



Heinrich Keßler

Trainerleitfaden für ein Curriculum: „Führung, Management und Verantwortung“

Das Dokument zeigt den aktualisierten Trainerleitfaden für einen Verbund von Bildungseinrichtungen in der Sozialwirtschaft und öffentlichen Bildungsträgern. Der Entwurf ist leicht auch auf Wirtschaftsverbände und andere Vereinigungen übertragbar.

Das Dokument wurde am 07.06.2017 vom Autor in diese Form gebracht.

Autor:

Heinrich Keßler
Hornisgrindestraße 1
D-77767 Appenweier

Internet: <https://www.2000ff.de>



Führung, Management und Verantwortung im Verbund

Konzeption für die Qualifizierung von
Führungskräften im Verbund und
ähnlichen Organisationen in anderen Verbänden.

Träger: Bildungseinrichtungen des Verbandes.

in Kooperation mit einer Fachhochschule oder Universität.



Inhalt

INHALT	3
KONZEPTIONSGRUPPE	4
ZIELSETZUNGEN	5
ZIELGRUPPEN	6
STRUKTUR DER QUALIFIZIERUNG	7
SCHWERPUNKTE DER MODULE:.....	7
1. PERSÖNLICHE POSITONIERUNG (ICH UND MEINE ORGANISATION)....	8
2. FÜHRUNG	10
3. MANAGEMENT	21
4. ZUKUNFTGESTALTUNG	47
5. VERÄNDERUNG UND ENTWICKLUNG	42
6. MEINE ORGANISATION UNTER MEINER FÜHRUNG.....	49
TRANSFER / PRAXISBEGLEITUNG.....	54
UMFANG UND DAUER.....	55



Konzeptionsgruppe

Personen, welche die anbietende, federführende Bildungseinrichtung vertreten,

Personen, welche den Verband (Verbund) verantwortlich vertreten,

Personen, welche die Hochschule vertreten

Beirat (Stand 2003, Vorschläge)

1. Leitende Personen aus dem eigenen Verband,
2. Prägende Personen aus benachbarten, auch konkurrierenden Verbänden,
3. Personen aus der Wirtschaft und Dienstleistungsbereichen

Die vorgeschlagenen Namen werden in der aktuellen Fassung nicht gezeigt.



Zielsetzungen

- Mit dieser Qualifizierungsreihe soll grundlegendes Führungswissen im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen vermittelt werden.
- Die Teilnehmenden sollen ihre Führungskompetenz so erweitern, dass ihnen die volle Verantwortung für Organisationen oder zumindest von größeren Organisationseinheiten übertragen werden kann.
- Teilnehmer, die bereits in Führungsverantwortung stehen, entwickeln Strategien für die Zukunftssicherung ihrer Organisation und deren konkrete Umsetzung.
- Es werden insbesondere die Zusammenhänge und Interdependenzen zwischen betriebswirtschaftlichen Anforderungen, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung bearbeitet.
- Stärkung der Handlungskompetenz im gegebenen oder angestrebten Umfeld.



Zielgruppen

- Hauptamtliche Führungskräfte im Verband und anderen NPO aller Verbandsebenen
- Ehrenamtliche Führungskräfte in vergleichbaren Funktionen
- Potenzialträger für entsprechende Führungsfunktionen
- Nachwuchskräfte mit Führungspotenzial



Struktur der Qualifizierung

Die Qualifizierungsreihe ist modular aufgebaut.
Jedes Modul ist thematisch in sich abgeschlossen.

Der Komplexitätsgrad der Themen ist aufsteigend; gleichzeitig nimmt der Grad der Umsetzungsrelevanz von Modul zu Modul zu. Die Module führen die Teilnehmer strukturiert an alle wesentlichen Führungsaufgaben heran, die zu einer ganzheitlichen Führung einer Organisation erforderlich sind.

Zwischen den einzelnen Modulen erhalten die Teilnehmer Transferaufgaben, die einerseits die vermittelten Inhalte vertiefen und andererseits auf die Schwerpunkte des nächsten Moduls vorbereiten.

Schwerpunkte der Module:

1. Persönliche Positionierung (Ich und meine Organisation)
2. Führung
3. Management
4. Zukunftsgestaltung
5. Veränderung und Entwicklung
6. Meine Organisation unter meiner Führung

Bei Bedarf können Beratung und Unterstützung beim Transfer bereitgestellt werden.



1. Persönliche Positionierung (Ich und meine Organisation)

Zielsetzungen:

Die Teilnehmer setzen sich mit ihren Motiven, Motivationen und Zielen einerseits sowie mit ihren Erwartungen, Sorgen und Hoffnungen andererseits bezüglich ihrer beruflichen Zukunft auseinander. Sie klären insbesondere ihr Verständnis von Führungsverantwortung für Menschen und Organisationen.

Sie klären ferner, ob und inwieweit sie grundsätzlich bereit und in der Lage sind, in eine verantwortlichere Funktion und Position hineinzuwachsen. Sofern sie bereits eine verantwortliche Funktion oder Position erfüllen, ermitteln sie ihre Entwicklungsmöglichkeiten.

Inhalte:

Klärung und Auseinandersetzung mit der eigenen Person mit den Schwerpunkten:

- Selbstbild / Selbstwert / Selbstkonzept, wie z.B.
 - Lebenseinstellung / Selbstorganisation
 - Authentizität / Vorbild
 - Mut / Zivilcourage
 - Initiative / Risikobereitschaft
 - Ergebnisorientierung / Prozessorientierung
 - Interkulturalität / Mehrsprachigkeit
- Ich im Spannungsfeld zwischen Wirtschaftlichkeit, übertragener Verantwortung und Menschlichkeit
- Selbstkonzept überprüfen auf
 - Eignung für die Führung von Menschen und Organisationen
 - Bereitschaft zur Führung von Menschen und Organisationen
 - Fähigkeit zur Übernahme von Führungsverantwortung
 - Fähigkeit zur Beschaffung und Nutzung von Ressourcen
 - Bereitschaft für die Verantwortung von Ergebnissen
- Selbstbild-Fremdbild
 - Wertklärungen
 - Umgang mit den Konsequenzen von Tun und Unterlassen

Methodik:

Vorarbeit anhand strukturierter Unterlagen vor dem Beginn der Qualifizierungsreihe

Eigenarbeit:

„Mein Weg im neuen Jahrtausend – Zukunftsplanung“

Reflexionen und Beratungen

Dauer: Individuelle Bearbeitungszeit: ca. 2 Tage

Individuelle Beratung pro Teilnehmer: 0,5 Tage (Auswertung der



Ergebnisse)

Berater

Coaches: Personen mit entsprechender Eignung des Bildungsanbieters.

Kosten:

- Werkzeuge
- Beratungen durch Externe (Autor)

Hinweise für Berater/Coaches:

Schwerpunkte:

Führungsbereitschaft und Führungsängste
Bindung, Selbstbestimmung und Selbstwert
Balance Familie, Gesundheit und Beruf
Passung persönliche Werte und Werte der Organisation
Feedback
Konfrontation von Passivität, Größenideen,
Selbstbeschränkungen,
Konfrontation von Verantwortungsvermeidung für
Konsequenzen von Tun und Unterlassen
Verstärkung der Stärken
Relativierung von Ideal-Bildern (Soll-Modellen) zugunsten der
Handlungskompetenz



2. Führung

Zielsetzungen:

Die Teilnehmer setzen sich mit den Führungsaufgaben auseinander, die sich aus der den jeweiligen Positionen (Aufgabenstellung, Funktion, Hierarchie, Statuten, gesetzliche Rahmenbedingungen, aber auch soziale Stellung) ergeben. Die Teilnehmer lernen "Führung" kennen und wann, wie und womit sie ausgeübt wird. Die Teilnehmer erfahren, wie ein glaubwürdiger, durchgängiger, wirksamer und erfolgreicher Führungsprozess gestaltet wird.

Inhalte:

Legitimationen der Führung

- Führungsauftrag
- Führungserwartungen von Mitarbeitern und Vorgesetzten (Management)
- Führungsaufgaben, Führungspflichten und -rechte
- Gesetzliche Bestimmungen zu Führung und Verantwortung
- Führungsgrundsätze und Leitlinien (Corporate Stil und Behavior)

Organisation der Führung

- Führungsorganisation (Aufbau und Ablauf)
- Gestaltung von Entscheidungsbefugnissen (AKV Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung)
- Führungsprozesse (Planungs-, Entscheidungs-, Umsetzungs-, Leistungs-, Kontrollprozesse)
- Information und Kommunikation
- Dokumentation und Berichtswesen

Werkzeuge der Führung

- Führungsinstrumente
 - Anleitung, Anweisung, Unterstützung, Kontrolle
 - Regeln und Spielregeln
 - Lob und Kritik
 - Sanktionen
- Controlling
- Führungsverhalten
 - Konstruktiver und konsequenter Umgang mit Macht und Einfluss
 - Nähe und Distanz
 - Freiraum und Verantwortung
 - Delegation und Chefsachen
 - Fordern und Fördern



- Spur halten, Konsequenz

Gremienarbeit

Führungshandeln

- Führungsanlässe, Zeiten und Orte der Führung
- Führung durch Ziele
- Führungsverhalten in Schlüsselsituationen´
- Entscheidungen mit Unsicherheiten (Verantwortung für das Risiko)
- Umgang mit Entscheidungskonflikten
- Erreichen von Commitment (Verbindlichkeit und Verlässlichkeit)
- Interdisziplinarität
- Umsetzen von getroffenen Entscheidungen

Repräsentation der Organisation, Protokoll

Teamentwicklung

Methodik:

- Analysen von formellen Führungsaufträgen (Statut, Geschäftsordnung, "Kultur")
- Analyse von informellen Führungsaufträgen (Beziehungen, Abhängigkeiten, Interessen)
- Beratung für die Gestaltung von Führungsrollen und Führungsfunktionen
- Planung von Information und Kommunikation für die Ermöglichung,
- Beratung zur Sicherstellung und Durchsetzung der Führung

Dauer: 4 Tage



Ablauf: Führung

1. Tag:

- Bis 10.00h Anreise, Ankommen, Zimmerbezug
10.00h Eröffnung, Begrüßung, Vorstellungen der Referenten, Organisatorisches
- 10.15h Vorstellung der gesamten Qualifizierungsreihe
Hintergründe
Zielsetzungen
Organisation
Ablauf
Bausteine
Arbeitsweisen
Regeln und Spielregeln
- Klärung von organisatorischen Fragen
- 10.45h Vorstellungen der Teilnehmer
15 Min Einzelarbeit:
 Was verstehe ich unter Führung?
 Welche Vorbilder für Führung leiten mich?
 Was gelingt / gelang diesen Vorbildern besonders gut?
- 15 Min Was ist mein Führungsauftrag?
bzw. Was ist meine angestrebte Führungsposition?
 Wen soll, darf, muss ich führen?
 Worin besteht meine Führungsverantwortung?
 Wann und wen führe ich gerne?
 Wann und wen führe ich ungern?
 Worin besteht der Unterschied?
- 15 Min Was habe ich bisher zu meinem Führungsverhalten erfahren?
 - Negatives? Positives? Neutrales?
 Zu welchem Führungsverhalten möchte ich mehr Feedback erhalten? ...mehr erfahren?
 Hinweis für Trainer: Diese Infos als "Pflicht" zur Beobachtung und zum Feedback aufnehmen
- 11.30h Kleingruppen (3er-Gruppen)
Austausch über den 1. Teil: Was verstehe ich unter Führung?
Dokumentation (auf Flip) der Führungsvorbilder und der Verständnisse:
Was ist "gute Führung"
Worin besteht sie?
Womit führen/führten die Vorbilder?
Wohin führten die Vorbilder die Geführten?
Was war der Inhalt der Führung?
Mit welchen Mitteln führten die Vorbilder?
- 12.30h Plenum
Vorstellungen der Ergebnisse
Je Gruppe 10 Min
(Vorstellungen der Gruppen 1 bis 3)
- 13.00h Mittagspause



- 15.00h Vorstellungen der Ergebnisse
(Vorstellungen der Gruppen 4 und 5)
je Gruppe 10 Min
- 15.20h Zusammenfassung der Ergebnisse
- 15.30h Input:
Geschichtliches zur Entwicklung der Führung
von der Antike bis heute
Überblick über heute wesentliche Führungslehren,
Ihre "Schulen", Gründer bzw. Repräsentanten
Unterschiede, Schwächen, Stärken, Rahmen und
Bedingungen für Wirksamkeit
- 16.00h Gruppenarbeiten (5er Gruppen)
Diskussionen über die Erfahrungen mit den
Vorgestellten Führungsmodellen in der bisherigen
Lebensgeschichte
*Hinweis für Trainer: Kein Modell verkaufen, sondern
"nur" auf die Art und Weise der Annahmen achten,
Evtl. Verhaltensmuster ansprechen*
- 16.30h Pause
- 17.00h Kleingruppen (3er-Gruppen, neue Zusammensetzung)
Austausch über den 2. Teil: Was ist mein Führungsauftrag?
Wer erteilt(e) ihn?
Wie wurde er erteilt?
Wen habe ich zu führen?
Wohin?
Womit?
Wann?
Welche Führungserwartungen an mich ergeben sich aus
meinem Führungsauftrag?
Welche Führungserwartungen haben die von mir Geführten
an mich?
Welche Führungsinstrumente stehen mir zur Verfügung?
Welche Führungsinstrumente setze ich tatsächlich ein?
Welche nicht oder (bisher) zu früh, zu spät oder "falsch"?
- 17.45h Vorstellungen der Ergebnisse der Gruppen im Plenum
Je Gruppe 15 Minuten inkl. Nachfragen, Diskussionen
- 18.30h Gruppenübung:
Wer führt durch den Abend?
(Erlebnis des Wettbewerbs der Führungsansprüche,
der Entscheidung zwischen "Einlassen" oder "Führen",
und des Dilemmas zwischen:
"Gemeinsam" und Führen oder Geführt-Werden und
"Einsam (bleiben)", weder führen noch geführt werden und
"Teamerlebnis", "es scheint keine Führung notwendig zu sein"
*Hinweis für den Trainer: Nicht das eventuell auftretende
Führungsvakuum füllen*
- 19.00h Abendessen
- 20.00h Abendgestaltung nach Absprachen



Ablauf Führung

2. Tag

- 08.30h Blitzlicht
Rückblick auf den Vortag
Ausblick
- 09.00h Input zum Führungsauftrag / Lehrgespräch
Führungsauftrag lt. Gesetz,
Führungsauftrag lt. Statut,
Führungsauftrag der Hierarchie / Position
Führungsauftrag der Funktion
Führungsauftrag in der Situation
Führungsauftrag der Geführten
...
Rahmenbedingungen für eine wirksame Führung:
(Nähe, Distanz, Rolle, Rituale, Formen, Formales)
Führungsanlässe, Führungspflichten, Führungsrechte
Instrumente der jeweiligen Führung
- 10.00h Verarbeitung in Gruppen
Analogien und Konsequenzen für die Praxis und
für die weitere persönliche Entwicklung zur / als
Führungskraft
- 10.30h Pause
- 11.00h Instruktionen zum Feedback-Geben und –erhalten
- 11.10h Gruppenarbeiten (5er-Gruppen):
Auswertung Teil 3: Was erfahre ich zu meinem Führungsverhalten?
a) Ergebnisse der Einzelarbeiten
b) Feedback aus den Erlebnissen und Erfahrungen des 1. Tages:
Wie habe ich geführt?
Wie habe ich die Führung anderen überlassen?
(pro Gruppenmitglied ca. 10 Minuten)
*Hinweis für Trainer: Teilnehmer sollen auch auf das Verhältnis
von positivem und negativem Feedback achten und auf die
Anlässe für Feedback bzw. wiederkehrende Inhalte*
- 12.00h Vorstellungen der Erkenntnisse und Ergebnisse im Plenum:
Je Gruppe 10 Minuten
- 12.30h Mittagspause
- 14.30h Input: Führungsorganisation
Funktion der Führungsorganisation:
Herstellung und Sicherstellung eindeutiger Führungsbeziehungen
Sicherung des Erhalts der Organisation, ihrer Leistungsfähigkeit,
ihrer Wirtschaftlichkeit und ihrer Überlebensfähigkeit
- Führungsmodelle und ihre Umsetzungen in Organisationsstrukturen
(Organisation der Verantwortung, Zuständigkeiten,
des Berichtswesens, der Rechenschaftspflichten)
Definition der Führungsmittel und Führungsinstrumente
(Ziele, Ressourcen, Aufträge, Kompetenzen (Vollmachten, ...))



Hinweis für Trainer: Vermeiden von Grundsatzdiskussionen über die Führungsorganisation – nur Kenntnisnahme, keine Bewertungen

- 15.00h Einzelarbeiten:
Analyse der Führungsorganisation der Herkunftsorganisation:
Stärken, Schwachpunkte, Wirksamkeit,
“Über-“Führungen (Führungen, wo es nichts zu führen gibt)
“Unter-“Führungen (Fehlende Führungen, wo Führung notwendig ist)
Doppel-Führungen, Mehrfachzuständigkeiten, Nichtzuständigkeiten,
und ihre Folgen im Führungsalltag auf die Geführten und die
Führungskräfte
Was sollte geändert werden?
- 15.30h Input: Die Kollegiale Beratung
(Supervisionsmodell)
- 15.45h Kleingruppen (3er-Gruppen)
Kollegiale Beratungen bezüglich der Führungsorganisation
im eigenen Fallbeispiel
Je Teilnehmer: 30 Minuten
- (16.15h) Pause 15 Min
- 17.30h Plenum:
Fragen und Antworten
- 18.30h Blitzlicht
- 19.00h Abendessen



Ablauf Führung

3. Tag

- 08.30h Blitzlicht
Rückblick auf den Vortag
Ausblick
- 09.00h Rollenspiele zur Gestaltung der wesentlichen Führungsprozesse
Einstellung neuer Mitarbeiter
 Einweisung
 Einarbeitung
Übung: Gestaltung des 1. Tages.
 20 Min Vorarbeiten – Einzelarbeiten
 15 Min Rollenspiel (mit Videoaufzeichnung)
Auswertung des Rollenspiels
 5 Min Rollenfeedback
 10 Min Feedback der "Zuschauer"
 10 Min: Auswertung: Erkenntnisse für den eigenen
 Führungsalltag
- 10.00h Vorbereitung Rollenspiel: (Fallbeispiel vorbereiten)
Delegation von Aufgaben und Verantwortung
 Definition der Aufgaben
 Bereitstellung der Ressourcen bzw. der
 Verfügbarkeit über Ressourcen
 Dilemma: Eingreifen oder Nichteingreifen
 bei Fehlern oder Fehlentwicklungen
 Engführung oder "lange Leine"
 Umgang mit "positiven" Ergebnissen der Delegierten
 Umgang mit "negativen" Ergebnissen der Delegierten
 Phänomene der Rückdelegation
 Abwehr der Rückdelegation
 Kontrollpflichten (trotz Delegation)
 Einfordern von Rechenschaft
 (über Umgang mit Ressourcen,
 Chancen, Risiken)
 Beurteilung der Leistung des Delegierten
 Feedback an die Führungskraft zur Qualität ihrer
 Delegation
- 10.30h Pause
- 11.00h Rollenspiel Delegation
Übung: Delegation – Kritikgespräch über erhebliche
 Abweichungen von den Erwartungen
 15 Min Rollenspiel (mit Videoaufzeichnung)
Auswertung des Rollenspiels
 10 Min Rollenfeedback
 10 Min Feedback der "Zuschauer"
 25 Min Erkenntnisse zur Verbesserung des
 Führungsverhaltens, der Führungssituation,
 Schwerpunkt: Was ist gleich und was ist anders;
 bei Delegationen an Personenmehrheiten
 (eine nur gemeinsam zu leistende Aufgabe wird
 gleichzeitig an mehrere Personen (z.B. ein Team
 oder ein Projekt) delegiert.



- 12.00h Führung durch Dritte (Führung von Führenden)
Vorbereitung Rollenspiel
Führung von Ehrenamtlichen, die Ehrenamtliche führen sollen
30 Min Einzelarbeit
- 12.30h Mittagspause
- 14.30h Übung:
Hauptamtliche (z.B. Geschäftsführer) führen Ehrenamtliche
(z.B. Aktive in Gemeinschaften)
Ehrenamtliche führen Ehrenamtliche,
(Optional: Ehrenamtliche (z.B. Vorstand) führen
Hauptamtliche (z.B. Geschäftsführer)
Delegation von Aufgaben und Verantwortung
15 Min Rollenspiel
Auswertung:
10 Min Rollenfeedback
10 Min Feedback der "Zuschauer"
25 Min Erkenntnisse zur Verbesserung des
Führungsverhaltens zum Gelingen der Führung
Hinweis für den Trainer: Diese Übung nur durchführen, wenn
ehrenamtliche Teilnehmer mit entsprechenden Aufgaben
anwesend sind.
- 15.30h Input: Die Besonderheit von Führungsbeziehungen
zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen
Häufige Verhaltensmuster ineffektiver Führung:
Unterscheidung von Governance und Management
(Klarheit über Rollen und Verantwortungen und
die positive Konotierung von institutionalisierter
Aufgabenteilung)
Unproduktive Rollenkonflikte (Machtspiele, Einmischungen
aber auch Nichtübernahmen von Aufgaben)
Übermotivation (Sendungsbewusstsein)
Moralin ("Moral", "Hilfsbereitschaft" als Druckmittel)
Misserfolgserwartung ("Es geht sowieso alles schief")
Interventionsscheu (gegenüber sehr Einsatzwilligen)
Interventionsscheu (Angst vor Rückdelegation)
Interventionsscheu (Hauptamtliche gegenüber Ehrenamtlichen)
Interventionsscheu bei schwacher Verhandlungsposition
(Angst vor Demotivation von Tüchtigen)
...
- 16.00h Kollegiale Fallberatungen in 3er-Gruppen
Unterschiedliche Führungssituationen als Ehrenamtlicher
Unterschiedliche Führungssituationen als Hauptamtlicher
10 Min Vorbereitung (Einzelarbeiten)
- 16.10h Pause
- 16.30h Fortsetzung Fallberatungen in den 3er-Gruppen
30 Min Fallberatungen pro Teilnehmer:
5 Minuten Falldarstellung
15 Minuten kollegiale Beratung
10 Minuten Zusammenfassungen



- 18.00h Input (Kurzvortrag mit Skript)
Bedeutung der Führungsmittel:
Rollen, Funktionen, Positionen, Status, Auftrag,
Beziehungen, Nähe, Distanz, Form, Inhalt,
Zeitstrukturierung, Kommunikation, Spurhalten,
Kontrolle, Rechenschaft usw.
- 18.30h Blitzlicht
- 19.00h Abendessen



Ablauf Führung

4. Tag

- 08.30h Blitzlicht
Rückblick
Ausblick
- 09.00h Input:
Persönlichkeit im Führungsprozess
Führungsstil und Führungsverhalten im Führungsprozess
Vorstellung eines Anforderungsprofils an Führungskräfte
Die Kernfunktionen der Führung:
Entscheiden und die Entscheidungen durch- und umsetzen
Orientierung und Verlässlichkeit
Konsequenz im Spurhalten
- 09.30h Selbsteinschätzung nach dem Anforderungsprofil
- 10.00h Pause
- 10.30h Input:
Klassische Führungsinstrumente
- Leistungsbezogene:
 Zielvereinbarungen, Vollmachten,
 Leistungsbeurteilungen,
 Leistung und Vergütung,
 Anerkennung
 Kritik
- Disziplinierende:
 Personalmaßnahmen (Ermahnung, Abmahnung)
- Potenzialerschließende:
 Potenzialeinschätzungen, Bildungsbedarfsanalysen,
 Mitarbeiter-Fördergespräch
 Neutrale (ohne große Führungswirkungen)
 Privilegien
 Incentives
- Motivierende:
 Kontakte mit VIP's
- 11.30h Gruppenarbeiten:
Wie werden die genannten und andere Führungsinstrumente
wirksam eingesetzt?
Konsequenzen daraus
- 12.30h Mittagspause
- 14.00h Diskussion im Plenum zu den Erkenntnissen bezüglich
des wirksamen Einsatzes von Führungsinstrumenten
- 15.00h Reflexionen, Zusammenfassungen
- 15.30h Schlusswort. Ende des Workshops



Zwischenschritte:
(optional – bei entsprechendem zusätzlichem Auftrag)

Rollenberatung, Beratung für aktuelle Führungskräfte
Beratungen bezüglich anstehender Führungsaufgaben bzw.
Führungsinterventionen
(pro Person 1 Tag)

Kosten: Kalkulation und Abrechnung nach Tagessatz



3. Management

Zielsetzungen:

Die Teilnehmer erkennen, wie Handelnde im Alltag der Organisation

- aus den verschiedensten Anlässen,
- mit wechselnden Prioritäten und
- in unterschiedlichsten Prozessen

auf die gleichen Ressourcen (Menschen, Geld, Betriebsmittel, Zeit u.a.) zugreifen.

Sie erkennen insbesondere, wie "Spitzenbelastungen", Engpässe, Konflikte und Zeiten geringerer Auslastung der Kapazitäten entstehen. Ferner ermitteln sie, durch welche Steuerungen und Regelungen eine eher gleichmäßige und hohe Auslastungsquote erreicht wird.

Die Teilnehmer strukturieren Kern-, Hilfs- und Unterstützungsprozesse. Sie klären, wie die Kernprozesse stets Priorität erhalten und behalten.

Darüber hinaus analysieren die Teilnehmer einzelne Prozesse auf Optimierungsmöglichkeiten.

Inhalte:

- Erkennen und Handhaben von Komplexität
- Generalmanagement
 - Leistungsprozesse (Kernprozesse, Unterstützungsprozesse, Tertiärprozesse)
 - Produktmanagement
 - Management aller Projekte (Multiprojektmanagement, Ressourcensteuerung, Personaleinsatzsteuerung)
 - Schnittstellenmanagement zwischen Prozessen, Strukturen, Zuständigkeiten, Projekten – "Abschnittsverantwortung"
- Strategisches Management
 - Mitgliedergewinnung und -pflege
 - Beziehungsmanagement (Lobbying)
 - Ressourcenbeschaffung (Finanzierung, Mittelbeschaffung)
 - Innovationsmanagement
- Operatives Management
 - Planungsprozesse
 - Betriebswirtschaft, Kalkulation, Budgetierung, Controlling, Abrechnung
 - Risikomanagement
 - Qualitätsmanagement (Übersicht)
 - Krisenmanagement (Übersicht)
 - Projektmanagement einzelner Projekte (Übersicht)
 - Prozessmanagement (Übersicht)



- Regelprozesse der Führung (Jahreszyklus)
 - KVP Kontinuierliche Verbesserung / Balanced Scorecard
 - Personalmanagement einschl. Arbeit mit dem Betriebs-/Personalrat
- Wissensmanagement
- Netzwerkarbeit (Mitglieder, Auftraggeber, Banken, Schlüsselkunden, Kompetenzträger, Schlüsselpartner)

Methodik:

- Strukturierung der Prozesse
- Positionierungen in Prozessen, in welchen "man" nur Teilprozesse wahrnimmt
- Definition von Input und Output der Prozesse und der Leistungen, die zu erbringen sind
- Identifizierung von Risiken für den Abbruch von Prozessen (fehlende Übergangsstellen oder Übergabezeitpunkte, fehlende Verantwortung für die Übergänge)
- EFQM-Modell
- Früherkennung von Risiken für Prozesse
- Integration von Neuerungen in laufende Prozesse ("Radwechsel" während der Fahrt)
- GPO (Geschäftsprozessoptimierung)

Dauer: 4 Tage



Ablauf Management

1. Tag

- Bis 10.00h Anreise, Ankommen, Informelles
- 10.00h Eröffnung, Begrüßung, Vorstellungen der Referenten, Organisatorisches, Zielsetzungen des Workshops, Positionierung des Workshops in der Workshopreihe, Ablaufplan, Arbeitsform
- 10.15h Vorstellungen der Teilnehmer mit Themenbezug:
In welche Prozesse bin ich in meiner Organisation eingebunden?
Hinweis für Trainer: Übersicht über Prozesse aushändigen
15 Min Einzelarbeit
5 Min pro Teilnehmer Vorstellung (einschl. von "etwas Persönlichem")
(Trainer schreiben auf Karten:
In welchem Prozess erfüllen Sie welche Funktion in welcher Rolle mit welchen Ressourcen?
- Prozesse (blaue Karten)
 - Funktionen in den Prozessen (grüne Karten)
 - Rollen in den Prozessen (rote Karten)
 - Ressourcen der Prozesse (gelbe Karten)
 - Sonstiges (Weiße Karten)
- 11.45h Reflexion: Was haben Sie/wir erkannt?
- 12.15h Input (Kurzreferat)
Was ist ein "Prozess"?
(= eine Zeitfigur, eine Zeitorganisation, eine Zeitstrukturierung)
(=Etwas, was zwischen Input und Output passiert)
- Phasen
 - Einbettung in übergeordnete Prozesse
 - Vorgelagerte Prozesse (liefern den "Input" für den Prozess)
 - Parallele Prozesse (liefern während des Prozesses Ressourcen oder ziehen sie ab)
 - Nachgelagerte Prozesse (erhalten die Ergebnisse der Prozesse, den "Output", welcher für diese wieder den "Input" darstellt)
 - Funktionen in den Prozessen:
(Was geschieht mit dem "Input"? Wie wird der "Output" erzeugt?)
 - Verbinden, herstellen, zusammenfügen, produzieren
 - Verteilen (gliedern, portionieren, zuteilen, liefern, verfügbar machen)
 - Bearbeiten (formen, gestalten, modellieren)
 - Aufbewahren (lagern, schützen, verwalten, pflegen)
 - Verarbeiten (wie Zutaten zu einem Teig)
 - Vernichten, verbrennen, verbrauchen, beseitigen
 - Verwerten, aufbereiten, selektieren, nutzbar machen
 - Reparieren, korrigieren, erneuern
 - Beschleunigen, verlangsamen, integrieren, koordinieren,
 - Regeln, steuern, entscheiden, kanalisieren, priorisieren
 - Auswerten, prüfen, kontrollieren, bewerten
 - ...



- 13.00h Mittagspause
- 15.00h Fortsetzung: Was ist ein "Prozess"?
- Ressourcen für den Prozess
 - Zeit
 - Geld
 - Einrichtungen
 - Hilfsmittel
 - Energie
 - Personenkapazitäten
 - Informationen
 - Leistungen des Prozesses
 - Was ist die Leistung?
 - Worin besteht die Leistung?
 - Wer erbringt sie?
 - Was ist "ausreichende" Leistung? Zuviel? Zuwenig?
 - "Falsche" Leistung (führt zu "falschem" Output, z.B. auch falsche Orte, Portionen, usw.)
 - Parameter für die Bestimmung der notwendigen und ausreichenden Leistung
 - Verantwortungen für den Prozess
 - Leistungsprozess im Prozess
 - Wer erbringt welche Leistungen?
 - Wann, womit, mit wem?
 - Welche Methoden, Verfahren, Hilfsmittel werden genutzt?
 - ...
 - Interdependenzen der Prozesse
 - Abhängigkeiten vom Input
 - Abhängigkeiten vom Output
 - Abhängigkeiten von Parallelprozessen
 - Managementaufgaben im Prozessmanagement
 - Planen, organisieren
 - Beschaffen
 - Koordinieren
 - Überwachen
 - Regeln, Steuern,
 - Krisenmanagement
 - Qualitätsmanagement
 - Kontrollen
 - ...
- 16.00h Vertiefungen in Gruppen
- 16.30h Pause



- 17.00h Bearbeitung offener Fragen zur "Theorie von Prozessen" im Plenum
- 17.30h Erzeugung einer Landschaft mit den in der Vorstellungsrunde benannten Prozessen:
Kernprozesse (diese Prozesse ergeben sich aus der Satzung)
Hauptprozesse (hiermit verdient die Organisation ihr Geld)
Hilfsprozesse (diese sind unverzichtbar)
Unterstützungsprozesse (diese erleichtern die Hauptprozesse)
Erhaltungsprozesse (diese erhalten die Organisation)
Erneuerungsprozesse (diese passen die Organisation in verändernde Umfelder an)
Leistungsprozesse
Finanzielle Prozesse (Budgetierung, Rechnungslegung, Abrechnung)
Operatives Budget (für Laufendes) und Chancen-Budget (für Innovationen)
Entscheidungsprozesse
Beschaffungsprozesse
Marktprozesse
Qualitätsmanagement
Führungsprozesse (Personalentwicklung, Personalbeschaffung, Bildungsprozesse, Nachwuchsentwicklung)
Temporäre Prozesse (Projekte, Sonderaktionen, Krisen, Konfliktmanagement)
Hinweis für den Trainer: Erzeugen einer Landschaft, die für den Workshop (und nur für den Workshop) Gültigkeit hat und für den Trainer und die Teilnehmer die Orientierung ermöglicht und sicherstellt.
- 18.30h Blitzlicht
- 19.00h Abendessen



Ablauf Management

2. Tag

- 08.30h Blitzlicht
Rückblick
Ausblick
- 09.00h Die Prozesse im Jahreszyklus
- Generalmanagement
- Strategisches Management
- Operatives Management
- Führungsprozesse
- Wissensmanagement
- Netzwerkmanagement
- Regelprozesse
- Positionierungen der Phasen im Kalender
Arbeit in Halbgruppen
- 10.00h Vorstellungen der Ergebnisse der Halbgruppen
und Diskussionen,
 Klärungen offener Fragen
Je Gruppe 30 Min
- 10.30h Pause
- 11.00h Vorstellungen der Gruppe 2
- 11.30h Input:
Multiprojektmanagement, Multiprozessmanagement
Aufgaben für die Ermöglichung und Durchführung aller
Prozesse
Identifikation von erforderlichen Schnittstellen
Planung und Organisation des Schnittstellenmanagements
Eskalationsmodell bei zu erwartenden Störungen
Krisenmanagement bei "plötzlich" auftretenden Störungen
Sicherstellung der Entscheidungen nach Prioritäten
Vorbeugung von "Heißlaufen" und Kollaps
Konsequenzen für die Personaleinsatzplanung
Konsequenzen für die Ressourcenplanung
- 12.30h Mittagessen
- 14.30h Gruppenarbeiten
Planspiel (z.B. Planungskonferenz: Streit um Mitarbeiter
und Geld)
Hinweis für Trainer: Planspiel vorbereiten
Einsatz von Mitarbeitern und Ressourcen für die Prozesse.
30 Minuten Planspiel
30 Minuten Auswertung (Inhalte, Prozessmanagement im Planspiel)
30 Minuten Konsequenzen für das Prozessmanagement in der Praxis
- 16.00h Pause



- 16.30h Input: Einführung in die Prozesskostenrechnung
Hinweis für Trainer: Modellprozess vorbereiten / strukturieren und mit Daten belegen
Kosten des "Inputs" (d.h. der Beschaffung, Aufbereitung, Verfügbarmachung, Verfügbarhaltung, Verteilung des "Inputs" an die einzelnen Leistungsstellen, Schutz vor Verlust, Verfälschung, Nichterhaltung oder "Falschliefierung" des erforderlichen "Inputs")
- Kosten des eigentlichen Leistungsprozesses (d.h. Kosten der Strukturen, Betriebsmittel, Verbrauchsmittel, Kosten des Personals, Energiekosten, andere Kosten)
- Kosten des "Outputs" (d.h. der Vermarktung, Vertreibung, Lagerung, Distribution, Erklärung, Interpretation, Nachbesserung, Anpassungen an Bedürfnisse der nachfolgenden Prozesse (Kundenbedürfnisse), ...)
- Kosten der Herstellung und Erhaltung der Leistungsbereitschaft (d.h. Kosten der Strukturen, Betriebsmittel, Fixkosten, die auch ohne Leistungsprozesse anfallen)
- Kosten der Erhaltung der Leistungsbereitschaft (d.h. Kosten der Reparaturen, Instandhaltungen, Pflege- und Wartedienste, Qualifizierungen der Mitarbeiter, ...)
- Kosten der Folgen der Leistungen (z.B. Nachbesserungen, Kulanzleistungen, Nachsorge, Vor-Ort-Service, Hotline usw.)
- Umgang mit aperiodischen Prozesskosten (Großreparaturen, Ersatzbeschaffungen, TÜV usw.)
- Hinweis für Trainer:*
Es gibt keine Möglichkeit einer optimalen Organisation für "immer und ewig", weil jederzeit aus jedwedem Grunde und auch zufällig die Prozesse durcheinandergeraten können. Es können sich jederzeit Rahmenbedingungen ändern. Also: Unterbinde die Suche nach einem Optimum, sondern stärke die Kompetenz zur situativen Ermittlung des Entscheidungsbedarfes und des Bedarfs an Steuerung, Regelung, Tun und Unterlassen (Problemlösekompetenz).
Die Aufgabe "Prozesskostenrechnung" führt zur Ermittlung von Stellgrößen, mit welchen generell oder speziell manövriert werden kann.
- 17.30h Übung: Kalkulation einer (Dienst-)Leistung (Planspiel)
- Ermittlung der unmittelbaren Prozesskosten von Einzelprozessen
- Lösung des Dilemmas: optimale Kosten für den Einzelprozess und gleichzeitig Kostendeckung für alle Prozesse
- 18.30h Plenum: Reflexion:
Wichtige Erkenntnisse des Tages
- 19.00h Abendessen



Ablauf Management

3. Tag

- 08.30h Blitzlicht
Rückblick
Ausblick
- 09.00h Input:
Planung von Kapazitäten und Ressourcen
Wofür benötige ich welche Ressourcen (Kapazitäten)?
Welche Kapazitäten habe ich "an Bord" (Personal)
Entsprechen die Kompetenzen der "Personen an Bord"
den Anforderungen der Aufgaben?
Welche Kapazitäten muss ich "zukaufen"?
Wofür gebe ich keine Kapazitäten (und überlasse das Feld
anderen?)
Einführung in die Führungsaufgabe, einerseits sowohl das
Personal zu beschäftigen und auszulasten und andererseits
jene Leistungen zu erbringen, die für die Organisation
tatsächlich "wertvoll" sind.
Ermittlung des Grades von "Eigen-" und "Fremdfertigung"
Auseinandersetzung mit der "Gleichgültigkeit" von
Personalkosten und Fremdkosten und der Umtauschbarkeit
(Wo Personal oder Kompetenzen fehlen, entstehen Fremdkosten,
wofür Fremdkosten anfallen, kann eventuell mit eigenem
Personal auch geleistet werden.)
- 09.30h Gruppenarbeit (Halbgruppen) (Fallbeispiel)
Erarbeitung der Überlegungen, Entscheidungskriterien und
der Folgen von Entscheidungen der operativen
Leistungs-, Ressourcen- und Personaleinsatzplanung,
Ermittlung der Konsequenzen für das vorhandene Personal.
*Hinweis für Trainer: Schwerpunkt: Die richtigen Leute
zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort mit der richtigen
Aufgabenstellung und mit den richtigen Ressourcen einsetzen.
Aufmerksamkeit richten auf den Umgang und den Einsatz
von Personen mit "Leistungsminderung", Unkündbarkeiten,
fehlenden Qualifikationen oder Leistungsmotivationen oder
anderen Restriktionen bezüglich ihres Einsatzes.*
- 10.30h Pause
- 11.00h Präsentation und Diskussion der Ergebnisse der Halbgruppen
je Gruppe 30 Minuten



12.00h	<p>Input: Einführung in die Wertanalyse: Ermittlung der Kostentreiber und Ergebnistreiber Wofür zahlt die Organisation bei den Kostentreibern? Ursachen Prinzipien Strukturkosten Prozesskosten Kosten für Unproduktives (Leerzeiten, Rüstzeiten, Bereitschaftszeiten, Totzeiten, Vernichtung von Zeiten und Leistungen Kosten für Pfründe, Privilegien Was bezahlt der "Kunde"? Nutznießungen Vorteile Bequemlichkeiten Vorstellung der Methodik der Balanced-Scorecard</p>
12.30h	Mittagspause
14.30h	<p>Gruppenarbeiten 3er-Gruppen Analyse von Kosten- und Ergebnistreibern bei einzelnen Prozessen Herstellung und Erhaltung der Gleichzeitigkeit von "optimalen Einzelprozessen" und "optimaler Gesamtprozess" Analyse von Prozessen nach K.O.-Bedingungen: Was würde passieren, wenn man auf den jeweiligen Prozess verzichten würde?</p>
15.30h	<p>Vorstellungen der Ergebnisse der Gruppen 10 Min Vorstellungen 10 Min Feedback, Anregungen (5 Gruppen)</p>
(16.10h)	Pause
(16.30h)	Fortsetzung
17.30h	<p>Auswertung der Ergebnisse und Erkenntnisse: - Konsequenzen für das Qualitätsmanagement - Konsequenzen für das Informations- und Wissensmanagement - Konsequenzen für die Organisation von Kommunikation, Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung - Konsequenzen für die Arbeitsorganisation (Methoden, Verfahren, ...)</p>
18.30h	Blitzlicht
19.00h	Abendessen



Ablauf Management

4. Tag

- 08.30h Blitzlicht
Rückblick
Ausblick
- 09.00h Input:
Nicht-operative Prozesse
- Gremienarbeit (Lobby, Mitglieder, Auftraggeber, Banken, Schlüsselkunden, Kompetenzträger, Schlüsselpartner)
 - Herstellung, Erhaltung und Pflege eines angemessenen Leistungsklimas
(Zeiten für Reflexionen, Teamentwicklungen, Entwicklung von Spielregeln, Leitbildern, usw.)
 - Gestaltung von Rahmenbedingungen, Arbeit mit dem Betriebs-/Personalrat,
(Betriebsvereinbarungen, Umgangsformen, Wertorientierungen, Menschenbilder von sich selbst, den Kunden und Lieferanten)
 - Evaluationsprozesse
 - KVP (Modellablauf)
 - Wissensmanagement
(Funktions- und Ablaufmodell)
- 09.30h Input: Kräftefeldanalyse
Definition von Schlüsselbeziehungen
Grundlagen des Beziehungsmanagements
- 09.45h Gruppenarbeiten (5er-Gruppen)
Erarbeitung eines Kräftefeldes
Erarbeiten von Beziehungsstrukturen
Definition der Schlüsselbeziehungen
Ermittlung von akutem Handlungsbedarf
Erarbeitung eines Planes für das Beziehungsmanagement (Jahresplan)
- 10.30h Pause
- 11.00h Fortsetzung der Gruppenarbeiten
- 11.30h Vorstellung der offenen Fragen
Diskussionen und Erarbeitung von Antworten
- 12.30h Mittagessen
- 14.00h Zusammenfassung der Erkenntnisse und Erfahrungen
Definition von Transferaufgaben
- 15.00h Aussprache und Vereinbarungen für die
Zeit nach dem Workshop
- 15.30h Blitzlicht, Abschluss
- 16.00h Workshopende



Zwischenschritte:

Erstellung einer Landschaft der wesentlichen Prozesse in der eigenen Organisation
(in Lernpartnerschaften der Teilnehmer mit jeweils ca. 3-4 Personen)

(optional – bei entsprechendem zusätzlichem Auftrag)
Prozessberatung, Organisationsberatung

Kosten: Kalkulation der Beratungen nach Tagessatz



4. Zukunftsgestaltung

Zielsetzungen:

Die Teilnehmer bestimmen die Zukunftsfähigkeit ihrer Organisation durch Analyse der Dienstleistungs-/Produktstruktur, sowie der Kunden-, Kosten-, Ertrags- und Marktstruktur. Dabei wird die erstrebenswerte Position der Organisation im Markt ermittelt.

Die Teilnehmer definieren und gliedern die Differenz zwischen Ausgangslagen und Zielpositionen. Ferner entwickeln sie alternative Strategien und Wege, wie künftige Positionen erreicht werden können.

Inhalte:

- Szenarien der Zukunft
 - Erkennen von Trends
 - Ermittlung von bereits eingetretenen Veränderungen von Rahmenbedingungen
 - Definition der Konsequenzen
- Politik, Visionen, Leitbilder der Organisation
 - Stabilisatoren des Bestehenden
 - Legitimatoren für Veränderungen
 - Psychologie der Veränderungen und Entwicklungen
(Hinweis für Trainer: z.B. Lebensphasenmodell, Irreversibilität, Nichtplanbarkeit, Grenzen und Begrenzungen, Abwehrmechanismen, Widerstände, "es geschieht", Nicht-Machbarkeit, Systeme und Systemverhalten, Prinzip der kleinen, aber machbaren Schritte)
 - Werte und Wertorientierungen
- Kundenportfolio
 - Marktentwicklung
 - Wettbewerbsposition
- Produktportfolio / Leistungsportfolio
 - Lebensphasen der Produkte und Leistungen
 - Marktentwicklung
 - Attraktivitätsentwicklung
- Definition und Entscheidung der Zielpositionen
- Konsequenzen für
 - Marktstrategien (Kundenstrategien, Produktstrategien)
 - Marketing (operatives)
 - Unternehmenskommunikation
 - Kooperationsstrategien
 - Personalführung
 - Strategische Personalentwicklung
 - Investitionsplanung



- Nachhaltigkeit
- Gestaltung einer lernenden Organisation
 - Motivation für Veränderung und Entwicklung
 - Definition notwendiger Krisen für Entwicklung
 - Konsequenzen für Führung, Management und Organisation

Methodik:

Ermittlung der Rahmenbedingungen für die Zukunft
Standortbestimmung für die Organisation
Ermittlung der Kernkompetenzen der Organisation
Ermittlung der angestrebten strategischen Positionen
Ermittlung des Veränderungsbedarfs an Personen, Kapazitäten,
Kompetenzen, Strukturen, Prozessen, Methoden, Beziehungen,
Partnern, usw.

Dauer: 3 Tage



Ablauf Zukunftsgestaltung

1. Tag:

- Bis 10.00h Anreise, Ankommen, Informelles
10.00h Eröffnung, Begrüßung, Vorstellungen der Referenten, Organisatorisches, Zielsetzungen des Workshops
Positionierung des Workshops in der Workshopreihe
Ablaufplan
Arbeitsform
- 10.15h Vorstellungen der Teilnehmer
"Meine persönliche Zukunft" (wie ich sie erwarte):
Welche Position habe ich jetzt inne?
Welche Position werde ich in 5 und welche in 10 Jahren haben?
Was wird an dieser Position gleich und was wird anders sein?
Wie habe ich die neue Position erreicht?
Hinweis für Trainer: Auch die Erhaltung einer bestehenden Position ist eine "neue" Position in der Zukunft
Was hat mich auf dem Weg behindert? (und wie bin ich damit umgegangen?)
Einzelarbeit: 45 Minuten
(Hinweis für Trainer: Bin ICH (noch, endlich) der Akteur, d.h. berechtigt, verpflichtet und formal in der Lage, die Zukunft der Organisation zu gestalten?)
- 11.00h Vorstellungen Zukunftsbilder in 3er-Gruppen je Teilnehmer:
5 Minuten Vorstellungen
5 Minuten Nachfragen / Hinterfragen
5 Minuten Feedback
- 11.45h Auswertung im Plenum:
Wichtige Beobachtungen,
Wichtige Erkenntnisse,
Was bedeuten diese für die Organisation und ihre Zukunft?
Welche Werthaltungen, welche die Personen in ihrer Persönlichen Zukunftsplanung ausdrücken, sind für die von ihnen repräsentierten Organisation eher günstig, welche nicht und weshalb?
- 12.30h Mittagspause
Hinweis für Trainer: Wesentliche Trends, Markinformationen... als "Markplatz" aufbereiten (Pinnwände, Zeitschriften, ... kann auch in Zusammenarbeit mit den Teilnehmern und der Organisation vorbereitet werden (Vorarbeiten, ...)



14.30h

Meine / Unsere Vorstellungen über die Zukunft "meiner"
Organisation

(geleitete Phantasie)

Hinweise für Trainer:

Instruktion:

In der nächsten Sequenz wollen wir Ihnen die Möglichkeit verschaffen, Vorstellungen über die erwünschten, erstrebenswerten, möglichen und wahrscheinlichen Zukünfte Ihrer Organisation zu verschaffen. Wir möchten Sie zu einer geleiteten Phantasie einladen, in welcher Sie eine Zeitreise in die Zukunft machen, dort eine Ihnen genehme Position auswählen und mit den anderen, die andere Positionen in der Zukunft ausgewählt haben, über den weiteren Erfolg Ihrer Organisation in der Ihnen zukünftig möglichen Zukunft diskutieren. Diese Diskussion wird etwa eine halbe Stunde dauern. Anschließend werden Sie auf der Zeitachse wieder zurück ins Hier und jetzt gehen und Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus der Zukunftsdiskussion austauschen.

Die Teilnahme an diesem Experiment ist freiwillig. Auch wenn Sie mitmachen, können Sie jederzeit aus der Zukunftssituation "aussteigen". Gehen Sie dann einfach aus der Situation heraus und setzen Sie sich auf Ihren Platz.

Wer möchte mitmachen?

Instruktion zum Szenario:

Wählen Sie jetzt irgendeine Rolle (es kann auch ein Fußgänger oder ein (in der Zukunft) soeben geborenes Baby sein, es muss also nicht unbedingt eine Organisationsrolle sein)

Schreiben Sie die Rolle auf eine Karte (Tischkärtchen, Vorder- und Rückseite) und verdecken Sie die Karte einstweilen.

Instruktion für die geleitete Phantasie

- Entspannen
- Gegenwart ankern
- Zeitreise in Stepps
- Peu a peu-Entwicklung zur ausgewählten Rolle
- Ankommen in der Zukunft
- Ankern des Zukunftspunktes
- Ankern der Begegnungssituation in der Zukunft
- Annahme der Rolle / Veröffentlichung / Tischkärtchen
- Beginn der Diskussion
- 30 Minuten laufen lassen
- Ende der Diskussion anweisen (dem Szenario angemessen)
- Instruktionen zur Rückkehr in die Gegenwart (umgekehrte Reihenfolge wie Start)
- Verankern der Gegenwart ("Ankommen!!!")
- Bewegen
- Abstreifen der Rolle
- Andere Position im Raum einnehmen

Dann wieder Rollenpositionen einnehmen:

Rollenfeedback (der Rollenspieler gegenüber den anderen Rollenspielern):



Feedback der Personen an die Rollenspieler durch jene Personen, die sich nicht am Rollenspiel beteiligt haben

Sharing: Was kenne ich ebenfalls gut?
Aus welchem Zusammenhang?
Was war anders? Was gleich?
Was habe ich damals/dort gemacht, um die Situation zu ändern oder beizubehalten?

Auswertung im Plenum:
Was hat was bei mir ausgelöst?
Was habe ich erfahren?

17.30h Pause

18.00h Persönliche Auswertungen (Einzelarbeiten, keine Auswertungen)
Auf welche Entwicklungen (innerhalb der Organisation oder im Umfeld) sollte ich mich einstellen?
Welche Relevanz wird jede dieser Entwicklungen für meine Organisation haben?
Auf welche Entwicklungen haben wir uns bereits eingestellt?
Auf welche nicht?

Nach welchen Kriterien will ich die Zukunft meiner Organisation ausrichten und beurteilen?

Wie (anders) werde ich mit Macht und Einfluss umgehen?

19.00h Abendessen

20.30h Reflexionen im Plenum
Hinweis für Trainer: (optional nicht optional, wenn nicht auszuschließen ist, dass ein oder mehrere Teilnehmer auf der Hin- oder Rückreise der Zukunftsreise "stecken" geblieben sind oder von "dramatischen" Erlebnissen oder Erkenntnissen berichten, die zu destruktiven Handeln oder Verhalten animieren oder solches legitimieren oder verstärken.



Ablauf Zukunftsgestaltung

2. Tag

08.30h	Blitzlicht Rückschau Vorschau
09.00h	Input: Überblick über die Szenariotechnik (nach Reibnitz)
09.30h	Nachbearbeitung in 5er-Gruppen
10.00h	Input: Einführung in die BCG-Matrix (Boston Consulting Group Matrix) Portfolioanalyse.
10.15h	Erstellung eines Produktportfolios für die eigene Organisation (Einzelarbeit evtl. Tandems oder 3er-Gruppen, entscheidend ist die Vergleichbarkeit der Ausgangslagen, aus welchen die Personen kommen)
11.00h	Pause
11.15h	Input: Produktlebenszyklus und Merkmale der einzelnen Positionen im Lebenszyklus
11.30h	3er Gruppen: Vorstellungen der Portfolios mit Markierungen der Produkte im Lebenszyklus Je Person 20 Minuten (5 Minuten Vorstellung, 15 Minuten Fragen, Antworten, Entscheidungen)
12.30h	Mittagspause
14.30h	Input: Marktportfolio
14.45h	Erstellung eines Marktportfolios für die eigene Organisation mit BCG-Matrix
15.30h	Pause
16.00h	3er Gruppen: Vorstellungen der Portfolios mit Bewertungen der Marktpositionen (wünschenswert, anzustreben, zu vernachlässigen) Je Person 20 Minuten (5 Minuten Vorstellung, 15 Minuten Fragen, Antworten, Entscheidungen)
17.30h	Input: Mitarbeiterportfolio Ermittlung, welche Mitarbeiter die besten und leistungsfähigsten sind. Ermittlung, welche Mitarbeiter die wertvollsten Ressourcen darstellen.



- 17.45h Erstellung eines Mitarbeiterportfolios für die eigene Organisation (keine Präsentationen!)
- 18.30h Plenum: Blitzlicht
- 19.00h Abendessen



Ablauf Zukunftsgestaltung

3. Tag

- 08.30h Blitzlicht
Rückschau
Ausblick
- 09.00h Input:
Ermittlung der strategischen Zielsetzung
aus Produktportfolio, Marktportfolio und
Mitarbeiterportfolio
Ermittlung der Probleme, deren Interdependenzen und
des Kernproblems
Erstellung einer Problemlandschaft
Input: soziodemographische Veränderungen
- 09.15h Halbgruppen:
Erarbeitung der Problemlandschaft an einem
Praxisbeispiel eines Teilnehmers
- 10.00h Präsentationen im Plenum
(je Gruppe 15 Minuten)
- 10.30h Pause
- 11.00h Input: Definition der Handlungsfelder:
- Veränderungen bei den Produkten
- Veränderungen beim Marktverhalten
- Veränderungen beim Personal
- Veränderungen bei den Prozessen
- Veränderungen bei den Strukturen
- Veränderungen bei den Prioritäten
- Veränderungen bei den Betriebsmitteln
- ...
- 11.15h Gruppen bilden (gerade Zahl von Gruppen)
Definitionen der Veränderungsbedarfe in der
eigenen Organisation
- 12.00h Gruppen beraten Gruppen
1 Gruppe stellt ihre Ergebnisse der anderen Gruppe vor
1 Gruppe ist "Berater"
je Gruppe
10 Minuten Vorstellungen
10 Minuten Beratungen
10 Minuten Feedback, Reflexion
*Hinweis für Trainer: Entscheidend ist weniger die "Richtigkeit"
des Vorgehens, sondern das Anpacken der entscheidenden
Felder und Aufgaben*
- 13.00h Mittagspause
- 14.30h Input: Basel II (heute Basel III) und die Frage:
Woher kommt das Geld für die Zukunftsgestaltung?
Ermittlung der Bonität nach Basel II (Methode
Ermittlung der mobilisierbaren Finanzen für die



die Zukunftsgestaltung (aus eigener Kraft)

- 15.00h Input: Grundlagen der Balanced Scorecard (BSC)
Struktur, Gliederung, Prozess
- 15.30h Zusammenfassungen
Fragen und Antworten für die Umsetzungen in
der jeweiligen Praxis
Reflexionen
Vereinbarungen (z.B. zur Beratung vor Ort)
- 16.00h Workshopende



Zwischenschritte:

Vor dem Hintergrund der Erkenntnisse und Konsequenzen der Module "Führung", "Management" und "Zukunftsgestaltung" ein Veränderungsprojekt entwerfen.

Definition einer Organisationsveränderung im Sinne einer Unternehmensentwicklung, die in der eigenen Organisation bewirkt und durchgeführt werden soll:

Eindeutige Beschreibung (nicht Umsetzungsplanung) der angestrebten Veränderung

(Ausgangspositionen, Differenz und Zielpositionen)

Entwürfe für Pflichtenheft, Organisation, Kosten,

Nutzen, Träger und Verantwortungen, soweit möglich.

Lernpartnerschaften der Teilnehmer mit jeweils ca. 2-3 Personen

mindestens 2 Arbeitstreffen à 1,5 Tage

Hinweis für den Trainer: Es sollte eine Übernachtung angestrebt werden

optional mit Begleitung / Supervision

(bei entsprechendem zusätzlichem Auftrag)

Prozessberatung, Organisationsberatung

Kosten: Kalkulation und Abrechnung nach Tagessatz



5. Veränderung und Entwicklung

Zielsetzungen:

Die Teilnehmer ermitteln überfällige oder anstehende Veränderungen ihrer Organisation und planen den ganzheitlichen, d.h. organisationsumfassenden Prozess der Veränderungen und die erforderlichen Entwicklungen.

Sie planen die entsprechenden Phasen, Prozesse, Projekte und Maßnahmen.

Inhalte:

- Methoden der strategischen Planung (kurz-, mittel- und langfristige Planung)
- Methoden der Organisationsentwicklung für konkret geplante Veränderungen
 - Organisationsmodellierung für die Zukunft (Strukturen, Abläufe, Methoden, Verfahren, Instrumente)
 - Gestaltung der formalen Organisation (Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung, Stellenbeschreibungen, etc.)
 - Organisationsmitglieder zu Trägern der Veränderungen machen
- Definition der konkreten Prozessschritte der Veränderung
 - Definition von Veränderungsprojekten
 - Prozesssteuerung und Verantwortung für Organisationsentwicklung (Sicherstellung der Kontinuität und Konsequenz)
 - Business Reengineering (Reduktion und Auflösung überholter Strukturen und Prozesse)
 - Strategisches Beziehungsmanagement
 - Qualifizierungsprozesse und Qualifizierungsprojekte
- Kernkompetenzen in Veränderungsprozessen
 - Management von Übergängen (das Alte gilt noch (soll aber beendet werden), das Neue geht noch nicht (soll aber umgesetzt werden))
 - Umgang mit Widerständen (personeller, struktureller Art)
 - Umgang mit Grenzen und Begrenzungen (formale, lokale, funktionale, finanzielle, intellektuelle, motivationale, organisationale...)
 - Kriseninterventionen
- Transferberatung

Methodik: Gruppendynamisches Setting (Abbild der wesentlichen Organisationsstrukturen, die miteinander die Veränderungen und Entwicklungen bewirken oder verhindern und dabei ihre jeweiligen Interessen gegen die anderen durchsetzen wollen. Entwicklung von Spielregeln
Entwicklung von Kooperationen und Verbindlichkeiten für die Erfüllung von Aufgaben
Konfrontation von (Gruppen-)Passivität

Dauer: 3 Tage



Ablauf Veränderungen

1. Tag:

- Bis 10.00h Anreise, Ankommen, Informelles
- 10.00h Staff-Intervention:
Organisiert`s Euch
"Das DRK ist im Jahre 2010 alleiniger Dienstleister
auf dem Sektor "Wohlfahrtsverband und Hilfsgesellschaft"
Planen Sie Ihren Weg dazu."
Hinweis für Trainer:
Instruktionen über den formalen Auftrag, die
zu bearbeitenden Inhalte und die erwarteten
Ergebnisse:
Instruktionen über die Räume, Regeln des Hauses
und über die verfügbaren Ressourcen
Instruktionen über die Rollen des Staff und
wann und wo er verfügbar ist.
- 10.15h Staff zieht sich in den Staff-Raum zurück
Die Gruppe organisiert sich selbst
- 12.15h Plenum (unstrukturiert)
- 13.00h Mittagessen
- 14.30h Plenum:
Feedback des Staff: Mitteilung der Eindrücke,
wie die Gruppe sich organisiert
- 14.15h Staff zieht sich zurück
Die Gruppe / die Gruppen organisieren sich selbst
- 16.00h Pause
- 16.30h Plenum:
Intervention des Staff:
Die Gruppen sollen sich unverzüglich neu mischen,
die bisherige Arbeitsform befriedigt nicht,
insbesondere scheint es erforderlich, den
Kriterien: Effektives Arbeiten und Ergebnisorientierung
mehr Raum beizumessen.
- 16.35h Der Staff verlässt das Plenum



- 18.00h Plenum:
Bericht der Gruppen
- 18.30h Stellungnahme des Staff zu den Gruppenergebnissen
und zum Gesamtergebnis
- 18.45h Staff:
Der Arbeitstag ist zu Ende.
- 18.45h Übergabe an Staff 2:

Vorstellung der Personen des Staff 2:
Instruktion über die Rollen des Staff 2.
Einladung zur Reflexion des Tages um 20.30 Uhr
- 19.00h Abendessen
- 20.30h Reflexion des Erlebten und Erfahrenen.



Ablauf Veränderungen

2. Tag

- 08.30h Blitzlicht
Reflexion der formalen Rollen, Rollenzuweisungen
und Verhaltensmuster des 1. Tages
Hinweis für Trainer:
Inhaltsverzeichnis als "Checkliste"
- 10.00h Input:
Modelle der Organisationsentwicklung
Hinweis für Trainer
- *Unfreezing – Change – Freezing (NPI-Modell)*
 - *OSTO-Systemansatz (Dynexetie-Modell (Hajo Rieckmann))*
 - *skip@- Modell (Prozessgestaltung) - Teamformung*
 - *Modellablauf eines OE-Prozesses einer Strukturveränderung einer Organisation mit 4 Hierarchiestufen*
 - *Modellablauf eines OE-Prozesses einer Veränderung des Leistungsportfolios mit Aufgabe eines "Kerngeschäfts" und Aufnahme eines neuen "Kerngeschäfts"*
- 10.30h Pause
- 11.00h Reflexion, Diskussion:
Organisationsveränderung ist Veränderung der
Strukturen in den Köpfen
Organisationsveränderung setzt Veränderung der
formalen, informalen, Macht- und Einflusststrukturen
voraus
Die Funktion des Widerstandes in Veränderung und
Entwicklung
- 12.30h Mittagspause
- 14.30h Gruppenarbeiten:
Formulieren Sie eine Einladung zu einer Veranstaltung
an alle Ihre
Führungskräfte, Mitarbeiter und auch an den
Betriebs- bzw. Personalrat, in welchem Sie
umfassende Organisationsveränderungen ankündigen
und ALLE zur konstruktiven Mitarbeit auffordern.
- Entwerfen Sie einen Prozessvorschlag, den Sie bei
der Veranstaltung vorstellen wollen bzw. könnten.
- 16.00h Pause
- 16.30h Plenum:
Zwischenauswertung:
Welche Fragen sind aufgetaucht?
- 17.30h Fortsetzung der Gruppenarbeiten



- 18.15h Vorstellung der Gruppenarbeiten im Plenum:
 Inszenierung der persönlichen Einladung
 Je Gruppe 15 Minuten
 10 Minuten Präsentation
 15 Minuten Feedback, Rückmeldungen
- 19.00h Abendessen



Ablauf Veränderungen

3. Tag

08.30h	Blitzlicht Rückblick Vorschau
09.00h	Input: Grundlagen, Methoden und Instrumente der Strategischen Planung (langfristige Planung, Ableitungen für die mittelfristige und kurzfristige Planung)
10.00h	Vertiefungen in Gruppen
10.30h	Pause
11.00h	Rollen, Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen von Führungskräften in Veränderungsprozessen Rollenkonflikte Dilemma zwischen: Produzieren mit "alter" Organisation und Implementieren, Einüben der "neuen" Organisation
12.00h	Gruppenarbeiten Ermittlung einer Soll-Struktur für die künftige Organisation (Organigramm)
12.30h	Definition der Hauptkompetenzen für die einzelnen Stellen nach dem neuen Organigramm
13.00h	Mittagessen
14.30h	Input: HCS-Modell (Kreislauf und Vernetzung von betrieblichem und persönlichem Human Kapital)
15.00h	Kriterien für die Ermittlung der Schlüsselpersonen für die Zukunft "Was sage ich meinen Schlüsselpersonen nach der Rückkehr vom Seminar?" <i>Hinweis für Trainer:</i> <i>Es geht um die Motivation bzw. die Motivationserhaltung von Schlüsselpersonen und um die Gewinnung dieser Personen für das Mittragen von Veränderungen</i>
15.30h	Auswertungen, Reflexionen Blitzlicht
16.00h	Workshopende



Zwischenschritte:

Entwicklung eines OE-Prozesses für die angestrebte
Organisationsveränderung in
der eigenen Organisation (Fortführung der Ergebnisse des
früheren Zwischenschrittes
(in Lernpartnerschaften von 2-3 Personen)
konkrete Veränderungsplanung und Durchführung

optional mit Begleitung / Supervision
(bei entsprechendem zusätzlichem Auftrag)
Prozessberatung, Organisationsberatung

Kosten: Kalkulation und Abrechnung nach Tagessatz



6. Meine Organisation unter meiner Führung

Zielsetzungen:

Die Teilnehmer stärken ihre Handlungskompetenz bei konkreten Veränderungen. Sie bereiten konkrete Interventionen vor und setzen sich mit den erwarteten und optionalen Wirkungen auseinander.

Die Teilnehmer steuern die Lerninhalte und den Lernprozess.

Inhalte:

- Gestaltung meiner derzeitigen oder angestrebten Führungsposition
 - Veränderungen der Führungsorganisation
 - Veränderungen in den Leistungsprozessen
 - Veränderungen in den Entscheidungsprozessen
 - Veränderungen in meinem Führungsverhalten
 - Anwendung von Führungsinstrumenten
 - Personalgespräche
 - Veränderungen in meinen Führungsbeziehungen
 - Veränderungen in den Rahmenbedingungen für Führung und Leistung
- Planung der kontinuierlichen Entwicklung meiner Führungskompetenz für die Führung von Menschen und Organisationen
 - Veränderungen bezüglich Menschlichkeit und Wirtschaftlichkeit
- Vereinbarungen zum Transfer und zur Praxisbegleitung

Methodik: Fallberatung, Fallsupervision
Vereinbarung einer Lernorganisation (Netzwerk) für die weitere Professionalisierung
Gestaltung des Abschlusses (Auflösung des Lernsettings)

Dauer: 3 Tage



Ablauf Meine Organisation unter meiner Führung

1. Tag:

- Bis 10.00h Anreise, Ankommen, Informelles
- 10.00h Eröffnung, Begrüßung, Vorstellungen der Referenten, Organisatorisches, Zielsetzungen des Workshops
Positionierung des Workshops in der Workshopreihe
Ablaufplan
Arbeitsform
- 10.15h Vorbereitung von Gruppenarbeiten:
Was bedeuten die gesamten Erkenntnisse für MEINE Führungsaufgabe?
- Auseinandersetzung mit den bisherigen Erkenntnissen
Definition von Stärken
Definition von Handlungsbedarf
Benennung der auftretenden Entscheidungs-, Rollen- und Führungsdilemmata
- Hinweis für Trainer:
Bereithalten für evtl. Input
Phasen und Zyklen des Führungsprozesses
Phasen und Zyklen des Managementprozesses
...in "meiner Organisation"
Phasen und Zyklen der Zukunftsplanung
Phasen und Zyklen von Veränderungsprozessen
"Matrix als Modell"
Hinweis für den Trainer:
Materialien und Ergebnisse der Module "Führung" und "Management" verwenden*
- 11.00h Gruppenarbeiten
(Einzelarbeiten in Gruppen)
Aufbereitung der Fallbeispiele, für welche kollegiale Beratung erwünscht wird.
Definition "Was ist mein Beratungsanliegen in meinem Part?"
*Hinweis für Trainer:
Kein Problemkarussell fahren
Bearbeiten von persönlichen Konflikten
Konfrontation von Passivität (Agitieren, Nichtstun, Jammern, Totstellen, Discountingmodelle)*
- 12.30h Mittagessen
- 14.00h Input: Kollegiale Beratung und Supervision (Auffrischung)
Instruktion:
1 Fallgeber
1 Berater
1 Beobachter
1 Protokollant der Ergebnisse, Wahrnehmungen (Rollen im Wechsel)



- 14.30h Plenum
Kurzvorstellung der "Fälle" – Beratungsanliegen
(Je Person max. 1 Minute)
Bildung von Beratungsgruppen (je 4 Personen)
- 15.15h Fallberatungen
je Person 60 Minuten,
davon:
15 Minuten Falldarstellung
15 Minuten Beratung
15 Minuten Austausch über die Beobachtungen
15 Minuten Protokollierung der Ergebnisse
- 16.15h Pause
- 16.45h Fallberatung 2. Person
- 17.45h Plenum
Reflexion, Austausch von Beobachtungen,
Ermittlung von "typischen" Problemen,
Ermittlung von Grenzen,
Ermittlung von Input-Bedarf
- 18.15h Blitzlicht
- 19.00h Abendessen



Ablauf Meine Organisation unter meiner Führung

2. Tag:

08.30h	Blitzlicht Rückblick Vorschau
09.00h	Inputs gemäß Bedarfsermittlung des Vorabends (Modelle, Prozessschaubilder, Instruktion zur Methodik, Formale Fragen)
10.15h	Pause
10.45h	Fallberatung 3. Person
11.45h	Pause
12.00h	Fallberatung 4. Person
13.00h	Mittagessen
14.30h	Plenum Reflexion, Austausch von Beobachtungen, Ermittlung von "typischen" Problemen, Ermittlung von Grenzen, Ermittlung von Input-Bedarf
16.00h	Pause
16.30h	Konzepte und Beratungen z.B. zur <ul style="list-style-type: none">• Bearbeitung von Konflikten• Bearbeitung von Entscheidungsdilemmata• Bearbeitung von Rollenkonflikten• Beratung für anstehende schwierige Gespräche der Teilnehmer
18.30h	Blitzlicht
19.00h	Abendessen
20.00h	Besonderes Programm: Gestaltung von Abschied und Brücken <i>Chinesisches Sprichwort:</i> <i>Bist du am Ende des Buches angelangt, so schließ das Buch.</i>



Ablauf Meine Organisation unter meiner Führung

3. Tag:

08.30h	Blitzlicht Rückblick Vorschau
09:00h	Input: Networking als Führungsinstrument Grundlagen, Führung von Netzwerken Arbeitsfähigkeit von Netzwerken Offene und geheime Spielregeln Verantwortung Erwartungen Umgang mit Beiträgen / Informationen Rituale und Verhaltenskodizes Planung des Wissensmanagements als Managementaufgabe Vorstellung der Dienstleistungen (und Partner) für das Wissensmanagement
10.15h	Marktplatz für Networking (Angebote und Nachfragen)
10.30h	Pause
11.00h	Networking life Teilnehmer organisieren sich mit Teilnehmern (Termine, Themen, Federführung, Methodik...)
12.00h	Plenum Austausch über benötigte Unterstützungen (Methodik, Werkzeuge, Beratung, ...) Vereinbarungen
12.30h	Schlussrunde für Workshop
13.00h	Offizielles Ende, Mittagessen
14.30h	optional: Einzel(Transfer-)Beratungen von Teilnehmern Fortsetzung des "Networking life".
16.00h	Workshopende



Transfer / Praxisbegleitung

Empfohlen werden:

- Umsetzungsprojekte
- Organisationsberatungen
- Erfahrungsaustauschgruppen
- Netzwerkarbeit
- Erstellung und Pflege von KONTEXTen
- Praxisbegleitung und Coaching
- Umsetzungsberatungen vor Ort



Umfang und Dauer

Teil 1: Positionierung	1 Tag (individuelle Beratung)
Teil 2: Führung	4 Tage
Teil 3: Management	4 Tage
Teil 4: Zukunft	3 Tage
Teil 5: Veränderung	3 Tage
Teil 6: Organisation	<u>3 Tage</u>
Gesamt:	18 Tage