

Ablaufplan Seminar IN-FO 2

1. Seminareinführung, Übersicht Gesamt-Programm

- * Organisatorisches: Begrüßung, Zeiten, Pausen, Rauchen, Präsident - Aufgaben erklären und dann wählen lassen (gelbe Karte geben)
- * Seminarunterlage übergeben und den Inhalt erläutern (Gesamtprogramm), Hinweis auf acht aufeinander bezogene Tage
- * Seminarprotokoll wird nicht erstellt. Empfehlung: Arbeitsergebnisse auf Folie und vervielfältigen

Medien: Namensschilder, Teilnehmerunterlagen, Folie "Herzlich Willkommen", gelbe Karte.

2. Aktuelles Seminarprogramm und -philosophie

Chart für die beiden Tage erläutern. Systematik des thematischen Vorgehens erläutern: Vom Menschenbild zu MBO, dann Gesprächsübungen.

Zur Arbeitsweise Folie "Behaltensleistungen" auflegen und erläutern. Seminarmethodik erläutern (TZI).

- * Aktionskarten aushändigen und die Verwendung erläutern, Hinweis bzgl. Notizen (kein Seminarprotokoll), Hinweis auf Aktionsplan in den Unterlagen.

Medien: Chartanschrieb der Programmpunkte: Menschenbild, Führungstheorien, Führungsstile, Management by, Zielsetzung, Lob und Kritik, Beurteilung.

3. Trainervorstellung, Selbstvorstellung der Teilnehmer

Unterschied von Sach- und Beziehungsaspekt; der Beziehungsaspekt bestimmt den Sachaspekt (Watzlawick); ohne Akzeptanz fließen keine Infos.

Offenheit fördert die Beziehung (Vergleich Aufwärmphase im Verkaufsgespräch), deshalb hier Förderung des Kennenlernens.

Selbstvorstellung anhand des Fragebogens zur kurzen Selbstdarstellung.

Medien: Arbeitsblatt Selbstvorstellung, Folie TZI.

4. Menschenbild

Einleitung: Mein Menschenbild bestimmt mein Führungsverhalten entscheidend. Ein Großteil unseres Verhalten wird intuitiv und nicht bewußt aktualisiert. Anhand des Fragebogens wollen wir uns das eigene Menschenbild bewußt machen.

Hinweis: Ehrlich sein mit uns selbst (nicht Idealbild, was für ein Menschenbild wir eigentlich haben sollten)!

Einzelarbeit: Ausfüllen des Fragebogens. *Beurteilen & beschreiben*

Ablaufplan Seminar IN-FO 2

Trainerpräsentation der drei Menschenbilder, Diskussion.
Bild 1 entspricht dem homo oeconomicus (Taylorismus), Bild 2 dem Human Relation Konzept (Henderson, Parson, Homan), Bild 3 ist eine Integration des Human Resources und komplexen Menschenbildes, welches auch von uns favorisiert wird.

Medien: Arbeitsblatt/Fragebogen "Menschenbild vom Mitarbeiter"

5. Motivationstheorien

Trainerpräsentation und Gespräch: Bezugnehmend auf die Menschenbilder kann das Thema "Motivation" aufgenommen werden. Darstellung des Modells von **Maslow**.

1. Einfache Bedürfnisse nach Überleben, Schutz, Sicherheit
2. Soziale Bedürfnisse
3. Bedürfnis nach Selbstbestätigung und Selbstachtung
4. Bedürfnis nach Autonomie und Unabhängigkeit
5. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

Selbsteinschätzung des eigenen Motivationsprofils anhand der zehn Motivationsfaktoren. Diskussion der Ergebnisse. Diskussion der Frage: "Welche Motivationsfaktoren zeichnen einen Unternehmer aus?" *Dialog: Motivation des MA herausfinden*

0 - 2 Punkte
zusammen
17 Punkte

Ergänzung durch das Modell von **Herzberg**:

Er unterscheidet die **Hygienefaktoren**: angenehme Arbeitsbedingungen, angemessenes Gehalt, Status, kooperative Führungsformen, positive zwischenmenschliche Beziehungen.

Wenn sie befolgt werden kann **Arbeitsunzufriedenheit** verhindert werden.

Die **Arbeitszufriedenheit** wird jedoch durch die **Motivatoren** beeinflusst: Leistungserfolg, Anerkennung, Arbeit selbst, Vorwärtkommen, Entfaltungsmöglichkeiten (Maslow 3 bis 5).

Hinweis auf die Parallelen zu Maslow.

Es entsteht der Eindruck, daß immer nur ein Motiv angesprochen wird. Tatsächlich werden jedoch immer mehrere Motive angesprochen, die tlw. miteinander konfliktieren. Deshalb ist eine sinnvolle Erweiterung der beiden Modelle durch die **Attributionstheorie** notwendig (Atkinson). Sie läßt sich jedoch auf die Grundformel "lieber Spatz in der Hand als Taube auf dem Dach" reduzieren. Wenn ein Ziel zu riskant wird, wird es zugunsten eines weniger riskanten Zieles aufgegeben.

? was
wird
daraus

Medien: Folie Maslow, Arbeitsblatt "Die 10 Motivationsfaktoren".

Verst. Motiv. zugehöriges Verhalten zugeordnet

Ablaufplan Seminar IN-FO 2

6. Führungstheorien

x1 **Selbsteinschätzung** anhand des Bogens Führungseigenschaften. **Diskussion des personalen Ansatzes**. *x2* Ergebnis: persönliche Eigenschaften sind wichtig, sie geben die Qualifikation wieder (Diskussion was ererbt oder erlernt worden ist, ist müßig). Wichtige Ergänzung jedoch erforderlich um einen interaktionistischen (Rollenkonzept) und systemischen (Situationstheorie) Ansatz. *x2* subjektiv, in Person selbst; 7, 8. = Interaktion

Trainerpräsentation und Diskussion:

Rollenkonzept: Definition Rollentheorie, Rolle, Rollenerwartungen, Führerrollen, Gruppenaufgabenrollen, Rollenkonflikte

Systemtheorie (Situationstheorie) kommt bei Wunderer viel zu kurz). Entscheidend sind die Spielräume, die explizit oder implizit vorhanden sind. **Unternehmenskultur** als System von 46 Normen/Regeln (ungeschriebenen) Regeln und Normen beeinflusst Führungsverhalten entscheidend (siehe Neuberger). Diese Kultur muß gehoben werden, um Spielräume zu erkennen. *Was ist Unternehmenskultur? System mit Normen/Regeln, gelebt*

Medien: Arbeitsblatt "Selbsteinschätzung Führungsverhalten", Folie und Arbeitsblatt "Rollenkonzept der Führung".

7. Führungsstile

x1 **Lehrgespräch** "Welche Führungsstile sind bekannt"? Festhalten auf Chart. *(GA, 5 wichtigste Aufgaben Führer)*

Definition Führungsstil; Herausarbeiten des autoritären (autokratisch), partizipativen (demokratisch, kooperativ) und laissez-faire - Stiles. *siehe Kopie 9, siehe VL - Semablauf*

Präsentation und Diskussion:

1) Das Verhaltensgitter (GRID nach Blake/Mouton). Selbsteinordnung der Teilnehmer. Kritik des Modells. *(45 Min)*

2) Reifegrad-Theorie von Hersey und Blanchard und Kritik (mechanistisch, nur diadisch, berücksichtigt nicht, daß bei neuer Aufgabe Reifegrad wieder gering). Außerdem ist es ein Gemeinplatz: Bei einer neuen Aufgabe muß ein Mitarbeiter erst einmal instruiert und über den Sachverhalt aufgeklärt werden. Dann wird ihm die Tätigkeit vorgemacht. Anschließend bekommt er Gelegenheit zum Ausprobieren und wird hierbei ermutigt und unterstützt. Zum Schluß kann man ihm das Ganze überlassen. *x3* *was 2. Person*

3) Vieldimensionale Ansätze am Beispiel Bleicher *FK = 10*

Medien: Folien und Arbeitsblatt GRID und Situatives Führen, Bleicher

Ablaufplan Seminar IN-FO 2

U L B
///
///
||

8. Management-by-Konzepte

Erläuterung der bekanntesten Konzepte. Vertiefung des Harzburger Modells (by delegation), Kritik des Harzburger Modells. Darstellung des MBO, Grundannahmen anhand Arbeitsblatt. Wir favorisieren MBO, sehr wichtig hierfür ist die Vereinbarung konkreter, akzeptierter Ziele zusammen mit den Mitarbeitern.

45 min

Medien: Arbeitsblatt Management-by-Ansätze, Kump, S. 135
MBO-Wörter

9. Zielfindung für Mitarbeiter

Plenumdiskussion anhand eines Beispiel-Mitarbeiters oder eines Tn-Beispiels: Zieldefinition für Mitarbeiter. Eventuell stellt sich auch ein Tn als Mitarbeiter zur Verfügung und beschreibt seine Tätigkeit. Diese wird dann in Ziele umformuliert und Möglichkeiten der Messung der Ziele diskutiert.

Gruppenarbeit: Es werden für konkrete Mitarbeiter Ziele gefunden.

Rollenspiel eines Zielfindungsgesprächs im Plenum. Anschließend in Kleingruppen.

Vorspielen des besten Gesprächs, Hinweise für den Microbereich. Erläuterung des Beobachtungsbogens.

1/2 Std

Medien: Arbeitsanleitung Rollenspiel, Beobachtungsbogen Gesprächsführung. 3 Walkman, Mikrophone, Lautsprecher

Arbeitsblatt Zielfindung mit Mitarbeitern

10. Lob und Kritikgespräch

Leitfäden für beide Gesprächsformen werden vorgestellt.

Eine Modellsituation wird vor der Gesamtgruppe inszeniert und durchgespielt. Anschließend: Einzelarbeit, Kreisgespräch

Gruppenarbeit: Es werden für konkrete Mitarbeiter Anlässe für Lob und Kritik gefunden.

Rollenspiele der Lob- und Kritikgespräche. Vorspielen des besten Gesprächs, Hinweise für den Microbereich.

2 Std

Medien: Arbeitsanleitung Rollenspiel, Beobachtungsbogen Gesprächsführung. 3 Walkman, Mikrophone, Lautsprecher

Leitfäden, Regeln, Checkliste Kritikgespräch, Fördermittel/Anforderungen

11. Mitarbeiterbeurteilung

Trainerpräsentation: Das Beurteilungswesen in deutschen Großunternehmen (Basis: Der Top-Manager von Morgen).

Favorisiert werden Definierte Kriterien, Selbstbeurteilungen, Erreichen der Zielsetzung. Mischung von quantitativen und qualitativen Zielen. Mindestens einmal jährlich ein Gespräch. Unternehmen mit Beurteilungssystem sind erfolgreicher.

MBO Philosophie verlangt Rückmeldung und Zielmodifikation.

Vorstellen eines Beurteilungsbogens. Diskussion, Veränderungen.

Rollenspiel eines Beurteilungsgesprächs vor der Gesamtgruppe.

Anschließend in Kleingruppen. Leitfäden Beurteilungsgespräch

Medien: Beurteilungsbogen

2 Std

Ablaufplan Seminar IN-FO 2

12. Schluß

Seminarrückblick, Zusammenfassung, jeder nennt den für ihn wichtigsten Punkt, den er in die Praxis umsetzen will. Seminarbeitr-
teilung, Verabschiedung. 30min

AL210224