Die Führungstoolbox

Führungskräfteentwicklung: mögliche Inhalte und Transfer

Erfahren Sie im Folgenden mehr über das Knowhow Ihrer Führungskräfte, um deren Führungskompetenz aufzubauen und/oder zu stärken. Der Transfer in die Praxis wird bereits von Beginn an geplant.

Bei der Ermittlung Ihres Bedarfes und der passenden Wahl der Inhalte und Formate unterstütze ich Sie. Ebenso bei der Beratung, welche Teile der ganzheitlichen Führungskräfteentwicklung on-/off- und near-the-job effektiver platziert sind.

Ein effektives Führungskräfteentwicklungsprogramm umfasst Anteile aller Bereiche. Es findet sowohl am Arbeitsplatz (z. B. Übernahme von Tages-, Urlaubsvertretungen, Co-Leitung von Besprechungen, etc.), als auch arbeitsplatznah (z. B. Übernahme von Projekten, Bearbeiten von praxisnahen Fallstudien, Coaching zu konkreten Führungssituationen, etc.) und abseits des Arbeitsplatzes zum Erwerb von Wissen und Üben im geschützten Raum statt (Schulungen, Trainings, Blended Learning, etc.).

Beispiele für Tools/Methoden der Kompetenzentwicklung		
on-the-job	**near-the-job**	**off-the-job (abseits „regulärer“ Arbeit)**
• Einarbeitung • Erfahrungslernen • Ausprobieren, Testen • Job-Coaching • Supervision und kollegiale Fallberatung (Situationsanalyse und Handlungsmögl.) • Selbststudium am Arbeitsplatz • Einsatz in anderer Niederlassung • Auslandseinsatz • Aufgabenerweiterung (job enlargement) • Aufgabenanreicherung (job enrichment)	• Gruppenarbeit • Planspiel • Fallstudie • Projektarbeit • Action learning • (Business) Coaching	• Interne/externe betriebliche Weiterbildung (Trainings, Seminare, Workshops, Lehrgänge, Fortbildung) • Arbeitsplatzwechsel (job rotation) • Computer-/Internetgestütztes Lernen • Blended Learning • Profiling • Persönliche Reflexionsarbeit • Persönlichkeitsentwicklung • Messebesuche, Fachkongresse • Mentoring • Autonomes Lernen neuer Inhalte

Stöbern Sie auf den folgenden Seiten, markieren Sie Inhalte, die für den Kompetenzaufbau Ihrer Führungskräfte wichtig und nützlich sein können.

Mögl. Trainingsinhalte von Führungskräfteentwicklungsprogrammen (off the job)

Kommunikation	• Kommunikationsmodelle, psychologische Grundlagen • Menschliche Kommunikationsstile und passende Umgangsstrategien • Fragetechniken, Basics und fortgeschritten • Aktives Zuhören, Ich-Aussagen • Wichtige Feedbackregeln kennen, anwenden und einfordern • Mit Lügen umgehen • Körpersprache für FK: Einsatz von Hoch- und Tiefstatus – selbstsicheres Auftreten • 10 Werkzeuge der Kommunikation – kompakt • Die Arbeitsbeziehung stärken – auf das „Beziehungskonto“ einbezahlen • Schwierige Arbeitsbeziehungen verbessern (mit Strategieplaner)
Gesprächsführung	• Allgemeines Mitarbeitergespräch – Baukasten mit Navigationsfragen zur Vor-/ Nachbereitung • Das Auswahl-Interview • Das Onboarding-Gespräch • Anerkennung + 7 Stufen der Anerkennung - wann sie wirkt, wann nicht • Feedbackgespräche mit verschiedenen Strategien der Einflussnahme • Verhaltensproblematiken und -muster gezielt und professionell ansprechen • Aufwärts-Feedback einholen: die Zusammenarbeit gemeinsam bewerten • Beurteilungsgespräch • Periodisches Mitarbeitergespräch • Probezeitgespräch • Zielvereinbarungsgespräch • Das Entwicklungs-/Laufbahngespräch • Veränderungen/Change individuell kommunizieren, Widerstand reduzieren • Konfliktgespräch als Beteiligter / kollegial • Konfliktmoderation • Überbringen schlechter Nachrichten • Emotional fordernde Gespräche • Remotivationsgespräche • Überlastungssignale erkennen und ansprechen • Suchtverhalten ansprechen • Krankenrückkehr- und Fehlzeitengespräche • Kritikgespräche + 7 Stufen der Kritik • Disziplinargespräche • Gespräche mit Mobbing-Opfern und Mobbing-Tätern • „Die letzte Chance“ • Trennungsgespräche • Exit-Interviews führen
Selbstkenntnis, Menschenkenntnis Selbstführung Resilienz	• Selbst- und Menschenkenntnis als eine wichtige Grundlage wirkungsvoller Führung • Die Selbstführungskompetenz steigern – 7 Strategien (Analyse und Handlungsplan) • Die Resilienz stärken, Vorbild auch in der Krise – 10 Resilienzfaktoren ausbauen • Eigenes Persönlichkeitsprofil, z. B. Leadership-Profil (persolog) oder Leadership-Style-Assessment (LSA-Profil) zur Standortbestimmung und Entwicklungsplanung • „Wollen“ Sie wirklich führen oder gibt es andere Gründe? (FüMo-Inventar) • (Er-)Kennen der persönliche Werte, Motive, Einstellungen • Mögliche Wirkung als Mensch und Führungskraft auf das Umfeld • Persönliche Potenziale, Stärken und Schwächen (z. B. mit Reflector Big Five Personality) • … weitere Profile, je nach gewünschter Zielrichtung

Version 1.5 - Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung von Flachs Personalentwicklung gestattet.

Führungskonzepte	• Das Konzept der „guten und schlechten Führung“ – weg von der perfekten Führungskraft • Wem Führungskräfte verpflichtet sind – Führungshandeln und Führungsethik im Spannungsfeld vieler Interessengruppen und Erwartungen • Das Full Range Leadership-Konzept: transformational und transaktional (Best of) • Gesund Führen – 6 Dimensionen der psychosozialen Gesundheit (nach Matyssek) • Situativ Führen – Können, Wollen und Dürfen als Grundlage für den angemessenen Führungsstil • Beurteilungs-/Feedbacksysteme • Fehlzeitenmanagement – Stufenmodelle • Virtuelles Führen von Mitarbeitern an verschiedenen Standorten – Einflussgrößen und Hebel • Die Führungskraft als Coach – Hilfe zur Selbsthilfe geben • Führung mit „Doppelspitze“ – Co-Leitung erfolgreich managen • Mitarbeiterbindung/Retention-Management – Leitungsträger und Talente gezielt binden • Führungsethik: mit Dilemmata umgehen
Führungspsychologie	• Warum Menschen anderen Menschen folgen • Einfluss nehmen und/oder Macht ausüben? 2 Toolboxen, die eine FK beherrschen muss • Kontraproduktives/schädigendes Verhalten im Unternehmen: Ursachen und Maßnahmen • Manipulatives und betrügerisches Verhalten erkennen • Arbeitssicherheit – Einflussfaktoren und Stellhebel • Psychologisches Basiswissen für Führungskräfte • Mobbing – Prävention und Intervention • Bossing – häufige Methoden und Handlungsempfehlungen (Mobbing durch Vorgesetzte) • Destruktive Führung erkennen und verhindern – Machtmissbrauch entgegentreten • Was Macht mit/aus Menschen macht • Macht und Mikropolitik im Unternehmen – Taktiken und „Machtspielchen“ • Change – Stellhebel und Evaluation bei Change-Projekten • Change – Toolbox (Methoden zur Unterstützung und Bewältigung) • Change – als Führungskraft Mitarbeiter begleiten und Veränderungen führen • Change – Umgang mit Widerständen • Change – Veränderungen individuell und im Team kommunizieren • Nötige individuelle Verhaltensänderungen kommunizieren, begleiten und unterstützen • Vertrauen bei Mitarbeitern nachhaltig aufbauen – Praxistipps der Wirtschaftspsychologie • Die Eigenverantwortung von Mitarbeitern steigern - Empowerment • Neuroleadership (Rock): 5 ausgeprägte Grundbedürfnisse bei der menschl. Interaktion • Neuroleadership (Grawe): 4 starke menschliche Grundbedürfnisse berücksichtigen • Frauen in Führung – Erkenntnisse und Empfehlungen der Führungspsychologie • Jung führt alt – „Minenfelder“ und Handlungsempfehlungen (alternsgerechte Führung) • Unternehmenskultur als Führungsaufgabe • Woran Manager scheitern – häufige Ursachen, frühzeitig gegensteuern
Mitarbeitermotivation	• Die Individualität der Motivation: persönliche Standortbestimmung (Motivations-Profil) • Abrechnung mit Mythen und Märchen der Motivation – nichts da mit „Chakkah!“ • Die wichtigsten Einflussgrößen auf die Leistungsmotivation im Unternehmen • Das fruchtbare Zusammenspiel von intrinsischer und extrinsischer Motivation • Volition (Disziplin und Wille) als nötige Umsetzungskompetenz zur Motivation • „Nudging“ – Bewegung durch Interaktionen nahe der Wahrnehmungsschwelle erzeugen • Die Mitarbeiterverhaltensmodellierung – mit positiven und negativen Anreizen arbeiten • Arbeitsaufgaben psychologisch optimieren und attraktiver gestalten • Anerkennung, aber richtig (Grundsätze, Vorgehen, Wirkung und: wann eher nicht) • Motivationspsychologie und Entlohnung – Nützliches Wissen und Fallstricke

Version 1.5 - Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung von Flachs Personalentwicklung gestattet.

Weitere Führungsinstrumente (soweit noch nicht anderweitig benannt)	• Die Führungsleistung messen – Führungsperformanceanalyse (vorher – nachher) • Hilfreiche Führungsgrundsätze – nicht nur für den Anfang! • Führungsleitlinien entwickeln - Workshop • Ziele psychologisch sinnvoll gestalten • Das Ziel-Commitment steigern • Den effektiven Führungsstileeinsatz messen und steuern mit dem Leadership Judgement Indicator (LJI) • Angemessen entscheiden – alleine, nach Beratung, gemeinsam oder Delegation • Effektive Delegation von Aufgaben, Rückdelegation vermeiden • Kontrolle zur Unterstützung oder als Sanktion – beides zu seiner Zeit
Personalentwicklung „Mitarbeiterentwicklung ist Führungsaufgabe!“	• Auswahlverfahren, Interviewtraining • Onboarding neuer Mitarbeiter zielführend gestalten • Die Kompetenz-Landkarte für Mitarbeiter und Führungskräfte • 4 grundlegende Mitarbeiterentwicklungsstrategien • Empowerment als Entwicklungsturbo für Mitarbeiter mit Potenzial • Talent erkennen und Potenzial bewerten • Umgang mit Low Performance – Roadmap • Einen Mitarbeiterentwicklungsplan aufstellen • Die Widerstandskraft (Resilienz) der Mitarbeiter stärken – 10 Handlungsfelder
Leitung und Steuerung von Gruppen/Teams	• Die Teamleistung messen – Teamperformanceanalyse (vorher und nachher) • Die 7 Phasen der Teamentwicklung und wie die Führungskraft unterstützen kann • Was Teams zusammenhält – Linking Skills • Die 4 Säulen der Teamleistung – Tipps für die Führungskraft • Teamzusammensetzung – was fördert, was hindert • Teamnormen – Leistungsantrieb oder Stolpersteine? • Teamauffrischung – oder: warum Teams oft nur eine Meisterschaft gewinnen • Teamrollen und -präferenzen erkennen und stärkenorientiert einsetzen • Das geniale Fragetool, um keine Team-/Projekt-Aufgabe mehr zu „übersehen“ • Die Team-Landkarte – Kooperation und Konfliktpotenzial visualisieren • Gezielte Besprechungen planen und effizient durchführen • Moderation und Diskussionsleitung für Führungskräfte • Grundlegende Kommunikationsregeln für Teams • Gruppendynamische Prozesse im Team (Konformität, Normenbildung, etc.) • Was virtuelle Teams kennzeichnet, wie man sie führt • Führung von altersgemischten Teams • Einen Teamentwicklungsplan aufstellen
Arbeitsmethoden und Managementtechniken	• Zeitmanagement für Führungskräfte, inkl. Stärken-/Schwächenprofil • Planungs- und Entscheidungstechniken

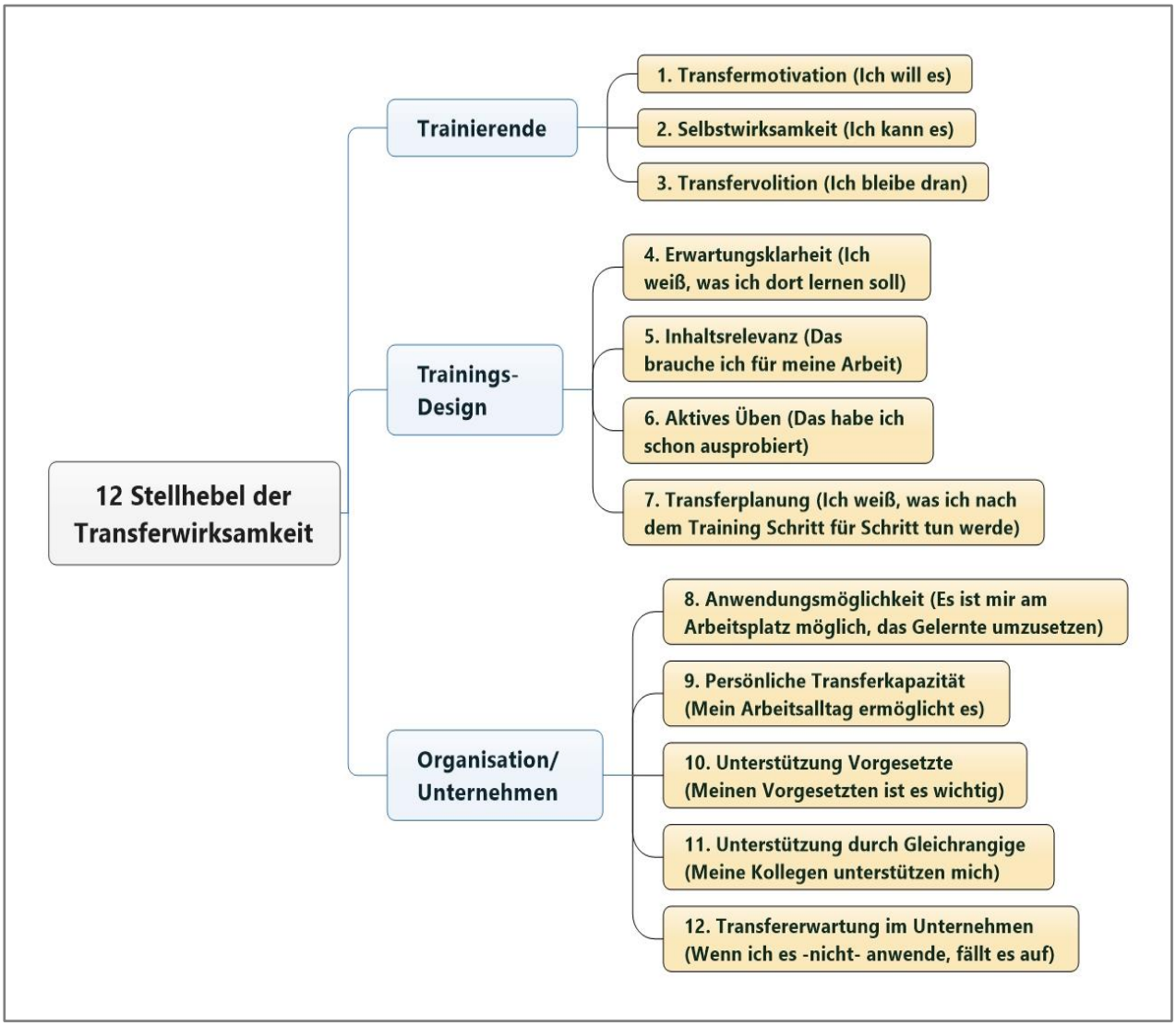
Version 1.5 - Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung von Flachs Personalentwicklung gestattet.

Lerntransfer sichern

Kompakte Darstellung von Stellhebeln und Transfermethoden vor/während/nach off-the-job-Maßnahmen

Trainingstransfer ist das Ausmaß, in dem Teilnehmende Wissen, Fähigkeiten und Einstellungen, die sie im Trainingskontext erworben haben, im Arbeitskontext effektiv einsetzen. (Baldwin & Ford, 1988)

„Denn wenn wir eines aus der Hirnforschung sicher wissen, so ist es, dass in der kurzen Zeit, die uns im Seminar zur Verfügung steht, veränderungswirksame neuroplastische Prozesse nur angetriggert werden können. Die eigentliche Veränderung in den Hirnen und im Handeln der Menschen findet durch das konkrete und wiederholte Tun im Alltag statt.“ (Hüther, 2017)



Aus: Trainingsdesign, A. Langheiter (2018)

Praxistipp:

Nutzen Sie die MindMap als Checkliste zur Ursachenanalyse, falls Ihnen nach einer Schulungsmaßnahme das Transferergebnis zu gering ist. Mehrfachursachen sind möglich und wahrscheinlich.

Version 1.5 - Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung von Flachs Personalentwicklung gestattet.

Transfermethoden für Veranstaltungen „off-the-job“, Beispiele

1. Vor dem Training

- Seminareinladung mit logistischen Eckdaten, Inhaltsinformationen, Lernzielen und to do im Vorfeld (Selbsteinschätzung zum eigenen Kompetenzstand, Bearbeiten beigefügter Unterlagen, Mitbringen von Themen, Vorabklärung von Begriffen, Vorabgespräch mit der Führungskraft)
- Definition von Zielen und Nutzen für die Teilnehmer
- Angstfreie Rahmenbedingungen für Lernen schaffen (Zusammensetzung der Zielgruppen)
- Teilnehmer legen vorab ihre persönlichen Lernziele fest
- Kickoff-Workshop mit Teilnehmern und Vorgesetzten (bei Lehrgangsreihen)
- Mitgestalten von Inhalten (Kurz-Workshop vorab)

2. Während des Trainings

- Abfrage und Einbeziehen der Erwartungen der Teilnehmer
- Ziele und Nutzen immer wieder verdeutlichen (bei jedem Abschnitt)
- Praxisnahe Simulationen (Rollenspiel, Planspiel, Fallstudie)
- Individualisierung (Reflexionen, Maßnahmenplan)
- Erfahrungsaustausch
- Umsetzung planen und besprechen
- Mögliche Umsetzungswiderstände besprechen
- Erlernte Inhalte Einüben, erste Schritte vom Wissen zum Können

3. Nach dem Training

- Gespräch mit dem Vorgesetzten direkt im Anschluss, Besprechung der Umsetzung
- Umsetzungsüberprüfung (Beobachtung, Gespräch, Messung, Befragung, Workshop)
- Möglichkeiten zum Ausprobieren schaffen
- Umsetzungs-/Transferaufgaben
- „Reduzierte Wiedergabe“: erlangtes Wissen an Kollegen weitergeben
- „Sprechstunde“ des Trainers
- Lernpartnerschaften bilden, Transfer-Tandems
- Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden organisieren
- Kollegiale Beratungen zu Praxisproblemen durchführen
- Zusätzliches Material zur Verfügung stellen
- Refresher-Trainings, Follow-up-Session
- Transfer-Coaching
- Durchführung eines „Abschlusstests“

Transferbegleitende Maßnahmen über die gesamte Laufzeit des Trainings

- Eigenes Lernprojekt mitbringen und bearbeiten
- Mobile Learning
- Blended Learning, z. B. mit Webinaren, zusätzlichen E-Learnings oder Live-Chats für Fragen zwischen den Präsenzeinheiten
- Virtuelle Lerngruppen (Forum, Chat, etc.)
- Begleitung durch die Führungskraft
- Transfer-Tagebuch führen
- Transfer-Leporello für die Vorgesetzten durch den Trainer (Inhalte der Trainings in Kurzform, Leitfäden für die Gespräche)

Version 1.5 - Nachdruck und Vervielfältigung nur mit Genehmigung von Flachs Personalentwicklung gestattet.