich erhöhten Bereitschaft, den/die Arbeitgeber*in zu wechseln, muss es nicht zuletzt darum gehen, gewonnene Mitarbeiter*innen durch eine gelungene Integration an die Organisation zu binden.

Formulierungen wie „Rolle und Identität klären“, „Passung und Commitment fördern“ oder „Organisationspezifische Kenntnisse und Fertigkeiten entwickeln und erweitern“ beschreiben die Ziele, die im Rahmen eines erfolgreich verlaufenden Onboarding und Integrationsprozesses erreicht werden sollen. Verbunden wird damit die Erwartung, die mit dem Neueinstieg einhergehenden Belastungen und Verunsicherungen zu minimieren und zugleich eine Basis dafür zu schaffen, dass Arbeitsergebnisse, die den Qualitätskriterien der Organisation entsprechen, möglichst zeitnah erbracht werden können.

In diesem Fortbildungsangebot lernen Sie die Zielfelder und Methoden erfolgreichen Onboardings kennen und entwickeln eine Vorstellung darüber, welchen Beitrag Personalabteilung, Führungskräfte und Mitarbeiter*innen bei der erfolgreichen Einführung und Umsetzung eines solchen Projektes leisten können.

Das Angebot ist in erster Linie als eine Auftakt- und Informationsveranstaltung im Rahmen eines geplanten Projekts zur Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität und zur Vermeidung von Mitarbeiter*innenfluktuation zu verstehen.



- Ziele und Zielfelder von Onboarding und Integrationsprogrammen
- Die Funktion der Personalabteilungen im Rahmen eines solchen Prozesses
- Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten von Führungskräften und erfahrenen Mitarbeiter*innen
- Methoden des Onboardings und organisationale Rahmenbedingungen
- Qualitätssicherung und Evaluation des Prozesses



Führungskräfte, Mitarbeiter*innen der Personalabteilungen und Interessenvertretungen



Fachkompetenz, Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



Umgang mit psychischen Belastungen im Kontext der digitalisierten Arbeitswelt

Die Digitalisierung schreitet unaufhaltsam voran und verändert neben dem privaten auch das berufliche Leben. Diese Veränderungen bieten einerseits vielfältige Chancen, andererseits birgt die digitale Transformation mit Entwicklungen wie z. B. der Entgrenzung von Arbeitszeit und -ort sowie steigenden Anforderungen durch Arbeitsverdichtung und Komplexitätszuwachs Risiken, die sich auf die (psychische) Gesundheit von Mitarbeiter*innen auswirken können. Eine wesentliche Herausforderung der aktuellen Arbeitswelt besteht somit darin, die negativen Wirkungen digitaler Entwicklungen zu minimieren, ohne dabei die Chancen und Potenziale der Digitalisierung aus dem Blick zu verlieren.

Um Gesundheitsrisiken für Beschäftigte entgegenzuwirken, ist eine frühzeitige Beschäftigung mit Digitalisierungsprozessen und daraus resultierenden Belastungsfaktoren entscheidend. In diesem Seminar wird beleuchtet, wie sich psychische Belastungen durch die steigende Digitalisierung verändern und welche neuen potenziellen Stressoren und Ressourcen sich ergeben.

Dabei werden die Handlungsfelder einer Prävention 4.0 aufgezeigt und individuelle Handlungsstrategien und Gestaltungsoptionen entwickelt, um im Kontext einer zunehmend digitalisierten Arbeitswelt gesundheitsförderliche und motivierende Arbeitsbedingungen zu gestalten.



Führungskräfte aus verschiedenen Hierarchieebenen, Personalfachleute, Personalentwickler*innen



Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Innovationskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



- Zahlen, Daten, Fakten
- Zentrale Begriffe und Konzepte zur psychischen Belastung und Beanspruchung
- Digitale Entwicklungen und Veränderungen der Arbeitsanforderungen und Arbeitsbedingungen
- Chancen und Potenziale vs. Risiken der voranschreitenden Digitalisierung
- Veränderungen in den Beschwerden und Krankheitsbildern
- Prävention 4.0 und digitale Anwendungsmöglichkeiten
- Umgang mit Belastungen und Beanspruchungen
- Gestaltungsansätze der psychischen Gesundheitsförderung

Wie kommt der Teamgeist in den virtuellen Raum?



Effizienzziele und Kostensenkung gepaart mit technologischen Möglichkeiten machen die virtuelle Zusammenarbeit per moderner Kommunikationsmedien zwischen Mitarbeiter*innen an verschiedenen Arbeitsplatzstandorten zu einer attraktiven und zudem zeitgemäß erscheinenden Arbeitsform für viele Unternehmen.

Wirksame Kommunikation funktioniert aber nur über soziale Beziehung und dieses psychologische Prinzip gilt auch im virtuellen Gruppenraum. Erst eine gemeinsame Entwicklungsgeschichte, in der Rollen eingenommen, Konflikte bewältigt, Normen etabliert und Vertrauensverhältnisse aufgebaut werden, lässt aus einer Gruppe von Personen ein produktives, robustes Team werden. Wie aber findet man im virtuellen Raum (nah genug) zueinander, um gut zusammenzuarbeiten?

Ansatzpunkt dieser Fortbildung soll die Frage sein, welche zwischenmenschlichen Aspekte der „Nähe“ für die Zusammenarbeit mehrerer Personen grundsätzlich erfolgsentscheidend sind und ob und wie diese in digital vermittelte Formen der Zusammenarbeit eingebunden werden können. Grenzen und Vorteile werden hierbei herausgearbeitet und in Hinblick auf die Arbeitsrealität der Teilnehmer*innen diskutiert. Je nach Vorerfahrungen und praktischen Bedarfen kann auch an konkreten Konzepten für die Einführung oder Optimierung virtueller Zusammenarbeitsformen gearbeitet werden.



- Kommunikationsbasics für erfolgreiche Zusammenarbeit - Warum die Beziehungsebene stimmen muss
- Beziehungsqualität: Wieviel Team muss aus einer Gruppe werden, um virtuell zu bestehen?
- Merkmale virtueller Zusammenarbeit und Unterschiede zur analogen Zusammenarbeit
- Teambildung und -steuerung virtuell – Eine ganz neue Führungsanforderung?
- Besondere Bedeutung von Diversitätskompetenz in der virtuellen Zusammenarbeit
- Ansatzpunkte für die Einführung und den Erhalt erfolgreicher Zusammenarbeit auf virtueller Distanz



Teams, die virtuell bereits oder perspektivisch zusammenarbeiten werden



Soziale Kompetenz, Diversity-Kompetenz, Innovationskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

Organisationale Agilität

„Agile Organisation“ ist derzeit in aller Munde. Insbesondere im Umfeld von Konzernen und großen Beratungsunternehmen ist das ein geflügeltes Wort. Was aber ist agile Organisation genau genommen?

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte aller Ebenen und vermittelt grundlegende Kenntnisse zum aktuellen Stand des Themas. Darauf aufbauend werden Führungs- und Organisations-Ansätze auf die Thematik angewendet und herausgearbeitet, was „alter Wein in neuen Schläuchen“ und was tatsächlich neu ist.



Führungskräfte aller Ebenen



Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

- Der Begriff: Herkunft und derzeitiges Verständnis
- Der Grund: Die VUCA-Welt
- Merkmale agiler versus traditioneller Arbeitseinheiten: Checkliste und Handlungsempfehlungen
- Agile Organisationsformen
 - Stab-Linie vs. Matrix vs. Netzwerk
 - Schnittstellen zum Geschäftsprozessmanagement
- Agile Kooperationsformen
 - Agile Entscheidungsmechanismen
 - Die Vorgehensweise Scrum
- Agile Führung
 - Persönlichkeit und Rolle der Führungskraft
 - Transformationaler Führungsstil



Arbeitswelt 4.0

Globalisierung, digitaler Wandel und Wertewandel verändern die Arbeitswelt substantziell, vertraute Strukturen befinden sich quasi in Auflösung. Infolge der so genannten vierten industriellen Revolution gilt es, den technologischen Fortschritt so zu gestalten, dass die notwendige Flexibilisierung in der Arbeitswelt, wie sie sich bereits jetzt schon in geänderten Arbeitsformen, -zeiten und -orten zeigt bzw. einfordert, strategisch klug genutzt wird, ohne die Rechte der Mitarbeiter*innen auszuhöhlen. Arbeitviernull bedeutet nicht einfach eine technische Veränderung zu gestalten, sondern fordert insbesondere Team- und Führungsstrukturen zukunftsfähig auszurichten.

In dieser Veranstaltung setzen sich die Teilnehmer*innen mit den neuen Herausforderungen der Arbeitswelt auseinander und diskutieren praktische Handlungsansätze für den Wandel.



- Arbeit 1.0, 2.0, 3.0, 4.0: Was meint das?
- Vernetzte, flexible Arbeitswelt
- Gesellschaftlicher und kultureller Wandel
- Geänderte Anforderungen an Personal – geänderte Anforderungen an den Arbeitgeber
- Erste Thesen zu einer neuen Arbeits- und Wirtschaftskultur
- Führung 4.0



Führungskräfte,
Personalentwickler*innen



Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Wertewandel – Gestaltungschancen für die Arbeitswelt

Die Digitalisierung, die Globalisierung und der demografische Wandel Deutschlands verändern unsere Gesellschaft und Arbeitswelt nachhaltig. Diese Entwicklung geht einerseits mit einem Wandel der Anforderungen an die Erwerbsarbeit einher, andererseits zeigen sich veränderte Bedürfnisse und Ansprüche der Menschen an Arbeit und Leben. Die stärkere Individualisierung und Pluralisierung von Werten und Lebensentwürfen bietet viele Chancen und Herausforderungen im Spannungsfeld zwischen Freiheit und Verbindlichkeit.

In diesem Seminar lernen die Teilnehmenden den Wertewandel als Anpassungsleistung an veränderte Erfordernisse zu verstehen und sich als proaktiven Teil dieser Entwicklung zu begreifen. Das Seminar vermittelt ein Verständnis von Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen eigenen und anderen Werten. Außerdem beleuchtet das Seminar den Zusammenhang von Motivation und Strategie und verbessert den Umgang mit Konfliktpotenzialen.



Mitarbeiter*innen, Führungskräfte



Selbstentwicklungskompetenz,
Soziale Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

- Werte und Wertewandel
- Wertetypen und Wertewelten
- Aktuelle Werte- und Kulturmuster in Deutschland
- Individuelle Wertvorstellungen und Werte in Organisation und Führung
- Bedeutung von Werten für Motivation und Strategie
- Wertekonflikte im Arbeitsalltag



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



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



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



Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Führungskompetenz



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



Fachkompetenz, Strategische Kompetenz, Führungskompetenz



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.



- 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



Führungskräfte, Personalvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte, Mitarbeiter*innen aller Ebenen

Strategische Kompetenz, Führungskompetenz, Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



Werteorientierte Verhaltenskodizes

In der Organisationsentwicklung beschreiben Verhaltenskodizes bzw. -grundsätze die Leitlinien gewünschten Verhaltens (s. a. Kommunikationskodex, Führungsgrundsätze o. ä.). So werden konkrete Ziele bzw. Regeln für das Verhalten formuliert, Maßstäbe für den Umgang miteinander gesetzt und eine gewünschte Unternehmenskultur auf Verhaltensebene widerspiegelt. Der Rahmen für ein anzustrebendes Verhalten soll zu einer „Wertegemeinschaft“, also einem sich Identifizieren mit einem gemeinsamen Wertekanon und damit einheitlichen Organisationskultur führen. Verhaltensleitlinien sollen verbindlich und konkret sein; sie bieten Führungskräften wie Mitarbeiter*innen Identifikationsmöglichkeiten und Handlungsorientierung und können das Organisationsimage nach innen und außen verbessern.

Im Seminar soll eine kritische Auseinandersetzung damit stattfinden, ob und inwieweit die Verhaltensstandards in der eigenen Organisation transparent und konkret umsetzbar sind. Wesentlich hierfür ist auch die Auseinandersetzung mit gemeinsam handlungsleitenden Werten und welchen Einfluss diese auf Interaktionen im Arbeitsalltag haben. Praxisnah soll zudem beleuchtet werden, wie sich die verschiedenen beruflichen Kontaktsituationen regelgeleitet gestalten lassen und wie damit die Zusammenarbeit verbessert werden kann. Selbstreflexion anhand von Fallbeispielen kommt hierbei zum Tragen.



- Allgemeiner Rahmen: Unternehmenskultur und Werteorientierung
- Begriffsklärung: Was ist ein „Verhaltenskodex“?
- Ziele: Was kann mit einem Verhaltenskodex bewirkt werden?
- Anlässe: Wie kommt man dazu, einen Verhaltenskodex entwickeln zu wollen?
- Prozess: Wie entsteht ein Verhaltenskodex?
- Umsetzung: Wie sichert man die Verbindlichkeit?

s.a. unsere Beratungsangebote in Kapitel 12 auf Seite 241



Organisations- und Personalentwickler*innen und Führungskräfte



Ethische Kompetenz
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

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.

<p>Führungskräfte</p>	<p>→ Was macht Veränderungsprozesse so schwierig?</p> <p>→ Grundsätze und Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen</p> <p>→ Zielorientierter Umgang mit Hindernissen und Widerständen in Veränderungsprozessen</p>
<p>Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz</p>	<p>→ Wie kann die Bereitschaft für Veränderungen erhöht werden?</p> <p>→ Auseinandersetzung mit dem persönlichen Verständnis der eigenen Führungsrolle und Managementaufgabe in Veränderungsprozessen</p> <p>→ Methoden und Instrumente für die Gestaltung von Veränderungsprozessen</p>
<p>mind. 6 – max. 16 Personen 1–2 Tage</p>	

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. Auch werden Möglichkeiten erarbeitet bei aller Planung Projekte flexibel, „agil“, zu steuern. Über den Erwerb theoretischer Kompetenzen hinaus bietet die Konzeption dieser Veranstaltung vielfach Gelegenheit zur praktischen Umsetzung und Erprobung.



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



Mitarbeiter*innen, die derzeit oder in Zukunft Projektgruppen leiten



Strategische Kompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 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



Innovationskompetenz,
Soziale Kompetenz



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 Nörgler*innen

2

Personalentwicklung

2.1 Strategische Aspekte der Personalentwicklung

Demografischer Wandel als Herausforderung für Personalentwicklung und -auswahl

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung gilt es, attraktiv zu sein für qualifizierte junge Beschäftigte und gleichzeitig eine älter werdende Belegschaft zu binden und deren Erfahrungswissen zu sichern und zu nutzen. Mit dem Ziel, die Innovationsfähigkeit der Organisation zu gewährleisten, muss die Personalentwicklung ihre Modelle und Instrumente kritisch prüfen.

In dieser Veranstaltung setzen sich die Teilnehmenden mit den neuen Herausforderungen auseinander und erhalten konkrete Umsetzungshinweise für die Gestaltung von Personalentwicklungsinstrumenten. Hierbei stehen integrative Ansätze im Vordergrund.



- Daten und Fakten zur demografischen Entwicklung
- Demografischer Wandel: Neue Anforderungen an Personalentwickler*innen und Führungskräfte
- Demografische Analysen: Altersstrukturanalyse und andere Instrumente
- Veränderungen in den qualitativen Personalbedarfen: Strategisch wichtige Schlüsselkompetenzen
- Stellenwert von Potenzialanalysen
- Individuelle und strategische Personalentwicklungsplanung
- Optimierung/Ergänzung von Personalentwicklungsinstrumenten
- Wissenssicherung in der Organisation
- Stellenwert von Diversity Management
- „Demografiewerkzeuge“



Interessierte Mitarbeiter*innen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage

Demografische Situation: Handlungsfelder für Personalauswahl und -entwicklung

Der Wandel ist zur Akutsituation geworden. Viele erfahrene Mitarbeiter*innen der Organisationsgeschichte und -kultur gehen in den Ruhestand, weniger lebensjüngere Einsteiger*innen rücken nach. Diese – durch den technologiebezogenen, gesellschaftlichen und arbeitsstrukturellen Kultur- und Arbeitsweltwandel geprägten – Mitarbeiter*innen rücken nach und wollen gewonnen, aufgebaut, motiviert und in die sich im Wandel befindenden Strukturen bestmöglich integriert werden. Daneben muss das Leistungsniveau der Organisation aufrechterhalten, vielfach noch gesteigert werden. Zudem ist der zunehmenden Diversität in der Belegschaft (Alters-/Generationsgemisch, Flexibilisierung und Individualisierung) mit passenden personalen Führungs- und Organisationsstrukturansätzen auf Einzelfall- und Teamebene Rechnung zu tragen.

In der Veranstaltung werden die aktuellen Entwicklungszusammenhänge und Bedarfsstände in der Arbeitswelt aufgrund der demografischen Situation dargestellt. Ein Überblick über die engverzahnten Handlungsfelder und entsprechenden Akteure im Bereich der Personalauswahl und -entwicklung soll geschaffen und mit Bezug zum konkreten Arbeitsumfeld der Teilnehmer*innen kritisch reflektiert werden. Zudem werden – je nach Bedarf – ausgewählte Vorgehensweisen, Methoden und Instrumente im Demografie-Management bei konkreten Sachlagen an die Hand gegeben.



Führungskräfte,
Personalentwickler*innen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz,
Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage






- Status quo zur demografischen Situation - Zahlen & Fakten
- Überblick zu akuten Handlungsfeldern im personalen Demografie-Management
- Paradigmenwechsel im Personalwesen: Bedingungen einer strategisch-anforderungsbezogenen Ausrichtung
- Potenzialorientierung und Individualisierung in der Personalentwicklungspraxis
- Ansätze zum Wissensmanagement
- Ausgewählte Diversity-Themen (z. B. Führung altersgemischter Teams, Generationenmanagement, Gesundheit am Arbeitsplatz, Lebensphasenorientiertes Personalmanagement...)

Individualisierung von Personalentwicklung

Starke Aufgabenverdichtung, zunehmend vernetzte und ganz neu entstehende Funktionsbereiche bei gleichzeitiger Personal- und Ressourcenknappheit zeichnen das Bild eines rasch voranschreitenden Struktur- und Kulturwandels sowohl in privaten Unternehmen als auch im öffentlichen Dienst. In Kombination mit steigender Diversität in der Belegschaft, die sich auf die Passung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsmotivation und -leistung erheblich auswirkt, sind individualisierte Personalentwicklungskonzepte gefragt. Ein Überblick über das so gewandelte Verständnis von Personalentwicklung wird in der Veranstaltung vermittelt und diskutiert. Je nach Bedarf der Teilnehmer*innen werden ausgewählte Personalentwicklungskonzepte, die beispielsweise Generationen, Lebensphasen, Geschlechter berücksichtigen, vorgestellt.

Wenn es darum geht, zum einen Wissen, Erfahrung und Arbeitskraft der Dienstälteren zu erhalten und zum anderen die zukünftigen Verantwortungsträger*innen der Organisation zu binden und aufzubauen, ist ein bunter Strauß an Vorgehensweisen und Instrumenten vonnöten, um jeden bei seinen Potenzialen und Bedarfen abzuholen und anforderungsgemäß zu entwickeln. In der Veranstaltung wird dieser Strauß aufgefächert und je nach Bedarf der Teilnehmer*innen und deren Organisationen werden Vorgehensweisen bei bestimmten Zielgruppen und Förderanlässen genauer beleuchtet. Auf Wunsch können Personalentwicklungsinstrumente wie z.B. das Personalentwicklungsgespräch auch praktisch erprobt werden.




- Status quo einer zeitgemäßen Personalentwicklung
- Verzahnung von Diversity-Management und Individualisierung in der Personalentwicklung
- Zielgruppenbezogene Vorgehensweisen und Instrumente zur Leistungs- und Motivationsförderung
- Handlungsspielräume im Spannungsfeld der knappen Ressourcen vs. differenziellen Bedarfe

	Führungskräfte, Personalentwickler*innen
	Fachkompetenz, Strategische Kompetenz, Führungskompetenz, Diversity-Kompetenz
	mind. 6 – max. 16 Personen 1-2 Tage

Personalstrukturanalyse: Grundlage für eine zielführende Personalplanung und -entwicklung

Eine Personalstruktur- bzw. Altersstrukturanalyse liefert die entscheidenden Daten, aus denen auf Basis des Status quo Zukunftsszenarien hinsichtlich der Veränderungen des Personalkörpers ableitbar sind. Diese liefert die Grundlage für eine zielführende, aber auch Ziele hinterfragende Strategie im Umgang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels in der eigenen Organisation. Da der üblicherweise verwandte Begriff „Altersstrukturanalyse“ zu sehr auf einen relevanten Parameter reduziert, wählen wir den breiteren Begriff „Personalstrukturanalyse“.

Ziel dieses Seminars ist es, das Instrument zu beschreiben, zur Identifikation von Risiken aufzufordern und anschauliche Hinweise zu Konsequenzen für die Personalauswahl und Personalentwicklung zu geben.

Personalplaner*innen und Personalentwickler*innen		→ Begriffsklärung → Grundstruktur und zu erhebende Daten → Ableitung von Zukunftsszenarien → Identifikation personalpolitischer Risiken
Strategische Kompetenz		→ Implementierung → Anwendungshinweise in Bezug auf personalstrategische, personalentwicklerische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen
mind. 6 – max. 16 Personen 1 Tag		

Personalentwicklungskonzepte – Personalentwicklung als Konzept

Zielführende Personalentwicklung (PE) dient der Optimierung des Verhältnisses zwischen den Bedarfen der Organisation und den Kompetenzen der Beschäftigten. PE kann somit unmittelbar zur Organisationsentwicklung beitragen. Dies setzt jedoch voraus, dass PE mehr als eine bloße Aneinanderreihung von Instrumenten ist. Ein klares Konzept muss die Zielorientierung aller Instrumente gewährleisten und diese sinnvoll vernetzen.

Während idealerweise zuerst ein Konzept erstellt werden sollte und dann die einzelnen Instrumente hieraus abzuleiten sind, findet sich in der Praxis eher das umgekehrte Vorgehen: Ein Strauß von Instrumenten ist bereits mehr oder weniger etabliert und nun stellt sich das Problem einer sinnvollen Systematik. Letztere ist auch im Sinne eines schonenden Umgangs mit Ressourcen dringend geboten.

In dieser Veranstaltung werden neben grundlegenden Fragen einer leitbildorientierten PE-Philosophie die wesentlichen Bestimmungsstücke eines Personalentwicklungskonzepts ebenso thematisiert wie praktische Umsetzungsempfehlungen zur Integration bestehender Instrumente in das Ganze.



- Grundannahmen der Personalentwicklung
- Stellenwert und Mindestbestandteile eines Personalentwicklungskonzeptes
- Das Personalentwicklungskonzept vor dem Hintergrund veränderter Personalentwicklungsziele und Rahmenbedingungen
- Integration und Vernetzung der Instrumente
- Personalentwicklungsplanung und Implementierung
- Personalentwicklungscontrolling
- Akzeptanz stiftende Bedingungen für ein Personalentwicklungskonzept



Personalentwickler*innen, die in absehbarer Zeit ein PE-Konzept erstellen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Qualitative Personalbedarfsplanung

Qualitative Personalbedarfsplanung ist eine unverzichtbare Grundlage jeglicher Form von Personalentwicklung (PE). Die Teilnehmenden lernen die künftigen Anforderungen an Personal einzuschätzen und geeignete diesbezügliche Instrumente und Umsetzungsstrategien kennen sowie den praktischen Nutzen systematischer Personalbedarfsplanung zu erkennen.



Personalfachleute,
Personalentwickler*innen,
Führungskräfte



Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1–2 Tage



- Bedeutung der Personalbedarfsplanung im Rahmen der Personalentwicklung
- Definition und Ziele von Personalbedarfsplanung
- Stellenwert von Anforderungsprofilen
- Personalbestandsanalyse als informatorische Basis
- Einschätzung künftigen (quantitativen und) qualitativen Personalbedarfs
- Stärken-Schwächen-Analyse der Personalstruktur: Personalportfolio
- Konsequenzen qualitativer (und/oder quantitativer) Über- bzw. Unterdeckung
- Exemplarische Analyse und Planung am Beispiel einer Organisationseinheit

Personalentwicklungs- und Bildungscontrolling

Personalentwicklung als zielorientierter Prozess bedarf eines Controllings, sowohl in strategischer als auch in operativer Hinsicht.

Strategisch gilt es, die aus den Organisationszielen abgeleiteten Personalentwicklungsziele zu überprüfen. Operativ sind die eingesetzten PE-Instrumente bezüglich der Erreichung von Personalentwicklungszielen zu evaluieren. Hierzu sind Kennzahlen erforderlich.



- PE-Controlling als Steuerungsunterstützung
- Voraussetzungen für ein effektives PE- und Bildungscontrolling
- Strategisches PE-Controlling
- Operatives PE-Controlling
- Bildungscontrolling
- Mögliche Indikatoren/Kennzahlen
- PE-Controlling im Rahmen eines Personalentwicklungskonzeptes



Personalfachleute,
Personalentwickler*innen
und Führungskräfte



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Kompetenzmanagement: Kompetenzmodelle entwickeln und erfolgreich umsetzen

Im Berufsleben werden neben fachlichen Qualifikationen auch außerfachliche, sogenannte Schlüsselkompetenzen, gefordert. Gemeint sind damit z. B. jene Fähigkeiten, Kenntnisse und Einstellungen, die es ermöglichen, schnell neue Inhalte aufzunehmen, sich auf neue Situationen einzustellen, das eigene Handeln zu steuern, mit anderen Menschen zu kommunizieren und die fachlichen Kompetenzen zu transportieren. Wichtig ist es, die für die jeweilige Organisation erfolgsrelevanten Schlüsselkompetenzen zu ermitteln und hieran ein an den Organisationszielen ausgerichtetes Kompetenzmodell zu entwickeln. Ein Kompetenzmodell bildet die Grundlage für alle Instrumente der strategischen Personalauswahl und Personalentwicklung.

Ziel dieses Seminars ist es, Schlüsselkompetenzen zu beschreiben, Instrumente zur Identifikation von Schlüsselkompetenzen darzustellen und praktische, anschauliche Hinweise zur Umsetzung in Personalauswahl, Fortbildung und weiteren Personalentwicklungsinstrumenten zu geben.



Führungskräfte und Personalent-
wickler*innen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1–2 Tage (wenn eine Vertiefung der
o. g. Themenfelder, z. B. Personal-
auswahl, gewünscht wird)



- Begriffsklärung „Schlüsselkompetenz“
- Grundstruktur eines Kompetenzmodells
- Ermittlung von Schlüsselkompetenzen
- Strategische Ausrichtung der Schlüsselkompetenzen
- Praktische Anwendung des Kompetenzmodells (in Personalauswahl, Führungskräfteentwicklung, Beurteilung, Potenzial-Assessments etc.)

Erfolgreich Personal gewinnen und Mitarbeiter*innen binden

Geeignete Mitarbeiter*innen zu gewinnen und langfristig zu binden wird für viele Organisationen gerade vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung zu einem zentralen Thema. Um erfolgreich qualifiziertes Personal zu rekrutieren, bedarf es nicht nur geeigneter Personalauswahlinstrumente, sondern einer guten Positionierung als attraktives Unternehmen.

Die nächste Herausforderung besteht in der langfristigen Bindung von leistungswilligen und –starken Mitarbeiter*innen. Wie kann eine Organisation es also schaffen, dass die Mitarbeiter*innen sich ihr verbunden fühlen, entsprechend motiviert und loyal sowie weniger wechselbereit sind?

In dieser Veranstaltung erfahren Sie, wie Sie erfolgreich qualifiziertes Personal rekrutieren und welche Möglichkeiten der Personalbindung bestehen.



- Möglichkeiten der Personalrekrutierung
- Die richtigen Medien nutzen (Social Media, Stellenanzeigen, Öffentlichkeitsarbeit z.B. auf Messen, an Schulen usw.)
- Motive von Bewerber*innen und Attraktivität des Stellenangebots
- „Image“ der Organisation als Wettbewerbsfaktor
- Auswahlprozesse bewerberorientiert gestalten
- Möglichkeiten und Grenzen der Mitarbeiterbindung
- Gründe für Wechsel – Gründe für Treue
- Daten und Fakten zur Arbeitszufriedenheit
- Stellenwert von Anreizen
- Eigene Mitarbeiter*innen als „Werbeträger“
- Strategien und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in der eigenen Organisation



Personalfachleute, Personalentwickler*innen und Führungskräfte



Strategische Kompetenz, Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Retention-Management: Mitarbeiter*innen binden

Wichtige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen langfristig an das eigene Unternehmen zu binden wird angesichts der demografischen Entwicklung und des damit einhergehenden Fachkräftemangels für die Überlebensfähigkeit von Organisationen immer relevanter. Der Verlust solcher Schlüsselkräfte sowie ihre Nachbesetzung ist mit hohem (finanziellen) Aufwand verbunden. Weiterhin weisen viele Untersuchungen darauf hin, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einer hohen Bindung an ihr Unternehmen eine höhere Motivation und Gesundheit aufweisen als Arbeitnehmer mit einer geringen oder fehlenden Bindung.

Mit welchen Maßnahmen kann es Organisationen gelingen, die Mitarbeiter*innen an ihr Unternehmen zu binden und somit die Fluktuationsquote zu verringern, die Motivation der Leistungsträger dauerhaft zu erhalten und die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber zu stärken?

In dieser Veranstaltung befassen Sie sich mit unterschiedlichen Mitarbeiterbindungsmaßnahmen und erfahren, wie sich diese in ein systematisches und strategisches Bindungsmanagement einbetten lassen.



Personalfachleute, Personalentwickler*innen, Führungskräfte



Strategische Kompetenz, Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage




- Bedeutung und Ziele von Mitarbeiterbindung
- Die Rolle von Führungskräften und Personalmanagement
- Commitment: Voraussetzung für Bindung
- Welche Mitarbeiter*innen wollen wir denn überhaupt halten? Schlüsselkräfte erkennen
- Erkennen der individuellen Motivstruktur und Ableiten entsprechender Leistungsanreize
- Handlungsfelder des Personalmanagements (Personalentwicklung, Karrierepfade, Führungsverhalten...)
- Wertschätzung und Fairness als wesentliche Faktoren der Mitarbeiterbindung
- Vorhandene Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung in der eigenen Organisation
- Retention-Management-Programme
- Voraussetzungen für ein erfolgreiches Retention-Management


Interkulturelle Vielfalt als Herausforderung bei der Personalentwicklung

Strategische Personalentwicklung gestaltet einen Optimierungsprozess zwischen den Anforderungen der Organisation und den Potenzialen und Motiven der Beschäftigten. Die zunehmende kulturelle Vielfalt in der Gesellschaft verändert die Rahmenbedingungen für die Personalentwicklung und auch die Anforderungen, die an die Mitarbeiter*innen an ihren Arbeitsplätzen gestellt werden. Gleichzeitig bringen zunehmend heterogener aufgestellte Personalkörper neue bzw. andere individuelle Wertvorstellungen, Kompetenzen und Verhaltensgewohnheiten ein. Folgerichtig muss die Personalentwicklung ihr inhaltliches Angebot und ihr Methodenrepertoire hinterfragen, ausdifferenzieren und „kundenorientiert“ gestalten. Hierin besteht für die Personalentwicklung auch eine Chance zur Innovation und zur Reflexion ihrer Qualitätsstandards.

In diesem Seminar setzen sich die Teilnehmer*innen mit einer weiteren Professionalisierung der Personalentwicklung auf dem Hintergrund geänderter Anforderungen durch kulturelle Vielfalt auseinander und identifizieren entsprechenden Handlungsbedarf.



- Ziele der Personalentwicklung
- Bewährte Personalentwicklungsstrategien und neue Herausforderungen durch kulturelle Vielfalt
- Kritische Analyse vorhandener Personalentwicklungsinstrumente und Identifikation von Innovationsbedarfen
- Methodendiskussion
- Qualitätsstandards
- Kulturelle Vielfalt als Chance für eine attraktive Personalentwicklung



Mitarbeiter*innen der Personalabteilungen, Interessenvertretungen



Fachkompetenz, Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Soziale Kompetenz, Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Recruiting bei begrenztem Bewerbermarkt

Der Begriff Recruiting ist noch nicht wohldefiniert. Verwendet wird er aber landläufig, um die initialen Prozessschritte der Personalbeschaffung zu beschreiben. Diese initialen Schritte sind allen voran die Pflege der Arbeitgebermarke, die Ansprache potenzieller Bewerber*innen sowie das Bewerbungsdaten-Management und die Vorselektion durch online-Tests. Nicht zuletzt aufgrund eines schrumpfenden Bewerbermarktes und der guten Konjunktur in Deutschland sind Organisationen gehalten, hierbei innovativ zu sein und sich von althergebrachten Denkmustern zu lösen.

In diesem Seminar erhalten die Teilnehmer*innen einen Überblick über die gängige Medienlandschaft sowie über die EDV-technischen best practices. Die Teilnehmer*innen haben darauf aufbauend die Möglichkeit, eine organisationsspezifische Recruiting-Strategie zu entwerfen.




Personalentwickler*innen, Fortbildungsbeauftragte



Fachkompetenz, Innovationskompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
1 Tag



- Was macht Arbeitgeber*innen attraktiv für welche Art von Bewerber*innen?
- Welches sind die effizientesten Informationskanäle für Arbeitgeber*innen?
- Gängige Standards im Bewerbungsdaten-Management
- Möglichkeiten und Grenzen von online-Tests zur Vorselektion von Bewerber*innen

Die richtigen Auszubildenden finden und binden

Im Zuge des demografischen Wandels verändert sich der Ausbildungsmarkt nachhaltig: Es gibt weniger Schulabgänger, immer mehr junge Menschen setzen ihre schulische Laufbahn fort oder studieren, anstatt eine Ausbildung zu beginnen.

In einigen Bereichen fehlen schon heute qualifizierte Fachkräfte – der Wettbewerb um die besten Bewerber*innen hat begonnen.

In diesem Workshop erfahren Sie, welche Möglichkeiten es gibt, Bewerber*innen auf Ihre Organisation aufmerksam zu machen, den Auswahlprozess bewerberorientiert zu gestalten, die „Richtigen“ sicher zu identifizieren und langfristig erfolgreich zu binden.



→ Die Jugendlichen heute: Generation Z – wie „tickt“ sie?

→ Vor der Auswahl steht die Suche

- Wie stellt sich Ihre Organisation bislang dar und mit welcher Sprache?
- Wie können Sie Bewerber*innen auf sich aufmerksam machen?
- Praktika – eine Möglichkeit, die Richtigen zu finden: Wie sollten Sie sie gestalten?
- Worauf legen Bewerber*innen Wert?
- Welche Zielgruppen wollen Sie ansprechen (Bewerber, Eltern, Lehrer, eigene Mitarbeiter*innen)?
- Wie und über welche Medien erreichen Sie diese Zielgruppen?
- Die Bedeutung von Social Media

→ Die Auswahl teilnehmerorientiert gestalten

- Wie tritt Ihre Organisation im Rahmen des Auswahlverfahrens auf?
- Warum sollen sich Bewerber*innen gerade für Ihre Organisation entscheiden?
- Wie ist Ihr Auswahlverfahren bislang gestaltet, welche Instrumente werden zur Entscheidungsfindung eingesetzt (Bewerbungsunterlagen, Zeugnisse, Einstellungsgespräche, Testverfahren, Gruppenauswahlübungen etc.) und welche Vor-/ Nachteile haben diese?
- Wie und wann sagen Sie Bewerber*innen zu oder ab?

→ Eingestellt und wieder abgesprungen

- Wie können die potenziellen Auszubildenden bis zum Einstellungstermin „gehalten“ werden?
- Wie gelingt das anschließende Onboarding?

→ Wichtig im Ausbildungsalltag: qualifizierte und motivierte Ausbilder*innen



Verantwortliche, die mit der Gewinnung und Auswahl von Auszubildenden betraut sind, Mitarbeiter*innen aus dem Personalwesen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage, je nach Absprache

Möglichkeiten der Personalentwicklung für ältere Beschäftigte

Ein großer Teil bestehender Personalentwicklungsangebote richtet sich an die Beschäftigten im Alter von 20 bis 40 Jahren. Vor allem im Personalrekrutierungsverhalten dominiert Jugendorientierung, während beim Personalabbau eher ältere Arbeitnehmer*innen im Fokus stehen. Dies ist nicht nur angesichts der demografischen Entwicklung, sondern auch unter dem Gesichtspunkt eines Wissensmanagements äußerst problematisch. Im Zuge des demografischen Wandels stellt sich verstärkt die Frage, wie eine Organisation zukünftig den Bedarf an qualifizierten Mitarbeiter*innen decken und ihre Innovationsfähigkeit mit einer älter werdenden Belegschaft sichern kann.

Ein Defizitmodell vom Prozess des Alterns hilft hierbei nicht weiter. Vielmehr ist zu überlegen, welche Angebote für die Generation 50plus adäquat sind und welche dieser Angebote eher altershomogen oder altersheterogen zu unterbreiten sind.

In dieser Veranstaltung wird der Frage nachgegangen, wie das Erfahrungswissen und die Kompetenzen der sogenannten 50plus-Generation gezielt genutzt und neue Perspektiven für ältere Beschäftigte entwickelt werden können.



Personalentwickler*innen

Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



→ Altern als Prozess

- Individuelle Potenziale erkennen, erhalten, neu entwickeln
- Horizontale Laufbahnen
- Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitsbedingungen
- Optimierung und Ergänzung bestehender PE-Instrumente
- Integration in ein Personalentwicklungskonzept
- Personalentwicklungscontrolling: Was sind angemessene Kriterien zur Wirkungsüberprüfung?


Personalentwicklung

2.2 Instrumente der Personalentwicklung


Systematische Personalentwicklung: Ziele, Instrumente, Methoden

Personalentwicklung (PE) leistet einen unverzichtbaren Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele.


In dieser Veranstaltung soll die motivationale und wirtschaftliche Bedeutung von Personalentwicklung vor dem Hintergrund wesentlicher Veränderungsprozesse thematisiert werden. Insbesondere sollen ein strategisches Verständnis von PE entwickelt werden sowie verschiedene PE-Instrumente und deren Einsatzmöglichkeiten nebst Akzeptanz versprechender Umsetzungsstrategien erarbeitet werden.




- Stellenwert systematischer Personalentwicklung
- Was bedeutet „systematische PE“?
- Personalentwicklung und Organisationsentwicklung
- Qualitätsstandards einer strategischen Personalentwicklung
- Die elementare Bedeutung von Anforderungsprofilen
- Personalauswahl
- Ausgewählte PE-Instrumente:
das Potenzial-Assessment-Center, das Mitarbeiter-Jahresgespräch, Coaching, Mentoring, Vorgesetzten-Beurteilung, 360°-Feedback, Rotation ...
- Strategische Vernetzung
- Erfolgsfaktoren und Stolpersteine
- Personalentwicklungscontrolling



Interessierte Führungskräfte und (künftige) Personal- und Organisationsentwickler*innen, die eine systematische Personalentwicklung in ihrer Organisation umsetzen wollen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz




mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage Grundseminar;
ggf. 1 Follow-up-Tag


Systematische Leistungsmessung und -bewertung

Die Steuerung von Leistungsverhalten in einer Organisation ist elementares Führungsthema, die meisten Führungsmittel bzw. -strategien dienen unmittelbar der Sicherung und Förderung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten. Der Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) ermöglicht hier Flexibilisierung und Individualisierung in Hinblick auf die leistungsabhängigen Entgeltbestandteile.


Diese Veranstaltung thematisiert die Facetten von Leistung sowie Möglichkeiten, diese zu erkennen, zu erfassen und zu bewerten. Insbesondere geht es hierbei um den Stufenaufstieg sowie um Leistungsentgelte und die hiermit verbundenen kostenwirksamen Aspekte.




Führungskräfte, Personal- und Organisationsentwickler*innen



Fachkompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 – 3 Tage



- Was ist „Leistung“?
- Möglichkeiten und Grenzen der Leistungserfassung
- Ziele, Grundüberlegungen und Möglichkeiten der Tarifrechtsreform
- Leistungsabhängiger Stufenaufstieg
- Bedeutung eines anforderungsorientierten Beurteilungssystems
- Leistungsentgelte
- Systematische Zielvereinbarungen/systematische Leistungsbewertung als Grundlage für Leistungsentgelte
- Finanzielle Relevanz für Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen
- Stellenwert von Dienst- bzw. Betriebsvereinbarungen


Systeme der Mitarbeiterbeurteilung


Jedes standardisierte Beurteilungssystem bedarf einer regelmäßigen Optimierung und Anpassung an aktuelle Erkenntnisse und Organisationsziele. Die aktuelle Tarifrechtsreform zwingt erneut zu einer Auseinandersetzung mit den bestehenden Beurteilungssystemen.


In dieser Veranstaltung wird über den Stellenwert von Beurteilung als Personalentwicklungs- und Führungsinstrument informiert. Weiterhin werden Zielsetzung und Grundprobleme von Beurteilung kritisch reflektiert und die Bedeutung für den Stufenaufstieg nach TVöD thematisiert.


- Mitarbeiterbeurteilung als Instrument der Personalentwicklung
- Relevanz von Beurteilung für das Vergütungssystem
- Die aktuelle Rechtsprechung zum Beurteilungswesen
- Voraussetzungen für ein funktionierendes Beurteilungssystem
- Tätigkeitsmerkmale, Anforderungsprofile, Beurteilungsmerkmale
- Art und Umfang der Beurteilungsskalen/Beurteilungsmaßstab
- Entwurf von Einstufungshilfen
- Gewichtung der Merkmale
- Das Beurteilungsgespräch als wesentliches Qualitätsmerkmal
- Erarbeitung/Inhalt von Beurteilungsrichtlinien
- Beispiel für ein aussagefähiges Beurteilungssystem
- Stellenwert des Beurteilungsergebnisses für den Stufenaufstieg nach TVöD


s.a. unsere Fortbildungsangebote in Kapitel 3 „Führungspraxis“


 Personalfachleute, die für das Beurteilungswesen zuständig sind, sowie Personalvertretungen

 Fachkompetenz

 mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

 Für Personalentwicklung verantwortliche Mitarbeiter*innen, Führungskräfte

 Fachkompetenz, Führungskompetenz

 mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Aktuelle Instrumente der Vorgesetztenbeurteilung

Eine lernende Organisation braucht lernende Führungskräfte. Beurteilung von unten nach oben stellt einen bedeutsamen Erkenntnisgewinn für Vorgesetzte dar.

Ziel dieser Veranstaltung ist es, den Nutzen der Vorgesetztenbeurteilung deutlich zu machen, verschiedene Methoden und Instrumente zur differenzierten Bewertung von Führungsverhalten zu vermitteln und sinnvolle Anwendungsmöglichkeiten für den Einsatz dieser Instrumente zu erarbeiten.

- Funktion und Ziele der Vorgesetztenbeurteilung
- Alternativen und aktuelle Entwicklungen zur Beurteilung von Führungsverhalten
- Wesentliche Instrumente der Vorgesetztenbewertung: Vorgesetztenbeurteilung, Mitarbeiterbefragungen, Führungsfeedback, Assessment-Centers, 360°-Feedback
- Verbreitung und Anwendung der Vorgesetztenbeurteilung in Wirtschaft und Verwaltung
- Einführung und Durchführung von Vorgesetztenbeurteilung
- Entwicklung und Standardisierung von Fragebögen
- Folgemaßnahmen auf individueller und organisationsbezogener Ebene




s.a. unsere Fortbildungsangebote in Kapitel 3 „Führungspraxis“

Das Führungsfeedback

Das Führungsfeedback hat einen hohen Stellenwert im Rahmen der Personalentwicklung und ist wesentlicher Bestandteil einer zeitgemäßen Führungskultur.

In dieser Veranstaltung werden die methodischen Möglichkeiten eines Führungsfeedbacks dargestellt und praktische Schritte erarbeitet. Darüber hinaus werden Befürchtungen und Bedenken in Hinblick auf dieses Instrument thematisiert sowie Hinweise zur effektiven und motivierenden Gestaltung der Gesprächssituationen im Führungsfeedback vermittelt.

- Definition und Stellenwert des Führungsfeedbacks
- Einbettung des Führungsfeedbacks in die Personalentwicklung
- Regeln für die Implementierung des Führungsfeedbacks
- Individuelle Vorgehensweise im eigenen Verantwortungsbereich
- Entwicklung eines Rahmenfragebogens
- Einsatz und Auswertung des Fragebogens
- Umgang mit Ängsten und Vorbehalten
- Informationen über die Ergebnisse: wer, wie, wann?
- Ausgestaltung der Rückmeldung an die Führungskraft
- Rückmeldegespräch durch eine externe Person
- Moderiertes Führungsfeedback-Gespräch mit den Mitarbeiter*innen
- Rückmeldung empfangen können – Vereinbarungen treffen können
- Training und Analyse beispielhafter Feedbacksituationen




- 
 Führungskräfte aus Organisationen, die das Führungsfeedback einführen bzw. dieses demnächst beabsichtigen
- 
 Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz
- 
 mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

Evaluierungs-Workshop zur Umsetzung der leistungsorientierten Vergütung

Der TVöD ist nun seit Herbst 2005 in Kraft und bei den meisten Arbeitgebern sind die ersten Erfahrungen mit der Umsetzung der leistungsorientierten Vergütung vorhanden.

In diesem Workshop stehen Reflexion und Auswertung in Bezug auf diese bisherigen Erfahrungen im Mittelpunkt, mit dem Ziel, sie für die Optimierung des weiteren Umsetzungsprozesses in Ihrem Hause zu nutzen.

Die Aufmerksamkeit wird dabei besonders auf die in der Dienstvereinbarung festgelegten Maßstäbe und Vorgehensweisen zur Erreichung der leistungsorientierten Vergütung gerichtet: Bisherige Erfolge sowie Nachjustierungsbedarfe werden ermittelt und Konsequenzen abgeleitet, um im weiteren Prozess eine fachbereichsübergreifend abgestimmte und motivierende Qualität in Leistungsfeststellung und -bewertung zu ermöglichen.

- 
 Verwaltungsleitung, Führungskräfte und Mitglieder der betrieblichen Kommission
- 
 Innovationskompetenz, Führungskompetenz
- 
 mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

- Zur bisherigen Umsetzung der leistungsorientierten Vergütung: Inhalte, Resonanz, Akzeptanz der Zielvereinbarungen, Zielerreichungen/Systematische Leistungsbewertungen in den verschiedenen Fachbereichen
- Resümee:
 - Bisher erreichter Nutzen für die Organisation und die Beschäftigten
 - Aufgetretene Problem- und Konfliktfelder
 - Ursachenanalyse
- Bewältigungsansätze – handlungsorientierte Lösungswege
- Anregungen, Absprachen, Ausblick

Potenzialanalyseverfahren

Systematische Personalentwicklung basiert auf der Kenntnis der qualitativen Personalbedarfe und der Potenziale der Beschäftigten, also des qualitativen Personalbestandes.

Potenzialanalysen liefern wesentliche Daten für eine zielorientierte Personalentwicklung. Hierbei stellt sich die Frage, wie Potenziale ermittelt werden können und wie die gewonnenen Informationen verdichtet und personalentwicklerisch genutzt werden können.



- Instrumente und Methoden der Potenzialanalyse
- Das Potenzial-AC: Gestaltung und Qualitätsstandards
- Stellenwert von Anforderungsorientierung
- Stellenwert von Karrieremodellen
- Personalinformationssysteme
- Individuelle und strategische Personalentwicklungsplanung



Personalfachleute,
Personalentwickler*innen
und Führungskräfte



Fachkompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Fort- und Weiterbildung effizient planen, durchführen und evaluieren

Der strategische Nutzen zielorientierter Fort- und Weiterbildung ist heute branchenübergreifend unstrittig. Bei knapper werdenden Ressourcen ist eine ziel- und bedarfsorientierte Fortbildungsplanung zwingend geboten.

Die Teilnehmenden erarbeiten Methoden systematischer Bedarfs-ermittlung und Möglichkeiten einer ganzheitlich orientierten Programmgestaltung. Hierbei werden PE-Qualitätskriterien als Entscheidungshilfe genutzt und Erfolgsmaße und -kontrollen formuliert.



Führungskräfte,
Personalentwickler*innen,
Fortbildungsbeauftragte



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



- Stellenwert von Fort- und Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung
- Ziele und Aufgaben von Fortbildung
- Methoden der Bildungsbedarfsanalyse
- Gestaltung eines Fort- und Weiterbildungsprogramms
- Vernetzung zu anderen PE-Instrumenten
- Anforderungs-/Zielgruppenorientierung
- Fortbildungsziele formulieren
- Instrumente und Kennzahlen eines Bildungscontrollings

Das jährliche Mitarbeitergespräch

Das jährliche Mitarbeitergespräch gilt als unverzichtbares Personalentwicklungs- und Führungsinstrument.

In dieser Veranstaltung werden die Ziele und Funktionen sowie Inhalte und Ablauf des jährlichen Mitarbeitergesprächs vermittelt. Die Gesprächsführungskompetenz wird so vertieft, dass Mitarbeitergespräche strukturierter und systematischer geführt werden können.



- Definition und Abgrenzung zu anderen Gesprächsarten und -anlässen
- Funktionen und Ziele jährlicher Mitarbeitergespräche
- Inhalte des jährlichen Mitarbeitergesprächs
- Anwenden eines Leitfadens und Ergebnisprotokolls
- Techniken der Gesprächsführung
- Kritische Kommunikationsmuster und ihr Einfluss auf das Gesprächsergebnis
- Umgang mit „schwierigen“ Gesprächspartner*innen
- Training und Analyse beispielhafter Mitarbeitergespräche



Führungskräfte aller Ebenen, auch interessierte Mitarbeiter*innen und Personalvertretungen



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Fortbildung für Mentor*innen

In vielen Führungssituationen kann die beratende Begleitung durch eine erfahrene Führungskraft hilfreich sein. Mentoring findet hierbei in einem Spannungsfeld zwischen Individual- und Organisationszielen statt. Ziel dieser Veranstaltung ist es, den persönlichen Beitrag zur Führungskräfte- und Organisationsentwicklung zu optimieren sowie geeignete Methoden und Wege zu finden, die eigene Berufs- und Lebenserfahrung jüngeren Kolleg*innen zu vermitteln.



Erfahrene Führungskräfte, die eine Funktion als Mentor*in übernehmen wollen



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



- Stellenwert von Mentoring in der Personal- und Führungskräfteentwicklung
- Mentoring - Coaching - Supervision: Unterschiede und Berührungspunkte
- Erwartungen an Mentorinnen und Mentoren: die Mentorenrolle
- Gestaltung der Beziehung und Zusammenarbeit
- Problematische Aspekte innerhalb der Mentoring-Beziehung
- Gesprächsführung im Mentoringprozess:
 - Gesprächsfördernde Methoden
 - Umgang mit Themen
- Erfolgsfaktoren für Mentoring

Arbeitszeugnisse zutreffend verfassen und richtig interpretieren

Die Abfassung eines Zeugnisses muss bestimmten formalen und inhaltlichen Kriterien genügen. Arbeitgeber*innen 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.



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



Personalverantwortliche, die Zeugnisse formulieren und/oder lesen



Fachkompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

2

Personalentwicklung 2.3 Personalauswahl




Effektive Personalauswahl*

Gelungene Personalauswahl ist unverzichtbar für die Bewältigung immer komplexer werdender Aufgaben und das Erreichen unterschiedlichster Ziele einer Organisation. Voraussetzung für das Gelingen der Personalauswahl ist die professionelle Gestaltung des Auswahlprozesses.

Wir vermitteln Ihnen den neuesten Stand im Hinblick auf Personalauswahlverfahren und informieren Sie über den effektiven, ökonomischen und sozial fairen Einsatz verschiedener Auswahlinstrumente, die in den einzelnen Phasen des Auswahlprozesses eingesetzt werden.

- Zum Begriff der „Eignung“
- Die Anforderungsanalyse als Ausgangspunkt der Personalauswahl - Ableiten eines Anforderungsprofils
- Überblick über verschiedene Methoden der Personalauswahl und deren Aussagekraft
- Qualitätsstandards für Personalauswahlverfahren
- Soziale Akzeptanz von Auswahlverfahren
- Anforderungsbezogene Verhaltensdiagnostik der persönlichen und sozialen Kompetenzen
- Stellenwert und Standards des eignungsdiagnostischen Interviews
- Psychologischer Hintergrund von Personenwahrnehmung und -beurteilung
- Beurteilungsfehler/Möglichkeiten ihrer Reduzierung
- Simulation eines Auswahlgesprächs und Übungen zur Beurteilung
- Checkliste zur Vorbereitung von Auswahl-situationen







* s. a. unsere Fortbildungsangebote zur DIN 33430 sowie zu Vorstellungsgesprächen

	Personalfachleute, die bei Stellenbesetzungen mitwirken
	Fachkompetenz, Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz
	mind. 6 – max. 16 Personen 2 Tage

Interkulturelle Vielfalt bei der Personalauswahl

Grundlegend für jeden fairen Personalauswahlprozess ist die Messung aller Bewerber*innen an denselben kompetenzbezogenen Anforderungen. Gerade die in Vorstellungsgesprächen und Assessment-Centern gewonnenen persönlichen Eindrücke geben oft den Ausschlag, ob jemand „in seiner Art“ - in sozial-kommunikativen, einstellungsbezogenen und motivationalen Aspekten - passend erscheint. Doch was wir als Etikette für „positives“ und „negatives“ Verhalten in bestimmten Situationen und Kontexten erachten, ist stark von unseren kulturellen Wurzeln geprägt - sei es die Gestaltung der Kontaktaufnahme und Kommunikation (Blickkontakt, Begrüßung, Ausmaß an Direktheit...), die Haltung gegenüber Autoritäten, das Entscheidungs- und Teamverhalten etc. Auch im Sinne einer angenehmen, wertschätzenden Gestaltung der Auswahl-situation für Bewerber*innen stellt sich die Frage nach dem interkulturell sensiblen Umgang. Wie gelingt hier Fairness und leistungsbezogene Auswahl ohne „Äpfel-mit-Birnen-Vergleich“?

Das Seminar soll dazu beitragen, eigene Erwartungshaltungen im Kontext der Personalauswahl in Hinblick auf deren kulturelle Prägung kritisch zu prüfen und zu hinterfragen sowie beispielhaft an konkreten Praxisbeispielen aus Auswahlkontexten zu verdeutlichen, wo und wie interkulturelle Unterschiede Einfluss nehmen. Davon ableitend sollen Impulse gesetzt werden, wie ein sensibler Umgang mit Unterschiedlichkeit gestaltet und in der Bewertungssituation berücksichtigt werden kann - dies schließt auch die Grenzziehung zwischen Gleichbehandlung und Leistungsanspruch ein.

	An Personalauswahl und -entwicklung beteiligte Beschäftigte		→ Der Begriff der „Kulturfairness“ im Auswahlkontext
	Fachkompetenz, Soziale Kompetenz, Diversity-Kompetenz		→ Arten von kulturbezogenen Verzerrungen in Auswahl-/Bewertungsprozessen
	mind. 6 – max. 16 Personen 1 Tag		→ Schwierigkeiten bei der Rückführung von (Miss-)Erfolgsquoten auf Kultur
			→ Erkennen und reflektieren eigener (kulturell geprägter) Wahrnehmungsmuster und Werthaltungen an Fallbeispielen
			→ Mögliche Strategien und Maßnahmen zur Abschwächung kulturbezogener Leistungsunterschiede in Auswahlverfahren
			→ Leitlinien zum Umgang mit Bewerber*innen neu gedacht – wen wie „abholen“?

Die DIN 33430 Informationsveranstaltung und/oder modulare Fortbildungsreihe

Diese Veranstaltungen wenden sich an Personen, die an berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen im Sinne der DIN 33430 beteiligt sind bzw. an Mitglieder von Auswahlkommissionen.

Im Sommer 2002 wurde die DIN 33430 als verbindlicher Qualitätsstandard zur Gestaltung von Eignungsbegutachtungen formuliert. Die DIN 33430 benennt nicht nur verfahrensbezogene Qualitätsstandards, sondern auch Anforderungen an die in Auswahlverfahren Mitwirkenden.

Die Teilnehmenden erhalten in einer eintägigen Informationsveranstaltung, die auch Auftakt zu einer Fortbildungsreihe sein kann, Informationen und Interpretationshilfen zur DIN 33430. Diese sollen für Qualitätsfragen in der Eignungsbeurteilung/Personalauswahl sensibilisieren sowie helfen, die praktischen Konsequenzen der DIN 33430 für den Prozess der Personalauswahl zu reflektieren.

In weiteren aufbauenden Veranstaltungen sollen die praktischen Konsequenzen der DIN 33430 für die Entwicklung und Durchführung eignungsdiagnostischer Verfahren verdeutlicht sowie Kenntnisse zur Gestaltung aussagekräftiger Interviews vermittelt werden. Darüber hinaus werden wesentliche Ansatzpunkte zur Optimierung des eigenen Beobachtungs- und Beurteilungsverhaltens und damit eine Qualifizierung von „Mitwirkenden“ bei Auswahlverfahren im Sinne der DIN 33430 geboten.

Gerne stellen wir Ihnen die Inhalte der 1–2-tägigen Veranstaltungen Ihrem Bedarf entsprechend zusammen.



- Modul I: Einführung in die DIN 33430
 - Entstehungsgeschichte
 - Ziele und Inhalte der DIN 33430
 - Qualitätskriterien und Qualitätsstandards
 - Die DIN 33430 als Prozessnorm
 - Rechtsqualität
 - Konsequenzen für die Planung und Durchführung von eignungsdiagnostischen Verfahren
 - Durchführungsempfehlungen
 - Verfahren zur Gewinnung eignungsdiagnostisch relevanter Informationen
- Modul II: Strukturierte Einstellungsinterviews
- Modul III: Verhaltensbeobachtung und -beurteilung

Eine detaillierte inhaltliche Beschreibung der Module II und III senden wir Ihnen auf Wunsch gerne zu.



Personen, die an berufsbezogenen Eignungsbeurteilungen beteiligt sind bzw. Mitglieder von Auswahlkommissionen; z. B. Personalfachleute, Personalentwickler*innen, Führungskräfte, Personalräte, Gleichstellungsbeauftragte



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
je Modul 1 Tag

Erstellen von Anforderungsprofilen

Das Anforderungsprofil bildet die Grundlage systematischer Personalauswahl und Personalentwicklung.

In dieser Veranstaltung wird der elementare Stellenwert des Anforderungsprofils thematisiert. Hierbei soll der Unterschied zwischen Leistungs- und Anforderungsprofil deutlich werden. Methoden zur Ermittlung von Anforderungsprofilen werden gegenübergestellt, wobei Mindeststandards für Anforderungsprofile definiert werden. Die Schritte zur Erstellung eines Anforderungsprofils werden konkret geübt.



Mitarbeiter*innen der Fachdienste,
die bei Stellenbesetzungen
mitwirken, sowie Personalverantwortliche
und Personalräte



Fachkompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1–2 Tage



- Das Anforderungsprofil als Voraussetzung erfolgreicher Personalauswahl
- Vergleich zwischen Befähigungs- und Anforderungsprofil
- Schnittstelle zu anderen Personalmanagementinstrumenten
- Erarbeitung von Anforderungsprofilen: Methoden und Qualitätsstandards
- Rechtliche Rahmenbedingungen
- Das Anforderungsprofil als Qualitätsmerkmal
- Praktische Übungen


Identifizierung und Qualifizierung von Nachwuchsführungskräften

Wer Führungskräfte gewinnen will, schreibt diese Positionen oft nicht mehr extern aus, sondern sucht vermehrt in der eigenen Belegschaft nach geeignetem Personal, um dieses mittelfristig in Richtung der benötigten Fähigkeiten zu entwickeln.

Diese zielführende Strategie, interne Potenzialträger*innen zu identifizieren und rechtzeitig Führungskompetenz aufzubauen, vergrößert zum einen den Pool an geeigneten Kandidat*innen für künftig zu besetzende Führungspositionen, zum anderen werden Arbeitgeber durch das Angebot an Entwicklungs- und Karriereperspektiven als attraktiver erlebt und können ihre Mitarbeiter*innen insgesamt besser an sich binden.

Um diese Vorteile tatsächlich nutzen zu können, reichen jedoch „One-size-fits-all“-Schulungen nicht aus. Vielmehr bedarf es gut ausgestalteter Potenzialanalyse-Prozesse und -Inhalte sowie bedarfsgerechter und individuell zugeschnittener Entwicklungsprogramme.

Auch die Akzeptanz des Verfahrens bei der Führungsebene des Hauses und in der Mitarbeiterschaft spielt eine bedeutende Rolle für den Erfolg dieses zeitgemäßen Personalentwicklungs-Tools.

 → Grundlegende Personalentwicklungsstrategie


→ Anforderungen an künftige Führungskräfte


→ Gestaltung von Potenzialanalysen: Instrumente und Methoden


→ Konzeption eines zeitgemäßen und bedarfsgerechten Führungskräfteentwicklungsprogramms

→ Standardisierte und individualisierte Entwicklungsformate

→ Umgang mit Einwänden und Bedenken

 Personalfachleute, Personalentwickler*innen, Führungskräfte

 Fachkompetenz, Führungskompetenz

 mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Beispielhaft wird im Folgenden ein Vorschlag für ein Führungskräfteentwicklungsprogramm skizziert:

Führungsnachwuchsqualifizierungsprogramm ca. 24 Monate



Das Assessment-Center als Personalauswahl- und Personalentwicklungsinstrument

Das Assessment-Center (AC) gilt als das erfolgreichste Instrument der Personalauswahl. Darüber hinaus bieten Potenzial-ACs eine fundierte Grundlage systematischer Personalentwicklung.

Die Teilnehmenden erhalten einen Gesamtüberblick über Prinzipien der AC-Konstruktion und AC-Durchführung. Sie lernen, AC-Verfahren kritisch zu analysieren und die Bedeutsamkeit professioneller Begleitung einzuschätzen.



- Was ist ein Assessment-Center?
- Einsatzmöglichkeiten und Aussagekraft des ACs
- Qualitätsstandards*
- AC-Konstruktion
- Gesamtablauf eines ACs
- Der Prozess der Urteilsbildung im AC
- Notwendigkeit der Beobachterschulung
- Umgang mit AC-Ergebnissen
- Bedeutung von Feedback-Gesprächen
- Interner Personalmarkt

s. a. unsere Fortbildungsangebote zur DIN 33430



Führungskräfte, Personalvertretungen, Gleichstellungsbeauftragte



Fachkompetenz, Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Berufungsverfahren

Die Professoren*innen sind in besonderer Weise profilprägend für Ihre Hochschule. Hochschulen müssen somit ein hohes strategisches Interesse daran haben, in einem immer enger werdenden Bewerbermarkt die „Richtigen“ zu finden, d.h. diejenigen zu gewinnen, die in besondere Weise geeignet sind, an den Zielen der Hochschule mitzuwirken.

In Berufungsverfahren geht es darum, „Passgenauigkeit“ herzustellen zwischen den Anforderungen, die die Hochschule und die Aufgaben des jeweiligen Lehrstuhls stellen und den besonderen Fähigkeiten und Kenntnissen künftiger Professor*innen. Den Ablauf dieser Verfahren optimal auf die angestrebte strategische Entwicklung und an aktuellen wissenschaftlichen und handwerklichen Standards der Personalauswahl auszurichten, ist Ziel dieses Workshops. Neben der notwendigen Definition von fachlichen und außerfachlichen Schlüsselkompetenzen, denen eine übergeordnete Bedeutung für die Bewältigung jetziger und künftiger Anforderungen zugesprochen wird, werden handlungsrelevante Empfehlungen für die Diagnoseinstrumente und die Dynamik von Entscheidungsprozessen im Berufungsverfahren ebenso erarbeitet wie Aspekte des Bewerbermarketings.

In dieser 2-tägigen Veranstaltung reflektieren die teilnehmenden (zukünftigen) Mitglieder von Berufungskommissionen ihre Rolle in der Kommission sowie die Prozessschritte des Verfahrens. Sie setzen sich mit den wesentlichen Schritten der Eignungsfeststellung im Berufungsverfahren auseinander sowie mit den Stufen bis zur Auswahlentscheidung auf dem Hintergrund von Hochschulgesetz und Berufsordnung. *(Es empfiehlt sich die Ergänzung durch einen eintägigen Workshop zur Interviewgestaltung im Berufungsverfahren.)*



Mitglieder von Berufungskommissionen



Fachkompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



- Strategische Bedeutung von Berufungsverfahren
- Rechtliche Aspekte
- Eignungsdiagnostische Grundlagen
- Stellenwert des Anforderungsprofils
- Konstruktion des Berufungsverfahrens
- Reduktion von Mess- bzw. Bewertungsfehlern
- Entscheidungsfindungsprozess in der Berufungskommission
- Qualitätsstandards

Das strukturierte Vorstellungsgespräch

- (1) für die Besetzung einzelner Stellen
- (2) bei Auszubildenden / Nachwuchskräften

Das Vorstellungsgespräch ist nach wie vor das häufigste und von allen Beteiligten als unverzichtbar bewertete Instrument der Personalauswahl.

Die Teilnehmenden sollen sich der Bedeutung und Zielsetzung des Vorstellungsgesprächs bewusst werden und dessen Aussagekraft kritisch reflektieren. Wie anforderungsbezogene Vorstellungsgespräche gezielt geplant und effizient durchgeführt werden, wird ebenso thematisiert wie die besondere Situation des Bewerbungsgesprächs mit internen Bewerber*innen. Konkrete Aspekte der Frageformulierung bis hin zu rechtlichen Vorgaben für die Durchführung von Vorstellungsgesprächen werden vermittelt. Die Anwendung eines formalisierten Beurteilungsvordrucks zur Auswertung der gewonnenen Erkenntnisse wird geübt wie auch die Reduzierung von Fehlerquellen im Vorstellungsgespräch.



- Möglichkeiten und Grenzen von Eignungsprüfungen
- Vergleich des strukturierten Vorstellungsgesprächs mit anderen Methoden
- Rechtliche Probleme und Grenzen: Zulässigkeit von Fragen
- Standardisierung von Vorbereitung und Durchführung eines Vorstellungsgesprächs*
- Multimethodale Interviewgestaltung
- Fragetechniken
- Anwenden eines Leitfadens und Gestaltung eines Beurteilungsbogens
- Beobachtungs- und Beurteilungsfehler
- Auswertung des Vorstellungsgesprächs
- Training und Analyse von Vorstellungsgesprächen unter Verwendung eines Leitfadens und Beurteilungsvordrucks

* s. a. unsere Fortbildungsangebote zur DIN 33430



Personalverantwortliche, Personalvertretungen und Fachkräfte, die (1) bei der Wieder- oder Neubesetzung einer Stelle oder (2) bei der Auswahl von Auszubildenden bzw. Anwärter*innen mitwirken



Fachkompetenz, Soziale Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Feedbackgespräche nach Auswahlverfahren

Feedbackgespräche sind Qualitätsmerkmal* und insbesondere Akzeptanzfaktor für Personalauswahlverfahren.

Die Teilnehmenden sollen sich der Bedeutung von differenzierten Rückmeldungen nach Einstellungs- bzw. Auswahlverfahren bewusst werden. Speziell wird der Zusammenhang zwischen den Anforderungsmerkmalen und den Feedbackinhalten sowie die Bedeutung sensibler, situationspezifischer Gesprächsführung vermittelt.



Führungskräfte, Personalfachleute



Soziale Kompetenz, Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- Kriterien für effektives Feedback
- Ablauf und Inhalte von Feedbackgesprächen
- Rückmeldung kritischer Beobachtungen
- Größtmöglicher Nutzen für die Bewerber*innen aus dem Feedback
- Training von Feedbackgesprächen
- Der besondere personalentwicklerische Nutzen des Feedbackgesprächs bei internen Bewerber*innen

* s. a. unsere Fortbildungsangebote zur DIN 33430

Interkulturelle Kompetenz – eine wesentliche Schlüsselqualifikation

Globalisierung, Einwanderungsströme und langfristige Herausforderungen einer multikulturellen Gesellschaft bilden sich auch in der Arbeitswelt immer deutlich ab. Produktivität, Sachlichkeit und faire Leistungsstandards sowie ein sensibler und rücksichtsvoller Umgang mit kultureller Andersartigkeit sind zu vereinen.

Nicht immer geschieht dies selbstverständlich und reibungslos, denn gerade im Strom des fordernden Berufsalltags und angesichts von Unwissen und Unsicherheit richten Menschen ihr Wahrnehmen, Werten und Umgehen mit Anderen gerne an vertrauten Maßstäben und Kategorien aus. Diese sind nicht unwesentlich kulturell geprägt. So entstehen häufig Missverständnisse und Konflikte wie auch Einbußen beim Nutzen von vorhandenen Potenzialen, denen ein bewusster „Blick über den (eigenen kulturellen) Tellerrand“ vorbeugen könnte.

Im Seminar soll eine kritische Auseinandersetzung damit stattfinden, welchen Einfluss das Verständnis von der eigenen Kultur und die Berührungspunkte mit Menschen aus anderen Kulturkreisen auf Interaktionen im Arbeitsalltag haben. Hierbei können verschiedene Perspektiven, die die Teilnehmer*innen betreffen - Führung, Teamarbeit, Kunden-/Bürgerkontakte - eingenommen werden. Praxisnah soll auch beleuchtet werden, wie sich Kontaktsituationen interkulturell kompetent gestalten lassen und damit die Zusammenarbeit verbessert werden kann.



- Begriffsklärung - Was bedeutet Interkulturelle Kompetenz?
- Kulturdimensionen als Schema für Unterschiedlichkeit
- Auswirkungen der „Kultursichtbrille“ in der Interaktion:
 - Verbales und non-verbales Kommunikationsverhalten
 - Selbst-/Fremdwahrnehmung
 - Selektive Wahrnehmung
 - Vorurteile
 - Konfliktpotenziale
 - Kreativpotenziale
- Selbstreflexion anhand von Fallbeispielen und/oder Simulationsübungen zu interkulturellen Begegnungen
- Ansätze zum effektiven Umgang mit Interkulturalität in ausgewählten Arbeitskontexten



Interessierte Mitarbeiter*innen und Führungskräfte



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

3

Führungspraxis

3.1 Grundlegende Führungsanforderungen

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



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 – 3 Tage

Führungskommunikation 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



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



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

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



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

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 unterschwellige 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.



Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- 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?

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



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage

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.

- 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



Führungskräfte



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Als Führungskraft Entscheidungen treffen und durchsetzen

NEU

Klare und nachvollziehbare Entscheidungen gelten als zentraler Bestandteil erfolgreichen Führungshandelns. Doch insbesondere neuen und jungen Führungskräften fällt es oft schwer, Entscheidungen zu treffen. Warum das so ist und wie solche Entscheidungsblockaden überwunden werden können, ist Gegenstand dieses Seminars. Wie laufen Entscheidungsprozesse ab, welche Entscheidungsmethoden gibt es, und wie können typische Entscheidungsfehler vermieden werden? Und was sind die Voraussetzungen und Kriterien für eine erfolgreiche Durchsetzung getroffener Entscheidungen?

In diesem Seminar gehen Sie solchen Fragen nach, erkennen die wesentlichen Einflussfaktoren auf Entscheidungen und optimieren Ihre persönliche Entscheidungskompetenz. Sie lernen, die richtige Balance zwischen rationalen und gefühlsmäßigen Entscheidungen zu finden und erfahren, wie Entscheidungen erfolgreich um- und durchgesetzt werden können.



- Definition und Wesen von Entscheidungen
- Prozess der Entscheidungsfindung:
 - Ablauf eines Entscheidungsprozesses
 - Intuition vs. Systematik
 - Ambiguitätstoleranz – der Umgang mit Widersprüchen und Unklarheiten
 - Psychologische Faktoren im Entscheidungsprozess
- Typische Entscheidungsfehler (vorschnelles Denken, Vorurteile, Heuristics...)
- Entscheidungen als Führungsaufgabe
- Entscheidungen durchsetzen:
 - Probleme präzise darstellen
 - Entscheidungen nachvollziehbar kommunizieren
 - Mit Zielkonflikten und Rückschlägen umgehen
 - Unterstützer*innen finden, Mitarbeiter*innen motivieren
- Falsche Entscheidungen reflektieren und daraus lernen



Führungskräfte



Führungskompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Führung 4.0

Arbeitsviertel beschreibt die durch (digitale) Vernetzung und grundsätzliche Flexibilisierung der Arbeitsweisen veränderte Arbeitswelt, einen Kulturwandel. Diesen zu gestalten ist Führungsaufgabe und fordert von Führungskräften auch, sich mit einer neuen Führungskultur zu befassen bzw. diese herbeizuführen. Traditionelle Rollen und Muster in der Arbeitswelt müssen hinterfragt werden, individuell motivierendes und sinnstiftendes Führungsverhalten wird angesichts der demografischen Situation und des Wertewandels noch mehr zum Erfolgsfaktor.

Ziel dieser Veranstaltung ist es, Führungskräfte zu sensibilisieren für eine Arbeitswelt, die neu gedacht werden muss sowie sie zur Selbstreflexion und Weiterentwicklung ihres Verhaltensrepertoires anzuregen.



Führungskräfte



Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- Arbeit 1.0, 2.0, 3.0, 4.0: Was heißt das für die Führungsrolle?
- Steuerung von Komplexität
- „Neue“ Formen von Kommunikation
- Virtuelle Teams
- Individualisierung im Führungshandeln
- Führungsqualität und Haltung

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.



- 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



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

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.



Interessierte Führungskräfte in der sog. Sandwichposition



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 15 Personen
2 Tage



- 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

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.



- 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



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



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 – 3 Tage

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.



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



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



- 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

3

Führungspraxis

3.2 Zielgruppenorientierte Führung

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement bedeutet, die vorhandenen personalwirtschaftlichen Instrumente (z.B. Arbeitszeitgestaltung, Vergütung etc.) und Personalentwicklungsinstrumente möglichst passgenau auf die aktuelle Berufs- und/oder Lebensphase der Mitarbeiter*innen abzustimmen und zugleich die Führungskräfte bezüglich der veränderten Erwartungen der Mitarbeiter*innen zu sensibilisieren. Das lebensphasenorientierte Personalmanagement stellt den Versuch dar, den geänderten Ansprüchen einer nachrückenden Generation gerecht zu werden und zugleich einen Beitrag zur Aufrechterhaltung der Gesundheit, Beschäftigungsfähigkeit und Motivation aller Beschäftigten bis ins Alter zu leisten. Die Einteilung in Berufs- und Lebensphasen hilft dabei, die Komplexität der Erwartungen der Mitarbeiter*innen zu erfassen und den ggf. vorhandenen Veränderungsbedarf bezüglich der personalwirtschaftlichen und personalentwicklerischen Instrumente und der Einstellungen der Führungskräfte zu ermitteln und einzuleiten.

In diesem Seminar setzen sich die Teilnehmer*innen mit ihrer Rolle im lebensphasenorientierten Personalmanagement auseinander. Sie kennen das Konzept der Lebensphasen und erkennen den erforderlichen Handlungsbedarf.



- Lebensphasenorientiertes Personalmanagement: Definition und Ziele
- Das Konzept der Lebensphasen
- Die Rolle der personalwirtschaftlich Verantwortlichen
- Die Rolle der Führungskraft
- Werte, Einstellungen und Haltungen
- Beispiele für lebensphasenorientierte Maßnahmen
- Möglichkeiten der Umsetzung für Führungskräfte und personalwirtschaftlich bzw. personalentwicklerisch Verantwortliche



Führungskräfte, Mitarbeiter*innen der Personalabteilungen, Interessenvertretungen



Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

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



Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Diversity-Kompetenz, Ethische Kompetenz



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

Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Führungsaufgabe

Vereinbarkeit von Beruf und Familie gilt als eine der zentralen Herausforderungen der Beschäftigungs- und Sozialpolitik in Deutschland. Leider nutzen immer noch zu wenig Organisationen die Vorteile und Chancen einer familienfreundlichen Unternehmenskultur. Familienfreundlichkeit als ein wichtiger Faktor für die Wahl des Arbeitsplatzes und für die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen wird insbesondere im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung, des wachsenden Fachkräftemangels und der zunehmenden Arbeitsverdichtung in den nächsten Jahren verstärkt Bedeutung erlangen.

Im Rahmen dieser Veranstaltung setzen sich die Teilnehmenden mit der Lebensplanung von Frauen und Männern auseinander. Es werden Möglichkeiten der Gestaltung von Familienphasen sowie der Verbindung von Beruf und Familie erarbeitet.

Die Teilnehmenden informieren sich über Möglichkeiten, mit Hilfe von Arbeitszeitgestaltung und Arbeitsstrukturierung die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu unterstützen.



- Balancing von Beruf und Familie
- Familienarbeit als gesellschaftliche Aufgabe
- Aktuelle familienpolitische Konzepte
- Gewährung verschiedener Arten von Familienphasen
- Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung und der Arbeitsstrukturierung



Führungskräfte



Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz,
Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



Personalführung bei den Generationen Y und Z

Die Arbeitswelt ist im Zusammenhang mit der digitalen Transformation, zunehmender globaler Vernetzung und alternden Belegschaften in Veränderung begriffen. Hinzu kommt ein allgemeiner Wandel von Überzeugungen und Werthaltungen, der insbesondere von jüngeren Beschäftigten in die Unternehmen und Verwaltungen getragen wird. Im Fokus dieser Veranstaltung stehen dabei die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der sog. Generationen Y und Z.

Als bezeichnend für Angehörige dieser Generationen gilt ein grundlegendes Interesse an sinnstiftender Arbeit sowie ein stark ausgeprägter Wunsch nach Selbstverwirklichung, ohne dabei der Arbeit alles unterordnen zu wollen. Ebenso werden die Digital Natives als technologieaffin beschrieben, und sie stellen hohe Ansprüche an die Balance von Arbeit und Freizeit.

Gegenstand des Seminars ist zunächst einmal ein Faktencheck: Was lässt sich über die Generationen Y und Z anhand empirischer Studien tatsächlich aussagen, und was gehört eher in den Bereich der Mythen und Legenden? Im Zentrum des Seminars steht in Ableitung daraus sodann die Frage, wie Führungskräfte mit den führungsbezogenen Anforderungen und Erwartungen junger Mitarbeiter*innen umgehen können. Die Reflektion der eigenen Führungsrolle sowie des Führungsverhalten stehen dabei ebenso im Vordergrund wie die Erweiterung des Repertoires in Hinblick auf andere Anforderungen durch junge Mitarbeiter*innen.



Führungskräfte



Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- „Generationen Y und Z“: Definition, Charakteristika und Mythen
- Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Motivationsquellen der „Generationen Y und Z“
- New-Work und Anforderungen an Führungskräfte 4.0
- Kritische Reflexion erprobter Führungsstile und -mittel
- Vereinbarungsorientiert führen, Entwicklungsperspektiven schaffen
- Generationsübergreifende Führung: Unterschiedliche Erfahrungshintergründe konstruktiv nutzen


Erfahrene Mitarbeiter*innen kooperativ führen


Durch den demografischen Wandel sind Führungskräfte mit einer Vielzahl von Herausforderungen konfrontiert – u. a. werden weniger junge Mitarbeiter*innen eingestellt und ein deutlicher Anstieg des Durchschnittsalters der Beschäftigten ist zu beobachten. Deshalb gilt es, die Potenziale der Generation 50plus und deren umfassenden Erfahrungsschatz nutzbringend für Mensch und Organisation einzubeziehen.


Gelingen kann dies jedoch nur, wenn die Einschätzung des Leistungspotenzials, aber auch die Kenntnisse über Bedürfnisse, Einstellungen und Motivation auf der Basis fundierten Wissens und nicht etwa auf „Mythen über das Alter“ beruht.

Dieses Seminar unterstützt Sie als Führungskraft dabei, eine alters- und erfahrungsgerechte Führung zu praktizieren. Sie entwickeln Kompetenzen, sich aktiv auf die Potenziale und das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter einzustellen und damit ein optimiertes Zusammenwirken in altersgemischten Teams zu fördern.

- Fakten zur demografischen Entwicklung und die Auswirkungen auf die Arbeitswelt
- Mythen und Vorurteile über das Altern
- Leistungsfähigkeit und Potenziale älterer Mitarbeiter*innen: vom Defizitdenken zur Anerkennung von Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenzialen
- Motivation und Bedürfnisse älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Betriebliche Entwicklungsperspektiven für „50plus“ entdecken
- Besondere Herausforderungen meistern:
 - Erfolgreiches Führen altersgemischter Teams
 - Junge Führungskraft - ältere Mitarbeiter*innen
 - Förderung der Bereitschaft zu Veränderungen
 - Mit Rückzugshaltungen und Resignation umgehen
 - Generationsübergreifende Wissensvermittlung


 Führungsnachwuchskräfte, Führungskräfte


 Fachkompetenz, Führungskompetenz, Ethische Kompetenz


 mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Interkulturelle Führungskompetenz

Kulturelle Vielfalt bringt Stärke. Unterschiedliche Kompetenzen, Perspektiven und Herangehensweisen können gezielt eingesetzt werden, um das große Ganze nach vorne zu bringen und für alle Beteiligten einen Nutzen zu erzielen - so die Theorie. In der Realität ist interkulturelle Zusammenarbeit nicht immer erfolgreich und Führungskräfte scheitern oft an dem Ziel, ein interkulturelles Team wirksam zu führen. Führungskräfte stehen vor der Aufgabe, die Kooperation verschiedenartiger Menschen zu gestalten und das Wissen sowie die Erfahrungen aus unterschiedlichen Lebenshintergründen in die Arbeit einfließen zu lassen. Dazu müssen Führungsbeziehungen neben monokulturellen auch unter interkulturellen Gesichtspunkten betrachtet werden. Eine kultursensible Führung wird oft durch stereotype Einstellungen, Unkenntnis, aber auch Unsicherheit im Umgang mit Andersartigkeit verhindert. Kulturelle Vielfalt managen ist eine der großen Herausforderungen im Führungsalltag; dieses Seminar vermittelt das entsprechende Grundlagenwissen.

Führungskräfte aller Ebenen 

Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Diversity-Kompetenz, Ethische Kompetenz 

mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage 

- Interkulturelle Kompetenz als Querschnittskompetenz
- Sensibilität in interkulturellen Interaktionen entwickeln: Der Ansatz der Kulturdimensionen
- Auswirkungen der Kulturdimensionen auf Führungsstil und Einsatz von Führungsinstrumenten
- Verstehen der eigenen kulturellen Prägung und Sensibilisierung der eigenen kulturellen Werte und Normen
- Offenheit gegenüber Mitarbeiter*innen aus anderen Kulturen – Unterschiede akzeptieren
- Verständnis der Besonderheiten interkultureller Kommunikationsprozesse
- Konfliktgespräche mit Mitarbeiter*innen aus anderen Kulturen führen
- Metakommunikation
- Analyse und Bearbeitung schwieriger interkultureller Situationen aus der Berufspraxis der Teilnehmer*innen

3

Führungspraxis

3.3 Führen in „schwierigen“ Situationen

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



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 – 2 Tage (nach Absprache)

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



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



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

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. Nörgler*innen oder Minderleister*innen gegenüber treten sollten.



- 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



Führungskräfte verschiedener Ebenen mit Personalverantwortung



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

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.



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- 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

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)



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

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

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 distanzieren, 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.



Führungskräfte



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- 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

Sexuelle Übergriffe am Arbeitsplatz

Sexuelle Übergriffe werden 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 sind sexuelle Übergriffe?
- Typische Täter-Opfer-Konstellationen
- Bedingungsfaktoren für sexuelle Übergriffe
- 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



Fachkompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

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



Fachkompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



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

3

Führungspraxis

3.4. Anwendung spezifischer Führungsinstrumente

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



Strategische Kompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



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



Strategische Kompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz



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


Kritikgespräche führen


Eine regelmäßige, konstruktive und nachvollziehbare Rückmeldung ist von entscheidender Bedeutung für die Leistungsbereitschaft und die Zufriedenheit der Mitarbeiter*innen. Das Führungsinstrument Kritik kann aber nur dann erfolgreich eingesetzt werden, wenn zentrale Regeln der Rückmeldung beachtet und im Gespräch umgesetzt werden.


In diesem Seminar erfahren die Teilnehmer*innen, wie sie Kritikgespräche mit Hilfe professioneller Gesprächstechniken wertschätzend führen können. Sie verbessern ihre Analysefähigkeit und können so im Gespräch bewusster, zielorientierter und flexibler reagieren.

In vielen praktische Übungen wird die Durchführung von Kritikgesprächen trainiert und so mehr Sicherheit für die berufliche Praxis aufgebaut.

- Kritikgespräche – Was macht sie so unangenehm?
- Begriffsklärung Rückmeldung - Anerkennung - Kritik
- Rückmeldung als Voraussetzung für Verhaltensänderungen
- Anlässe für Kritikgespräche
- Funktionen von Kritik
- Zeitliche, räumliche und soziale Rahmenbedingungen eines Kritikgesprächs
- Vorbereitung und Strukturierung des Gesprächs
- Regeln und Ablauf eines Kritikgesprächs
- Gesprächstechniken für konstruktive Kritikgespräche
- Praktische Tipps und Fehlervermeidung: z. B. non-verbale Signale wahrnehmen, Umgang mit Spannungen, Widerständen und Blockaden, Verhalten zur Deeskalation

 Führungskräfte


 Führungskompetenz, Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz


 mind. 6 – max. 15 Personen
1 – 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

 Innovationskompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Ethische Kompetenz

 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

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)



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



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 akzeptanzerzeugend 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



Strategische Kompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



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 gruppenspezifische 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



Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

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



Fachkompetenz, Strategische Kompetenz, Innovationskompetenz, Führungskompetenz



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



Innovationskompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

Wissensmanagement und Know-How-Transfer

Ein demografie- und lebensphasenorientiertes Personalmanagement erfordert bei zunehmender Fluktuation und exponentiellem Wissenswachstum besondere Strategien des Wissenstransfers in Organisationen. Wissen ist an vielen Orten gespeichert, wesentliche Know-how-Träger*innen sind die Beschäftigten. Der sichere Zugriff auf vorhandenes Wissen ist ein wichtiger strategischer Erfolgsfaktor.

Ziel dieser Veranstaltung ist es, Führungskräfte für die Relevanz von Wissensmanagement zu sensibilisieren und Werkzeuge an die Hand zu geben, die vorhandenes Wissen sichern und bei einem Wechsel auf der Ebene von Referatsleiter*innen und Referent*innen bzw. einer weiteren (Führungs-)Ebene nutzbar halten.



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- Wissensmanagement:
 - Definition und Ziele WM
 - Explizites und implizites Wissen
 - Wissensquellen und -träger
- Wissen identifizieren, dokumentieren, priorisieren und weitergeben
- Werkzeuge bzw. Techniken der Wissenskommunikation
- Systematischer und strukturierter Wissenstransfer bei Ausscheiden/ Wechsel
- Stellenwert von Wissensmanagement in einem lebensphasenorientierten Personalmanagement

3

Führungspraxis

3.5 Fortbildung für Führungsnachwuchskräfte

Fortbildungsreihe zur Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften

Das erfolgreiche Hineinwachsen in die neue Rolle als Führungskraft gelingt nicht nebenher. Vielmehr muss das Erfahrungslernen im Alltag mit einem bewussten Führungs(selbst)verständnis und belastbarem Wissen um führungspsychologische Prozesse, Funktionen, Ziele und Instrumente von Führung untermauert werden. Nur so kann das Praxislernen wiederum gezielt auf den eigenen Entwicklungsfortschritt ausgerichtet und ein verantwortungsvolles Sich ausprobieren in der neuen, einflussreichen Rolle stattfinden. Nachfolgend wird eine modulare Schulungsreihe beschrieben, die die psychologischen „Basics“ des Führens thematisiert und sich an Führungskräfte richtet, die eine erste Orientierung in der neuen Rolle sowie ein Repertoire an „Handwerkszeug“ zur Bewältigung zentraler Führungsaufgaben erlangen möchten, die nun alltäglich auf sie zukommen (werden).

1. Modul: Führungskompetenz und wesentliche Führungsinstrumente

Gut zu führen bedeutet zweierlei: Zum einen, das Leistungsverhalten von Mitarbeiter*innen bewusst und bestimmt auf die Ziele der Organisation auszurichten, zum anderen zugleich auch gerecht und fürsorgepflichtig die Mitarbeiter*innen bei ihren individuellen Kompetenzen und Bedürfnissen abzuholen und zu motivieren, sie zu fordern und zu fördern. Daraus ergeben sich Rollenkonflikte durch Erwartungshaltungen aus verschiedenen Richtungen. Diese zu erkennen und zu reflektieren stellt einen bedeutsamen Schritt zur Ausbildung eines klaren Führungselbstverständnis' dar. Zudem stellt sich die Frage, wie Beeinflussung auszusehen hat, die effektiv auf Motivation und Leistungsverhalten von Mitarbeiter*innen zielt und welcher Instrumente sich eine Führungskraft hierbei bedienen kann. Entsprechend werden in diesem ersten Modul Führungsrolle, -stile und -dilemmata, psychologische Basics der Motivation und des Leistungsverhalten thematisiert sowie wesentliche Führungsfunktionen und entsprechende Instrumente vorgestellt, die dann in den weiteren Modulen vertieft werden.

Modul 1

- Definition von Führung
- Führungsrolle und Führungsdilemmata
- Werteorientierte Führung / Ethische Aspekte
- Motivationspsychologische Grundlagen der Leistungsbereitschaft
- Individuelle Führungsstile: Der Umgang mit unterschiedlichen „Mitarbeiter*innen-Typen“
- Wesentliche Führungsinstrumente und deren Funktion



Führungsnachwuchskräfte



mind. 6 – max. 16 Personen



je Modul 2 Tage



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz

2. Modul: (Führungs-)Kommunikation

Als Transportmittel für jegliches Führungshandeln dient die Kommunikation. Doch nur weil Führungskräfte regelmäßig mit ihren Mitarbeiter*innen sprechen, heißt dies noch lange nicht, dass dies gut und wertschätzend gelingt. Dafür bedarf es einiger Grundlagen zum Wesen von Kommunikation sowie kommunikationspraktischer Methoden und Techniken und deren wirkungsvollem Einsatz in unterschiedlichen Gesprächssituationen, die wiederum als Führungsinstrumente dienen. Im 2. Modul wird deshalb Führung als Beeinflussung durch gezielte Kommunikation aufgegriffen und entsprechendes Wissen vermittelt. Zudem sollen herausfordernde Gesprächssituationen, die den neuen Führungskräften in der Praxis begegnen (z. B. anlassbezogene Kritikgespräche mit Mitarbeiter*innen), geprobt und mit besonderem Blick auf kommunikatives Geschick ausgewertet und diskutiert werden.

Modul 2

- Grundlagen der Kommunikation/Modelle
- Kommunikation als grundständiges Führungsmittel
- Kommunikationspraktische Methoden und Techniken (Beziehungsgestaltung, Rhetorik)
- Gesprächsaufbau/-strukturierung
- Ergebnisorientierte Gesprächsführung,
- Situations- und adressatengerechte Kommunikation
- Gesprächsarten (als Führungsinstrumente)
- Vorbereitung / Nachbereitung von Gesprächen
- Konstruktiver Umgang mit Emotionen

3. Modul: Die Führungskraft als Konfliktmanager*in

Treten im Team oder bei einzelnen Mitarbeiter*innen „Probleme“ im Arbeitsverhalten zu Tage, sind häufig vorangeschrittene Konflikte der Grund. Diese wirken belastend und werden oft lieber „unter dem Deckel gehalten“ als dass „schlafende Hunde geweckt“ werden. Je weiter Konflikte sich jedoch unbehandelt ausdehnen, desto weniger wird ein konstruktiver Umgang möglich. Dabei gibt gerade eine offene Auseinandersetzung über Missstände Anlass für positive Veränderungen und Entwicklung, so lange sie nicht ins sachferne, persönlich verletzend und schädigungswillige abrutscht. Als Führungskraft gilt es, aus Obacht für Leistungsfähigkeit und Fürsorgeverantwortung gegenüber den eigenen Mitarbeiter*innen, Konflikten wenn möglich vorzubeugen, deren Potenziale und Anzeichen frühzeitig zu erkennen, als Konfliktmanager*in versiert die Initiative zu ergreifen und proaktiv den Lösungsprozess zu be-

gleiten. Nicht selten muss eine Führungskraft hierbei auch mit der Tatsache umgehen, selber Teil des Konfliktes, und damit nicht unbefangen, zu sein. In Modul 3 soll es deshalb um Wissen und Handlungsrepertoire von Führungskräften im Themenfeld Konfliktentstehung, -verläufe, -vorbeugung und -interventionen gehen.

Modul 3

- Definition von Konflikt und Konfliktarten
- Konfliktursachen und -anzeichen am Arbeitsplatz
- Konfliktverläufe /-stufen und deren Auswirkungen
- Konfliktanalyse
- Konfliktinterventionsmöglichkeiten
- Die Führungskraft als Konfliktmanager*in
- Prinzipien des Konfliktmanagements
- Struktur und Steuerung von Konfliktgesprächen
- Konfliktvorbeugung
- Das Wesen einer „guten“ Streitkultur



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Innovationskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz

4. Modul: Teammanagement

Neben der individuellen Mitarbeiterführung steuern Führungskräfte zumeist ein mehrköpfiges Team, welches in seiner Dynamik, Diversität an Charakteren und deren Interessen, Motiven und Kompetenzen sowie gemeinsamen Zielstellungen und Projekten spezielle Anforderungen an das Kooperations- und Lenkungsverhalten der Führungskraft als Teammanager*in stellt. In diesem Modul sollen diese Anforderungen beleuchtet werden. Es geht darum, wie eine Führungskraft ihre eigene Rolle im Team definiert, das Team in seiner Entwicklung fördern und gemeinsam mit dem Team Ziele entwickeln und erreichen kann. Auch der soziale „Wohlfühlfaktor“ bei der Teamzusammenarbeit soll als zu pflegende Motivationsquelle nicht außer Acht gelassen werden.

Modul 4

- Definition von Team und Teamarten
- Entwicklungsphasen von Teams
- Vorteile und Risiken von Teamarbeit
- Der Faktor Diversität
- Gruppendynamische Prozesse
- Die Rolle der Führungskraft im Team
- Delegation und andere Führungsmittel im Teamkontext
- Teamschwierigkeiten erkennen und gezielt eingreifen
- Teamregeln, Teamkultur



Strategische Kompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz

5. Modul: Gesundes Führen

Insbesondere Arbeitsausfälle und Leistungseinbußen aufgrund psychischer Belastungen und - in der Folge - psychischer Erkrankungen haben in den letzten Jahren massiv zugenommen. Einher geht dies mit begünstigenden oder gar verursachenden Risikofaktoren der Arbeit selbst. Diese liegen nicht selten in durch Führung (mit-)lenkbaren Größen wie Zeitdruck, Arbeitsvolumen, überhöhten Ansprüchen, Mangel an Handlungsspielräumen, unklaren Verantwortlichkeiten, Kompetenzmängeln, sozialen Konflikten, „schiefer“ Work-Life-Balance etc.. Deshalb sollten Führungskräfte für den Umgang mit psychischen Belastungen am Arbeitsplatz als Führungsaufgabe sensibilisiert werden, um entsprechende „Antennen“ im Führungshandeln auszufahren und fürsorglich zu agieren. Es soll dabei auch um den Faktor Selbstfürsorge gehen. Häufig sind es gerade die Führungskräfte, auf denen ein besonderer Druck lastet, den es zu reflektieren gilt, um Maßnahmen zum Schutz der eigenen Gesundheit abzuleiten.

Modul 5

- Definition und Abgrenzung zentraler Gesundheits-/ Krankheitsbegriffe
- Die Bedeutung von Stress im Entstehungsgefüge psychischer Erkrankungen
- Risikofaktoren für psychische Erkrankungen im Arbeitskontext
- Präventives Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe
- Anzeichen häufiger psychischer Erkrankungen im Arbeitskontext
- Eingriffsmöglichkeiten und Rolle der Führungskraft
- Analyse des persönlichen Stresserlebens/der persönlichen „Gefährdungsfaktoren“
- Selbstregulative Methoden im Umgang mit Stress
- Resilienz als „psychisches Immunsystem“



Fachkompetenz,
Innovationskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz

Fakultativ können ergänzend zu diesen fünf Basismodulen je nach Bedarf der Teilnehmer*innen speziell zugeschnittene 1-tägige Module angeboten werden, Themen könnten z.B. sein:

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

3

Führungspraxis

3.6 Bereichsspezifische Führungskonzepte

Führen im Kommunalen Steuerungsmodell

1993 hat die KGST mit dem Neuen Steuerungsmodell NSM eine Grundlage für die Reform der öffentlichen Verwaltung hin zu einem kundenorientierten Dienstleistungsunternehmen gelegt. Hierauf aufbauend und die geänderten Rahmenbedingungen berücksichtigend ist nun nach 20 Jahren NSM das Kommunale Steuerungsmodell KSM formuliert worden. Dieses fokussiert insbesondere auf eine Stärkung des strategischen und wirkungsorientierten Managementansatzes sowie der Führungskompetenz und Verantwortung der kommunalen Manager*innen. Die bisherigen Erfahrungen mit der Verwaltungsmodernisierung verweisen auf die Notwendigkeit einer geeigneten führungshandwerklichen Umsetzung bzw. Änderungsstrategie und einer wertegeleiteten Diskussion.

Zentrale Themen dieser Veranstaltung sind neben den inhaltlichen Kernaussagen des KSM die geänderten Anforderungen an Führungskräfte und die veränderte Führungsphilosophie. Entsprechend reflektieren die teilnehmenden Führungskräfte ihren Beitrag zur Gestaltung eines KSM und setzen sich mit den gesellschaftlichen Hintergründen sowie führungspsychologischen Anforderungen auseinander.



- Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen NSM und KSM
- Die fünf Komponenten des KSM
- Der besondere Stellenwert von Zielen bzw. Wirkungen
- Anforderungen an Führungskräfte
- Identifikation mit der Ergebnis-, Human- und gesellschaftlichen Verantwortung
- Führungspsychologische Herausforderungen, Anpassung bestehender Führungsmittel



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1Tag

Führungskonzepte für Kulturbetriebe, Feuerwehren, Handwerk/Industrie, Soziale Einrichtungen



Mitarbeiter*innen mit Führungsaufgaben in speziellen Berufsfeldern



Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Strategische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Grundsätzlich erfolgt Führung in Spannungsfeld zwischen den Zielen und Bedarfen der Organisation und ihren Aufgaben und dem Leistungsverhalten der Mitarbeiter*innen, welches deutlich von der Qualität der Führung abhängt. Erfolgreiches, differenzielles Führen bedeutet hierbei sowohl den speziellen Arbeitsrahmen sowie kultivierte Denk- und Handlungsmuster des eigenen Berufsfeldes zu erkennen und die Mitarbeiter*innen entsprechend abzuholen als auch eine erwartungsgemäße Führungsrolle einzunehmen.

Teilnehmer*innen einer solchen berufsfeldspezifischen Führungsförderung wird eine kritische Auseinandersetzung mit Führungs(selbst)verständnis, -prinzipien und -instrumenten im Kontext ihres beruflichen Umfeldes geboten. Vertieft kann auf den Umgang mit besonderen Herausforderungen eingegangen werden und/oder ein auf die eigene Einrichtung abgestimmtes Führungskonzept entwickelt werden. Ausgewählte Inhalte der im Kapitel Führungspraxis beschriebenen Fortbildungsveranstaltungen werden hierbei auf die besondere (Führungs-)Praxis einzelner Berufsfelder zugeschnitten.

Beispielhaft seien Führungsherausforderungen einiger Berufsfelder kurz umrissen:

Kulturbetriebe

Geänderte kulturpolitische und finanzielle Rahmenbedingungen sowie Erwartungen des Publikums zwingen Kulturstiftungen, Theater, Museen, Opernhäuser etc. zur kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Profil, mit Strategien und Erfolgskriterien - kurzum der Etablierung eines professionellen Managements.

Feuerwehren

Bei der Feuerwehr spannt sich der Berufsalltag zwischen dem Rettungsdienstesinsatz und dem Leben auf der Wache auf und geht mitunter für Führungskräfte mit einem raschen Wechsel von direktivem Lenken im „Ernstfall“ zu eher kooperativem Führungsverhalten im Sozialgefüge der 24/7-Feuerwachekollegenschaft einher.

Handwerk / Industrie

In den letzten Jahren hat sich das Anforderungsspektrum an Meister*innen und Vorarbeiter*innen deutlich ausgeweitet. Neben fachlicher Kompetenz rücken sozial-kommunikative Führungsskills immer stärker in den Vordergrund und erfordern ein Hinterfragen von festgefahrenen Einstellungen und Handlungsweisen.

Soziale Einrichtungen

Teamorientierte Arbeit unter hoher Arbeitsbelastung, permanenter zwischenmenschlicher Konfrontation und entsprechender besonderer Gefährdung durch arbeitsplatzbezogene Gesundheitsrisiken bedeuten für Führungskräfte in sozialen Einrichtungen ein hohes Maß an Einsatz für Motivation und Leistungserhalt ihrer Mitarbeiter*innen.

4

Führungspsychologische Herausforderungen

Visionsgeleitete Strategieentwicklung

Visionen liefern mehr als ein für die Zukunft entworfenes Bild: Sie bieten Orientierung und Sinn, geben dem Handeln eine Richtung, stiften Motivation und gemeinsame Identität. Starke Zukunftsvisionen sind in der Lage, eine begeisternde Aufbruchstimmung zu erzeugen und aus Stagnation oder blindem Aktionismus zu befreien. Seien sie fanatisch verklärt und machtvoll aufgesetzt, seien sie gemeinsam entwickelte und getragene Zielvorstellungen: Visionen bilden den Ausgangspunkt für die Formulierung von strategischen Zielen und die Ableitung von Handlungsschwerpunkten.

In dieser Veranstaltung geht es darum, Visionen nicht nur zuzulassen, sondern als Element strategisch klugen und motivierenden Führungsverhaltens zu erkennen. Anhand von praktischen Beispielen und Übungen werden visionsgeleitete Strategien abgeleitet und beschrieben.



- Vision: ein Bild von der Zukunft, das den Mut gibt, Schritte zu tun
- Führungsverhalten im Spannungsfeld zwischen Vision und Pragmatismus
- Handwerkliche Überlegungen zur Strategieableitung
- Motivationspsychologische Aspekte oder die Sehnsucht nach dem Meer
- Praktische Beispiele und Übungen



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1–2 Tage

Strategisches Management

Von Führungskräften wird weniger die Beantwortung der Frage „Tun wir die Dinge richtig?“ als „Tun wir die richtigen Dinge?“ verlangt. Gerade in einer zunehmend globalisierten (Arbeits-)Welt kommt der Analyse interner und externer Rahmenbedingungen ein zentraler Stellenwert zu. Nur so ist es sinnvoll, zentrale Ziele zu formulieren, Strukturen und Prozesse entsprechend auszurichten und hiermit Wertschöpfung und Nachhaltigkeit von Maßnahmen zu gewährleisten.

In dieser Veranstaltung setzen sich Führungskräfte mit dem organisationsentwicklerischen Auftrag von Führung auseinander und lernen anhand praktischer Beispiele den Nutzen strategischen Handelns, die Logik von Führung, zu gestalten.



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1–2 Tage



- Was bedeutet „strategisches“ Management?
- Phasen strategischen Managements:
Von der Analyse zur Implementierung
- Strategieformulierung und Strategieimplementierung
- Zielformulierung und -vereinbarung als Grundfunktion des Managements
- Strategiebewertung: Was sind Erfolgsfaktoren?

Führungsethik

Ansprüche wie Unternehmenskultur, Leitbild, Ethikregeln etc. dokumentieren den Bedarf nach einem verbindlichen Wertekanon in Organisationen. Wenngleich ethisch-moralische Anforderungen an alle Beschäftigten formuliert werden, sind Führungskräfte ganz besonders in der Pflicht, wertorientiert zu führen. Ihre Integrität, ihre Bereitschaft, Werte nicht nur zu formulieren, sondern insbesondere auch selbst hiernach zu handeln, sind Bedingung glaubwürdiger Führung.

In dieser Veranstaltung wird das Spannungsfeld zwischen individuellen Wertvorstellungen und definierten Werten in Organisation und Management vor dem Hintergrund von Integrität, Rollenkonflikten und vorhandenem Einflussgefälle thematisiert.



- Strategische und motivationale Bedeutung transparenter Werte
- Wertekonflikte im Führungsalltag:
 - Was ist „gut“, was ist „böse“?
- Identifikation mit der Unternehmenskultur
- Führung durch Beispiel: wertorientiertes Führungshandeln
- Loyalität/Integrität als Anforderung



Führungskräfte



Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

Public Leadership

Im Kontext der Diskussion um Good Governance wird für den öffentlichen Dienst zunehmend der Begriff des „Public Leadership“ verwendet; dieser lässt sich nicht einfach auf ein bestimmtes Führungshandeln bzw. ein Managementmodell reduzieren, sondern fordert eine Haltung ein. So, wie der Staat Werte für die Gesellschaft schaffen soll, soll Führungshandeln im öffentlichen Dienst wertegeleitete Wirkungen für das Gemeinwohl erbringen. Diese Führungsanforderung geht durch ihre ethischen Ziele über die klassischen Anforderungen bezogen auf Aufgabenerledigung und Mitarbeiter*innenführung deutlich hinaus.

In dieser Veranstaltung werden internationale und nationale Anforderungen an eine moderne Verwaltungsethik vor dem Hintergrund der erlebten Organisationskultur einerseits und den Anforderungen an Führungskräfte im öffentlichen Dienst andererseits diskutiert.



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag





- Was meint „Public Leadership“?
- Internationale Entwicklungen
- Verwaltungsethik und Verwaltungskultur
- Verwaltungsethische Problemlagen/Herausforderungen
- Geändertes Selbstverständnis der Akteure
- Konsequenzen für die Anforderungen an „Leader“ im öffentlichen Dienst


Gleichstellung als Führungsaufgabe

Frauen sind in höheren Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert. In diesem Seminar werden nicht nur Statistiken und Ursachen analysiert, sondern ebenso praktische Umsetzungsschritte zur Förderung von Frauen erarbeitet. Hierzu sollen eigene Kenntnisse zur Gleichstellungsthematik vertieft und die eigene Einstellung gegenüber Mitarbeiterinnen thematisiert werden. Die Notwendigkeit systematischer Frauenförderung, d. h. personalpolitischer Konzepte, die Ziele und Maßnahmen für die Förderung der beruflichen Gleichstellung festlegen, wird verdeutlicht. Erfahrungsberichte aus Organisationen belegen die Wirksamkeit dieser Mittel. Insbesondere werden Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten und Nutzung bzw. Förderung des Potenzials von Mitarbeiterinnen aufgezeigt.

- Daten zur Situation berufstätiger Frauen
- Rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen
- Spezielle Probleme der Frauenerwerbstätigkeit
- Frauenförderung als verbindliche Leitlinie
- Beispiele praktischer Umsetzung von Frauenfördermaßnahmen
- Frauenförderung durch angemessenes Führungsverhalten
- Motivationspsychologische Aspekte im Leistungsverhalten von Mitarbeiterinnen
- Konfliktvorbeugende Verhaltensweisen
- Gespräche und Rückmeldung als Führungsmittel
- Einflussmöglichkeiten auf die Rahmenbedingungen der Organisation
- Perspektiven

 Führungskräfte


 Fachkompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz

 mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag


„Gerechtes“ Führungsverhalten: Gleiches gleich und Ungleiches ungleich behandeln?

Ein als „gerecht“ empfundenen Führungsverhalten gilt als besonders überzeugend und wirksam. Doch was ist Gerechtigkeit? Wie lassen sich Gleichbehandlungsgrundsätze und Individualitätsansprüche vereinbaren und wo finden sich hierin Gestaltungswille und Steuerungsanforderungen von Führung wieder? Der moralische Anspruch an Gerechtigkeit kann im Führungsalltag mit Zweifeln und Rollenkonflikten der Führungskraft verbunden sein.

In dieser Veranstaltung geht es darum, wie diese Widersprüche und Zweifel erkannt, bewertet und – wo möglich – in zielführendes und authentisches Führungsverhalten münden können.

 Führungskräfte

 Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz

 mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

- Was ist Gerechtigkeit?
- Das Gleichbehandlungsdilemma
- Kriterien von Unterschiedlichkeit
- Führungsanspruch und -realität
- Führung als kommunikationspsychologische Herausforderung
- Zweifel zulassen - handlungsmächtig bleiben
- Führungspraktische Beispiele und Handlungsempfehlungen

Diversity Management: Steuern von Verschiedenheit


Diversity-Management ist ein Managementkonzept, das sich die Verschiedenheit Beschäftigter zur Erreichung strategischer Ziele bzw. zur Lösung komplexer und innovativer Aufgaben zu Nutze macht.

Individuell geprägte Charaktere, Kompetenzen, Erfahrungen und Arbeitsweisen werden gezielt als strategische Ressource genutzt. Damit geht das Diversity-Management-Konzept über die Forderungen des AGG hinaus.


Diversity-Management ist nicht nur ein Konzept wertschätzender Unternehmenskultur, sondern auch ein Konzept zur Erreichung von Unternehmenserfolg.




- Was heißt „Diversity“?
- Vielfalt konstruktiv und zielführend nutzen
- Die Ähnlichkeitsfalle
- Unterschiedlichkeit als Konfliktquelle
- Unterschiedlichkeit als Teamstärke
- Diversity-Management als Konzept für Unternehmens-/Führungserfolg



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz




mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

Gestaltungsaufgabe Integration

Noch nie waren weltweit so viele Menschen auf der Flucht wie zurzeit. Viele von denjenigen, die in Deutschland ankommen, werden einen gesicherten Asylstatus erhalten bzw. haben diesen bereits. Die Integration dieser geflüchteten Menschen ist eine wichtige gesellschaftspolitische Aufgabe. Ob diese gelingt, hängt ganz besonders vom Erfolg der Integration in der Arbeitswelt ab.


In dieser Veranstaltung können Führungskräfte, Ausbilder*innen und Personalentwickler*innen sich informieren zur aktuellen Lage, sich mit Best-Practice-Beispielen befassen und gemeinsam reflektieren, welche Handlungsansätze in der eigenen Organisation sinnvoll sein können.




Führungskräfte



Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- Status quo zur Fluchtmigration
- Integration
- Integrationstreiber Arbeit
- Kompetenzfeststellung
- Gestaltung von Auswahlverfahren
- Handlungsfelder für das Personalmanagement
- Ausblick: Win-Win-Situationen schaffen

Gut führen – was heißt das?

Die Qualität von Führung ist der zentrale Einflussfaktor auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und damit auch auf die Zukunftsfähigkeit der Organisation.

Doch was ist „gute“ Führung? Was macht die Qualität von Führung aus? Ist das Qualitätsverständnis der Geführten ein anderes als das der Führenden? Es zeigt sich, dass hier nicht nur führungs-handwerkliche Aspekte Leitfaktor sind, sondern die glaubwürdige Verkörperung einer Haltung ebenso notwendig ist.

In dieser Veranstaltung soll Raum gegeben werden, die o. a. Fragen kritisch zu reflektieren und Konsequenzen für die eigene Führungseinstellung sowie das konkrete Führungshandeln zu ziehen.



- „Gute“ Führung als zentraler Erfolgsfaktor
- Führung und Arbeitsfähigkeit
- Führungstechniken und Führungsqualität
- Befunde aus Befragungen
- Führungspsychologische Befunde zur Führungsgüte
- Strategische und motivationale Bedeutung transparenter Anforderungen an Führungskräfte
- Individuelle Ausrichtung des Führungsverhaltens
- Ausblick



Führungskräfte



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

Transformationale Führung

Warum gibt es Mitarbeiter*innen, die „fast alles“ für ihre direkten Vorgesetzten tun würden, auch wenn die Rahmenbedingungen in einer Organisation als belastend und bedrohlich empfunden werden und im Allgemeinen eine schlechte Stimmung herrscht?

Die Antwort lautet: Weil sie transformational geführt werden.

Was Führungskräfte tun müssen, um dies in der Praxis umzusetzen, vermittelt dieses verhaltensorientierte Training mittels Impulsen und praktischen Übungen.



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage




- Geschichte und wissenschaftliche Verankerung des Konzeptes „Transformationale Führung“
- Führung fernab der Sachlichkeit: Emotionen und Authentizität als praktische Führungsmittel
- Erkenntnisse zur Emotionsarbeit von Führungskräften
- Die vier Dimensionen Transformationaler Führung und deren praktischer Einsatz:
 - Vorbild sein - in Fremdbild und Verhalten
 - Geistige Stimulation - Routinen verlassen
 - Inspirierende Motivation - die Mitarbeitenden mitnehmen
 - Individuelle Berücksichtigung - Mitarbeiter*in ist nicht gleich Mitarbeiter*in
- Eigene Möglichkeiten und Grenzen

Workshop-Angebot für erfahrene Führungskräfte - Selbstreflexion und Austausch unter fachpsychologischer Begleitung


Über Jahre verantwortungsbewusst in einer Führungsrolle zu (be-)stehen bedeutet niemals Stillstand, sondern sich des Verständnis, des Arbeitsrahmens und der Herausforderungen dieser Rolle im eigenen Organisationskontext immer wieder bewusst zu werden. Doch der volle Terminplan bietet oft wenig Möglichkeit, bewusst inne zu halten und sich „out of the box“ mit der eigenen Führungsrolle auseinanderzusetzen. Noch mehr fehlt es an Gelegenheiten, sich systematisch mit anderen erfahrenen Führungskräften über gemeinsames Erleben, Problemstellungen und gewonnene Erfahrungen und Erkenntnisse auszutauschen. Führungskräfte „agieren (gefühl) oft einsam an der Spitze“ oder vermitteln zwischen den Stühlen („Sandwichposition“) und schaffen dabei im operativen „Abarbeiten“ nicht immer, das Große und Ganze (auch noch) im Blick zu behalten. Mitunter erzeugt dies Unsicherheit, Stress und Frustration, da wertebegogene Ansprüche an die eigene Führung sowie strategische Zielstellungen dem „Dringlichen vor dem Wichtig“ zum Opfer fallen.

Deshalb soll ein bedarfsorientiertes Workshop-Angebot für erfahrene Führungskräfte Gelegenheit bieten, durch fachpsychologische Lenkung in gezielte Selbstreflexion sowie Fremdrelexion zur Standortbestimmung in der eigenen Führungsrolle zu gelangen. Gemeinsam können zudem Ideen und Ansatzpunkte zum Umgang mit zentralen aktuellen strategischen oder auch führungspraktischen Herausforderungen gefunden werden.


Das Workshop-Angebot dient der Prozessbegleitung von der Standortbestimmung und -analyse hin zur Bearbeitung von persönlichen Optimierungsfeldern und aktuellen, übergreifenden Herausforderungen und sollte deshalb als Modulreihe angelegt sein. Inhaltliche Ausgestaltung und Umfang richten sich nach den Bedarfen der Zielgruppe, ein Minimum von 2 Workshops à 2 Tagen ist jedoch empfehlenswert.




Erfahrene Führungskräfte aus der selben oder auch verschiedenen Organisationen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



max. 10 Personen
Mehrere Workshops nach Bedarf;
mindestens 2 Workshops à 2 Tage



Mögliche Themenschwerpunkte

- Persönliche Standortbestimmung - Führungsauftrag und wahrgenommener Erfüllungsgrad
- Führungsethik - Werte, Normen, Commitment, Vorbildfunktion
- Wertewandel - Veränderte Führungsrolle
- Selbstführung und Selbstfürsorge
- Führsorgepflicht gegenüber den eigenen Mitarbeiter*innen (Gesundes Führen, individuell fordern und fördern)
- Reflexion der Auswirkungen von Megatrends auf die Arbeitswelt (siehe auch Kapitel 1: Demografische Situation, Arbeitswelt 4.0, Zunahme an Diversität, Zunahme an psychischen Belastungen...), auf die eigene Führungsverantwortung und das Führungswerteverständnis
- Auf der Grundlage der Selbstreflexion und des Austausches:
 - Herausarbeiten aktueller (strategischer) Handlungsfelder so wie Ansatzpunkte für Maßnahmen, z. B. in der Individualisierung von Personalentwicklung, im systematischen Diversity Management, in der gezielten Steuerung von Veränderungsprozessen etc.
 - ggf. Aufbau eines fortlaufenden Austauschformates für die Teilnehmer*innen (in Eigenregie oder begleitet)

5

Gesundheitsmanagement

Zielgruppe: Führungskräfte

Gesundheitsmanagement als Führungsaufgabe

Die Anforderungen an Mitarbeiter*innen steigen, immer höhere Leistungen werden gefordert. Damit Mitarbeiter*innen hierfür gewappnet sind, müssen Leistungskraft und Gesundheit erhalten und gestärkt werden. Aus zahlreichen Untersuchungen geht eindeutig hervor, dass es insbesondere die Qualität der Führung, die Arbeitsorganisation und die herrschende Unternehmenskultur sind, die einen großen Einfluss auf die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten haben. Hieraus leitet sich die Bedeutung eines breit angelegten Gesundheitsmanagements ab. Um ein sinnvolles und effektives betriebliches Gesundheitsmanagement zu implementieren, sind strategisch angelegte Konzepte notwendig, die die Arbeitsumgebung, die Arbeitsorganisation und die Arbeitsprozesse umfassen.

In dieser Veranstaltung soll der Stellenwert von Gesundheit aus Sicht der einzelnen Person und aus betriebswirtschaftlicher Blickrichtung reflektiert werden. Es werden Einflussfaktoren auf die Gesundheit und Instrumente betrieblicher Gesundheitsförderung beleuchtet. Ferner werden die Rolle von Führungskräften im Gesundheitsmanagement definiert und Handlungsmöglichkeiten erarbeitet.

- Begriffsbestimmung „Gesundheit“
- Ansätze im betrieblichen Gesundheitsmanagement und strategischer Nutzen
- Zusammenhang Gesundheit, Arbeitsmotivation und Leistungsverhalten
- Ursachen von Fehlzeiten
- Betriebliches Eingliederungsmanagement bei Langzeiterkrankungen (§ 84 SGB IX) als Präventionsverpflichtung des Arbeitgebers
- Instrumente des Gesundheitsmanagements: Arbeitsschutz, Gesundheitsförderung, Arbeitsbedingungen, Betriebsklima, Führungsverhalten, Anreize, spezifische Gespräche wie Rückkehrgespräche und Fehlzeitengespräche
- Gesundheitsmanagement als Anforderung an Führungskräfte
- Führungsqualität



Führungskräfte



Fachkompetenz,
Innovationskompetenz,
Strategische Kompetenz,
Führungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
1 – 2 Tage

Gesundheitsförderliches Führungsverhalten – Führung als Gesundheitsressource

Führungskräfte nehmen täglich auf verschiedenen Ebenen direkt und indirekt Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen. Die Zusammenhänge zwischen dem eigenen Führungsverhalten und den Auswirkungen auf Leistungsfähigkeit, Motivation und körperliches sowie seelisches Wohlbefinden der Mitarbeiter*innen sind vielen Führungskräften oft nicht bewusst.

Diese Veranstaltung beschäftigt sich mit der Frage, wie Führungsqualität zur Gesundheitsressource für die Beschäftigten werden kann.

- Zusammenhänge zwischen Führungsstilen und Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation von Mitarbeiter*innen
- Führungskräfte als (Mit-)Gestalter von Arbeitsbedingungen
- Gestaltung der Arbeitsaufgaben und Gesundheit
- Arbeitsklima als Gesundheitsfaktor
- Fehlzeiten und Führungsverhalten
- Einfluss klassischer Führungsinstrumente auf die Gesundheit von Mitarbeiter*innen
- Wertschätzende Führung als Gesundheitsressource
- Eigener Umgang mit Belastungen und Anforderungen
- Analyse und Bearbeitung von Praxisbeispielen



Führungsnachwuchskräfte, Führungskräfte



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
1 Tag
(auf Wunsch 1 Follow-up-Tag)

Arbeitsfähigkeit erhalten – Gesundheit und Produktivität sichern

Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit wird vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung ein zentraler Ansatzpunkt sein, um als Organisation leistungsfähig zu bleiben. Daraus ergibt sich die Dringlichkeit und Wichtigkeit der Auseinandersetzung mit der Frage, wie das Arbeitsleben zukünftig gestaltet werden kann, damit die Menschen gesund und leistungsfähig bleiben. Arbeitsfähigkeit ist immer das Ergebnis der Interaktion der individuellen Ressourcen des Arbeitnehmers, der Arbeitnehmerin mit den Arbeitsbedingungen. Sie kann durch arbeitsbezogene und individuelle Maßnahmen gefördert und sogar nachhaltig verbessert werden.

Ziel dieser Veranstaltung ist es, die physiologischen und psychologischen Faktoren individueller Arbeitsfähigkeit zu beleuchten und praktisch relevante Maßnahmen zum Erhalt und zur Steigerung der Arbeitsfähigkeit abzuleiten.

- „Arbeitsfähigkeit“: Definition und wesentliche Einflussfaktoren
- Das Konzept der Arbeitsfähigkeit bzw. Arbeitsbewältigungsfähigkeit und sein praktischer Nutzen für den Einzelnen, die Organisation und die Gesellschaft
- Voraussetzungen zur Steigerung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit mit zunehmendem Alter
- Alters- und altersgerechte Arbeitsgestaltung
- Ansätze für die Personalpolitik
- Auswirkungen des Führungsverhaltens auf die Arbeitsfähigkeit



Führungskräfte und Personalentwickler*innen



Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz,
Führungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
1 Tag

Achtsames Führen

Ständig wachsende berufliche Anforderungen, immer größere Komplexität im Arbeitsalltag; der Stress hat für viele Führungskräfte in den vergangenen Jahren zugenommen, und die Gefahr auszubrennen wächst. Der Wunsch nach weniger Stress scheint angesichts der zunehmenden Dynamik von Veränderungsprozessen illusorisch. Wichtiger ist es, ein Verständnis für die eigenen Stressreaktionen zu entwickeln und somit die eigene Haltung im Umgang mit Stress-Phasen zu verändern, um dem Stress-Automatismus entgegenzuwirken. Das Prinzip der Achtsamkeit – als Schritt eines bewussten Zurücktretens und aufmerksamer Selbstwahrnehmung – hilft, in Kontakt mit sich selbst zu stehen und seine Emotionen ernst zu nehmen, ohne diese direkt mit einer Aktion beantworten zu müssen. Neben der achtsamen Selbstführung misst Achtsamkeit auch der Achtung des Anderen zentrale Bedeutung zu. Für die Führungskraft bedeutet das, Beziehungskompetenzen zu entwickeln und die Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen gewissenhafter wahrzunehmen.

In dieser Veranstaltung lernen die Teilnehmer*innen, körperliche und emotionale Stresssignale rechtzeitig wahrzunehmen und konstruktiv mit eigenen Emotionen und negativen Gedanken umzugehen. Sie entwickeln neue Handlungsoptionen und gewinnen somit an innerer Ausgeglichenheit und Leistungsfähigkeit.



Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag
(auf Wunsch 1 Follow-up-Tag)

- Die Stressdynamik und die Rolle unserer Bewertungen
- Umgang mit stressverschärfenden Gedanken und schwierigen Emotionen
- Körper- und Entspannungsübungen zur Entwicklung von Körperbewusstsein
- Achtsamkeitsübungen in den Berufsalltag integrieren
- Stress bei Mitarbeiter*innen erkennen und aktiv angehen
- Entwicklung einer wertschätzenden Haltung im Umgang mit Mitarbeiter*innen

Psychische Belastungen in der Arbeitswelt

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz können krank machen. Neben den physischen Belastungen am Arbeitsplatz nehmen die Gefährdungen durch psychische Fehlbelastungen und Stress immer größeren Raum ein. Sie stellen sogar, je nach Branche, die stärksten Belastungsfaktoren dar: Hohe Arbeitsintensität, geringe Erholungszeiten, fehlende Tätigkeitsspielräume, unzureichende soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleg*innen sind Faktoren am Arbeitsplatz, die die psychische Gesundheit beeinträchtigen und die Gefahr psychischer Erkrankungen vergrößern. Seit Oktober 2013 sind psychische Belastungen explizit Gegenstand der Gefährdungsbeurteilung. Aktuelle Berichte zeigen aber, dass psychische Belastungen in der Gefährdungsbeurteilung und im Arbeitsschutz noch nicht ausreichend verankert sind.

In diesem Seminar erwerben die Teilnehmer*innen grundlegende Kenntnisse zu psychischen Belastungen der Arbeitswelt und deren Fehlbeanspruchungspotenzial. Sie setzen sich mit effektiven Gegenmaßnahmen und Bewältigungsmöglichkeiten auseinander und lernen Möglichkeiten kennen, psychische Belastungen zu erheben und zu beurteilen.



- Zahlen, Daten, Fakten
- Zentrale Begriffe und Konzepte zur psychischen Belastung und Beanspruchung
- Rechtliche Grundlagen
- Risikobereiche für psychische Belastungen
- Vorgehen bei der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen
- Gestaltungsansätze der psychischen Gesundheitsförderung



Personalfachleute, Personalentwickler*innen, Führungskräfte



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Innovationskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Professioneller Umgang mit Überlastungsanzeigen

In vielen Verwaltungen beklagen die Mitarbeiter*innen eine nicht mehr zu bewältigende Arbeitsmenge. Diese ständige Überlastung führt zu Fehlern oder Mängeln, längeren Bearbeitungszeiten oder Terminversäumnissen. Auch seelische und körperliche Erschöpfung sind häufig Folge langfristiger Überforderung.

Wenn in der Erfüllung der Arbeitsaufgabe eine Gefahr gesehen wird, haben die Beschäftigten nach dem BGB und dem Arbeitsschutzgesetz die Pflicht, den Arbeitgeber / die Arbeitgeberin oder den unmittelbaren Vorgesetzten auf die kritische Arbeitssituation hinzuweisen (Überlastungsanzeige). Für die Mitarbeiter*innen ist eine Überlastungsanzeige zugleich auch eine Entlastungsanzeige für den Fall eines Schadens. Damit ist die Führungskraft in der Verantwortung. Das Fehlen präziser rechtlicher Regelungen und Ausführungsbestimmungen erschwert die Nutzung des Instruments der Überlastungsanzeige. Nicht immer liegen die Ursachen für Überlastung an einer unvernünftigen Personalplanung. Es kann ein Hinweis auf fehlendes Vertrauen, auf mangelhafte Gesprächskultur oder Unklarheit über Prioritätensetzung sein, wenn Mitarbeiter*innen zu diesem Mittel greifen.



Führungskräfte, Beschäftigte in
Personalabteilungen, Interessenvertretungen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- Rechtliche Grundlagen der Überlastungsanzeige
- Erkennen von Überlastung bei Mitarbeiter*innen
- Gesprächsführung mit überlasteten Mitarbeiter*innen
- Gesund führen, wenn Beschäftigte überlastet sind
- Form und Inhalt einer Überlastungsanzeige
- Professioneller Umgang mit Überlastungsanzeigen
- Was nicht hilfreich ist
- Regelung der Überlastungsanzeige in einer Dienstvereinbarung

Konstruktives Fehlzeitenmanagement: Rückkehr- und Fehlzeitengespräche wirkungsvoll gestalten

Zielführendes Fehlzeitenmanagement ist vor dem Hintergrund zunehmender Arbeitsverdichtung und der demografischen Entwicklung eine bedeutende Führungsaufgabe.

In dieser Veranstaltung werden das Ausmaß und die Auswirkungen von Fehlzeiten sowie die vielfältigen Gründe und Ursachen von Fehlzeiten thematisiert. Hierbei soll der Anteil beeinflussbarer Fehlzeiten reflektiert und das Rückkehrgespräch als Führungsinstrument sowie als Element eines zielführenden Gesundheitsmanagements thematisiert werden. Darüber hinaus wird das Fehlzeitengespräch als besonderes und ggf. arbeitsrechtlich relevantes Kritikgespräch vorgestellt.

- Begriffsdefinition und Problemstellung
- Ursachen und Auswirkungen von Fehlzeiten
- Arbeitsbedingungen und Betriebsklima
- Mitarbeiterführung und Organisationskultur
- Allgemeine Maßnahmen zur Reduzierung von Fehlzeiten
- Das Rückkehrgespräch: wesentliche Gesprächsregeln
- Förderliche und hinderliche Gesprächsbedingungen
- Das Fehlzeitengespräch als Instrument bei „auffälligen“ Fehlzeiten
- Stufenmodelle für ein effektives Fehlzeitenmanagement
- Die Einführung eines systematischen Fehlzeitenmanagements: Betriebsvereinbarungen und Integration in das Personalmanagement
- Training beispielhafter Rückkehr- und Fehlzeitengespräche



Führungskräfte aller Ebenen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage

Betriebliches Eingliederungsmanagement: Das BEM-Gespräch

Das BEM-Gespräch ist ein Baustein des betrieblichen Gesundheitsmanagements, das zum Ziel hat, die Arbeitskraft und Gesundheit der Beschäftigten langfristig zu erhalten und auf dem Weg zurück in den Arbeitsprozess nachhaltig zu unterstützen. Im Zentrum steht dabei das persönliche Gespräch, zu dem die Langzeitkranken und leistungsgewandelten Mitarbeiter*innen eingeladen werden, das aber von den Betroffenen abgelehnt werden kann, da Freiwilligkeit die Grundvoraussetzung des BEM-Verfahrens ist. Generell stellt das BEM-Gespräch an alle Beteiligten – insbesondere an die Führungskräfte – sehr hohe Anforderungen.

Wir bieten Ihnen - auf der Basis der vorhandenen (oder gerade entstehenden) Betriebsvereinbarung – ein eintägiges Seminar zur Vorbereitung und Durchführung des BEM-Gesprächs an.

- Personen, die in die BEM-Gespräche involviert sind; Führungskräfte, Mitarbeiter*innen des Personalbereiches, Personalvertretungen, Schwerbehindertenbeauftragte, Gleichstellungsbeauftragte
- Fachkompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Diversity-Kompetenz, Ethische Kompetenz
- max. 12 Personen
1 Tag

- Lösungsansätze zur Erhöhung der Zustimmungsquote für das BEM-Gespräch
- Die Inhalte des BEM-Gesprächs
- Die besondere Konstellation im BEM-Gespräch: die Rollen der unterschiedlichen Gesprächsbeteiligten
- Die psychologische Dimension des BEM-Gesprächs
- Spezifische Gesprächsregeln
- Das BEM-Gespräch als integriertes Führungsmittel im Betrieblichen Gesundheitsmanagement
- Gesprächsmoderations- und Gesprächsführungstraining

Burn-out-Vorbeugung als Führungsaufgabe

Psychische Erkrankungen haben dramatisch zugenommen; Burn-out hat hierbei einen prominenten Stellenwert. „Burn-out“ beschreibt einen tiefgreifenden Erschöpfungszustand, der oft lange Ausfallzeiten zur Folge hat, und der – dies ist die gängige Vorstellung – insbesondere Leistungsträger trifft.

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten hat einen wesentlichen strategischen Stellenwert für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungen. Hier spielen die Führungskräfte eine Schlüsselrolle, denn es sind insbesondere die Qualität der Führung, die Arbeitsorganisation und die herrschende Unternehmenskultur, die einen großen Einfluss auf die (psychische) Gesundheit haben.

In diesem Seminar sollen Wissen über Ursachen, Verlauf und Symptome des Burn-out-Syndroms vermittelt werden und die Folgen von Burn-out reflektiert werden. Insbesondere geht es darum, sensibel zu werden für Warnzeichen bei den Mitarbeiter*innen (und sich selbst) und konkrete Handlungsansätze zu erarbeiten.



- Definition von „Burn-out“
- Ursachen, Verlauf und Symptome von Burn-out
- Folgen von Burn-out
- Schärfung der Wahrnehmung von Burn-out-Signalen bei sich und anderen
- Umgang mit Burn-out-Symptomen bei Mitarbeiter*innen: Warnzeichen aufgreifen, erste Gespräche führen
- Professionelle Hilfsangebote
- Organisationsinterne präventive Maßnahmen
- Burn-out-Prävention als Anforderung an Führungskräfte



Führungskräfte



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 10 Personen
2 Tage

Führungsverhalten bei Krisen und psychischen Auffälligkeiten von Mitarbeiter*innen

Zunehmend mehr Krankheitsausfälle am Arbeitsplatz gehen auf psychische Erkrankungen zurück. Die Betroffenen leiden an Depressionen, Ängsten und/oder psychosomatischen Erkrankungen. Nicht selten werden Alkohol oder Medikamente zur Linderung von Niedergeschlagenheit oder Ängsten eingesetzt, was zusätzlich das Sucht-/Abhängigkeitsrisiko steigert. Die Ursachen hierfür sind sehr vielfältig. Obwohl psychische Erkrankungen häufiger vorkommen, ist die Unsicherheit, wie mit dem/der betroffenen Mitarbeiter*in umzugehen ist, groß.

In der Veranstaltung sollen konkrete Anliegen und Fragen der Teilnehmenden die Grundlage bieten, um Lösungen für einen hilfreichen Umgang mit psychischen Auffälligkeiten und Erkrankungen von Mitarbeiter*innen zu erarbeiten.



Führungsnachwuchskräfte, Führungskräfte



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage



- Formen psychischer Erkrankungen und Entwicklung der Auftretenshäufigkeit in den letzten Jahren
- Ursachen und Faktoren zu Entstehungsbedingungen verschiedener psychischer Erkrankungen
- Differenzierung zwischen ernsthaften psychischen Krisen und einem sog. „schlechten Tag“ bei Mitarbeiter*innen
- Zusammenhänge von psychischer und körperlicher Erkrankung
- Zusammenhänge zwischen psychischen Erkrankungen und Süchten
- Signale für einen drohenden Burn-out und Interventionsmöglichkeiten
- Gestaltung eines Gesprächs mit dem/der Betroffenen
- Gesundheitsförderliches Führungsverhalten
- Analyse und Bearbeitung von konkreten Praxisfällen

Umgang mit Alkohol- und anderen Suchtproblemen am Arbeitsplatz

Alkohol- und andere Suchtprobleme beeinträchtigen in besonders gravierender Weise Arbeitsleistung und Arbeitssicherheit. Ziel dieser Veranstaltung ist es, sich der Bedeutung und der Auswirkungen von Alkoholismus, Alkoholmissbrauch und anderen Süchten am Arbeitsplatz bewusst zu werden und die eigene Einstellung zu reflektieren. Kenntnisse über Ursachen, Stadien, Verlauf und Symptomatik werden vermittelt, eigene Erfahrungen mit Betroffenen in der Gruppe thematisiert. Mögliche Reaktions- und Handlungsansätze der Führungskraft in Abhängigkeit vom Stadium der Erkrankung werden erarbeitet. Kritische Reflexion und Erarbeiten von Verhaltensstrategien helfen, die Scheu vor offenen Gesprächen mit Betroffenen zu reduzieren und Sicherheit in der Umsetzung dieser Strategien zu entwickeln. Ein Überblick über therapeutische Möglichkeiten soll unterstützen, Vorschläge für organisationsinterne präventive Maßnahmen zu erarbeiten.

- Daten zu Alkoholmissbrauch, Alkoholismus, Medikamentenabhängigkeit und anderen Suchtformen
- Auswirkungen von Alkoholproblemen und Medikamentenabhängigkeit am Arbeitsplatz
- Suchttypisches Verhalten
- Anerkennung des Alkoholismus als Krankheit
- Umgang mit gefährdeten und kranken Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
- Unfallverhütungsvorschriften
- Erste Motivationsgespräche: Ziele und Regeln
- Gesprächsführung bei fortgesetztem Fehlverhalten
- Dienstvereinbarung und Stufenpläne: Ziele, Bestandteile, Aufbau
- Arbeits- und disziplinarrechtliche Aspekte
- Prävention
- Externe Unterstützungsmöglichkeiten



Führungskräfte,
Personalvertretungen
sowie interessierte
Mitarbeiter*innen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

Mobbing – Psychoterror am Arbeitsplatz

Mobbing als Psychoterror ist nicht nur ein Kostenfaktor für eine Organisation, sondern für das Opfer eine Erfahrung, die zum Verlust der bisherigen Lebens- und Berufsqualität führt.

Ziel dieser Veranstaltung ist es, sich dieser destruktiven Auswirkungen bewusst zu werden und auch die aktuelle Rechtsprechung zum Thema „Mobbing“ kennen zu lernen. Ursachen und Entstehungsbedingungen für Mobbing werden betrachtet, Kenntnisse über verschiedene Erscheinungsformen und die Stufen des Mobbing-Prozesses vermittelt und diskutiert. Interventionsmöglichkeiten in Abhängigkeit vom Stadium des Mobbing-Prozesses sowie Vorschläge für die Prävention in der eigenen beruflichen Praxis werden erarbeitet.

Mitarbeiter*innen mit Führungsaufgaben, Personalfachleute, Personalvertretungen, Vertrauensleute

Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz

mind. 6 – max. 14 Personen
1 Tag

- Definition und Erscheinungsformen von Mobbing
- Abgrenzung zu anderen Konflikten am Arbeitsplatz
- Ursachen und Entstehungsbedingungen für das Auftreten von Mobbing
- Mobbing fördernde Faktoren
- Typische Verlaufsformen des Mobbing-Prozesses
- Psychosoziale und körperliche Folgen für die Betroffenen
- Arbeitsrechtliche Aspekte
- Individuelle Interventionsmöglichkeiten und strukturelle Gegenmaßnahmen
- Präventionsstrategien

Selbstmanagement und Stressprävention für Führungskräfte

Tun wir die richtigen Dinge, tun wir die Dinge richtig?

Diese Frage wird gerade vor dem Hintergrund steigender Arbeitsdichte und erhöhter Erwartungen an die Qualität von Führung und Leitung bedeutsam. Führungskräfte sind in besonderem Maße gefordert: Es wird von ihnen erwartet, dass sie effektiv arbeiten, schnelle Entscheidungen treffen, ein Team erfolgreich führen, immer ein offenes Ohr für ihre Mitarbeiter*innen haben, Visionen entwickeln und auf veränderte Rahmenbedingungen (finanzielle und personelle Engpässe, veränderte Zielsetzungen und Aufgabenstellungen etc.) angemessen reagieren. Rollenkonflikte, Stress und Zeitdruck sind dabei immer an der Tagesordnung.

Die Teilnehmenden reflektieren ihre bisherige Arbeits- und Zeitplanung und entwickeln auf dieser Grundlage ein konstruktives Selbstmanagement.



- Die Führungskraft im zwischenmenschlichen und hierarchischen Spannungsfeld
- Umgang mit Belastungen und Beanspruchungen
- Analyse des persönlichen Arbeitsstils
- Ziele und Prioritäten setzen
- Aufgaben klar definieren, delegieren und kontrollieren
- Optimale Organisation des Arbeitsplatzes
- Möglichkeiten und Grenzen des Selbstmanagements
- Kontrollierbarer und nicht-kontrollierbarer Stress: Die innere Haltung entscheidet
- Strategien und Übungen zur Stressbewältigung



Mitarbeiter*innen in Führungspositionen



Strategische Kompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



max. 16 Personen
2 Tage

Burn-out-Prophylaxe für Führungskräfte

Nicht umsonst gilt der Spruch, dass andere nur entflammen kann, wer selbst „brennt“.

Führungskräfte müssen ihre Mitarbeiter*innen motivieren; dies setzt eine schlüssige, glaubwürdige eigene Motivation voraus. Aber in Phasen hoher Belastung kann die Arbeitsfreude verloren gehen, können negative Gefühle entstehen bis hin zum Sinnverlust.

Dauerhaft kann die eigene Führungsarbeit nur erfolgreich sein, wenn eine Balance zwischen Beanspruchung und Erhalt und Weiterentwicklung der eigenen Ressourcen entwickelt wird.

Dies setzt eine bewusste Berufs- und Lebensgestaltung voraus, die neben den beruflichen Anforderungen und Zielen auch den Erhalt der persönlichen Gesundheit berücksichtigt.



Führungskräfte, Führungsnachwuchskräfte



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag



- Was beansprucht mich als Führungskraft besonders?
- Welche Elemente gehören für mich zur persönlichen Gesundheit?
- Die persönliche Bilanz: Führungsanforderungen – persönliche Gesundheit
- Wie kann ich Belastungen reduzieren?
- Wie kann ich mit Belastungen und Frustrationen besser umgehen?
- Welche Möglichkeiten gibt es, meine psychische und physische Gesundheit zu stärken?
- Wie vermeide ich beruflichen Burn-out?
- Was heißt dies für mein Führungsverhalten?

5

Gesundheitsmanagement

Zielgruppe: Mitarbeiter*innen


Work-Life-Balance


„Hätte mein Tag doch 48 Stunden!“


Immer mehr Frauen und Männer sehen sich der Problematik gegenüber, Berufstätigkeit und Privatleben in einem immer knapper werdenden Zeitrahmen zufriedenstellend miteinander zu vereinbaren. Den Job mit der Tendenz zu längeren Arbeitszeiten und mehr Überstunden, Beziehung, Familie, Sport, Freizeit, Verpflichtungen und Haushalt „unter einen Hut zu bekommen“ und dabei möglichst allen – auch sich selbst – gerecht zu werden, erscheint als fast unlösbare Aufgabe.

Wie komme ich einem Leben in Balance zwischen Pflicht und Kür näher? Wie kann ich mit meinen Ressourcen schonender umgehen und meine Kraftreserven mit langfristiger Wirkung aufbauen? Wie Sorge ich im täglichen Stress effektiv für mich selbst? Ziel ist es, einen klareren Blick für die Mechanismen zu gewinnen, die im beruflichen wie privaten Alltag Kräfte rauben und Wege aus dieser Problematik aufzuzeigen.

- Mein Selbst- und Rollenverständnis: Wie definiere ich mich über meinen Beruf, meine Interessen, meine Partnerschaft, meine Familie?
- Erwartungshaltungen des beruflichen, privaten, gesellschaftlichen Umfeldes
- Wie schaffe ich es in Zeiten von stetiger Arbeitsverdichtung mich selbst nicht aus den Augen zu verlieren?
- Strategien zum Umgang mit Belastungen
- Gut organisiert: Aspekte eines wirksamen Zeit- und Selbstmanagements
- Effektiv Prioritäten setzen

 Interessierte Mitarbeiter*innen

 Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz

 mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

 Interessierte Mitarbeiter*innen

 Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz

 mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage
(optional weiterführende Begleitung durch Follow-up-Termine, z. B. Telefoncoaching)

Selbstmotivation weiterentwickeln – Arbeitsfreude erhalten!

Das Arbeitsleben stellt die Beschäftigten vor immer neue Anforderungen: Eine wachsende Menge von Informationen sinnvoll nutzen, auf Veränderungen flexibel und schnell reagieren, sich an Kundenwünschen orientieren sind nur einige dieser Anforderungen. Was kann man unternehmen, damit dabei die Arbeitsfreude und die Leistungsbereitschaft nicht verloren gehen? Einige Antworten darauf bietet dieses Seminar.

Die Teilnehmenden lernen Möglichkeiten kennen, ihre Motivation selbst positiv zu beeinflussen und erfahren etwas über die Bedingungen und Grenzen von Selbstmotivation. Dabei reflektieren sie ihre jeweilige Arbeitssituation und leiten praktische Konsequenzen ab.

- Motivationsmodelle
- Auswirkungen sozialer Rahmenbedingungen
- Unterstützung eines positiven Selbstwertgefühls
- Umgang mit persönlichen Stärken und Schwächen
- Kreative Ansätze der Selbstmotivation
- Individuelle Strategien der Entscheidung und Selbstbelohnung
- Selbstmotivationsfördernde und -hindernde kognitive Bewertungen

Generation 60plus: Berufliche Entwicklung und Zufriedenheit

Obwohl wissenschaftliche Untersuchungen älteren Beschäftigten viele positive Leistungsmerkmale und Fähigkeiten wie z.B. Erfahrung, Gelassenheit und Krisenbeständigkeit zuschreiben, werden Kompetenzen und Potenziale dieser Personengruppe bisher zu wenig anerkannt und genutzt. Durch den demografischen Wandel werden die Arbeitnehmer*innen 60plus aber zu wichtigen Leistungsträgern, für die es sinnvoll ist, sich aktiv und perspektivisch mit den eigenen Möglichkeiten und Optionen auseinanderzusetzen.

In diesem Seminar erhalten Sie Gelegenheit, eine orientierende Standortbestimmung in Bezug auf Ihre berufliche und persönliche Perspektive vorzunehmen. Es werden Informationen über wichtige körperliche und psychologische Aspekte des Alterns und Möglichkeiten erarbeitet, wie Sie auch in Zukunft motiviert und fit bleiben können – für eine höhere Lebens- und Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfähigkeit im letzten Abschnitt des Berufslebens.

- Persönliche Orientierung und Standortbestimmung
- Mythen und Vorurteile über das Altern – ein Realitätsabgleich
- Klären der Balance zwischen beruflichen und persönlichen Lebenszielen
- Perspektiven und Entwicklungsziele neu definieren, Wege zur Umsetzung finden
- Eigene Ressourcen und Potenziale erkennen, mobilisieren und erhalten
- Selbstmotivation und Eigenverantwortung
- Überforderung – Unterforderung: Leben in Balance
- Optimieren des eigenen Lernverhaltens
- Nachberufliche Zukunft



alle Beschäftigten



Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

Persönliche Strategien zur Vorbeugung und Bewältigung von Burn-out

Burn-out („ausgebrannt“) bezeichnet den Zustand tiefer körperlicher und geistiger Erschöpfung. Dieser Zustand tritt häufig bei besonders engagierten, leistungsfähigen und idealistischen Mitarbeiter*innen auf, die sich im Laufe ihrer Tätigkeit zunehmend überlastet und überfordert fühlen. Burn-out entsteht nicht schlagartig, sondern entwickelt sich eher schleichend. Vorbeugung und Verminderung sind daher von entscheidender Bedeutung.

Die Teilnehmenden lernen zunächst im Überblick Anzeichen und Verlauf des Burn-out kennen. Sie reflektieren mögliche Ursachen, leiten praktische Konsequenzen ab und entwickeln individuelle Lösungsansätze zur Vorbeugung und Reduzierung.

Interessierte Mitarbeiter*innen

Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz

mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage
(Optional weiterführende Begleitung durch Follow-up-Termine, z. B. Telefoncoaching)

- Was ist „Burn-out“?
- Anzeichen körperlicher, emotionaler und geistiger Erschöpfung
- Bedingungen, die die Entwicklung von Burn-out begünstigen
- Bearbeitung individueller Ursachen und Lösungsansätze
- Angemessener Umgang mit Zielhindernissen und -konflikten
- Vorbeugende Maßnahmen und Verhaltensweisen zur Verhinderung von Burn-out
- Achtsamkeit entwickeln

Stressbewältigung und Umgang mit Belastungen

Stress ist zu einem allgegenwärtigen Phänomen geworden, das die Lebensqualität einschränkt und langfristig krank macht. Arbeitsdichte, Informationsflut und wachsende Ansprüche von Kund*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzten, ... All diese Dinge kennzeichnen die Erfahrungswelt vieler Menschen an ihrem Arbeitsplatz. Die vielfältigen Anforderungen im Beruf und Verpflichtungen im Privatbereich führen oftmals an eigene Leistungsgrenzen. Eine erfolgreiche Reduzierung von Hektik und Stress sowie ein konstruktiver Umgang mit Belastungen dient in großem Maße dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Lebensfreude.

In diesem Seminar erfahren die Teilnehmenden, wie der Körper auf Stress reagiert, sie analysieren ihre persönliche Stresssituation und lernen Wege kennen, diese zu vermeiden bzw. mit den eigenen Stressoren besser umzugehen. Sie haben Gelegenheit, verschiedene Entspannungstechniken im Seminar auszuprobieren und so „Energiequellen“ für den Alltag zu finden.



- Stress – was ist das und was macht er mit mir?
- Wie gestresst bin ich eigentlich?
- Stressfaktoren und Stresssymptome identifizieren
- Die Rolle von Bewertungen und Einstellungen beim Stress
- Stresskompetenz entwickeln: kurzfristige Notfall-Maßnahmen und langfristige Anti-Stress-Strategien
- Praktische Umsetzung in den Alltag
- Stressmanagement durch Entspannungstechniken
- Prinzip „Achtsamkeit“ als Methode der Stressbewältigung



Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



max. 16 Personen
2 Tage

Gesund leben bei hoher Arbeitsbelastung

Unsere körperliche und geistige Gesundheit stellt die Basis für den langfristigen Erhalt unserer Arbeitsfähigkeit dar. Wie können wir, bei immer stärker werdender Arbeitsbelastung und immer größerem Zeitdruck, gesund bleiben?

Um der Negativspirale zu entkommen, die mit Stress am Arbeitsplatz beginnt, sich beispielsweise durch Bewegungsmangel, unachtsame Ernährung und Schlafmangel fortführt und nicht selten mit einer chronischen Erkrankung endet, bedarf es mehrerer Ansatzpunkte.

In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie durch optimales Zeitmanagement Raum für gesundheitsförderliche Maßnahmen schaffen, wohlbefindensförderliche Tätigkeiten in Ihren straffen Terminkalender integrieren und wie Sie eine gelassene Sicht der Dinge erlangen. Sie erleben, wie Sie aus der Negativspirale eine Positivspirale machen können!



Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage
(Optional weiterführende Begleitung durch Follow-up-Termine)



- Gesundheitsförderliche Maßnahmen kennen lernen und ausprobieren
- Umgang mit inneren und äußeren Widerständen
- Zusammenhang zwischen Denken, Fühlen und Handeln
- Kognitive Umstrukturierung - eine entspannte Sichtweise einnehmen
- Bedeutung sozialer Unterstützung - durch positive Beziehungen Kraft schöpfen
- Optimales Zeitmanagement
- Positive Beeinflussung der eigenen Veränderungsbereitschaft


Integration eines gesunden Lebensstils in den Berufsalltag – Wie der Einsicht Taten folgen können

Jeder von uns weiß, dass körperliche und geistige Gesundheit das Fundament für den langfristigen Erhalt unserer Arbeitsfreude und damit auch unserer Arbeitsfähigkeit ist.

Trotzdem handeln wir nicht immer nach diesem Wissen.

An einem einleitenden Seminartag werden komprimiert die Ansatzpunkte zur Steigerung des Wohlbefindens und der Arbeitsfreude behandelt. Sie erfahren kurz und knapp, wie Sie alte Gewohnheiten überwinden, gesundheitsförderliche Maßnahmen in Ihren Berufsalltag integrieren und eine gelassene Sicht der Dinge erlangen.


Nach der eintägigen Auftaktveranstaltung arbeiten Sie individuell im Rahmen eines zielführenden Telefoncoachings an einem persönlichen Ziel und an dessen praktischer Umsetzung in Ihrem Alltag.




- Gesundheitsförderliche Maßnahmen kennen lernen und ausprobieren
- Umgang mit inneren und äußeren Widerständen
- Zusammenhang zwischen Denken, Fühlen und Handeln
- Positive Beeinflussung der eigenen Veränderungsbereitschaft
- Ansätze und Techniken zur Förderung der Selbstmotivation
- Sich konkrete Ziele setzen



Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag plus individuelles
Telefoncoaching

Abgrenzung von Berufs- und Privatleben: Aspekte und Methoden der Psychohygiene

Körper und Psyche bilden eine Einheit. Es kommt nicht nur auf die Erhaltung und Pflege körperlicher Gesundheit an, also darauf, dass wir uns physisch wohl fühlen. Ebenso wichtig ist unsere psychische Gesundheit.

In diesem Seminar sollen Wege aufgezeigt werden, wie Berufs- und Privatleben besser voneinander abgegrenzt werden können – zum Wohle der Gesundheit und Leistungsfähigkeit.


Sie reflektieren eigene Bewältigungsstile in belastenden Situationen und lernen, individuelle Möglichkeiten und Grenzen abzustecken. Anhand von eigenen Fallbeispielen trainieren Sie den konstruktiven Umgang mit belastenden Ereignissen.




Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage




- Methoden zur Förderung der Psychohygiene
- Überprüfung eigener Einstellungen in Zusammenhang mit selbst erlebten belastenden Situationen und Entwicklung von Bewältigungsstrategien
- Kognitive Strategien
- Offenheit und Abgrenzung im Arbeitsleben
- Maßnahmen zur Neugestaltung des Arbeitsalltags
- Rituale: den Arbeitstag beenden
- Freizeit und ihre Bedeutung für die psychische Gesundheit
- Kurzfristig wirksame Stressbewältigungsmethoden


Resilienz: Innere Widerstandskräfte mobilisieren – Krisenzeiten besser überstehen


Jeder muss sich zeitweise beruflichen und privaten Veränderungen, Problemen und Herausforderungen im Leben stellen. Zu der Auseinandersetzung mit strukturellen oder inhaltlichen Veränderungen am Arbeitsplatz oder einschneidenden Ereignissen im Privatleben gehören Unsicherheiten und sogar Rückschläge. Viele Menschen stoßen in solchen Situationen an die Grenzen ihrer Belastbarkeit und entwickeln psychische und körperliche Beeinträchtigungen mit der Folge krankheitsbedingter Arbeitsausfälle. Andere überstehen turbulente Zeiten unbeschadet und gehen sogar gestärkt daraus hervor. Sie bleiben zufrieden und gesund, ihre Leistungen sind weiterhin gut. Letztere verfügen über psychische Widerstandskraft (Resilienz). Sie lässt sich mobilisieren und stärken, auch noch im Erwachsenenalter.

Welche Fähigkeiten müssen eingesetzt werden, um Krisen erfolgreich zu bewältigen und schwierige Situationen besser zu meistern? Mit den Antworten auf diese Frage befasst sich diese Veranstaltung. Dabei wird der Fokus auf eine sorgfältige Selbstbeobachtung gelegt und auf das Erarbeiten individueller Lösungen.

- Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Resilienz und deren Bedeutung für die Entwicklung eigener psychischer Widerstandskraft
- Vorteile einer gestärkten psychischen Widerstandskraft für die Bewältigung von Herausforderungen im Arbeits- und im Privatleben
- Die sieben Säulen der psychischen Widerstandskraft (Resilienz)
- Übungen zu den sieben Säulen der Resilienz
- Praktische Bedeutung der Resilienzsäulen für das Arbeits- und Privatleben
- Erstellen eines individuellen Handlungsplans für „schwierige“ Situationen

 Interessierte Mitarbeiter*innen


 Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz


 mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage
+ 1 Tag Reflexion (Empfehlung)


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.

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

 Strategische Kompetenz, Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz

 mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

- 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

6

Erfolgsfaktor Team

Teamentwicklung: Sich als Team finden

Teamarbeit gehört in vielen Organisationen inzwischen zum Arbeitsalltag. Die Anforderungen an die Mitglieder eines Teams sind anspruchsvoll und komplex - erwartet wird nicht nur eine fachlich gute Leistung, sondern auch gute Kooperationsfähigkeit.

Die Leistungsfähigkeit einer Organisation und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen hängt entscheidend davon ab, wie gut die Zusammenarbeit im Team gelingt.

Eine Teamentwicklung mit externer Unterstützung kann nicht nur zu Beginn der Zusammenarbeit in einem Team sinnvoll sein, sondern auch anlässlich eines Bilanzierungsprozesses nach einer Zeit der Erfahrung miteinander im Team. Ziel einer Teamentwicklungsmaßnahme ist es stets, die Arbeitseffizienz des Teams zu verbessern und das Wohlbefinden der Teammitglieder zu steigern.

In diesem Seminar lernen Sie wichtige Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Teamarbeit kennen. Sie reflektieren die Zusammenarbeit im Team, klären Rollen und Kompetenzen, erhalten Impulse zum konstruktiven Umgang mit Konflikten und ordnen ggf. gemeinsam Aufgaben und Prozesse neu.



- Merkmale funktionierender Teams
- Phasen in der Teamentwicklung
- Rollen und Aufgabenverteilung im Team
- Klären gegenseitiger Erwartungen
- Die Bedeutung von Teamregeln
- Identifikation von Zielen
- Beziehungen im Team erfolgreich gestalten
- Konstruktiver Umgang mit Stress, Problemen und Konflikten
- Erarbeiten von Absprachen, Maßnahmen und Verbesserungen



Mitglieder aktuell zusammenarbeitender oder auch neu beginnender Arbeits- und Projektteams bzw. deren Leiter*innen



Innovationskompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz



entsprechend der Teamgröße
prozessbegleitend von Beginn an
oder über einen definierten Zeitraum

Teamentwicklung: In Teams gemeinsam wachsen

Erfolgreich arbeitende Teams bedürfen zur Entwicklung und Entfaltung ihres vollen Leistungspotenzials der gezielten Steuerung und unterstützenden Begleitung.

Ziel eines systematischen Team-Coachings ist die Optimierung des Führungs- und Leistungsverhaltens im Team. Es soll helfen, interne Konflikte zu klären und das „Wir-Gefühl“ des Teams zu stärken.

Das Team lernt, konstruktiv die eigene Zusammenarbeit zu reflektieren, den Kommunikationsfluss effektiv zu gestalten, Zuständigkeiten und Kompetenzen zu klären und ggf. gemeinsam Aufgaben und Prozesse neu zu ordnen.



Teamleiter*innen und Mitarbeiter*innen bestehender Teams, die ihre Zusammenarbeit verbessern wollen



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz



entsprechend der Teamgröße
nach Bedarf über einen definierten
Zeitraum



- Selbstverständnis des Teams
- Entwicklungsstand des Teams und Teamqualität reflektieren
- Die aktuelle Dynamik des Teams
- Bedeutung und Einhaltung von Spielregeln
- Entscheidungsprozesse gestalten
- Destruktive Prozesse erkennen und rechtzeitig gegensteuern
- Bearbeiten konkreter Frage- und Problemstellungen

In altersgemischten Teams erfolgreich zusammenarbeiten

Im Zuge des demografischen Wandels wird es immer mehr altersgemischte Teams in allen Arbeitsbereichen geben. Diese Form der Zusammenarbeit bietet viele Chancen, kann aber auch Probleme verursachen. Je verschiedener die in einem Team zusammenarbeitenden Menschen von ihrem Alter, von ihren Erfahrungen und von ihrem Wissen her sind, desto anspruchsvoller ist die Aufgabe, zu einem funktionierenden Team zusammenzuwachsen. Dies gelingt am besten, wenn alle Beteiligten offen und möglichst vorurteilsarm aufeinander zugehen und Verschiedenartigkeit wertschätzend annehmen können.

In diesem Seminar lernen Sie eine positive Einstellung zur Zusammenarbeit in altersgemischten Teams zu entwickeln, die unterschiedlichen Perspektiven und Interessen zu verstehen sowie wertzuschätzend und konstruktiv über Altersgrenzen hinweg zusammenzuarbeiten.



- Fähigkeiten und Stärken der verschiedenen Lebensalter verstehen und nutzen
- Was zeichnet meine eigene Lebensphase aus?
- Erwartungen jüngerer an ältere Kolleg*innen und umgekehrt
- Persönlicher Arbeitsstil und Wirkung auf andere Teammitglieder
- Synergie Jung-Alt
- Typische Konfliktfelder zwischen Jung und Alt
- Kommunikation als Klärungsinstrument
- Entscheidungen im Team treffen
- Generationsspezifische Konflikte im Teamalltag ansprechen und lösen



Mitarbeiter*innen, die in altersgemischten Teams arbeiten



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz,
Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

Resiliente Teams: Teamstärke nach innen und außen

Ein starkes, widerstandsfähiges Team kann auf die Anforderungen wechselnder Situationen flexibel reagieren - eine lebenswichtige Fähigkeit, besonders, wenn der äußere und innere Belastungsdruck steigt. Eine schnelle und erfolgreiche Anpassung an die sich ständig verändernden Anforderungen, intern wie extern, zeichnet ein resilientes Team aus.

Was braucht ein Team, um Herausforderungen gewachsen zu sein und nach „Turbulenzen“ die Kontrolle wiederzugewinnen und damit die Teambalance wiederherzustellen? Was kann ein Team tun, um ungünstige Verhaltensweisen im Team zu minimieren und förderliche Denk- und Verhaltensweisen zu stärken? Wie sollte die Teamführung agieren, damit die Resilienz des Einzelnen und des Teams gedeiht?

Dieser Teamentwicklungsworkshop befasst sich mit der Leitfrage, wie die Teamresilienz gezielt gefördert werden kann.



Teamleiter*innen mit ihren Teams



Innovationskompetenz,
Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz




entsprechend der Teamgröße
zunächst 1 Tag und nach Bedarf
Weiterführung




- Was zeichnet ein resilientes Team aus?
- Die sieben Säulen der Resilienz für die Teamarbeit
- Die persönliche Resilienz als Beitrag zur Teamresilienz
- Kernstärken und Werte des Teams kennen und nutzen
- Was raubt dem Team Energie, was gibt ihm Energie?
- Konsequente Lösungsorientierung als eine teamstärkende, resiliente Grundhaltung
- Teamübungen, die stärken


Konfliktmoderation für Teams


Ausgangspunkt einer Konfliktmoderation ist eine aktuelle (Arbeits-)störung im Team, die die Außensicht durch eine externe Beratung erforderlich macht. Anlass kann eine Krise sein, ein komplizierter Start, eine Ziel- oder Rollenklärung.

 Ein(e) externe(r) Berater*in kann einem Team bei den oben genannten Fragestellungen entscheidende Impulse geben und mit dem Team gemeinsam:

- Konflikte erkennen und Lösungen initiieren
- Verhaltensfeedback formulieren
- Neue Ziele finden
- Maßnahmen erarbeiten, die geeignet sind, die Arbeitsmethoden der Gruppe zu verbessern
- Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bereichen erkennen und Anstöße zur Bearbeitung der Störung geben
- Gemeinsam mit dem Team Spielregeln für die Zusammenarbeit entwerfen
- Verständnishilfen für die beobachtbaren Gruppenphänomene finden

 Teams und ihre Teamleitungen


 Strategische Kompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz


 entsprechend der Teamgröße punktuell bei bestimmten Anlässen und Fragestellungen


Zielorientierte Teamführung


Teamarbeit wird im Arbeitsleben als effektive und motivierende Arbeitsform geschätzt. Doch mitunter gibt es Schwierigkeiten, die Führung und Zusammenarbeit mit dem Team belasten: Erwartungen sind nicht offen ausgesprochen, Zuständigkeiten überschneiden sich und erschweren Entscheidungen, starke Arbeitsbelastung oder unterschiedliche Motivationen können zu Problemen führen.

In diesem Seminar geht es darum, wie Sie Ihr Team bei den zu bewältigenden Anforderungen zusammenführend und motivierend begleiten können. Es bietet Gelegenheit, Ihr Wissen über Teamführungs Kompetenzen praxisorientiert zu erweitern und zu vertiefen.

 Führungskräfte, Teamleiter*innen

 Strategische Kompetenz, Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Diversity-Kompetenz, Ethische Kompetenz

 mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

- 
- Gruppe oder Team? Teamdefinition und der Unterschied zwischen Gruppe und Team
 - Kennzeichen eines erfolgreichen Teams
 - Klären von Rollen und Aufgaben im Team
 - Von der Gruppe zum Team: Entwicklungsphasen von Teams
 - Steuerung im Team durch situationsangemessenen Führungsstil
 - Bedeutung von Teamregeln
 - Teamarbeit zielorientiert ausrichten
 - Feedback geben und annehmen
 - Teamkonflikte wahrnehmen und bearbeiten

Zusammenarbeit in interkulturellen Teams

Die Welt wächst zusammen, Arbeit löst sich von örtlicher, herkunftsbezogener und gesellschaftsstruktureller Verankerung. Menschen aus diversen kulturellen Kontexten bilden Teams, die projektbezogen oder auch permanent zusammen arbeiten. Trotz eines gemeinsamen Rahmens und Ziels können unterschiedliche Haltungen und Vorgehensweisen die Bewältigung der gemeinsamen Schritte beeinträchtigen. Schwierig wird es vor allem, wenn diese Unterschiede kulturell (mit)geprägt sind, da dann eine Einordnung in „richtig“ und „falsch“ schnell mit diskriminierendem Urteilsempfinden einhergeht oder schlicht nicht getroffen und reibungslos in ein einheitliches Vorgehen überführt werden kann. Hier gilt es für alle Beteiligten, Fingerspitzengefühl zu zeigen und Kompromissfindungen nicht nur auf der Sachebene, sondern auch im Hinblick auf den kulturellen Verhaltenskodex zu behandeln. Auf der anderen Seite kann bunte Vielfalt auch buntes Gedankengut und damit kreative Prozesse befördern sowie Verständnis und Toleranz gegenüber Andersartigkeit schärfen, blockierendes Tunneldenken abbauen und ideelle Zukunftsmaßstäbe für eine globale Arbeitswelt setzen.

Im Seminar soll eine Sensibilität für kulturell geprägte Denk- und Arbeitsweisen im Teamkontext geschaffen werden. Der Wert von Vielfalt im Sinne einer konstruktiven Zusammenarbeit, die Leistungs- und Innovationskraft von Teams beflügelt wie auch eine individuelle Horizonterweiterung der Teammitglieder anregt, soll herausgestellt werden. Ein Erkennen und Umgehen mit Konfliktpotenzialen soll ebenfalls gefördert werden.



- Was zeichnet meine eigene kulturelle Prägung aus? Wie beeinflusst diese mein Arbeitsverhalten (im Team)?
- Was erwarte ich von „guter“ Teamzusammenarbeit?
- Arten und Quellen von möglichen Konflikten in interkulturellen Teams
- Der Begriff der „Interkulturellen Kompetenz“ – Wie gelingt kultursensibles und wirkungsvolles Agieren in Teams?
- Berührungspunkte abbauen, die „andere Seite“ verstehen – Rollenspiele und Gruppenübungen mit Perspektivwechsel



Beschäftigte, die in interkulturellen Teams zusammenarbeiten



Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen, bzw. entsprechend der Teamgröße
2 Tage

7


Kommunikation und Konfliktbewältigung


Erfolgreiche Kommunikation und Gesprächsführung im beruflichen Alltag


Im Arbeitsalltag finden permanent Gespräche statt und oft sind es nur Kleinigkeiten, die darüber entscheiden, ob ein Gespräch erfolgreich verläuft oder zu Missverständnissen und Problemen führt. Eine wertschätzende Atmosphäre und die richtigen Gesprächstechniken sind entscheidend für eine erfolgreiche Kommunikation mit Kolleg*innen, Kunden und Vorgesetzten.

Dieses Seminar vermittelt Ihnen die wichtigsten Kenntnisse und Methoden einer wertschätzenden, effektiven und effizienten Gesprächsführung. Sie lernen praxiserprobte Gesprächstechniken kennen und wenden diese in konkreten Gesprächssituationen aus dem Arbeitsalltag an.

- Kommunikationsmodelle
- Grundlagen konstruktiver Kommunikation und Gesprächsführung
- Signale der Körpersprache
- Störfaktoren im Gespräch
- Adressatengerecht kommunizieren
- Gespräche professionell vorbereiten und zielorientiert durchführen
- Techniken und Strategien für erfolgreiche Gespräche
- Eigene Interessen konstruktiv verfolgen
- Umgang mit Missverständnissen, Widerständen und Konflikten
- Training und Analyse beispielhafter Gesprächssituationen aus dem Arbeitsalltag

 Interessierte Mitarbeiter*innen

 Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz

 mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage, ggf. 1 Follow-up-Tag


Schlechte Nachrichten professionell überbringen


Die meisten Menschen überbringen lieber gute Nachrichten als schlechte. In der Antike gab es für das Überbringen negativer Botschaften drastische Strafen; auch heute zählt das Überbringen schlechter Nachrichten im Allgemeinen zu den schwierigsten und unangenehmsten Aufgaben.


Der Stress, den sowohl Überbringer*in als auch Empfänger*in empfinden, lässt das Gespräch schnell emotional werden. Es gilt also, die richtigen Worte zu wählen, ohne zu wissen, wie der Gesprächspartner / die Gesprächspartnerin darauf reagiert und anschließend mit diesen Reaktionen professionell umzugehen. Dies ist eine große Herausforderung und kostet viel Kraft.

Der/die Überbringer*in einer schlechten Nachricht schlägt selten Sympathie entgegen, deshalb ist es wichtig, schlechte Nachrichten in angemessener Weise und eindeutig zu überbringen, die Problemstellung zu benennen und nach Möglichkeit Lösungsmöglichkeiten anzubieten.

In diesem Seminar geht es darum, das eigene Verhalten in diesem Zusammenhang zu reflektieren sowie Gesprächs- und Verhaltensstrategien für solche Gespräche zu entwickeln.

 Interessierte Mitarbeiter*innen

 Selbstentwicklungskompetenz,
Soziale Kompetenz,
Strategische Kompetenz

 max. 16 Personen
2 Tage

- Was sind schlechte Nachrichten? Und wem müssen sie überbracht werden?
- Reaktionsmöglichkeiten auf schlechte Nachrichten
- Schlechte Nachrichten, negative Informationen und Absagen eindeutig, verständlich, adressatengerecht und nachhaltig mitteilen
- Das Handwerkszeug der konstruktiven Kritik: sich klar äußern, positiv formulieren, dem Gegenüber zuhören und wertschätzende Rückmeldung geben
- Die professionelle Vorbereitung und Durchführung von (Telefon-)Gesprächen mit negativer Botschaft
- Mit Reaktionen der Kund*innen, Kolleg*innen oder der Vorgesetzten umgehen: Frustrationen und Angriffen konstruktiv begegnen
- Achtsam mit dem Gegenüber und sich selbst umgehen
- Praktische Übungen

Typisch Frau – typisch Mann? Wie Frauen und Männer besser miteinander reden können

Es ist mehr als nur der kleine Unterschied: Weibliche und männliche Kommunikation folgt jeweils ihren eigenen Regeln. Die Gefahr liegt in der Unkenntnis dieser Unterschiede.

Welche Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster führen dazu, dass es zwischen Frauen und Männern zu Missverständnissen und Fehleinschätzungen kommt, die nicht im Inhalt des Gespräches begründet liegen?



- Identifizieren der Unterschiede zwischen weiblichem und männlichem Kommunikationsverhalten
- Analyse des eigenen Gesprächsverhaltens
- Training von konstruktiven und zielführenden Gesprächen zwischen Frauen und Männern
- Wie bleibe ich authentisch?



Mitarbeiter*innen, Führungskräfte



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz



10 Personen
1 – 2 Tage
(nach Absprache)

Sich im Berufsleben erfolgreich durchsetzen

Sie haben auch die Erfahrung gemacht, dass fachliche Kompetenz und gute Arbeitsleistungen keineswegs ein Garant für beruflichen Erfolg sind?

Wer hat nicht das Bedürfnis, souverän zu agieren und seine eigenen Ziele zu realisieren - kurz sich durchzusetzen? Aber immer nett und freundlich zu sein bringt Sie ebenso wenig voran wie ständiges „Ellenbogen gebrauchen“.

In diesem Seminar lernen Sie, wie Sie mit einer positiven Einstellung zu sich selbst und zu anderen sowie mit wirkungsvollen Kommunikationsstrategien auf angemessene Art und Weise Ihre persönlichen Interessen durchsetzen.



Mitarbeiter*innen und
Führungskräfte aller Ebenen



Soziale Kompetenz,
Führungskompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 10 Personen
2 Tage



- Die notwendigen Voraussetzungen für die eigene Durchsetzungsfähigkeit: das Bewusstsein der eigenen Stärke
- Positiv denken: Verantwortung übernehmen und zu sich selbst stehen
- Innere und äußere Haltung: nonverbal Standpunkte beziehen und überzeugende Körpersignale einsetzen
- Den/die Gesprächspartner*in und seine Bedürfnisse wichtig nehmen
- Die Gedanken und Gefühle des Gesprächspartners / der Gesprächspartnerin erkennen und gezielt ansprechen
- Eine klare Gesprächsstrategie entwickeln und wirkungsvoll argumentieren
- Ziel- und lösungsorientiert diskutieren
- Sich nicht durch Killerphrasen aus dem Tritt bringen lassen

„Nein“ sagen – höflich, aber bestimmt

Nein sagen zu können, ist eine der wichtigsten Fähigkeiten des Menschen im Berufs- wie auch im Privatleben. Nein sagen kann sehr befreiend sein: Vor allem, wenn Sie selbst unter Druck stehen und Ihnen andere Personen zusätzlich eigene, lästige Aufgaben aufdrücken wollen. Ihr Tisch quillt über, die Uhr tickt, bis mittags müssen dringende Anfragen bearbeitet sein. Da steht die Vorgesetzte in der Tür: „Frau Meier können Sie mal eben...?“ Gleich im Anschluss ruft die Kollegin an: „Du hast so eine tolle Vorlage für..., kannst Du das dann bitte übernehmen?“ Alles Situationen, in denen ein höfliches, aber bestimmtes Nein helfen könnte.

Vielen Menschen fällt eine Absage unnötig schwer. Meist blockieren sie negative Gedanken wie:

Wenn ich nein sage, dann...

- halten mich andere für faul und unkollegial.
- enttäusche, ärgere oder verletze ich andere.
- bin ich weniger beliebt.
- reagiert mein Gegenüber aggressiv und beschimpft mich.
- ...

In dieser Veranstaltung gehen Sie der Frage nach, warum und in welchen Situationen es leichter fällt „ja“ statt „nein“ zu sagen. Darüber hinaus lernen Sie Strategien kennen, mit denen Sie sich erfolgreich zur Wehr setzen und sich zum eigenen Schutz klar abgrenzen können.



- Überzeugungen, Glaubenssätze und Interessen: Was hindert mich, nein zu sagen?
- Für jede Situation das passende „Nein“ – Typische Situationen erkennen und angemessen reagieren
- „Nein!“ und das richtig: So sagen Sie konstruktiv Nein
- Sich positiv abgrenzen



Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

Erfolgreich verhandeln

Es gehört zu Ihren Aufgaben, mit unterschiedlichen Gesprächspartnern zu verhandeln? Sie möchten auch in schwierigen Verhandlungssituationen gute Ergebnisse erzielen? Geschicktes Verhandeln, selbstbewusstes Auftreten und Zielorientierung lassen sich ebenso trainieren wie eine angemessene Körpersprache und bewährte Verhandlungsstrategien.

In diesem Seminar lernen Sie, Ihre Gesprächspartner*innen mit einer zielorientierten Argumentation und sicheren Haltung zu überzeugen. Sie erfahren, wie Sie auf Einwände, unfaire Verhandlungsmethoden und Polemik souverän reagieren und in schwierigen Verhandlungssituationen erfolgreich agieren können.



Mitarbeiter*innen, die in Ausübung ihrer Tätigkeit Verhandlungen zu führen haben



Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage



- Die Verhandlung als besondere Form der Kommunikation
- Allgemeine Regeln der Verhandlungsführung
- Überzeugen statt überreden
- Einschätzen der Gesprächspartner, nonverbale Signale erkennen
- Argumentation und Einwandbehandlung
- Umgang mit unfairen Verhandlungsmethoden
- Strategische/taktische Überlegungen
- Aufbau eines Verhandlungsgesprächs
- Zielorientiert abschließen
- Training konkreter Verhandlungssituationen

Besprechungen ergebnisorientiert gestalten

„Zeitraubend und wenig effektiv!“ - wenn das die Worte sind, die Sie mit Besprechungen im Arbeitsalltag assoziieren, dann haben Sie sich in der Vergangenheit vermutlich bereits öfter über zäh verlaufende Besprechungen mit mageren Ergebnissen geärgert. Dies liegt häufig jedoch nicht an den Themen selbst, sondern ist vielmehr das Ergebnis unklarer Ziele, mangelnder Disziplin und unzureichender Vorbereitung. Die Konsequenz: Besprechungen werden als wenig hilfreich empfunden, kosten Zeit, Geld und Nerven.

Nutzen Sie daher dieses Seminar, um die verschiedenen Techniken einer professionellen Besprechungsleitung zu erlernen. Erfahren Sie, wie Sie in Ihren Besprechungen Problemstellungen, Zwischenergebnisse und Arbeitsaufträge mit unterschiedlichsten Darstellungs- und Visualisierungsarten ansprechend und effektiv gestalten können. Lernen Sie, Besprechungen optimal vorzubereiten, erfolgreich durchzuführen und sinnvoll nachzubereiten.



- Vorbereitung einer Besprechung
- Techniken und Methoden der Besprechungsleitung und Moderation
- Aufgaben und Rolle der Besprechungsleitung
- Einbindung der Teilnehmenden
- Visualisierungsmöglichkeiten
- Besprechungsergebnisse dokumentieren und Kontinuität sicherstellen
- Konstruktiver Umgang mit schwierigen Situationen
- Umgang mit verschiedenen „Typen“ von Teilnehmer*innen
- Steuerung gruppendynamischer Prozesse
- Praktische Übungen



Mitarbeiter*innen, die häufiger Besprechungen und Konferenzen leiten



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

Kund*innenfreundliche und zielgerichtete Gesprächsführung am Telefon

Telefonieren kann doch jeder!? Ganz so einfach ist es jedoch nicht immer: Komplizierte Kund*innen, schwierige Beratungen, wichtige Verhandlungen - all dies erfordert vielschichtiges Wissen darüber, wie die Kommunikation am Telefon wirklich abläuft. Dieses Seminar richtet sich an alle, die ihre Telefonkompetenz noch weiter steigern möchten und erfolgreicher nutzen wollen.

In diesem Seminar erfahren die Teilnehmenden vieles über die Grundlagen und die Besonderheiten der Kommunikation am Telefon. Sie lernen, die Wirkung der Stimme zu verbessern, gezielt zuzuhören und erfolgreich mit Konfliktgesprächen umzugehen. Zusätzlich erhalten die Teilnehmenden praktische Tipps für die Gestaltung des Telefonarbeitsplatzes sowie Kenntnis über Methoden, die die Arbeit am Telefon optimieren.



Interessierte Mitarbeiter*innen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
1 Tag



- Stellenwert des Telefongesprächs/des Telefondienstes
- Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung am Telefon
- Störfaktoren im Gespräch
- „Ein Lächeln kann man hören“:
Die Bedeutung von Freundlichkeit
- Vorbereitung von Telefonaten
- Telefonate aufnehmen – gestalten – beenden
- Nachbereitung von Telefonaten
- Handhabung von Konflikten; Behandlung von Beschwerden

Erfolgreiche Gesprächsführung und Konfliktbewältigung im Sekretariat

Im Sekretariat werden hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit gestellt. Der Umgang mit Vorgesetzten, Mitarbeiter*innen, Anrufer*innen und Publikum erfordert eine situationsangemessene Gesprächsführung und sicheres Auftreten.

Im Rahmen dieses Seminars sollen sich die Teilnehmenden ihre Funktion und Stellung innerhalb der Organisation bewusst machen und das Spannungsfeld, in dem sie stehen, reflektieren. Die Grundlagen der Gesprächsführung werden vermittelt und Gesprächstechniken im Umgang mit verschiedenen Personengruppen geübt.



- Stellung und Funktion innerhalb der Organisation
- Wie sehen wir uns/wie sehen uns die anderen?
- Anforderungen an die (den) Sekretär*in
- Umgang mit typischen Stressoren des Sekretariats
- Grundlagen der Kommunikation
- Die Wirkung des nichtsprachlichen Verhaltens
- Die (der) Sekretär*in im Spannungsfeld zwischen Diplomatie und klarer Aussage
- Gesprächs- und Argumentationstechniken im Umgang mit Chef*in, Mitarbeiter*innen, Publikum, Kolleg*innen
- Kundenfreundliche und effektive Gesprächsführung am Telefon
- Verhalten im Konfliktfall



Sekretär*innen und
Vorzimmerkräfte



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz

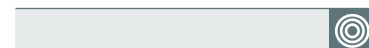


mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

Rhetorik: Überzeugend und sicher in Vortrag und Rede

Besprechungen, Vorstellen von Arbeitsergebnissen, Präsentationen u.v.m. - Redeanlässe gibt es im Arbeitsleben immer wieder. Für viele Menschen stellen solche Situationen eine besondere Herausforderung dar und bereiten Unbehagen.

In diesem Seminar erfahren Sie, wie der gezielte Einsatz von Rede- und Präsentationstechniken Ihnen hilft, Vorträge und Reden adressatengerecht und erfolgreich zu gestalten. Ziel dieses Seminars ist es, die eigene Redegewandtheit zu erhöhen, ein sicheres und überzeugendes Auftreten zu lernen sowie den gezielten Einsatz von Körpersprache zu üben. Sie erhalten Rückmeldung zu Ihrem persönlichen Redeverhalten, so dass Sie Ihre individuellen Stärken ausbauen können und Ihre Gesamtwirkung verbessern.



Interessierte Mitarbeiter*innen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage



- Lampenfieber und Redeängste meistern
- Vorbereitung eines guten Vortrags/einer guten Rede: Thema – Ziel – Zielgruppe – Aufbau – Organisation
- Überzeugende Methoden zur Gestaltung eines Vortrags/einer Rede: Körpersprache - Argumentations- und Sprechtechniken - rhetorische Mittel
- Tipps zur erfolgreichen Durchführung: Vom gelungenen Einstieg über die weitere Lenkung des Zuhörerinteresses bis hin zum guten Schluss
- Aufmerksamkeit durch visuelle Mittel gewinnen und aufrecht erhalten
- Wirkungsvoller Einsatz und „richtiger“ Umgang mit PowerPoint, Flipcharts und Unterlagen für die Teilnehmer*innen
- Skeptische Zuhörer für das eigene Anliegen gewinnen
- Der souveräne Umgang mit Störungen
- Training und Analyse von Kurzvorträgen

Sprech- und Stimmtraining – die Stimme als wirkungsvolles Medium nutzen

Im Laufe der Entwicklung neigen wir dazu, unsere Stimme und Sprechweise an die Umgebung anzupassen und dabei ein Stück unserer Ausdruckskraft zu verlieren. Ziel des Seminars ist es, die eigene ursprüngliche Sprechstimme (wieder) zu finden und gezielt einzusetzen.

Sie lernen, Ihre Stimme als wirkungsvolles Medium zu nutzen und dadurch Ihre persönliche Ausdruckskraft zu erhöhen. Außerdem erhalten Sie hilfreiche Tipps und Hinweise zur Optimierung Ihrer Artikulation und Atemtechnik.



- Bewusster Umgang mit Atem und Stimme
- Wirkmittel der Stimme und der Sprache
- Rhetorische „Ear-Catcher“
- Sprechtechnik
- Stimm-Modulationsübungen
- Betonungsübungen
- Artikulationsübungen
- Finden der natürlichen eigenen Sprechstimmlage
- Übungen zur Optimierung von Klangfarbe und Stimmfülle
- Konstruktiver Umgang mit Lampenfieber und Stresssituationen
- Kurze Redeübungen mit Feedback



Mitarbeiter*innen mit Funktionen als öffentliche Sprecher*innen, Dozent*innen, Referent*innen, Führungskräfte, Mitarbeiter*innen mit besonderen kommunikativen Anforderungen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

„Einen Antrag auf Erteilung eines Antragsformulars ...“ – Zeitgemäße Sprache in der Verwaltung

Verständliche Schreiben sparen Zeit, Geld und Nerven und sorgen für ein besseres Image der Verwaltung – wer wollte das nicht? Aber lässt sich „Amtsdeutsch“ vermeiden? Kann Verwaltungssprache – wie immer wieder gefordert – leicht verständlich, bürgernah, freundlich im Ton und dennoch präzise und „rechts-sicher“ sein?

Dieses Seminar unterstützt die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Entwicklung eines entsprechenden Sprachstils. Kriterien für eine verständliche und zeitgemäße Sprache in der Verwaltung werden erarbeitet, Beispieltex-te adressatengerecht umformuliert sowie Entwürfe entwickelt.



Beschäftigte in der Verwaltung, die behördliche Schreiben und Texte verfassen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1,5 Tage



- Erkennen von Textsünden und Kriterien für Textverständlichkeit
- Übungen zur Einfachheit: Umgang mit Fachbegriffen, Abkürzungen, Aktiv-Stil etc.
- Übungen zur Kürze und Prägnanz: Vermeidung von Wortzusammensetzungen und Schachtelsätzen
- Übungen zur Gliederung/Ordnung: logischer Aufbau, Zwischenüberschriften, optische Gliederung
- Übungen zur Anschaulichkeit: adressatengerechte Darstellung, persönlicher Stil
- Umgang mit Paragraphen
- Vermeidung von „Amtsdeutsch“ und Behördenfloskeln
- Geschlechtergerechte Sprache
- Beziehungsaspekte der Kommunikation: Freundlichkeit und Service-Orientierung

Um keine Antwort verlegen – Schlagfertigkeit lässt sich lernen

Manchmal ärgern wir uns darüber, dass wir in einer bestimmten Situation auf kreative Argumente, eine Stichelei, eine unverschämte Bemerkung oder eine verbale Zumutung spontan keine Antwort parat haben. Wir sind von der Argumentationsstärke oder der Dreistigkeit unseres Gegenübers so überrascht, dass wir sprachlos bleiben. Die passende Antwort fällt erst ein, wenn die Gelegenheit zum Parieren längst vorbei ist. Übrig bleibt der Vorsatz, beim nächsten Mal wehrhafter zu sein. Schlagfertigkeit und gekonntes Kontern ist erlernbar.

In diesem Seminar erfahren Sie, wie Sie mit verbalen und nonverbalen Angriffen stressfrei, selbstbewusst und effektiv umgehen können. Ziel des Seminars ist es explizit nicht, andere mit einem verbalen Schlag mundtot zu machen.

Es geht vielmehr darum, durch eine Kombination aus Theorie, Techniken und praktischen Übungen Wege kennen zu lernen ...



- weder die eigene Position noch die des Gesprächspartners / der Gesprächspartnerin aus den Augen zu verlieren,
- stressbedingte Blockaden abzubauen und sprachlich kreativ zu werden,
- auch in kritischen Situationen souverän zu reagieren,
- Gesprächspartner*innen mit Eleganz Grenzen zu setzen,
- sich vor persönlichen Angriffen zu schützen,
- eine souveräne Haltung und verbale Schlagfertigkeit aufzubauen.



Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

Körpersprache erfolgreich einsetzen

Ein Blick sagt mehr als tausend Worte. Wissenschaftliche Studien belegen: Gesten und Körperhaltung, Gesichtsausdruck und Blickverhalten „sagen“ meist mehr aus als das gesprochene Wort. Bis zu 90 % aller Informationen im täglichen Miteinander werden nichtsprachlich oder besser: körpersprachlich vermittelt.

Wer die Körpersprache versteht, kann sie gezielt einsetzen und wird auch sein Gegenüber sicherer einschätzen können. Fachwissen allein reicht nicht aus, um Menschen zu überzeugen. Ihre persönliche Ausstrahlung ist entscheidend dafür, ob und wie Botschaften beim Gegenüber ankommen.

In diesem Seminar lernen Sie körpersprachliche Signale zu erkennen, Sie erfahren, welche Auswirkungen diese haben und wie Sie Persönlichkeit und Technik verknüpfen, um andere für sich zu gewinnen.



Interessierte Mitarbeiter*innen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag



- Was ist Körpersprache?
- Was bewirkt sie in Gesprächen mit Kolleg*innen, Vorgesetzten, Kund*innen und anderen Gesprächspartner*innen?
- Wann und wie unterstützt Körpersprache die Gespräche und verhilft zu besseren Ergebnissen?
- Wann schreckt Körpersprache Gesprächspartner*innen ab?
- Im Raum präsent sein
- Übungen zum bewussten Einsatz der Körpersprache

Netzwerkmanagement: Beziehungen schaden nur dem, der keine hat!

Netzwerken – für viele Menschen verbindet sich diese Aktivität mit so zweifelhaften Begriffen wie Klüngeln, Seilschaften, Vitamin B oder Vetternwirtschaft.

Aber was wären wir ohne Beziehungen zu anderen? Durch unsere sozialen Netzwerke erfahren wir Unterstützung, öffnen sich berufliche Möglichkeiten, bekommen wir früher als andere wichtige Informationen.

In einer Gesellschaft, die von Informationsflut, schwierigen ökonomischen Bedingungen und wachsender Vereinzelung geprägt ist, erscheint es zunehmend bedeutsam, Kontakte zu anderen gezielt zu knüpfen, zu pflegen und von den gebündelten Ressourcen zu profitieren.

In dem Seminar geht es um Voraussetzungen und Bedingungen für erfolgreiches Netzwerken.



- Kontakte langfristig pflegen
- Spielregeln und „Todsünden“ beim Netzwerken
- Reale und virtuelle Netzwerke
- Ressourcenschonende Netzwerkpflge
- Systematische und strategische Ausrichtung von Netzwerkinformationen



Interessierte Führungskräfte und Mitarbeiter*innen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
1 Tag

Souveräner Umgang mit Ärger

Ärger gehört zum täglichen Leben – ob im Beruf oder privat. Ärger hat immer etwas mit uns selbst zu tun, deshalb ist es wichtig, sich über den bisherigen Umgang mit Ärger Gedanken zu machen und geeignete Methoden für einen besseren Umgang mit Ärger kennen zu lernen.

Ärger hat aber auch mit „den anderen“ zu tun, deshalb ist es wichtig, kommunikative Möglichkeiten zu kennen, Ärger mitzuteilen, ohne zu verletzen oder Situationen weiter zu verschärfen.

Dieses Seminar richtet sich an alle, die Ärger nicht weiterhin unreflektiert über sich ergehen lassen möchten, sondern bereit sind, sich konstruktiv damit auseinanderzusetzen. Sie erfahren, wie Ärger entsteht, warum und wie sich Ärger auf die Gesundheit auswirkt und wie Sie kräfte- und nervenschonender mit Ärger umgehen können. Außerdem lernen Sie, Ärger als Motor für positive Veränderungen zu nutzen und Kritik rechtzeitig und so zu formulieren, dass sie auch angenommen werden kann.



Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag



- Warum ärgern wir uns überhaupt und wieso macht Ärger auf Dauer krank?
- Welcher „Ärgertyp“ bin ich eigentlich?
- Ärgern – normal oder schädlich?
- Ärgerprohylaxe: Grenzen setzen und Nein-Sagen, bevor es zu viel wird!
- Ärger im Berufsalltag: So spreche ich Ärgernisse konstruktiv an
- Praktische Übungen zu mehr Gelassenheit und „Erste Hilfe“ bei Wutanfällen und Ärger

Konstruktiver Umgang mit Konflikten

Unterschiedliche Wahrnehmungen, Interessen, Werte sowie Missverständnisse führen im Arbeitsalltag oft zu Unstimmigkeiten und Konflikten. Konflikte werden häufig als unangenehm empfunden und lassen uns schnell an „Streit“, „Gewinner*innen“ oder „Verlierer*innen“ denken. Konflikte machen nicht selten Angst und deshalb gehen wir ihnen oft lieber aus dem Weg.

In diesem Seminar lernen Sie einiges über die Ursachen von Konflikten und reflektieren Ihre Einstellung zum Thema „Konflikte“. Außerdem erfahren Sie, wie man in schwierigen Situationen einen klaren Kopf bewahren und sich Konfliktthemen lösungsorientiert nähern kann. Durch die Seminarteilnahme bauen Sie Ihre Konfliktfähigkeit aus und gelangen zu einem konstruktiven Umgang mit Konflikten. Damit tragen Sie zu einem besseren Miteinander im Arbeitsalltag bei.



- Konflikte erkennen, einordnen und verstehen
- Persönliche Wahrnehmungsmuster und Vorurteile
- „Unnötige“ Konflikte vermeiden
- Bei unsachlicher Kritik und verbalen Angriffen angemessen reagieren
- Ärgermanagement
- „Unvermeidliche“ Konflikte annehmen und kommunikativ bearbeiten: Sich klar und sozialverträglich äußern, gekonnt zuhören und gemeinsam Lösungen suchen
- Wege zur Lösung weitergehender Konflikte: Vorgesetzte einbeziehen, Konfliktmoderation, Mediation u.a.
- Training berufstypischer Konfliktsituationen und Erprobung lösungsorientierter Handlungsstrategien



Interessierte Mitarbeiter*innen, die konstruktive Ansätze für den Umgang mit Konflikten kennen lernen wollen



Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

Den Kontakt mit „schwierigen“ Menschen und unangenehmen Situationen gestalten

Jeder von uns kennt solche Situationen: Persönliche Gespräche oder Telefonate mit enttäuschten, wütenden oder gereizten Gesprächspartner*innen, Personen, die sich grenzüberschreitend verhalten, schlicht unverschämt werden, Ihr „Nein“ nicht akzeptieren, die Kooperation verweigern. Solche und ähnliche Kontakte sind oftmals eine wahrliche Herausforderung.

In diesem Seminar wird anhand konkreter Situationen aus Ihrem Berufsalltag erarbeitet, wie Sie im Arbeitsalltag Energie sparen und Nerven schonen können. Bereits ein Einblick in Motive, Verhaltenstendenzen und Taktiken des Gegenübers ermöglicht oft, aus dem „schwierigen“ Umgang eine positive Herausforderung werden zu lassen. Ursachen „schwieriger“ Situationen werden reflektiert und praktische Konsequenzen abgeleitet. Des Weiteren werden Ihnen hilfreiche Strategien für das eigene Verhalten vermittelt und Möglichkeiten zum Umgang mit unangenehmen Situationen entwickelt.



Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz



14 Personen
1 Tag




- Was macht den Umgang mit manchen Personen „schwierig“?
- Wie schafft man es, souverän und gelassen mit „schwierigen“ Menschen umzugehen und sich nicht provozieren zu lassen?
- Fallen und Fettnäpfchen im Vorfeld erkennen und dadurch Ärger vorbeugen
- Konfliktmindernde Gesprächs- und Verhaltenstechniken
- Handwerkszeug für konstruktive Kritik: gekonnt zuhören, sich klar äußern und gemeinsam Lösungen finden
- Professioneller Umgang mit „schwierigen Situationen“: Verhaltensmöglichkeiten im Falle von Bedrohungen, Aggression, Provokation und Gewaltausbrüchen, Umgang mit Emotionen
- Was kann man tun, wenn gar nichts mehr geht?


Deeskalationstraining – In bedrohlichen Situationen souverän auftreten

Mitarbeiter*innen in publikumsintensiven Bereichen sind immer wieder auch mit aggressiven, ja sogar handgreiflichen Personen konfrontiert. In solchen Situationen selbstbewusst und bestimmt aufzutreten, gelingt oft nicht. Um mehr Sicherheit im Umgang mit angespannten Personen und aufgeheizten Situationen zu bekommen, bedarf es einiger Übung.

In diesem Seminar lernen Sie zu verstehen, wie aggressives Verhalten entsteht, wie bedrohliche Situationen schon frühzeitig erkannt und die eigenen Ängste kontrolliert werden können. Es werden Methoden vermittelt, um Selbstsicherheit und Stärke auszustrahlen und es wird aufgezeigt, wie Sie in bedrohlichen Situationen gezielt Techniken der Deeskalation einsetzen können.

- Konflikte und Bedrohungen rechtzeitig erkennen:
 - „Natürliche“ menschliche Reaktionen auf Frustration und Kritik
 - Typische Verhaltensänderungen bei Konflikten
 - Die Eskalationsstufen eines Konflikts
- Wie kann man bedrohliche Situationen entschärfen bzw. vermeiden?
 - Sich selbst behaupten: mit klaren Regeln und Worten klare Grenzen setzen
 - Durch Stimme und Körpersprache Selbstsicherheit ausstrahlen
 - Körpersignale und Worte, die Aggressionen hervorrufen bzw. vermeiden können
 - Hilfreiche Strategien zum Abbau eigener Ängste und Aggressionen
- Bedrohliche Situationen erfolgreich meistern:
 - Sich vor verbalen Angriffen schützen, Gelassenheit bewahren und Schlagfertigkeit verbessern
 - Deeskalationstechniken
 - Verhaltensmöglichkeiten im Falle von Bedrohungen u. Gewaltausbrüchen
 - Was tun, wenn „gar nichts mehr geht“?
- Training und Analyse berufstypischer Konfliktsituationen aus dem Arbeitsalltag

 Mitarbeiter*innen publikumsintensiver Fachbereiche, die im Arbeitsalltag auch mit aggressivem Kundenverhalten konfrontiert sind

 Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz


 mind. 6 – max. 14 Personen
1 – 2 Tage
(je nachdem, wie intensiv der Trainingsanteil sein soll)


Kollegiale Beratung – soziale Unterstützung am Arbeitsplatz


Das Seminar „Kollegiale Beratung“ befähigt die Teilnehmenden zur Beratung untereinander. Die kollegiale Beratung ist ressourcenschonend, zeitökonomisch, bedarfs- und adressatenorientiert und damit ein Instrument zur Verbesserung beruflicher Kompetenzen.

Kollegiale Beratung findet in einer Gruppe von Kollegen und Kolleginnen statt, die sich in regelmäßigen Abständen treffen, um Schlüsselthemen aus ihrem Berufsalltag methodisch zu bearbeiten und dadurch Lösungen zu entwickeln. Sie lernen dabei, anspruchsvolle Gespräche mit Mitarbeiter*innen, Vorgesetzten, Kolleg*innen und Kund*innen noch professioneller zu führen und ihre Berufsrolle zu reflektieren.

Die Teilnehmenden erweitern ihre sozialen, kommunikativen und fachlichen Kompetenzen. Bei Bedarf kann der Beratungsprozess auch begleitet werden. Dies kann z. B. in Form einer Follow-up-Veranstaltung geschehen, bei der die Erfahrungen mit der Methode ausgewertet werden. Ferner können kollegiale Beratungen auf Wunsch auch supervidiert werden, um mögliche methodische Fehler zu korrigieren.

 Alle Berufsgruppen und alle Hierarchieebenen, bei denen die gelungene Gestaltung von Kommunikation und Interaktion mit Kund*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzten wesentlicher Bestandteil der konkreten Arbeit ist

 Fachkompetenz, Soziale Kompetenz

 mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

- Die Grundidee der kollegialen Beratung
- Aspekte der Kollegialität in der kollegialen Beratung
- Ziele und Themen der kollegialen Beratung
- Vorteile einer Beratung unter Kolleg*innen
- Ausschlusskriterien und Grenzen der kollegialen Beratung
- Rollenverteilung und Phasen
- Kennenlernen spezieller Beratungsmethoden
- Training der Methode der kollegialen Beratung anhand beispielhafter Fälle und Situationen aus dem beruflichen Alltag der Teilnehmenden




Kunden- und Bürgerkontakte


Kundenkontakte erfolgreich gestalten


Neben einer hohen Qualität der fachlichen Leistungen ist eine ausgeprägte Kunden- und Serviceorientierung der entscheidende Erfolgsfaktor einer Organisation.

In dieser Veranstaltung werden Möglichkeiten zur positiven Gestaltung des Kundenkontaktes aufgezeigt und auftretende Probleme thematisiert. Positive Erfahrungen im Umgang mit Kund*innen bzw. Bürger*innen werden gewinnbringend ausgetauscht, wechselseitige Verhaltenserwartungen kritisch reflektiert und Lösungen für eine optimale Service- und Kundenorientierung entwickelt. Das Training von berufstypischen Gesprächssituationen soll helfen, insbesondere im Kontakt mit schwierigen Kund*innen angemessen zu reagieren.

- Servicequalität und Kundenorientierung – was bedeutet das konkret?
- Warum sich Kundenorientierung für die Mitarbeiter*innen lohnt
- Sich auf unterschiedliche Interessen, Erwartungen und Kenntnisse einstellen
- Die Sprach-, Denk- und Gefühlswelt von Kund*innen bewusst wahrnehmen
- Die Verhaltensalternativen professionell-freundlichen Verhaltens nutzen
- Killerphrasen meiden - lösungsorientierte Formulierungen wählen
- Unangemessene Erwartungen in angemessener Form zurückweisen
- Auf Reklamationen und Beschwerden besonnen reagieren
- Den Frustrationen /Angriffen von Kund*innen konstruktiv begegnen
- „Sünden“ (gegenreden, abstreiten, relativieren, rechtfertigen) vermeiden
- Konfliktentschärfung/Deeskalation
- Bewährte Verhaltensmöglichkeiten bei Bedrohungen und Gewaltausbrüchen
- Kundenorientierung am Telefon
- Praktische Übungen zum service- und kundenorientierten Handeln

 Mitarbeiter*innen in publikumsintensiven Arbeitsbereichen


 Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz


 mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage


Souveräner Umgang mit „schwierigen“ Kund*innen

Verwaltungsangehörige mit häufigem Kundenkontakt (z. B. der Ordnungsverwaltung, der Zulassungsstelle, des Ausländeramtes, des Sozialamtes und der Bürgerbüros) stehen im Arbeitsalltag immer wieder spannungs- und konfliktreichen Situationen gegenüber.

Dieses Seminar bereitet Sie darauf vor, schwierige Gesprächssituationen mit den Kund*innen souverän zu meistern. Sie lernen verschiedene Kommunikations- und Verhaltenstechniken kennen, die Ihren Arbeitsalltag „entspannter“ machen. Außerdem werden die Grundlagen einer lösungsorientierten Gesprächsführung sowie effektive Fragetechniken vermittelt und in verschiedenen Übungen ausprobiert.

 Verwaltungsmitarbeiter*innen in publikumsintensiven Arbeitsbereichen

 Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Diversity-Kompetenz

 mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

- Was beeinflusst den Kundenkontakt in der Verwaltung?
- Wann empfinden wir Menschen als „schwierig“ und warum verhalten sie sich so?
- Ärger vorbeugen: Fallen und Fettnäpfchen erkennen
- Wie schaffe ich es, meine Ziele und Bedürfnisse nicht aus den Augen zu verlieren?
- Handwerkszeug der Gesprächsführung: aktiv zuhören, effektiv fragen und sich klar äußern
- Unangenehme Entscheidungen angemessen und freundlich mitteilen
- Souveräner Umgang mit Beschwerden und Kritik
- Verhaltensmöglichkeiten im Falle von Provokation, Aggressionen, Bedrohungen und Gewaltausbrüchen
- Methoden und Techniken, um sachlich und gelassen auf Angriffe ärgerlicher Kunden zu reagieren
- Besonderheiten und Probleme in der nichtsprachlichen Kommunikation ausländischer Mitbürger*innen
- Was kann man tun, wenn gar nichts mehr geht?

Effektiver Umgang mit Belastungen an Arbeitsplätzen mit viel Bürgerkontakt

Deutschland befindet sich auf dem Weg zur Dienstleistungsgesellschaft: Im ersten Quartal 2013 waren knapp 70% aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Branchen aktiv, die dem Dienstleistungssektor zugeordnet werden können.

Kennzeichnend für derartige Tätigkeiten ist ein hohes Aufkommen an persönlichem Kontakt, der speziell in der öffentlichen Verwaltung besonderen Bedingungen unterworfen ist und nur zum Teil durch ein allgemeines Serviceverständnis beschrieben werden kann. Die Beschäftigten der Verwaltung bewegen sich oft in einem Spannungsverhältnis aus rechtssicherem Handeln, Kundenfreundlichkeit und Zeitdruck. Stress, Ärger oder Demotivation sind nicht selten die Folge.

Die Teilnehmenden reflektieren in diesem Seminar zunächst ihre Rolle als Vertreter und Vertreterin der öffentlichen Hand, setzen sich mit den typischen Belastungen ihres Arbeitsplatzes auseinander und lernen Ansätze zum Umgang mit empfundenen Belastungen kennen. Neben der Entwicklung von Reaktionsweisen in der konkreten Arbeitssituation geht es auch um die Anwendung von Techniken zur Stärkung der psychischen und physischen Ressourcen, um zukünftigen Anforderungen begegnen zu können.



- Reflexion und Verständnis der eigenen Rolle
- Reflexion eigener Reaktionen unter Stress
- Kennenlernen von Techniken zur akuten Kompensation von Stress
- Kennenlernen von Techniken zur Stärkung individueller Ressourcen
- Kennenlernen von Techniken zur Stärkung der Eigenmotivation
- Ableitung eines individuellen Handlungsplanes



Interessierte Mitarbeiter*innen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage

Optimierung der Gesprächsführungs- und Handlungskompetenzen für Vollstreckungsbeamte

Angehörige der Ordnungsverwaltung, insbesondere Vollstreckungsbeamte, stehen im Arbeitsalltag immer wieder spannungs- und konfliktreichen Situationen gegenüber.

In diesem Seminar werden Funktion und Stellung des Vollstreckungsbeamten, der Vollstreckungsbeamtin thematisiert und reflektiert. Vor diesem Hintergrund werden die Grundlagen für ein situationsangemessenes Verhalten sowie eine lösungsorientierte Gesprächsführung vermittelt und in verschiedenen Übungen trainiert.



Vollstreckungsbeamt*innen im
Innen- und Außendienst



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage



- Psychologische Grundlagen menschlichen Verhaltens
- Erwartungen, Belastungen und Anforderungen im Zusammenhang mit der täglichen Arbeit
- Wie sehen wir uns und wie sehen uns die anderen?
- Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung
- Gezielter Einsatz von nichtsprachlichem Verhalten
- Schwierige Situationen und ihre Bewältigung: Reaktionsmöglichkeiten bei Aggressionen, Behandlung von Beschwerden und Widersprüchen, Umgang mit Emotionen
- Angst- und Stressreduzierung
- Verarbeitung berufsbedingter psychischer Belastungen
- Training beispielhafter Situationen aus dem Berufsalltag

Verhaltenstraining für Mitarbeiter*innen der Verkehrsüberwachung und -regelung

Die Mitarbeiter*innen der Verkehrsüberwachung und -regelung sind im Außendienst besonderen Belastungen ausgesetzt. Häufig werden sie mit verbalen Feindseligkeiten bis hin zu tätlichen Angriffen konfrontiert. In solchen Situationen ist ein hohes Maß an psychologischem Einfühlungsvermögen, kommunikativen Fähigkeiten und Konfliktfähigkeit erforderlich, um Eskalationen zu verhindern.

Die Teilnehmenden lernen, den Kontakt mit Kundinnen und Kunden so zu gestalten, dass Konflikte vermieden werden und dort, wo sie unvermeidbar erscheinen, diesen angemessen begegnet wird. Der Schwerpunkt dieses Seminars liegt auf der Entwicklung praktischer Handlungsmöglichkeiten im Berufsalltag.

- Psychologische Grundlagen menschlichen Verhaltens
- Anforderungen und Erwartungen an Verkehrsüberwacher*innen
- Image und Erwartungen aus der Sicht der Verkehrsteilnehmer*innen
- In Gesprächen sicher argumentieren und überzeugen
- Gezielter Einsatz von nichtsprachlichem Verhalten
- Schwierige Situationen und ihre Bewältigung: Reaktionsmöglichkeiten bei Aggressionen, Behandlung von Beschwerden und Widersprüchen, Umgang mit Gruppen
- Angst- und Stressreduktion
- Verarbeitung berufsbedingter psychischer Belastungen
- Training beispielhafter Situationen aus dem Berufsalltag



Mitarbeiter*innen zur Überwachung des ruhenden Verkehrs



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

Schulhausmeister*innen und ihr besonderer Arbeitsplatz

Schulhausmeister*innen haben im beruflichen Alltag Kontakt zu den unterschiedlichsten Personengruppen: Schüler*innen, Lehrer*innen, Eltern und sonstigen Nutzer*innen der Räumlichkeiten. Aufgrund unterschiedlicher Interessen und Erwartungen kommt es dabei auch immer wieder zu schwierigen Situationen und Konflikten. In solchen Situationen ist ein hohes Maß an psychologischem Einfühlungsvermögen, kommunikativen Fähigkeiten und Konfliktfähigkeit erforderlich.

In diesem Seminar erkennen und erweitern die Teilnehmer*innen mit Hilfe von alltagsnahen Übungen ihre kommunikativen Fähigkeiten, die sie für die Aufgabenerfüllung als Schulhausmeister*in benötigen. Typische Probleme aus dem Berufsalltag der Schulhausmeister*innen werden besprochen und Lösungsstrategien erarbeitet.

Schulhausmeister*innen

Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz

mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage



→ Erwartungen, Anforderungen und Belastungen im Zusammenhang mit der täglichen Arbeit als Schulhausmeister*in

→ Gesprächssituationen am Arbeitsplatz

→ Wirkung und Einfluss des nichtsprachlichen Verhaltens

→ Kommunikations- und Feedbackregeln im Kundenkontakt und der internen Zusammenarbeit

→ Störfaktoren in Gesprächen

→ Techniken der Konfliktminderung

→ Reaktionsmöglichkeiten in schwierigen Situationen

→ Arbeitstechniken und Selbstorganisation

Interkulturelle Kompetenz für Mitarbeiter*innen in Ämtern mit viel Bürgerkontakt

Im Zeitalter der Globalisierung gehören der Kontakt und die Zusammenarbeit von Menschen mit unterschiedlichsten kulturellen Wurzeln im öffentlichen Dienst zum Arbeitsalltag.

Die Mitarbeiter*innen sollen einerseits bestehende Regelungen und Vorschriften berücksichtigen, andererseits den Anliegen und Problemen der Menschen gerecht werden. Aufgrund kulturell unterschiedlich geprägter Wahrnehmungen, Einstellungen und Werte können in solchen Situationen schnell Missverständnisse, Probleme oder Konflikte entstehen.

Für Mitarbeiter*innen in publikumsintensiven Bereichen spielt interkulturelle Kompetenz daher eine immer größere Rolle. Mit dem Wissen um solche kulturellen Unterschiede und Besonderheiten können Probleme im Vorfeld oftmals vermieden werden.

In diesem Seminar setzen Sie sich mit Ihrem eigenen Kulturverständnis auseinander, reflektieren Unterschiede und Gemeinsamkeiten in den wichtigsten Kulturdimensionen und lernen, wie Kommunikation trotz Sprachbarrieren funktioniert.



- Kulturdimensionen
- Interkulturelle Kommunikation
- Aspekte zwischenmenschlicher Beziehungen:
 - Selbst- und Fremdwahrnehmung
 - Selektive Wahrnehmung und Vorurteile
 - Nonverbale Signale und Reaktionen richtig deuten
 - Auswirkungen kulturspezifischer Unterschiede auf die Interaktion
 - Konfliktursachen
- Simulation einer interkulturellen Begegnung
- „Kritische Ereignisse“ als Methode der Selbstreflexion
- Transfer in den Arbeitsalltag



Interessierte Mitarbeiter*innen, zu deren Klientel auch Bürger*innen mit Migrationshintergrund gehören



Fachkompetenz, Innovationskompetenz, Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Diversity-Kompetenz, Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

Ist der/die verrückt? Umgang mit psychisch auffälligen Kund*innen

Unsicherheit und Befremdung, gelegentlich auch Hilflosigkeit und Aggression sind Gefühle, die im Kontakt mit psychisch auffälligen Kund*innen entstehen können. Dies gilt umso mehr, je weniger der oder die Betroffene über psychische Störungen und Verhaltensauffälligkeiten weiß.

Die Vermittlung fundierter Kenntnisse ermöglicht mehr Sicherheit im Umgang mit dieser Personengruppe.

Die kritische Überprüfung der eigenen Haltung und die Schärfung der Wahrnehmung sind bei der Entwicklung von mehr Sicherheit im Umgang mit psychisch auffälligen Kund*innen hilfreich.



Mitarbeiter*innen in publikumsintensiven Bereichen



Fachkompetenz, Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



- Die Wahrnehmung psychischer Störungen
- Alkohol- und Drogenabhängigkeit
- Schizophrenie und Wahn
- Depressive und manisch-depressive Störungen
- Demenz
- Ausgewählte Persönlichkeitsstörungen
- Sozial auffälliges aggressives Verhalten
- Methoden zur erfolgreichen Gestaltung des Umgangs mit psychisch gestörten oder auffälligen Menschen
- Möglichkeiten und Grenzen im Umgang mit dieser Personengruppe

9

Persönlichkeitsentwicklung

Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung

Den Wunsch, die eigenen Potenziale besser nutzen zu können und Herausforderungen jeglicher Art gewachsen zu sein, teilen viele Menschen. Viele von ihnen haben einen anspruchsvollen Beruf, Familie, einen Freundeskreis, Zugriff auf Möglichkeiten, ihren Horizont durch Begegnungen, Reisen, kulturellen Input und Weiterbildung kontinuierlich zu erweitern und keine materiellen Sorgen. Wenn die innere Balance und Stärke, das Gefühl des persönlichen Wachstums und der Zufriedenheit sich dennoch nicht einstellen, stellt sich die Frage nach neuen Wegen.

Das Konzept der Selbstführung beruht auf einem psychologischen Ansatz, der kognitive, motivationale und affektive Aspekte berücksichtigt und sowohl die innere Transparenz fördert als auch den wirkungsvollen Einsatz des eigenen Potenzials.

Ziel des Workshops ist es, einen klareren Blick für die Mechanismen zu gewinnen, die die eigenen Ressourcen blockieren, individuelle Veränderungsstrategien zu entwickeln und Trainingsmethoden für die Selbstführung in eigener Regie kennen zu lernen.



- Selbstkonzept, persönliche Ressourcen und Entwicklungspotenziale
- Veränderungswunsch
- Veränderungskompetenz
- Selbstbestimmte und fremdbestimmte Ziele
- Wirkungsfelder von Selbstführung
- Innere und äußere Barrieren
- Motivationale Stärke: der persönliche „Drive“
- Instrumente der Selbstführung
- Aufbau von Selbstführungskompetenz und Souveränität



Interessierte Mitarbeiter*innen



Selbstentwicklungskompetenz



max. 8 Personen
2 Tage

Selbstmarketing: Sich selbst erfolgreich präsentieren

Der erste Eindruck wirkt entscheidend, der letzte bleibt... Über Erfolg oder Misserfolg im Beruf entscheiden oftmals nicht in erster Linie die Fachkompetenz und Leistung, sondern die Frage, wie ich mich anderen gegenüber präsentiere und welche Kontakte ich pflege. Aber viele Menschen tun sich schwer, aktiv eine positive Imagepflege für sich zu betreiben.

Wie wirke ich auf andere? Wie präsentiere ich mich fremden Menschen gegenüber? Im Mittelpunkt dieses Seminars steht die Frage nach Möglichkeiten des Imageaufbaus, der Imagepflege und Imageveränderung. Sie haben Gelegenheit, Ihr Selbstbild mit dem von Ihnen erzeugten Eindruck auf andere abzugleichen. Durch Arbeit an der individuellen Ausdruckskraft im Zusammenspiel von Stimme, Körper und Argumentation gewinnen Sie an Präsenz und Stärke.



Interessierte Mitarbeiter*innen und Führungskräfte



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1–2 Tage (nach Absprache)



- Wie funktioniert Selbstmarketing?
- Persönliche Standortbestimmung: Das Selbstbild
- Die persönliche Wirkung: Das Fremdbild
- Die Kunst des Small Talks
- Überwindung eigener Sprachlosigkeit
- Eindruck durch Ausdruck, Ausstrahlung und Präsenz
- Stimme und Körpersprache als Ressourcen nutzen
- Kontakte halten, Netzwerke pflegen
- Persönliche Entwicklungsziele formulieren
- Das eigene Profil/der eigene Stil

Wie wahre ich Interessen, wie setze ich sie durch? – Ein Seminar für Frauen

Selbstbewusst und sicher auftreten, ohne verbissen zu wirken; sich im Berufsalltag durchsetzen, ohne sich dabei aufzureiben: Frauen tun sich im beruflichen Alltag oft schwer, ihre Leistung und Erfolge ins rechte Licht zu setzen, Konzepte überzeugend darzustellen und sich gegenüber Kolleg*innen zu behaupten.

In dieser Veranstaltung erkennen die Teilnehmerinnen, dass Selbstsicherheit erlernbar und von Aggressivität und Selbstunsicherheit zu unterscheiden ist. Geübt werden das (körper-)sprachlich angemessene Formulieren und Durchsetzen eigener Interessen und Rechte, das selbstsichere Auftreten und die selbstbewusste Kommunikation.

- Unterscheidung der Verhaltensstile: unsicher - sicher - aggressiv
- Analyse des eigenen Verhaltens in Situationen, die als Anforderung an das Durchsetzungsvermögen erlebt werden
- Selbstbewusstsein als Bewusstsein über das eigene Selbst: individuelle Ziele und Werte
- Verbale und nonverbale Aspekte selbstbewussten Verhaltens im Gespräch
- „Typisch weibliches“ Kommunikationsverhalten
- Argumentieren und Überzeugen in Sprache und Körpersprache
- Training und Analyse kritischer Gesprächssituationen



Interessierte Mitarbeiterinnen



Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 – 3 Tage

Selbstbild – Fremdbild: Persönlichkeit im Wandel

„Wer bin ich und wenn ja, warum?“ könnte in Abwandlung des bekannten Buchtitels die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit beschreiben. Persönlichkeit, im Sinne von psychologischer Einzigartigkeit eines Individuums, entwickelt sich im Laufe des Lebens. Das dynamische System Persönlichkeit ist einerseits durch relativ überdauernde Eigenschaften beschreibbar, andererseits verändert sich Persönlichkeit durch Umgebungseinflüsse.

Welchen Einfluss hat die eigene Persönlichkeitsentwicklung auf die Einstellung zur Arbeit und auf das konkrete Handeln im Arbeitsalltag? Welcher Zusammenhang besteht zwischen der Fremdwahrnehmung und dem Selbstbild und wie wird hierdurch die Wirksamkeit der Kommunikation beeinflusst? Wodurch zeichnet sich persönliche „Reife“ aus?

In dieser Veranstaltung soll Raum gegeben werden, die o. a. Fragen zur Persönlichkeit kritisch in Bezug auf die berufliche Rolle und das persönliche Verhalten zu reflektieren und individuelle Konsequenzen zu formulieren.



Interessierte Mitarbeiter*innen



Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

- Was ist „Persönlichkeit“?
- Persönlichkeitsentwicklung im Lebensverlauf
- „Big Five“: die fünf Hauptdimensionen von Persönlichkeit
- Persönlichkeit und berufliche Anforderungen
- Persönlichkeit und Leistungsmotivation
- Persönlichkeitsabhängige Veränderungen in den beruflichen (und persönlichen) Wertvorstellungen
- Selbst-/Fremdbilddiskrepanzen
- Persönliche Entwicklungsziele


Eigene Potenziale erkennen und weiterentwickeln

Wir nutzen oftmals nur einen begrenzten Teil unserer Möglichkeiten. Redewendungen wie „Zeigen, was in mir steckt“ oder „Über sich selbst hinauswachsen“ weisen auf verborgene Talente hin. In der Arbeitswelt verdeutlicht dies z.B. eine „Potenzialanalyse“. Potenziale haben wir alle, aber wie können wir unsere Fähigkeiten und Eigenschaften noch besser erkennen und entfalten?


Ziel des Workshops ist es, eigene Fähigkeiten und Persönlichkeitseigenschaften besser einzuschätzen, eigene Entwicklungsziele zu formulieren und Strategien zur persönlichen Weiterentwicklung abzuleiten.

Am ersten Workshoptag entdecken und beschreiben die Teilnehmer*innen in der Gruppe mit verschiedenen Methoden und Techniken ihre eigenen Potenziale und Ziele. Mit einem anerkannten Persönlichkeitstest (Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung) nehmen die Teilnehmer*innen eine Selbsteinschätzung ihrer Persönlichkeitseigenschaften vor.


Am zweiten Workshoptag werden in individuellen Beratungsgesprächen mit dem/der Trainer*in diese Erkenntnisse vertieft, die Ergebnisse des Persönlichkeitstests erläutert und individuelle Strategien zur persönlichen Weiterentwicklung entworfen.




- Begriffsdefinitionen: Qualifikationen/Potenziale/Talente/ Persönlichkeit
- Selbstidentifikation persönlicher Stärken und Entwicklungsbedarfe bzw. -chancen
- Eigene Persönlichkeitsfacetten
- Beratung hin zu individuellen Entwicklungsstrategien



Mitarbeiter*innen



Selbstentwicklungskompetenz, Innovationskompetenz




mind. 6 – max. 10 Personen
2 Tage


Von der Kollegin, vom Kollegen zur Führungskraft – Ist das etwas für mich?

Wer eine Führungsposition anstrebt 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. 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 sich mit der Frage „Will ich Führungskraft werden und was bedeutet das für mich?“ auseinandersetzen und sich mit dieser neuen Rolle vertraut machen. Sie reflektieren Erwartungen und Ansprüche an Führungskräfte, erfahren, was einen erfolgreichen Rollenwechsel von einem weniger erfolgreichen unterscheidet und lernen, wie man unnötige, typische Fehler vermeiden kann.




Mitarbeiter*innen aus verschiedenen Hierarchieebenen, die sich für eine Führungsposition interessieren



Soziale Kompetenz, Führungskompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Diversity-Kompetenz, Ethische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage





- Die Führungsrolle klären: persönliche Voraussetzungen und Erwartungen, Reflexion des eigenen Führungsverständnisses
- Positionstypische Rollenerwartungen und Rollenkonflikte,
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf – wie sieht mein Lebenskonzept aus?
- Eigene Erwartungen an Mitarbeiter*innen reflektieren
- Motivationspsychologisches Know-how im Führen
- Kennenlernen von Führungsaufgaben
- Typische Anfängerfehler und Stolpersteine auf dem Weg zur Führungskraft

„Keep calm and carry on“ - Mit Dingen umgehen, die ich nicht ändern kann

Wir alle nutzen eine Vielzahl an Aktivitäten und Techniken, um geistig, körperlich und emotional in Balance zu bleiben - seien es spezielle Hobbies, Zeit mit Freunden und Familie, bewusste Aus- und Ruhezeiten. Trotzdem geraten wir im Alltag doch immer wieder dahin, uns an Situationen aufzureiben, die scheinbar unmittelbar Wut, Fassungslosigkeit, Ohnmacht in uns auslösen, weil wir sie weder ändern noch komplett verbannen können aus unserem Leben, obwohl sie uns ungerecht, unverständlich, unangebracht oder unnötig erscheinen. Vor allem im Arbeitskontext, der immer gewisse Zwänge birgt - keiner geht nur aus Spaß zur Arbeit - konfrontieren uns im organisationalen, aber auch zwischenmenschlichen Gefüge täglich Rahmenvorgaben, eingeschliffene Eigenheiten und Interaktionssituationen, die wir persönlich als sehr unangenehm erleben. Wir verfluchen sie womöglich als „Wurzel allen Übels“, weil sie - oft selbst unverschuldet - die Verfolgung unseres eigenen Plans und die Erfüllung unserer Bedürfnisse behindern. Doch sich an dem abzuarbeiten, was wir nicht ändern können, führt nur zu noch größerer Frustration und einem hilflosen Auf-der-Stelle-treten. Wie aber verinnerlicht man sich das Credo „Keep calm and carry on“ und geht wirklich gelassen mit derartigen Situationen um? Und was hat man davon eigentlich?

Im Seminar soll auf diese Fragen eingegangen werden, indem sowohl Konsequenzen des destruktiven Ver- und Beharrens reflektiert als auch Möglichkeiten eines positiv-konstruktiven Umgangs mit solchen Situationen beleuchtet werden. Diskutiert und angeregt werden hierbei Umdenken, selbst(wert)dienliches Emotionsmanagement sowie Erkennen und Akzeptieren von Chancen und Grenzen des „Ist so, bleibt so“.





- Akzeptanz des Ist-Zustandes – Die Crux der Unterscheidung von dem, was zu ändern ist und was nicht
- „Das kann ich so nicht hinnehmen...“- Was passiert, wenn ich (immer wieder) versuche, verschlossene Türen einzurennen?
- Mindestens zwei Seiten einer Medaille - Was wäre, wenn was anders wäre? Was habe ich / haben andere von dem was ist?
- Proaktiver Umgang mit unangenehmen Erlebenszuständen (Wut, Ohnmacht, Enttäuschung, Fassungslosigkeit, Niederlage)
- Vorausschauende Kontrolle – Negative Situationen vorhersehen und vermeiden

	Interessierte Mitarbeiter*innen
	Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz
	mind. 6 – max. 10 Personen 2 Tage

„Wenn ich den/die schon sehe...“ - Respektvolles Abgrenzen statt ständiger Konflikte

Niemand kann mit jedem gut - Das ist natürlich und lässt sich in vielen Lebensbereichen durch ein einfaches Kontaktmeiden ohne offene Konflikte und „Brodeln im Bauch“ gut aushalten. Im Berufsalltag allerdings sind wir oft gezwungen, uns mit Personen zu arrangieren und auch mit solchen kooperativ zusammen zu arbeiten, mit denen wir persönlich einfach nicht auf einen Nenner kommen. Da reicht oft ein rein äußerliches Abgrenzen - „Nur so viel wie nötig“- nicht aus, um der Diskrepanz zwischen innerem Gefühl und äußerer guter Miene Herr zu werden. Reizsituationen lassen unbeherrschte Auseinandersetzungen im täglichen Miteinander womöglich immer wieder aufkeimen oder aber die Selbstbeherrschung, das innere „Deckel zuhalten“, erschöpft unsere Kapazitäten, blockiert unsere Leistungsfähigkeit und schädigt unser Wohlbefinden am Arbeitsplatz und darüber hinaus, wenn wir den „Dampf“ nach der Arbeit anderswo „rauslassen“. Was also tun, um sich innerlich abzugrenzen, in der Zusammenarbeit jedoch professionell und erfolgreich zu bestehen?

Im Seminar soll es darum gehen, Nutzen und Notwendigkeit respektvoller Abgrenzung zu verdeutlichen sowie Anregungen zu deren praktischer Umsetzung zu vermitteln. Die Teilnehmer*innen reflektieren hierbei ihren eigenen Umgang mit schwierigen Personen im Arbeitskontext und sollen zu einem selbst- und fremdschonenden Abgrenzungsverhalten unter Wahrung von Professionalität und Kollegialität befähigt werden.

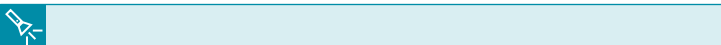
	Interessierte Mitarbeiter*innen	
	Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz	→ Notwendigkeit von Abgrenzung erkennen, eigene Grenzen anerkennen
	mind. 6 – max. 16 Personen 2 Tage	→ Formen der Abgrenzung und mögliche Konsequenzen → Wie grenze ich mich respektvoll und konstruktiv ab? → Nein sagen können und trotzdem/gerade deshalb gut zusammen arbeiten → Grenzen der Abgrenzung - Selbstregulation und situative Kontrolle wenn „der Kessel doch einmal überkocht“ → Respektvolles Abgrenzen in typischen beruflichen Alltagssituationen (Fallbeispiele, Rollenspielübungen)

„Ich muss ja ...“ – getrieben sein, getrieben werden – Raus aus dem Hamsterrad !?

Das Beste liefern, die Zähne zusammen beißen, von nix kommt nix, schneller, höher, weiter und es ja allen recht machen... oft sehen wir uns von Ansprüchen dieser Art selbst zerrissen. Wir hasten in alle Richtungen gleichzeitig und bleiben selbst atemlos und ohne Ziel in Sicht auf der Strecke stecken - trotz maximaler Verausgabung.

Angesichts von Arbeitsverdichtung, gestiegenen Anforderungen, diversen eigenen Verantwortungsrollen bei gleichzeitig längerer und flexiblerer Erwerbstätigkeit gilt es, sich selbst nicht zu verlieren, zielgerichtet zu handeln und Optimismus und Selbstwirksamkeitserleben zu erhalten.

Ziel dieses Seminars ist es, eigene verhaltenssteuernde Annahmen zu hinterfragen, Blockaden zu lösen und Methoden zur Problembewältigung kennenzulernen.



Mit Bezug zum eigenen (beruflichen) Selbstbild soll in Reflexionsrunden und Übungssituationen Fragen nachgegangen werden, wie

- Was treibt mich an bzw. wovon werde ich getrieben?
- Wo will ich hin?
- Was engt mich ein? (Wie) Kann ich das loswerden?
- Was macht mich unsicher? Worauf kann ich vertrauen?
- Was brauche ich, um im Alltag zu bestehen?



(Nachwuchs)Führungskräfte ,
interessierte Mitarbeiter*innen



Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag

Sich Ziele setzen und Erfolg haben

Wohl jede*r von uns hat Wunschträume. So sehen wir uns in Tagträumen beispielsweise als Lottogewinner*in mit einem sorgenfreien Leben. Leider haben wir keinen Einfluss auf die Ziehung der Lottozahlen. So bleibt dieses „Ziel“ ein frommer Wunsch. Durch realistische Zielsetzung und konsequente Verfolgung dieser Ziele können wir aber häufig doch mehr erreichen als uns im Moment möglich erscheint.

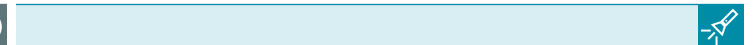
Gerade wer im Berufsleben Erfolg haben will, muss sich Ziele setzen und diese umsetzen. Die eigene Person spielt beim Erreichen von Zielen eine wesentliche Rolle. Deshalb sollte man sich selbst einer kritischen Analyse unterziehen, eine Standortbestimmung vornehmen, schauen, was bisher den Erfolg verhindert hat, auf welche Stärken man bauen kann, um die persönlichen Ziele zu identifizieren und zu formulieren.



Interessierte Mitarbeiter*innen

Selbstentwicklungskompetenz,
Strategische Kompetenz

max. 16 Personen
1 Tag



- Persönliche Standortbestimmung: Ressourcen und Entwicklungspotenziale
- Selbst- und fremdbestimmte Ziele
- Persönliche Entwicklungsziele formulieren: logische und emotionale Ziele
- Innere und äußere Barrieren: Erfolgsverhinderer
- Hindernisse überwinden, aber dabei (eigene) Grenzen kennen und beachten
- Selbstmotivation und Eigenverantwortung

Persönlicher Umgang mit Veränderungen

Angesichts des permanenten Wandels im beruflichen Alltag sind Mitarbeiter*innen immer stärker gefordert, Veränderungsprozesse zu bewältigen sowie diese aktiv und lösungsorientiert zu unterstützen.

Neue Arbeitsabläufe, EDV-Programme, Aufgabenfelder und Teamzusammensetzungen – Mitarbeiter*innen können sich diesen Veränderungen nicht entziehen und müssen lernen, mit diesen allseits präsenten Veränderungen umzugehen.

In diesem Seminar haben Sie Raum, sich mit Ihren Erfahrungen und Ängsten im Zusammenhang mit Wandel auseinanderzusetzen und Stellschrauben zu entdecken, die Ihnen den Umgang mit Veränderungen erleichtern können. Darüber hinaus gilt es, Ressourcen zu aktivieren, die Sie in Zeiten komplexer Veränderungen dabei unterstützen, handlungsfähig und gesund zu bleiben.



- Veränderungen - wie erlebe ich den Wandel?
- Offenheit für Veränderungen fördern – die eigene Komfortzone verlassen
- Erreichtes würdigen und als Ressource nutzen
- Veränderungen akzeptieren, eigene Handlungsspielräume erkennen und Chancen nutzen
- Resilienz als Ressource
- Individuelle Strategien zur Bewältigung von Neuem



Interessierte Mitarbeiter*innen



Selbstentwicklungskompetenz,
Innovationskompetenz,
Strategische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

10

Arbeitstechniken

Strategien für ein erfolgreiches Selbst- und Zeitmanagement

Effektives Arbeiten, Flexibilität und Schnelligkeit werden von Ihnen erwartet. Arbeitsüberlastung, Zeitnot und fehlende Freiräume sind oft die Folge. Konsequentes Selbstmanagement hilft Ihnen, die zur Verfügung stehende Zeit optimal zu nutzen, damit Sie Prioritäten richtig setzen und sich auf das Wesentliche konzentrieren können.

In dieser Veranstaltung reflektieren die Teilnehmenden ihre bisherige Arbeits- und Zeitplanung und erfahren, wie persönliche Ziele formuliert und Prioritäten gesetzt werden können. Weiterhin lernen sie verschiedene Instrumente eines systematischen Zeitmanagements kennen und identifizieren typische Zeitfresser. Durch praxisnahe Übungen und Checklisten wird der Transfer in den Arbeitsalltag gewährleistet.



- Analyse des persönlichen Arbeitsstils
- Zeitfresser erkennen und umgehen
- Umgang mit Störungen und Unterbrechungen
- Tagesleistungskurve und Störkurven
- Ziele und Prioritäten setzen: Der Tyrannei der Dringlichkeit entgehen
- Systematik und Techniken der Zeitplanung
- Planungstechniken und -hilfsmittel
- Selbstmotivation und Stressbewältigung



Interessierte Mitarbeiter*innen



Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Mentale Fitness: Wie Sie die Informationsverarbeitung Ihres Gehirns optimal nutzen

Warum behalten wir mühelos Unwichtiges, vergessen aber hin und wieder gerade das, woran wir unbedingt denken wollten? Welche Fallen stellt uns die Informationsverarbeitung durch unser Gehirn? Welche Mechanismen können wir nutzen, um die verblüffenden Möglichkeiten unseres Gehirns besser auszuschöpfen? Was hat Schlaf mit Problemlösefähigkeit und Gedächtnis zu tun? Wie kann Kreativität bewusst trainiert werden, um aus gewohnten Denkmustern auszusteigen und neue Ideen zu entwickeln?

Geleitet durch praktische Übungen und Input gewinnen Sie Einblicke in die Erkenntnisse der modernen Neurowissenschaften und erproben deren Nutzen für Ihre geistige Leistungsfähigkeit.



Interessierte Mitarbeiter*innen



Fachkompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
2 Tage



- Funktionsweise und Aufbau unseres Gedächtnisses
- Fördernde und hemmende Einflüsse auf die Gedächtnis- und Konzentrationsleistung
- Techniken zur Verbesserung der Gedächtnis- und Konzentrationsleistung
- Anders denken – Kreativität entwickeln
- Methoden der An- und Entspannung
- Die Bedeutung von Wiederholungen
- Assoziieren/Visualisieren/Strukturieren
- Aktives Erinnern, Mnemo- und Lesetechniken
- Praktische Übungen/Gedächtnistraining

Lernen lernen

Lebenslanges Lernen ist eine Voraussetzung, um den wandelnden Anforderungen im Arbeitsprozess immer wieder entsprechen zu können. Dazu bedarf es solcher Lernmethoden, die die spezielle Situation Erwachsener berücksichtigen. Die Teilnehmenden erwerben Kenntnisse darüber, wie Informationen aufgenommen, gespeichert und wieder abgerufen werden können.

Eine wichtige Zielsetzung des Seminars ist es, durch das Entwickeln eigener Kompetenzen das Selbstvertrauen für neue Lernsituationen zu steigern.



- Lernen im Erwachsenenalter
- Informationsverarbeitung und Gedächtnis
- Gedächtnisfreundliche Lernmethoden
- Förderung der eigenen Lernmotivation
- Verteiltes Lernen, Wiederholen
- Vorbereitung auf Prüfungen
- Verhalten in Prüfungssituationen
- Ursachen und Vermeidung von Prüfungsängsten



Interessierte Mitarbeiter*innen
(z. B. Mitarbeiter*innen, die den Aufstieg planen)



Fachkompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Schneller lesen – mehr behalten

Wie viel Zeit verbringen Sie täglich mit dem Lesen von Protokollen, Vorlagen für Besprechungen, E-Mails, Internetseiten und Fachzeitschriften?

Diese Informationsflut und steigender Termindruck erfordern eine wirkungsvolle Nutzung von Zeit und Energie. Deshalb wird es immer wichtiger, Texte so zu lesen, dass wichtige Inhalte im Gedächtnis bleiben. Durch erfolgreiche Lesestrategien und effektiven Umgang mit Informationen kann die Lesegeschwindigkeit und auch die Behaltensleistung erhöht und eine deutliche Zeitersparnis ermöglicht werden.

In diesem Seminar lernen die Teilnehmenden die wichtigsten Lesehemmnisse kennen, üben Schritte rationellen Lesens ein, lernen das eigene Lesetempo zu steigern und Texte gedächtnisgerecht zu bearbeiten, um die Informationen langfristig zu behalten.

Hinweis:

Eine wesentliche Steigerung des eigenen Lesetempos kann durch den Seminarbesuch allein nicht erreicht werden; hierzu ist eine regelmäßige Fortsetzung der Übungen nötig.



Interessierte Mitarbeiter*innen, die viele Informationen lesen und verarbeiten müssen und/oder sich darin verbessern wollen



Fachkompetenz



mind. 6 – max. 12 Personen
1 Tag




- Überprüfung der eigenen Leseleistung
- Verschiedene Lesetechniken
- Vermeiden von Lesefehlern
- Konzentration auf das Wesentliche
- Inhalte gedächtnisgerecht verarbeiten
- Förderliche Leseumgebung


Die Informationsflut bewältigen – eine Herausforderung unserer Zeit

In nahezu allen Bereichen nimmt die Informationsflut ständig zu und stellt eine Herausforderung dar, der sich niemand entziehen kann. Der effektive Umgang mit all diesen Informationen im Arbeitsalltag wird immer mehr zu einer Schlüsselkompetenz und zum Erfolgsfaktor.


In diesem Seminar lernen die Teilnehmenden, wirkungsvoll mit Informationen, Wissen und den sie vermittelnden Medien umzugehen. Sie erfahren, wie man Aufmerksamkeit steuern, Prioritäten und Selektionskriterien setzen kann. Sie entwickeln persönliche Strategien der Verarbeitung und Speicherung von Informationen und lernen Methoden der Konzentration und Fokussierung im Umgang mit der Informationsflut kennen.




- Gehirn und Gedächtnis: Grundlagen der Informationsverarbeitung
- Erkenntnisse aus der Hirnforschung
- „Multitasking“ hirnphysiologisch betrachtet
- Konzentration und Aufmerksamkeitssteuerung
- Zielorientierte Entscheidungs- und Planungsmethoden
- Das kleine Einmaleins des Zeitmanagements
- Maßnahmenplanung zur Entschärfung von Informationsflut und Entgrenzung
- Den Kopf durch Entspannung wieder frei bekommen



Interessierte Mitarbeiter*innen



Fachkompetenz,
Strategische Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

Fit für Prüfungen

Prüfungen sind Bestandteil jeder Ausbildung und besitzen in der Regel einen hohen Stellenwert: Eine erfolgreich bestandene Prüfung kann ein Meilenstein für die Erreichung beruflicher Ziele sein, wirkt in der Regel motivierend und gibt Selbstsicherheit.

Die Teilnehmenden dieses Seminars lernen Strategien zur optimalen Vorbereitung auf Prüfungen, zum Umgang mit Prüfungsstress und zur Überwindung von Prüfungsangst kennen.

Im Mittelpunkt der Veranstaltung stehen die inhaltliche und die mentale Vorbereitung auf Prüfungen. Die inhaltliche Vorbereitung bietet Hilfen und Anregungen zur Lernorganisation und vermittelt einen Überblick über verschiedene Lerntechniken, während es bei der mentalen Vorbereitung vor allem um den Umgang mit Nervosität, Anspannung und Prüfungsängsten geht.




Auszubildende; Personen, die eine Zusatzqualifikation erwerben wollen



Fachkompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage oder 2 x 1 Tag



- Prioritäten setzen
- Zeit sinnvoll einteilen und nutzen
- Techniken der Aufbereitung des Lernstoffs
- Gedächtnis- und Konzentrationstechniken
- Soziale Unterstützung während der Vorbereitung
- Rationale Techniken zum Umgang mit Prüfungsangst
- Entspannungstechniken

Erstellen von Protokollen – verständlich und effektiv –

Protokolle sind nicht nur wichtige Informationsquellen, sondern auch Kontroll- und Beweismittel für die Einhaltung von Terminen, von Absprachen und für die Rechtmäßigkeit von Beschlüssen. Deshalb müssen sie sehr genau, vollständig und eindeutig abgefasst werden. Dies erfordert viel Konzentration, Sorgfalt und ein Gespür für wichtige Sachverhalte.

Das Seminar soll dazu beitragen, Qualitätsstandards für Verständlichkeit kennen zu lernen, Hilfen für das Verfassen von Protokollen zu erhalten, Geschriebenes lesefreundlich zu gestalten, den eigenen Stil weiterzuentwickeln und effiziente Arbeitsweisen zu erlernen.



- Protokollarten und deren Besonderheiten
- Formale Standards
- Unterschiedliche Schreibstile und ihre Wirkung
- Verständlichkeitskriterien: Einfachheit, Gliederung/Ordnung, Kürze/Prägnanz
- Übungen:
 - a) Mitschreiben
 - b) Einschätzung und Verbesserung von Texten im Hinblick auf Verständlichkeit
 - c) Verständliche schriftliche Ausdrucksweise
 - d) Formulierungsübungen und Stilverbesserung



Interessierte Mitarbeiter*innen, die häufig Protokolle fertigen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Erfolgreich moderieren

Moderationstechniken sind bewährte Werkzeuge, um Besprechungen oder Meinungsbildungsprozesse zu lenken und Entscheidungsprozesse z. B. in Teamsitzungen zielorientiert und effizient zu steuern.

Immer wenn es darauf ankommt, Themen zu strukturieren, Ziele zu definieren, Arbeitsabläufe zu optimieren, Lösungswege zu finden oder Entscheidungen herbeizuführen, ist die professionelle Moderation ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Sicherstellung von Arbeitszufriedenheit und Engagement.

In diesem Seminar erhalten Sie Informationen über Aufbau und Ablauf einer Moderation und lernen relevante und nützliche Tools für eine ergebnisorientierte Moderation kennen.

Sie erfahren, wie Informationen zielgruppen- und situationsbezogen kommuniziert und präsentiert werden können und haben die Gelegenheit, den Einsatz von Moderationsinstrumenten und die Steuerung von Gruppenprozessen zu trainieren.



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



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz



min. 6 – max. 16 Personen
2 Tage



- Aufgaben und Rolle der Moderatorin, des Moderators
- Begriffsklärung, Vorbereitung und Ablauf einer Moderation
- Zielgerichtete Fragestellung und Thesenformulierung
- Moderationstechniken (z. B. Kartenabfrage, Zurufliste, Problemanalyseschema etc.)
- Medien und Hilfsmittel gezielt und wirkungsvoll einsetzen
- Planung, Durchführung und Steuerung einer Moderation
- Steuerung von Gruppenprozessen: Verhalten wahrnehmen, richtig interpretieren und wirksam reagieren
- Fragetechniken zur aktiven Gestaltung der Gruppenarbeit
- Souveräner Umgang mit Störungen und Pannen
- Ergebnissicherung
- Simulation von Moderationen

Ansprechend und überzeugend präsentieren

Vorträge zu den interessantesten Themen können bei mangelnder inhaltlicher Aufbereitung und unzureichender Präsentationstechnik schnell an Reiz verlieren. Unausweichliche Konsequenz ist dann die sich zunehmend ausbreitende Unaufmerksamkeit der Zuhörer*innen, ihre dadurch sinkende Aufnahmefähigkeit und die sich einstellende Enttäuschung über nicht erfüllte Erwartungen. Die Zielsetzung dieses Seminars ist es, z. B. Arbeitsergebnisse so aufbereiten zu können, dass die Aufmerksamkeit und Behaltensleistung bei den Zuhörern optimiert wird.

Neben der inhaltlichen Aufbereitung bilden die adressatenorientierte Anwendung von Visualisierungstechniken sowie die Weiterentwicklung rhetorischer Wirkmöglichkeiten einen zusätzlichen Schwerpunkt. Darüber hinaus werden den Teilnehmenden grundlegende sozialpsychologische Aspekte vermittelt, deren Kenntnis wesentlich zum Erfolg einer Präsentation beitragen kann.

Ein besonderes Merkmal dieses Seminars ist das intensive Training verschiedener Präsentationssituationen.

- Präsentationsanlässe
- Die zielgerichtete inhaltliche Aufbereitung des Materials
- Die Phasen einer Präsentation
- Zielgerichteter Medieneinsatz statt Medienfülle
- Aufmerksamkeit durch visuelle Mittel lenken und aufrechterhalten
- Skeptische Zuhörer für das eigene Anliegen gewinnen
- Lampenfieber und Redeängste
- Souveräner Umgang mit Störungen und Pannen
- Training und Analyse teilnehmerrelevanter Präsentationssituationen (vorhandene Präsentationen können mitgebracht werden)



Mitarbeiter*innen, die Arbeitsergebnisse, Projekte etc. vor Gruppen darstellen und erläutern müssen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 14 Personen
2 Tage

Wege aus der Alltagsfalle: Kreativität

Routine, Schema F, Tretmühle, Einfallslosigkeit - all diese Begriffe umschreiben, was den beruflichen wie privaten Alltag oft mühsam und anregungsarm erscheinen lässt. Sobald wir in unserem Tätigkeitsfeld sattelfest sind, läuft alles wie automatisch, standardisiert, aber nicht zwingend auch optimal. Kreativitätstechniken helfen, neue Ideen und Herangehensweisen zu generieren, Eingeschliffenes zu hinterfragen, für neue Aufgabenstellungen innovative Lösungen zu finden und quer zu denken. Dabei wird Kreativität nicht allein als künstlerische Gestaltungskraft definiert, sondern als Methode, neue nützliche Ideen als Reaktion auf Probleme und Bedürfnisse hervorzubringen.

In diesem Seminar lernen Sie eine Auswahl von Methoden kennen, um innovative Lösungen zu entwickeln und systematisch umzusetzen. Die Problemlösetechniken werden anhand von konkreten Fallbeispielen und in praktischen Übungen vermittelt und angewandt. Sie werden die Erfahrung machen, dass es von Vorteil sein kann, eingefahrene Gleise zu verlassen und neue Wege zu gehen.

- Interessierte Führungskräfte und Mitarbeiter*innen
- Fachkompetenz,
Innovationskompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz

mind. 6 – max. 16 Personen
1 – 2 Tage

- Was macht das kreative Denken aus?
- Wodurch wird Kreativität blockiert?
- Der kreative Prozess
- Emotionale Aspekte der Kreativität
- Kreativitätswerkzeuge und -techniken
- Wie kann ich meine eigene Kreativität fördern?
- Die Bewertungsfalle
- Ideenproduktion in Teams
- Training und Analyse beispielhafter Problemlösungsprozesse

11

Ausbilden, Unterweisen, Lehren

Praxisausbildung in der Verwaltung und im Betrieb

Die Vermittlung von Fachkompetenzen im Rahmen einer zeitgemäßen Praxisausbildung erfordert nicht nur eigenes Wissen und Kenntnisse geeigneter Unterweisungsmethoden, sondern auch entsprechende sozial-kommunikative Fertigkeiten.

In mehreren sich ergänzenden Seminaren reflektieren Ausbilder*innen „vor Ort“ ihren eigenen Ausbildungsstil, erweitern ihr Wissen über lernpsychologische Grundlagen, erwerben Kenntnisse über geeignete Unterweisungsmethoden, erfahren die Bedeutung herausfordernder motivierender Lernziele und überprüfen ihre Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Auszubildenden.

Darüber hinaus bieten sich vielfältige Gelegenheiten zum kollegialen Austausch.


Modul 1: So motivieren und binden Sie Ihre Auszubildenden

In den ersten Wochen der Ausbildung sind fast alle Auszubildenden hoch motiviert - schließlich hat ein neuer spannender Lebensabschnitt begonnen. Es gilt nun, dieses Engagement möglichst lange zu erhalten und „Motivationsfallen“ zu vermeiden.


In diesem Seminar werden verschiedene Aspekte des Phänomens „Motivation“ angesprochen. Darüber hinaus wird die Methodenkompetenz der Ausbilder*innen zur Schaffung eines positiven Lernklimas sowie die Fertigkeit, durch gezielte Rückmeldung positive Entwicklungen anzustoßen und zu fördern, vertieft.

Modul 1


- Rolle und Funktion der Ausbildungskraft
- Erwartungen von Auszubildenden - wie kann ich mich darauf einstellen?
- Eigene Erwartungen an die Auszubildenden klären und vermitteln
- Die richtigen Motivationsfaktoren finden
- Die Bedeutung des 1. Tages: Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance
- Die richtige Kommunikation als Basis für Motivation und Vertrauen
- Lob und Kritik - wie sage ich es am besten?



Mitarbeiter*innen, die mit Ausbildungsaufgaben am Arbeitsplatz betraut sind



mind. 6 – max. 16 Personen je Modul 1 Tag




Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz

Modul 2: Erfolgreiche Vermittlung von Wissen in der Ausbildung

Die Vermittlung von Fachkompetenzen im Rahmen einer zeitgemäßen Praxisausbildung erfordert Wissen über lernpsychologische Grundlagen und Kenntnisse geeigneter Unterweisungsmethoden. Im Mittelpunkt dieses Seminars steht deshalb die systematische Planung und Durchführung der Ausbildung aus lernpsychologischer Sicht.

Die Teilnehmenden lernen aktivierende Methoden im Ausbildungsprozess kennen und erfahren, wie die Selbstlernkompetenz gefördert werden kann.



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz


Modul 2

- Didaktische Grundbegriffe
- Berücksichtigung der Lernpsychologie in der Ausbildung: Grundlagen des Lernens, Lernerfolg sicherstellen
- Erlangung von Methodenkompetenz:
 - Planung von Ausbildungsabschnitten
 - Passive und aktive Unterweisungsmethoden am Beispiel von Vortrag, Lehrgespräch, 4-Stufen-Methode und Projekt

Modul 3: Kommunikation und Gesprächsführung in der Ausbildung

Die Zusammenarbeit der Ausbilder*innen mit den Auszubildenden ist von Kommunikation geprägt - ob verbal oder non-verbal. Gerade die Kommunikation ist der Schlüssel, um bei den Auszubildenden Motivation und Interesse zu fördern.

Neben den Grundlagen der produktiven Gesprächsführung mit Auszubildenden wird in dieser Veranstaltung der Schwerpunkt auf unterschiedliche Strukturierungsmöglichkeiten für verschiedene Gesprächssituationen in der Ausbildung gelegt.



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz

Modul 3

- Wichtige Grundlagen der Kommunikation als Basis für jedes erfolgreiche Gespräch
- Besonderheiten der Kommunikation mit Auszubildenden
- Gespräche mit Auszubildenden professionell vorbereiten und zielorientiert durchführen: Einführungs-, Zwischen-, Kritikgespräch
- Schwierige Situationen im Gespräch erfolgreich meistern

Modul 4: Umgang mit Lernschwierigkeiten

Der Leistungsstand von Auszubildenden kann sehr unterschiedlich sein. Zur Förderung der leistungsschwächeren Auszubildenden ist gezieltes pädagogisches und psychologisches Handeln erforderlich. Um Auszubildende gezielt unterstützen zu können, ist es eine Grundvoraussetzung, herauszufinden, worin die Ursachen für deren Leistungsschwäche liegen.

Modul 4

- Was ist unter „Lernschwierigkeiten“ zu verstehen?
- Wie können sich Lernschwierigkeiten bei Auszubildenden äußern?
- Wie kann ich als Ausbilder*in den Auszubildenden helfen?
- Entwicklung von Handlungsstrategien
- Umgang mit speziellen Lernschwierigkeiten

Fachkompetenz

Modul 5: Umgang mit psychischen Auffälligkeiten bei Auszubildenden

Bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen kommt es aufgrund der alterstypischen Anforderungen und Belastungen häufig zu psychischen Auffälligkeiten und Erkrankungen.

In diesem Seminar erhalten Sie einen Überblick über die häufigsten in dieser Altersgruppe vorkommenden psychischen Störungen. Anschaulich wird vermittelt, woran Sie diese Störungen erkennen können und welche Warnsignale es gibt. Außerdem werden die Grenzen und Möglichkeiten von Ausbilder*innen im Umgang mit psychisch auffälligen Auszubildenden herausgearbeitet.

Modul 5

- Häufigkeit psychischer Störungen bei Jugendlichen und jungen Erwachsenen
- Entwicklungspsychologische Besonderheiten
- Überblick über psychische Störungen in dieser Altersgruppe: Depressionen, Essstörungen, Persönlichkeitsstörungen, selbstschädigendes Verhalten, Suchtprobleme, Angststörungen (auch Prüfungsangst)
- Handlungsmöglichkeiten und Grenzen

Fachkompetenz

Modul 6: Als Ausbilder*in Konflikte erkennen und schwierige Gespräche sicher führen

Häufig erleben Ausbilder*innen, dass das tägliche Ausbildungsgeschäft mehr erfordert als das Vermitteln von Inhalten. Oftmals treten im Arbeitsalltag Spannungen und Konflikte auf und müssen von den Ausbilder*innen aufgegriffen und bearbeitet werden.

Auslöser für solche Konflikte gibt es viele: Leistung oder Verhalten der Auszubildenden, verschiedene Mentalitäten oder Kulturen, unterschiedliches Rollenverständnis, Konflikte zwischen den Generationen, unklare Arbeitsaufträge etc.

Ausbilder*innen benötigen deshalb ausgeprägte Kompetenzen in der Identifizierung und Analyse von Problemen sowie die Fähigkeit, schwierige Gespräche zielgerichtet führen zu können.

Modul 6

Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz

- Probleme und Konflikte rechtzeitig erkennen, einordnen und verstehen
- „Unnötige“ Konflikte vermeiden
- „Unvermeidliche“ Konflikte annehmen und kommunikativ bearbeiten: Sich klar und sozialverträglich äußern, gekonnt zuhören und gemeinsam Lösungen suchen
- Gesprächsstrategien entwickeln
- Umgang mit speziellen Konflikten wie z. B. Leistungsverweigerung und Regelverstößen

Modul 7: Beurteilung von Auszubildenden

Beurteilungen der Auszubildenden gehören zu den schwierigsten Aufgaben; als Ausbilder*in müssen Sie die Frage nach dem WAS und dem WIE der Beurteilungen beantworten. Der Beurteilungsprozess erstreckt sich von der Beobachtung der Auszubildenden im Ausbildungsalltag bis zum abschließenden Beurteilungsgespräch. Fair und nachvollziehbar zu beurteilen setzt die selbstkritische Reflexion des Beurteilungsvorgangs und das Wissen über mögliche Beurteilungsverzerrungen sowie eine einheitliche Handhabung des vorhandenen Systems voraus.

Die Teilnehmenden lernen die typischen Wahrnehmungs- und Beurteilungsverzerrungen sowie geeignete Strategien kennen, diese zu minimieren. Sie üben, Beurteilungsgespräche zu führen, die auch zur Förderung und Motivation von Auszubildenden beitragen.

Modul 7

Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz

- Ziele und Funktion der Beurteilung von Auszubildenden
- Hauptprobleme der Beurteilung
- Verzerrungen in der Wahrnehmung und Beurteilung
- Anforderungsorientierung und Transparenz der Beurteilung
- Der Beurteilungsprozess
- Vorbereitung und Durchführung von Beurteilungsgesprächen

Workshop für Ausbilder*innen: Schwierigen Situationen im Ausbildungsalltag konstruktiv begegnen

Der Umgang mit Auszubildenden im Ausbildungsalltag ist nicht immer problemlos. Jugendliche in der Berufsausbildung bilden eine heterogene Zielgruppe mit vielfältigen Erwartungen und Problemlagen. Dazu gehören auch demotivierte, ängstliche, passive Jugendliche ebenso wie solche mit extremen Haltungen und Lebensweisen oder fehlendem Durchhaltevermögen und Mangel an Disziplin.

Wie können problematische Situationen im Ausbildungsalltag bewältigt werden, wie würden andere Ausbilder*innen mit diesen Situationen umgehen? Welche Maßnahmen sind erfolgversprechend?

Was können Sie als Ausbilder*in tun, um die Auszubildenden in ihren Lebenswelten zu verstehen? Wie begegnen Sie Fehlverhaltensweisen wirkungsvoll? Wie gelingt es, auch in schwierigen Ausbildungssituationen, die beabsichtigte Botschaft „störungsfrei“ an die Auszubildenden zu übermitteln? Wie können Sie Ihr Handlungsrepertoire erweitern, um Ihre Ziele zu erreichen?

Dieser Workshop soll Ihnen vor allem durch geleiteten kollegialen Austausch zu Schlüsselfragen des Ausbildungsalltags Unterstützung im Umgang mit Auszubildenden geben und Ihnen dabei helfen, konstruktive Möglichkeiten zu entwickeln, um Konflikten im Arbeitsalltag vorzubeugen. Mit den gewonnenen Erkenntnissen kann dann der „Werkzeugkasten“ für die tägliche Ausbildungsarbeit neu gefüllt werden.



Drei Beispiele für Praxisfragen und Fälle:

- Ich habe einen neuen Auszubildenden bekommen, der sich sehr zurückhaltend verhält und sich schwer tut, das Telefon zu bedienen. Wie kann ich ihn sensibel an diese Aufgabe heranführen?
- Eine meiner Auszubildenden lässt in letzter Zeit deutlich in ihrer Leistung nach. Wie kann ich mit ihr darüber ins Gespräch kommen?
- Meine Auszubildenden haben untereinander Probleme. Wie bekomme ich eine „vernünftige“ Teambildung hin?

In einer mehrstufigen kollegialen Beratung werden die Praxisfälle unter Anleitung des/der Moderator*in analysiert, indem Erfahrungen und Ideen aller Teilnehmer*innen aktiviert werden, um gemeinsam Anregungen und Lösungen für die jeweilige „Fallgeber*in“ zu finden.

Bitte bringen Sie Ihre „schwierigsten“ Fälle oder eine konkrete Fragestellung aus Ihrem Ausbildungsalltag mit.



Ausbilder*innen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz,
Diversity-Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Interkulturelle Sensibilisierung für Ausbilder*innen

Die Zahl der Auszubildenden mit Migrationshintergrund steigt (auch) im öffentlichen Dienst stark an und die Kontakte (der Auszubildenden) mit Kund*innen, die einen anderen kulturellen Hintergrund haben, nehmen zu. Die Ausbildung junger Menschen in Betrieb und Verwaltung ist seit jeher eine sehr zentrale Säule für die weitere Persönlichkeitsentwicklung der Nachwuchskräfte und für deren Bindung an den Ausbildungsbetrieb.

Kompetenter Umgang mit Unterschiedlichkeit und Diversität wird daher bereits während der Ausbildung immer mehr zu einem Erfolgsfaktor.

Möglicherweise kommen Ihnen folgende Situationen bekannt vor: Ihre Auszubildenden kommen wiederholt trotz Ermahnung zu spät oder halten sich nicht an Ihre Anweisungen, so dass Sie das Gefühl bekommen, Ihre Autorität als Ausbilder*in wird missachtet. Ärger und Frustration können entstehen, denn schließlich wollen Sie ja nur das Beste für die Auszubildenden. Häufig fragt man sich, wie kommt es zu diesen Situationen?

Eventuell erschweren hier unterschiedliche Werte und Qualitätsansprüche den Ausbildungsalltag, u.a. geprägt durch den jeweiligen kulturellen Hintergrund der Beteiligten.

In diesem Training erfolgt eine Sensibilisierung für die unterschiedlichen Wertesysteme und Verhaltensstandards verschiedener Kulturen, um die Beweggründe manchen Verhaltens der Auszubildenden und mancher Kund*innen nachvollziehbar zu machen und Lösungsansätze für Konfliktsituationen zu finden.

In dieser Veranstaltung haben Sie die Chance, sich mit interkultureller Kommunikation auseinanderzusetzen und Verhaltensstrategien für eine gelingende interkulturelle Ausbildungssituation zu entwickeln.

Ausbilder*innen	
Soziale Kompetenz, Selbstentwicklungskompetenz, Diversity-Kompetenz	
mind. 6 – max. 16 Personen 1 Tag	

→ Rollen- und Selbstverständnis als Ausbilder*in im interkulturellen Kontext

→ Worin unterscheiden sich Kulturen?
- Sensibilisierung für kulturelle Unterschiede mittels Simulation
- Erklärungsmodelle für kulturelle Unterschiede (z.B. Umgang mit Zeit, Regeln, hierarchischen Strukturen etc.)

→ Kulturunterschiede in der betrieblichen Kommunikation (Kontaktaufnahme und Beziehungsaufbau, Kommunikationsstile, Tabus)

→ Entwicklung von Lösungsansätzen für aktuelle Praxisbeispiele



Lehren und Lernen: Train the Trainer

Der Lernerfolg in Workshops, Lehrgängen oder Seminaren hängt maßgeblich von der Qualität der Lehre ab. Nutzen Sie das Wissen um lernpsychologische Gesetzmäßigkeiten sowie zeitgemäße Unterrichtsmethoden, um Ihre didaktische Kompetenz zu erweitern.

In diesem Seminar lernen Sie aktivierende Methoden der Unterrichtsgestaltung kennen und erfahren, wie die Selbstlernkompetenz gefördert werden kann. Sie erhalten Hinweise zur lernzielorientierten Unterrichtsplanung, zum Einsatz verschiedener Unterrichtsmedien und zur Bedeutung der Rückmeldung für den Lernprozess.



- Rahmenbedingungen des Lehrens
- Lernpsychologische Grundlagen
- Strategien zur Förderung der Lernmotivation
- Klassische und neue Lehrmethoden
- Didaktische Reduktion
- Vorbereitung von Lehrveranstaltungen
- Präsentationstechniken und Unterrichtsmedien
- Anerkennung und Kritik im Unterricht
- Simulation von Unterrichtssequenzen



Mitarbeiter*innen, die an Fachhochschulen und Studieninstituten begleitend zur praktischen Ausbildung haupt- oder nebenamtlich Unterricht erteilen



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
3 Tage

Prüfer*innenseminar: Die mündliche Prüfung

In diesem Seminar setzen sich die Teilnehmenden intensiv mit den Besonderheiten von mündlichen Prüfungen auseinander. Sie erhalten Hilfen für das Einordnen und Bewerten mündlicher Prüfungsleistungen und trainieren ein Angst reduzierendes Prüferverhalten. Sie werden sensibilisiert für Wahrnehmungs- und Urteilsverzerrungen und erlangen mehr Sicherheit in ihrer Fragetechnik.



Mitglieder von Prüfungsausschüssen, die an mündlichen Abschlussprüfungen beteiligt sind



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
3 Tage



- Chancen und Grenzen der mündlichen Prüfung
- Methoden der mündlichen Prüfung
- Erfassen und Bewerten von mündlichen Prüfungsleistungen
- Fehlertendenzen beim Bewerten
- Prüfungsrelevante Aspekte der nonverbalen Kommunikation
- Ursachen und Umgang mit Prüfungsangst

Rundum fit für die Berufsausbildung: Gute Umgangsformen, Kommunikation und Lerntechniken

Fleiß und gute Noten/Leistungen allein reichen nicht aus, um in der Arbeitswelt erfolgreich zu sein. Kommunikative Fähigkeiten und gute Umgangsformen werden zusätzlich verlangt und gebraucht, um beruflichen und persönlichen Erfolg zu erzielen.

Für den/die Neueinsteiger*in in das Berufsleben ist es nicht immer leicht, sich in den unterschiedlichen beruflichen Situationen sicher zu verhalten. Wie geht man richtig mit dem/der Vorgesetzten um, wie mit den Kolleg*innen? Wie verhält man sich gegenüber Kund*innen, vor allem den „schwierigen“? Wie macht man durch sein äußeres Erscheinungsbild einen guten Eindruck? Was geht überhaupt nicht? Aber auch: Wie bewältigt man die neuen fachlichen Informationen?

Ziel des Trainings ist es, den Auszubildenden die Integration in den Ausbildungsbetrieb zu erleichtern. Sie sollen den Anforderungen besser gewachsen sein, indem sie mehr Sicherheit im Umgang mit anderen erlangen und ihre eigenen Lerntechniken optimieren.



- Erwartungen an Auszubildende
- Erster Eindruck
- Kund*innenorientierte Kommunikation
- Gesprächsführung am Telefon
- Körpersprache
- Das richtige Grüßen, Begrüßen und Vorstellen
- Duzen und Siezen
- Umgangsformen im Kontakt mit Vorgesetzten, Kolleg*innen und Kund*innen
- Umgang mit Handy, Telefon & Co.
- Lerntechniken anwenden
- Lernstoff organisieren
- Wissen sichern



Auszubildende



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
2 Tage

NEU

Präsentorik für Nachwuchskräfte

Immer wieder geht es im Ausbildungsalltag darum, Arbeitsergebnisse vor mehr oder weniger großen Gruppen zu präsentieren. Wirkungsvoll zu sprechen, hängt in sehr hohem Maße von der Art und Weise der Präsentation ab, der „Präsentorik“.

„Präsentorik“ ist eine Kombination aus „Präsentation“ und „Rhetorik“ mit dem Ziel, durch eine gekonnte Mischung aus freier Rede und unterstützender Visualisierung das Publikum wirkungsvoll zu erreichen.

In diesem Seminar erfahren Nachwuchskräfte, wie sie durch gezielten Einsatz von Rede- und Präsentationstechniken überzeugen können. Durch zahlreiche praktische Übungen erlangen Sie Sicherheit und Selbstvertrauen.



Nachwuchskräfte



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz und
Selbstentwicklungskompetenz



max. 14 Personen
1 – 2 Tage, je nach Intensität
des Übungsanteils



- Grundlagen der Präsentation und der Rhetorik
- Die Vorbereitung der Präsentation
 - Der Inhalt
 - Die Person
 - Die Medien
- Präsentorik trainieren
- Umgang mit Lampenfieber

„Knigge“ für Auszubildende: Angemessene Umgangsformen am Arbeitsplatz

Auf eine umfassende fachliche Ausbildung wird heutzutage in den Verwaltungen und Betrieben großen Wert gelegt. Neben dieser intensiven fachlichen Ausbildung sind korrektes Auftreten und gute Umgangsformen aber ebenso unerlässlich.

Gerade Auszubildende und junge Berufstätige fühlen sich jedoch in dieser Hinsicht oft noch unsicher.

Dieses Seminar verdeutlicht, warum gute Umgangsformen nicht passé, sondern auch heutzutage durchaus wichtig sind. Die Teilnehmenden reflektieren ihr eigenes Verhalten gegenüber Kund*innen, Kolleg*innen sowie Vorgesetzten und werden sensibilisiert für die Vorteile eines korrekten Auftretens und korrekter sprachlicher Ausdrucksformen.



- Stil- und taktvolles Auftreten im Berufsalltag
- Welche „Fettnäpfchen“ gilt es zu beachten?
- Der erste Eindruck:
 - Körperhaltung und Körpersprache
 - Sympathie schaffen
 - Sichere Ausstrahlung
 - Äußere Erscheinung
- Richtiges Begrüßen, Grüßen und Vorstellen
- Wie kann man Gespräche positiv beginnen und elegant beenden?
- Ausdrucksvermögen und gekonnte Konversation
- Schwierige Kontaktsituationen angemessen bewältigen
- Empfang von Besuchern und Umgang mit Kunden
- Umgang mit Telefon, Handy & Co.



Auszubildende und junge
berufstätige Personen



Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Fit, gesund und voller Energie – Wie Sie ein gesundes Leben in den Ausbildungsalltag integrieren können

Wir wissen alle, dass sowohl körperliche als auch geistige Fitness die Grundlagen für Leistungsfähigkeit und den langfristigen Erhalt der Arbeitsfähigkeit bilden.

Trotzdem handeln wir nicht immer nach diesem Wissen.

Was kann man tun, um Spaß an der Arbeit und Leistungsbereitschaft zu erhalten, die eigene Gesundheit zu sichern und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Ausbildung und Freizeit zu erzielen? Anregungen hierzu erhalten Sie in diesem eintägigen Seminar.



Auszubildende



Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

- Achtsamkeit gegenüber sich und anderen
- Gesundheitsförderliche Maßnahmen kennen lernen und ausprobieren
- Umgang mit inneren und äußeren Widerständen
- Positives Beeinflussen der eigenen Veränderungsbereitschaft
- Unterstützung eines persönlichen Selbstwertgefühls
- Strategien und Techniken zum Umgang mit Stress und Belastungen
- Beispielhafte Ansätze zur Förderung der Selbstmotivation
- Gut organisiert: Aspekte eines wirksamen Zeit- und Selbstmanagements



„Auf zum Endspurt“: Prüfungsvorbereitung für Auszubildende

Lebenslanges Lernen ist eine unerlässliche Voraussetzung, um den wandelnden Anforderungen im Arbeitsprozess immer wieder entsprechen zu können sowie für beruflichen und persönlichen Erfolg. Damit verbunden sind auch immer wieder mal Prüfungen, die in der Regel für die Betroffenen einen hohen Stellwert besitzen: Eine erfolgreich bestandene Prüfung kann ein Meilenstein für die Erreichung beruflicher Ziele sein, wirkt in der Regel motivierend und gibt Selbstsicherheit.

Im Rahmen dieses Seminars erwerben die Auszubildenden Kenntnisse darüber, wie Informationen aufgenommen, gespeichert und wieder abgerufen werden können, sie erhalten einen Überblick über verschiedene Lerntechniken und lernen Strategien zur optimalen Vorbereitung auf Prüfungen sowie zum Umgang mit Prüfungsangst kennen.



- Informationsverarbeitung und Gedächtnis
- Gedächtnisfreundliche Lernmethoden
- Techniken der Aufbereitung des Lernstoffs
- Zeit sinnvoll einteilen und nutzen
- Prioritäten setzen
- Verteiltes Lernen, Wiederholen
- Förderung der eigenen Lernmotivation
- Vorbereitung auf die mündliche Prüfung
- Verhalten in mündlichen Prüfungen
- Ursachen und Vermeidung von Prüfungsängsten
- Entspannungstechniken
- Praktische Übungen in Rollenspielen



Auszubildende



Fachkompetenz,
Soziale Kompetenz,
Selbstentwicklungskompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag

Fremd oder einfach nur anders? Interkulturelle Sensibilisierung für den sicheren Umgang mit anderen Kulturen

Auszubildende treffen jeden Tag mit Menschen aus unterschiedlichen Kulturen zusammen, privat ebenso wie im Job. Nicht immer gelingt es, mit den vorhandenen Unterschieden gelassen umzugehen, denn oft verunsichert das, was nicht vertraut ist.

Der Umgang mit vielen unterschiedlichen Personen aus unterschiedlichen Kulturkreisen - sei es als Antragsteller*in, als Mitzuzubi*ne oder in der Person der Ausbilder*in - macht es erforderlich, eine Situation auch mal mit unterschiedlichen „Kultur-Brillen“ zu betrachten, um bestimmte Verhaltensweisen nachvollziehen und verstehen zu können.

In dieser Veranstaltung erfahren die Teilnehmer*innen vieles über Einstellungen und Wertvorstellungen anderer Kulturen und setzen sich mit Ebenen der interkulturellen Kommunikation auseinander.

Durch die Simulation interkultureller Situationen werden Gefühle angesprochen, so dass „Lernen durch Erfahrung“ stattfindet. Gelerntes wird auf diese Weise dauerhaft verankert. Mit Hilfe ausgesuchter interaktiver Übungen sollen die eigene Wahrnehmung und die Sicht auf das, was wesentlich ist, geschärft werden. Damit soll ein gelassenes und sicheres Handeln in interkulturellen Begegnungen und ein routinierter Umgang mit Menschen, die „anders“ sind, gefördert werden.



Auszubildende



Soziale Kompetenz



mind. 6 – max. 16 Personen
1 Tag



- Welche Vorteile bringt interkulturelle Kompetenz?
- Sich und andere besser kennen und verstehen:
 - Wie typisch deutsch bin ich?
 - Wie wird unsere Kultur von anderen wahrgenommen?
 - Wie wirke ich auf andere und wie wirken andere auf mich?
- Interkulturelle Unterschiede:
 - Worin unterscheiden sich Kulturen?
 - Was sind Kulturdimensionen?
- Wie unterhält sich die Welt?
 - Ebenen interkultureller Kommunikation
 - Kulturunterschiede in der betrieblichen Kommunikation

12

Beratungsangebote

Nichts ist so beständig wie der Wandel!

Dieses Motto, das Heraklit zugeschrieben wird, könnte die Grundmaxime jeglicher Organisationsentwicklung sein und findet sich wieder in der heute geforderten organisationalen Agilität.

Jede Organisation bildet eine spezifische Kultur heraus, die das Verhalten in der Organisation maßgeblich prägt. Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Beschäftigten teilen und damit das Zusammenleben im Unternehmen sowie das Auftreten nach außen hin prägen. Interne und/oder externe Notwendigkeiten erfordern mit zunehmendem Tempo Restrukturierungs- und Veränderungsprozesse, die die gewohnte Organisationskultur und -struktur in Frage stellen.

Proaktiv innovative Strategien zu entwickeln und umzusetzen und gleichzeitig Mitarbeiter*innen mitzunehmen, sich deren Kreativität zunutze zu machen, ist motivationspsychologisch und organisationsentwicklerisch angezeigt.

Wir beraten und begleiten Sie bei den verschiedenen Feldern der Organisationsentwicklung mit Fachkompetenz, Prozesskompetenz und Moderationskompetenz und finden mit Ihnen gemeinsam weiterführende Strategien z.B. in Form von

- Leitbildentwicklung
- Visionsgeleitete Strategieentwicklung
- Fusionsbegleitung
- Implementierung eines Personalentwicklungskonzeptes
- Entwicklung von Schlüsselkompetenzmodellen
- Audits
- Entwicklung von wertebasierten Verhaltenskodizes
- Teamentwicklung
- U.v.a.m.

Definition der Schlüsselkompetenzen



Definition der Schlüsselkompetenzen

Fachkompetenz:

Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Fachwissen zu aktualisieren, weiter zu entwickeln und in wechselnde Arbeitssituationen sowie in einen interdisziplinären Kontext einzubringen.

Hierzu zählt auch der Erwerb neuen Fachwissens für spezifische Anwendungsbereiche.

Strategische Kompetenz:

Fähigkeit und Bereitschaft, das eigene Denken und Handeln auf langfristige Ziele auszurichten, Entwicklungen und Probleme frühzeitig zu erkennen, folgerichtig zu beurteilen und denkbare Lösungen unter Berücksichtigung von Gesamtinteressen zu finden.

Innovationskompetenz:

Fähigkeit und Bereitschaft, veränderte Anforderungen aktiv anzunehmen, Veränderungen zielgerichtet einzuleiten bzw. umzusetzen und kreativ neue Ideen zu entwickeln.

Soziale Kompetenz:

Bereitschaft und Fähigkeit, soziale Kontakte aufzunehmen, aktiv zu gestalten und gemeinsam und arbeitsteilig mit anderen Lösungen zu erarbeiten. Dies beinhaltet auch die Fähigkeit, sich in Sprache, Mimik und Gestik situations- und adressatengerecht auszudrücken.

Führungskompetenz:

Bereitschaft und Fähigkeit, eine Organisationseinheit zielorientiert zu steuern, mit Mitarbeiter*innen zu kooperieren, diese zu entwickeln und sich deren Kompetenz und Motivation im Sinne der Ziele der Organisation nutzbar zu machen.

Selbstentwicklungskompetenz:

Bereitschaft und Fähigkeit, das eigene Verhalten zu reflektieren, Stärken und Grenzen realistisch einzuschätzen sowie sich persönlich und fachlich zu motivieren und weiterzuentwickeln.

Diversity-Kompetenz:

Bereitschaft und Fähigkeit, mit Menschen anderen Geschlechts und anderer sexueller Orientierung, anderer kultureller, weltanschaulicher und religiöser Prägung und mit Menschen mit Behinderung aufgeschlossen und respektvoll zu interagieren und Verschiedenheit als Bereicherung zu nutzen. Hierzu zählt auch eine lebensphasen- und generationenorientierte Perspektive einzunehmen und entsprechend auf Bedarfe anderer einzugehen.

Ethische Kompetenz:

Bereitschaft und Fähigkeit, die allgemeinen und persönlichen Wertgrundlagen des Handelns zu reflektieren, an den für die Organisation geltenden Werten auszurichten, verantwortungsbewusst zu vertreten und im Sinne einer Vorbildfunktion zu leben.

Register

A

Achtsamkeit	155
Agilität	29
Alkoholprobleme	162
Ältere Arbeitnehmer*innen, berufliche Entwicklung und Zufriedenheit	102, 107
Ältere Beschäftigte: Entwicklung von Personalentwicklungsangeboten	57
Altersstrukturanalyse	47
Anforderungsorientiertes Beurteilungswesen	66, 69, 70, 75
Anforderungsprofil	75
Arbeitsfähigkeit erhalten	154
Arbeitsfreude erhalten	169
Arbeitsgruppen, Teamentwicklung	28, 180-186
Arbeitsschutz	157
Arbeitstechniken	232-241
Arbeitswelt, Psychische Belastung	27, 156
Arbeitszeugnisse	70
Arbeit 4.0	30
Arbeitgeberattraktivität	26
Arbeitviernull	30
Arbeits- und Lebenswelten, Digitale	19
Assessment-Center	78
Attraktivitätsfaktoren	26, 52, 53
Auffällige (psychisch kranke) Bürger*innen	217
Auffällige (psychisch kranke) Mitarbeiter*innen	161, 246
Aufwärtsbeurteilung, 360°-Beurteilung	63
Ausbilder-Workshop	248
Auszubildende	244-247
Auszubildende finden	56
Auszubildende, Beurteilung	80, 247
Auszubildende, Fit und gesund	255
Auszubildende, Konflikte	247
Auszubildende motivieren	244
Auszubildende, psychische Auffälligkeiten	246

B

Balancing	100, 168, 170, 175, 226
Belastungen, Umgang mit	171, 172, 173, 176, 212
BEM-Gespräche	159
Berufliche Entwicklung	170, 225
Berufsausbildung	244, 252
Berufungsverfahren	79
Beschwerdemanagement	41
Besprechungsleitung	122, 239
Besprechungstechnik	194
Betriebliches Eingliederungsmanagement	159
Beurteilerschulung	120
Beurteilung/Mitarbeiterbeurteilung	62, 72, 78, 120, 247
Beurteilungsgespräche	121
Bildungscontrolling	50
Bürgerorientiertes Verhalten	210-217
Burn-out	165, 171, 176
Burn-out-Vorbeugung Führungskräfte	160

C

Change Management	39, 119
-------------------	---------

D

Deeskalationstraining	206
Delegieren, Delegation	116
Demografischer Wandel	44, 45, 55, 56
Demografische Situation	44, 98
Depressionen	161
Digitale Arbeits- und Lebenswelten	19
Digitale Ethik	18
Digitale Transformation	21
Digitalisierte Arbeitswelt, Psychische Belastungen	27
Dienstbesprechungen	122
Dienstleistungsorientierung	210
Differenzielles Führen	99
Digitaler Wandel	18-28
DIN 33430	74
Diversity-Kompetenz	44, 119
Diversity-Management	119
Durchsetzen im Berufsleben	191

E

Eigene Potenziale	220-230
Eignungsinterviews	74, 80
Eingliederungsmanagement	158, 159
Emotional intelligent führen	88
Entscheidungen treffen und durchsetzen	90
Entscheidungsfindung	90, 123
Erfahrene Führungskräfte	138-148
Erfahrungstransfer	125
Ethik, Digitale	18
Ethikregeln	18, 21, 38, 140
Evaluiierungsworkshop TVöD	65

F

Feedback geben und empfangen	89
Feedbackgespräche	81, 89
Fehlermanagement	124
Fehlzeitengespräche	158
Fehlzeitenmanagement	152, 158
Feuerwehr, Führungsseminar	135
Flucht	145
Fluchtmigration	145
Fort- und Weiterbildungsplanung	67
Frauenförderung als Führungsaufgabe	142
Führen im Kommunalen Steuerungsmodell	134
Führen jüngerer Mitarbeiter*innen	101
Führen über räumliche Distanz	25
Führen von Teams	28, 185
Führen 4.0	91
Führung auf Distanz – Führung bei Telearbeit	25
Führung im digitalen Wandel	24
Führung, Generation Y und Z	101
Führungsviernull	91
Führung 50plus	102
Führung, Transformationale	147
Führungsethik	18, 140
Führungsfeedback	64
Führungsgespräche	85, 106, 129
Führungskräfte, Erfahrene	138-148
Führungskultur	91
Führungsmittel	99, 102, 116-118

Führungsnachwuchskräfte (Identifizieren, Qualifizieren)	76, 128-131
Führungspsychologische Grundlagen	84, 128
Führungsverhalten, gerechtes	143

G

Gedächtnis- und Konzentrationstechniken	233
Gelassenheit	226, 227, 228, 230
Gender mainstreaming	142
Generation 60plus	57, 102, 170
Generationengerechtes Führen	98, 101
Generationen Y und Z	101
Gerechtes Führungsverhalten	143
Geschäftsprozessmanagement	36
Gespräche, herausfordernde	106, 247
Gesprächsführung/Kommunikation	85, 188-201, 245
Gesundes Führen	131, 153
Getrieben sein	228
Gesunder Lebensstil	173-175, 255
Gesundheitsmanagement, Gesundheitsvorsorge	152-176
Gleichstellung	142
Globalziele	35
Gütekriterien	74
Gut führen	146

H

Handlungsfelder für Personalauswahl und -entwicklung	45
Herausfordernde Gespräche	106, 247
High Performer	66

I

Ich muss ja ..., Raus aus dem Hamsterrad!?	228
Ideenfindung	241
Ideenmanagement	41
Individualisierung von Personalentwicklung	46
Individuell fördern	76, 128
Informationsflut bewältigen	236
Innere Kündigung	111
Innere Widerstandskräfte	176
Innovation	18-25
Integration	145
Integrität	140

Interkulturelle Führungskompetenz	103
Interkulturelle Kompetenz	54, 73, 82
Interkulturelle Sensibilisierung	216, 249, 257
Interkulturelle Vielfalt bei der Personalauswahl	73
Interkulturelle Vielfalt bei der Personalentwicklung	54
Interkulturelle Teams, Zusammenarbeit	186
Interview	80, 81
Interviewklassifikationen, Interviewleitfäden	74

K

Keep calm and carry on	226
KI-gestützte Personalentwicklung	20
Knigge für Auszubildende	254
Know-How Transfer	125
Körpersprache	201
Kollegiale Beratung	207
Kommunales Steuerungsmodell, Führen im	134
Kommunikation/Gesprächsführung	85, 188-201, 245
Kompetenzmanagement	51
Konfliktbewältigung	203-206
Konfliktmanagement	107
Konfliktmoderation	184
Konzentrationstechniken	233, 234
Kooperation	182
Korruptionsvorbeugung	113
Kreativität	241
Kritikgespräch	89, 106, 109, 118, 120
Kritikgespräche führen	118
Kulturelle Vielfalt	30, 46, 54, 73, 82, 216
Kulturmanagement	135
Kulturwandel	19, 91
Kundenkontakte, Kundenorientierung	210-217

L

Laterale Führung	94
Lebensphasenorientiertes Personalmanagement	98
Lehren und Lernen, Training für Fachlehrer...	250
Leistungsabhängige Vergütungssysteme	65
Leistungsentgelte	61, 65
Leistungsabhängiger Stufenaufstieg	65

Leistungsmessung und -bewertung	61, 65
Leitbild, Leitbildentwicklung	37, 140
Lernen lernen	234
Lernschwierigkeiten, Umgang mit	246
Lesetechniken, rationelles Lesen	235
Life balance	168-177

M

Macht	140
Meister*innen, Führungstraining	135
Mentale Fitness	233
Mentoring	69
Migrationshintergrund	54, 73, 82, 216,
Minderleistung, Minderleister	109
Mitarbeiterbesprechung	122, 194
Mitarbeiterbeurteilung	62, 72, 78, 80, 120, 247
Mitarbeiter binden	26, 52, 53, 55, 56,
Mitarbeiterbindung - Personalgewinnung	26, 52, 53, 55, 56
Mitarbeiter finden	52, 53, 55, 56
Mitarbeiterführung	84-135
Mitarbeiterführung für soziale Einrichtungen, Feuerwehr, Krankenhausbereich, Altenpflege	135
Mitarbeitergespräche	60, 68
Mitarbeiterpotenziale	66, 78
Mitarbeiter-Vorgesetztengespräch	68
Mobbing	163
Moderationskompetenzen	194, 239
Moderationstechnik	194, 239
Motivation, Motivieren	86, 87, 111, 244

N

„Nein“ – Sagen	192
Netzwerkmanagement	202
Neues Steuerungsmodell (NSM)	134

O

Onboarding	26, 53, 56
Organisationsentwicklung	34
Organisationsidentifikation	37
Organisationale Agilität	29

P

Persönlichkeit, Persönlichkeitsentwicklung	220, 223-230
Personalauswahlverfahren	72-81
Personalbedarfsplanung	49
Personalführung, Generation Y und Z	101
Personalentwickler*in, Die Führungskraft als	92
Personalentwicklung für ältere Beschäftigte	57, 170
Personalentwicklung, Interkulturelle Vielfalt als Herausforderung	54
Personalentwicklung, KI-gestützt	20
Personalentwicklung, systematische	44-82
Personalentwicklungscontrolling	50
Personalentwicklungskonzept	48
Personalgewinnung	52
Personal Governance	220
Personalmanagement, Lebensphasenorientiertes	98
Personalmarketing	52, 55, 56
Personalstrukturanalyse	47
Politessen, Verhaltenstraining	214
Potenzialanalysen	66, 76, 78
Prämien, Prämien-gestaltung	117
Präsentationstechniken	240, 253
Präsentorik	253
Praxisausbildung	244-247
Probleme in der Praxisausbildung	246-248
Problemlösestrategien	123
Problemlösetechniken	123
Projektarbeit, Projektmanagement	40
Projektleiter*in, Projektmanager*in	40
Protokolle, Erstellen von Protokollen	238
Prüferseminar	251
Prüfungsvorbereitung	256
Psychische Belastungen in der Arbeitswelt	27, 156
Psychische Erkrankungen/Auffälligkeiten	161, 217, 246
Psychohygiene	175
Public Leadership	141

Q

Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften	76, 128-131
Qualitätsmanagement	36
Qualitätsstandards	61, 66, 72, 74

R

Recruiting	55, 56
Reformprozesse	39
Resiliente Teams	183
Resilienz	176, 183
Respektvolles Abgrenzen	227
Retention-Management	53
Rhetorik	197
Rollenwechsel	95, 225
Rückkehrgespräche	158

S

Sandwichposition, Erfolgreich führen in der	93
Schlagfertigkeit	200
Schlechte Nachrichten überbringen	189
Schlüsselkompetenzen/Schlüsselqualifikationen	51
Schulhausmeister, Verhaltenstraining	215
Schulsekretariat	196
Schulverwaltungskraft	196
Schwierige Bürger*innen, schwierige Kund*innen	211, 216, 217
Schwierige Situationen im Ausbildungsalltag	246-249
Schwierige Zeitgenossen	205, 211
Sekretärinnenseminar	196
Selbstbehauptung, Selbstbewusstsein	221, 222, 229
Selbstmanagement	232
Selbstmanagement Führungskräfte	164
Selbstmarketing	221
Selbstmotivation	169
Servicequalität und Kundenorientierung	210
Sexuelle Belästigung	112
Soziale Einrichtung, Führungsseminar	135
Sprech- und Stimmtraining	198
Strategieberatung	260
Strategieentwicklung	138, 139
Strategische Ziele	35
Strategisches Management	139
Stressbewältigung	164, 172, 176
Stressprävention, Führungskräfte	164
Sucht/Suchtprobleme	162
Systematische Leistungsmessung und -bewertung	61
Systematische Personalentwicklung	48, 60, 78

T

Teamarbeit, Teambildung	180-186
Teamentwicklung	180, 181
Teamführung, Teammanagement	185, 186
Teamführung über räumliche Distanz	28
Teamgeist, Virtueller Raum	28
Teams, Resiliente	183
Teams, Steuerung von	185
Teams, Zusammenarbeit in altersgemischten	182
Teams, Zusammenarbeit in interkulturellen	186
Telearbeit, Führung bei	25
Telefonieren	195
Top-down-Ansatz	35
Train the Trainer	250
Transformationale Führung	147
TVöD	65
Typisch Frau, typisch Mann	190

U

Überlastung, Überlastungsanzeige	157
Überzeugend in Vortrag und Rede	197
Umgang mit Ärger	203
Umgang mit Belastungen	172
Umgang mit schwierigen Mitarbeiter*innen	108
Umgang mit Veränderung	119
Umgangsformen	252, 254
Unternehmenskultur	140
Unternehmensphilosophie	37

V

Veränderungen	39, 119
Veränderungsbereitschaft	39, 230
Veränderungsmanagement	39, 119
Veränderungsprozesse	39, 119, 230
Vereinbarkeit Familie und Beruf	100, 177
Vergütungssysteme	65
Verhaltenskodizes	38
Verhandlungsführung	193
Verwaltungsethik, Verwaltungskultur	141
Virtuelle Teams	25, 28
Vollstreckungsbeamte, Verhaltenstraining	213

Vorarbeiter*innen, Führungskräfte	135
Vorgesetztenbeurteilung, Aufwärtsbeurteilung	63
Vorstellungsgespräch	80

W

Werte	31, 38, 140
Wertewandel	31, 38
Wertschätzung	87, 153
Widerstand, Umgang mit...	110
Wiedereinstieg ins Berufsleben	177
Wissen, Erfolgreiche Vermittlung von	245
Wissensmanagement	125
Wissenstransfer	125
Work-Life-Balance	168

Z

Zeitgemäße Sprache	199
Zeit- und Selbstmanagement	164, 232
Ziele setzen, sich	229
Zielvereinbarung, Führen durch ...	117
Zielvereinbarungsgespräche	117
Zielvereinbarungsprozesse	117
Zielvereinbarungssysteme	117
Zusammenarbeit in interkulturellen Teams	186

Absagekonditionen für dgp-Seminare

Wenn Sie eine vereinbarte Veranstaltung absagen, gelten folgende Regelungen:

bei Absage bis zu 4 Wochen vor Seminarbeginn:

kein Ausfallhonorar

bei Absage zwischen 4 Wochen und 14 Tagen

vor Veranstaltungsbeginn:

50 % des vereinbarten Honorars

ab 14 Tage vor Veranstaltungsbeginn:

100 % des vereinbarten Honorars

Impressum

Konzeption:

dgp Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.

Stammestr. 40 D
30459 Hannover

www.dgp.de

Gestaltung:

VITUCCI Grafica

Friedrich-Jacobs-Promenade 1
10317 Berlin

www.vitucci.biz



**Deutsche Gesellschaft
für Personalwesen e.V.**

Berlin
Kantstraße 153
10623 Berlin
T 030 / 3983718-0
F 030 / 3983718-29
E berlin@dgp.de

Düsseldorf
Hohenzollernstraße 11-13
40211 Düsseldorf
T 0211 / 688508-0
F 0211 / 688508-29
E duesseldorf@dgp.de

Hannover
Stammestraße 40 D
30459 Hannover
T 0511 / 94393-0
F 0511 / 94393-43 / 44
E hannover@dgp.de

Leipzig
Grassstraße 12
04107 Leipzig
T 0341 / 9782-223
F 0341 / 9782-225
E leipzig@dgp.de

Stuttgart
Kernerstraße 43
70182 Stuttgart
T 0711 / 9457-6701
F 0711 / 9457-2765
E stuttgart@dgp.de

