



Entwicklungsprogramm Top-Management

Boxenstopp Mitarbeiterführung

Zielgruppe und allgemeine Ziele

- a) Strategie und Unternehmertum
- b) Durch Veränderung und Innovation führen
- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
- e) Netzwerken

Gender Erklärung: Aus sprachökonomischen Gründen verwenden wir für personenbezogene Bezeichnungen entweder die männliche oder weibliche Form, andernfalls eine Kombination beider. Das generische Maskulinum oder Femininum meint dabei ausdrücklich alle Geschlechteridentitäten (m/w/d).

Zielgruppe und allgemeine Ziele

- a) Strategie und Unternehmertum
- b) Durch Veränderung und Innovation führen
- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
- e) Netzwerken

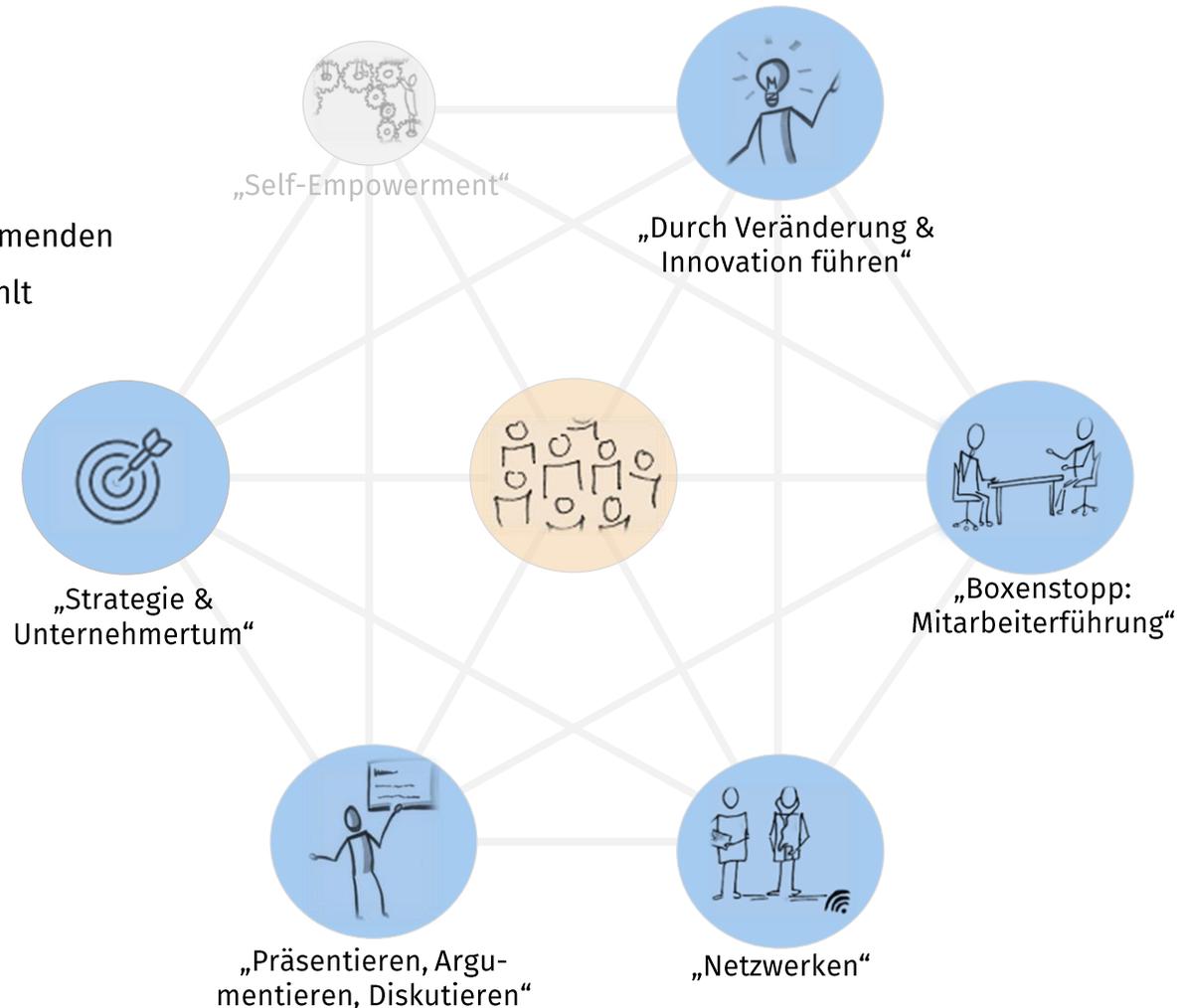
Mögliche Verknüpfung des Trainingsmoduls „Boxenstopp: Mitarbeiterführung“

Es handelt sich dabei um ein Gesamtkonzept eines Entwicklungsprogrammes.

Die aufgezeigten Module können von den Teilnehmenden individuell kombiniert und auch einzeln ausgewählt und von uns trainiert werden.

Mögliche Verknüpfungen der Trainingsmodule sind:

- „Strategie & Unternehmertum“
- „Durch Veränderung & Innovation führen“
- „Boxenstopp: Mitarbeiterführung“
- „Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren“
- „Netzwerken“



Mögliche Verknüpfung des Trainingsmoduls „Boxenstopp: Mitarbeiterführung“



Jedes Modul wird kombiniert mit einer Abendveranstaltung

- Ziel:
 - Bildung eines Netzwerks
 - Kollegialer Austausch
 - Kontaktaufbau mit Top-Management KL
- Beispielhafte Gestaltung:
 - Einladung zum gemeinsamen Spieleabend nach dem ersten Workshop-Tag
 - Kennenlernen und Findung eines Entwicklungs-Buddys durch eventuellen/möglichen Moderator
 - Anregungen zu strategischen Themen in Form von Erfahrungsaustausch, Diskussion und fachlichem Austausch



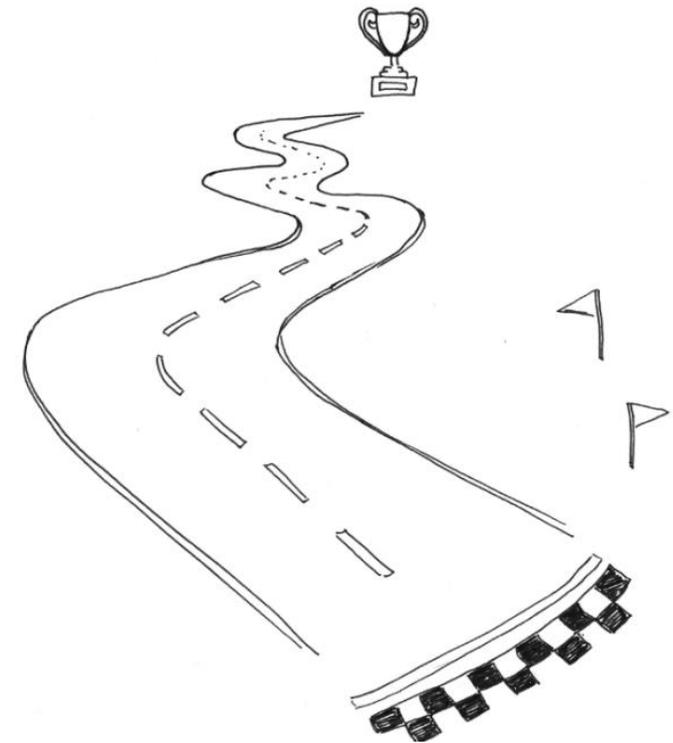
Zielgruppe und allgemeine Ziele

- a) Strategie und Unternehmertum
- b) Durch Veränderung und Innovation führen
- c) **Boxenstopp: Mitarbeiterführung**
- d) Präsentieren, Argumentieren, Diskutieren
- e) Netzwerken

- c) **Boxenstopp: Mitarbeiterführung**
 - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
 - ii. Lernziele der Trainingstage
 - iii. Agenda des Trainings
 - i. Trainingstag 1: Effektiver Führungsstil
 - ii. Trainingstag 2: Mitarbeiterbindung

In diesem Trainingsmodul geht es um die Auffrischung und Festigung bereits bekannter Inhalte. Im ersten Trainingstag liegt der Fokus auf der Entwicklung eines effektiven Führungsstils. So frischen die Teilnehmer ihre Kenntnisse im Hinblick auf wertorientierte, situative und delegierte Führung auf. In diesem Zusammenhang spielt die Führung von Führungskräften eine wichtige Rolle. Der zweite Trainingstag beschäftigt sich mit der Mitarbeiterbindung. Die Teilnehmer konzentrieren sich auf Themen wie Motivation, Kommunikation und Feedback. Ferner werden Strategien und Methoden aufgezeigt, um Herausforderungen in der Führung effektiv meistern zu können.

Wir nutzen diesen Boxenstopp, um uns fit für die Rennstrecke zu machen !



- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
 - i. **Struktur des Entwicklungsprogrammes**
 - ii. Lernziele der Trainingstage
 - iii. Agenda des Trainings
 - i. Trainingstag 1: Effektiver Führungsstil
 - ii. Trainingstag 2: Mitarbeiterbindung

Aufbau des Blended Learning Konzepts

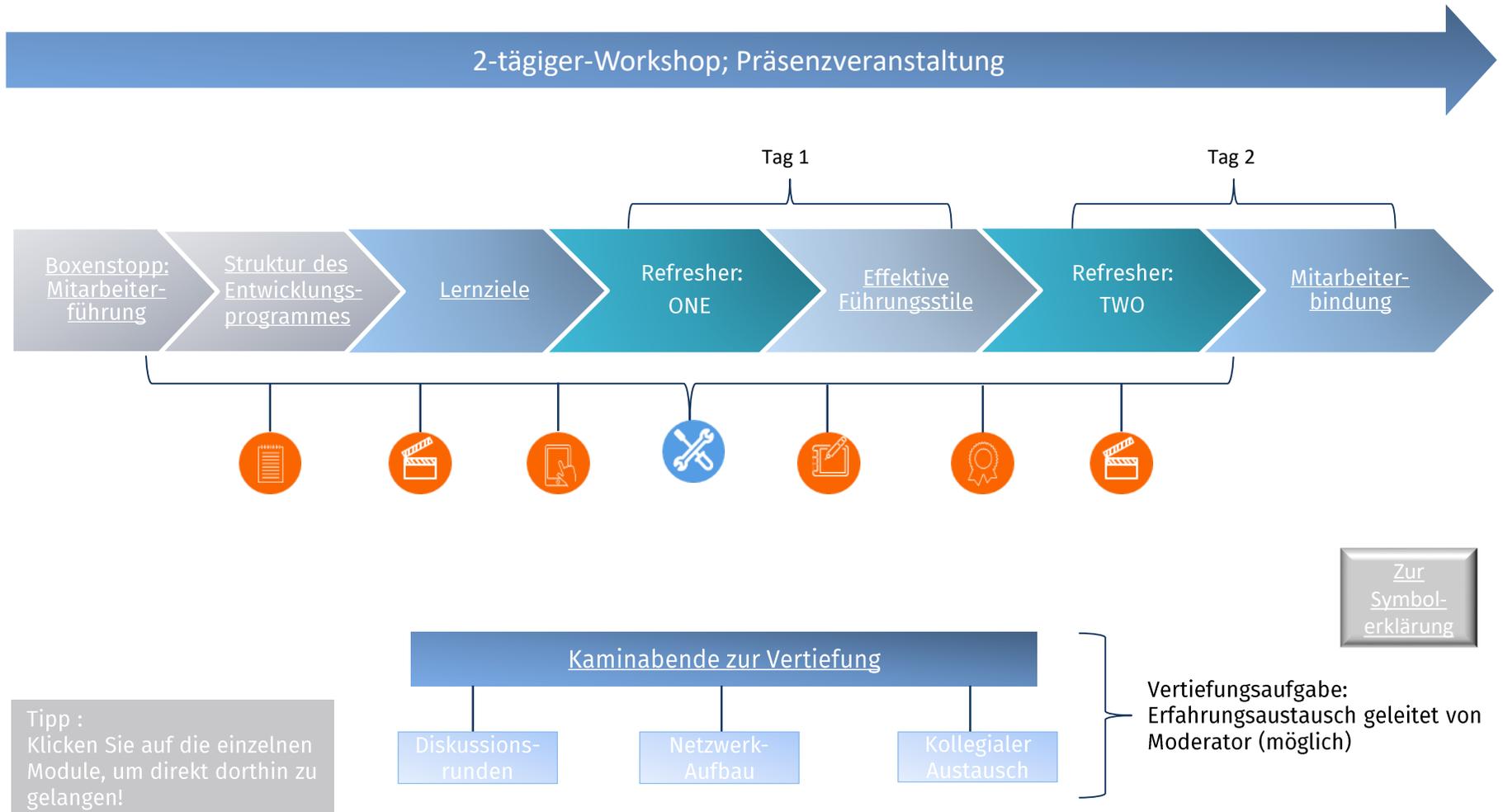
Pre-Learning (Vorbereitung)



Post-Learning (Nachbereitung)



Struktur des Entwicklungsprogrammes



Boxenstopp: Mitarbeiterführung

Der typische Ablauf einer Trainingssequenz

Zurück zur
Übersicht

Aufbau von
Modul „XY“

gemeinsame Ausarbeitung

Anwendung
in Form einer Fallstudie

Modell-Einführung

Nachhaltiger Wissenstransfer: Methodentoolbox

- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
 - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
 - ii. **Lernziele der Trainingstage**
 - iii. Agenda des Trainings
 - i. Trainingstag 1: Effektiver Führungsstil
 - ii. Trainingstag 2: Mitarbeiterbindung

Trainingstag 1: Effektiver Führungsstil

Zurück zur
Übersicht

Thema	Lernziel / Inhalt	Ablauf
Werteorientierte Führung	Die Teilnehmenden erarbeiten Ziele, Instrumente und Methoden zur Umsetzung einer werteorientierten Führungskultur. Außerdem nutzen sie die Methoden der werteorientierten Führung, um die Eigenverantwortung von Mitarbeitenden zu fördern, Komplexität zu reduzieren und Effizienz zu erhöhen.	1. Workshop-Tag; vormittags
Situatives Führen	Die Teilnehmenden erhalten einen Überblick über das Modell der situativen Führung und lernen unterschiedliche Mitarbeitertypen situativ zu führen.	1. Workshop-Tag; vormittags
Delegation	Die Teilnehmenden lernen das Führungsinstrument Delegation kennen und erkennen anhand des „magischen Dreiecks“ die Wirkung des Führungsinstruments. Sie können Aufgaben leichter und besser formuliert abgeben.	1. Workshop-Tag; vormittags
Führung von Führungskräften	Die Teilnehmenden lernen die Stärken Ihrer Persönlichkeit im Führungskontext zielgerichtet einzusetzen. Sie erwerben Know-How, um Führungskräfte zu motivieren und authentisch führen zu können.	1. Workshop-Tag; nachmittags
Herausforderung: Widerstände	Die Teilnehmenden werden über die verschiedenen Formen von Widerstand aufgeklärt. Sie erarbeiten in Fallstudien effiziente Strategien zum richtigen Umgang mit Widerständen.	1. Workshop-Tag; nachmittags

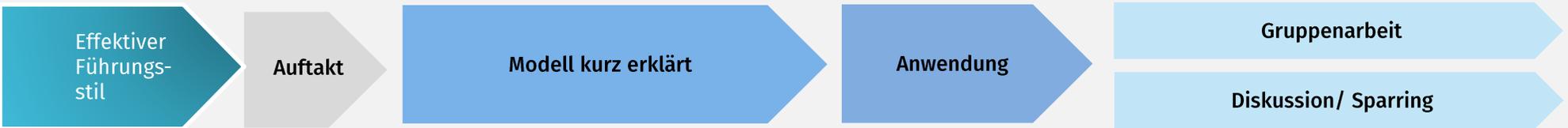
Trainingstag 2: Mitarbeiterbindung

Thema	Lernziel / Inhalt	Ablauf
Motivation	Die Teilnehmenden lernen Motivationsstrukturen zu verstehen und mit der Zufriedenheit der Mitarbeiter in Verbindung zu bringen.	2. Workshop-Tag; vormittags
Kommunikation und Feedback	Die Teilnehmenden verstehen die Wichtigkeit von Feedbackgesprächen und können dadurch sowohl Motivation als auch Anerkennung der Mitarbeiter individuell fördern.	2. Workshop-Tag; vormittags
Herausforderung: Informationsmangel	Die Teilnehmenden lernen, dass Informationsmangel zu Unsicherheiten bei den Beschäftigten führen und als Folge von Kommunikationsfehlern entstehen kann. Sie entwickeln Maßnahmen, um dies zukünftig zu verhindern.	2. Workshop-Tag; vormittags
Konflikte	Die Teilnehmenden reflektieren ihr eigenes Führungsverhalten und werden für Frühwarnsignale von Konflikten sensibilisiert, sie lernen Stimmungen einzufangen und vertiefen Deeskalationsstrategien. Sie entwickeln Strategien zur Konfliktvermeidung, indem sie Reibungspunkte im Unternehmen analysieren.	2. Workshop-Tag; nachmittags
Effektive Teams	Die Teilnehmenden erarbeiten Strategien zur Effektivitätssteigerung innerhalb des Teams.	2. Workshop-Tag; nachmittags

- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
 - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
 - ii. Lernziele der Trainingstage
 - iii. **Agenda des Trainings**
 - i. Trainingstag 1: Effektiver Führungsstil
 - ii. Trainingstag 2: Mitarbeiterbindung

- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
 - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
 - ii. Lernziele der Trainingstage
 - iii. Agenda des Entwicklungsprogrammes
 - i. **Trainingstag 1: Effektiver Führungsstil**
 - ii. Trainingstag 2: Mitarbeiterbindung

Trainingstag 1: Effektiver Führungsstil



1. Wertorientierte Führung

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Ansatzpunkte für wertorientierte Führung im Unternehmen		
 Reader	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Einen Wertewandel erfolgreich im Unternehmen gestalten 	15
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Ansatzpunkte für eine wertorientierte Führung identifizieren <ul style="list-style-type: none"> • Übungen zur Beobachtung des eigenen Führungsverhaltens im Alltag • Identifikation von Ansatzpunkten für wertorientierte Führung 	45
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none"> • selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis • kollegiale Fallberatung 	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei konkreten Problemstellungen • Abbau von Konflikten oder Widerständen 	bei Bedarf

Beispiel: Werteorientierte Führung als Erfolgsfaktor verstehen, umsetzen, nutzen

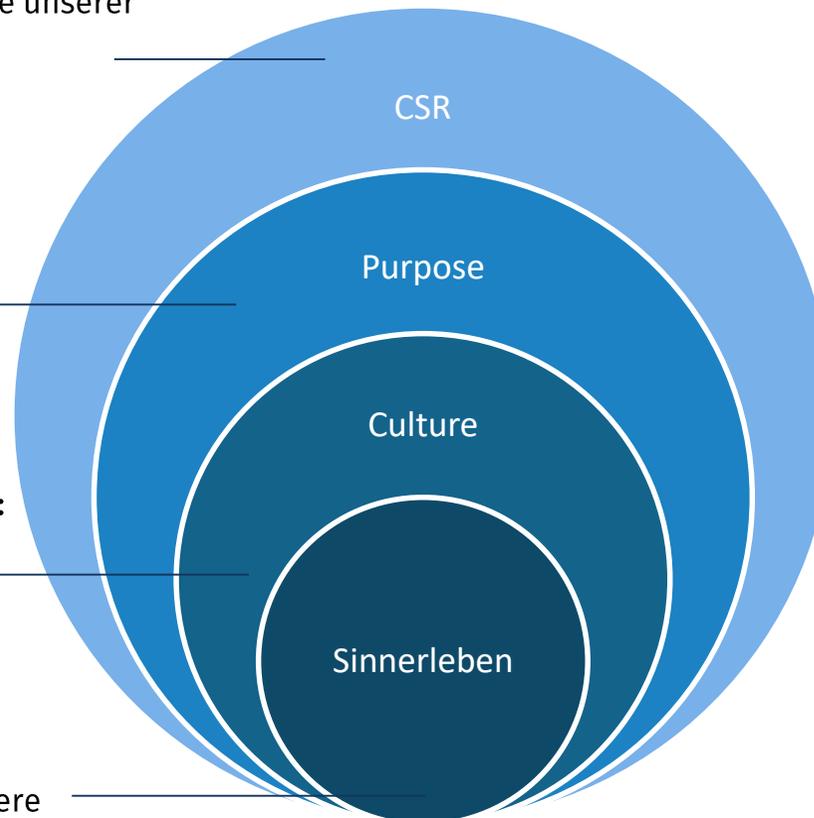
Corporate Social Responsibility (CSR):

Wie verändern sich die Werte unserer Gesellschaft?

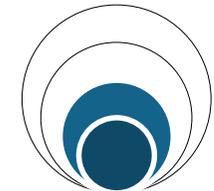
Purpose (Unternehmenszweck):
Welchen Werten folgen unsere Kunden?

Corporate & Leadership Culture:
Welche Werte teilen wir im Unternehmen?

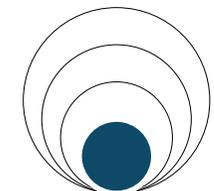
Sinnerleben:
Welche Werte treiben unsere Mitarbeitenden an?



VERSTEHEN



UMSETZEN



NUTZEN

2. Situatives Führen

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Ansatzpunkte für situative Führung im Unternehmen		
 Erklärvideo	Einführung in die situative Führung <ul style="list-style-type: none"> • Skill/ Will Matrix: Wann sollte welcher Mitarbeiter wie geführt werden? 	10
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Ansatzpunkte für eine situative Führung identifizieren <ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmer ordnen ihren präferierten Führungsstil zunächst selbst im Modell der situativen Führung ein • In einer anschließenden Gruppenarbeit erarbeiten die Teilnehmer welche Phase der situativen Führung zu welchem Mitarbeitertyp passt und welche Do's und Don'ts sie bei der situativen Führung beachten müssen – Bezug zum Menschenmodell 	45
 Erfahrungsaustausch	Praxisausblick <ul style="list-style-type: none"> • Welche Ideen haben die Teilnehmer zur Umsetzung situativer Führung im Führungsalltag? 	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei konkreten Problemstellungen • Förderung von kreativen Potentialen 	bei Bedarf
 Lernnugget	Lernnugget: Situatives Führen <ul style="list-style-type: none"> • Das Menschenmodell: Mitarbeitergerecht führen 	5

Beispiel: Erklärvideo Skill/Will Matrix



Tipp :
Klicken Sie auf das Bild, um das
Video auf YouTube zu sehen.

3. Delegation

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Ansatzpunkte für Delegation im Unternehmen		
 Reader	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Definition und Ziele von Delegation 	5
 Kurzelektion	Überblick <ul style="list-style-type: none"> • Das „magische Dreieck“ • Formulierung von Arbeitsaufträgen • Formulierungsbeispiele 	5
 Aufgabe (Übung)	Formulierung & Kommunikation <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Wirkungen anhand von Beispielen • Wodurch kann es zu Missverständnissen kommen und was können Gründe dafür sein? • Wie sollte man Arbeitsaufträge weitergeben? • Was können Sie als Führungskraft tun, damit Ihr Gegenüber Sie „richtig“ versteht? 	30
 Lernnugget	Lernnugget: Delegation <ul style="list-style-type: none"> • Die 6 W-Regeln für den Delegationsauftrag 	5

Beispiel: Lernnugget Delegation

Erfolgreich delegieren I

Die 6 W-Regeln für den Delegationsauftrag

- WAS?** Was ist genau zu tun? Welches Ergebnis wird angestrebt? Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten? Wie will ich das Ergebnis kontrollieren?
- WER?** Wer ist für die Aufgabe am besten geeignet? Wer besitzt die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten?
- WARUM?** Welchem Zweck dient die Aufgabe [Zielsetzung, Motivation]? Was passiert, wenn die Aufgabe nicht oder unvollständig erledigt wird?
- WIE?** Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden? Welche Vorschriften sind zu beachten? Welche Verfahren sollen angewandt werden?
- WOMIT?** Welche Hilfsmittel werden benötigt? Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet sein?
- WANN?** Wann soll die Aufgabe beginnen, bis wann abgeschlossen sein? Wann muss ich kontrollieren, um ggf. eingreifen zu können?



„Entlaste dich, und lass auch andere Verantwortung tragen.
Wenn du das tust, (...) bleibst du der Aufgabe gewachsen.“

2. Buch Mose 18, 17-23

Erfolgreich delegieren II

Welche Aufgaben können Sie delegieren

Aufgaben, die delegierbar sind:	Aufgaben, die nicht delegierbar sind:
Vorbereitungsaufgaben (z.B. Präsentationsvorbereitungen)	Führungsaufgaben wie Entscheidungen unternehmerischer Größe
Routineaufgaben	Kontrolltätigkeiten
Spezialistentätigkeiten	Führung und Motivation
Detailaufgaben	Aufgaben mit großer Risikonahme
Stellvertretung bei Meetings und Besprechungen	Streng Vertrauliches
	Sonderfälle
	Dringende, brennende Aufgaben, bei denen keine Zeit für Kontrollen bleibt
	Beschwerden sind TOP-Chefsache
	Schnittstellenarbeit ist Manageraufgabe

4. Führen von Führungskräften

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Ansatzpunkte für das Führen von Führungskräften im Unternehmen		
 Erklärvideo	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Das Führungskulturmodell • Ist es möglich Führungskräfte „von oben“ zu motivieren? • Unterschiede in der Führung bei Führungskräften und Mitarbeitern 	15
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Anwendung des Modells <ul style="list-style-type: none"> • Die Teilnehmenden lernen begleitend und unterstützend zu führen, ohne die Geführten zu bevormunden oder überfordern 	45
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none"> • selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis • kollegiale Fallberatung 	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei konkreten Problemstellungen • Förderung von kreativen Potentialen 	bei Bedarf

Agenda des Entwicklungsprogrammes

Beispiel: Erklärvideo Führungskulturmodell



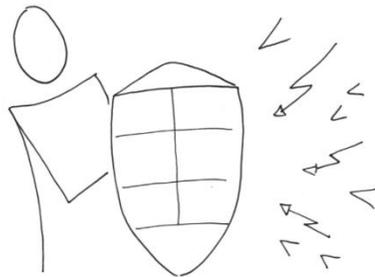
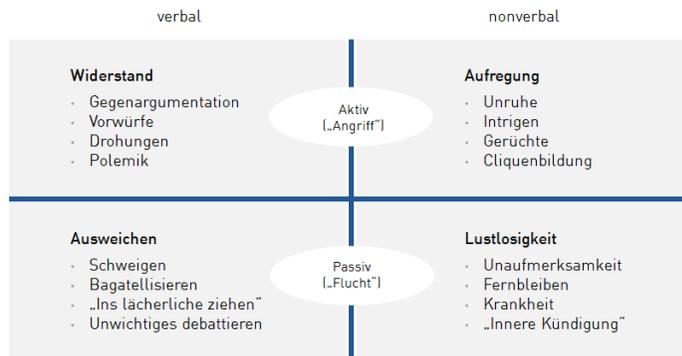
Tipp :
Klicken Sie auf das Bild, um das
Video auf YouTube zu sehen.

5. Herausforderungen in der Führung: Widerstände

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Ansatzpunkte für Widerstände im Unternehmen		
 Vortrag	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Formen von Widerstand • Situationen, in denen häufig Widerstände auftreten können 	10
 Reflexions- und Übungsaufgabe	Umgang mit Widerständen <ul style="list-style-type: none"> • Was wollen meine Mitarbeitenden mit ihrem Widerstand erreichen? • Was sind mögliche Ängste hinter dem Widerstand? • Was passiert, wenn ich trotz des Widerstandes weitermache wie bisher? • Was wünschen sich die Betroffenen? • Was kann ich tun? Welche Handlungsmöglichkeiten habe ich im Rahmen meiner Verantwortung? 	45
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none"> • selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis • kollegiale Fallberatung 	30
 Lernnugget	Lernnugget: Widerstand <ul style="list-style-type: none"> • Umgang mit Widerständen 	5

Beispiel: Lernnugget Widerstände

Ausdruck des Widerstandes



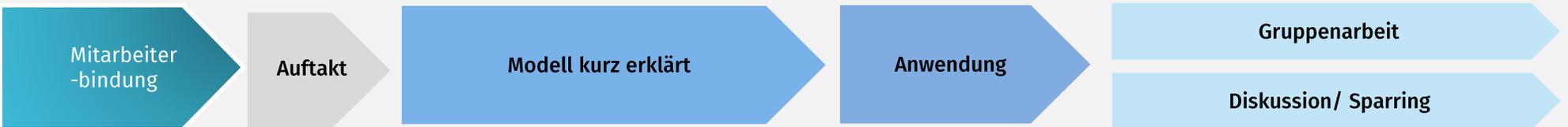
Umgang mit Widerstand

- Wird Widerstand ignoriert, führt das zu Blockaden.
- Nicht zielführend ist die Ausübung von Druck. Denn der Aufbau von verstärktem Druck führt lediglich zu einem verstärkten Gegendruck der Beschäftigten.
- Dem Widerstand sollte ausreichend Raum eingeräumt werden. Dazu müssen sich die Führungskräfte Zeit für die Kommunikation mit den Beschäftigten nehmen und die Mitarbeiter in die Änderungsprozesse mit einbeziehen.
- Wenn Arbeitnehmer das Gefühl haben, beteiligt zu werden, sind sie eher bereit, Neuerungen zu akzeptieren, sie zu gestalten und den neuen Weg mitzugehen.

Abschluss Trainingstag 1: Kaminabend

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Verabschiedung der Teilnehmer und ergebnisorientierte Zusammenfassung des 1. Tages	
 Kaminabend	Einladen der Gäste zu einem gemeinsamen Abend <ul style="list-style-type: none">• Aufrufen mit dem Ziel:<ul style="list-style-type: none">◦ Bildung eines Netzwerks◦ Kollegialer Austausch◦ Kontaktaufbau mit Top-Management KL• Gemeinsame Abendveranstaltung, um sich besser kennenzulernen	bei Bedarf

- c) Boxenstopp: Mitarbeiterführung
 - i. Struktur des Entwicklungsprogrammes
 - ii. Lernziele der Trainingstage
 - iii. Agenda des Entwicklungsprogrammes
 - i. Trainingstag 1: Effektiver Führungsstil
 - ii. **Trainingstag 2: Mitarbeiterbindung**



1. Motivation

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Ansatzpunkte für Motivation im Unternehmen	
 Erklärvideo	Einführung <ul style="list-style-type: none">• Erläuterung des Macht-, Anschluss- und Anerkennungsmotivs• Vorstellung des Aufwand-Ertrag-Modells• Die eigene Zufriedenheit messen und steigern	15
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Erfolgreich motivieren <ul style="list-style-type: none">• Wie führe ich Mitarbeiter, die anschluss-, leistungs-, machtmotiviert sind?• Welche Möglichkeiten haben wir, um die verschiedenen Typen zu motivieren?	45
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none">• selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis• kollegiale Fallberatung	30
 Lernnugget	Lernnugget: Mitarbeitermotivation <ul style="list-style-type: none">• Das Können-Wollen-Modell	5

Beispiel: Erklärvideo Aufwand-Ertrag-Modell



Tipp :
Klicken Sie auf das Bild, um das
Video auf YouTube zu sehen.

2. Kommunikation und Feedback

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Ansatzpunkte für Kommunikation und Feedback im Unternehmen		
 Reader	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Missverständnisse in Bezug auf die vier Seiten einer Nachricht • Warum Feedback im Führungsalltag unerlässlich ist • Was Feedback mit Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit zu tun hat 	5-10
 Kurzelektion	Feedbackgespräche <ul style="list-style-type: none"> • Kritik als Voraussetzung für Veränderung • Feedback als Lernchance • Unterschied zwischen Du- und Ich-Botschaften 	5-10
 Aufgabe (Übung)	Übung Feedbackrunde <ul style="list-style-type: none"> • Unterschiedliche Wirkungen anhand Rollenspielen • Die vier Seiten einer Nachricht anhand von Fallbeispielen anwenden • Wodurch kann es zu Missverständnissen kommen, was können Gründe dafür sein und wie kann man vorbeugen? • Was ist der Unterschied zwischen Du- und Ich-Botschaften? • Was sind positive und negative Effekte von Feedback? 	45
 Lernnugget	Lernnugget: Feedback <ul style="list-style-type: none"> • Feedback wertschätzend geben und annehmen 	5

Lernnugget



Feedback geben



Die Stärken des Modells

Es gehört zu Ihrem Alltag, Ihren Mitarbeitenden Feedback als eine Rückmeldung zu deren Leistungen und Verhalten zu geben. Gutes bewusst anzuerkennen und Kritisches professionell zu vermitteln, ist jedoch nicht immer leicht.

Mit www.feedback.de lernen Sie ein Modell kennen, welches Sie darin unterstützt ...

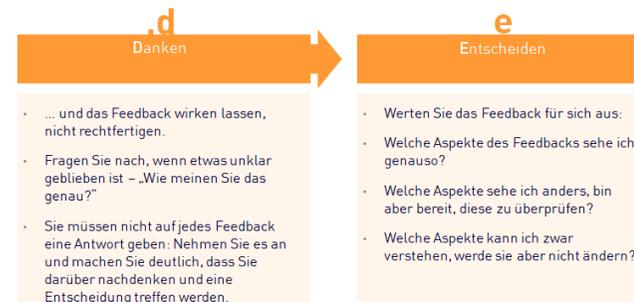
- die richtigen Inhalte an Ihre Mitarbeitenden zu kommunizieren.
- den Aufbau eines wertschätzenden Feedbacks zu strukturieren.



Das Feedbackgespräch als Instrument der Mitarbeiterführung und -entwicklung dient dazu, Leistungen zu verbessern und Mitarbeitende zu motivieren.

Feedback annehmen

Auch Als Führungskraft erhalten Sie Feedback – von Ihren Führungskollegen, Vorgesetzten oder auch mal von Mitarbeitenden. Mit diesen Tipps nehmen Sie auch kritische Rückmeldungen souverän, aber dennoch reflektiert an:



3. Herausforderung: Informationsmangel

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
	Ansatzpunkte für Informationsmangel im Unternehmen	
 Vortrag	Einführung <ul style="list-style-type: none">• Kurzwiederholung „ Kommunikation und Feedback“• Unsicherheiten durch Informationsmangel	5-10
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Vermeidung von Informationsmangel <ul style="list-style-type: none">• Gruppenarbeit zur Optimierung der Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens	45
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none">• selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis• kollegiale Fallberatung	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none">• Beratung bei konkreten Problemstellungen• Förderung von kreativen Potentialen	bei Bedarf
 Lernnugget	Lernnugget: Kommunikation <ul style="list-style-type: none">• Wie Missverständnisse entstehen und wie Sie sie vermeiden können	5

Beispiel: Lernnugget Kommunikation

KOMMUNIKATION

Wie Missverständnisse entstehen und wie Sie sie vermeiden können!

LERN
NUGGET



Zwei Beispiele aus dem Führungsalltag:

Die Führungskraft sendet auf der **Sachebene** die Botschaft:

Ich habe im letzten Seminar etwas über Aufgabenmanagement und einen guten Austausch über Arbeitsstände gelernt.

Wird die Information auf der **Sachebene** aufgenommen, wird auf dem „richtigen Ohr“ gehört.

Auf dem „falschen Ohr“ bzw. auf einer anderen Ebene könnte die Mitarbeiterin z. B. hören:

- **Appellebene:** Informiere mich über deine derzeitigen Aufgaben und Arbeitsstände.
- **Beziehungsebene:** Du bist gut strukturiert und wirst mich sicher schnell über deine Aufgaben und Arbeitsstände informieren können.
- **Selbstoffenbarungsebene:** Ich fühle mich nicht genügend informiert.



!!! Eine Sachinformation wird nicht auf der Sachebene gehört.

→ Missverständnis weil der **Empfänger** auf dem „falschen Ohr“ hört.

Mitarbeiter sendet einen versteckten **Appell**:

„Oh, ich habe **5000** viel zu tun.“

Weil der Appell nicht deutlich wird, könnte die Führungskraft auf dem „falschen Ohr“ z. B. hören:

- **Sachebene:** Ich habe viel zu tun.
- **Beziehungsebene:** Du hilfst mir nicht.
- **Selbstoffenbarungsebene:** Ich schaffe es nicht.



!!! Ein Appell wird nicht deutlich kommuniziert.

→ Missverständnis weil der **Sender** den Appell „Unterstütz mich!“ nicht deutlich macht.

Tipp: Erkundige dich, ob du die Botschaft richtig verstanden hast und was dein Mitarbeiter oder dein Gegenüber von dir genau erwartet.

Auf welchem Ohr eine Nachricht gehört wird ist außerdem abhängig von z. B.:

- Der Beziehung der Gesprächspartner
- Der Stimmung/Emotionalität des Senders
- Der Stimmung/Emotionalität des Empfängers
- Persönlichkeit von Sender und Empfänger (und damit dem „Lieblingsohr“)
- Der Klarheit und Eindeutigkeit der Nachricht

Beispiel In negativer Stimmung könnte die Mitarbeiterin, aus dem Beispiel vorhin, die Sachbotschaft nicht nur mit dem „falschen Ohr“ auf der Beziehungsebene hören sondern auch negativ interpretieren: *Du bist unstrukturiert und informierst mich zu wenig über deine Arbeitsstände.*

Auch haben **situative Faktoren** einen Einfluss darauf, auf welcher Ebene gehört und gesprochen wird. So hört man beispielsweise in stressigen Situation verstärkt mit dem Appell-Ohr.

Die Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen, birgt Potenzial für Unmut, Missverständnisse und sogar Konflikte zwischen Menschen, Mitarbeitern oder im Team.

Um Missverständnisse zu vermeiden ...

... frag dich:

- Wie klar kommuniziere ich? Auf welchem Ohr höre ich bevorzugt?
- Wie klar kommuniziert mein Mitarbeiter? Hat er ein „Lieblingsohr“?
- Wie kommuniziert mein Team? Wie werden Informationen aufgenommen? Wie werden sie weitergegeben?
- Wo führte die Kommunikation auf unterschiedlichen Ebenen in der Vergangenheit zu Missverständnissen?

... kläre, auf welcher Ebene kommuniziert wird und mit welchem Ohr gehört wird. Achte selber darauf, klar und eindeutig zu kommunizieren.

IDEE

Veranstalte einen Kommunikationsworkshop:

Stelle deinen Mitarbeitern das Modell vor und analysiert gemeinsam euer Kommunikationsverhalten:

- Wie kommunizieren wir derzeit miteinander?
- Welche „Lieblingsohren“ gibt es?
- Wie wollen wir zukünftig dafür sorgen, Missverständnisse zu vermeiden oder zu klären?
- Wie wollen wir in Zukunft unsere Kommunikation gestalten? Welche Regeln wollen wir aufstellen? Wie sorgen wir für deren Einhaltung?



4. Konflikte

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Ansatzpunkte für Konflikte im Unternehmen		
 Reader	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Verschiedene Ebenen und Umgang mit Konflikten • Deeskalation von Konflikten und Konfliktgesprächen • Die richtige Kommunikationsstrategie im Konflikt 	15
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Identifikation von Konflikten <ul style="list-style-type: none"> • Reflexion des eigenen Führungsverhaltens • An welchen Stellen im Unternehmen kann Reibung entstehen? • Rollenspiel Deeskalationsstrategien 	45
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none"> • selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis • kollegiale Fallberatung 	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei konkreten Problemstellungen • Förderung von kreativen Potentialen 	bei Bedarf
 Lernnugget	Lernnugget: Konflikteskalation <ul style="list-style-type: none"> • Die neun Stufen der Konflikteskalation nach Glasl 	5

Beispiel: Lernnugget Konflikteskalation



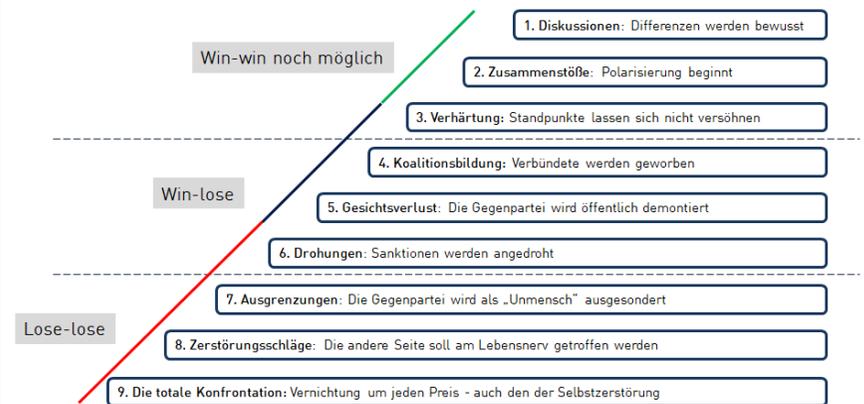
Konflikteskalation nach Friedrich Glasl

Mit diesem Modell stellt Glasl vor, wie man Konflikte richtig analysiert, um mit einem angemessenen Verhalten zu reagieren.

LERN

NUGGET

Die 9 Eskalationsstufen eines Konflikts nach Friedrich Glasl

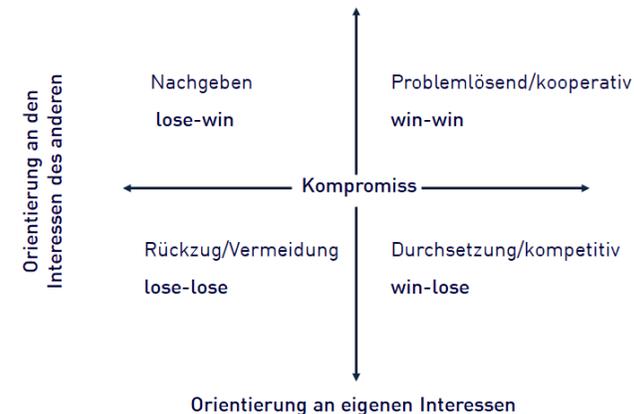


Modell der Konfliktebenen für die Analyse und Lösungsvorbereitung

Treten auf einer bestimmten Stufe Konflikte auf, wird auf der vorgelagerten Ebene nach einer Lösung/einem Konsens gesucht. Bringt auch dies nicht den gewünschten Erfolg, wird eine weitere Ebene tiefer gegangen.

Sachebene	Um welchen Inhalt geht es?
Prozessebene	Was sind unsere Regeln? Wie machen wir etwas?
Rollen-Beziehungs-Ebene	Wer darf in welcher Rolle handeln? Was halten wir voneinander?
Sinnebene	Wird das gleiche Ziel, der gleiche Zweck verfolgt? Macht das hier eigentlich noch Sinn?

Lösungsstrategien entwickeln



5. Effektive Teams

	Inhalt	Lernzeit (Min.)
Ansatzpunkte für effektive Teams im Unternehmen		
 Erklärvideo	Einführung <ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung des Vierfarbenmodells • Was macht effektive Teams aus? 	15
 Übungs- und Reflexionsaufgabe	Entwicklung effektiver Teams <ul style="list-style-type: none"> • Vierfarbenmodell: Identifikation verschiedener Typen im eigenen Team • Gruppenarbeit zur Effektivitätssteigerung innerhalb des Teams 	45
 Erfahrungsaustausch	Erfahrungsaustausch <ul style="list-style-type: none"> • selbstorganisierte oder moderierte Reflexionsgruppen zur Diskussion konkreter Ansatzpunkte und Herausforderungen in der Praxis • kollegiale Fallberatung 	30
 Coaching	Gruppen- oder Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none"> • Beratung bei konkreten Problemstellungen • Förderung von kreativen Potentialen 	bei Bedarf



Tipp :
Klicken Sie auf das Bild, um das
Video auf YouTube zu sehen.

Austausch durch den (virtuellen) Kaminabend



Was?

Es liegen multimediale Vorgehensweisen zum Austausch vor, wie z.B. Online-Chat-Funktionen, Diskussionsrunden und Methoden wie die kollegiale Fallberatung. Dabei werden Herangehensweisen und Lösungen zu Problemstellungen im Tagesgeschäft erarbeitet.



Wann?

Ein Austausch ist sinnvoll, wenn die Teilnehmer von den gemeinsamen Erfahrungen lernen können. Dies erfolgt besonders kontinuierlich während der Bearbeitung einzelner Trainingsmodule und sollte darüber hinaus bei den sogenannten „Kaminabenden“ gefestigt werden.



Wie?

Problemstellungen werden diskutiert und ein gemeinsamer Lösungsansatz erarbeitet. Die Methodentoolbox enthält weitere Hilfsmittel zu Anwendungsbeispielen. Die Führungskräfte teilen und erweitern damit ihren Wissens- und Kompetenzpool.



Erfolgsfaktoren

- Kontakte fördern und Netzwerke erweitern, um Teams zu festigen und Kooperationen zu schaffen
- Ein offener Erfahrungsaustausch findet statt
- Die Akzeptanz von Veränderungen, anderen Meinungen und Herangehensweisen wird gefördert



Methodische Aufbereitung unserer Trainings

Die Lernelemente in der Übersicht



Videotrailer

Thematischer Teaser.
Vorstellung des Trainers,
ggf. erste Reflexionsfragen.



(Online-) Training

Anwendung und Erprobung
der gelernten Inhalte sowie
Erweiterung der Soft Skills.



Workshops

Erarbeitung von Strategien
und Lerninhalten, Erwerb
von Kompetenzen.



Austausch

Strukturierter Erfahrungs-
austausch, kollegiale
Fallberatung, Coaching



Reader

Vermittlung wesentlicher
Inhalte, um die TN mit den
Themen vertraut zu
machen.



Erklärvideos

Kompakte Darstellung
komplexer Modelle,
Sachverhalte oder
Prozesse.



E-Learnings

Digitale Aufzeichnungen
von Vorträgen, Vorlesungen
und Präsentationen.



Webinare

Live-Online-Seminare im
virtuellen Klassenraum.



Kurzlektionen

Vermittlung von
anwendungsbezogenem
Wissen über eine Theorie in
kurzen Lerneinheiten.



Kurzinfos

Übersicht oder Zusammen-
fassung der wichtigsten
Punkte aus bearbeiteten
Lerneinheiten.



Übungen

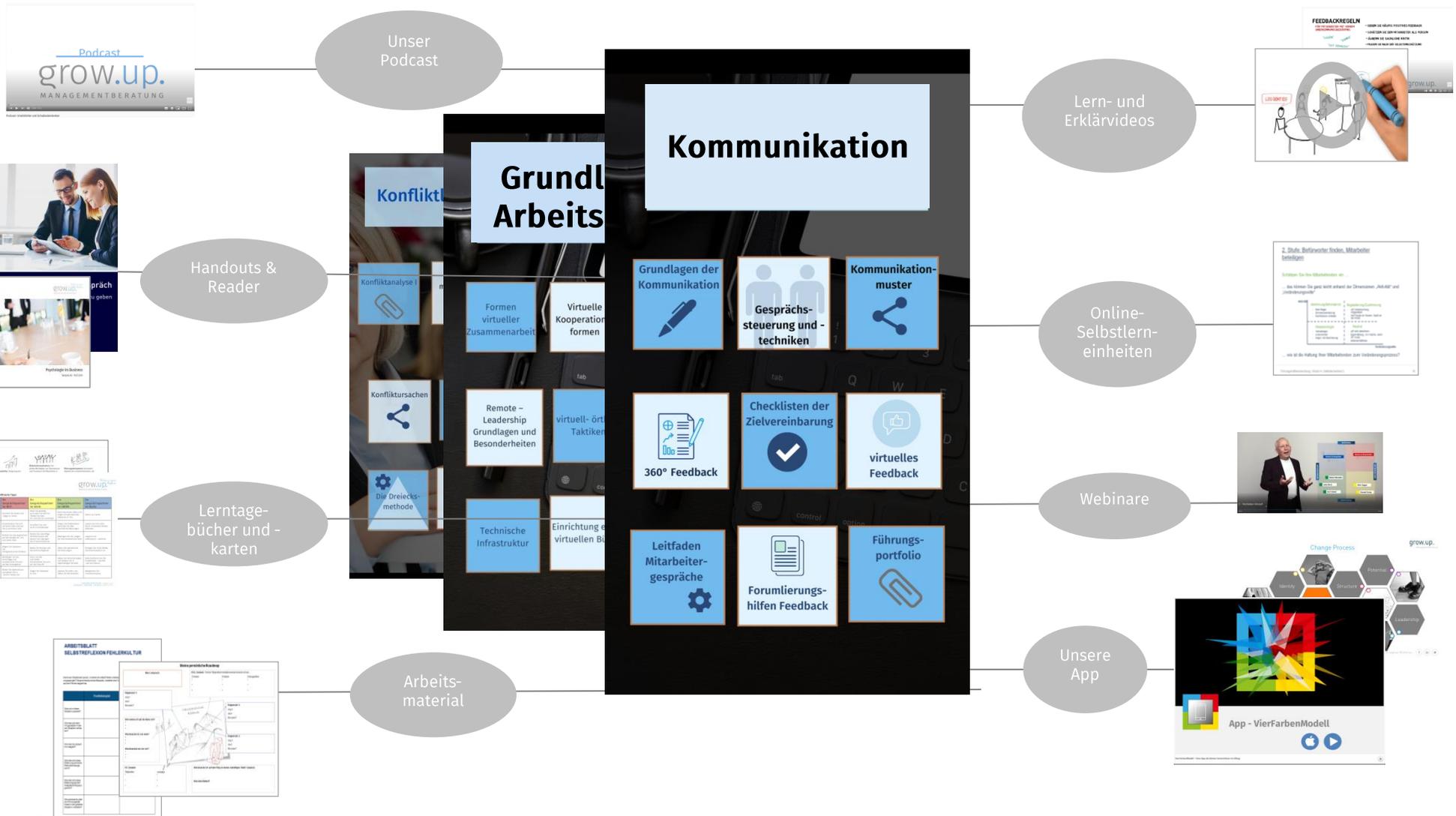
Transfer-, Übungs- oder
Reflexionsaufgaben zur
Anwendung und Reflexion
des Gelernten.



Lernkontrollen

Interessante Fragen und
spannende
Studien/Erkenntnisse

Methodentoolbox: Unser Blended-Learning-Konzept für alle Module



Führung

Erhältlich auf academy.grow-up.de



Intensivkurs: Führen im Change

5 Lektionen



Intensivkurs: Vom Kollegen zum Vorgesetzten

9 Lektionen



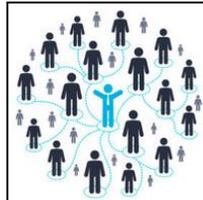
Kompaktkurs: Train the Trainer „Das Vierfarben-Modell verstehen und im Team anwenden“

5 Lektionen



Intensivkurs: Mitarbeiter kennen, führen und motivieren

5 Lektionen



Kompaktkurs: Erfolgreich delegieren

3 Lektionen



Kompaktkurs: Vom Kontakt zum Kunden – Professionell akquirieren

5 Lektionen



Intensivkurs: Psychologie im Business

7 Lektionen



Kompaktkurs: Wirkungsvoll Feedback geben

3 Lektionen

Außerdem finden Sie in unserem Shop kostenlose Lernnuggets zu diesen und weiteren Themen:

- Motivation
- Feedback
- Kommunikation
- Auftritt und Wirkung
- Selbst- und Zeitmanagement

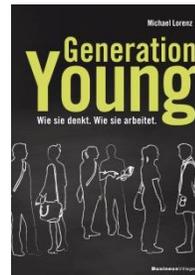
Führung

Einfach anklicken und bestellen!



**Sinnhaft führen-
Mehr Leistungsfreude mit
weniger Führungsaufwand**
Uta Rohrschneider

187 Seiten, gebunden



Generation Young
Michael Lorenz

198 Seiten, broschiert



**Fit für die
Geschäftsführung**
Michael Lorenz, Harald
Eichsteller, Stephan Wecke

298 Seiten, broschiert



Digitale Führungskompetenz
Michael Lorenz

242 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung
durch Selbstführung**
Michael Lorenz, Nora
Haager

72 Seiten, broschiert



**Erfolgreiche Führung
durch Motivation**
Michael Lorenz, Dr. Saskia
Lucht

72 Seiten, broschiert



**Neuorientierung für
Führungskräfte**
Michael Lorenz, Uta
Rohrschneider

192 Seiten, gebunden



**Praktische Psychologie
für den Umgang mit
Mitarbeitern**
Michael Lorenz, Uta
Rohrschneider

181 Seiten, broschiert



**Fit für die Geschäftsführung
im digitalen Zeitalter**
Harald Eichsteller, Michael
Lorenz

256 Seiten, gebunden

Einfach anklicken und bestellen!



Praxishandbuch Mitarbeiterführung

Michael Lorenz, Uta
Rohrschneider

181 Seiten, gebunden



Leadership Culture. Im Konsens zum Ziel in der Kuschelecke

Michael Lorenz

184 Seiten, broschiert



Leadership Culture. Führungskultur verstehen und leben

Michael Lorenz

57 Seiten, broschiert



Erfolgreiches Verhandeln für Führungskräfte

Michael Lorenz, Ilona Haselbach

56 Seiten, broschiert



Feedbackkompetenz für Führungskräfte

Michael Lorenz, Ilona
Haselbach

58 Seiten, broschiert



Erfolgreiche Führung durch Kommunikation

Michael Lorenz, Dr. Saskia
Lucht

66 Seiten, broschiert



Erfolgreiche Führung mit dem Vierfarben-Modell

Michael Lorenz, Nora Haager

61 Seiten, broschiert



Erfolgreiche Führung durch Delegation

Michael Lorenz, Nora
Haager

50 Seiten, broschiert

Personalentwicklung

Einfach anklicken und bestellen!



**Erfolgsprobt
Einstellungsinterviews**
Uta Rohrschneider, Hanna
Haarhaus, Sarah Friedrichs,
Marie-Christine Lohmer

304 Seiten, gebunden



**Erfolgreiche
Personalauswahl**
Michael Lorenz, Uta
Rohrschneider

208 Seiten, broschiert



**Professionelle
Personalauswahl und
-entwicklung**
Michael Lorenz, Dr. Saskia Lucht

54 Seiten, broschiert



Der Personalentwickler
Uta Rohrschneider, Michael
Lorenz

256 Seiten, gebunden



**Erfolgsfaktor
Potenzialanalyse**
Uta Rohrschneider, Sarah
Friedrichs, Michael Lorenz

214 Seiten, broschiert



**Praxishandbuch für
Personalreferenten**
Uta Rohrschneider, Michael
Lorenz

432 Seiten, gebunden

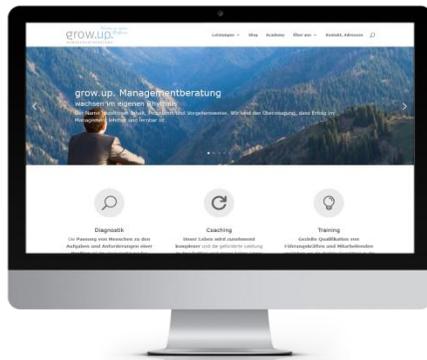
Besuchen Sie uns auch auf ...

Einfach anklicken und folgen!

unserer Homepage
www.grow-up.de

unserem Blog
www.blog.grow-up.de

unserer E-Learning Academy
www.academy.grow-up.de



grow.up. Managementberatung GmbH
Quellengrund 4
51647 Gummersbach

info@grow-up.de
Tel: +49 (2354) 70890 - 0
Fax: +49 (2354) 70890 - 11