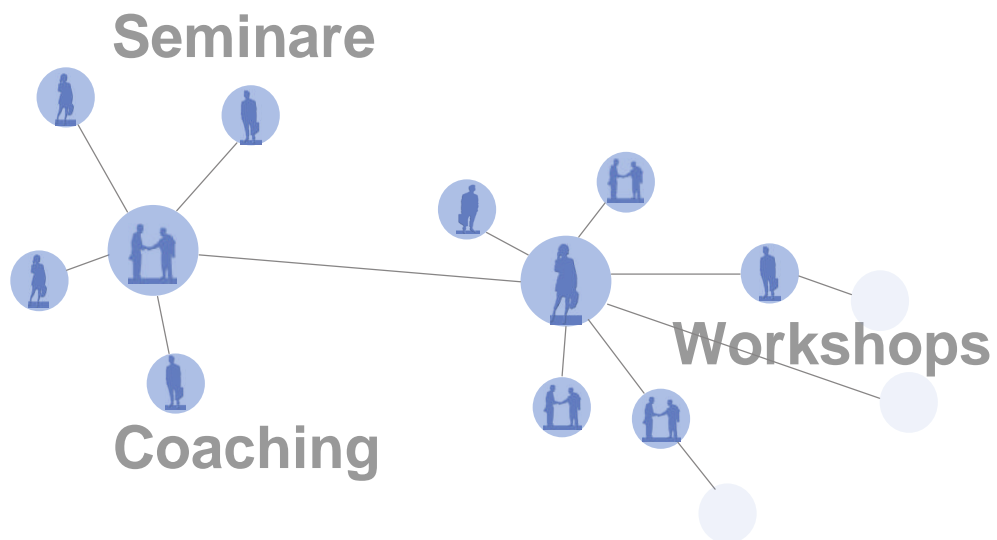


# Workshops & Seminarangebote 2012



Der Wechsel zwischen unternehmerischer Stabilität und Instabilität fordert eine ständige Anpassung der Prozesse, Denkmuster und Organisation an die Wertekultur Ihres Unternehmens. Gemeinsam bewerten wir Ihre Informationen und prüfen die Flexibilität Ihre Muster. Querdenken wandelt Konflikte in Herausforderungen und steigert Ihren professionellen Umgang mit Veränderungen.

IHR ANSPRECHPARTNER: **DIPL. ING. HANS-PETER KOSSA**  
WIRTSCHAFTSCOACH/ UNTERNEHMENSBERATER



ISO 9001:2008  
Qualitätsmanagement

Kossa & Partner Sachsendorfer Strasse 4 03046 Cottbus  
fon +49.(0)355. 4936180 fax +49.(0)355. 4936182  
[www.kossa-Partner.de](http://www.kossa-Partner.de)

# Führungskultur

## Seminare, Workshops, Coaching

Wir kommen zu Ihnen ins Unternehmen und bereiten mit Ihnen die Mitarbeiterschulungen vor. Wir führen sie nach Ihren Wünschen durch, damit der Funke Ihrer Unternehmensstrategie überspringt.

- Zur erfolgreichen Umsetzung gehört auch das richtige Betriebsklima. Es ist für viele Mitarbeiter der wichtigste Grund für Unternehmenstreue. Wenn die Stimmung im Betrieb nicht stimmt, können Zusatzleistungen und Prämien nicht viel ausrichten.
- Ziel ist es, mit einer guten Führungskultur die Wünsche der Mitarbeiter mit den Zielen Ihres Unternehmens in Einklang zu bringen, die Loyalität der Mitarbeiter zum Unternehmen zu fördern und den Nutzungsgrad menschlichen Leistungspotenzials zu erhöhen durch:

→ **Vorbereitung angehender Führungskräfte auf die neue Aufgabe**

→ **Optimierung der Führungskompetenz vorhandener Führungskräfte**

→ **Einzel - Coaching**

- Wachstum und Wandel werden künftig mehr von Fortschritten im Menschlichen abhängig sein als von Maschinen, Rohstoffen oder Software. Die künftige Basisinnovation besteht in der Erschließung menschlicher Potenziale. Wir wenden uns an Unternehmerinnen und Unternehmer, die glauben, dass es einen besseren Weg geben muss, als den bisher beschrittenen.

**Wir möchten Richtungen und Orientierungspunkte aufzeigen und Sie ermutigen, Ihren unternehmerischen Konzepten mehr Gestalt zu geben.**

- Mittel- und langfristig angelegte Bildungsmaßnahmen verhelfen Unternehmerinnen und Unternehmern auch in einem schwierigen konjunkturellen Umfeld zu guten Erfolgsaussichten. Unterschiedliche Erfolge von Unternehmen entstehen durch ihre unterschiedliche Art wie sie sich aus der Menge der Wettbewerber hervorheben und positive Merkmale von Produkten und Leistungen darstellen - und dies ist mehr als die Beteiligung am häufigen Preisdumping.
- Wer dauerhaft erfolgreich sein will, der muss sich vom Wettbewerb unterscheiden und dafür sorgen, dass Produkte und Leistungen von Kunden besser wahrgenommen werden. Dazu ist ständige Weiterbildung für Mitarbeiter und Führungskräfte erforderlich, die der Firma mit ihrem Können ein unverwechselbares Gesicht in dem komplexen System unserer Marktwirtschaft geben.

Der Führungskultur, der Energie und Mentalität der in den Unternehmen tätigen Menschen kommt in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zu. Unternehmenspolitik wird dann erfolgreich, wenn die Mitarbeiter hoch motiviert sowie mit Wissen und Können die unternehmerischen Ziele umsetzen.

**Sie können viel tun, um den veränderten Anforderungen zu begegnen.**

Wege und Ideen hierzu möchten wir Ihnen gerne mit dem neuen Seminarprogramm aufzeigen.

Auf den folgenden Seiten finden Sie das aktuelle Angebot.

Dabei handelt es sich um einen Teil unserer angebotenen Leistungen.

Im Vordergrund stehen Ihre individuellen Wünsche, die bei einem Erstgespräch mit unseren Möglichkeiten in Einklang gebracht werden.

Die Buchung eines Inhouse-Seminars bedeutet für Sie und Ihre Mitarbeiter:

- **Umsetzung neuer Erkenntnisse zum Vorteil Ihres Unternehmens**
- **Einsichten darüber, was den Menschen bewegt**
- **Praktische Realisierung des Gelernten zwischen zwei Seminarblöcken**
- **Erfahrungsaustausch im nächsten Seminar/Workshop**

Methodisch bestehen die Seminare je nach Thema aus

Vorträgen,  
Diskussionen,  
Einzel- und Gruppenübungen,  
Statements,  
Rollenspiele,  
Planspiele und  
Erfahrungsaustausch.

Aus Gründen der Lesefreundlichkeit und Übersichtlichkeit haben wir die in den einzelnen Seminaren angegebenen Inhalte gekürzt dargestellt.

Selbstverständlich stellen wir Ihnen auf Wunsch die komplette Gliederung zur Verfügung.

Kossa & Partner  
Managementberatung  
Sachsendorfer Str. 4 - 03046 Cottbus

Tel.: +49(0) 355 493618 0

Fax: +49(0) 355 493618 2

E-Mail: [info@kossa-partner.de](mailto:info@kossa-partner.de)

<http://www.kossa-partner.de>

Handelsregisternummer Amtsgericht Cottbus PR 18 CB

-Mitglied im Partnernetzwerk der TÜV Rheinland Consulting GmbH; TÜV Rheinland Group

-Mitglied im Beraternetzwerk b:net des RKW für den Mittelstand in Brandenburg und Berlin

<b>1</b>	<b>KONFLIKTMANAGEMENT</b>	<b>3</b>
1.1	Konfliktmanagement als Führungskunst	3
1.2	Konfliktmoderation	3
<b>2</b>	<b>MODERATION VON FÜHRUNGSKRÄFTEBERATUNGEN</b>	<b>4</b>
2.1	Organisationsentwicklungs- und Klausurworkshop der Führungskräfte	4
2.2	Strategie- und Teamentwicklungs-Workshop der Führungskräfte	4
2.3	Teamentwicklungsseminar der Führungskräfte	5
2.4	Einführungsworkshop Führungstechnik, Führungsstile, Führungsverhalten	6
2.5	Supervision zur Kommunikations- und Teamkultur der Führungskräfte	7
2.6	Coaching für Führungskräfte	7
<b>3</b>	<b>AUSBILDUNG/TRAINING FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE</b>	<b>8</b>
3.1	Initialworkshop für Führungskräfteausbildung bzw. Weiterbildung	8
3.2	Erfahrungsworkshop zur Auswertung einer Führungsstilanalyse	8
3.3	Standortseminar für Führungskräfte	9
3.4	Mehr Führungserfolg durch bessere Kommunikation	10
3.5	Entscheiden und Führen von Entscheidungsprozessen	10
3.6	Teamentwicklung und Teamarbeit	11
3.7	Leichter Argumentieren und Überzeugen	11
3.8	Rhetorik – Erfolgreich Präsentieren	12
3.9	Neue Wege der Motivation: „Vom Frust zur Lust am Arbeitsplatz“	12
3.10	Umgang mit schwierigen Situationen in der täglichen Führungspraxis	13
3.11	Führungsverhalten	13
3.12	Führen durch Zielsetzung (Management by Objectives)	14
3.13	Beurteilungs- und Fördergespräch; Zielvereinbarung	14
3.14	Motivations- und Kritikgespräch – Konfliktmanagement	15
3.15	Die Führungskraft im System arbeitender Gruppen (Gruppendynamik)	15
3.16	Problemanalyse, Entscheidungsfindung, Projektmanagement	16
3.17	Persönliche Arbeitstechniken; Zeitmanagement	16
3.18	Effektive Durchführung von Besprechungen – Meetingkultur	17
3.19	Persönlichkeitstraining für Führungskräfte	18
<b>4</b>	<b>PERSONALENTWICKLUNG</b>	<b>19</b>
4.1	Mitarbeiter fördern und fordern durch erfolgreiche Mitarbeitergespräche	19
4.2	Mitarbeiterbeurteilung / Leistungsbeurteilung	20
4.3	Mitarbeitergespräche zum Personalabbau (Kündigungsgespräch)	20
<b>5</b>	<b>ORGANISATIONS- UND STRUKTURENTWICKLUNG IM UNTERNEHMEN</b>	<b>21</b>
5.1	Organisationsentwicklung Initialworkshop	21
5.2	Strukturseminar	21
5.3	Organisationsentwicklung Bilanz- und Motivationsworkshop	22
5.4	Tagung zur Organisationsentwicklung (Prozessfortsetzung nach ca. 1 Jahr)	22
5.5	Organisationsentwicklung (Basisseminar)	22
5.6	Implementierung von Projektmanagement (Grundlagenworkshop)	23

<b>6</b>	<b>QUALITÄTSMANAGEMENT IM UNTERNEHMEN</b>	<b>24</b>
6.1	Präsentation Qualitätsmanagement	24
6.2	Einführung Qualitätsmanagement (1: Top-Workshop)	24
6.3	Einführung QM (2: Workshops für das Mittelmanagement)	25
6.4	Einführung QM (3: Workshops für Mitarbeiter)	25
<b>7</b>	<b>TEAMENTWICKLUNG</b>	<b>26</b>
7.1	Selbstorganisation von Teams / Teamentwicklung	26
7.2	Moderierter Impuls-Tag Teamarbeit und Teamentwicklung	26
7.3	Führen und Konfliktmanagement in Projektteams	27
<b>8</b>	<b>SELBSTMANAGEMENT</b>	<b>28</b>
8.1	Rationelles Arbeiten im Büro	28
8.2	Zeitmanagementseminar	29
<b>9</b>	<b>GUTE KOMMUNIKATION</b>	<b>30</b>
9.1	Kommunikation – Grundlagenseminar (Kommunikation 1)	30
9.2	Kommunikation und Kundenbetreuung per Telefon (Kommunikation 2)	31
9.3	Schriftliche Kommunikation	31
9.4	Verhandlungstechnik	32
9.5	Rhetorik, Argumentation und Konfliktverhalten (Kommunikation 3)	33
9.6	Präsentieren und Moderieren (I – III)	34
9.7	Überzeugende PC-Präsentationsgraphik (Notebook-Präsentation I)	35
9.8	Elektronisch präsentieren – aber richtig (Notebook-Präsentation II)	35
<b>10</b>	<b>VERKAUF, VERTRIEB, AKQUISITION</b>	<b>36</b>
10.1	Verkaufstraining für Dienstleister	36
10.2	Akquisition – systematische Neukundengewinnung	37
10.3	Beschwerdemanagement – Aus Reklamationen Reklame machen	38
10.4	Key-Account-Training (1): Beziehungsmanagement/Kommunikation	39
10.5	Key-Account-Training (2): Kompetent Verhandeln und Verkaufen	39
10.6	Key-Account-Training (3): Organisationsmanagement/Backoffice	39
10.7	Key-Account-Training (4): Konfliktverhalten	39
10.8	Entfaltung einer neuen Qualität der Kundenorientierung (Kick-Off-Workshop)	40
<b>11</b>	<b>AGB DER KOSSA &amp; PARTNER MANAGEMENTBERATUNG</b>	<b>41</b>

# 1 Konfliktmanagement

## 1.1 Konfliktmanagement als Führungskunst

**Zielgruppe:** Überwiegend Führungskräfte bzw. Mitarbeiter mit zeitweiligen Führungsaufgaben

- Ziel:**
- Die Teilnehmer lernen ihre eigenen Konfliktreaktionsmuster besser kennen und verstehen. Sie finden im Verlauf des Trainings Möglichkeiten in Zukunft effektiver mit Konflikten umzugehen und diese als Chance zur Veränderung zu akzeptieren, wobei aber auch Grenzen produktiver Konfliktmoderation bzw. Gestaltung fixiert werden.
  - Eskalationsstufen von Konflikten, Konfliktreaktion und Hirnstruktur, wirkungsvolle Präventionstechniken sowie Zusammenhänge zwischen Führungsstil und auftretenden Konflikten werden besprochen.
  - Im Trainingsverlauf soll sich den Teilnehmern Konfliktmanagement als eine Kunst des Führens (Führungskunst) erschließen.

- Inhalte:**
- Konflikt und Führungsstil Konfliktreaktionszeiten;
  - Konfliktreaktion und Hirnstruktur
  - Blauer, roter und grüner Typ im Konfliktverhalten;
  - H.D.I. - Modell (Hirn-Dominanz-Instrument);
  - weiß ich immer wen ich vor mir habe? Ich bin einmalig - aber der andere auch!
  - Die 4 Charaktergrundstrukturen in ihren Konfliktreaktionen
  - Erkennen und Bewusstwerden eigener Konfliktmuster;
  - Erproben der Konfliktlösungen nach anderen Konfliktmustern
  - Mein Umgang mit renitenten Mitarbeitern Ankläger,
  - Beschwichtiger, Ablenker und Versachlicher - wie ist mein eigenes Reaktionsmuster Abneigung, Unsicherheit, Furcht, Angst, Wut, Hass als Verhaltensmuster und der Umgang mit ihnen
  - Konflikt als Chance zur Veränderung,
  - Konfliktarten Flucht, Kampf, Delegation,
  - Kompromiss und Konsens als Konfliktlösungsmethoden
  - Meine „Knöpfe“;
  - persönliche Konfliktanalyse
  - Schritte konsensualer Konfliktlösung bzw. -regulierung;
  - Gewinnen statt Siegen

**Dauer:** 3 Tage

## 1.2 Konfliktmoderation

**Zielgruppe:** Einzelne Führungskräfte in Konfliktsituationen

**Ziel:** Reduzierung von internen Konflikten

**Inhalte:** moderiertes Konfliktgespräch

**Dauer:** situationsabhängig, nach Bedarf

## 2. Moderation von Führungskräfteberatungen

### 2.1 Organisationsentwicklungs- und Klausurworkshop der Führungskräfte

**Zielgruppe:** (erweiterte) Geschäftsleitung, evtl. ausgewählte Mitarbeiter (z.B. Betriebsrat)

- Ziel:**
- Reflexion der geleisteten Arbeit und Motivationssetzung für die jetzt anstehende praktische Arbeit (z.B. in im Rahmen einer neuen Unternehmensstruktur u. ä.)
  - Erarbeiten von Voraussetzungen zum optimalen Zusammenwirken der Führungskräfte in den verschiedenen Unternehmensebenen

**Inhalte:** Die Inhalte richten sich nach den konkreten Gegebenheiten. Hier einige Beispiele:

- Ergebnisanalyse bisheriger Prozessgestaltung
- Zusammenwirken von Zentralstelle und Außenstellen
- Erwartungs- und Kompetenzabsprachen
- Verständigung über Informationskanäle und Mechanismen
- Festsetzen von Leistungskriterien
- Analyse des erreichten Entwicklungsstands in wichtigen strategischen Projekten
- Diskussion und Vereinbarungen für die künftige Arbeit

**Dauer:** 2 Tage

### 2.2 Strategie- und Teamentwicklungs-Workshop der Führungskräfte

**Zielgruppe:** (erweiterte) Geschäftsleitung, evtl. ausgewählte Mitarbeiter

- Ziel:**
- Angleichung individuell unterschiedlicher Vorstellungen zu Arbeitsgrundsätzen und Zielen; Führungsgrundsätze und -strategien sind zu vereinheitlichen.
  - Den Führungskräften sollen Organisations- und Verhaltensinstrumente vermittelt werden, die kooperatives Agieren auf der Führungsebene und zwischen den Geschäftsbereichen im Interesse des ganzen Unternehmens zur Selbstverständlichkeit werden lassen.
  - Organisatorische, kommunikative, abwicklungstechnische und strukturelle Engpässe sollten von den Führungskräften und Mitarbeitern erkannt und verbessert werden.

- Inhalte:**
- Ggf. Auswertung von Interviews oder andere Analyseformen; Verständigung über Niveau der Teamarbeit im Führungskräftebereich und betriebliches Ganzheitsverständnis; Kommunikations- und Informationsbedarf bzw. -niveau der einzelnen Abteilungen und Bereiche
  - Erfahrungsaustausch mit Schlussfolgerungen und Festlegung von konkreten Optimierungsmaßnahmen; Erarbeitung kurz- und mittelfristiger Problemlösungen, z.B. für die weitere Verbesserung von Kommunikation und Information.
  - Ziel- und Strategiefixierung für die nächste Arbeitsetappe des Unternehmens
  - Gemeinsame Erarbeitung moderner bzw. effektiver Teamworkstrukturen (Team-Merkmale, Team-Aufbau und Team-Management, Fremdbild -Eigenbild).
  - Innere Vermittlung von Dienstleistungsphilosophie, Zielen und Strategien einschließlich personalpolitischer Instrumente. Ablaufanalysen, Führungsstile, Führungskreise, Hierarchieprozesse. Erfahrungen und Kreativität aller Geschäftsbereiche des Unternehmens sind einzubringen.
  - Festigung des Zusammenhalts im Führungskräfte-Team, unterstützt durch gruppendynamische Prozesse

**Dauer:** 2,5 Tage

## 2.3 Teamentwicklungsseminar der Führungskräfte

**Zielgruppe:** (erweiterte) Geschäftsleitung, evtl. ausgewählte Mitarbeiter (z.B. Betriebsrat)

- Ziel:**
- Die Führungskräfte lernen die Grundelemente leistungsorientierter Teamarbeit und den eigenen dabei bereits erreichten Entwicklungsstand kennen. Die besonderen Anforderungen an die Führungstätigkeit in Teams und die Vorteile von Teamarbeit werden erarbeitet.
  - Die der Teamarbeit eigenen besonderen Formen von Zielsetzung, -vereinbarung und -realisierung werden im Seminar hinsichtlich der konkreten Gegebenheiten des Unternehmens erarbeitet.
  - Die Führungskräfte lernen, die Unterschiedlichkeit und Verschiedenartigkeit der Meinungen, Wahrnehmungs- und Kommunikationsweisen, Verhaltensstile, Handlungsstrategien, Konfliktmuster, Stärken und Schwächen jedes einzelnen für das Team nutzbar zu machen.

**Inhalte:** Ggf. Auswertung und Problematisierung IST- und Kommunikationsanalyse nach unterschiedlichen Aspekten

- Teammerkmale; Entwicklungsphasen von Teams
- Vorteile der Teamarbeit
- Instrumente zum optimalen Teamdesign
- Führen im Team, Coaching
- Zielsetzung und Zielvereinbarung
- Zielrealisierung und -kontrolle bei der Teamarbeit
- Entscheiden im Team
- Kommunikation in Teams
- formelle und informelle Teamstrukturen
- Konflikte, Lösungsformen und Konfliktmanagement
- Merkmale und Strukturen von Hochleistungsteams
- weiteres Zusammenfinden des Führungsteams mittels
- Initiierung gruppenspezifischer Prozesse

**Dauer:** 2,5 Tage

## 2.4 Einführungsworkshop Führungstechnik, Führungsstile, Führungsverhalten

**Zielgruppe** obere und mittlere Führungsebene (optimal mit Einbeziehung des Betriebsrats)

- Ziel:**
- In einem Einführungsworkshop bekommen die Teilnehmer einen Überblick über die Grundelemente leistungs- und teamorientierten Führungsverhaltens. Sie erhalten Gelegenheit, einführende Kenntnisse über Führungstechniken, Führungsvermögen, Kommunikation sowie Teamarbeit zu erlangen. Sie werden mit den Möglichkeiten vertraut gemacht, entsprechende Verhaltensweisen zu erproben und die zu ihnen passenden Führungsinstrumente herauszufinden und zur Führung von Gruppenprozessen anwenden zu lernen.
  - Die Teilnehmer erhalten eine Einführung in die wichtigsten Führungsstile (traditioneller und moderner teamorientierter Führungsstil) und sensible psychologische Zusammenhänge beim Führen. Dazu gehören die Grundelemente leistungsorientierter Teamarbeit und die der Teamarbeit eigenen besonderen Formen von Zielsetzung, -vereinbarung und -realisierung.
  - Die Führungskräfte machen sich mit den erarbeiteten und fixierten Unternehmenszielen und -leitlinien sowie Führungsgrundsätzen vertraut und verständigen sich auf der Grundlagen der von den Trainern vermittelten theoretischen und Erfahrungsimpulse auf einheitliche Grundsätze des Führungsverhaltens und konkrete Umsetzungsschritte des Personalentwicklungskonzeptes.

- Inhalte:**
- Führungsverhalten (personenorientiert/aufgabenorientiert)
  - Führungsstile (Spannweite zwischen autoritären und kooperativ-demokratischen Führungsstil; traditionelle und moderne Führung)
  - Führungskompetenz (Fach-, soziale und persönliche Kompetenz)
  - Verbesserung Führungsstil über interne Kommunikation
  - Der Führungskreis als Voraussetzung strategischer Führung
  - Führen durch: Delegation, Vorbild, Motivation, Zielvereinbarung, Coaching (Führungstechnik)
  - Führungsgrundsätze (Leitlinien, Inhalte und Richtlinien der Zusammenarbeit; Orientierungshilfen)
  - Teamorientiertes Führen
  - Das HDI als Orientierungsmittel der Führungskraft zur Optimierung der Teamzusammensetzung (z.B. Kundenbetreuungsteams, Projektteams, Bestandsteams)
  - Leistungsbeurteilung; Beurteilungs- und Fördergespräch; Zielvereinbarung
  - Motivations- und Kritikgespräch
  - Wirksam Argumentieren und Überzeugen
  - Konfliktmanagement; Umgang mit schwierigen Führungssituationen
  - Projektmanagement
  - Problemanalyse; Entscheidungsfindung; strategisches Denken
  - Entscheiden; Führen und Moderieren von Entscheidungsprozessen
  - Zeitmanagement; persönliche Arbeitstechniken

**Dauer:** 2 Tage

## 2.5 Supervision zur Kommunikations- und Teamkultur der Führungskräfte

**Zielgruppe:** (erweiterte) Geschäftsleitung

- Ziel:**
- Kommunikative Angleichung individuell unterschiedlicher Vorstellungen zu Zielen, Leitbild, Unternehmensphilosophie sowie Führungsgrundsätzen des Unternehmens
  - Das Führungsteam erarbeitet gemeinsam Verhaltensinstrumente, die kooperatives Agieren auf der Führungsebene und zwischen den Geschäftsbereichen im Interesse des Unternehmens zur Selbstverständlichkeit werden lassen.
  - Zusammenwachsen des Top-Führungsteams des Unternehmens unter Offenlegen von Kommunikationsblockaden und -vorbehalten durch die Ausprägung einer von allen vereinbarten, trainierten und sodann gelebten Feedback-Kultur.
  - Initiierung eines Supervisionsprozesses innerhalb der Führungsmannschaft, der eine Kultur des Sich-in-Frage-Stellens ohne Gesichtsverlust erlaubt.

- Inhalte:**
- Initiierung und Moderation eines Supervisionsprozesses bei den Führungskräften. Im Mittelpunkt sollte das inhaltliche und kommunikative Zusammenwachsen der „Führungsmannschaft“ stehen, um die Zusammenarbeit untereinander und zwischen den Unternehmensbereichen noch effektiver zu gestalten.
  - Durch das Zusammenspiel von ausgewählten Analysemethoden, spezieller Workshoparbeit und regelmäßigen Supervisionssitzungen sollen gemeinsam Themen wie Kooperation, Kommunikation und Qualität der Arbeit reflektiert werden.
  - Die Supervision findet in regelmäßigen Sitzungen (alle 6-8 Wochen) über einen im Workshop vereinbarten Zeitraum (halbes bis ein Jahr) statt. Die Sitzungen werden vom Supervisor (Trainer), aus Vertraulichkeits- und Neutralitätsgründen geleitet.
  - Supervisionssitzungen sind ein Moment des Innehaltens, wo sich die Führungskräfte u. a. fragen:
    - Wie erfolgreich arbeiten wir im Alltag zusammen?
    - Welche Denk- und Verhaltensmuster behindern oder fördern unsere Arbeit?
    - Was müssen wir tun, um erfolgreicher zu sein?
    - Welche blinde Flecken werden deutlich?
    - Wie können wir unsere Kommunikation und Kooperation verbessern?
    - Was stört mich am Verhalten der anderen?

**Zeitaufwand:** 5 bis 10 Sitzungen

## 2.6 Coaching für Führungskräfte

**Zielgruppe:** einzelne Führungskräfte, die sich besonders herausfordernden Situationen oder Entwicklungszielen gegenüber sehen

**Ziel:** Selektive Unterstützung von Führungskräften bei der Ausprägung einer modernen Führungskultur

**Inhalte:** Werden entsprechend den konkreten Bedürfnissen individuell vereinbart.

**Zeitaufwand:** 5 bis 10 Sitzungen, nach Vereinbarung evtl. auch darüber hinaus

### 3 Ausbildung/Training für Führungskräfte

#### 3.1 Initialworkshop für Führungskräfteausbildung bzw. Weiterbildung

**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen

- Ziel:**
- Schaffung optimaler Startbedingungen für die Qualifizierung der Führungstätigkeit und das Erarbeiten eines Führungskräftebeurteilungssystems (Feedbacksystem)
  - Erarbeiten unternehmenseinheitlicher Führungsgrundsätze als transparenter, messbarer und verbindlicher Grundlage für das angestrebte Feedbacksystem innerhalb des Unternehmens.
  - Einstimmen der Führungskräfte auf den kommenden Prozess. Dazu gehören:
    - die Vereinheitlichung der Vorstellungen über Ziel und Vorgehensweise sowie über die Inhalte Feedbacksystem
    - das Vorstellen der Grundelemente des konkreten Maßnahmeplanes
    - Ausprägung Motivation und Veränderungsbereitschaft bei allen Führungskräften

- Inhalte:**
- Auswertung individueller Gespräche mit den Führungskräften
  - Führungsverhalten, Führungsstile
  - Kontrolle als Führungsaufgabe
  - Aus- und Weiterbildung als Führungsaufgabe
  - Führen durch Delegation, Vorbild, Motivation, Zielvereinbarung und Coaching
  - Inhalte und Rahmenbedingungen von Führungsgrundsätzen
  - Führungsgrundsätze des Unternehmens
  - Gewünschte Feedbackthemen und deren Wertigkeit
  - Information, Vorbereitung, Aktivierung und Motivierung der Führungskräfte
  - Kurzeinführung in die Systematik des H.D.I.
  - Ausfüllen der Fragebögen H.D.I.

**Dauer:** 3 Tage

#### 3.2 Erfahrungsworkshop zur Auswertung einer Führungsstilanalyse

**Zielgruppe:** Führungskräfte, die an einer Führungsstilanalyse teilgenommen haben

- Ziel:**
- Abfederung eines eventuell entstehenden sozialpsychologischen Konfliktpotentials
  - Unterstützen der Führungskräfte beim Bewältigen und Analysieren der Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung
  - Ergebnisanalyse; Ergebnis- und Erfahrungssicherung
  - Festlegungen und Zielvereinbarungen für weitere Führungskräfteentwicklung und -qualifizierung

- Inhalte:**
- Präsentation bzw. Erläuterung Resultate Führungsstilanalyse
  - Konfliktmanagement
  - Umgang mit Feedback
  - Analyse der Ergebnisse
  - Analyse und Festhalten der Reaktionen im Unternehmen
  - Erfahrungsanalyse und -sicherung; Erfahrungstransfer
  - Empfehlungen an Geschäftsleitung
  - Individuelle Schlussfolgerungen
  - Persönliche Ziele und Vorsatzvereinbarungen
  - Festlegungen und Zielvereinbarungen

**Dauer:** 1 Tag für 2 Trainer

### 3.3 Standortseminar für Führungskräfte

**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen

- Ziel:**
- Die Teilnehmer sind in der Lage, ihre eigenen Potentiale, wie Denk- und Kommunikationsstile besser zu erkennen, Stärken und Schwächen zu bestimmen und Ansätze für Entwicklungsmöglichkeiten zu finden.
  - Die Teilnehmer lernen sich besser kennen und sich so zu akzeptieren, wie Sie sind, mit allen positiven und weniger positiven Seiten. Sie erfahren Möglichkeiten, die eigenen Kräfte bewusst zu mobilisieren und üben verschiedene Möglichkeiten, die Ihnen mehr Handlungsfreiraum lassen. Sie lernen Ihre bevorzugten Denk- und Verhaltensweisen kennen. (H.D.I. - Analyse)
  - Sie erkennen, dass andere Menschen (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Partner, Freunde, Bekannte, usw.) ähnlich „funktionieren“ und erfahren sich als Teil eines partnerschaftlichen und leistungsfähigen Teams. Sie gewinnen mehr Spaß an der Arbeit und neuen Mut, notwendige Veränderungen anzugehen.
  - Die Teilnehmer lernen mit Feedback umzugehen. Einem im Ergebnis der Führungsstilanalyse entstehenden sozialpsychologischen Konfliktpotentials aus der Diskrepanz von Selbst- und Fremdbild kann somit vorgebeugt werden.
  - Gleichzeitig werden sie als Führungskräfte im Sinne der Unternehmensphilosophie motiviert.

- Inhalte:**
- Auswertung H.D.I. – Analyse
  - Einzel- und Gruppenarbeiten zur Selbsterfahrung individuell bevorzugter Denk- und Verhaltensstile
  - Impulse zu Persönlichkeitsmerkmalen (Hirn-Dominanz-Modell, Vier Charaktergrundstrukturen u. a.) in der betrieblichen Praxis
  - praktische Verhaltensübungen zu unterschiedlichen Aspekten der Führungstätigkeit
  - Selbstbild/Fremdbild
  - Welche persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten bringe ich bereits mit und woran möchte ich noch arbeiten? (Stärken, Schwächen und Veränderungsansätze)
  - Wie schätze ich mein derzeitiges Verhalten in Führungssituationen ein?
  - Mein Kommunikationsstil; meine Wirkung als Persönlichkeit
  - Wie überzeugend wirke ich verbal und nonverbal?

Als intensive Form der Vorbereitung auf das Seminar kann teilnehmende Beobachtung in Führungssituationen vorgesehen werden.

**Dauer:** 2,5 Tage

### 3.4 Mehr Führungserfolg durch bessere Kommunikation

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Erleichtern und Verbessern der Führungsaufgabe  
 Erkennen des eigenen Führungsverhaltens  
 Kennen lernen und Einüben von Methoden zur erfolgreichen Kommunikation

**Inhalte:**

- Was motiviert mich, Führungskraft zu werden/zu sein?
- Wie stehe ich zu mir selbst, wie zu meinen Mitarbeitern?
- Führen als betriebliche Notwendigkeit
- Erkennen des eigenen Führungsstils
- Delegieren – jeder Mitarbeiter mit Verantwortung ist ein eigener Unternehmer
- Wie Körperhaltung und Geisteshaltung eine Einheit bilden
- Überblicken einer Situation
- Umgang mit Sprache
- Zuhören ist ebenso wichtig wie Reden
- Wie mit eigenen und fremden Emotionen umgehen?
- Einzelentscheidung – Gruppenentscheidung
- Die Gruppe und die Rollen in der Gruppe
- Was motiviert Mitarbeiter?

**Dauer:** 3 Tage

### 3.5 Entscheiden und Führen von Entscheidungsprozessen

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Entscheidungen überlegt und sicher treffen  
 Umgang mit der emotionalen Steuerung in Entscheidungssituationen  
 Aufarbeiten von konkreten Entscheidungsprozessen und Vorbereiten anstehender Entscheidungen

**Inhalte:**

- Entscheiden
  - Ausgangspunkt für Entscheidungen
  - Unzufriedenheit – Motor für Veränderungen
  - Entscheidungsbedarf und Entscheidungsfindung
  - Entscheidungsalternativen
  - Folgen von Entscheidungen (Vernetzungen)
  - Entscheiden (manche tun's nie...)
  - Entscheidungen umsetzen
  - Bearbeiten einer anstehenden Entscheidung aus der Praxis
- Leiten:
  - Kompetenzen beim Leiten
  - Umgang mit und Wechselwirkung von Kompetenzen
  - Fachkompetenz
  - Soziale Kompetenz
  - Persönliche Kompetenz

**Dauer:** 3 Tage

### 3.6 Teamentwicklung und Teamarbeit

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchskräfte, die in Teams arbeiten oder Teams führen

**Ziel:** Sie erkennen die Vorteile teamorientierter Arbeitsweisen.  
 Sie erfahren, was Sie selbst zur Teamarbeit beitragen können.  
 Sie erhalten Umsetzungshilfen, um ein Team zu fördern.

**Inhalte:**

- Welcher Führungsstil eignet sich besonders für Teamarbeit?
- Was fördert Teamarbeit, was behindert diese?
- Wie sieht ein optimales „Team-Design“ aus?
- Das Erfolgspotential der Arbeit im Team
- Welche Voraussetzungen sind notwendig, damit ein Team effizient und motiviert agieren kann?
- Welche Motivation hält ein Team zusammen?
- Entscheiden und Umsetzen im Team
- Die Führungskraft als „Team-Coach“
- Wie gehe ich mit „meinem“ Team um?
- Wie kann ich mein Team (noch) wirksamer coachen?

**Dauer:** 3 Tage

### 3.7 Leichter Argumentieren und Überzeugen

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Überzeugen durch Argumentation gehört zu den Voraussetzungen erfolgreicher Führungspraxis.  
 Aus der Kenntnis verschiedener Argumentationsstile und der Fähigkeit, diese klar, sicher und wirksam auszudrücken, wächst das, was wir Überzeugungskraft nennen. Diese Überzeugungskraft wollen wir im Seminar erarbeiten und behalten.

**Inhalte:**

- Argumentationsstile und Ihre Wirksamkeit
  - Eigenen Argumentationsstil erkennen und erleben
  - Struktur von rechnerischen Überzeugungsbeiträgen
  - Lernpsychologische Grundlagen zu "Überzeugen"
  - Körpersprachliche Voraussetzungen zu argumentativer Sicherheit
  - Bedeutung nichtsprachlicher Botschaften
  - Persönliche Übungen im Argumentieren und Überzeugen mit Beispielen aus der täglichen Praxis.

**Dauer:** 3 Tage

### 3.8 Rhetorik – Erfolgreich Präsentieren

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Die Teilnehmer lernen wirkungsvolle rhetorische Stilmittel kennen.  
 Sie kennen die Ursachen von Lampenfieber und die Möglichkeiten damit besser umzugehen.  
 Sie erzielen mehr Wirkung durch einen richtigen Aufbau der Präsentation.  
 Sie können ein Konzept erstellen, welches ihren Vortrag interessant macht.  
 Sie können Hilfsmittel gezielt und publikumswirksam einsetzen.

**Inhalte:**

- Ursachen und Abbau von Lampenfieber
- Rhetorische Stilmittel und ihre Wirkung
- Aufbau einer Rede und einer Präsentation
- Umgang mit der „richtigen“ Sprache
- Vorbereitung - der Schlüssel zum Erfolg
- Grundregeln der erfolgreichen Präsentation
- Wie motiviere ich meine Zuhörer
- Vor- und Nachteile verschiedener Präsentationsmethoden
- Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte -Visualisierungstechniken
- Planung und Zielsetzung der Präsentation
- Einsatz von Medien in der Präsentation
- Zielgerichtete Einstiegsmöglichkeiten
- Besprechungen und Sitzungen durch gute Präsentation zielgerichtet leiten
- Produkte und Dienstleistungen effizient präsentieren und demonstrieren
- Präsentationen mit Videotraining und Feedback

**Dauer:** 3 Tage

### 3.9 Neue Wege der Motivation: „Vom Frust zur Lust am Arbeitsplatz“

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Die Grenzen von Wettbewerben, Incentives und Prämiensystemen  
 Die Wertigkeit verschiedener Motivationsstrategien  
 Für sich selbst und für Ihr Team geeignete Methoden

**Inhalte:**

- Der Stellenwert der Motivation in der natürlichen Ordnung
- Die 3 Dimensionen der Leistung
- Überprüfen der Selbstmotivation und der Motivation der Mitarbeiter
- Das Recht und die Pflicht einer Führungskraft im Umgang mit den Mitarbeitern
- Das Mitarbeitergespräch als Motivationsinstrument
- Fordern und vereinbaren – belohnen und bestrafen
- Motivation durch dialogisches Verhalten
- Die Beziehung Mitarbeiter – Führungskraft und deren Auswirkungen auf die Motivation
- Mitverantwortung und Forderung als Elemente der Motivation
- Die Notwendigkeit von Verantwortung und Kompetenz
- Erarbeiten der persönlichen Motivationsstrategie – für sich selbst und für die Mitarbeiter im Team
- Übungen zur Selbstmotivation
- Selbstzufriedenheit als Grundlage zur Motivation
- Wie Demotivation vermeiden?

**Dauer:** 2,5 Tage

### 3.10 Umgang mit schwierigen Situationen in der täglichen Führungspraxis

**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Nach dem Seminar werden Sie schwierigen Führungssituationen positiv entgegensehen. Sie werden zukünftig in solchen Situationen bewusst und lösungsorientiert handeln und die Kraft zu positiven Konfliktlösungen haben.

**Inhalte:**

- Abneigung, Unsicherheit, Furcht, Angst, Hass als Verhaltensmuster und der Umgang mit ihnen
- Der Konflikt als Chance zur Veränderung
- Konfliktarten, Konfliktlösungsmuster
- Flucht, Kampf, Delegation, Kompromiss und Konsens als Konfliktlösungsmethoden
- Struktogramm
- Von der Konfrontation zum Konsens – Schritte konsensualer Konfliktlösung
- Gewinnen statt Siegen
- Ursachen zwischenmenschlicher Störungen
- Die Entstehung von Verhaltensmustern
- Auswirkungen verschiedener Verhaltensmuster in schwierigen Situationen
- Voraussetzungen für die Veränderung unbefriedigender Verhaltensweisen
- Üben alternativer (befriedigender) Verhaltensweisen
- Kommunikationsübungen aus dem persönlichen Bereich
- Analysen und Lösungsmöglichkeiten für Beispiele aus der täglichen Führungspraxis

**Dauer:** 3 Tage

### 3.11 Führungsverhalten

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Die Teilnehmer sind nach dem Seminar in der Lage ihr Führungsverhalten so zu gestalten, dass sie ihre Mitarbeiter erfolgreicher als bisher führen können. Sie sind mit den wichtigsten Führungsstilen vertraut.  
 Sie erfahren sensible psychologische Zusammenhänge beim Führen. Führungsinstrumente, -techniken und -grundsätze werden den Seminarteilnehmern praxisorientiert vermittelt.

**Inhalte:**

- Führungsverhalten (personenorientiert/aufgabenorientiert)
- Führungsstile (Spannweite zwischen autoritären und kooperativ-demokratischen Führungsstil; traditionelle und moderne Führung)
- Führungskompetenz (Fach-, soziale und persönliche Kompetenz)
- Verbesserung Führungsstil über interne Kommunikation
- Der Führungskreis als Voraussetzung strategischer Führung
- Führen durch: Delegation, Vorbild, Motivation, Zielvereinbarung, Coaching (Führungstechnik)
- Führungsgrundsätze (Leitlinien, Inhalte und Richtlinien der Zusammenarbeit; geltende Gesetze, und tarifliche Bestimmungen, Orientierungshilfen)
- Das HDI als Orientierungsmittel der Führungskraft zur Optimierung der Teamzusammensetzung
- Führungsverhalten gegenüber heterogenen bzw. homogenen Gruppen; wie erkenne ich Gruppenpräferenzen
- Teamorientiertes Führen

**Dauer:** 3 Tage

### 3.12 Führen durch Zielsetzung (Management by Objectives)

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Die Fertigkeit, Ziele erkennen, zu setzen und zu realisieren  
 Fähigkeit, die existierenden Unternehmensziele im Hinblick auf die einzelnen Unternehmensbereiche zu transformieren und zu konkretisieren  
 Kennen lernen unterschiedlicher Führungsmodelle, ihrer Spezifik und ihrer Anwendung  
 Fähigkeit, ein eigenes Zielinstrumentarium zu schaffen  
 Kennen lernen der kommunikativen und kooperativen Verhaltensweisen des Management by Objectives

- Inhalte:**
- Grundvoraussetzungen für Management by Objectives
  - Innere Vermittlung von Unternehmensleitbild, Zielen und Strategien mit den unmittelbaren Arbeitsaufgaben
  - Verhältnis von individuellen und Unternehmenszielen
  - Funktionsbezogene Ziele und Leistungsziele
  - Personenbezogene Ziele, berufliche Leitbilder
  - Gliederung eines Zielinstrumentariums
  - Wann ist ein Ziel wirklich ein Ziel? Was gehört zur Zielsetzung?
  - Hauptziele und Teilziele (Unter- und Einzelziele)
  - Zielkomplementarität, Zielkonkurrenz, Zielkonflikte
  - Zielvorgabe bei Delegation von Entscheidungen (Bedingung der Kompatibilität, Bedingung der Operationalität)
  - Der Führungskreis
  - Systematische Führungs- und Arbeitstechnik

**Dauer:** 3 Tage

### 3.13 Beurteilungs- und Fördergespräch; Zielvereinbarung

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Die Teilnehmer sind nach dem Seminar in der Lage, Beurteilungs- und Fördergespräche zu planen und zielgerichtet zu führen und davon ausgehend entsprechende Entwicklungs- und Fördermaßnahmen zu vereinbaren.  
 Sie können Beurteilungskriterien festsetzen, Konsequenzen abschätzen, die Leistungsbeurteilung erstellen, die vom Mitarbeiter zu erledigenden Aufgaben mit den erarbeiteten Leistungsmaßstäben schriftlich festhalten.

- Inhalte:**
- Inhalt Beurteilungs- u. Fördergespräch
    - Zielsetzung der Leistungsbeurteilung
    - Beurteilungsbestandteile
    - Mit welchen Problemen muss man bei der Leistungseinschätzung rechnen?
    - juristische Aspekte der Leistungseinschätzung
    - Vermitteln der für das Unternehmen wichtigen Leistungskriterien
    - Zusammenhang Stellenbeschreibung Mitarbeitergespräch
    - Das Mitarbeitergespräch (u. a. Anlässe, Ziele, Planung, Vorbereitung, Organisation, Zielsetzung, Zielvereinbarung, Gesprächsaufbau, Feedback)
    - Beobachten lernen und Wahrnehmung vertiefen; Beurteilungsfehler
    - Inhalt Zielvereinbarung
  - Ziele als Managementinstrument
    - Wann ist ein Ziel wirklich ein Ziel?
    - Zielarten
    - Prinzipien für die Zielfestlegung
    - Zielfindung / Zielerarbeitung – allein/in der Gruppe
    - Zielfixierung / Zielvereinbarung im Mitarbeitergespräch

**Dauer:** 3 Tage

### 3.14 Motivations- und Kritikgespräch – Konfliktmanagement

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Nach dem Seminar können die Teilnehmer auch schwierigen Führungssituationen wie Kritikgesprächen oder Konflikten zwischen Teammitgliedern positiv entgegensehen. Sie werden zukünftig in solchen Situationen bewusster und lösungsorientierter handeln und daraus positive Kräfte für die Persönlichkeits- und Teamentwicklung entstehen lassen.

**Inhalte:**

- Inhalte zum Motivations- und Kritikgespräch
  - Emotional schwierige Gesprächssituationen angstfrei bestehen
  - Gesprächsführung: Vorbereitung, Aufbau, Phasen, Vereinbarung
  - Aktiv zuhören; Fragetechnik
  - Gesprächs - Szenarien (Rollenspiel)
  - Die Funktionen von Kritik als Feedback, Wertung und Hilfestellung
  - Bedingungen für offene Kommunikation zwischen Mitarbeitern u. Führungskräften
  - Was motiviert (bzw. demotiviert) Mitarbeiter?
- Inhalte zum Konfliktmanagement:
  - Umgang mit den Verhaltensmustern Abneigung, Unsicherheit, Furcht, Angst, Hass
  - Der Konflikt als Chance zur Veränderung
  - Konfliktarten, Konfliktlösungsmuster
  - Flucht, Kampf, Delegation, Kompromiss, Konsens als Konfliktlösungsmethoden
  - Struktogramm
  - Von der Konfrontation zum Konsens – Schritte konsensualer Konfliktlösung
  - Gewinnen statt Siegen
  - Ursachen zwischenmenschlicher Störungen
  - Verschiedene Verhaltensreaktionsmuster und ihre Auswirkungen
  - Üben alternativer (befriedigender) Verhaltensweisen
  - Kommunikationsübungen aus dem persönlichen Bereich
  - Analysen und Lösungsansätze für Beispiele aus der täglichen Führungspraxis

**Dauer:** 2 Tage (minimal)

### 3.15 Die Führungskraft im System arbeitender Gruppen (Gruppendynamik)

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen, Projektmitarbeiter

**Ziel:**

- Sie erfahren, was Gruppen zu leisten im Stande sind, aber auch die Grenzen ihrer Möglichkeiten.
- Sie lernen Möglichkeiten kennen, über verschiedene Systeme Gruppen zu steuern und die Energie der Gruppe für ein gemeinsames Ziel zu nutzen.

**Inhalte:**

- Gruppendynamik und Feedback-Prozesse erleben
  - Feedback-Prozesse steuern
  - Die Rollen in Gruppen erkennen
  - Die eigene Rolle wahrnehmen und bewusst handeln
  - Die eigenen Einflussmöglichkeiten erkennen
  - Mit Gruppen und ihren Strukturen arbeiten
  - Die Grundlagen des systemischen Arbeitens erleben
  - Ressourcen der Gemeinschaft für die Ziele der arbeitenden Gruppe nutzen
  - Konflikte erleben und damit umgehen

**Dauer:** 3 Tage

### 3.16 Problemanalyse, Entscheidungsfindung, Projektmanagement

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Den Teilnehmern werden Kenntnisse und praktische Handlungsorientierungen zur Problemanalyse, Entscheidungsfindung und für das Projektmanagement vermittelt. Als erfolgreiche Projektmanager beherrschen sie komplexe, nicht alltägliche und innovative Aufgaben, die nur durch strukturübergreifende Zusammenarbeit gelöst werden können. Wichtige Bedingungen für das Gelingen von Projektarbeit wie genaue Projektplanung, konsequente Projektsteuerung und Controlling, durchdachte Einbettung der Projektorganisation im Rahmen des Gesamtunternehmens werden diskutiert.

**Inhalte:**

- „Methodenkoffer“: 30 Techniken und „Tricks“ zu Problemanalyse, Entscheidungsfindung und für das Projektmanagement
  - Arbeitsphasen der Projektgruppe
  - Strukturierung, Ablauforganisation und Teamfindung während der Projektarbeit
  - Situationserfassung und -strukturierung
  - Unternehmensorientierung, Teamorientierung, Aufgabenorientierung
  - Anforderungsprofil und Aufgaben von Projektleiter und Schlüsselpersonal
  - strategisches Denken, Teamführung und Konfliktmanagement;
  - Problemvernetzung und Ausgangsorientierung
  - Zielrahmenfestlegung und Realisierung
  - Zielsetzung
  - Projektplanungsinstrumente
  - Controlling und Qualitätssicherung
  - Projektpräsentation,
  - Auditmoderation und Ergebnissicherung
  - Projektabschluss

**Dauer:** 2 Tage (minimal)

### 3.17 Persönliche Arbeitstechniken; Zeitmanagement

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:**

- Den Teilnehmern werden Kenntnisse und praktische Handlungsorientierungen zur Arbeitsorganisation, Selbstmanagement und Zeitmanagement vermittelt.
- Sie werden in die Lage versetzt, ihre persönlichen Arbeitstechniken und ihre persönliche Zeitökonomie zu verbessern.

**Inhalte:**

- Thema Arbeitstechniken
  - Selbstmanagement in der Kommunikation
  - Selbstmanagement bei Entscheidungen / Prioritätensetzung
  - Ideenfindung / Kreativitätstechniken
  - Welche Regeln habe ich im Umgang mit mir selbst?
  - Leistungssteigerung durch Konzentration
  - Stress-Typen, Stress-Killer, Stressbewältigung durch Entspannung
  - Lebensqualitäts-Index
- Thema Zeitmanagement
  - Zeitplanung vom Jahr zum Tag: Jahresplan, Monatsplan, Wochenplan, Tagesplan
  - Quantitative und Zeiteinteilung
  - Qualitative Zeitstrategie
  - Zeit-/Leistungskurven, Biorhythmus
  - Die fünf Punkte der optimalen Arbeitsverteilung
  - Der Kreislauf der methodischen Zeitplanung und seine praktische Umsetzung
  - Wer/was sind meine „Zeitfresser“?

**Dauer:** 2 Tage (minimal)

### 3.18 Effektive Durchführung von Besprechungen – Meetingkultur

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Die Teilnehmer sind nach dem Seminar in der Lage, Führungskräfte- und Teammeetings zu planen, zielgerichtet zu moderieren und zu führen.

Sie lernen während der Meetings die entsprechenden Zielvereinbarungen und Festlegungen zu treffen und zur Zielkontrolle zu dokumentieren.

Sie bauen Hemmschwellen ab, bestimmte Meetings zu moderieren.

Sie erleben Nutzen und systemische Auswirkungen von gezielt vorbereiteten und moderierten Meetings.

Sie üben und bereiten anstehende Meetings vor.

**Inhalte:** Auswertung begleitende Beobachtung

- Meetings als Spiegelbild der Unternehmenskultur
- Wie wichtig sind für mich Führungskräfte- und Teammeetings mit meinen Mitarbeitern?
- Wie oft gehe ich zielorientiert und vorbereitet in ein Meeting?
- Welche Meetings gibt es? Anlässe und Ziele von Meetings
- An welchen nehme ich gern teil, an welchen nicht so gern? Aus welchen Gründen?
- Zeitfragen (natürliche Tagesverlaufskurve, Aufmerksamkeitskurve)
- Struktur eines effektiven Meetings. Das ideale Meeting
- Moderation von Meetings. Die ideale Moderation
- Aufgaben und Funktion des Moderators
- Hemmschwellen und Lampenfieber
- Planung, Vorbereitung, Organisation und Ablauf
- Zielsetzung, Zielvereinbarung, Zielkontrolle
- Grundlagen der Kommunikation, Meetingklima
- Überzeugendes Argumentieren
- Gesprächsführung durch gezielte Fragetechnik
- Feedback und beschreibende Sprache

**Dauer:** 3 Tage (minimal)

### 3.19 Persönlichkeitstraining für Führungskräfte

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Nachwuchsführungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Sie lernen sich besser kennen und sich so zu akzeptieren, wie Sie sind, mit allen positiven und weniger positiven Seiten.  
Sie erfahren Möglichkeiten, die eigenen Kräfte bewusst zu mobilisieren und üben verschiedene Möglichkeiten, die Ihnen mehr Handlungsfreiraum lassen.  
Sie erkennen, dass andere Menschen (Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kollegen, Partner, Freunde, Bekannte usw.) ähnlich „funktionieren“ und erfahren sich als Teil eines partnerschaftlichen und leistungsfähigen Teams.  
Sie gewinnen mehr Spaß an der Arbeit und neuen Mut, notwendige Veränderungen anzugehen.

**Inhalte:**

- Führen bedeutet permanente Beschäftigung mit der eigenen Persönlichkeit und deren Weiterentwicklung.
- Umgang mit mir selbst und mit anderen, „rastloses“ oder überlegtes Tun
- verschieden Ansätzen, sich selbst besser zu verstehen (Wiederholung)
- Transaktionsanalyse (was sind „Transaktionen“?; Transaktionstypen; die vier Lebensanschauungen; Störungen, Symbiosen, Konflikte; Ich-Zustände und ihre Entstehung
- Konsequenzen für das eigenen Kommunikationsverhalten)
- Identität und Werte (Wie meine „Herkunft“ mein Verhalten beeinflusst; die Auswirkung von eigenen Werten auf die Wertschätzung anderen gegenüber)
- Ausblick: „Lebensscript“, persönliche Ziele, Selbstmanagement

**Dauer:** 2 Tage (minimal)

## 4 Personalentwicklung

### 4.1 Mitarbeiter fördern und fordern durch erfolgreiche Mitarbeitergespräche

**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Der Schwerpunkt des Trainings liegt im Überprüfen der eigenen Einstellung zu Mitarbeitergesprächen und in den praktischen Übungen und Vorbereitung von anstehenden Gesprächen am Arbeitsplatz.

Sie erfahren den Nutzen von gezielten Mitarbeitergesprächen

Sie bauen Hemmschwellen ab, bestimmte Mitarbeitergespräche zu führen

Sie üben schwierige Mitarbeitergespräche

Sie bereiten anstehende Mitarbeitergespräche vor, die Sie demnächst führen werden.

**Inhalte:**

- Der Stellenwert des Mitarbeitergespräches im „Führungs-Mix“
- Welche Mitarbeitergespräche sind notwendig und was erreiche ich mit den verschiedenen Gesprächen?
- Welche Gespräche führe ich gerne, welche Gespräche führe ich weniger gerne?
- Das Überbringen einer schlechten Nachricht (Formulierung)
- Die Struktur des effizienten Mitarbeitergespräches
- Welche Art von Sprache ist förderlich, damit mein Mitarbeiter das Gespräch annehmen kann (Wertungen, Interpretationen, Forschen, Verständnis zeigen)?
- Was sind die Hemmschwellen bei bestimmtem, aber notwendigen Gesprächen?
- Ich erinnere mich an ein vergangenes Gespräch. Welche Alternativen sind möglich (Analyse, Gesprächsführung, Feedback)?
- Ich bereite mich auf dieses Gespräch vor (Übung)

**Dauer:** 2 Tage

## 4.2 Mitarbeiterbeurteilung / Leistungsbeurteilung

**Zielgruppe:** Führungskräfte aller Ebenen

**Ziel:** Die Führungskräfte sind nach dem Seminar in der Lage,  
 - die Beurteilungsgespräche mit den Mitarbeitern vorzubereiten und durchzuführen  
 - Kriterien festzusetzen  
 - Konsequenzen abzuschätzen  
 - die Leistungsbeurteilung zu erstellen  
 - die Umsetzung in der nächsten Führungsebene einzuleiten

**Inhalte:**

- Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument; Führen mit (Leistungs-)Zielen
- Wann ist ein Ziel wirklich ein Ziel?
- Das System der Mitarbeiterbeurteilung im Unternehmen
- Verständigung über die Zielsetzung der Mitarbeiterbeurteilung im Rahmen eines leistungsorientierten Vergütungssystems
- Unterschiede von Leistungsbeurteilung und Förderbeurteilung
- Welche Schwierigkeiten sind aus der Leistungseinschätzung zu erwarten?
- Rechtliche Stellung der Leistungseinschätzung; Rolle des Betriebsrates
- Erarbeitung und Fixierung der für Unternehmen wichtigen Kriterien
- Stellenbeschreibungen – ja oder nein?
- Vorteile und Nachteile unterschiedlicher Möglichkeiten der Leistungseinschätzung
- Wo sollten die Mitarbeiter mit einbezogen werden? Was muss der Vorgesetzte allein beurteilen?
- Struktur, Rahmenbedingungen und Ergebnisform eines Mitarbeiterbeurteilungsgesprächs
- Bekannte Fehlerquellen beim Beurteilen
- Intensives Üben von Mitarbeitergesprächen im Rollenspiel

Dauer: 2 Tage

## 4.3 Mitarbeitergespräche zum Personalabbau (Kündigungsgespräch)

**Zielgruppe:** Führungskräfte mit Personalverantwortung

**Ziel:** Vorbereitung der Führungskräfte auf die bevorstehenden Gespräche für das Ausscheiden von Mitarbeitern

**Inhalte:** Die Besonderheiten des Kündigungsgesprächs

- Vorbereitung (reichen die Gründe aus, evtl. Hindernisse in den pers. Verhältnissen, zu erwartende Einwände, mögliches Einvernehmen)
- Gesprächsatmosphäre (Ankündigung, Rahmenbedingungen)
- Gesprächsinhalte (Kündigungsgründe, soziale Aspekte, nächste Schritte usw.)
- Gesprächsausklang (Zusammenfassung, evtl. Bedenkzeit, Anhörung Betriebsrat)
- individuelle Vorbereitung
- persönliche Stärken und Schwächen; Ängste überwinden
- Konsequenz und Wertschätzung ausdrücken trotz Kündigung

Gesprächsübungen (Rollenspiele mit Videofeedback)

**Dauer:** 2 Tage

## 5 Organisations- und Strukturentwicklung im Unternehmen

### 5.1 Organisationsentwicklung Initialworkshop

**Zielgruppe:** Topebene und „Multiplikatoren“ des Organisationsentwicklungsprozesses

**Ziel:** Schaffung optimaler Startbedingungen für Veränderungsprozesse im Unternehmen unter Beachtung der strategischen Zielsetzungen  
 Vereinheitlichung der Vorstellungen über Ziel und Vorgehensweise im Hinblick der angestrebten Veränderungen.  
 Verständigung über die Grundelemente eines konkreten Maßnahmeplanes  
 Projektinitiierung hinsichtlich der strategischen Zielsetzungen (z.B. Marketing, organisatorischer Projekte usw.)  
 Ausprägung von Motivation und Veränderungsbereitschaft bei allen Mitarbeitern  
 Vorbereitung des Strukturworkshops

**Inhalte:**

- Auswertung individueller Strategiegespräche
- Bündeln von Optimierungsmöglichkeiten, Ideen, Vorstellungen und Wünschen hinsichtlich der angestrebten Veränderungen (Organisationsentwicklung)
- Fixierung von Zielen und Strategien
- Bestandsaufnahme, Analyse und Debatte gegenwärtiger und künftiger Aktivitäten, z.B. hinsichtlich Marktbearbeitung, künftige Marketingstrategie usw.
- Verständigung über das Gesamtprojekt und evtl. die Abtrennung von Teilprojekten
- Installation von Projektgruppen
- Information, Vorbereitung, Aktivierung und Motivierung aller Mitarbeiter

**Dauer:** 2,5 Tage

### 5.2 Strukturseminar

**Zielgruppe:** Topebene und „Multiplikatoren“ des Organisationsentwicklungsprozesses

**Ziel:** Offenlegen und Problematisieren von Kommunikations- und Sozialbeziehungen zwischen allen Mitarbeitern im Hinblick auf die Neustrukturierung des Unternehmens  
 Nutzung der systematischen, logisch-analytischen, visionär-intuitiven und verhaltensorientierten Gedanken und Arbeitsweisen aller Mitarbeiter zur Optimierung heterogener Gruppenprofile  
 Kontrolle und weitere Festlegungen Projektanlauf

**Inhalte:**

- Auswertung Soziogramm
- Probleme interner Kommunikation
- Kommunikation in Gruppen und Teams
- H.D.I.- Modell - Weiß ich immer, wen ich vor mir habe? Wie bin ich selbst?
- Gesamtteamprofil; gemeinsames Erarbeiten optimales Kleinteamprofil
- Präzisierung Projektstrukturplan, Terminplan
- Bestätigung Projektschlüsselpersonal

**Dauer:** 2 Tage

### 5.3 Organisationsentwicklung Bilanz- und Motivationsworkshop

**Zielgruppe:** alle von der Organisationsentwicklung betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte

**Ziel:** Reflexion der geleisteten Arbeit und Motivationssetzung für die jetzt anstehende praktische Arbeit in der neuen Struktur

**Inhalte:**

- Motivations-Kick-Off
- Analyse, Debatte und Festlegungen zum Entwicklungsstand der neuen Strukturen
- Projektreview und Ergebnisanalyse Projektgruppen
- Projektreview und -übergabe

**Dauer:** 1,5 Tage

### 5.4 Tagung zur Organisationsentwicklung (Prozessfortsetzung nach ca. 1 Jahr)

**Zielgruppe:** Für eine bewusste, zielorientierte Weiterentwicklung des Unternehmens verantwortliche Mitarbeiter und Führungskräfte

**Ziel:** Die Qualität des Betriebes und die Lebensqualität der Mitarbeiter steigern.  
 Die Stärkung der Einzelbereiche und Nutzung der im Unternehmen möglichen Synergieeffekte.  
 Die Anwendung wissenschaftlicher Erkenntnisse in Führungsarbeit und Struktur.  
 Die permanente Optimierung der Ressourcen, Strukturen, Abläufe und Verhaltensweisen

**Inhalte:**

- Laufende Analyse des IST - Zustandes
- Weiterentwicklung der Unternehmensziele, der Visionen und des Leitbildes
- Permanente Bildung und Weiterbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter in fachlicher und menschlicher Hinsicht
- Hilfestellung durch Seminare, Prozessbegleiter und Moderatoren (Impulsgebung, Umsetzung konkreter Aufgabenstellungen, Konfliktlösung etc.)

**Dauer:** 3 Tage

### 5.5 Organisationsentwicklung (Basisseminar)

**Zielgruppe:** alle Mitarbeiter und Führungskräfte einer Unternehmens/Struktureinheit

**Ziel:** Bewusste zielorientierte Weiterentwicklung des Unternehmens (der Unternehmenseinheit, Filiale usw.) durch Mitarbeiter und Führungskräfte  
 IST-Zustand der Unternehmenseinheit analysieren, den SOLL-Zustand formulieren und daraus resultierend den optimalen Einklang zwischen menschlichem Verhalten und wirtschaftlichen Notwendigkeiten anstreben

**Inhalte:**

- Was kennzeichnet alles den IST-Zustand?
- Welche Schwächen behindern uns bei unserer Arbeit?
- Welche Stärken entdecken wir in unserer Unternehmenseinheit?
- Wie muss unser SOLL-Zustand aussehen, visionär und realitätsbezogen?
- Was sind also unsere wirklichen Ziele?
- Was hindert uns am Erreichen?
- Was müssen wir alles als Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmensleitung wann und wie tun, damit wir die erarbeiteten Ziele tatsächlich erreichen?

**Dauer:** 3 Tage

## 5.6 Implementierung von Projektmanagement (Grundlagenworkshop)

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Projektschlüsselpersonal

**Ziel:** Theoretisch-methodologische Einführung in die Grundbegriffe des Projektmanagements  
 Den Teilnehmern werden Kenntnisse und praktische Handlungsorientierungen zur Problemanalyse, Entscheidungsfindung und für das Projektmanagement vermittelt.  
 Die sachlichen und sozialen Befähigungen der Projektleiter im Bereich der Planung, Organisation und Umsetzung von internen und externen Projekten werden thematisiert.  
 Zusammenwirken verschiedener Projekte innerhalb des Unternehmens und die Aufgaben der Geschäftsführung als Auftraggeber, zentrale Steuerungseinheit und Auditor der Projektarbeit  
 Aufgaben der Linienorganisation bei Haupt- und Nebenprojekten; Projektmanagement und interne Kundenorientierung

**Inhalte:**

1. Grundlagen des Projektmanagements
  - Abgrenzung Projekt / Vorhaben; Merkmale von Projekten
  - Entstehung von Projekten
  - Projektziele; Zielformulierung und -vereinbarung
  - Projektstruktur und -vernetzung
  - Unternehmensorientierung – Teamorientierung – Aufgabenorientierung
  - Achsen des Projektmanagement
  - Dimensionen des Projektmanagement
  - Projektarten im Unternehmen
  - Projektplanung und Organisation
  - Projektumfeld, Verschränkung mit der betrieblichen Praxis
  - Abgrenzung und Definition der Projektaufgabe
  - Situationserfassung und -strukturierung
  - Problemvernetzung und Ausgangsorientierung
  - Zielrahmenfestlegung und Realisation Zielsetzung
2. Die Projektgruppe, Führen der Projektarbeit
  - Anforderungsprofile, Aufgaben- und Verantwortungsstrukturierung; Projektleiter und Schlüsselpersonal
  - Teamdesign, -führung und Arbeitsmethoden, Krisenbewältigung
  - Operative Führungstechniken und Führungsstile im Projektmanagement
  - Strukturierung, Ablauforganisation und Teamfindung während der Projektarbeit
  - dazu Techniken der Moderation im Team bzw. der Selbststrukturierung
  - Arbeitsphasen der Projektgruppe
  - Teamentwicklung und Teamverhalten
  - Strategisches Denken und Konfliktmanagement
  - Leistungsplanung und -kontrolle; Leistungsdreieck im Projektmanagement
3. Projektplanungs- und Überwachungsinstrumente
  - Projektstrukturplan
  - Arbeitspakete und ihre Freigabe
  - Projektsteuerung
  - Terminplanung und -kontrolle
  - Kostenplanung und -kontrolle
  - Ressourcenmanagement
  - Controlling und Qualitätssicherung
  - „Methodenkoffer“: 30 Techniken und „Tricks“ zu Problemanalyse, Entscheidungsfindung und Planung für das Projektmanagement
  - Projektdokumentation; Projektstatusberichte
  - Projektpräsentation, Auditmoderation, Ergebnissicherung
  - Projektreview, Projektabschluss

**Dauer:** 2 x 2 Tage

## 6 Qualitätsmanagement im Unternehmen

### 6.1 Präsentation Qualitätsmanagement

**Zielgruppe:** Geschäftsleitung, Führungskräfte

**Ziel:** Eine Präsentationsveranstaltung zum Thema Qualitätsmanagement gibt einen umfassenden Überblick über das Thema, setzt es in Bezug zur konkreten Unternehmenspraxis und gibt Anregungen zu potentiellen Qualitätsfeldern im Unternehmen.

**Inhalte:**

- Qualitätsmanagement -Weg und Methode zum Unternehmenserfolg
- Orientierung am internen und externen Kunden
- Qualitätsmanagement als Führungsmethode
- Qualitätsmanagement und KVP
- Philosophie, Grundsätze, Ziele, Elemente, Methoden und Werkzeuge des Qualitätsmanagements
- Führung und Arbeit von Qualitätszirkeln

**Dauer:** 0,5 - 1 Tag

### 6.2 Einführung Qualitätsmanagement (1: Top-Workshop)

**Zielgruppe:** Geschäftsleitung von Unternehmen, die ein umfassendes QM-System einführen wollen

**Ziel:**

- Grundsätzliches:
  - Initiierung eines permanenten Verbesserungsprozesses (QM) unter Einbeziehung aller Mitarbeiter und des Managements mit dem Ziel, die Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens den Wünschen und Erwartungen der Kunden entsprechend zu optimieren.
  - Dazu sind messbare Erfolgskriterien zu formulieren und heranzuziehen, wie z.B.
  - Einhaltung der Lieferzeiten
  - Kundenzufriedenheit
  - Garantie- bzw. Gewährleistungsaufwand
  - Ertrag pro Mitarbeiter
  - Minimierung der Krankenstände, Fluktuation, Stillstandszeiten
- Mögliche Q-Felder:
  - Unternehmenskultur (Führungsverhalten, Teamarbeit, Kommunikation, ...)
  - Personalwesen
  - externe Kundenorientierung
  - Ablauforganisation im Kunden- /Dienstleistungs- /Fertigungsbereich

**Inhalte:**

- Präsentation und Auswertung der IST - Analyse
- Verständigung des Top-Managements über den Gesamtprozess und Verpflichtung auf die Prinzipien des QM
- Formulierung der Visionen, Ziele und Grundsätze für den QM-Prozess
- Einsetzung der Projektgruppe „Qualitätsmanagement“
- Formulierung der Projektaufgabe: Aufstellung eines konkreten Katalogs der Teilziele und Maßnahmen, Koordinierung, Verlaufs- und Ergebniskontrolle)

**Dauer:** 2 Tage

- Zusätze:** folgende begleitende Maßnahmen sind möglich und empfehlenswert:
- Qualitätsmanagement als Führungsmethode
  - Geeignete Analyseverfahren zur Erfassung des IST-Zustands in allen Hauptphasen des QM-Prozesses
  - Moderation der Projektgruppe für die ersten Projektgruppen-Meetings (später moderiert sich die Gruppe selbst)
  - Ausbildung der (internen) Coaches/Moderatoren für die Q-Zirkel
  - bedarfsabhängige Beratung/Begleitung des Gesamtprozesses in sensiblen Phasen

### 6.3 Einführung QM (2: Workshops für das Mittelmanagement)

- Zielgruppe:** Führungskräfte von Unternehmen, die ein umfassendes QM -System einführen wollen
- Ziel:** (im Rahmen des QM-Prozesses analog zu Workshop I)
- Inhalte:** Vermittlung und Untersetzung der Ergebnisse des Top-Workshops  
Erarbeitung des notwendigen Rollenverständnisses der mittleren Führungskräfte für den QM-Prozess  
Vereinbarung, welche Q-Zirkel (bzw. Verbesserungsgruppen, usw.) sinnvoll sind und initiiert werden sollen  
Finden der Coaches/Moderatoren und Klärung ihrer Aufgaben
- Dauer:** 2 Tage

### 6.4 Einführung QM (3: Workshops für Mitarbeiter)

- Zielgruppe:** ausgewählte Mitarbeiter von Unternehmen, die ein umfassendes QM-System einführen wollen
- Ziel:** (im Rahmen des QM-Prozesses analog zu Workshop I)
- Inhalte:** Vermittlung und Untersetzung der Ergebnisse der bisherigen Workshops  
Erarbeitung des notwendigen Rollenverständnisses der gewerblichen Mitarbeiter für den QM-Prozess  
Vereinbarung, wer in den Q-Zirkel-Teams mitarbeiten möchte
- Dauer:** 2 Tage

## 7 Teamentwicklung

### 7.1 Selbstorganisation von Teams / Teamentwicklung

**Zielgruppe:** Arbeitsgruppen und Teams aller Unternehmensbereiche und -ebenen

**Ziel:** Die Teilnehmer lernen die Grundelemente leistungsorientierter Teamarbeit und den eigenen dabei bereits erreichten Entwicklungsstand kennen.  
 Die der Teamarbeit eigenen besonderen Formen von Zielsetzung, -vereinbarung und -realisierung werden im Seminar bereichs- und abteilungsspezifisch erarbeitet. Die besonderen Anforderungen an die Führungstätigkeit in Teams werden besser beherrscht.

**Inhalte:**

- IST - Analyse nach unterschiedlichen Aspekten
- Teammerkmale; Entwicklungsphasen von Teams
- Führen im Team, Coaching
- Unternehmenskultur, Werte, Leitbilder
- Kreativität, Qualität, Leistung, Kundenorientierung
- Zielsetzung, Zielvereinbarung, Zielrealisierung
- Entscheiden im Team
- formelle und informelle Teamstrukturen
- systematische Arbeitstechnik
- Konflikte, Lösungsformen und Konfliktmanagement
- Hochleistungsteams

**Dauer:** 3 Tage (Gestaltung der Seminare in Form eines Intervalltrainings möglich)

### 7.2 Moderierter Impuls-Tag Teamarbeit und Teamentwicklung

**Zielgruppe:** Arbeitsgruppen und Teams aller Unternehmensbereiche und -ebenen

**Ziel:** Stärkung des Teamgedankens und des betrieblichen Ganzheitsverständnisses  
 Verbesserung des Gemeinschaftsempfindens und der Motivation der Mitarbeiter  
 Beschleunigung des Teambildungs- und Gruppenfindungsprozesses, orientiert an den generellen Unternehmenszielen  
 Bewusstmachen von Verhaltensweisen, die Kooperations-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sowie das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter erhöhen und dadurch die Fähigkeit des Unternehmens zur flexiblen Anpassung an veränderliche Marktbedingungen unterstützen.

**Inhalte:**

- (Schwerpunktsetzungen sind notwendig und zuvor abzustimmen!)
- Vorteile der Teamarbeit, Teammerkmale und Entwicklungsphasen von Teams
- Wo steht das Team jetzt? Was ist zu tun, damit die Teamentwicklung einen positiven Verlauf nimmt?
- Kommunikation in Teams
- Entscheiden im Team; Zielsetzung und Zielvereinbarung, Zielrealisierung und -kontrolle bei der
- Teamarbeit • offizielle und inoffizielle Teamstrukturen, „Spielregeln“ und Normen
- Konflikte, Lösungsformen und Konfliktmanagement
- gemeinsames Erarbeiten von Problemlösungen
- weiteres Zusammenfinden des Teams mittels Initiierung gruppenspezifischer Prozesse (soweit auf Grund des Zeitrahmens möglich)

**Dauer:** 1 Tag

### 7.3 Führen und Konfliktmanagement in Projektteams

**Zielgruppe:** Projektgruppenleiter jeweils eines Unternehmens

**Ziel:** Die Teilnehmer lernen ihre eigenen Konfliktreaktionsmuster besser kennen und verstehen. Sie finden im Verlauf des Trainings Möglichkeiten, in Zukunft effektiver und kreativer mit Teamkonflikten umzugehen und diese als Chance zur Veränderung zu akzeptieren, wobei aber auch Grenzen produktiver Konfliktmoderation bzw. Gestaltung fixiert werden. Eskalationsstufen von Konflikten, Konfliktreaktion und Hirnstruktur, wirkungsvolle Präventionstechniken sowie Zusammenhänge zwischen Führungsstil und auftretenden Konflikten werden besprochen.  
Im Trainingsverlauf soll sich den Teilnehmern Konfliktmanagement als eine Kunst des Führens (Führungskunst) erschließen.

**Inhalte:**

- Teammerkmale; Hochleistungsteams, optimales Teamdesign
- Teamentwicklungsphasen
- Formelle und informelle Teamstrukturen in Projektteams
- Teamorientierter Führungsstil
- mein Umgang mit „renitenten“ Projektmitarbeitern
- Konflikt; Konflikt und Führungsstil
- Konfliktreaktionszeiten; Konfliktreaktion und Hirnstruktur
- Abneigung, Unsicherheit, Furcht, Angst, Wut, Hass als Verhaltensmuster und der Umgang mit ihnen
- H.D.I.- Modell (Hirn-Dominanz-Instrument); weiß ich immer wen ich vor mir habe?
- Ich bin einmalig – aber der andere auch!
- Ankläger, Beschwichtiger, Ablenker und Versachlicher – wie ist mein eigenes Reaktionsmuster?
- Flucht, Kampf, Delegation, Kompromiss und Konsens als Konfliktlösungsmethoden
- Schritte konsensualer Konfliktlösung bzw. -regulierung; Gewinnen statt Siegen

**Dauer:** 2 Tage

## 8 Selbstmanagement

### 8.1 Rationelles Arbeiten im Büro

**Zielgruppe:** Stressgeplagte, getriebene, unersetzbare, besonders verantwortungsvolle, leicht auszunutzende, gelegentlich von allem überforderte Sekretärinnen, Bereichsleiter, Abteilungsleiter, Ingenieure und Meister usw.

**Ziel:** Kennen lernen der individuellen, persönlichen Verhaltensmuster, die den Umgang mit Zeit beeinflussen.

Entwickeln von praktischen Techniken und Verhaltensweisen zur Effektivierung des eigenen Arbeitsstils, zur rationelleren Gestaltung des Tätigkeitsbereiches und zur Zeitgewinnung

**Inhalte:**

- Zeitmanagement
  - Feststellung des persönlichen IST-Zustandes
  - Herausarbeiten von Abhängigkeiten
  - Finden von Zeitlöchern und Zeitfressern
  - Zielfindung, Zielsetzung, Zielfestlegung und Prioritätensetzung
  - Ganzheitlich planen, qualitative und quantitative Zeiteinteilung
  - Den Tag einteilen; Wie setze ich Prioritäten?
  - Entscheiden ist wichtiger als grübeln
  - Delegation und Delegationsregeln
  - Wie ist meine persönliche Zeit-Leistungs-Kurve?
  - Umsetzungsstrategien, technische und organisatorische Hilfsmittel
  - Die optimale Arbeitsaufteilung in der vorhandenen Zeit
- Büroorganisation
  - Struktur im (Regel-)Tagesablauf
  - Zeiterfassung und Zeitplanung; Einplanen von Zeitreserven
  - Zeitfresser erkennen und wirksam begegnen
  - Organisation und Kommunikation in Kleingruppen
  - Gruppengröße und Auswirkung auf die Arbeit der Sekretärin
  - Führen von Terminen für mehrere Mitarbeiter
  - Organisation einer An- und Abwesenheitsplanung Büroorganisation
  - Sinnvoller Einsatz von Technik
  - Ablageorganisation (eigene und vorgegebene Suchbegriffe)
  - Ablagestruktur; Tipps zur praktischen Umsetzung
  - Zettelbox
- Stressbewältigung
  - Wie unser Körper zu uns spricht
  - Wechselspiel und Abhängigkeit zwischen Körper und Psyche
  - Übungen die den Körper erfrischen (nicht ermüden) und den Geist stärken
  - Abstimmen der Arbeiten auf die eigene Tagesverfassung
  - Das Unterbewusstsein -Helfer in schwierigen Situationen
  - Wie erreiche ich eine positive Einstellung zum Stress?
  - An welchen Zeichen erkenne ich, dass ich „im Stress bin“?
  - Die positiven und negativen Faktoren im Stress.
  - Wie baue ich Störungen, die durch Stress entstehen, wieder ab?
  - Wir erarbeiten alternative Lösungen für die persönliche Situation
  - Erstellen eines individuellen Stress und Lebensqualitäts-Index
  - Ursachen der Stressspirale
- Umsetzung
  - Analyse für die Umsetzung der Erkenntnisse in die Praxis
  - Was wollen wir tun und was wollen wir vermeiden, um unsere Büroorganisation und unser Zeitmanagement zu verbessern
  - Betrachten der Situationen aus unterschiedlichen Sichten
  - Wo liegt der Nutzen (für jeden einzelnen, für das Team, für das Unternehmen)

**Dauer:** 3 Tage

## 8.2 Zeitmanagementseminar

**Zielgruppe:** Stressgeplagte, getriebene, unersetzbare, besonders verantwortungsvolle, leicht ausnützbare, gelegentlich von allem überforderte Führungskräfte

**Ziel:** Kennen lernen der individuellen, persönlichen Verhaltensmuster, die den Umgang mit Zeit beeinflussen.

Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten für eine individuelle Zeitgestaltung bzw. ein individuelles Zeitmanagement

Verständigung über den Zusammenhang von konkreter Zielfestlegung und Mach- sowie Realisierbarkeit eines effektiven Zeitplanes

**Inhalte:**

- Feststellung des persönlichen IST - Zustandes
- Herausarbeiten von Abhängigkeiten
- Finden von Zeitlöchern und Zeitfressern
- Zielfindung, Zielsetzung, Zielfestlegung und Prioritätensetzung; Delegieren, rationell informieren
- Ganzheitlich planen, qualitative und quantitative Zeiteinteilung
- Mit dem Organismus (Biorhythmus)arbeiten
- Umsetzungsstrategien, technische und organisatorische Hilfsmittel
- Den Tag einteilen
- Stress-Typen, Stress-Killer, Stressbewältigung durch Entspannung
- Lebensqualitäts-Index

**Dauer:** 2 Trainingstage; Durchführung als Intervalltraining 2 x 1 Tag

## 9 Gute Kommunikation

### die Basis für Zusammenarbeit, Kundenbetreuung und Verkauf

Rund 70 % des Tages verbringen wir mit Kommunikation. Und bemerken wir dabei nicht mehr oder weniger oft, dass es uns manchmal schwer fällt, andere zu verstehen oder selbst richtig verstanden zu werden?

#### 9.1 Kommunikation – Grundlagenseminar (Kommunikation 1)

**Zielgruppe:** alle Mitarbeiter und Führungskräfte

**Ziel:** Nach dem Seminar sind die Teilnehmer in der Lage:  
 die wichtigsten Kommunikations- und Gesprächsmechanismen zu verstehen  
 eigene Kommunikationsstärken im Gespräch und beim Verkauf zu kennen  
 die eigene Kommunikations- und Konfliktfähigkeit zu verbessern  
 das Unternehmen durch ihre Gesprächsführung positiv zu präsentieren  
 zielgerichtet, verständlich und produktiv zu kommunizieren, die Auswirkungen der eigenen Einstellung und des eigenen Verhaltens anderen gegenüber zu erkennen  
 die eigene Sprechtechnik und Körpersprache zu überprüfen und gezielt einzusetzen  
 besser mit schwierigen Gesprächspartnern (Kunden, Mitarbeitern) umzugehen

**Inhalte:**

- Die grundlegenden Gesetze und „Spielregeln“ der Kommunikation
- Grundlagen der Kommunikationspsychologie
- Wie ist mein eigenes Kommunikationsverhalten? • Welche Kommunikationsmuster bevorzuge ich? • Der Einsatz unserer Sinne in der Kommunikation
- Umgang mit der Sprache (weiche Sprache – harte Sprache)
- Feedback, Feedback-Regeln
- Wie mache ich mich verständlich?
- Übung zum aktiven Zuhören
- Kennen lernen von Kommunikationsmodellen
- Unterschied Telefonat und persönliches Gespräch
- Wirkung meiner Stimme auf den Gesprächspartner
- Gesprächsaufbau und -ablauf (Kunden- und Verkaufsgespräche)
- Bedeutung von Fragen im Gespräch
- Gesprächsführung durch gezielte Fragestellung
- Körpersprache erkennen, deuten und selbst bewusst einsetzen
- Erkennen des richtigen Zeitpunkts für Gespräch-/Verkaufsabschluss
- Reklamationen – Chancen für Image- und Sympathiegewinn
- Konflikte, Konfliktmuster, Konfliktlösungsmöglichkeiten
- Fallbeispiele und Übungen

**Dauer:** 3 Tage; Durchführung als Intervalltraining ist möglich

## 9.2 Kommunikation und Kundenbetreuung per Telefon (Kommunikation 2)

**Zielgruppe:** Mitarbeiter, die schwerpunktmäßig Kunden bzw. Geschäftspartner per Telefon betreuen

**Ziel:** Hebung der Telefonkultur im Unternehmen - Verstärkung der Corporate Identity

- Die Teilnehmer lernen
  - das eigene Telefonverhalten und die Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation per Telefon kennen
  - zielgerichtet und produktiv zu telefonieren
  - Telefongespräche bewusst vorzubereiten, zu führen und auszuwerten

- Inhalte:**
- Kommunikation und Sinneswahrnehmung
  - Unterschied Telefonat und persönliches Gespräch
  - Vielschichtigkeit der Kommunikation am Telefon
  - Die Stimme und das Gefühl
  - Körperhaltung und Stimme beim Telefonieren
  - Wirkung meiner Stimme auf den Gesprächspartner
  - Bedeutung der ersten 10 Sekunden für den Gesprächsverlauf
  - „Sich-Melden“ am Telefon
  - Gesprächsaufbau und -ablauf
  - Bedeutung von Fragen im Gespräch
  - Zuhören und Zuwenden; Übungen zum Zuhören
  - persönlicher Sprechstil am Telefon (Übung und Analyse)
  - Übungen schwieriger Telefongespräche mit einer Telefontrainingsanlage (Ton- und Videoaufzeichnungen und Analyse)

**Dauer:** 2 Tage

## 9.3 Schriftliche Kommunikation

**Zielgruppe:** Mitarbeiter und Führungskräfte aller Ebenen, die viel schriftlich kommunizieren Voraussetzung: Teilnehmer müssen mit den Grundlagen der Kommunikation vertraut sein (sollten am besten das Grundseminar absolviert haben)

**Ziel:** Kennen lernen und Einüben von Möglichkeiten und Bedingungen schriftlicher Kommunikation

- Inhalte:**
- Die Teilnehmer lernen
  - Grundlagen eines zeitgemäßen Ausdrucks in der Geschäftskorrespondenz kennen;
  - beim Formulieren die Situation des Empfängers einzukalkulieren;
  - ihre Schreiben logisch und psychologisch richtig aufzubauen;
  - ihre Texte, Informationsmaterialien usw. übersichtlich und leicht lesbar zu gliedern.

**Dauer:** 2 Tage

## 9.4 Verhandlungstechnik

**Zielgruppe:** Führungskräfte bzw. Mitarbeiter, die mit externen Partnern Verhandlungen führen

**Ziel:** Die Teilnehmer erlernen das „Handwerkszeug“ für einen sicheren Umgang mit dem Verhandlungspartner. Sie kennen und nutzen Strategien erfolgreicher Verhandlungsführung;  
 steuern Überzeugungsprozesse in Verhandlungen konsens- und ergebnisorientiert;  
 beherrschen Argumentations- und Fragetechniken und können mit Einwänden geschickt umgehen;  
 setzen die Methoden der Kommunikationspsychologie vorteilhaft ein;  
 hören aktiv zu und nutzen dies entscheidend für ihre Gesprächsführung;  
 kennen ihre eigenen Kommunikationsstärken und verhandeln auch mit anspruchsvollen Partnern kompetent und sicher;  
 bereiten ihre Verhandlungen zielgerichtet nach.

**Inhalte:**

- Seminarschwerpunkt Kundenorientierung/Strategievarianten:
  - eigene Kommunikationsmuster, Stärken und Schwächen; Rollenverständnis
  - Äußere Rahmenbedingungen
  - Methodik eigener Zielplanung; Strategieentwicklung
  - Erkennen der Ziele der Parteien
  - Entscheidung über „Verhandlungsgegner“ oder „Verhandlungspartner“
  - Umgang mit Angriffen
  - Verhandlung als Konfliktlösungstechnik; „Gewinnen statt Siegen“
  - Stellenwert des Preises in der Verhandlung, klassische Preiswiderstände
  - Umgang mit „Preis poker“, „Preis bluff“ und notorischen „Preis drückern“
  - Anbieten von Alternativen
  - Festhalten von Ergebnissen
  - Interne Nachbereitung und Analyse des Verhandlungsverlaufs
- Seminarschwerpunkt Schwierige Situationen meistern:
  - Häufige Blockierungen
  - Der schwierige Auftraggeber (verschiedene Typen)
  - Nachtragsforderungen vorbereiten und kompetent durchsetzen
  - Reklamationen – Chancen für Image- und Sympathiegewinn
  - Umgang mit unerwarteten Konflikten

**Dauer:** 2 Tage

## 9.5 Rhetorik, Argumentation und Konfliktverhalten (Kommunikation 3)

**Zielgruppe:** Teilnehmer am Seminar Kommunikation 1 und 2

**Ziel:** Nach dem Seminar sind die Teilnehmer in der Lage,

- das eigene Durchsetzungsvermögen zu kennen und zu verbessern
- sich Überzeugungskraft durch Argumentation zu erarbeiten und zu behalten
- die eigenen rhetorischen Fähigkeiten zu kennen und gezielt zu verbessern
- auf Einwände einzugehen
- in Konfliktsituationen bewusst und lösungsorientiert zu handeln

**Inhalte:**

- Rückblick auf das erste Seminar
  - Was fehlt mir noch und was brauche ich noch?
  - Gesprächsführung durch gezielte Fragetechnik
  - informationsorientierte und verkaufsorientierte Gesprächsführung
  - Übungen zur gezielten Fragetechnik
- Argumentieren – aber wie?
  - Argumentationsstile und ihre Wirksamkeit
  - Erkennen, Erleben und Entwickeln des eigenen Argumentationsstils
  - Unterschied von Argumentation und Verteidigung
  - psychologische Grundlagen von Überzeugung
  - das 5-Satz-Modell und seine Anwendung
  - Eingehen auf Einwände
  - körpersprachliche Voraussetzungen argumentativer Sicherheit
  - eigene Grenzen und die Grenzen anderer
  - Welches Verhalten bestimmt mein Durchsetzungsvermögen?
  - Übungen im Argumentieren und Überzeugen anhand von Beispielen aus der täglichen Praxis
- Rhetorik
  - Besonderheiten der freien Rede
  - Erlangen von Selbstsicherheit/Übungen
  - Die vorbereitete Rede
  - Übungen mit von den Teilnehmern eingebrachten unternehmenstypischen Themen
- Abneigung, Unsicherheit, Furcht, Angst, Hass als Verhaltensmuster und der Umgang mit ihnen
  - Der Konflikt als Chance zur Veränderung
  - Flucht, Kampf, Delegation, Kompromiss und Konsens als Konfliktbewältigungsmethoden
  - Von der Konfrontation zum Konsens -Schritte konsensualer Konfliktlösung
  - Gewinnen statt Siegen
  - Reklamationen -Chancen für Image- und Sympathiegewinn
  - Üben schwieriger Gesprächs- und Konfliktsituationen
  - Umgang mit schwierigen Kunden und Mitarbeitern

**Dauer:** 2 - 3 Tage (abhängig von Teilnehmerzahl)

## 9.6 Präsentieren und Moderieren (I – III)

**Zielgruppe:** Führungskräfte, Mitarbeiter mit Aufgaben im Bereich Verkauf, Projektarbeit u. ä.

**Ziel:** Die Teilnehmer lernen, Informationen und Handlungsaufforderungen erfolgreich an eine Zuhörergruppe zu vermitteln.

Sie berücksichtigen didaktische Grundregeln, die Kommunikationsprinzipien und beherrschen die technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen der Präsentation bzw. Diskussion.

Sie können Themen strukturieren, effektiv visualisieren und unterschiedliche Medien einsetzen.

Sie haben ein klares Rollenverständnis als Referent/Moderator, verhalten sich teilnehmerorientiert und können mit positiven und negativen Emotionen umgehen.

**Inhalte:**

- Bedürfnisstruktur
  - Wahrnehmung
  - „Grundgesetze“ der Kommunikation
  - nonverbale Kommunikation
  - Didaktik (Grundlagen)
  - Medieneinsatz
  - Rahmenbedingungen
  - Referatübung (Redekonzept, 5-Satz-Struktur, Dramaturgie, Mind-Mapping)
  - Strukturierte Rede
  - Strukturierte Info-Aufnahme (Sprechdenken)
  - „Absurde“ Präsentation
  - reale Präsentation
  - Diskussionstechnik (Moderation)
  - Methoden und Hilfsmittel für die Moderation
  - Diskussionsübungen
  - Interviewtechnik
  - Konferenztechnik
  - Positive Wertschätzung (Empathie) als Grundhaltung d
  - es Referenten/Moderators
  - „Heißer Stuhl“ – Umgang mit negativen Gefühlen und „brenzlichen“ Situationen

**Dauer:** 3 mal 2 Tage

## 9.7 Überzeugende PC-Präsentationsgraphik (Notebook-Präsentation I)

**Zielgruppe:** Führungskräfte, Mitarbeiter mit Aufgaben im Bereich Verkauf, Projektarbeit u. ä.

**Ziel:** Präsentationsfolien rasch, effizient und aussagekräftig erstellen  
 Die richtigen Farben und Hintergründe wählen, mit klaren Kontrasten und lesbaren Texten die Kommunikation verbessern  
 Symbole und Fotos sinnvoll selektieren, verändern und damit die Aussage der Folie verstärken  
 Häufige Fehler bei der visuellen Umsetzung vermeiden  
 Schwer realisierbare Ideen rechtzeitig ausscheiden oder anders lösen

**Inhalte:**

- Fallen vermeiden – warum „schöne“ Folien selten gut sind
- Klare Zeilen statt Schriften-Salat – welche Buchstaben besser funktionieren
- Visuelle Elemente rasch und richtig einsetzen: Diagramme, ClipArts, digitale Fotos, Firmenlogos
- Symbole mit Überlegung einsetzen: mit Bibliotheksbildern richtig visualisieren
- Grundregeln der Foliengestaltung: Farben, Schriften und Hintergründe wirkungsvoll auswählen
- Die Form der Ausgabe/Präsentation berücksichtigen: Folie oder Datenprojektion?
- Viele Praxistipps, um aus PowerPoint & Co. mehr herauszuholen – und um Zeit zu sparen

**Dauer:** 2 Tage

## 9.8 Elektronisch präsentieren – aber richtig (Notebook-Präsentation II)

**Zielgruppe:** Führungskräfte, Mitarbeiter mit Aufgaben im Bereich Verkauf, Projektarbeit u. ä.

**Ziel:** Die richtige Positionierung; Wo stehe ich? Wo stehen Notebook und Datenprojektor?  
 Durch gezielten Körpereinsatz den Hightech-Eindruck ausbalancieren – damit aus „cool“ nicht kalt wird  
 Bildaufbausequenzen und Folienübergänge sinnvoll in die Präsentation einbauen  
 Technische Pannen vermeiden bzw. gekonnt meistern  
 Die im Workshop optimierte Präsentation ist für den nächsten Einsatz bereit!

**Inhalte:**

- Animieren – aber richtig: Grundregeln für alle Arten der Bewegung im Bild: Tempo, Richtung, Effektauswahl, ...
- Lernen von Filmemachern: Wann ist welche Animationssequenz, wann ist welcher Folienübergang sinnvoll?
- Zeigehilfen: Laserpointer, Funkmäuse, Zeigestäbe, ... Was funktioniert, worauf kommt es an?
- Technische Grundbegriffe für die Präsentation mit Notebook und Datenprojektor
- Wenn gerade ein Kauf ansteht: Welche „Features“ sind nützlich, welche kosten nur Geld?
- Wie Sie Ihr Notebook für die Präsentation optimieren

**Dauer:** 2 Tage

## 10 Verkauf, Vertrieb, Akquisition

### 10.1 Verkaufstraining für Dienstleister

**Zielgruppe:** alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit Verkaufs-, Vertriebs-, Vermietungs-, Leasing- oder anderen Akquisitionsaufgaben

**Ziel:** Nach dem Seminar sind die Teilnehmer in der Lage  
 die wichtigsten Kommunikations- und Verkaufsmechanismen zu verstehen  
 die eigene Kommunikations- und Konfliktfähigkeit im Gespräch und beim Verkauf zu verbessern  
 emotionalen Vorgänge beim Kunden und beim Verkäufer zu erkennen  
 zielgerichtet und produktiv zu kommunizieren, die eigene Sprechtechnik zu verbessern und Verkaufsgespräche zu führen  
 Körpersprache gezielt zu beobachten und einzusetzen  
 freundlich, professionell und erfolgreich mit schwierigen Kunden umzugehen  
 das eigene Unternehmen positiv zu präsentieren

- Inhalte:**
- Kommunikation im Verkauf
    - Die Grundlagen der Kommunikation
    - Der Einsatz unserer Sinne in der Kommunikation
    - Umgang mit der Sprache (weiche Sprache -harte Sprache)
    - Übung zum aktiven Zuhören
    - Gesprächsaufbau und -ablauf
    - Bedeutung von Fragen im Gespräch
    - Gesprächsführung durch gezielte Fragetechnik
    - Körpersprache erkennen, deuten und selbst bewusst einsetzen
    - Fallbeispiele und Übungen
  - Verkaufstechniken
    - Verkauf durch Kommunikation
    - Was verkaufen wir?
    - Verkaufsförderer und -behinderer
    - Reden und Zeigen
    - Kundennutzen ansprechen, Kundenwünsche erkennen und erfüllen
    - Unsere speziellen Verkaufsargumente
    - Ablauf Verkaufsgespräch
    - Gesprächseinstieg – (vor)entscheidend für den Gesprächsverlauf
    - Eingehen auf den Kunden; Motive kennen lernen; alle Sinne ansprechen
    - aktives Anbieten aller Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens
    - Einwände ernst nehmen und behandeln
    - Anbieten von Alternativen
    - Verkaufen des Preises, Umgang mit „Preis poker“ und „Preis bluff“
    - Verkaufs- und Gesprächsabschluss
    - Nach dem Abschluss; Aufrechterhalten von Kundenkontakten
    - Reklamationen – Chancen für Image- und Sympathiegewinn
    - Umgang mit unerwarteten Konflikten, Konfliktverhaltensmuster

**Dauer:** 3 Tage; Durchführung als Intervalltraining möglich

## 10.2 Akquisition – systematische Neukundengewinnung

**Zielgruppe:** alle Führungskräfte und Mitarbeiter mit Verkaufs-, Vertriebs- und Akquisitionsaufgaben

**Ziel:** Initiierung und Begleitung einer auf quantitative und qualitative Ausweitung des Kundenstammes ausgerichteten Akquisitionsoffensive durch alle Mitarbeiter  
 Sicherung der Unternehmensexistenz durch die Organisation einer systematischen Akquisitionstätigkeit  
 Direkte Vereinbarung von Präsentationsterminen mittels Telefonakquisition

- Inhalte:**
- Systematische Akquisition in Einzelschritten
    - Akquisitionsplanung
    - Informationsbeschaffung
    - Kundeneinteilung
    - Die Möglichkeiten des Erstkontaktes
    - „Kaltakquisition“
    - Das zielgerichtete Akquisitionstelefonat
    - Der Akquisitionsbrief und die Mailing-Stufen
    - Das persönliche Erstgespräch mit Vor- und Nachbereitung
  - Gesprächsführung und Überzeugungskraft
    - Gesprächsaufbau, -struktur und -ablauf
    - Was muss ich tun, um die Gesprächsführung zu erlangen?
    - Beziehungsmanagement
    - Bedeutung von Fragen im Akquisitionsgespräch
    - Fragearten und ihr Einsatz
    - Umgang mit Einwänden und Widerständen
    - Wie erlange ich Überzeugungskraft?
    - Argumentationsmodelle und ihre Funktionsweise
    - Abschlussignale und –techniken im Akquisitionsgespräch
    - Wie Sie Ihre Dynamik und Motivation zur Zielerreichung aufbauen
  - Das Akquisitionstelefonat
    - Besonderheiten der Telefonakquisition
    - Grundtechniken bei Telefonieren
    - Struktur und Ablauf Akquisitionstelefonate
    - Umgang mit Widerständen
  - Kompetenz im Verkauf
    - Strategische Akquisition
    - Taktisches Vorgehen (individuell und im Team)
    - Akquisition und „Was geschieht danach?“ – Von der Akquisition zum Verkauf
    - Gestalten einer aktiven und dauerhaften Kundenbeziehung durch intensive Kundenbetreuung
    - Permanente Akquisition durch Anbieten neuer Produkte und Dienstleistungen sowie Eingehen auf spezielle Kundenbedürfnisse

Praktische Übungen mit externen Partnern begleitet von (Video- und Gruppen Feedback)  
 Intensive Ansprache realer Neukunden!

**Dauer:** 4 Tage als Intervalltraining (2+2 d im Rhythmus von 4 Wochen)

## 10.3 Beschwerdemanagement – Aus Reklamationen Reklame machen

**Zielgruppe:** alle Mitarbeiter und Führungskräfte mit Kundenkontakt

**Ziel:** Die Mitarbeiter  
 können Reklamationen kundenorientiert entgegennehmen  
 lernen ihr eigenes Verhalten bei persönlichen, telefonischen und schriftlichen Beschwerden und Reklamationen besser kennen  
 analysieren ihr eigenes Beschwerdemanagement und erarbeiten Verbesserungen  
 üben den Umgang mit schwierigen Kunden  
 können Reklamationen für die Marktanalyse nutzen  
 gehen in Zukunft selbstbewusster mit Reklamationen um und erkennen darin die Chance für eine bessere Kundenbindung und effektivere Problemlösung

**Inhalte:**

- Warum ist ein gutes Beschwerdemanagement so wichtig?
  - Was bedeuten Beschwerden für den Kunden, für den Mitarbeiter, für das Unternehmen?
  - Welche Konsequenzen zieht der Kunde, ziehen wir aus Beschwerden?
  - Wie verhalten sich zufriedene Kunden, wie unzufriedene?
  - Beschwerden – eine Chance für die Kundenbindung
  - Wie können wir Beschwerden erfolgreich nutzen?
- Wie gehen wir erfolgreich mit Beschwerden um?
  - Was steht hinter einer Beschwerde?
  - Wie erhalten wir Beschwerden? Welche Arten von Beschwerden gibt es?
  - Wie bearbeiten wir erfolgreich persönliche, telefonische und schriftliche Beschwerden?
  - Wie gehen wir mit schwierigen Kunden um und wie erkennen wir sie?
  - Reklamationen als kostenlose Marktforschung und Konkurrenzbeobachtung
  - 10 „Goldene Regeln“ für das Beschwerdemanagement
  - Wie machen wir aus Reklamationen Reklame für unsere Unternehmen?
- Wie bearbeiten wir konsequent Beschwerden?
  - Beschwerdeanalyse; wie erfassen und analysieren wir Beschwerden und Reklamationen?
  - Wie werden Beschwerden effizient bearbeitet?
  - Welche Maßnahmen zur Verbesserung sind möglich?
  - Was können wir bereits ab morgen verbessern?
- Das Reklamationsgespräch
  - Typologie der Beschwerdeführer; effektives Umgehen damit
  - Entgegennahme von Reklamationen am Telefon – Chance für Image- und Sympathiegewinn, Kundenbindung und Folgegeschäfte
  - verkäuferische und psychologische Besonderheiten des Reklamationsgesprächs
  - aktives Zuhören und Zuwenden; Übungen zum Zuhören
  - Gesprächsführung durch gezielte Fragetechnik
  - Argumente und Formulierungen, die positiv bzw. negativ auf den Kunden wirken
  - Umgang mit schwierigen Telefonkunden – Konfliktgespräche am Telefon
  - Wie erreiche ich einen produktiven Gesprächsausstieg?
  - Checkliste für das Verhalten bei Beschwerden

**Dauer:** Intervalltraining 2 + 1 Tage (2 Tage Trainingsseminar, 1 Tag Erfahrungsworkshop)

#### 10.4 Key-Account-Training (1): Beziehungsmanagement/Kommunikation

**Zielgruppe:** Großkunden- bzw.. Sonderkundenberater

**Ziel:** Profilierung methodischer und sozialer Kompetenz der und damit Verbesserung ihrer Fähigkeiten, Key-Accounts ganzheitlich zu betreuen.

- Inhalte:**
- Auswertung und Besprechung der Interviews
  - Auswertung und Besprechung der Interviews
  - Selbsterkenntnis und Kundenarbeit mit dem Hirn-Dominanz-Instrument
  - Selbstbild / Fremdbild unter dem Blickwinkel der „Vier Charaktergrundstrukturen“; meine Stärken und Schwächen
  - Aufbau einer den individuellen Verhaltensweisen des Kunden entsprechenden Beziehungsebene
  - Partnerschaft statt Anbiederung
  - Eigene Kommunikationsmuster, Stärken und Schwächen
  - Gestik und Mimik in der Kommunikation und ihre Wirkung auf mich und den Kunden

#### 10.5 Key-Account-Training (2): Kompetent Verhandeln und Verkaufen

- Inhalte:**
- Gesprächsaufbau und -ablauf
  - Gesprächssteuerung durch gezielte Fragetechnik; Einwandbehandlung durch Fragen bzw. Argumentation
  - Entwicklung des eigenen Kommunikationsstils
  - „Aggressivität“ im Verkauf -Erfolg ist machbar
  - Methodik eigener Zielplanung; Strategieentwicklung; Ziele des Partners
  - Anbieten von Alternativen und Varianten
  - Interne Nachbereitung und Analyse des Verhandlungsverlaufs

#### 10.6 Key-Account-Training (3): Organisationsmanagement / Backoffice

- Inhalte:**
- Feststellung des persönlichen IST - Zustandes
  - Herausarbeiten von Abhängigkeiten;
  - Teamstrukturen;
  - Führungs- und Kompetenzfragen;
  - „Doppelverräter“
  - Finden von Zeitlöchern und Zeitfressern
  - Ganzheitlich planen, qualitative und quantitative Zeiteinteilung
  - Mit dem Organismus arbeiten;
  - eigener und Biorhythmus des Key-Account
  - Umsetzungsstrategien, technische und organisatorische Hilfsmittel
  - den Tag einteilen

#### 10.7 Key-Account-Training (4): Konfliktverhalten

- Inhalte:**
- - Konfliktreaktionszeiten; Konfliktreaktion und Hirnstruktur;
    - H.D.I - Modell (Hirn-Dominanz-Instrument);
    - die 4 Charaktergrundstrukturen in ihren Konfliktreaktionen
    - Eskalationsstufen von Konflikten: Ärger, Zorn, Hass...; Was mache ich bloß mit dem Kunden der immer nörgelt und schimpft
    - Mein Umgang mit aggressiven Kunden: Ankläger, Beschwichtiger, Ablenker und Versächlicher
    - Meine „Knöpfe“; persönliche Konfliktanalyse
    - Konflikt als Chance zur Verständigung und Veränderung, Konfliktarten und Konfliktlösungsmethoden
    - Verhandlung als konsensuale Konfliktlösungstechnik; Gewinnen statt Siegen

**Dauer:** je Seminar 3 Tage

## 10.8 Entfaltung einer neuen Qualität der Kundenorientierung (Kick-Off-Workshop)

**Zielgruppe:** Führungskräfte und Mitarbeiter mit direktem Kundenkontakt

**Ziel:** Schaffen der mentalen Voraussetzungen für die Ausprägung optimalen Kunden- und Dienstleistungsverhaltens  
Besseres Verständnis für Kosten und Nutzen der Kunden- und Verkaufsorientierung  
Kennen lernen der Kriterien, die für Kunden von Bedeutung sind  
Verbesserung Teamarbeit mit dem Ziel optimaler Kundenorientierung  
Erarbeiten von individuellen Zielsetzungen, Zielvereinbarungen und Festlegungen zur Entfaltung Kundenorientierung im eigenen Team und im Unternehmen

**Inhalte:**

- Wer sind unsere Kunden und was wollen sie von uns? •
- Was bieten wir dem Kunden? Was wollen wir von Ihm? •
- Was bedeutet für mich persönlich Kundenorientierung?
- Wenn ich Ihr Kunde wäre, was würde ich von Ihrem Unternehmen erwarten? (Konkrete Service- und Dienstleistungen, Kundenverhalten)
- Was kauft der Kunde zusätzlich zur Basisleistung?
- Was fördert und was behindert die Kundenorientierung in meinem Team und innerhalb des Unternehmens?
- Welche meiner persönlich ausgeprägten Eigenschaften fördern mein Kundenverhalten und welche behindern es?
- Welche persönlichen Stärken möchte ich künftig noch stärker dem Kunden gegenüber zur Geltung bringen?
- In welchen Momenten fällt der Kunde sein Urteil über mich und mein Unternehmen?
- Typische Schwachstellen der Kundenorientierung
- Das Zeitproblem in der Kundenbetreuung; die 80:20-Regel
- Die Formel für zufriedene Kunden

**Dauer:** 1 Tag

## **11 AGB der Kossa & Partner Managementberatung**

### **1. Rechnungslegung**

Rechnungen werden nach der erbrachten Dienstleistung gestellt und sind sofort ohne Abzug fällig. Bei Zahlungsverzug von mehr als 28 Tagen gelten 1 Prozent Verzugszinsen per begonnenen Monat als vereinbart. Reisespesen und Aufenthaltskosten von Beratern bzw. Trainern werden weiterverrechnet.

### **2. Leistungszeitraum und Stornierung**

#### **2.1 kundeninterne Seminare bzw. Dienstleistungen**

Bedingen höhere Gewalt, Krankheit, Unfall oder sonstige von der K & P nicht zu vertretende Umstände, dass ein Termin nicht eingehalten werden kann, ist die K & P berechtigt, unter Ausschluss jeglicher Schadensersatzpflichten, die vereinbarte Vertragsleistung zu einem neuen Termin zu erbringen. Besteht die Notwendigkeit, dass ein vereinbarter Termin vom Auftraggeber verschoben werden muss, bemüht sich die K & P, innerhalb von 6 Monaten einen Alternativtermin zu fixieren. Die Bearbeitungsgebühr beträgt in diesem Fall 10 Prozent des vereinbarten Honorars.

Bei einem Vertragsrücktritt des Auftraggebers innerhalb von 2 Monaten vor dem vereinbarten Seminar oder Projekttermin verrechnen wir eine Stornogebühr von 50 Prozent des vereinbarten Honorars, bei einem Rücktritt ab 10 Werktagen 70 Prozent und ab 5 Werktagen 100 Prozent.

#### **2.2 offene Seminare mit individueller Anmeldung**

Nach Eingang dieser Anmeldung erhalten Sie eine *Anmeldebestätigung*. Etwa 14 Tage vor Beginn der Veranstaltung erhalten Sie darüber hinaus eine verbindliche Seminarbestätigung mit Hinweisen zum Hotel (inkl. des jeweiligen Vollpensionspreises) sowie ggf. weitere Informationen zum Seminar.

*Bitte nehmen Sie vor Erhalt der verbindlichen Seminarbestätigung keine Reise- oder Unterkunftsbuchungen vor, da K & P im Falle einer Stornierung nicht für eventuelle Stornierungskosten aufkommt.*

Die Rechnung für die Teilnehmergebühr erhalten Sie nach dem Seminar. Eventuelle Hotelkosten sind zum Abschluss der Veranstaltung direkt an das Hotel zu zahlen. Rechnungen sind sofort ohne Abzug fällig. Bei Zahlungsverzug von mehr als 28 Tagen gelten 1 Prozent Verzugszinsen je begonnenen Monat als vereinbart.

Bis zu 1 Monat vor dem vereinbarten Seminartermin können Sie kostenfrei von dieser verbindlichen Anmeldung zurücktreten. Bei einem Rücktritt innerhalb von 1 Monat verrechnen wir eine Stornogebühr von 50 Prozent des vereinbarten Preises und ab 5 Werktagen 100 Prozent. Die Stornierung muss in jedem Fall schriftlich erfolgen.

Sollten Sie weiterhin an dem Seminar interessiert, aber terminlich verhindert sein, bemühen wir uns, Ihnen einen *Ersatztermin* innerhalb von 6 Monaten anzubieten. Wenn Sie sich für eine verbindliche Anmeldung zu diesem Ersatztermin entscheiden, berechnen wir für Ihre Stornierung des Ersttermins lediglich eine Bearbeitungsgebühr von 5 Prozent.

Kann auf Grund höherer Gewalt, Krankheit, Unfall oder sonstiger, von der K & P nicht zu vertretender Umstände ein vereinbarter Seminartermin von unserer Seite nicht eingehalten werden, bemüht sich die K & P, unter Ausschluss jeglicher Schadensersatzpflichten, innerhalb von 6 Monaten einen Ersatztermin zu fixieren. In diesem Falle gilt die bestätigte Seminaranmeldung des Teilnehmers als fortwirkend für den Ersatztermin, sofern der Teilnehmer seine Anmeldung nicht schriftlich storniert.

### **3. Salvatorische Klausel**

Sollte eine Bestimmung dieser Vereinbarung unwirksam sein oder werden, so berührt dies nicht die Wirksamkeit der restlichen Bestimmungen. An die Stelle der unwirksamen Bestimmungen ist eine Regelung zu setzen, die dem Zweck der Vereinbarung wirtschaftlich am nächsten kommt. Soweit eine Bestimmung unvollständig ist oder wird, gilt das entsprechende.

### **4. Schlussbestimmungen**

Erfüllungsort, Gerichtsstand und Rechtsanwendung Erfüllungsort und Gerichtsstand sind Cottbus. Es findet ausschließlich das Recht der Bundesrepublik Deutschland Anwendung.

Alle Änderungen dieser Geschäftsbedingungen bedürfen der schriftlichen Form und der beiderseitigen Bestätigung.