

Leistungen

## Lehrgang Nachwuchskräfte

Beispiel: Programm

---

2010

# 1. Zielsetzungen

Zielsetzung des Nachwuchskräfte-Lehrgangs ist es, die heute und in der Zukunft wesentlichen Elemente im wirksamen und zielorientierten Kooperations- und Führungsverhalten im Unternehmen aufzuzeigen und zu vermitteln.





Die persönlichen Fähigkeiten im Umgang mit schwierigen Situationen und Personen sollen durch ein systematisches Programm aufgebaut und gefördert werden.

Am Ende des Lehrgangs kennen die Teilnehmer die wesentlichen Vorgehensweisen, um Aufgaben über das Fachliche hinaus erfolgreich zu strukturieren und zu lösen. Sie können diese Konzepte in ihrer eigenen Praxis umsetzen und die besprochenen Tools wirksam einsetzen.

Als Personen gewinnen Sie an Verständnis für die Führungsaufgaben im Unternehmen, Verständnis für die Motive anderer und selbst an Format und Substanz.

Sie können mit eigenen Energien umgehen und tragen in ihrem Bereich zur Motivation, Belastbarkeit und Zielorientierung der Organisationseinheit bei.

# Inhalte

<b>Modul 1</b>	<b>Grundlagen der Führung – Kooperation und Kommunikation</b>	<b>Seminar 1</b> 
<b>Modul 2</b>	<b>Persönlichkeit und Führung – Persönliche Autorität und Belastbarkeit</b>	
<b>Modul 3</b>	<b>Zielorientierte Gesprächsführung – Sich positionieren und argumentieren</b>	<b>Seminar 2</b> 
<b>Modul 4</b>	<b>Konfliktgespräche erfolgreich führen – Kreativ streiten</b>	
<b>Modul 5</b>	<b>Problemlösung und Moderation – Erfolgreich Teamarbeit strukturieren</b>	<b>Seminar 3</b> 
<b>Modul 6</b>	<b>Projektmanagement – Projekte strukturieren und umsetzen</b>	
<b>Modul 7</b>	<b>Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – die Präsentation von Konzepten</b>	<b>Seminar 4</b> 
<b>Modul 8</b>	<b>Weiterentwicklung als Führungsaufgabe – Coaching und Selbst-Coaching</b>	

# **Modul 1:**

## **Grundlagen der Führung – Kooperation und Kommunikation**

### **Zielsetzung**

Wirksame Zusammenarbeit, mit deren Hilfe Zielsetzungen umgesetzt und Ideen und Konzepte entwickelt werden, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Unternehmen. Dabei geht es um das Verständnis für die Soft Skills im Unternehmen, und um die wirksame Anwendung von Techniken, die bei Problemlösung, Konfliktaustragung und bei der Persönlichkeitsentwicklung entscheidenden Nutzen bringen. Im Seminar sollen die wesentlichen Konzepte besprochen und die Vorgehensweisen trainiert werden.

### **Inhalte**

- Management – Führung - Leadership
- Von der Vision und Strategie zur Realisierung
- Persönlichkeit und grundlegende Beziehungsstrukturen
- Konstruktive und destruktive Konflikte
- Grundlagen der Transaktionsanalyse
- Konfrontation und Kooperation
- Führungsgrundsätze
- Die Struktur von Zielsetzungen
- Zielhierarchie und Vereinbarung von Zielsetzungen
- Die Umsetzung von Unternehmenszielen
- In Verhandlungen bestehen

## **Modul 2:**

# **Persönlichkeit und Führung – persönliche Autorität und Belastbarkeit**

### **Zielsetzung**

Fachkompetenz ist wichtig, aber nicht allein ausschlaggebend für den Erfolg. Letztlich zählt die Persönlichkeit. Andere haben in der Regel ein gutes Gespür für persönliche Stärke und Integrität eines Gegenübers.

Über Feedback sollen die persönlichen Entwicklungsziele geklärt und Wege zur Realisierung dieser Ziele aufgezeigt werden.

Die persönliche Substanz und Ausstrahlung soll gestärkt werden.

### **Inhalte**

- Akzeptierte und nicht akzeptierte Personen- Ursachen und Folgen
- Die Grundpersönlichkeit und „Persönlichkeitsprogramme“
- Die Auswirkungen von Stressprogrammen
- Übersteigerungen reduzieren: Konflikte, die durch persönliche Übersteigerungstendenzen provoziert werden, kontrollieren
- Defizite und „Achillesfersen“: Angriffsflächen für Angriffe reduzieren
- Oszillationen und Verhaltensschwankungen: den Umgang mit den eigenen Energien verbessern
- Persönlichkeitsausdruck und Körpersprache: die nonverbale Kommunikation
- Gelassenheit in Belastungssituationen
- Feedback: Selbstbild und Fremdbild
- Besprechung der EPF-Testergebnisse
- Die Formulierung persönlicher Zielsetzungen

## **Modul 3:**

# **Zielorientierte Gesprächsführung – sich positionieren und argumentieren**

### **Zielsetzung**

Über Gespräche werden Dinge bewegt und Impulse gesetzt. Bei der Vertretung von Positionen, der Austragung von Interessenkonflikten und beim Verkaufen von Konzepten geht es darum, wirksame Techniken der Gesprächsführung sicher zu beherrschen.

Die eigenen Verhandlungsfähigkeiten sollen so ausgebaut werden, dass in schwierigen Situationen, bei Attacken und Angriffen, kompetent reagiert werden kann.

Die Verhandlungsstärke und die Verhandlungssicherheit sollen gezielt ausgebaut werden.

### **Inhalt**

- Die Grundprinzipien der Gesprächsführung
- Operative und strategische Gespräche richtig führen
- In Problemgesprächen, Kritikgesprächen und Motivationsgesprächen Wirkung erzielen
- Verkaufsgespräche effektiv führen
- Zielvereinbarungsgespräche strukturiert führen
- Generelle und spezielle Ziele in Gesprächen
- Die sachliche Darstellung der Ist-Situation
- "Spiele" im Gespräch erkennen
- Verhandlungspositionen und Verhandlungsspielräume nutzen
- Das Vorgehen in lösungs- und partnerorientierten Verhandlungen
- Gewinn- und machtorientierte Verhandlungsstrategien
- Umgang mit destruktiven und manipulativen Methoden

## **Modul 4:**

# **Konfliktgespräche erfolgreich führen – kreativ streiten**

### **Zielsetzung**

Im Seminar werden Vorgehensweisen zur Durchführung und Vorbereitung von Konfliktgesprächen aufgezeigt. Ziel der Gesprächsführung ist es, notwendige Konflikte bewusst artikulieren und steuern zu können und nicht notwendige Konflikte im Gespräch bewältigen zu können.

### **Inhalte**

- Offene und latente Konflikte
- Die konstruktive Auseinandersetzung
- Nützliche und bedrohliche Konflikte
- Notwendige Konflikte, um sinnvolle Veränderungen voranzutreiben
- Arten und Formen von Konflikten
  - Angst als Konfliktursache
  - Frustration als Konfliktursache
  - Meinungskonflikte
  - Verteilungskonflikte
  - Interessenkonflikte
  - Kommunikationskonflikte
  - Machtkonflikte
- Persönlichkeitsprogramme als Konfliktursache
- Destruktives und konstruktives Konfliktverhalten
- Konfliktodynamik: die Gefahren der Eskalation
- Konflikte gezielt verschärfen: die Konfliktansprache
- Konfliktcoaching
- Persönliche Muster des Konfliktmanagements
- Kooperationsgespräche und Konfliktlösungen in Teams

## **Modul 5:**

# **Problemlösen und Moderation – erfolgreich Teamarbeit strukturieren**

### **Zielsetzung**

Engagierte und motivierte Person sind besser in der Lage, neue Herausforderungen, Innovationen und Stresssituationen zu bewältigen.

Die Motivation hängt dabei in starkem Maße davon ab, ob und wie jemand eingebunden wird und ob Potenzial aktiviert werden kann.

Dabei spielen die richtige Moderation und die Prozesse bei der Teamentwicklung eine entscheidende Rolle. Ziel ist es, sich in der Teamarbeit richtig einbringen zu können, den Teamgeist zu fördern und Teams steuern und moderieren zu können.

### **Inhalt**

- Gruppe und Team: was macht ein Team aus?
- Projektteams, Koordinationsteams und Arbeitsgruppen
- Gruppenentscheidung und Einzelentscheidung: der Entscheidungsvorteil der Gruppe
- Schwierige Situationen in Gruppen: Gruppendynamik und Gruppenkohäsion
- Die Aufgabenbearbeitung in Gruppen: Moderationstechniken
- Lösungsfindung in Gruppen: rationale und kreative Vorgehensweisen
- Teamentwicklung und das Erzeugen des „Wir-Gefühls“
- Projektgruppenarbeit und Projektmanagement
- Die Aufgaben des Teamleiters
- Spielregeln und Leitlinien in effektiven Teams
- Kooperationsgespräche und Konfliktlösungen in Teams



## **Modul 6:**

# **Projektmanagement – Projekte strukturieren und umsetzen**

### **Zielsetzung**

Projektarbeit stellt einen wesentlichen Aspekt der Führungstätigkeit dar. Dabei geht es einerseits um die Kompetenz, Projekte systematisch zu strukturieren, andererseits um die sozialen Fähigkeiten Projekt-Mitarbeiter einzubinden zu führen und Konflikte zu lösen.

Insbesondere sollen das Selbstverständnis eines Projektleiters, die Zusammenarbeit mit fachlich zugeordneten aber hierarchisch nicht unterstellten Mitarbeitern und die Prinzipien effektiven Projektmanagements vermittelt werden.

Ziel ist es, Denkansätze, Methoden und Techniken des Projektmanagements kennen zu lernen und die Vorphase bis zum Projektsteckbrief und die Hauptphase bis zur Realisierung zu beherrschen.

### **Inhalte**

- Projektteams, Koordinationsteams und Arbeitsgruppen
- Praktische Projektarbeit: Die Arbeit in Projektteams
- Die Projektarbeit mit internen und externen Kunden
- Die Verantwortung des Linienverantwortlichen und des Projektleiters
- Projektauftrag und Projektdesign
- Umgang mit Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Schnittstellen
- Werkzeuge und tools im Projektmanagement
- Erfolgreiche Moderation im Projekt
- Der Umgang mit Störeinflüssen
- Der Umgang mit Konflikten in der Projektarbeit

## **Modul 7:**

# **Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen – die Präsentation von Konzepten**

### **Zielsetzung**

Neuerungen sind notwendig, oftmals aber löst die Konfrontation mit Innovationen Vorbehalte und Widerstände aus.

Je präziser offene Fragen und Anliegen geklärt werden, desto schneller werden neue Konzepte angenommen und erfolgreich umgesetzt.

Insbesondere bei der Einführung von neuen Organisationsformen geht es darum, zu einer gemeinsamen Ausrichtung zu kommen.

Ziel ist es, bei Innovationen unnötige Konflikte zu vermeiden und notwendige Konflikte wirksam auszutragen.

Im Seminar soll die persönliche Change-Kompetenz ausgebaut werden.

### **Inhalte**

- Die Ursachen für Abwehr und Widerstände bei Innovationen
- Formen der Austragung von Konflikten bei der Einführung von Neuerungen
- Chaosstabilität und Chaosfitness
- Paradigmaparalyse und Paradigmaflexibilität
- Die Darstellung von Innovationsvorhaben und die Begründung ihrer Notwendigkeit: Präsentationstechniken
- Die Strukturierung einer Präsentation
- Die Arbeit mit Bildern
- Der Umgang mit Vorbehalten und Widerständen
- Kolonisierungs- und Infiltrationsstrategien: „Brückenköpfe“ und „Change-agents“
- Der Umgang mit vernetzten Systemen

## **Modul 8:**

# **Weiterentwicklung als Führungsaufgabe – Coaching und Selbstcoaching**

### **Zielsetzung**

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens basiert auf der Kompetenz und der Motivation der Leistungsträger.

Das Erkennen und Fördern von guten Mitarbeitern stellt deshalb einen wesentlichen Erfolgsfaktor dar.

Das richtige Fördern und auch das Fordern von Leistungen sollen mit praktischen Instrumenten unterstützt und die jeweiligen Vorgehensweisen gezielt trainiert werden.

Insbesondere sollen die Möglichkeiten des Coachings und des Selbstcoachings aufgezeigt und trainiert werden.

Coaching und Selbstcoaching liefern Verfahren und Blickwinkel, mit denen auch Konflikte gezielt genutzt werden können.

### **Inhalt**

- Interview als Auswahlmethode
- Interviewtechniken
- Merkmale, Kriterien und Erfüllungsgrade
- Die Möglichkeiten von Tests und Assessments
- Fordern und Fördern als Führungsaufgabe
- Coaching Themen
  - Zeitmanagement
  - Mindestleistung
  - Umgang mit Anderen
  - Umgang mit Kollegen
  - Einbringen von Talenten
- Coaching Ziele
- Selbstcoaching
- EP-F-follow up Besprechung

## Methodik

- Kurzvorträge, Informationsblöcke
- Fallstudien
- Praktische Übungen
- Rollenspiele
- Beispiele aus der betrieblichen Praxis
- Umsetzungsplanung, Aktionspläne
- Erfolgskontrolle
- Bericht über die durchgeführten Aktivitäten und die gemachten Erfahrungen

Parallel zum Programm soll für jede Teilnehmerin / jeden Teilnehmer ein Projekt definiert werden, dessen Realisierung im Programm mitverfolgt und mitgestaltet wird, so dass jede Teilnehmerin / jeder Teilnehmer Feedback über ihre / seine konkreten Vorgehensweisen erhält.