

Gisela Blümmert

Führungstrainings erfolgreich leiten

Der Seminarfahrplan

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

Das Trainingskonzept im Überblick

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

Der Seminarfahrplan: Führen und motivieren

Zeitkalkulation für drei Seminartage	24
--	----

Der erste Seminartag

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

3.	Führungsstil und Führungseffizienz	41
3.1	Einführung	41
3.2	Überblick.....	42
3.3	Anmoderation der Gruppenübung „Die Fortbildungsprämie“	43
3.4	Die Szenarios und ihre Auswertung	47
3.5	Abschlussvortrag	51
3.6	Vortrag: Kriterien zur Bestimmung des Führungsstils	54
3.7	Demo: Moderationstechnik zur Herbeiführung kooperativer Entscheidungen	57
3.8	Einzelreflexion: Führungsstil.....	59
4.	Mindsets.....	60
4.1	Einführung	60
4.2	Überblick	61
4.3	Einzelübung: Mindset-Test.....	62
4.4	Erläuterung zur Interpretation der Ergebnisse.....	66
4.5	Gruppenübung: Stärken, Schwächen, Motivatoren	68
4.6	Präsentation der Ergebnisse	69
4.7	Gruppenübung: Führungskompetenzen und Konfliktpotenziale.....	70
4.8	Auswertung	71
4.9	Hintergrundwissen: Mindsets	72
4.10	Einzelreflexion: Mindsets.....	74
5.	Feedback zu Tag 1.....	75

Der zweite Seminartag

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

3.	Kooperative Zielvereinbarungen	95
3.1	Einführung	95
3.2	Überblick.....	96
3.3	Gruppenübung: Wie ist es, ein Ziel zu haben?	97
3.4	Vortrag: Zielvereinbarung mit dem SMART-Schema.....	98
3.5	Ergänzungsvortrag zur Zielvereinbarung	100
3.6	Partnerübung: Zielvereinbarung nach SMART bzw. SARMT.....	102
3.7	Blitzrunde im Plenum: Mein Ziel ist	103
3.8	Hintergrundwissen: Zielvereinbarungen.....	103
3.9	Einzelreflexion: Zielvereinbarungen	105
4.	Motivation.....	106
4.1	Einführung	106
4.2	Überblick.....	107
4.3	Gruppenübung: Hütchengesang	108
4.4	Bewegungsübung: Motivationshaus.....	111
4.5	Abschlussvortrag: Motivation	115
4.6	Hintergrundwissen: Motivation	116
4.7	Einzelreflexion: Motivatoren/Demotivatoren	119
5.	Jahresgespräche	120
5.1	Einführung	120
5.2	Überblick.....	121
5.3	Funktionen von Jahresgesprächen	122
5.4	Ergänzungsvortrag: Der Sinn von Jahresgesprächen	124
5.5	Einzelarbeit: Fragen vor einem Jahresgespräch.....	125
5.6	Vortrag: Struktur von Jahresgesprächen	129
5.7	Rollenspiel und Auswertung in Gruppen	131
5.8	Austausch im Plenum.....	134
5.9	Einzelreflexion: Jahresgespräche	134
6.	Feedback zu Tag 2.....	135
Der dritte Seminartag		
1.	Einstieg in den dritten Seminartag	137
1.1	Motivations-Barometer	137
1.2	Themen, Fragen, Unstimmigkeiten des gestrigen Tages.....	138

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

Weitere Übungen zu den Themen des Trainings

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

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

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