

Produktpräsentation

Seminarpakete

Fertige Trainingskonzepte zur Durchführung von

- ✓ 2-Tages-Seminaren
- ✓ Halbtagesseminaren
- ✓ 30-Minuten-Trainings
- ✓ Mikro-Trainings
- + PC-Lernquiz
- + Seminareinstiegsmethoden
- + Illustrationen zur Visualisierung

Die Komplettlösung für professionelles Training

Mit diesem Seminarpaket erhalten Sie komplette Trainingsmaterialien mit praxiserprobten didaktischen Konzepten und Unterlagen. Es enthält unterschiedliche Seminarformate, die den vielfältigen Anforderungen zeitgemäßer Trainingsmaßnahmen gerecht werden.

Diese Präsentation gibt einen detaillierten Überblick über den Aufbau und die Anwendung der Seminarpakete und verdeutlicht die Einsatzmöglichkeiten der einzelnen Materialien.

2-Tages-Seminare

Die Gesamtpakete sind als 2-Tages-Seminare konzipiert, deren einzelne Module auch als halbtägige Mini-Trainings durchführbar sind, mit:

- ausführlichem Leitfaden für Trainer
- Unterlagen für Teilnehmer
- Seminarplänen mit Zeitangaben und Methodenhinweisen
- anschaulichen Präsentationsfolien
- Übungsaufgaben für Einzel- und Gruppenarbeiten
- Fallbeispielen und Spielanleitungen für Rollenspiele
- Formulare, Checklisten, Lernerfolgstests und Transferhilfen für die Teilnehmer
- Fragebögen für die Vor- und Nachbereitung der Seminare

Beispiel: Seminarplan als Vorschlag für Ablauf und Zeiten

Seite 1 von 2

Seminarplan				
Titel der Veranstaltung		Veranstalter, Ort		Seminar Nr.:
Mitarbeitergespräche		Termin (von – bis)		Teilnehmer:
		Teilnehmer		Blatt Nr.:
Zeitplan: 09:00 – 10:45 / Kurzpause / 11:15 – 12:30 / Mittagspause / 13:30 – 15:00 / Kurzpause / 15:15 – 17:00				
Übersicht (von – bis)	Seminarinhalte	Mod. Nr.	Methodik	Arbeitsmaterial
1. Tag				
09:00 – 09:15	Begrüßung, Einführung, Seminarorganisation	---	Vortrag	
09:15 – 09:30	Lernziele Modul 1	1	Vortrag	Folie 1
09:30 – 10:30	Mitarbeitergespräche als Führungsinstrumente Erfahrungsaustausch der Teilnehmer	1	Vortrag Gruppenarbeit	Folie 2 Übungsanleitung 1
10:30 – 10:45	Merkmale und Arten von Mitarbeitergesprächen	1	Vortrag	Folie 3
Kurzpause				
11:00 – 11:15	Vertrauensaufbau durch Gespräche	1	Vortrag	Folien 4-5
11:15 – 11:30	Vertrauenswirksame Gesprächsbeiträge	1	Gruppenarbeit	Übungsanleitung 2
11:45 – 12:00	Gesprächsvorbereitung als Erfolgsfaktor	1	Vortrag	Folien 6-10, Formulare 1
12:00 – 12:15	Folgerichtige Gesprächsstruktur	1	Vortrag	Folie 11, Checkliste
12:15 – 12:30	Gesprächsnachbereitung für Ergebnisumsetzung	1	Vortrag	Folie 12, Formulare 2-3
Mittagspause				
13:30 – 13:45	Lernziele Modul 2	2	Vortrag	Folie 1
13:45 – 14:00	Partnerschaftliche Gesprächs Atmosphäre	2	Vortrag	Folien 2-5
14:00 – 14:30	Formen der Gesprächslenkung Gesprächsöffnung und Gesprächsabschluss	2	Vortrag Partnerschaft	Folie 6 Übungsanleitung 1
14:30 – 15:00	Sorgsamer Umgang mit der Sprache Hinderliche Sprachgewohnheiten	2	Vortrag Plenumsarbeit	Folie 7 Übungsanleitung 2
Kurzpause				
15:15 – 15:45	Gezieltes Fragen Gesprächslenkendes Fragen	2	Vortrag Rollenspiel	Folie 8-9 Übungsanleitung 3
15:45 – 16:15	Aufmerksames Zuhören Kontrollierter Dialog	2	Vortrag Gruppenarbeit	Folie 10 Übungsanleitung 4
16:15 – 16:30	Deuten nonverbaler Signale	2	Vortrag	Folie 11, Checkliste
16:30 – 16:45	Hilfreiche Visualisierungstechniken	2	Vortrag	
16:45 – 17:00	Tagesbilanz, Teilnehmer-Feedback, Ausblick	---	Blitzlicht	Seminarfahrplan

Zeit

Inhalt

Methode

Arbeitsmaterial

Die Zeitansätze im Seminarplanmuster können nur als Orientierungshilfe dienen. Ein minutiöser Zeitplan lässt sich in der Praxis selten einhalten, da der tatsächliche Zeitbedarf für die einzelnen Lehrsequenzen von mehreren Variablen (wie z.B. Vortragsstil, Diskussionsbedarf, Beginn- und Pausenzeiten abhängt).

Beispiel: Erwartungsabfrage, Selbsteinschätzung und Aktionsplan

Teilnehmer-Erwartungen

Mit dieser Erwartungsabfrage können Sie mitbestimmen, welche Schwerpunkte des Seminars haben soll.

Wie wichtig sind für Sie die folgenden Seminarinhalte?

	sehr wichtig	wichtig	weniger wichtig	unwichtig
1. Funktionen von Mitarbeitergesprächen im Führungsprozess	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Gesprächsarten und ihre Merkmale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Vorbereiten von Mitarbeitergesprächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Effiziente Gesprächsstruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Nachbereitung von Mitarbeitergesprächen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Schaffen einer partnerschaftlichen Beziehung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Formen der Gesprächsdiagnostik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Sprechverhalten im Mitarbeitergespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Zielgerichtete Fragen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Aktives Zuhören	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Wirkungsreiche Formulierungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Konzept des Fullreins mit Zielen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kriterien anwiderstandsfähiger Vorgesetzter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Zielvereinbarungsgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Umgang mit Konflikten im Mitarbeitergespräch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Leistungsverbessernde Kritikgespräche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Folgerichtige Struktur eines Mitarbeitergesprächs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Motivierende Kriterien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitere Themenwünsche:

Welche sonstigen Erwartungen haben Sie?

Seminarpaket „Mitarbeitergespräche“

Verhältniseinschätzung Seite 1 von 2

Mit der folgenden Einschätzungshilfe können Sie eine erste Bestandaufnahme Ihrer Kompetenz in Sachen Mitarbeitergespräche vornehmen. Bitte seien Sie selbstkritisch bei der Beantwortung der Fragen.

Wie gut können Sie Mitarbeitergespräche führen?

	nie	kaum	gelegentlich	meistens	immer
1. Können Sie eine besondere Anpassung auch formeller Mitarbeitergespräche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Fassen Sie die Art Ihrer Gesprächsführung dem jeweiligen Anlass an?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Haben Sie den Eindruck, dass Ihre Art dem Vertrauensverhältnis mit Ihnen z. B. entspricht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Bereiten Sie sich auf Ihre Mitarbeitergespräche vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Überlegen Sie sich für die Gespräche mögliche Vorgehensweisen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Vereinbaren Sie am Schluss der Gespräche mit den Mitarbeitern eigenständige Aufgaben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Bemühen Sie sich bei Ihren Mitarbeitergesprächen um eine partnerschaftliche Gesprächsbeziehung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Blättern Sie die Gespräche je nach Gesprächsdiagnostik durch?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Achten Sie in den Gesprächen auf ein vornehmliches und mitarbeiterorientiertes Verhalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Bereiten Sie sich auf die verschiedenen Gesprächsarten vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Achten Sie auch auf die nonverbalen Mitarbeiter wie Mimik, Gestik, Körperhaltung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Heften Sie bei komplexen Gesprächen von den Möglichkeiten der visuellen Gestaltung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Gehen Sie beim Erstellen von Arbeitsaufträgen bei der anschließenden Zielvereinbarung systematisch vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Bemühen Sie sich bei Ihren Zielvereinbarungsgesprächen um einen partnerschaftlichen und motivierenden Prozess?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Aktionsplan für die Entwicklung meiner Gesprächsführungskompetenzen

Benenne 3 wichtigste Lernfelder und Anwendungsvorsätze zum Seminarthema

Benenne	Vorbereite	Dau:
1. Problemfelder Worin sehe ich die hauptsächlichsten Schwierigkeiten beim Führen von Mitarbeitergesprächen?		
2. Lernziele Welche meiner diesbezüglichen Fähigkeiten möchte ich daher steigern?		
3. Erkenntnisse Welche vorrangigen Erkenntnisse habe ich hinsichtlich mei...		

Aktionsplan für die Entwicklung meiner Gesprächsführungs-Kompetenzen

Seminarthema: _____ Veranstalter: _____ Datum: _____

Meine 3 wichtigsten Lernfelder und Anwendungsvorsätze zum Seminarthema

Bei Beginn des Seminars ausfüllen			
Problemfelder Worin sehe ich die hauptsächlichsten Schwierigkeiten beim Führen von Mitarbeitergesprächen?			
Lernziele Welche meiner diesbezüglichen Fähigkeiten möchte ich daher steigern?			
Erkenntnisse Welche vorrangigen Erkenntnisse habe ich hinsichtlich mei...			

füllen

Das Seminarpaket bietet zahlreiche Vorlagen zur Erwartungsabfrage, Selbsteinschätzung der Teilnehmer und einen Aktionsplan für Teilnehmer .

Beispiele: Trainerleitfaden und Präsentationsfolie

Mitarbeitergespräche
Modul: Gesprächsziele und Gesprächsorganisation

Lernziele

- Die Teilnehmer/innen erkennen,
- welche Bedeutung Mitarbeitergespräche für den Unternehmenserfolg haben,
- was die Merkmale eines Mitarbeitergesprächs sind und welche Gesprächsarten unterschieden werden,
- wie sich Mitarbeitergespräche auf die Vertrauenskultur auswirken,
- inwiefern eine sorgfältige Vorbereitung für den Gesprächserfolg bedeutsam ist und welche Maßnahmen dazu erforderlich sind,
- wie Mitarbeitergespräche zu strukturieren sind, damit sie zielorientiert ablaufen und
- welche Nachbereitungsmaßnahmen zu einer erfolgreichen Ergebnissumsetzung beitragen können.

Mitarbeitergespräche als Führungsinstrumente

Ohne einen intensiven Austausch von Informationen und Meinungen ist in Organisationen kein koordiniertes und zielorientiertes Arbeiten denkbar. Dabei geht es nicht nur um aufgabenbezogene Sachinformationen, sondern auch um das Vermitteln von Gefühlen, Wünschen und Anschauungen. Derartige emotionale Botschaften dienen sowohl der Mitarbeitermotivierung als auch dem Wachsen verbindlicher Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Information und Kommunikation sind fundamentale und permanente Führungsaufgaben.

Befragungen in Unternehmen ergeben immer wieder, dass Kommunikation und Information wichtige Faktoren der Arbeitszufriedenheit sind. Sollen Mitarbeiter es benehmen, womit sie im Unternehmen unzufrieden sind, so rangiert fast immer auf einem der ersten Plätze eine als unzureichend empfundene Information. Auch hat es sich gezeigt, dass die Bedürfnisse nach persönlichen Kontakten zum Vorgesetzten (ein intaktes Betriebsklima vorausgesetzt) in den letzten Jahrzehnten eher zugenommen haben.

Hierbei spielen unter anderem die arbeitsteiligen Produktionsprozesse, vereinzelt Computerfähigkeiten und die unpersonliche E-Mail-Kommunikation eine Rolle. Aber auch der rationale

Seminarpaket
Trainerleitfaden

Übung 1

1

Der **Trainerleitfaden** unterstützt Sie bei der Durchführung des Trainings.



Die wesentlichen Inhalte werden durch **Präsentationsfolien** visualisiert.



JÜNGER TrainTools

Gesprächsziele und Gesprächsorganisation

Lernziele

- Bedeutung von Mitarbeitergesprächen für den Unternehmenserfolg
- Auswirkungen auf die Vertrauenskultur
- Merkmale unterschiedlicher Gesprächsarten
- Bedeutung und Maßnahmen einer sorgfältigen Gesprächsvorbereitung
- Struktur eines zielorientierten Gesprächsablaufs
- Nachbereitungsmaßnahmen für eine erfolgreiche Ergebnissumsetzung

Seminarpaket Mitarbeitergespräche
Modul: Gesprächsziele und Gesprächsorganisation

1

© JÜNGER MEDIEN VERLAG

Beispiele: Übung und Arbeitsblatt

Übungen mit Arbeitsblättern eignen sich für den Einsatz in Einzel- und Gruppenarbeit, aber auch in Plenumsdiskussionen.

Mitarbeitergespräche Seminarpaket
 Modul: Gesprächsziele und Gesprächsorganisation Übung 1

Name der Übung	Erfahrungsaustausch zur Kommunikationskultur in Unternehmen
Ziele der Übung	
Die Teilnehmer/-innen tauschen ihre Erfahrungen aus, auf welche Weise in Unternehmen kommuniziert wird. Zum einen kommen sie dadurch miteinander ins Gespräch – was das Gruppengefühl der Teilnehmer fördert –, zum anderen werden sie für die Problematik der Kommunikation und Information am Arbeitsplatz sensibilisiert.	
Zeitbedarf und Methode	
30 Minuten Gruppenarbeit / 10 Minuten Übungsauswertung	
Organisatorische Vorbereitung und Übungsmaterial	
Als Übungsaufgabe folgende Frage auf einem Flipchart-Bogen notieren: <i>„Wie haben Sie in Ihrem bisherigen Berufsleben die Kommunikationskultur im jeweiligen Unternehmen erlebt? Wurden Sie dadurch bei Ihrer Arbeit überwiegend motiviert oder eher demotiviert?“</i>	
Anleitung und Durchführung der Übung	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Die Teilnehmer in Kleingruppen mit maximal 4 Personen einteilen. 2. Das Plakat mit der Übungsaufgabe aufhängen und die Teilnehmer auffordern, die Frage in ihrer Gruppe zu diskutieren. 3. Räumliche Trennung organisieren und die Übungsdauer vorgeben. 	
Trainerauswertung und Reflexion	
<ul style="list-style-type: none"> – Die Teilnehmer im Plenum bitten, kurz über ihre Diskussionsergebnisse zu berichten. – Sofern angemessen, die Arbeit der Gruppen anerkennend würdigen. – Aufgekommene Zweifel oder Fragen vom Plenum diskutieren lassen. 	

Mitarbeitergespräche Seminarpaket
 Modul: Konstruktive Gesprächsleitung Übung 1 Arbeitsblatt

Eröffnung und Abschluss eines Mitarbeitergesprächs
 Stellen Sie sich vor, Sie haben einen Mitarbeiter zu einem Gespräch gebeten, weil er den vereinbarten Termin für die Beantwortung einer Kundenanfrage nicht eingehalten hat. Einerseits wollen Sie wissen, weshalb es zu dieser Terminüberschreitung kam, andererseits sicherstellen, dass es künftig nicht wieder zu derartigen Verzögerungen kommt.
 a) Bitte überlegen Sie sich eine Formulierung für eine auflockernde, aber auch zielorientierte Gesprächsöffnung. Der Gesprächseinstieg soll die Anfangsbefangenheit des Mitarbeiters mindern und ihn ermutigen, sich zur Sachlage freimütig zu äußern. Es soll ihm aber auch klarwerden, was mit dem Gespräch erreicht werden soll.
 b) Überlegen Sie sich ebenso einen erfolgsorientierten Gesprächsabschluss. Der Mitarbeiter soll dadurch aktiviert und motiviert werden, die getroffenen Vereinbarungen einzuhalten und zum Erfolg zu führen.
 Tragen Sie Ihre Formulierungsbeispiele anschließend Ihrem Übungspartner vor und bitten ihn um ein freimütiges Feedback. Fragen Sie ihn, was auf ihn positiv gewirkt hat und warum – was er aber auch eher negativ empfunden hat. Notieren Sie sich die dadurch gewonnenen Erkenntnisse.

Formulierung der Gesprächsöffnung	Formulierung des Gesprächsabschlusses
Erkannte Mängel und Optimierungsmöglichkeiten	Erkannte Mängel und Optimierungsmöglichkeiten

Beispiele: Teilnehmerunterlage, Checkliste, Formular und Fragebogen

Teilnehmerunterlage

Modul: Konstruktive Gesprächsarbeit Checkliste

Bedeutung nonverbaler Signale im Gespräch

Beim Einschätzen eines Gesprächspartners ist stets die Gesamtheit seiner Körpersprache zu beachten und sind diese im Zusammenhang mit seinen verbalen Aussagen zu beurteilen.

Körperdruck	Bedeutung
Übersteuerte Körperhaltung	Stress, Unruhe, Aggressivität
Untersteuerte Körperhaltung	Demut, Unsicherheit, Ermüpfung

Aufwacher Dialoger
Zugewandter Dialoger
Zurückgewandter Dialoger
Zurückweichender Dialoger

Allgemeine Vorbereitungs-Checkliste für Mitarbeitergespräche

Name des Mitarbeiters	Gesprächszeitpunkt	Termin
Hauptthemen	Themen	Vorbereitungen
Selbst gesteuerte Rufe	Schrittweise und abwechselnde Vorbereitung	
Nach vorne gesteuerte Rufe	Unklarheiten klären	
Wegweisende Rufe	Einzelprobleme	
Verständnis erwecken	Beziehungsfragen	
Verständnis erwecken	Problemlösungen	
Offene Anmutung	Leistungsbeurteilung	
Formale Diskussionen	Sachliche	
Umschaltung von Diskussionen	Interne	
Interaktionsfähige Beine	Interne	
Offene Beine	Interne	
Nach vorne gesteuerte Beine	Interne	
Schlechte Hände	Interne	
Große Hände	Interne	
An Deckung neigen	Interne	
"Hinter" neigen	Interne	
Sinnlos	Interne	
Zusammengeworfene Augen	Interne	
Interne	Interne	
Unterarmen	Interne	
Zusammengeworfene Lippen	Interne	
Lebte Summe	Interne	
Lebte Summe	Interne	
Lebte Summe	Interne	
Schlechte Zeichen	Interne	

© Jünger Medien Verlag

Evaluationsbogen der Teilnehmer Seite 1 von 1

Kein Seminar ist so gut, als dass man es nicht noch verbessern könnte. Bitte tragen Sie mit Ihrem Feedback und Ihren Verbesserungsvorschlägen dazu bei.

Seminarbezeichnung: _____
Seminarort: _____ Seminartermin: _____

1. Wie beurteilen Sie die einzelnen Seminarthemen?

	zu kurz	gerade richtig	zu lang
Gesprächstheorie und Gesprächsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konstruktive Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabenorientierte Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemorientierte Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie beurteilen Sie die Seminarinhalte und Referenzen?

	sehr gut	gut	mittel	schlecht	sehr schlecht
Informationsgehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentation des Stoffs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl der Methoden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einfluss von Medien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit zur Mitarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praxisbezug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsatmosphäre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachliche Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

© Jünger Medien Verlag

Mitarbeitergespräche Seminarpaket Teilnehmerunterlagen

Modul: Gesprächsziele und Gesprächsorganisation

Mitarbeitergespräche als Führungsinstrumente

Ohne einen intensiven Austausch von Informationen und Meinungen ist in Organisationen kein koordiniertes und zielstrebiges Arbeiten denkbar. Dabei geht es nicht nur um aufgabenbezogene Sachinformationen, sondern auch um das Vermitteln von Gefühlen, Wünschen und Anschauungen. Derartige emotionale Botschaften dienen sowohl der Mitarbeitermotivierung als auch dem Wachen verlässlicher Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Information und Kommunikation sind fundamentale und permanente Führungsaufgaben.

Befragungen in Unternehmen ergeben immer wieder, dass Kommunikation und Information wichtige Faktoren der Arbeitszufriedenheit sind. Sollen Mitarbeiter es benehmen, womit sie im Unternehmen unzufrieden sind, so angeregt, fast immer auf einen der ersten Plätze eine als unzureichend empfundene Information. Auch hat es sich gezeigt, dass die Bedürfnisse nach persönlichen Kontakten zum Vorgesetzten (ein intaktes Betriebsklima vorausgesetzt) in den letzten Jahrzehnten eher zugenommen haben. Hierbei spielen unter anderem die arbeitsteiligen Produktionsprozesse, vereinzelnde Computerisierungen und die unpersönliche E-Mail-Kommunikation eine Rolle. Aber auch der rationalisierungsbedingte Zeitmangel der Vorgesetzten und die damit seltener werdenden Gespräche mit ihren Mitarbeitern lassen Defizitgefühle entstehen. Die Mitarbeiter bekommen das Gefühl, dass man sie nicht wichtig nimmt und ihre Sorgen und Wünsche die Vorgesetzten nicht kümmert.

Umfangreiche Untersuchungen weisen nach, dass Unternehmen mit steigenden Umsätzen sich meist durch eine gut funktionierende interne Kommunikation auszeichnen.

Die Kommunikationskultur eines Unternehmens ist gleichzeitig ein Spiegelbild des praktizierten Führungsstils. Unternehmen mit einem demokratischen Führungsverständnis pflegen eine offene innerbetriebliche Kommunikation und die Führungskräfte suchen den mündlichen Dialog mit ihren Mitarbeitern. In autoritativ geführten Organisationen wird hingegen eher mit unpersönlicher, vielfach schriftlichen Anweisungen ohne

© Jünger Medien Verlag

Teilnehmerunterlage, Checkliste, Formular und Fragebogen dienen den Teilnehmern als Vorlage und helfen bei der Umsetzung in die Praxis.

Beispiele: Lernerfolgstest und Evaluationsbögen

Modul: Konstruktive Gesprächsführung Lernerfolgstest

Bitte vorher lesen
In der Mitarbeiterführung gibt es selten ein auf alle Situationen passendes und absolut 'richtiges' oder 'falsches' Führungsverhalten. Daher sind bei den meisten Fragen mehrere oder sogar alle Beantwortungsalternativen in gewisser Hinsicht zutreffend. Kreuzen Sie daher jeweils diejenige an, die Ihrer Meinung nach die zutreffendste, bedeutsamste oder umfassendste Antwort auf die gestellte Frage ist. Machen Sie also **keine** Mehrfachnennungen.

01 Was bewirkt es, wenn der Vorgesetzte im Gespräch seine Überlegenheit deutlich spüren lässt?

- a) Der Mitarbeiter hält seine Meinung für unerwünscht und bringt sich nicht mehr engagiert ein.
- b) Der Mitarbeiter versucht in der Regel sich mit sachlogischen Argumenten zu behaupten.
- c) Der Mitarbeiter fühlt sich in seinem Selbstwertgefühl oder Ansehen beeinträchtigt.
- d) Der Mitarbeiter macht sich innerlich über das Importiergehabe des Vorgesetzten lustig.

02 Was sind die natürlichen Mitarbeiterreaktionen auf ein aggressives Vorgesetztenverhalten?

- a) Frustration oder Demotivation
- b) Rechtfertigung oder Neugierigkeit
- c) Ärger oder Wutdes Mitarbeiters
- d) Gegenseitiger oder Verweigerung

03 Wodurch kann die Führungskraft zu einem partnerschaftlichen Gesprächsklima beitragen?

- a) Indem sie ihre Vorgesetztenrolle nicht hervorhebt und herausstehende Bemerkungen mildert.
- b) Indem sie sich im Zweifelsfall der Meinung des Mitarbeiters anschließt.
- c) Indem sie den Mitarbeiter freundlich begrüßt und ihm einen Kaffee anbietet.
- d) Indem sie sich eingangs beim Mitarbeiter erkundigt, wie es ihm und seiner Familie geht.

04 Welche Regel sollte ein Vorgesetzter im Mitarbeitergespräch ganz besonders beachten?

- a) Den Mitarbeiter per Sie und mit Namen anzusprechen.
- b) Keine befehlende wirkenden Formulierungen zu verwenden.
- c) Dem Mitarbeiter grundsätzliche Wertschätzung zu signalisieren.
- d) Auf die Sprache und das Kenntnisniveau des Mitarbeiters einzugehen.

05 Was trifft hinsichtlich eines partnerschaftlichen Gesprächsumfelds am ehesten zu?

- a) Es ist generell nur im Gespräch mit gutwilligen Mitarbeitern angebracht.
- b) Es gehört zu den selbstverständlichen Pflichten einer jeden Führungskraft.
- c) Es ist kein Eingeständnis von Schwäche, sondern ein Zeichen persönlicher Souveränität.
- d) Es passt nicht zu jeder Führungskraft, sondern muss mit deren Mentalität übereinstimmen.

06 Welche beiden Aspekte sind in einem konstruktiven Mitarbeitergespräch vorrangig zu beachten?

- a) Zielbewusstsein und Gesprächszielplan
- b) Mitarbeiterorientierung und logische Abfolge
- c) Themenreue und Zeitdisziplin
- d) Höflichkeit und Fairness

Seminarpaket „Mitarbeitergespräche“ © Jünger Medien Verlag Seite 1

Evaluationsbogen der Teilnehmer Seite 1 von 2

Kein Seminar ist so gut, als dass man es nicht noch verbessern könnte. Bitte tragen Sie mit Ihrem Feedback und Ihren Verbesserungsvorschlägen dazu bei.

Seminarbezeichnung: _____
Seminarort: _____ Seminartermin: _____

1. Wie beurteilen Sie die einzelnen Seminarthemen?

	zu kurz	in Ordnung	zu lang
Gesprächsziele und Gesprächsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konstruktive Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabenorientierte Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemorientierte Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Wie beurteilen Sie die Seminarinhalte und Referent

	sehr gut	gut	befriedigend
Informationsgehalt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Präsentation des Stoffs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Auswahl der Methoden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz von Medien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsunterlagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit zur Mitarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Praxisbezug	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fachliche Kompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seminarpaket „Mitarbeitergespräche“ © Jünger Medien Verlag

Evaluationsbogen der Trainer Seite 1 von 4

Zur Verbesserung Ihres Seminars und Vorbereitung auf ein neues Seminar beantworten Sie bitte für sich die folgenden Fragen.

Seminarbezeichnung: _____
Seminarort: _____ Seminartermin: _____

Homogenität der Teilnehmergruppe

	sehr homogen	ziemlich homogen	teils, teils	ziemlich heterogen	sehr heterogen
Vorkenntnisse, Vorerfahrungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Motivation, Interessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunikationsverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lernverhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Themenvorgabe

	zu kurz	gerade mäßig	zu lang
Gesprächsziele und Gesprächsorganisation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konstruktive Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aufgabenorientierte Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Problemorientierte Gesprächsführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Seminarpaket „Mitarbeitergespräche“ © Jünger Medien Verlag

Um den Lernerfolg der Teilnehmer abzufragen, stehen Multiple-Choice-Fragen zu jedem Modul zur Verfügung. Die **Lernerfolgstests** können während des Trainings oder zur Nachbereitung durch die Teilnehmer genutzt werden.

Ergänzt werden diese Unterlagen durch **Evaluationsbögen** für Teilnehmer und Trainer.

30-Minuten-Trainings

Die 30-Minuten-Trainings behandeln Schlüsselthemen, die als Ergänzung zum Gesamtpaket dienen. Sie können als eigenständige Trainings durchgeführt werden, insbesondere für die unternehmensinterne Durchführung, mit

- Hinweise zum Trainingsprinzip
- Dramaturgie zur Trainingsdurchführung
- Übungsaufgaben
- Trainerleitfaden
- Präsentationsfolien
- Teilnehmerunterlagen

Beispiel: Didaktische Hinweise und thematischer Überblick

Begleitend zum Programm gibt es informative Hinweise und eine thematische Übersicht über die Themenkomplexe und ihre Bausteine.

Das 30-Minuten-Training
Hinweise zum Trainingsprinzip

Ziele und Nutzen des 30-Minuten-Trainings

Verfügbare Zeit wird immer knapper. Das gilt auch für die Zeit, welche in Unternehmen für die Durchführung von Trainings- und Ausbildungsmaßnahmen zur Verfügung steht. Mit dem 30-Minuten-Training steht eine Form der Wissensvermittlung zur Verfügung, die durch

- die strikte Komprimierung des Stoffs auf das Wesentliche,
- die Nutzung der höchsten Aufmerksamkeitswerte (Kurzzett-Effekt) und
- die mögliche Einpassung der Trainingsdurchführung in den operativen Tagesablauf der Mitarbeiter

in kürzester Zeit den höchsten Input garantiert.

Praxistauglichkeit und Umsetzbarkeit ist die Anforderung an jede Art von Wissensvermittlung im Unternehmen. Besonders Mitarbeiter der sogenannten Arbeitsebene (Facharbeiter, Sachbearbeiter, Meister, Sekretärinnen, Team- und Gruppenleiter, Krankenschwestern usw.) benötigen konkrete Handlungshilfen und Übungsmöglichkeiten statt breite Theorie. Das 30-Minuten-Training wird diesen Anforderungen gerecht durch

- den prinzipiellen Aufbau der Trainingseinheiten,
- die Gestaltung der Hilfs- und Arbeitsmittel und
- die inhaltliche Aufbereitung des Stoffs.

Erfahrungsaustausch ist eine wichtige Komponente bei Training und Ausbildung. Das 30-Minuten-Training ist darauf ausgelegt, besonders durch

- unternehmensinterne Durchführung,
- den Einsatz der fachlich besten Mitarbeiter als 30-Minuten-Trainer (nach entsprechender didaktischer Schulung) und
- die Verwendung von Beispielen und Übungsaufgaben aus dem täglichen Arbeitsumfeld der Teilnehmer.

Außerdem fördert es die Bildung von aktiven Wissensnetzwerken innerhalb des Unternehmens.

© Herausgeberin Götth und Jünger Medien Verlag

Hinweise zum Trainingsprinzip

Das 30-Minuten-Training
Die Rolle eines „30-Minuten-Trainers“

Die zentrale Rolle bei der Verwirklichung des 30-Minuten-Trainingskonzepts spielt der Trainer. Er trägt mit seiner Tätigkeit unmittelbare Verantwortung für das Niveau der Qualifizierungsmaßnahme. Das 30-Minuten-Training kann von externen oder unternehmensinternen Trainern oder entsprechend geschulten Mitarbeitern durchgeführt werden (s. Ausbildung der 30-Minuten-Trainer).

Der 30-Minuten-Trainer sollte folgende Funktionen erfüllen, die seine Rolle charakterisieren:

- Der 30-Minuten-Trainer sollte sich selbstständig das Stoffgebiet des jeweiligen Trainingsbausteins erarbeiten. Dazu stehen ihm die Trainerunterlagen, besonders der Trainerleitfaden sowie die ausgearbeiteten Präsentationsfolien zur Verfügung. Daneben nutzt er einschlägige Standardwerke sowie die Recherchemöglichkeiten des Internets.
- Der 30-Minuten-Trainer erarbeitet selbstständig Fallbeispiele mit einem engen Bezug zum Arbeitsumfeld der Teilnehmer. Dadurch erreicht er eine anschauliche Stoffvermittlung, welche die Teilnehmer in deren unmittelbaren Erfahrungsumfeld anspricht. In gleicher Weise präzisiert er die für den Trainingsbaustein vorgegebenen Übungen.
- Der 30-Minuten-Trainer erarbeitet sich die jeweilige Trainingsseinheit unter strikter Einhaltung des standardisierten Trainingsablaufs. Bei der Trainingsdurchführung folgt er dem vorgegebenen Standard und setzt ihn präzise und unter Einhaltung der Zeitvorgaben um.
- Der 30-Minuten-Trainer erarbeitet gemeinsam mit den Teilnehmern die Anwendungsaufgaben, die nach der Trainingseinheit der Festigung des Stoffs im täglichen Arbeitsumfeld dienen. Er hat die Fähigkeit, diese Arbeitsaufgaben so zu gestalten, dass sie den Teilnehmern bei ihrer täglichen Arbeit nützlich sind. Er überträgt diese Arbeitsaufgaben und kontrolliert deren Erfüllung.
- Der 30-Minuten-Trainer ist in der Lage, Fragen der Teilnehmer korrekt und anschaulich zu beantworten. Dabei verwendet er Praxisbeispiele und stellt so immer wieder Bezüge zur Wissensbasis der Teilnehmer her.
- Der 30-Minuten-Trainer hält jederzeit die Systematik bei der Durchführung der Programme aufrecht. Das bezieht sich auf die planmäßige Durchführung der Gesamtheit der Trainingsbausteine und auf die Einhaltung der Standardabläufe während der Trainingseinheiten.
- Der 30-Minuten-Trainer dokumentiert die Durchführung der Trainingseinheiten und ist in der Lage, den Trainingsfortschritt der Teilnehmer qualifiziert zu bewerten.

© Herausgeberin Götth und Jünger Medien Verlag

Hinweise zur Rolle eines 30-Minuten-Trainers

Techniken zur Problemlösung
Die Bausteine im Überblick

Im Themenkomplex „Techniken zur Problemlösung“ werden Methoden vermittelt, mit deren Hilfe der Vorgang der Problemlösung unterstützt wird. Darüber hinaus wird ein Verfahren zur Bewertung der Lösungs-ideen vorgestellt und die ersten Schritte der Umsetzung in die Praxis methodisch beschrieben.

Der Problemlösung geht eine genaue Bestimmung und Untersuchung des Problems voraus. In diesem Zusammenhang wird die Methode der „Techniken zur Problemanalyse“, in dem Methoden zur Definition und Analyse von Problemen vorgestellt werden.

Die acht Bausteine des Themenkomplexes „Techniken zur Problemlösung“ im Überblick:

Vom Problem zur Lösung
In diesem Baustein werden fünf Schritte vorgestellt, die es auf dem Weg vom Problem zur Lösung zu vollziehen gilt: Definieren – Analysieren – Lösen – Bewerten – Umsetzen (DALBU). Darüber hinaus wird ein Überblick über die Methoden zur Problemlösung, zur Bewertung und Umsetzung der gefundenen Lösungen gegeben.

Brainstorming
Diese Methode eignet sich, wenn in kurzer Zeit eine Vielzahl von Ideen zur Lösung eines Problems gemeinsam entwickelt werden sollen. Wichtig ist hier eine Atmosphäre, in der Ideen spontan und ungehemmt genannt werden können. Der Prozess wird durch Schreiber und einen Moderator unterstützt.

Brainwriting
Dieses Verfahren ähnelt grundsätzlich dem Brainstorming, bietet aber durch das schriftliche Sammeln den Vorteil, dass sich auch zurückhaltendere Teilnehmer/-innen einbringen. Außerdem lässt sich dieses Verfahren auch gut anwenden, wenn nicht alle Teilnehmer/-innen an einem Ort sind, z. B. per E-Mail.

Sperrfragen
Der Sperrfragen-Katalog enthält Fragestellungen zu verschiedenen Lösungsprinzipien. Er lenkt die Aufmerksamkeit der Teilnehmer/-innen schrittweise auf bisher noch vernachlässigte Lösungsbereiche und regt so dazu an, in ungewöhnliche Richtungen zu denken.

© Herausgeberin Götth und Jünger Medien Verlag

Bausteine im Überblick

Beispiele: Dramaturgie und Übung

Die **Dramaturgie** vermittelt das optimale Timing für die einzelnen Phasen und Abläufe des Seminars bzw. Trainings. Sie dient zur Orientierung und listet detailliert Ziele, einzelne Arbeitsschritte, benötigtes Material und Zeitbedarf auf.

Mitarbeitergespräche 30-Minuten-Training

Baustein: Vertrauen schaffen in Mitarbeitergesprächen **Übung**

Name der Übung	Vertrauenswirksames Führungsverhalten
Ziele der Übung	Den Teilnehmern/Teilnehmerinnen wird bewusst, wodurch sie durch ihr Führungsverhalten das Mitarbeitervertrauen fördern können und wodurch sie es gefährden würden.
Zeitbedarf und Methode	10 Minuten Einzelarbeit / 5 Minuten Übungsauswertung
Organisatorische Vorbereitung und Übungsmaterial	Kopien der Arbeitsblätter entsprechend der Teilnehmerzahl fertigen.
Anleitung und Durchführung der Übung	1. Zu behandelnde Fragestellung vorlesen. 2. Arbeitsblätter austeilen und den Übungsablauf erklären. 3. Arbeitsblätter bearbeiten lassen.
Trainerauswertung und Reflexion	Reihum die Teilnehmer ihre Vermerke vorlesen und die anderen gegebenenfalls Verständnisfragen oder Zweifel äußern lassen. Zur Zeitersparnis kann vereinbart werden, dass jeder nur einen Aspekt vorträgt und dabei keinen schon zuvor genannten wiederholt.

Mitarbeitergespräche 30-Minuten-Training

Baustein: Vertrauen schaffen in Mitarbeitergesprächen **Dramaturgie**

Trainer		Veranstalter	
Teilnehmer		Ort	
		Datum	
		Zeit	

Arbeitsphase, Lehrinhalt	Maßnahmenbeschreibung	Geräte, Hilfsmittel, Arbeitsmaterialien	Zeitbedarf
Vorbereitung	Teilnehmerunterlagen und Übungs-Arbeitsblatt gemäß Teilnehmerzahl kopieren Arbeitsgeräte auf einwandfreie Funktion prüfen Zubehör und Verbrauchsmaterialien auf Vollständigkeit kontrollieren Stundordnung kontrollieren/erstellen	DiE-Projektor	
Einleitung	Erforderlichenfalls persönliche Vorstellung Zeitplan bekanntgeben Lernziele und Lehrmethode erläutern Teilnehmerunterlagen ausbilden	Teilnehmerunterlagen	
Notwendigkeit von Vertrauen in der Mitarbeiterführung	Kurzvortrag zu den theoretischen Grundlagen Bezug herstellen zur aktuellen Führungssituation in Unternehmen	Teilnehmerblätter Projektionsfolien 1 und 2	5 min
Vertrauen schaffen - Erläuterung des Regelreizes der Vertrauensbildung anhand eines Praxisbeispiels	Kurzvortrag zu den theoretischen Grundlagen Erläuterung des Regelreizes der Vertrauensbildung anhand eines Praxisbeispiels	Teilnehmerblätter Projektionsfolie 3	5 min
Übung zum vertrauenswirksamen Führungsverhalten	Übungsaufgabe erklären Arbeitsblätter austeilen und von den Teilnehmern in Einzelarbeit ausfüllen lassen Anschließende Ergebnisdiskussion	Übungsaufleitung für den Trainer Arbeitsblatt für die Teilnehmer	15 min
Mitarbeitergespräche als Mittel der Vertrauensbildung	Kurzvortrag zu den theoretischen Grundlagen Übfolge verständnisvoll geführte Gespräche	Teilnehmerblätter Projektionsfolien 4 und 5	5 min
Feedback und Abschluss	Teilnehmer reihum ein kurzes Statement zum Trainingsverlauf geben lassen Gegebenenfalls Ausblick auf weitere Trainings und Lernvereinbarung Schlusswort und Verabschiedung		

Anmerkungen:
Beim Zeitbedarf sind nur die echten Arbeitsphasen berücksichtigt. Inwieweit Nebenheiten für Einleitung und Abschluss hinzuzurechnen sind, hängt von den jeweiligen Erfordernissen ab. Auch sind die angegebenen Arbeitsminuten der jeweiligen systematischen Stoffmenge, Lernintensität und Teilnehmerzahl sowie der verfügbaren Gesamtzeit anzupassen.

© Jünger Medien Verlag

1

Übungen fördern die Teilnehmeraktivität und sorgen für ein abwechslungsreiches Training.

Beispiel: Trainerleitfaden und Präsentationsfolie

Techniken zur Problemlösung
Baustein: Vom Problem zur Lösung

Der nachfolgende Text ist der Original-Text aus dem Teilnehmer-Handout und dient Ihrer Vorbereitung. Am Rand finden Sie die PowerPoint-Folien, die Sie zur Unterstützung und Erläuterung einsetzen können. Bereiten Sie sich auf den Einstieg in diesen Baustein darüber hinaus mit den Unterlagen zum 30-Minuten-Trainingsprinzip und der Kurzbeschreibungen der Methoden zur Problemanalyse und -Lösung vor.

Ziele und Nutzen

Probleme gibt es genug. Oft gibt es die Neigung, in den Problemen zu verharren. Die Gedanken und Gespräche kreisen ständig um die Probleme und deren befürchtete Auswirkungen. Sich vom Problem zu lösen und um die Lösung zu bemühen, ist in vielen Fällen ein schwieriger Schritt. Das hängt überwiegend damit zusammen, dass zu wenig Wissen über das Herangehen an die Lösungsfindung besteht. Man begibt sich nicht auf den Weg, weil man ihn nicht kennt.

Der Baustein „Vom Problem zur Lösung“ hat zwei Ziele:

1. Aufzeigen eines einfach gangbaren Wegs, vom Problem zur Lösung zu kommen.
2. Methoden zu vermitteln, mit deren Hilfe der Vorgang der Problemlösung unterstützt wird.



An dieser Stelle ist es wichtig zu verstehen, dass eine Methode niemals den schöpferischen Akt der Lösungsfindung ersetzen kann. Sie kann lediglich dabei helfen, ihn systematischer zu gestalten, seine Wirkung/Ausbeute zu verbessern oder ihn zu beschleunigen.

Umgangssprachlich ausgedrückt:

Eine Methode ersetzt nicht das Denken!

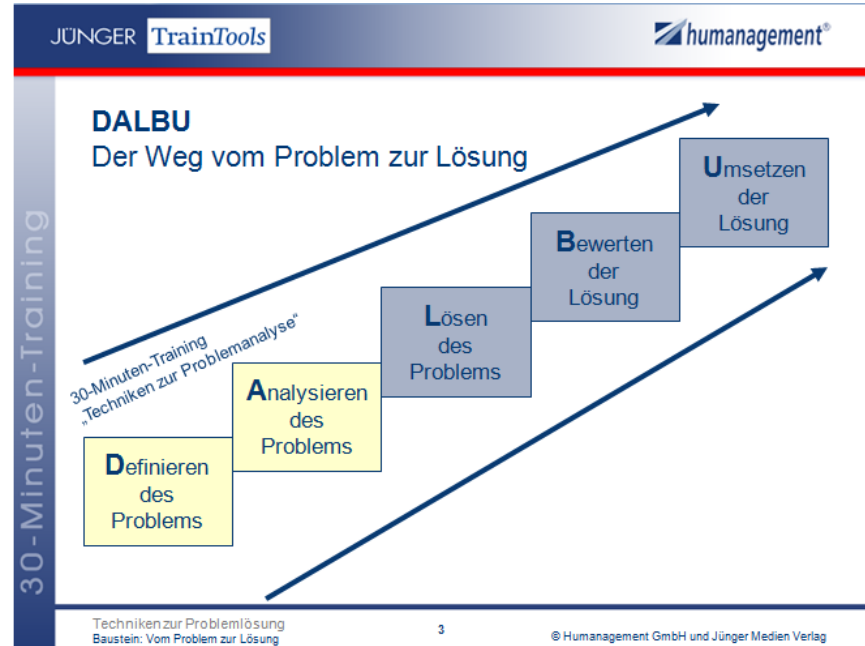
Bei der Auswahl der Methoden wurde strikt auf deren praktische Anwendbarkeit geachtet. Während Brainstorming und Brainwriting bereits recht bekannte Methoden sind (bei deren Anwendung trotzdem oft zahlreiche Fehler gemacht werden), sind die Anwendung der Spornfragen und der morphologischen Tabelle sowie der Widerspruchsmethode bisher eher Fachleuten und ausgewiesenen Erfindern vorbehalten gewesen. Es ist jedoch mög-

30-Minuten-Training
Trainerleitfaden

© Humanagement GmbH und Jünger Medien Verlag

Der Trainerleitfaden unterstützt Sie bei der Durchführung des Trainings.



Mitgelieferte PowerPoint-Folien visualisieren die Inhalte des 30-Minuten-Trainings.

Beispiel: Teilnehmerunterlagen

Techniken zur Problemlösung
Baustein: Vom Problem zur Lösung

Ziele und Nutzen

Probleme gibt es genug. Oft gibt es die Neigung, in den Problemen zu verharren. Die Gedanken und Gespräche kreisen ständig um die Probleme und deren befürchtete Auswirkungen. Sich vom Problem zu lösen und um die Lösung zu bemühen, ist in vielen Fällen ein schwieriger Schritt. Das hängt überwiegend damit zusammen, dass zu wenig Wissen über das Herangehen an die Lösungsfindung besteht. Man begibt sich nicht auf den Weg, weil man ihn nicht kennt.

Der Baustein „Vom Problem zur Lösung“ hat zwei Ziele:

1. Aufzeigen eines einfach gangbaren Wegs, vom Problem zur Lösung zu kommen.
2. Methoden zu vermitteln, mit deren Hilfe der Vorgang der Problemlösung unterstützt wird.

An dieser Stelle ist es wichtig zu verstehen, dass eine Methode niemals den schöpferischen Akt der Lösungsfindung ersetzen kann. Sie kann lediglich dabei helfen, ihn systematischer zu gestalten, seine Wirkung/Ausbeute zu verbessern oder ihn zu beschleunigen.

Umgangssprachlich ausgedrückt:

Eine Methode ersetzt nicht das Denken!

Bei der Auswahl der Methoden wurde strikt auf deren praktische Anwendbarkeit geachtet. Während Brainstorming und Brainwriting bereits recht bekannte Methoden sind (bei deren Anwendung trotzdem oft zahlreiche Fehler gemacht werden), ist die Anwendung der Spornfragen und der morphologischen Tabelle sowie der Widerspruchsmethode bisher eher Fachleuten und ausgewiesenen Erfindern vorbehalten gewesen. Es ist jedoch möglich, diese Methoden so einfach darzustellen, zu vermitteln und anzuwenden, dass sie auch im beruflichen Alltag, in Produktion und Technik, im Service oder in administrativen Bereichen angewendet werden können.

In den Unternehmen können die Vorgehensweise und die Methoden genutzt werden, um die Arbeit von Teams zur kontinuierlichen Verbesserung (Continuous Improvement Teams), die Arbeit in Qualitätszirkeln oder die praktische Umsetzung von Operational Excellence zu unterstützen.

30-Minuten-Training
Teilnehmerunterlagen

Für Notizen

Techniken zur Problemlösung
Baustein: Vom Problem zur Lösung

Noch ein Tipp:
Es ist wichtig festzuhalten, dass es sich bei den hier vorgestellten Methoden nicht um Kreativitätstechniken im eigentlichen Sinne handelt. Kreativitätstechniken aktivieren in erster Linie unser Denken, damit möglichst viele Ideen in alle Richtungen sprudeln. Die hier vorgestellten Methoden sind dagegen systematische Handlungsanleitungen für das Finden von Lösungen:

Schritt für Schritt vom Problem zur Lösung.

Handhabung/Beschreibung

DALBU – der Weg vom Problem zur Lösung

Der Weg von der Identifizierung eines Problems bis zu seiner Lösung vollzieht sich nach dem hier zugrunde liegenden Verfahren in fünf Einzelschritten:

1. Definieren
2. Analysieren
3. Lösen
4. Bewerten
5. Umsetzen

Beim ersten Schritt Definieren geht es immer um die Fragen

- Was ist eigentlich das Problem?
- Wer ist der Auftraggeber für die Lösung des Problems?
- Wie viel Zeit steht für die Lösung des Problems zur Verfügung?
- Welche Mittel stehen für die Lösung des Problems zur Verfügung?
- Was ist der Nutzen, der durch die Lösung des Problems entstehen soll?

Der zweite Schritt Analysieren ist im Rahmen des 30-Minuten-Trainings „Techniken zur Problemanalyse“ abgehandelt. Darin ist eine ganze Reihe von Methoden vorgestellt, welche diesen wichtigen Schritt erleichtern. Kurzbeschreibungen der Methoden zur Problemanalyse liegen als Übersicht diesem Baustein bei.

30-Minuten-Training
Teilnehmerunterlagen

Für Notizen

Techniken zur Problemlösung
Baustein: Vom Problem zur Lösung

Für den dritten Schritt Lösen sind in den Bausteinen des 30-Minuten-Trainings „Techniken zur Problemlösung“ fünf Methoden ausführlich behandelt:

- Brainstorming
- Brainwriting
- Spornfragen
- Morphologische Tabelle
- Widerspruchsmethode

Auch diese Methoden sind auf einem Arbeitsblatt kurz beschrieben.

Der vierte Schritt Bewerten ist im 7. Baustein dieses 30-Minuten-Trainings behandelt. In der Praxis ist es wichtig, die mit Hilfe einer dieser Methoden erarbeiteten Lösungen oder Lösungsansätze einer Bewertung zu unterziehen. Meist geht es dabei um die Festlegung des weiteren Vorgehens. Welche Lösung wird am schnellsten umsetzbar sein, welche mit dem geringsten Mittelaufwand, welche bringt den meisten Nutzen? Eine effektive Methode ist im Baustein „Portfolio“ beschrieben.

Der abschließende Baustein „Umsetzungsplanung“ beschäftigt sich mit dem fünften Schritt Umsetzen, und zwar mit dem Start der Lösungsrealisierung. Je präziser im Umsetzungsplan die Arbeitspakete definiert und je klarer die Verantwortlichen bestimmt sind, desto erfolgreicher wird die Umsetzung gelingen.

Noch ein Tipp:
Es ist hilfreich, den Weg „vom Problem zur Lösung“ in seiner Gesamtheit zu betrachten, also auch das 30-Minuten-Training „Techniken zur Problemanalyse“ heranzuziehen.

30-Minuten-Training
Teilnehmerunterlagen

Für Notizen

Platz für Notizen

© Humangenet GmbH und Jünger Medien Verlag

1

2

3

Seminarpakete

13

© Jünger Medien Verlag

Mikro-Trainings

Wesentliche Kernthemen werden als 5 – 6 minütige Mikro-Trainings zur Verfügung gestellt, geeignet für Kurzvorträge, Workshops, Anwendungen im Unternehmensalltag.

- Einleitung
- Mikro-Training: Gesprächsvorbereitung
- Mikro-Training : Delegation von Verantwortung
- Mikro-Training : Gesprächslenkung
- Mikro-Training : Mitarbeiterwiderstände
- Mikro-Training : Zielformulierung
- Mikro-Training : Zielverfolgung
- Mikro-Training : Zuhören

Beispiele: Einleitung und Mikro-Training „Gesprächsvorbereitung“

Mikro-Trainings Seite 1 von 1

Kurze Lerneinheiten in Mikro-Trainings vermitteln

Für viele Anwendungen im Arbeitsumfeld macht es Sinn Lerneinheiten und Lernerfahrungen in kleinen Trainingseinheiten zu vermitteln.

Neun wesentliche Kernthemen dieses Seminarpaketes wurden ausgekoppelt, um sie in kleinen Lerneinheiten in sogenannten Mikro-Trainings aufbereitet. Sie können im Rahmen von 5- bis 6-minütigen Kurzvorträgen einen Überblick zu den ausgewählten Themen geben und diese

- in Besprechungen
- in Workshops
- als Ergänzung von Präsenztrainings
- aufeinander aufbauend als Begleitung von Trainingsmaßnahmen

einsetzen.

Die Themen lassen sich beliebig mit den Übungs- und Arbeitsmaterialien dieses Seminarpaketes ergänzen.

Praxisbeispiele:

Bei der Deutschen Bank in Frankfurt wird in "Mikro-Trainings" jeden Morgen ein kritisches Thema vor Mitarbeitern präsentiert. Jeder Kollege, der ein Thema gut beherrscht, stellt so sein Wissen dem Team im Rahmen eines Kurzvortrags zur Verfügung.

Eine Zürcher Bank bietet ihren Mitarbeitern in kurze Wissenshäppchen an zu Themen wie "Führen eines Mitarbeitergesprächs" oder "Was man beim Einstellungsinterview beachten muss." Vorteile sind die schnelle Verfügbarkeit und die zeitliche Flexibilität für die Mitarbeit.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Jünger Medien Verlag
André Jünger
Verleger

Kontakt: andr.juenger@juenger.de
www.juenger.de

Seminarpaket „Mitarbeitergespräche“ © Jünger Medien Verlag

Einleitung

Mikro-Training: Gesprächsvorbereitung

Gesprächsvorbereitung als Erfolgsfaktor

Da es in Mitarbeitergesprächen stets um Angelegenheiten geht, die den jeweiligen Mitarbeiter unmittelbar betreffen, werden die Gespräche manchmal sehr emotional geführt und können dann einen unerfreulichen Verlauf nehmen. Insbesondere wenn negative Sachverhalte anzusprechen sind, wird zwangsläufig das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters berührt und kann es leicht zu aggressiven Reaktionen kommen. Das Gespräch kann in der Folge sogar darauf eskalieren, dass es mehr Schaden anrichtet, als es nützt.

Als Führungskraft sollte man es daher nicht versäumen, sich auf ein Mitarbeitergespräch gut vorzubereiten. Im Allgemeinen hat man im Vorteil noch die erforderliche Mühe und gefühlsmäßige Distanz, sich fundierte Argumente sowie eine systematische und erfolgversprechende Vorgehensweise zu überlegen.

Die sorgfältige Vorbereitung ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Mitarbeitergesprächs.

Eine sorgfältige Gesprächsvorbereitung umfasst folgende Maßnahmenarten:

- thematische und inhaltliche Vorbereitung
- logistische Vorbereitung
- emotionale Vorbereitung

Am Anfang aller Überlegungen ist ein klares, unmissverständliches Gesprächsziel festzulegen. Es gilt zu überlegen, um was es im Gespräch tatsächlich gehen und was erreicht werden soll. Hierbei ist es ratsam, sich nicht von unrealistischen Wunschvorstellungen leiten zu lassen, sondern sich illusionstfrei klarzumachen, was das Gespräch unter den gegebenen Umständen leisten kann und was möglicherweise nicht. Falls Abstriche zu machen sind, ist zu überlegen, welche Alternativen akzeptabel wären, was aber andererseits als Minimum erreicht werden muss.

Am übergeordneten Gesprächsziel haben sich alle weiteren Überlegungen auszurichten.

Thematisch-inhaltliche Vorbereitung

Im Rahmen der thematischen und inhaltlichen Vorbereitung ist der zu besprechende Sachverhalt gründlich zu durchdenken. Dazu gehört, die Faktenlage dahingehend zu überprüfen, ob alle problemrelevanten Informationen vorliegen und wie zuverlässig diese sind. Oder ob noch wichtige Fragen offen sind und demzufolge im Gespräch geklärt werden müssen. Was das zu besprechende Problem anbelangt, so ist abzuwägen, wie wichtig bzw. schwerwiegend es ist, um sich klarzuwerden, wie nachrücklich und ausführlich es zu behandeln ist.

Seminarpaket „Mitarbeitergespräche“
© Jünger Medien Verlag Seite 1

Mikro-Training: Die Vorlagen eignen sich für Kurzvorträge, Workshops und Anwendungen im Unternehmensalltag. Dieses Seminarpaket beinhaltet neun Mikro-Trainings.

PC-Lernquiz

Das PC-Lernquiz ist kombinierbar mit anderen Medien der JÜNGER TrainTools und dient zur spielerischen Abfrage des Wissens. Es wurde aus den Fragen der Lernerfolgstests PC-Lernquiz erstellt und eignet sich zur Vor- und Nachbereitung eines Seminars. Jedes der vier PC-Lernquiz beinhaltet:

- 12 Fragen
- mit jeweils vier Antwortmöglichkeiten
- und Erläuterungen.

Beispiel: Anleitung und PC-Lernquiz „Konstruktive Gesprächsleitung“

Die Navigation des Programms ist denkbar einfach: Auf einer Menüleiste kann der Sound aktiviert bzw. inaktiviert werden. Über den Hilfe-Button öffnet sich das Hilfe-Menü.

Lernerfolgstest als Quiz Anleitung

Spielerische Lernkontrolle

Die Aufnahme von Wissen und das Begreifen von komplexen Themen kann dadurch erleichtert werden, dass man sich spielerisch damit auseinandersetzt. Wir haben die Fragen des Lernerfolgstests als PC-Quiz aufbereitet. Jeweils 12 Fragen mit 4 Antwortmöglichkeiten und einer Erläuterung zu jedem Modul vermitteln das Seminarthema auf spielerische Weise. Die PC-Quiz eignen sich zur Durchführung in den Seminaren selbst, zur Gruppenarbeit oder aber auch zur Nachbereitung von Seminaren.

Anleitung

Starten Sie das Programm über „quiz3trainer“.

Nach dem Start des Lernquiz können Sie direkt mit der ersten Spielrunde beginnen, klicken Sie hierzu auf die Schaltfläche weiter [>] oder auf die [OK]-Schaltfläche.

Ihnen stehen insgesamt 12 Fragen zur Verfügung. Eine Spielrunde besteht aus 10 Fragen. In einer zweiten Runde werden dann die restlichen zur Verfügung stehenden Fragen behandelt. Bei jedem neuen Spiel werden die Fragen gemischt.

Nach jeder richtig beantworteten Frage steigt der Punktestand. Wird eine Frage falsch beantwortet, sinkt der Punktestand und man verbleibt auf der entsprechenden Fragestufe.

Zu jeder Frage erhalten Sie 4 Antwortmöglichkeiten. Bei allen Fragen ist immer nur eine Antwort richtig.

Während einer Spielrunde stehen Ihnen jeweils zwei sogenannte „Joker“ zur Verfügung. Über den linken Joker können Sie eine falsche Antwort ausblenden.

Beachten Sie, dass Sie diesen Joker in einer Spielrunde nur zweimal verwenden können. Der rechte Spieljoker tauscht die Frage aus. Dieser steht Ihnen in einer Spielrunde nur einmal zur Verfügung.

Nach dem Sie sich für eine Antwort entschieden haben, müssen Sie auf die Lösungsschaltfläche klicken. Die Lösung wird als Ton und als Farbinformation auf den Antwortbutton angezeigt: Grün bedeutet „dieses ist die richtige Antwort“, rot bedeutet „diese Antwort wurde vom Kandidaten falsch ausgewählt“.

Zu jeder Frage gibt es eine Erklärung.

Fertige Quiz

Ergänzen Sie diese Inhalte durch weitere fertige PC-Quiz oder erstellen Sie Ihre eigenen Quiz, angepasst an Ihre Inhalte und Zielgruppen. Informieren Sie sich in unserem blätterbaren Katalog, mit direkter Verlinkung zu den Produktseiten: <http://www.book2look.com/vBook.aspx?Id=IFuYXGh7d>

Seminarpaket „Mitarbeitergespräche“ © Jünger Medien Verlag



Hinweise zur Bedienung und Erläuterung der Buttons und ihrer Funktionen

Die Menüleiste ist über einen Button ein- und ausblendbar

Anleitung

Methoden und Vorlagen als Zusatzmaterial

Zusätzlich zu den Inhalten, die für das Seminarthema selbst zur Verfügung stehen, sind dem Seminarpaket eine Auswahl von themenneutralen **Methoden, Tools und Vorlagen** beigelegt. Die Materialien sind:

- Kreative Methoden zum Seminareinstieg und zur Themeneinführung
- Kreative Methoden zum Kennenlernen
- Kreative Methoden zur Tagesauswertung und Wahrnehmung
- Spiele zur Aufteilung von Gruppen
- Vorlagen für Feedback und Einschätzung
- Illustrationen zur Visualisierung

Beispiele: Kreative Seminarmethoden, Spiele zur Gruppeneaufteilung, Feedback-Mustervorlagen

Kreative Seminarmethoden Seite 2 von 23

Einstiegsimpulse mit Requisiten
Traineranleitung

Ziel Einstimmen der Teilnehmer

Zeitbedarf 5 Minuten

Teilnehmerzahl beliebig

Sozialform Plenum

Material Requisite

Zur Methode

Um die Aufmerksamkeit oder passende Requisite einbringen zu lassen, ist es wichtig, an der richtigen Stelle zu sein.

Varianten

- Sie können einen Gegenstand einfach vorne oder hinten in die Reihe stellen, das anschließend der Teilnehmer testen. Sie können auch einen Gegenstand in die Mitte stellen, der dann von allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern getestet werden muss.
- Sie können die Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Einstiegsfrage: „Wo ist die Requisite?“ zum kreativen Denken anregen.

Beispiele

- Zum Thema Gedächtnis: Ein Knochenturm (siehe Thema: „Wie locke ich Knochentiere?“)
- Säckchen mit Schokolade
- Eine überdimensionale Schokolade

Sie können aber auch ganz andere Zusammenhänge mit einer Waschmaschine verbinden, indem Sie einen einfachen Kaffeefilter machen können.

Lehrtipps

- V – für Visuelle gibt es etw.
- K – Kinästhetik lieben. Überprüfen Sie, ob die Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch auditive Reize wahrnehmen können.

Aus: Kreative Seminarmethoden

Kreative Seminarmethoden

Spiele zur Gruppeneaufteilung Seite 1 von 3

Wie und warum Gruppeneaufteilungs-spiele?

In Seminaren arbeiten Teilnehmer oftmals in Gruppen. Ein Wechsel in den Arbeitsgruppen kann sinnvoll sein, um eine häufigere Mischung zu erreichen. Teilnehmer erhalten dadurch unterschiedliche Erfahrungen zu tun. Die Gruppen werden, da sich Teilnehmer näher kennenlernen, besser zusammenarbeiten können.

Wir haben eine Auswahl an Spielen zur Gruppeneaufteilung zusammengestellt, die den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Spaß machen und sie dazu anregen, sich gegenseitig zu unterstützen.

Diese und weitere Spiele zur Gruppeneaufteilung sind im Katalog „Kreative Seminarmethoden“ (Best.-Nr. 8528) dargestellt. Darüber hinaus sind weitere Übungen, Methoden, Tools und Spiele im Katalog enthalten.

Unser Katalog gibt Ihnen einen Überblick über die verschiedenen Spiele und Mustermaterialien. Dort erhalten Sie die Spielanleitungen oder Mustermaterialien.

Blättern Sie einfach einmal durch und verschaffen Sie sich einen ersten Eindruck: <http://www.book2look.com/vBook.aspx?ID=1F471X@978>

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Jünger Medien Verlag
André Jünger
Verleger

Kontakt: andre.juenger@juenger.de
www.juenger.de

Blättern Sie einfach einmal durch und verschaffen Sie sich einen ersten Eindruck: <http://www.book2look.com/vBook.aspx?ID=1F471X@978>

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg!

Jünger Medien Verlag
André Jünger
Verleger

Kontakt: andre.juenger@juenger.de
www.juenger.de

Aus: 35 Spiele zur Gruppeneaufteilung, Zamy

Aus: Tools für Feedback und Selbstanalyse, Frank Golbert © Jünger Medien Verlag

Spiele zur Gruppeneaufteilung

Feedback-Mustervorlagen

Anwendung:

Alle Materialien können von Ihnen direkt, ohne große Vorbereitung, eingesetzt, verändert und in Ihre eigenen Unterlagen eingebunden werden – ganz nach den individuellen Bedürfnissen Ihrer Kunden angepasst und im Rahmen Ihrer eigenen Seminare unbegrenzt verwendet werden.

Beispiele: Illustrationen zur Visualisierung



ERWARTUNGSABFRAGE



PRÄSENTATION



DISKUSSION

Abgerundet werden die Materialien durch Grafiken, die als Beispiel für eine Visualisierung von Trainingsinhalten dienen.

Wir haben eine Auswahl an **Illustrationen** zusammengestellt, die Ihnen helfen, Ihr Seminar visuell zu unterstützen, Teilnehmer zu aktivieren und die Seminarsituation aufzulockern. Die Illustrationen sind in eine PowerPoint-Vorlage eingefügt, so dass Sie sie jederzeit flexibel in diesen Seminarablauf oder in Ihre eigenen Unterlagen einbinden können.

Themenüberblick



Wählen Sie aus den Themenkomplexen:

„Mitarbeitergespräche“, „Kommunikation“, „Teamentwicklung“, „Zeitmanagement“, „Konfliktmanagement“ und „Arbeitsorganisation“.

Für eine individuelle Beratung stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung: traintools@juenger.de oder Telefon: 069 83 00 66 43