

prozess zukunft. gemeinsam gestalten.

# Kölner Seminare 2020



institut  
dr. müller köln



# Inhalt

Seite

## **Chefseminare**

„Digital Leadership“ – Agile Führung im Zeitalter der Digitalisierung	2
Coaching-Seminar für leitende Führungskräfte	3
Einzel-Coaching für leitende Führungskräfte	4

## **Mitarbeiterführung**

Erfolgreich Führen I: Rolle und Motivation	5
Erfolgreich Führen II: Führungskommunikation und Führungsgespräche	6
Erfolgreich Führen III: Führen von Teams – Moderation von Besprechungen	7
Erfolgreich Führen IV: Umgang mit Konflikten und Spannungen	8
Als Führungskraft Führungskräfte führen	9
Erfolgreich Führen – Gesundheit erhalten	10
Rhetorik-Training: Auftreten und persönliche Wirksamkeit optimieren	11

## **Führungsnachwuchskräfte**

In Führung gehen I: Rolle finden	12
In Führung gehen II: Gespräche führen	13
In Führung gehen III: Besprechungen leiten	14
In Führung gehen IV: Konflikte klären	15
In Führung gehen V: Sich selbst organisieren	16



# Inhalt

Seite

## Personal

Personalentwicklung organisieren – PE-Konzepte formulieren 17

Mitarbeiterbeurteilung – Neu gestalten und einführen 18

## Digitalisierung 4.0

Agile Managementmethoden praktisch einsetzen 19

Digitale Kommunikation: Digitale Techniken passgenau anwenden 20

Führen auf Distanz: Erfolgreich führen bei Telearbeit 21

## Chefsekretariat

Kommunikationsseminare für Chefsekretärinnen – Stufe I-III 22

Persönliche Arbeitstechniken im Chefsekretariat 23

**Einzelheiten zur Durchführung und Anmeldung 24**

**Institut Dr. Müller Köln 25**

## **„Digital Leadership“ – Agile Führung im Zeitalter der Digitalisierung**

### **Zielgruppe:**

Verwaltungschefs,  
Behördenleitungen,  
Beigeordnete/Dezernenten,  
Abteilungsleitungen der  
Ministerien und  
Landesbehörden,  
Geschäftsführungen,  
Vorstandsmitglieder  
der Sparkassen

### **Termin:**

10.03. – 11.03.2020

### **Gebühr:**

€ 850,-

Elektronische Akte, automatisierter Workflow, mobiles Arbeiten, digitale Kommunikation, neue Bürowelten etc. – die Arbeitswelt verändert sich. Wie lassen sich Veränderungen in einem solchen Umfeld erfolgreich initiieren und umsetzen? Die Methoden agiler Führung versuchen hierauf eine Antwort zu geben. Bei Beschäftigung mit dem Thema Agilität begegnet Führungskräften eine teils verwirrende Vielzahl von – zumeist anglizistischen – Begriffen. Hinter diesen Begriffen stehen durchaus brauchbare Ansätze und Instrumente, die für die eigene Führungsarbeit im Kontext der anstehenden Digitalisierung sinnvoll genutzt werden können.

Ziel des Seminars ist die Reflexion der mit der Digitalisierung verbundenen Veränderungen der Führungsrolle. Schwerpunkt ist die Vorstellung agiler Managementinstrumente und ihre praktische Anwendung für die eigene Führungsarbeit.

### **Inhaltsübersicht:**

Arbeit 4.0 – New Work – Digitalisierung – Was die Digitalisierung für die Führungsrolle bedeutet – Wann und wo agile Führung gefragt ist – Was die Grundsätze und Prinzipien agiler Führung sind – Agile Zielfindung (Design-Thinking, Story-Map, Persona's) – Agile Planung (Konklave, Iteration, Backlog, Sprint) – Agile Zusammenarbeit (Cross-Funktionalität, Selbstorganisation, Empowerment) – Agile Kommunikation (Story-Telling, Appreciative Inquiry) – Agiles Feedback (Daily-Stand-Up-Meeting, Reviews, Retrospektiven) – Agile Ergebnisorientierung (Wie sich agile Instrumente in der eigenen Führungspraxis umsetzen lassen)



## Coaching-Seminar für leitende Führungskräfte

### **Zielgruppe:**

Verwaltungschefs,  
Behördenleitungen,  
Beigeordnete/Dezernenten,  
Abteilungsleitungen der  
Ministerien und  
Landesbehörden,  
Geschäftsführungen,  
Vorstandsmitglieder  
der Sparkassen

Von leitenden Führungskräften werden bezogen auf ihre Persönlichkeit individuelle Verhaltensmuster und charismatische Wirkungen erwartet, die wesentlich sowohl die Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben als auch die Bewältigung ihrer Leitungs- und Managementaufgaben bedingen. Dabei bleibt unter dem Druck des Arbeitsalltags oft wenig Zeit und Muße, intensiv über sich, das eigene Verhalten und die Wirkung auf andere Menschen nachzudenken. Auch der Gesichtspunkt der eigenen Lebens- und Berufsplanung ist hier einzubeziehen.

### **Termin:**

09.11. – 10.11.2020

### **Gebühr:**

€ 850,-

In diesem Coaching-Seminar sollen deshalb leitende Führungskräfte in einer kleinen Gruppe eine persönliche Bilanz ziehen können und sich dabei ihre grundlegenden positiv und negativ wirkenden eingespielten Verhaltensmuster bewusst machen. Das Feedback der Anderen und des Coachs sowie der gemeinsame Erfahrungsaustausch erweitern die individuelle Wahrnehmung und die Beurteilungsbasis. Auf dieser Grundlage können positive Verhaltensweisen verstärkt bzw. Verhaltensalternativen entwickelt werden.

### **Inhaltsübersicht:**

Selbsteinschätzung – Fremdeinschätzung – Grundmuster in Kooperationssituationen – Erkennen von psychodynamischen Motivatoren – Persönliche Zielfindung – Individuelle Verhaltensalternativen – Übungen zu neuen Führungsverhaltensmustern – Erstellen eines persönlichen Trainingsprogramms

## Einzel-Coaching für leitende Führungskräfte

### **Zielgruppe:**

Leitende Führungskräfte

### **Termin:**

Eintägige Coachings mit Einzelabsprache des Termins und der inhaltlichen Schwerpunkte

### **Gebühr:**

Auf Anfrage

Die eigene Leitungsaufgabe kann zu Zeiten herausfordernd und motivierend sein, wenn schwierige Ziele erreicht und die beruflichen Beziehungen positiv gestaltet sind. Die eigene Leitungsaufgabe kann zu anderen Zeiten aber auch belastend sein, wenn finanzielle und personelle Restriktionen die Handlungsspielräume einengen, Konflikte zunehmen, Misserfolge verkräftet werden müssen, Abstriche an den eigenen Zielen zu akzeptieren sind, der Zeit- und Arbeitsdruck zunimmt. In solchen Zeiten heißt es, die eigenen Kraftreserven zu erhalten und aufgrund einer gezielten Standortbestimmung die eigene Position und die wesentlichen Ziele für sich zu definieren und zu verfolgen. Leitende Führungskräfte haben aufgrund der belastenden Arbeitssituation häufig wenig Zeit, eine solche Standortbestimmung vorzunehmen.

Ziel des Coachings ist es, im Dialog mit einem erfahrenen Coach aus der Standortbestimmung der aktuellen beruflichen Situation die persönlichen Ziele, Strategien und Verhaltensweisen herauszuarbeiten, um diese Ziele, berufliches Wohlbefinden und eine akzeptable beruflich-private Balance besser erreichen zu können.

### **Inhaltsübersicht:**

Handlungsfelder beruflicher Aktivitäten und beruflich-private Balance – Positive und negative Einflussfaktoren der aktuellen beruflichen Situation – Konflikte zwischen konkurrierenden Anforderungen und Erwartungen – Faktoren von Belastung und Überbelastung – Reflexion der eigenen Potenziale zur Lösung beruflicher Konflikte – Klärung der wichtigen persönlichen Ziele und Erwartungen – Reflexion der Handlungsoptionen zur Optimierung der beruflichen Situation – Strategien für die eigene Berufs- und Lebensplanung



## Erfolgreich Führen I: Rolle und Motivation

**Zielgruppe:**  
Führungskräfte

**Termin:**  
18.05. – 20.05.2020

**Gebühr:**  
€ 650,-

Die eigene Führungsrolle wahrnehmen heißt, täglich neu einen positiven Ausgleich für das Spannungsverhältnis zwischen betrieblichen Zielen und Aufgaben sowie den Bedürfnissen und persönlichen Zielen der Mitarbeiter/innen zu finden. Voraussetzung hierfür ist die Formulierung der Führungsziele und Leistungserwartungen, die im eigenen Aufgabenbereich erreicht werden sollen. Gleichzeitig geht es um die Frage, wie Führungskräfte die eigenen Führungsmittel gezielt einsetzen können, um Motivation und Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter/innen zu erhalten und zu steigern. Für die eigene Führungsarbeit ist es wichtig, in diesem Spannungsverhältnis den richtigen Weg zwischen ‚zu weichem‘ und ‚zu hartem‘ Agieren dauerhaft zu gehen.

Ziel dieses Seminars ist es deshalb, eine Standortbestimmung des persönlichen Führungsstils vorzunehmen. Die Teilnehmer/innen erhalten konkrete Unterstützung, wie sie ihren eigenen Führungsstil situationsgerecht optimieren können.

### Inhaltsübersicht:

Führungsrolle zwischen Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung – Führungsrolle und Führungsziele – Zielplanung, Zielvereinbarung – Anforderungen an die Person des Vorgesetzten – Einflussfaktoren von Motivation und Zufriedenheit – Gezielter Einsatz der Führungsmittel zur Optimierung von Leistung und Zufriedenheit – Delegation, Dezentralisierung, Kontrolle – Informationsmanagement, Entscheidungsprozesse – Feedback-Instrumente: Anerkennung, Kritik, Jahresgespräch

## Erfolgreich Führen II: Führungskommunikation und Führungsgespräche

**Zielgruppe:**  
Führungskräfte

**Termin:**  
18.08. – 20.08.2020

**Gebühr:**  
€ 650,-

Fast jede Führungsaktivität zur Verbesserung von Motivation und Leistung geht über direkte Gespräche mit den Mitarbeiter/innen. Wie der Vorgesetzte das Kommunikationsklima gestaltet, er für seine Ziele werben kann, wie er offen ist, die Interessen und Perspektiven seiner Mitarbeiter aufzunehmen – all dies entscheidet über den Erfolg der Führungsgespräche. Inhaltlicher Schwerpunkt des Seminars sind deshalb die alltäglichen Führungsgespräche mit den Mitarbeitern in typischen Gesprächssituationen zu unterschiedlichen Anlässen. Die zielorientierte und integrative Gestaltung solcher Gespräche erfordert neben ausgeprägter Sensibilität für die Gesprächssituation und den Gesprächspartner auch die bewusste Reflexion des eigenen Gesprächsverhaltens und seiner Wirkung auf die Mitarbeiter/innen.

Ziel des Seminars ist es deshalb, sich des eigenen Verhaltens im Führungsgespräch bewusster zu werden und Optimierungsmöglichkeiten kennen zu lernen. Methodisch stehen intensive Kommunikationsübungen zur erfolgreichen Führung ausgewählter Mitarbeitergespräche im Mittelpunkt des Seminars.

### Inhaltsübersicht:

Vorbereitung und Aufbau von Mitarbeitergesprächen – Der Umgang mit Kommunikationssperren und emotionalen Reaktionen – Zielvereinbarungsgespräch zur konkreten Ziel-Mittel-Planung – Problemlösungsgespräch zur Regelung von Sachproblemen – Motivierungsgespräch zum Abbau bestehender Motivationsdefizite – Kritikgespräch in der Folge von Leistungsmängeln und Fehlverhalten





## **Erfolgreich Führen III: Führen von Teams – Moderation von Besprechungen**

### **Zielgruppe:**

Führungskräfte

### **Termin:**

09.09. – 10.09.2020

### **Gebühr:**

€ 600,-

Mit allen Mitarbeiter/innen die regelmäßige Teambesprechung durchführen, mit mehreren Mitarbeitern einen konkreten Projektplan abstimmen, eine Gruppe von Mitarbeitern für eine bestimmte Aufgabe gewinnen – konkrete Führungsarbeit vollzieht sich häufig in Team- und Gruppensituationen. Die Führungskommunikation in Gruppen ist oft noch schwieriger als die Durchführung von Einzelgesprächen. Die entstehende Gruppendynamik muss erkannt und sensibel beeinflusst werden können. Dies gilt auch für die regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbesprechungen. Sie sind ein effektives Instrument zur Information, Problemlösung und Motivation, wenn es dem Vorgesetzten gelingt, die Mitarbeiter/innen zur aktiven Mitarbeit und Übernahme von Verantwortung zu gewinnen.

Ziel des Seminars ist es, die Vorbereitung und Durchführung von konstruktiven und zielorientierten Mitarbeiterbesprechungen und Teamgesprächen zu trainieren. Methodisch steht die Durchführung von praktischen Besprechungsübungen im Vordergrund.

### **Inhaltsübersicht:**

Gruppendynamische Prozesse und ihr Einfluss auf Motivation und Kommunikation – Die Rolle des Vorgesetzten in Mitarbeiterbesprechungen – Vorbereitung und Strukturierung von Besprechungen – Informieren in und durch Besprechungen – Kreatives Problemlösen in Besprechungen – Mitarbeiter motivieren in Besprechungen – Zusammenarbeit verbessern in Besprechungen – Konflikte lösen in Besprechungen

## **Erfolgreich Führen IV: Umgang mit Konflikten und Spannungen**

### **Zielgruppe:**

Führungskräfte

### **Termin:**

09.11. – 10.11.2020

### **Gebühr:**

€ 600,-

Konflikte gehören zum Alltag, wenn Menschen, Organisationen und Sachfragen zusammentreffen und unterschiedliche Meinungen und Positionen vertreten werden. Konflikte sind fast immer mit negativen Emotionen verbunden, werden als kontraproduktiv erlebt und belasten die eigene Motivation und Stimmung. Eine konstruktive Konfliktklärung ist deshalb nicht nur für die Zusammenarbeit sehr wichtig, sondern auch für die eigene emotionale Stabilität. Ein gutes Konfliktmanagement verdrängt Konflikte nicht, sondern spricht sie offen und lösungsorientiert an. Das Seminar reflektiert die Ursachen von Konflikten und die der Konflikteskalation innewohnenden Dynamik. Es werden Wege aufgezeigt, wie ich diesen Kreislauf durchbrechen und durch geschickte Kommunikation eine konstruktive Konfliktklärung einleiten und unterstützen kann.

Ziel des Seminars ist es, die Konfliktsituationen innewohnende negative Dynamik zu erkennen und unterbrechen zu können und die eigene Kompetenz zu stärken, Konflikte im persönlichen Gespräch zu klären.

### **Inhaltsübersicht:**

Was typische Ursachen für die Entwicklung von Konflikten sind – Wie Konflikte eskalieren – Welche Wahrnehmung jeder Beteiligte von der Konfliktsituation hat – Wie ich die Perspektive von Positionen auf Bedürfnisse und Ziele lenke – Wie ich weniger in die Vergangenheit sondern nach vorne schaue – Wie ich offene Konflikte anspreche – Wie ich mit verdeckten Konflikten umgehe – Wie ich mit negativen Emotionen im Gespräch umgehe



## Als Führungskraft Führungskräfte führen

### **Zielgruppe:**

Führungskräfte

### **Termin:**

21.04. – 22.04.2020

### **Gebühr:**

€ 600,-

Viele Führungskräfte führen nicht Sachbearbeiter/innen, sondern ihrerseits Führungskräfte. Hier stellen sich für die eigene Führungsarbeit eine Reihe von Fragen: Welche Anforderungen habe ich an das Führungsverhalten meiner Führungskräfte? Wie gewinne ich einen Einblick in die Art und Weise, wie die Führungsrolle wahrgenommen wird? Wie gebe ich meinen Führungskräften Unterstützung in schwierigen Situationen? Wie spreche ich Defizite in der Führungsleistung an und fördere notwendige Veränderungen? Wie reagiere ich, wenn die Führungsleistung trotz meiner Unterstützung dauerhaft unbefriedigend ist?

Ziel des Seminars ist es, auf der Grundlage der Reflexion von Praxissituationen konkrete Unterstützung zu geben, wie Führungskräfte in der nächsten Führungsebene motiviert und erfolgreich geführt werden können.

### **Inhaltsübersicht:**

Was sind meine Erwartungen an die Führungskräfte der nächsten Ebene? – Wie motiviere ich meine Führungskräfte? – Wie gewinne ich Einblick in die Führungsarbeit meiner Führungskräfte? – Wie grenzen wir unsere Kompetenzen und Aktivitäten voneinander ab? – Wie lösen wir das Spannungsverhältnis zwischen ‚Reinregieren‘ und ‚Basisnähe‘? – Wie gebe ich Unterstützung in schwierigen Situationen? – Wie spreche ich unzureichendes Führungsverhalten an? – Wie gehe ich mit Kritik von ‚unten‘ an meinen Führungskräften um? – Wie geben wir uns gegenseitig Rückkopplung?

## Erfolgreich Führen – Gesundheit erhalten

### **Zielgruppe:**

Führungskräfte

### **Termin:**

24.03. – 25.03.2020

### **Gebühr:**

€ 600,-

Engagierte Führung kann belastend und beanspruchend sein. Konflikte müssen ausgehalten und geklärt werden, Motivation für Ziele und konkrete Aufgaben ist zu schaffen, Widerstände müssen überwunden werden, die eigenen Zeitressourcen sind knapp. Dies zerrt an der eigenen Kraft und Energie. Dauerhaft ist die eigene Führungsarbeit nur erfolgreich, wenn es den Führungskräften gelingt, eine Balance zwischen Beanspruchung und dem Erhalt der eigenen Reserven zu finden. Gleichzeitig haben Führungskräfte Verantwortung für den Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen.

Ziel des Seminars ist es, Strategien zu erarbeiten, mit denen eine angemessene Balance zwischen den beruflichen Anforderungen und dem dauerhaften Erhalt von Gesundheit und Eigenmotivation gefunden werden können.

### **Inhaltsübersicht:**

Welche Elemente gehören für mich zur persönlichen Gesundheit? – Welche Faktoren beanspruchen mich als Führungskraft besonders? – Welcher Zusammenhang besteht zwischen Führungsstil und Gesundheit? – Wie erkenne ich Belastungsgrenzen meiner Mitarbeiter/innen? – Wie kann ich Belastungen reduzieren? – Wie kann ich Reaktionsweisen auf Belastungen verändern? – Wie lerne ich, besser mit Niederlagen und Frustrationen umzugehen? – Wie kann ich beruflichen Burn-Out vermeiden? – Wie stärke ich meine psychische und physische Gesundheit und Energie? – Wie unterstütze ich die Mitarbeiter/innen im Erhalt ihrer Gesundheit und Energie?



## Rhetorik-Training: Auftreten und persönliche Wirksamkeit optimieren

### **Zielgruppe:**

Führungskräfte,  
in einer Teilnehmergruppe  
à maximal 8 Personen

### **Termin:**

01.09. – 02.09.2020

### **Gebühr:**

€ 700,-

Der berufliche Erfolg nach innen und außen ist nicht nur durch die eigene inhaltliche Kompetenz geprägt, sondern wesentlich auch durch das eigene verbale und rhetorische Geschick. Hier stehen eine ganze Reihe von Wirkungskomponenten zur Verfügung, angefangen vom ‚Aufmacher‘ über Argumentationsaufbau und Spannungsbogen, Körperausdruck und Körperspannung bis hin zu den verbalen Wirkungsmitteln über Stimmlage, Sprechtempo und Betonung u.a.m. Rhetorischer Ausdruck und die eigene Persönlichkeit müssen authentisch aufeinander bezogen sein. Auf dieser Grundlage werden im Seminar Optionen zur Optimierung der persönlichen Präsenz und Wirksamkeit herausgearbeitet und in konkreten Präsentations- und Redeübungen trainiert.

Ziel des Seminars ist es, durch intensive persönliche Redeübungen und ihre Auswertung die rhetorische Kompetenz und Souveränität der Teilnehmer/innen weiter zu entwickeln.

### **Inhaltsübersicht:**

Freie Rede als Lernort für rhetorische Präsenz und Wirksamkeit – Adressatenorientierter Argumentationsaufbau – ‚Aufmacher‘ und Spannungsbogen – Atem, Stimm- und Sprachbildung – Gezielter Einsatz der sprachlichen und körpersprachlichen Wirkungsmittel – Ursachen von Redehemmungen und Hilfen zur Überwindung – Übungen im freien Sprechen – Techniken der Visualisierung – Praktische Übungen mit gezieltem persönlichen Feedback

## In Führung gehen I: Rolle finden

**Zielgruppe:** Führungsnachwuchskräfte, die eine Führungsaufgabe kürzlich übernommen haben bzw. in nächster Zeit übernehmen sollen

**Termin:**  
16.03. – 18.03.2020

**Gebühr:**  
€ 600,-

Erstmals Vorgesetzte/r zu sein, Führungsaufgaben und Mitarbeiterverantwortung neu zu übernehmen, bedeutet für neue und angehende Führungskräfte eine wesentliche Veränderung der beruflichen Aufgaben. Welche Rollenanforderungen stellen sich mir als neue Führungskraft? Welche Erwartungen haben meine Mitarbeiter an mich? Was verlangen meine eigenen Vorgesetzten von mir? Wie führe ich ältere Mitarbeiter? Wie gehe ich mit Mitarbeitern um, die zuvor meine Kollegen waren? Wie schaffe ich es, Motivation und Arbeitszufriedenheit in meinem Führungsbereich zu schaffen bzw. zu erhalten? Wie kann ich Fach- und Führungsaufgaben innerhalb meines Zeitbudgets effektiv integrieren?

Ziel des Seminars ist es, den Nachwuchskräften Unterstützung zu geben, in ihre neue Rolle hineinzufinden. Dazu gehört die Vermittlung wichtiger Führungsgrundlagen ebenso wie die Besprechung typischer Problem- und Konfliktsituationen der Anfangszeit.

### Inhaltsübersicht:

Welche Erwartungen haben meine Mitarbeiter/innen an mich und mein Verhalten? – Wie löse ich den Rollenkonflikt ‚Kollege/in/Vorgesetzte/r‘ – Wie formuliere ich Leistungserwartungen und Führungsziele? – Wie fördere ich Motivation und Identifikation? – Wie gehe ich mit Demotivation und Unzufriedenheit um? – Wie delegiere ich richtig? – Wie optimiere ich Information und Besprechungen? – Wie kann ich konstruktiv Kritik üben? – Wie gebe ich Feedback?



## **In Führung gehen II: Gespräche führen**

**Zielgruppe:**  
Führungsnachwuchskräfte

**Termin:**  
29.06. – 01.07.2020

**Gebühr:**  
€ 600,-

Viele Aktivitäten zur Optimierung von Motivation und Leistung gehen über Gespräche mit den Mitarbeitern/innen. Der Erfolg solcher Führungsgespräche hängt in hohem Maße von der Vorbereitung des Vorgesetzten auf die Besprechungssituation und einer zielgerichteten Gesprächsführung ab. Im Vordergrund des Seminars steht deshalb das gezielte Training von Gesprächen mit ihren Mitarbeitern/innen. Dabei erhalten die Teilnehmer/innen Hinweise und Anregungen, wie sie durch Gesprächsaufbau, Ausdrucksweise und argumentatives Vorgehen die Kommunikation und Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern/innen verbessern können.

Ziel des Seminars ist es, mit den Teilnehmern/innen eine psychologisch fundierte und an den Reaktionsweisen des Mitarbeiters orientierte Gesprächsführung zu trainieren.

### **Inhaltsübersicht:**

Kooperative Führung durch Gespräche – Kommunikationspsychologische Grundlagen der Kommunikation – Vorbereitung und Aufbau von Mitarbeitergesprächen – Mittel für eine dialogische Gesprächsführung – Abstimmungsgespräche zur Arbeitseinteilung – Problemlösungsgespräche zur Regelung von Sachproblemen – Motivierungsgespräche zur Verstärkung von Leistung und Kooperationsverhalten – Kritikgespräche in der Folge von Leistungsmängeln und Fehlverhalten

## In Führung gehen III: Besprechungen leiten

**Zielgruppe:**  
Führungsnachwuchskräfte

**Termin:**  
09.09. – 10.09.2020

**Gebühr:**  
€ 550,-

Mit allen Mitarbeitern/innen die regelmäßige Teambesprechung durchführen, mit mehreren Mitarbeitern/innen einen konkreten Projektplan abstimmen, eine Gruppe von Mitarbeitern/innen für eine bestimmte Aufgabe gewinnen – konkrete Führungsarbeit vollzieht sich häufig in Team- und Gruppensituationen. Die Führungskommunikation in Gruppen ist oft noch schwieriger als die Durchführung von Einzelgesprächen. Die entstehende Gruppendynamik muss erkannt und sensibel beeinflusst werden können. Dies gilt auch für die regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbesprechungen. Sie sind ein effektives Instrument zur Information, Problemlösung und Motivation, wenn es dem Vorgesetzten gelingt, die Mitarbeiter/innen zur aktiven Mitarbeit und Übernahme von Verantwortung zu gewinnen.

Ziel des Seminars ist es, die Vorbereitung und Durchführung von konstruktiven und zielorientierten Mitarbeiterbesprechungen und Teamgesprächen zu trainieren. Methodisch steht die Durchführung von praktischen Besprechungsübungen im Vordergrund.

### Inhaltsübersicht:

Gruppendynamische Prozesse und ihr Einfluss auf Motivation und Kommunikation – Die Rolle des Vorgesetzten in Mitarbeiterbesprechungen – Vorbereitung und Strukturierung von Besprechungen – Informieren in und durch Besprechungen – Kreatives Problemlösen in Besprechungen – Mitarbeiter motivieren in Besprechungen – Zusammenarbeit verbessern in Besprechungen – Konflikte lösen in Besprechungen





## **In Führung gehen IV: Konflikte klären**

**Zielgruppe:**  
Führungsnachwuchskräfte

**Termin:**  
09.11. – 10.11.2020

**Gebühr:**  
€ 550,-

Konflikte gehören zum Alltag, wenn Menschen, Organisationen und Sachfragen zusammentreffen und unterschiedliche Meinungen und Positionen vertreten werden. Konflikte sind fast immer mit negativen Emotionen verbunden, werden also kontraproduktiv erlebt und belasten die eigene Motivation und Stimmung. Eine konstruktive Konfliktklärung ist deshalb nicht nur für die Zusammenarbeit sehr wichtig, sondern auch für die eigene emotionale Stabilität. Ein gutes Konfliktmanagement verdrängt Konflikte nicht, sondern spricht sie offen und lösungsorientiert an. Das Seminar reflektiert die Ursachen von Konflikten und die der Konflikteskalation innewohnenden Dynamik. Es werden Wege aufgezeigt, wie ich diesen Kreislauf durchbrechen und durch geschickte Kommunikation eine konstruktive Konfliktklärung einleiten und unterstützen kann.

Ziel des Seminars ist es, die Konfliktsituationen innewohnende negative Dynamik zu erkennen und unterbrechen zu können und die eigene Kompetenz zu stärken, Konflikte im persönlichen Gespräch zu klären.

### **Inhaltsübersicht:**

Was typische Ursachen für die Entwicklung von Konflikten sind – Wie Konflikte eskalieren – Welche Wahrnehmung jeder Beteiligte von der Konfliktsituation hat – Wie ich die Perspektive von Positionen auf Bedürfnisse und Ziele lenke – Wie ich weniger in die Vergangenheit sondern nach vorne schaue – Wie ich offene Konflikte anspreche – Wie ich mit verdeckten Konflikten umgehe – Wie ich mit negativen Emotionen im Gespräch umgehe

## In Führung gehen V: Sich selbst organisieren

**Zielgruppe:**  
Führungsnachwuchskräfte

**Termin:**  
30.11. – 01.12.2020

**Gebühr:**  
€ 550,-

Wer gestalten und verändern will braucht Konzeption und Energie. Soll die eigene berufliche Tätigkeit angesichts steigender Komplexität in den sozialen und fachlichen Anforderungen effektiv und effizient sein, so setzt dies dreierlei voraus: Die Klärung der eigenen Ziele und Prioritäten, die Kenntnis und Pflege der eigenen Ressourcen und Möglichkeiten, die Beherrschung klarer und wirksamer Verfahrensweisen und Arbeitstechniken, um Aufgaben systematisch zu planen und rationell zu erledigen. Daher bietet dieses Seminar bewährte Techniken der Aktionsplanung und des Zeitmanagements und die Anleitung zur Reflexion der eigenen Person in ihrem beruflichen Selbstverständnis, auch in Belastungs- und Stresssituationen.

Ziel des Seminars ist es, Wege für die Auflösung des belastenden Ungleichgewichts zwischen Aufgaben und Anforderungen einerseits und den eigenen Zeitressourcen andererseits aufzuzeigen.

### Inhaltsübersicht:

Wie reagiere ich auf das häufige Missverhältnis von Anforderungen und Zeitressourcen? – Was sind die wichtigsten Störquellen und Zeitdiebe in der eigenen Arbeitssituation? – Wie kann ich besser Schwerpunkte planen und Prioritäten setzen? – Wie kann ich meinen Arbeitstag zielorientierter planen und gestalten? – Wie kann ich die Gespräche zeit-effizienter gestalten? – Wie kann ich meine Handlungsmöglichkeiten in Stresssituationen verbessern? – Wie kann ich Entspannungstechniken gezielt einsetzen?

## Personalentwicklung organisieren – PE-Konzepte formulieren

**Zielgruppe:**

Alle für Personal-  
entwicklung  
Verantwortliche

**Termin:**

09.09. – 10.09.2020

**Gebühr:**

€ 600,-

Die neue Mitarbeiterin hat sehr viel Gespür für eine effiziente Organisation von Arbeitsabläufen. Sie vertritt ihre Meinung im internen Dialog gleichzeitig kompetent und durchsetzungsstark. Sie ist flexibel und kann sich auf neue Situationen sehr schnell einstellen – Potenziale erkennen und entwickeln, das ist die gleichzeitig spannende wie wichtige Aufgabe in der Personalentwicklung. Das Personalentwicklungskonzept hat eine entscheidende Bedeutung für die Steuerung der einzelnen Instrumente. Dabei sind solche PE-Konzepte am erfolgreichsten, die das Zusammenwirken der einzelnen PE-Bausteine beachten und die PE-Maßnahmen mit Augenmaß und orientiert an den aktuellen Erfordernissen des Betriebs umsetzen.

Ziel des Seminars ist es, den Teilnehmern/innen Gelegenheit für eine systematische Standortbestimmung und Evaluation ihrer Personalentwicklung zu geben. Im Seminar werden viele praktische Impulse vermittelt und reflektiert, wie die eigene PE konzipiert, organisiert und umgesetzt werden kann.

**Inhaltsübersicht:**

Ziele und Zielgruppen der Personalentwicklung – Personalbedarfsplanung – Anforderungsprofile – Personalauswahl – Potenzialanalyse – Feedback-Instrumente – Mitarbeiterbeurteilung – Stellenbesetzungskonzept – Wissensmanagement – Führungskräfteentwicklung – Führungsnachwuchsentwicklung – Gesundheitsmanagement – Vereinbarkeit – Age-Management – Organisation der PE – Konzeption der eigenen PE – Formulierung und Weiterentwicklung von PE-Konzepten – Evaluation von PE-Maßnahmen

## Mitarbeiterbeurteilung – Neu gestalten und einführen

### **Zielgruppe:**

Alle an der Neugestaltung der Mitarbeiterbeurteilung interessierte Fach- und Führungskräfte

### **Termin:**

03.11. – 04.11.2020

### **Gebühr:**

€ 600,-

Für die Gestaltung der Mitarbeiterbeurteilung gibt es eine Reihe von Anforderungen. Die beurteilenden Führungskräfte müssen einen gemeinsamen und möglichst gerechten Beurteilungsmaßstab finden. Der Katalog der Beurteilungsmerkmale muss ausreichend differenziert sein, ohne die Urteilkraft der Beurteiler zu überfordern. Die Abgabe einer Leistungs- wie auch einer Potenzial- bzw. Befähigungsbeurteilung muss möglich sein. Die Rolle der Mitarbeiterbeurteilung bei den internen Personal- und Beförderungsentscheidungen ist zu klären. Die rechtlichen Rahmenbedingungen sind zu beachten.

Ziel des Seminars ist es, die Grundelemente für die Neugestaltung des hauseigenen Beurteilungssystems herauszuarbeiten. Dazu werden im Seminar die verschiedenen Gestaltungsparameter und Gestaltungsoptionen vorgestellt und bezogen auf die Neugestaltung der Beurteilung im eigenen Betrieb praxisbezogen reflektiert.

### **Inhaltsübersicht:**

Ziele der Mitarbeiterbeurteilung: Führen, Fördern, Befördern – Überblick über die Regelungsparameter bei der Neugestaltung der Beurteilung – Aktuelle Formulierung der Beurteilungsmerkmale – Beurteilungsskala – Zustandekommen Gesamturteil – Leistungsbeurteilung, Befähigungsbeurteilung – Gemeinsamer Beurteilungsmaßstab, Verfahren der Maßstabsvereinheitlichung – Zweitbeurteiler, Beurteilerkonferenzen – Vorgespräche zur Maßstabsklärung – Verknüpfung der Mitarbeiterbeurteilung mit der Personalentwicklung – Bedeutung und Ablauf des Beurteilungsgesprächs



## Agile Managementmethoden praktisch einsetzen

**Zielgruppe:**  
Fach- und Führungskräfte

**Termin:**  
23.11. – 24.11.2020

**Gebühr:**  
€ 600,-

Einführung der E-Akte, Online-Anträge über das Bürgerportal, Datenübertragung in das Fachverfahren, Zustellung des Bescheids über das Bürgerkonto, automatisierter Workflow u.a.m. – was sich so einfach liest ist tatsächlich hoch komplex und variabel. Um bei solchen Aufgaben in überschaubaren Zeiträumen konkrete Ergebnisse zu erzielen geben agile Managementmethoden praktische Unterstützung. Bei Beschäftigung mit dem Thema Agilität begegnet den Mitarbeiter/innen der Verwaltung eine teils verwirrende Vielzahl von – zumeist anglizistischen – Begriffen. Hinter diesen Begriffen stehen durchaus brauchbare Ansätze und Instrumente, die für die eigene Arbeit insbesondere bei komplexen Aufgaben und Projekten sinnvoll genutzt werden können.

Ziel des Seminars ist ausgehend von der Klärung des Agilitäts-Begriffs die Vorstellung praktischer Instrumente agilen Managements und ihre Anwendung in konkreten Übungen und Aufgaben.

### Inhaltsübersicht:

Was Agilität bedeutet – Wann und wo agiles Management gefragt ist – Was die Grundätze und Prinzipien agilen Managements sind – Agile Zielfindung (Design-Thinking, Story-Map, Persona's) – Agile Planung (Konklave, Iteration, Backlog, Sprint) – Agile Zusammenarbeit (Cross-Funktionalität, Selbstorganisation, Empowerment) – Agile Kommunikation (Story-Telling, Appreciative Inquiry) – Agiles Feedback (Daily-Stand-Up-Meeting, Reviews, Retrospektiven) – Agile Ergebnisorientierung (Wie sich agile Instrumente in der eigenen Managementarbeit umsetzen lassen)

### **Digitale Kommunikation: Digitale Techniken passgenau anwenden**

**Zielgruppe:**  
Fach- und Führungskräfte

**Termin:**  
29.09. – 30.09.2020

**Gebühr:**  
€ 600,-

Die mobile und vermehrt digitale Arbeitswelt verändert schrittweise unsere Kommunikation. Im täglichen Schriftwechsel hat die E-Mail die Stilistik unserer Kommunikation verändert. Durch den Einsatz von Smartphones, Tablets und mobilen Arbeitsweisen wird der betriebliche Dialog neu gestaltet. Dies äußert sich im Einsatz von Emojis, Fotoaustausch, Videotelefonie, digitaler Projektmanagementtools, neue Formen von Wissensmanagement oder digitaler Aufgabenverwaltung u.a. Die technischen Neuerungen bieten viele Chancen. Das Seminar bietet die Möglichkeit, sich mit den neuen Techniken im Bereich digitaler Kommunikation auseinanderzusetzen und gibt Tipps für deren optimale Nutzung am Arbeitsplatz.

Ziel des Seminars ist es, einen Einblick in die neuen digitalen Kommunikationstools zu erlangen. Die Teilnehmer/innen entwickeln ein Verständnis für den gewinnbringenden Einsatz digitaler Kommunikation am Arbeitsplatz.

### **Inhaltsübersicht:**

Was sind die neuen digitalen Kommunikationswege? – Wie sieht die Zukunft digitaler Kommunikation aus? Welche digitalen Kommunikationstools passen zu meiner Organisation? – Welche Art der digitalen Kommunikation passt zu mir? – Welche Regeln braucht die digitale Kommunikation? – Wie sieht der Ablauf von Videokonferenzen aus? – Was sind die Chancen, was die Risiken digitaler Kommunikationstools? – Wie machen neue Tools die Kommunikation zeiteffektiver? – Wie werden digitale Tools optimal umgesetzt?



## **Führen auf Distanz: Erfolgreich führen bei Telearbeit**

### **Zielgruppe:**

Führungskräfte

### **Termin:**

23.11. – 24.11.2020

### **Gebühr:**

€ 600,-

Telearbeit bietet die Chance, berufliche und private Bedürfnisse noch besser in Einklang zu bringen. Telearbeit wird so zu einem wichtigen Instrument für Motivation, Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung. Die verstärkte Nutzung von Telearbeit stellt zugleich neue Anforderungen an die Führung: Sicherung von Präsenzzeiten, Organisation des internen Informationsaustausches, Ziele und Evaluation der Arbeitsergebnisse, Unterstützung des Teamzusammenhalts u.a. Trotz der mit der Telearbeit verbundenen Flexibilität müssen die betrieblichen Abläufe garantiert werden. Betriebliche und persönliche Bedürfnisse können so fallweise in Konflikt miteinander geraten.

Ziel des Seminars ist es, die konkreten Organisations- und Führungsanforderungen im Kontext von Telearbeit zu reflektieren und hierfür praktische und exemplarische Lösungen zu erarbeiten.

### **Inhaltsübersicht:**

Ziele und Erwartungen bei der Einführung von Telearbeit – Persönliche Voraussetzungen – Definition und Beschreibung ‚dienstlicher Belange‘ – Zeitliche Verteilung der Telearbeit – Formulierung von Aufgaben und Zielen – Kontrolle der Aufgabenerledigung – Telefonische Erreichbarkeit – Informationsaustausch im Team – Schutz von Mitarbeitern/innen vor Selbstüberforderung – Konfliktklärung: Wenn Telearbeit nicht funktioniert

## Kommunikationsseminare für Chefsekretärinnen

**Zielgruppe:**  
Chefsekretärinnen

**Termine:**  
Stufe I:  
09.03. – 11.03.2020  
Stufe II:  
18.05. – 20.05.2020

Stufe III:  
28.09. – 30.09.2020

**Gebühr:**  
€ 600,-  
je Seminar

Das Chefsekretariat ist ein wichtiges Kommunikationszentrum. Für ein reibungsloses Funktionieren ist die positive Kommunikation zwischen Chef und Sekretärin sowie der situationsgerechte Umgang mit Mitarbeitern und Besuchern von zentraler Bedeutung. Durch das Grundseminar sollen die Teilnehmerinnen die Hintergründe des eigenen Verhaltens und das ihrer Kommunikationspartner erkennen und in ihrem Arbeitsalltag berücksichtigen können. Die Aufbau-seminare dienen zur Vertiefung der angesprochenen Themen und insbesondere zur Verbesserung der Verbalisierungsfähigkeit und Konfliktbewältigung.

### Inhaltsübersicht:

#### Stufe I

Motivation und Berufsrolle – Persönlichkeitsstruktur und innere Sicherheit – Einstellung und Verhalten – Verantwortungsbereitschaft – Selbstständigkeit – Anpassung – Diskretion – Loyalität und ihre Grenzen – Zusammenarbeit mit dem Chef – Umgang mit Besuchern und Mitarbeitern

#### Stufe II

Reflexion der Grundseminarinhalte – Gesprächstechniken wirkungsvoll einsetzen – Wahrnehmungskompetenz, aktives Zuhören – Eigene Wirkungsmittel erkennen und einsetzen – Sicherer Umgang mit schwierigen Gesprächspartnern

#### Stufe III

Konfliktmanagement im Sekretariat – Gesprächspsychologische Grundlagen für den Umgang mit Konfliktsituationen – Umgang mit Kommunikationssperren – Konfliktformen – Verbale und nonverbale Deeskalation – Konfliktprävention





## Persönliche Arbeitstechniken im Chefsekretariat

**Zielgruppe:**  
Chefsekretärinnen

Das Seminar kann als Spezialseminar unabhängig von den Kommunikationsseminaren für Chefsekretärinnen Stufe I-III besucht werden

**Termin:**  
29.06. – 01.07.2020

**Gebühr:**  
€ 600,-

Das Chefsekretariat ist zentrale Anlaufstelle für den Chef, Führungskräfte und Mitarbeiter anderer Fachbereiche sowie externe Anrufer oder Besucher. Um diesen vielfältigen Anforderungen gerecht zu werden, benötigt die Chefsekretärin neben selbstbewusstem Auftreten und anpassungsfähigem Kommunikationsverhalten auch die Fähigkeit, unter Zeit- und Leistungsdruck Aufgaben strukturiert und konzentriert zu bewältigen.

Das Seminar soll den Teilnehmerinnen eine gezielte Hilfestellung geben, das eigene Zeitmanagement zu verbessern und in Stresssituationen gelassener zu reagieren. Die Teilnehmerinnen sollen bezogen auf ihren Arbeitsplatz persönliche Stärken und Schwächen erkennen. Ausgehend von dieser Selbstanalyse werden Techniken der Arbeits- und Zeitplanung vermittelt.

### Inhaltsübersicht:

Persönliche Stärken entwickeln – Schwachstellen reduzieren – Schwerpunkte setzen – Auf die Kernprobleme konzentrieren – Persönliche Interessen und betriebliche Aufgaben miteinander vereinbaren – Ziele setzen und systematische Arbeitsplanung vornehmen – Umgehen mit Zeitdieben, Störungen und Leistungsschwankungen – Möglichkeiten der Arbeitsentlastung – Rationelle Information und Kommunikation

## Einzelheiten zur Durchführung und Anmeldung

### **Anmeldung:**

Anmeldungen können Sie schriftlich oder telefonisch an unser Sekretariat in Köln richten. Bei der Anmeldung erbitten wir Angaben zur Person und Tätigkeit, damit der jeweilige Seminarleiter sich bei der Seminarvorbereitung auf die Zusammensetzung des Teilnehmerkreises einstellen kann. Auf ihre Anmeldung hin erhalten Sie von uns eine kurze Bestätigung, dass der Teilnehmer für das entsprechende Seminar vorgemerkt ist. Ca. 4 Wochen vor dem jeweiligen Seminarbeginn verschicken wir dann die endgültigen Anmeldebestätigungen mit allen Einzelheiten über Ablauf des Seminars, Hotelunterbringung und Anreisemöglichkeiten.

### **Anmeldeschluss/Abmeldungen:**

Wir bitten, die Anmeldungen bis spätestens 6 Wochen vor Seminarbeginn des jeweiligen Seminars vorzunehmen, damit wir rechtzeitig einen Überblick über Größe und Zusammensetzung des Teilnehmerkreises haben. Eine Abmeldung ist nur bis 14 Tage vor Seminarbeginn kostenfrei möglich.

### **Hotelunterkunft:**

Auf Wunsch nehmen wir für die Teilnehmer gerne eine Hotelreservierung in einem unserer nahe gelegenen Mittelklassehotels vor. Bitte teilen Sie uns bei der Anmeldung ihren An- und Abreisetag mit.

### **Seminarort:**

Alle Seminare finden in den Räumlichkeiten unseres Instituts in Köln-Weiden statt. Das Institut liegt unmittelbar am Autobahnkreuz Köln-West und ist daher mit dem PKW gut erreichbar. Parkmöglichkeiten befinden sich in unmittelbarer Nähe. Bei Anreise mit der Bahn können Sie uns vom Hauptbahnhof mit öffentlichen Verkehrsmitteln, mit dem Taxi oder aber über den Bahnhof Köln-Lövenich erreichen (ca. 12 Fußminuten zum Institut).

### **Teilnehmerzahl/Teilnehmerkreis:**

Die Teilnehmerzahl je Seminar ist unterschiedlich. Je stärker der Übungscharakter der Seminare und der Erfahrungsaustausch ausgeprägt sind, desto kleiner sind die Seminargruppen. Sie können 6 bis 12 Personen umfassen. Seminare mit anteilmäßig mehr Tendenz zu kognitiver Wissensvermittlung können etwas größere Seminargruppen (max. 16 Personen) haben. Bei den in diesem Programm aufgeführten Funktionsbezeichnungen ist die weibliche und männliche Variante eo ipso einbezogen.

### **Seminarzeiten:**

Am ersten Seminartag beginnen die Veranstaltungen um 10 Uhr, an den folgenden Tagen um 9 Uhr. Seminarende ist jeweils um 17 Uhr mit Ausnahme des letzten Seminartages, der um 14 oder 16 Uhr endet.

Seit 50 Jahren unterstützen wir die öffentlichen Verwaltungen und Sparkassen darin, in ihren internen Prozessen effizienter, leistungsfähiger und serviceorientierter zu werden. Die vielen Tausend Teilnehmer/innen der offenen Trainings in unserem Institut in Köln und die vielen Hundert Verwaltungen und Sparkassen, mit denen wir im Rahmen von Inhouse-Projekten zusammengearbeitet haben, bestätigen den Erfolg unserer Arbeit.

Diese langjährige Erfahrung bildet das Fundament unserer Kompetenz. Die Professionalität und die umfassenden Lebens- und Führungserfahrungen unserer Trainer und Berater sorgen für die Qualität. Unser Engagement und Interesse für die spezifischen Probleme unserer Kunden sichern die Innovation. Unsere pragmatische Ausrichtung an den konkreten Fragestellungen und Problemen unserer Teilnehmer/innen garantiert praktische Umsetzung und erfolgreichen Transfer.

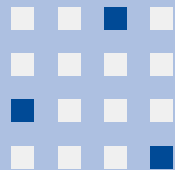
Angesichts knapper gewordener Ressourcen und neuer und anders gewichteter Aufgaben sind die Managementaufgaben nicht leichter geworden. Bestehende Aufgaben, Strukturen und Prozesse müssen in Frage gestellt und an neue Anforderungen angepasst werden. Diese Neuausrichtung und Veränderung ist ein kontinuierlicher Prozess und verlangt Umdenken und Gestaltungswillen.

Diese Neuausrichtung muss von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Haus aktiv mitgetragen und unterstützt werden, um den betrieblichen Erfolg langfristig sicherzustellen. Entscheidende Multiplikatoren und Gestalter einer solchen lebendigen Unternehmenskultur sind die Führungskräfte. Dementsprechend richten sich unsere Seminare und Trainings vielfach an die Führungskräfte. Dabei geht es uns einerseits um das Rollenbild, mit der sie ihre Führungsaufgabe gestalten. ‚Leadership‘ und ‚Motivierendes Führen‘ sind hier die Kernbegriffe, die die persönliche Standortbestimmung begleiten. Gleichzeitig entwickeln wir mit differenzierten und aufeinander aufbauenden Trainingsbausteinen die persönliche Kompetenz, um im eigenen Führungsbereich wirksam und erfolgreich Ziele zu erreichen.

Dazu dienen die **offenen Seminare in Köln**, die eine ideale Plattform sind, persönliche Kompetenzen zu entwickeln, Kontakte zu knüpfen, Probleme und Lösungen zu diskutieren.

Dazu dienen vor allen Dingen aber auch unsere **innerbetrieblichen Projekte**, die über 90% unserer erfolgreichen Arbeit ausmachen. Mit unseren Inhouse-Projekten können wir uns stets auf die aktuelle Entwicklung und Ziele der jeweiligen Verwaltung oder Sparkasse hin orientieren und passgenaue Lösungen erarbeiten.





**institut  
dr. müller köln**

institut dr. müller, breslauer straÙe 20, 50858 köln  
tel. 0 22 34 / 7 70 28 oder 7 33 46, fax 0 22 34 / 4 96 79  
e-mail: [institut@udmk.de](mailto:institut@udmk.de), internet: [www.udmk.de](http://www.udmk.de)

