

Beschreibung

"Integrierte Führungskräfteentwicklung Teamentwicklung / Training / Coaching"

Stand Juni 2006

Change Partner GbR

Sitz und Büro Hamburg:

Baumschulenweg 14
D-22609 Hamburg
Telefon +49 (0) 40-80020282
Telefax +49 (0) 700-70706010
E-Mail: kontakt@change-partner.de
Internet: www.change-partner.de

Büro Stuttgart

Filderstraße 50/1
D-70771 Leinfelden-Echterdingen
Telefon: +49 (0) 7157-988963
Telefax +49 (0) 700-70706010

Büro Lindau

Kirchgasse 14
D-88131 Lindau
Telefon +49 (0) 8382-944380
Telefax +49 (0) 700-70706010

Bankverbindung:

Deutsche Bank Hamburg
Konto: 612 43 41
BLZ: 200 700 24
USt-IdNr.: beantragt
St-Nr.: beantragt

Geschäftsführer:

Jörn Lommer
Steffen Neiß
Alexandros Skempes

Inhalt

I.	Zielsetzung	3
II.	Vorgehensweise.....	3
	1. Kick Off mit dem Management-Team	3
	2. Teamentwicklung für das Management-Team	4
	3. Führungstraining für das Management-Team	6
	4. Praxiscoaching für das Management-Team.....	6
III.	Inhalte der Qualifizierungsmaßnahme „Authentisch und konsequent führen“	8
	1. Schlüsselfragen zu Leadership.....	8
	2. Vorgehensweise / Didaktik / Umsetzung	9
	3. Modulare Inhalte (als Auswahlbasis für ein maßgeschneidertes Konzept)	10
	Modul 1	10
	Modul 2	10
	Modul 3	11
	Modul 4	11
	Modul 5	11
	Modul 6	12
	4. Begleitende Maßnahmen	12
	Praxiscoaching.....	12
	Kulturanalyse.....	12
	5. Ablauf.....	13
	6. Methodik und Praxistransfer	13

I. Zielsetzung

Ein integriertes Führungskräfteentwicklungsprogramm besteht im allgemeinen aus 3 Haupt-Komponenten, die im einzelnen jeweils zu einem maßgeschneiderten Programm für die spezifische Kundensituation zusammengestellt werden müssen:

- Teamentwicklung
- Führungsqualifikation
- Praxis-Coaching

Ziel ist es dabei, eine team- und zielorientierte eigenständige Führungskultur aufzubauen, die den spezifischen **Geist der jeweiligen Unternehmens-Kultur** trägt und weiterentwickelt. Parallel soll oft ein Mindeststandard in Bezug auf ein **einheitliches Führungsverständnis** etabliert werden.

II. Vorgehensweise

Die nachfolgend dargestellte Vorgehensweise beschreibt einzelne Module, deren Sinnhaftigkeit je nach Kundensituation überprüft werden muss.

1. Kick Off mit dem Management-Team

Bei größeren Qualifizierungsprojekten ist es sinnvoll, einen Kick-Off-Workshop durchzuführen. An diesem Tag können folgende Themen bearbeitet werden:

- Ziele und Inhalte der Führungskräfte-Entwicklung abstimmen
- Erwartungen der TN abholen
- Vorgehensweise und Termine klären
- Individuelle Anpassungen der Trainingsinhalte erarbeiten
- Kommunikationsregeln im Projekt definieren
- Projektumfang endgültig definieren
- Gegenseitiges Kennenlernen (Management-Team und **ChangePartner** -Trainer)
- Kennenlernen des Standortes und des Produktprogramms

2. Teamentwicklung für das Management-Team

Das Management-Team ist der Treiber der Organisation. Nur wenn die Mitglieder effektiv zusammenarbeiten, kann der Erfolg des Unternehmens sichergestellt werden. Dazu ist es sinnvoll, vor den eigentlichen Trainingsmaßnahmen die Führungsmannschaft durch eine **Teamentwicklungsmaßnahme** zu vernetzen, um so die Zusammenarbeit im Alltag noch besser zu unterstützen.

Für den Erfolg eines Projektes ist die Persönlichkeit, das gegenseitige Verständnis, die Beziehungsebene der Umgang mit Konflikten und die Motivation der Beteiligten genauso wichtig wie die Sachebene, die Aufgaben- und Rollenverteilung im Team und die gemeinsame Projektarbeit.

Deswegen sollte eine Teamentwicklung darauf abzielen, die Zusammenarbeit auf der sachlichen Ebene genauso wie auf der persönlichen Ebene zu verbessern. Das erfordert Zeit und wir empfehlen aus unserer Erfahrung dazu einen **2-tägigen Teamworkshop**.

Gleichzeitig soll die Basis für eine eigenständige, innovative Kultur gelegt werden.

Wichtig ist, dass die Teamentwicklung von allen Beteiligten getragen und durch einen neutralen Trainer / Moderator gesteuert wird, um so sicherzustellen, dass alle Beteiligten sich und ihre Interessen in der Teamentwicklung wiederfinden.

Ziele der Teamentwicklung

- Die Zusammenarbeit optimieren und als **Führungs-Team** zusammenwachsen
- Das gegenseitige Kennenlernen und Verständnis für den anderen fördern
- Die Beziehungsebene im Team klären und verbessern
- Die optimale Zusammenarbeit von unterschiedlichen Persönlichkeiten sicherstellen
- Konflikte und Probleme in der Zusammenarbeit offen und ehrlich ansprechen und gemeinsam lösen
- Spielregeln für eine mögliche neue "Unternehmens-Kultur" schaffen
- Durch gemeinsame Teamerlebnisse einen gemeinsamen Teamgeist entwickeln
- Effektivität der Zusammenarbeit, der Projektabwicklung und der Rollen- und Aufgabenverteilung analysieren und nachhaltig verbessern
- "Auftanken" und Motivation stärken
- Konkrete Maßnahmen und Umsetzungspläne erarbeiten und vereinbaren

Inhalte/Schwerpunkte der Teamentwicklung

- Erwartungen der Teilnehmer, Vorgehensweise und Schwerpunkte der Teamentwicklung gemeinsam klären
- Erfolgsfaktoren von Hochleistungs-Teams erleben und verstehen
- Gegenseitiges besseres Kennenlernen und Verstehen
- Spielregeln für die Zusammenarbeit im Team und mit Mitarbeitern definieren
- Spezifische **Unternehmens-Werte** und **-Spielregeln** entwickeln
- Kommunikation/Information im Team
- Standortbestimmung: Was läuft gut? Was wollen wir verbessern?
- Interne Abläufe, optimieren
- Die Rollen- und Aufgabenverteilung, Zuständigkeiten im Team klären und klar abgrenzen
- Verständnis für Persönlichkeit, Verhaltenspräferenzen, Denktypus und Werte der Teammitglieder entwickeln
- Mehr Offenheit, mehr Vertrauen und Ehrlichkeit im Miteinander aufbauen
- Konflikte, Probleme, Schwierigkeiten in der gemeinsamen Arbeit ansprechen und lösen
- Verbesserung der Sach- und Beziehungsebene im Team
- Gegenseitiges Feedback im Team und auf dieser Basis persönliche Stärken ausbauen und Schwächen abbauen
- Verbesserungsideen für die Team- und Projektzusammenarbeit entwickeln und umsetzen
- Umsetzungs- und Maßnahmenplan definieren
- Gemeinsame Teamübungen und Teamerlebnisse

Die Teamentwicklung soll eine Kombination und Mischung von Workshop-Elementen (zur Analyse und Verbesserung der momentanen Zusammenarbeit im Team und - sofern überhaupt notwendig - zur Klärung von Schwierigkeiten in der gemeinsamen Arbeit), von erlebnisorientierten Teamübungen und gemeinsamen Teamerlebnissen sein, die den Teamgeist, das Zusammenwachsen als Team, die Effektivität, den Spaß, die Motivation im Team und das "gemeinsame Auftanken" fördern.

3. Führungstraining für das Management-Team

Es geht bei der vorliegenden Aufgabenstellung darum, das Führungsverhalten einer Führungsmannschaft durch geeignete intensive Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und die Führungskräfte ggf. bei der Umsetzung des Führungsverhaltens und der neuen Kultur im Alltag zu begleiten und zu coachen.

Ziel ist es, ein praxisnahes Führungstraining anzubieten, das die Einstellung und das Verhalten der Teilnehmer entwickelt, ihnen eine solide Basis für einen ziel- und mitarbeiterorientierten Führungs- und Gesprächsstil gibt, ein **gemeinsames Führungsverständnis der beteiligten Führungskräfte** garantiert und **praktische Werkzeuge** für den Führungsalltag vermittelt.

Voraussetzung für einen optimalen Trainingserfolg in der klassischen Trainingsform (ein Trainer/eine Gruppe) ist eine Gruppengröße von max. 12 Teilnehmer.

4. Praxiscoaching für das Management-Team

Die Trainings werden durch ein begleitendes **Praxiscoaching** (s.o.) unterstützt. Hier geht es darum, die Teilnehmer anhand ihrer konkreten **Praxisfälle** und Fragen bei der Umsetzung der Trainingsinhalte zu coachen. Unsere Erfahrungen zeigen, dass diese begleitenden Praxiscoachings den Praxistransfer für die Teilnehmer deutlich erhöhen. Die Elemente des Praxiscoachings sind im wesentlichen:

- Begleitung
- Vertiefung
- Feedback

Die Praxiscoachings können beginnen bereits zwischen den Trainingsmodulen beginnen. Gebräuchlich sind pro Teilnehmer jeweils zwei mal 0,5 Tage Praxis-Coaching.

Die Teilnehmer erhalten unter anderem auf folgende Fragen Antwort:

- Was sind die Grundlagen eines ziel- und mitarbeiterorientierten Führungsstils?
- Wie führe ich über Ziele und Zielvereinbarungen?
- Wie führe ich die damit verbundenen Mitarbeitergespräche (z. B. Zielvereinbarungsgespräch, Zielergebnisgespräch, Zielkonfliktgespräch)?
- Wie erzeuge ich eine hohe Mitarbeiter-Motivation und Eigenverantwortung bei den Mitarbeitern zur verbindlichen Einhaltung der in den Gesprächen vereinbarten Ziele?
- Wie kann ich die Mitarbeiter besser verstehen?
- Wie können wir gemeinsam eine offene und einheitliche Führungskultur in unserem Bereich aufbauen?
- Wie kritisiere ich Mitarbeiter und Teams konstruktiv (Feedback-Kultur, Zielkonflikt- und Zielergebnis-Gespräche)?
- Wie führe und kontrolliere ich mitarbeiter- und ergebnisorientiert?
- Wie führe ich Mitarbeiter-Beurteilungen durch?
- Wie löse ich Konflikte?

Nutzen

- Im Unternehmen wird nach einem gemeinsamen Führungsverständnis kommuniziert und geführt
- Die Teilnehmer erkennen, wie man durch konsequente Zielvereinbarungen motivierend führen kann, wobei die Kontrolle des Erreichten und maximaler Handlungsspielraum des Mitarbeiters sich gegenseitig ergänzen.
- Die Teilnehmer erfahren, wie man bei Mitarbeiter auch Negatives ansprechen kann, ohne dass dabei die Verständigungsbasis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter unterbrochen wird.
- Die Teilnehmer lernen, wie man Mitarbeiter motiviert und mit Disziplin und Konsequenz führen kann und dabei gleichzeitig die Persönlichkeit der Mitarbeiter respektiert.
- Die Teilnehmer üben verschiedene Gesprächsformen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, lernen dabei, wie man Dinge mit Klarheit anspricht, ohne sein Gegenüber zu verletzen und sich auf die Persönlichkeit des Mitarbeiters einstellt.
- Die Teilnehmer entwickeln ihre Persönlichkeits- und Sozialkompetenz in Verbindung mit der Verbesserung der persönlichen Motivation sowie einer Ziel- und Ergebnisorientierung.

III. Inhalte der Qualifizierungsmaßnahme „Authentisch und konsequent führen“

1. Schlüsselfragen zu Leadership

Wer führt?

- Mich selber besser kennen lernen
- Emotionale Intelligenz – Was hat das mit mir zu tun?
- Welcher Typ bin ich (BrainMap)?
- Mein „natürlicher“ Führungsstil (Stärken / Schwächen)
- Meine Entwicklungsziele als Führungskraft
- Persönliche Wirkung + Innere Haltung
- Work-Life-Balance / Beziehung im Spannungsfeld von Beruf + Familie

Wen führe ich?

- Mitarbeiter einschätzen und beurteilen (Reifegrad)
- Mitarbeiter entwickeln
- Teams führen / Erfolgsfaktoren von Teamarbeit
- Die Führungskraft als Coach / als Mentor

Wie führe ich?

- Grundsätzliches zu „Führen mit Zielen“
- Situatives Führen
- Feedback geben / kontrollieren / kritisieren
- Konfliktmanagement / Konfliktprävention
- Führen in der Krise

Wohin führe ich?

- Zielorientierung / Konsequenz
- Vision – Strategie - Ziele
- Strategisches Management
- Change Management (Wellenmodell der Veränderung)
- Umgang mit Widerstand

Optional:

Warum führe ich?

- Mein Wertesystem (Lynch/Kordis)
- Mein Rollenverständnis als Führungskraft
- Übergeordnete Lebensziele

2. Vorgehensweise / Didaktik / Umsetzung

Fokusbildung vor Beginn der Seminarreihe:

- Was will ich in meinem Verantwortungsbereich umsetzen?
- Wie könnte mich das Training dabei unterstützen?
- Wo will ich mich verbessern? / Was will ich lernen?
- Welche Umsetzungsprojekte will ich für den Trainingszeitraum definieren?

Zielorientierung während der Seminarreihe:

- Was setze ich um?
- Zielvereinbarung mit mir selbst

Ergebnisorientierung während der Seminarreihe:

- Was habe ich umgesetzt?
- Wie bin ich mit den Schwierigkeiten umgegangen?
- Wie können wir die Ergebnisse des Trainings messen (Def. eines int. Verfolgungssystems)

Umsetzungsorientierung während und nach der Seminarreihe:

- Bilden von Lerngemeinschaften
- Begleitendes Praxiscoaching
- Durchführung von Umsetzungsprojekten
- Verzahnung mit der Kulturanalyse und –Veränderung (Wertemanagement)
- Verzahnung mit der Prozessebene (Prozessoptimierung im Unternehmen)
- Buddy-System / Lernpartnerschaften
- (optional: Review-Meeting)

3. Modulare Inhalte (als thematische Auswahlbasis für ein maßgeschneidertes Konzept)

<p>Modul 1</p> <p>Grundwissen und Persönlichkeit</p> <p>(3 Tage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kick-Off • Fokusbildung: <ul style="list-style-type: none"> - Was will ich in meinem Verantwortungsbereich umsetzen? - Wie kann ich das messen? - Wie kann das Training mich dabei unterstützen? - Was will ich an mir entwickeln? Was will ich lernen? • Selbstmanagement (Priorisierung, Paretoprinzip, Zielorientierung) • Emotionale Intelligenz (EQ) • Gemeinsame Basis legen: Grundwissen Führung • Sache oder Mensch? – Das „Eisbergmodell“ • Mitarbeiter bewegen: Motivation oder Manipulation? • Mein Tagesgeschäft: Ziele vereinbaren • Begegnung und Kommunikation verstehen und üben • Wer führt? – Mich selber besser kennen lernen • Meine persönlichen Wahrnehmungs- und Denkstrukturen (Die BrainMap) • Mein „natürlicher“ Führungsstil • Innere Haltung – äußere Wirkung: Meine persönliche Wirkung steigern • Erfolgsfaktoren von Teams verstehen und kennen lernen • Zielvereinbarung mit mir selbst • Finde Deinen „Buddy“
<p>Modul 2</p> <p>Zielkontrolle und Mitarbeiterentwicklung</p> <p>(2 Tage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele „kontrollieren“: Was habe ich erreicht? • Ergebniskontrolle als Führungsinstrument • Der Regelkreis der Führung • Mitarbeiter beurteilen und Potentiale erkennen • Situativ führen • Mitarbeiter entwickeln – Die Führungskraft als Coach • Coaching-Gespräche in der Praxis • Mein persönlicher Coaching-Stil • Kollegiales Coaching – sich untereinander unterstützen • Zielvereinbarung mit mir selbst • Finde Deinen „Buddy“

<p>Modul 3</p> <p>Teamführung und Moderation</p> <p>(3 Tage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Teams führen- was ist anders? • Erfolgsfaktoren von Teams • Teams moderieren • Werkzeuge der Moderation kennen lernen und anwenden • Besprechungseffizienz optimieren / Besprechungskultur verändern • Praktische Teamübungen • Beziehungsdynamik in Teams verstehen • Wie entwickle ich als Führungskraft Teams? - Methoden der Teamentwicklung • Zielvereinbarung mit mir selbst • Finde Deinen „Buddy“
<p>Modul 4</p> <p>Feedback, Kritik und Konflikt- management</p> <p>(2 Tage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele „kontrollieren“: Was habe ich erreicht? • Vom Umgang mit schwierigen Situationen • Die Dramaturgie von Konflikten – Konflikte besser verstehen • Instrumente zur Konfliktbewältigung und Konfliktprävention • Welcher Konflikttyp bin ich? • Wie entstehen Sympathie und Antipathie • Unangenehme Gespräche führen – vom Umgang mit Kritik • Mein persönliches Standing in „heissen“ Situationen • Konfliktwerkstatt – Fallbearbeitung konkreter Konflikte • Zielvereinbarung mit mir selbst • Finde Deinen „Buddy“
<p>Modul 5</p> <p>Work-Life- Balance</p> <p>(2 Tage mit Partner)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wir stellen uns vor • Thema Gesundheit: Physiologische / medizinische Hintergründe • „Vom guten Essen“ • Stressbewältigung im Alltag – Strategien und Übungen • Das Geheimnis von Work-Life-Balance • Familie – Beziehung – Beruf: Was kommt zuerst? • Balance in der Beziehung • Beziehungswerkstatt

<p>Modul 6</p> <p>Change-Management und -strategie</p> <p>(2 Tage)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wenn ich etwas verändern will...Strategien des Change-Management • Veränderungsprozesse verstehen und aktiv gestalten • Entwicklungsprozesse bei Menschen und in Organisationen: Das Wellenmodell der Veränderung (Lynch/Kordis) • Das Wellenmodell als praktisches Führungswerkzeug • Vom Umgang mit Widerstand in Veränderungsprozessen • Vision – Strategie – Ziele: Drei Ebenen der Zukunftsgestaltung • Meine persönliche Vision • Finde Deinen „Buddy“ • Abschlussfeedback • Abschied
---	--

4. Begleitende Maßnahmen

<p>Praxis-coaching</p> <p>Umsetzungs- und Ergebnisabsicherung (0,5 Tage pro Teilnehmer)</p>	<p>Praxisfälle aus dem Führungsalltag, z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mitarbeiterprobleme • Konflikte mit anderen verstehen • Work-Life-Balance • Feedback zu Alltagssituationen • Etc.
--	--

<p>Kultur-analyse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Internetbasierte Werte- und Kulturanalyse des Teams / des Bereichs / des Unternehmens (Erhebung) • Analyse und Interpretation der Ergebnisse • Ableitung von Handlungsfeldern und strategischen Konsequenzen
------------------------------	--

5. Ablauf

- **Durchführung der Maßnahmen als Intervalltrainings in Modulen von 2 - 3 Tagen**

Die geplanten Maßnahmen beginnen mit dem ersten 2 bis 3-Tages-Modul. Dieses Modul ist die Grundlage und bietet den Teilnehmer die Möglichkeit, den Sinn und die Notwendigkeit der beiden Aufbaumodule aus eigener Erfahrung erkennen zu können. Um eine langfristige Verhaltensänderung bei den Führungskräften zu erzielen, führen wir die Trainings in regelmäßigen Intervallen durch. Der vorgeschlagene Zeitbedarf entspricht unseren Erfahrungen, welche zeitlichen und inhaltlichen Voraussetzungen benötigt werden, um eine **nachhaltige Verhaltensänderung** zu erreichen. Das eigentliche Umsetzen findet dann zwischen den einzelnen Trainingsmodulen statt und wird durch die Praxiscoachings begleitet.

- **Installation von Lernpartnerschaften**

Zur Unterstützung des Praxistransfers und zur Absicherung der Lernerfolges schlagen wir u. a. die Installation fixer Lernpartnerschaften vor. Diese Lernpartnerschaften bestehen aus im Training installierten sogenannten Partner-Coaches, die sich nach einem festgelegten und vorher vereinbarten Plan zwischen den Trainings treffen bzw. kommunizieren und anhand einer einfachen Checkliste ein gegenseitiges und sehr individuelles "Frage- und Antwort-Coaching" durchführen.

6. Methodik und Praxistransfer

Unsere Trainings sind in hohem Maße

- interaktiv
- praxisnah
- teilnehmerorientiert und motivierend
- umsetzungsorientiert
- ziel- und werteorientiert

Den gewünschten **Praxistransfer** stellen wir - neben der intensiven Trainingsmethode und der beschriebenen Installation von Lerngemeinschaften und Praxis-Coachings - insbesondere auf folgende Weise sicher:

- Nach jedem Training und Coaching werden Ziele mit den Teilnehmer vereinbart
- Die Teilnehmer erhalten praxistaugliche Arbeitsblätter und Trainingsunterlagen
- Zwischen den Trainings geben wir auf Wunsch Hilfestellungen, um die vereinbarten Ziele auch tatsächlich zu erreichen
- Wir führen darüber hinaus in den Trainings eine Feedbackkultur zwischen den Trainings-Teilnehmer ein