



**Dr. Ulla Nagel GmbH**  
PERSONAL- UND UNTERNEHMENSENTWICKLUNG

# Leistungs- und Kostenangebot Führungsakademie 2024/2025

## Learn to lead

### \* Einzelbucher \*



## Angebotspräsentation

### Auftragnehmer:

Dr. Ulla Nagel GmbH  
01099 Dresden  
Arndtstr. 11

### Auftraggeber:

## Gliederung des Angebots

1. Ziele der Führungsakademie	S. 3
2. Methodisches Vorgehen generell	S. 3
3. Durchführung	S. 3
4. Überblick über die ausgewählten Module	S. 4
5. Bildliche Eindrücke aus den interaktiven Workshops	S. 5
6. Rahmenbedingungen	S. 6
7. Ihre Investition	S. 6
8. Kontakt	S. 7
9. Gestaltung der Basismodule	S. 8
10. Mögliche Zusatzmodule	S. 33
11. Ihre Dozent*innen/Trainer*innen	S. 42
12. Auftragsbestätigung für die Durchführung der Führungsakademie	S. 45
Anhang: AGBs der Dr. Ulla Nagel GmbH	S. 46

# 1. Ziele der Führungsakademie

**Führung nimmt in der digitalisierten Welt weiter an Bedeutung zu.**

Führung vermittelt Ausrichtung und Sinn, Ziel- und Ergebnisorientierung und insbesondere auch Bindung, Fürsorge und Motivation. Gerade letzteres entscheidet immer stärker über den Unternehmenserfolg. Ein umkämpfter Arbeitsmarkt, emotionale Entfernung durch mobiles Arbeiten sowie ein hohes Veränderungstempo stellen neue Herausforderungen beim Führen dar.

Die Gefahr des Ausbrennens lauert, wenn Führungskräfte in ihre neue Rolle „hineinstolpern“ und dafür nicht ausgebildet sind. Dadurch entstehen Schäden größeren Ausmaßes: Für die unmittelbar Betroffenen und ihre Familien, aber ebenso für die Firmen und die geführten Mitarbeitenden.

Umgedreht ist eine reflektierte Führungskraft in der Lage, die Hebel der Motivation zu bedienen und Menschen durch den vermittelten Sinn ihrer Arbeit über sich hinaus wachsen zu lassen. Heute gibt es nur noch ein Ziel, das die gesamte Menschheit vereint: Die Erhaltung unseres Planeten. Von Führungskräften erwarten wir, dass sie als Vorreiter diesen „Purpose“ vorantreiben.

## Zwei Zielrichtungen

### I. Entwicklung des Rollenverständnisses und Stärkung des Selbstverständnisses der Führungskräfte

Stärkung der Führungskräfte und des Führungsteams

- Entwicklung der Selbstwahrnehmung
  - Identifikation des eigenen Rollenbildes
  - Identifikation des Selbst- und Fremdbildes
  - Identifikation der eigenen gesundheitlichen Grenzen/Stärkung Resilienz
- Schärfung der verantwortungsvollen Rolle: Sinn und „Purpose“
- Vereinbarung zu gemeinsamen Werten beim Führen
- Definition der Richtlinien zum Umgang im Führungsteam miteinander
- Gemeinsame Ideenentwicklung für Verbesserungen und Veränderungen im Unternehmen

### II. Anwendung moderner Instrumente der Mitarbeiterführung & Motivation

Stärkung im Umgang mit schwierigen Führungssituationen:

- Leistungssteuerung
- Kommunikation
- Konfliktlösung
- Coaching von Mitarbeitenden
- Teamentwicklung
- Veränderungsmanagement

## 2. Methodisches Vorgehen generell

Interaktives Seminar mit Inputs, Übungen, Gruppenarbeit und Rollenspielen sowie Video-training

## 3. Durchführung

Die Seminare können in Ihren Räumlichkeiten oder außerhalb durchgeführt werden. Alternativ stehen auch die Räume der Dr. Ulla Nagel GmbH, in 01099 Dresden, Arndtstr. 11, zur Verfügung.

Dort sind alle Materialien und Hilfsmittel, die im Seminar eingesetzt werden, vorhanden.

## 4. Übersicht: Ausgewählte Themen für die Führungsakademie 2024/2025 der Dr. Ulla Nagel GmbH

Nr.	Themen der Führungsakademie in den einzelnen Modulen	Datum	Auswahl
1	<b>Selbstreflexion und Selbststeuerung- mein Persönlichkeitsportrait</b> Meine Stärken und Entwicklungsfelder beim Führen „Andere erkennen ist weise, sich selbst erkennen ist Erleuchtung“ Laotse → (kann auch im Einzelcoaching absolviert werden)	16.08. 2024	<input type="checkbox"/>
2	<b>Im Generationen- und Charaktere-Mix gut zusammenarbeiten</b> Bedeutung von Führung Charaktere im Team verstehen und steuern Im Generationen-Mix erfolgreich zusammenarbeiten: Den Generationen-Dialog gestalten	13.09. 2024	<input type="checkbox"/>
3	<b>Selbstmanagement und Resilienz als Führungskraft</b> Stress angemessen bewältigen, Work-Life-Balance erhalten Resilienz stärken: Aus Krisen gestärkt hervorgehen	15.11. 2024	<input type="checkbox"/>
4	<b>Ziel- und ergebnisorientierte Führung</b> Mich selbst und andere stärker in die Verantwortung bringen Smarte Ziele, Projekte klassisch und agil steuern Fokussiert bleiben und situativ führen	12.12. 2024	<input type="checkbox"/>
5	<b>Kommunikation als zentrales Führungstool – Teil 1</b> Gespräche zielorientiert führen	24.01. 2025	<input type="checkbox"/>
6	<b>Kommunikation als zentrales Führungstool – Teil 2</b> Umgang miteinander: Wertschätzende Kommunikation gestalten Das Zielvereinbarungsgespräch: Mitarbeiter beurteilen, fördern und entwickeln	14.02. 2025	<input type="checkbox"/>
7	<b>Teamdynamiken und Veränderungsmanagement</b> Teambuilding befördern Den kulturellen Wandel steuern Mitarbeiter durch Veränderungen führen: Emotionale Kurve beachten	14.03. 2025	<input type="checkbox"/>
8	<b>Gesunde Arbeit gestalten: Worauf es beim gesunden Führen im digitalen Zeitalter ankommt</b> Fürsorge leisten und psychische Gesundheit im Blick behalten Zielmanagement: Verantwortung delegieren	11.04. 2025	<input type="checkbox"/>
9	<b>Kommunikation als zentrales Führungstool – Teil 3</b> In Konflikten vermitteln Ursachen analysieren, zwischen Parteien vermitteln, Lösungen gestalten	16.05. 2025	<input type="checkbox"/>
10	<b>Gemeinsam zu begeisternden Lösungen gelangen: Besprechungen moderieren</b> Nutzen und Einsatzfelder der Moderationsmethode definieren Neutrale Rolle verstehen und Methoden eines Moderators anwenden	20.06. 2025	<input type="checkbox"/>
11	<b>Durchsetzungsvermögen trainieren</b> Überzeugend und schlagfertig argumentieren	15.08. 2025	<input type="checkbox"/>
12	<b>Souveränität ausstrahlen</b> Als Führungskraft stark auftreten Unter Druck in Balance bleiben: Manipulation aufdecken und auflösen	19.09. 2025	<input type="checkbox"/>

# 1. Bildliche Eindrücke aus den interaktiven Workshops



Gemeinsam gesunde Arbeit gestalten

## 2. Rahmenbedingungen

### Themenauswahl und Frequenz

Die Führungsakademie soll ca. 1 x pro Monat stattfinden und die Teilnehmer über ein Jahr lang begleiten. Es sind kleinere Aufgaben zwischen den Themen anzufertigen.

Die noch ausstehenden Themen unserer derzeit laufenden offenen Führungsakademie entnehmen Sie bitte der einkopierten Übersicht oder direkt unserer Website <https://dr-ulla-nagel.com/veranstaltungen/fuehrungskraefteakademie/>

### Fristen, Abrechnung, Stornierungen

Es gelten die AGBs der Dr. Ulla Nagel GmbH ([www.dr-ulla-nage.com/agb/](http://www.dr-ulla-nage.com/agb/) bzw. im Anhang)

Die Abrechnung der Termine erfolgt einzeln jeweils nach einer durchgeführten Veranstaltung.

## 3. Ihre Investition für die Teilnahme 1 Person über 1 Jahr

Leistung	Anzahl	Einzelpreis netto*)	Summe netto*)
Lizenz Lumina Spark® <b>Hinweis:</b> Bei Nachbuchungen wegen späteren Einstiegs kommen 3h Auswertung hinzu. Das entspricht zusätzlichen 525 €!	1 Stck.	275,00 €	275,00 €
Lumina Spark®-Portrait und - Workbook sowie Arbeitsbuch Führungsnavigator (Material)	1 Stck.	40,00 €	40,00 €
Teilnahme an einem Seminartag ( <b>Themen können einzeln gebucht werden!</b> )	11 Seminartage	275,00 €	3.025,00 €
<b>Summe netto *)</b>			<b>3.340,00 €</b>

\*) zzgl. 19% MwSt.

### Zusatzkosten wegen Durchführung in den Räumen der Dr. Ulla Nagel GmbH:

Raummiete netto	1 Tag anteilig /TN	25,00 €	25,00 €
Pauschale für Pausenversorgung netto (vormittags und nachmittags ohne Mittagessen)	Pro TN	12,50 €	12,50 €
<b>Zusatzkosten netto/ Person/ Teilnahme *)</b>			<b>37,50 €</b>

\*) zzgl. 19% MwSt.

### Zusammenfassung

1. Pro Teilnehmer kostet **ein Veranstaltungstag** inkl. Pausensnacks: **312,50 €** zzgl. 19% MwSt.
2. **Das Persönlichkeitsportrait** Lumina Spark® kostet **einmalig 315,00 €** zzgl. 19 % MwSt. Bei späterem Einstieg fallen weitere 525,00 € an für eine 3stündige Einzelauswertung.

32 Jahre



Dr. Ulla Nagel GmbH

## 4. Kontakt

Für weitere Fragen wenden Sie sich bitte an:

**Dr. Ulla Nagel GmbH**

Arndtstr. 11

01099 Dresden

Tel. 0351-33 20 500

[ulla.nagel@dr-ulla-nagel.com](mailto:ulla.nagel@dr-ulla-nagel.com)

Dresden, den 05.04.2024

Dr. Ulla Nagel

## 5. Inhalte und Gestaltung der Basismodule

### Seminar 1: Selbstreflexion und Selbststeuerung als Führungskraft

#### *Differenzierte Selbstwahrnehmung zur Basis erfolgreicher Führung machen*

Zeit	Inhalte	Methoden
08.30	Begrüßung, Vertrauensaufbau, Motivation zum Thema Was bedeutet Führen?	Gruppendiskussion Anschauliche Übung zum Führen (Blind führen)
09.00	<b>Einführung: Persönliche Standortbestimmung, Fähigkeiten, Neigungen, eigener Führungsstil</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventur des gegenwärtigen Standortes</li> <li>• Ausgangspunkt: Wo stehe ich heute? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Meine Motivation als Führungskraft</li> <li>○ Meine Wirkung/meine Erfolge beim Führen</li> <li>○ Meine Herausforderungen</li> </ul> </li> <li>• Vision: Wohin will ich mich als Führungskraft entwickeln?</li> <li>• Was nehme ich mir zur Verwirklichung dieser Vision vor? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ableitung meiner persönlichen Entwicklungsziele als Grundlage für meinen persönlichen Führungskräfte-Entwicklungsplan</li> </ul> </li> </ul>	<b>Selbstreflexion</b> Arbeit mit Bildern aus der Sammlung des Zürcher Ressourcen-Modells  Einzelarbeit im Bilanzdokument „Navigator zur Führungsexzellenz“
10.00	Pause	
10.20	<b>Die Facetten einer Führungskraft: Gemeinsames Erarbeiten des Lumina®-Persönlichkeitsportraits</b>  <b>Wer bin ich, und wie sind die Anderen?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstanalyse als Führungspersönlichkeit und Verständniserweiterung für die unterschiedlichen Bedürfnisse und Sensibilitäten der zu führenden Mitarbeitenden</li> <li>• Qualitäten, die mich ausmachen</li> <li>• Qualitäten, bei denen andere stärker sind</li> <li>• Meine Verhaltensweisen im Stress</li> <li>• Meine 3 Personas: die natürliche, die berufliche und die übersteuerte</li> </ul>	Voraussetzung: Selbsttest als Hausaufgabe Persönlichkeitsportrait mittels Lumina Spark®  Lumina-Kartenübung  Aufstellung am Lumina®-Teppich

12.00	Mittag	
12.45	<p><b>Betrachten und Auswerten des eigenen Profils</b></p> <p><b>Was sind meine Stärken beim Führen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisieren meiner 5 wichtigsten Führungsstärken</li> <li>• Priorisieren meiner 5 wichtigsten Herausforderungen beim Führen</li> </ul> <p><b>Arbeiten mit meinem Gegenpool</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie bleibe ich offen gegenüber dem Charakter, der mir diametral gegenübersteht?</li> <li>• Wie profitiere ich von unserer Unterschiedlichkeit?</li> </ul> <p><b>Die Stärken unseres Führungsteams:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sind wir aufgestellt?</li> <li>• Wo konzentriert sich der Kern unserer Teamenergie?</li> <li>• Ist jeder nach seinen Stärken eingesetzt?</li> </ul>	Erarbeiten mit dem Lumina®-Workbook
14.15	<b>Kaffeepause</b>	
14.35	<p><b>Das Lumina®-Teamchart: Wie tickt das Team, das ich führe?</b></p> <p>Übertragen der Erfahrungen des eigenen Persönlichkeitsportraits auf die Einschätzung der Charaktere in meinem Team.</p> <p><b>Motivierende Führung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wodurch motivieren sich die Charaktere, die in meinem Team vereint sind?</li> <li>• Wie berücksichtige ich diese Erkenntnisse in meiner Führung?</li> <li>• → Erstellung einer kleinen Bedienungsanleitung für die eigenen Mitarbeitenden</li> </ul>	<p>Erstellen eines Lumina®-Teamcharts</p> <p>Ausfüllen des „Führungskompass“</p>
15.40 16.15	<p><b>Feedback zum Tag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <p><b>Vertiefungsaufgaben, Verabschiedung</b></p>	

## Seminar 2: Im Generationen- und Charaktere-Mix erfolgreich zusammenarbeiten: *Chancen der Diversität nutzen und den Dialog gestalten*

08.30	<b>Ankommen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?</li> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blitzlichtrunde</li> </ul>
08.45	<b>Meine Erfahrungen mit Diversität</b> Sad's und Glad's in der Zusammenarbeit über Generationen hinweg	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch in Gruppen</li> </ul>
09.15	<b>Was macht die Generation aus?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was bewegt die verschiedenen Generationen?</li> <li>Wie wurden sie geprägt?</li> <li>Welche Herausforderungen müssen sie bewältigen?</li> <li>Welche Sichtweisen, welche Visionen und Bedürfnisse treiben sie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Übung in Generationengruppe</li> </ul>
09.40	<b>Zusammenführung im Plenum</b> Gemeinsam erleben und verstehen, was die Generationen prägte und verstehen, warum sie heute so agieren, wie sie agieren. <ul style="list-style-type: none"> <li>Was Spezielles hat die einzelne Generation als Stärke in den Generationen-Mix einzubringen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ausarbeitung eines Vorgegebenen Flipcharts</li> <li>Mögliche Darstellung typischer Kennzeichen der Generation anhand eines Rollenspiels</li> </ul>
10.00	<b>Pause</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>
10.20	<b>Trainer-Input zu den Typologien der Generationen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vertiefen des Verständnisses der Bedürfnisse der Generationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Präsentation</li> </ul>
10.40	<b>Ansprüche der nachrückenden Generation Z an den Arbeitgeber</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Öffentliche Meinung</li> <li>Aktuelle Bedingungen und Reaktionen</li> <li>Gefahren den Stereotypisierung erkennen</li> <li>Einseitigkeit der Berichterstattung erkennbar machen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gruppendiskussion, am besten: Dialog mit generationsvertreter*innen</li> </ul>
11.20	<b>Verlangen nach einer realen Wertekultur- die Werte der Generation Z</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zusammenfassung – Trainer -Input</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die großen Herausforderungen unserer Zeit</li> <li>• Purpose first</li> <li>• Sehnsucht nach Grenzen</li> <li>• Technologie</li> </ul> <p><b>Was können andere Generationen von der Gen Z lernen?</b></p> <p><b>Was kommt nach Gen Z?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generation Alpha</li> <li>• Wodurch ist sie gekennzeichnet?</li> <li>• Wie können wir uns heute bereits auf sie einstellen?</li> </ul>	
12.00	<b>Mittag</b>	•
13.00	<p><b>Zusammenarbeit im Generationenmix: Verbesserung des Dialoges</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie können die Generationen voneinander profitieren?</li> <li>• Stolpersteine und Chancen</li> <li>• Wie kann es dennoch gut klappen</li> <li>• Welche best practise kennen die Teilnehmer*innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideengenerierung in Kleingruppen</li> <li>• Zusammentragen im Plenum</li> </ul>
13.45	<p><b>Best practise-Lösungen zum Generationendialog in Unternehmen</b></p> <p><b>Welche Bedingungen müssen die Lösungen erfüllen bzw. welchen Nutzen generieren?</b></p> <p>Zum Beispiel:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen mit Werten und Visionen, Haltung zeigen</li> <li>• Führen und Arbeiten auf Augenhöhe</li> <li>• Auflösung der Rangfolge: Der Jüngere lernt vom Älteren → Generationen lernen in der technologiegetragenen Welt voneinander: Wer vermittelt was?</li> <li>• Wertschätzung des Beitrags und Fokus auf Entwicklungschancen und persönlicher Reifung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainer Input</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz und Offenheit → Nein gegenüber Tabus</li> <li>• Partizipation und Eigeninitiative</li> <li>• Respekt persönlicher Grenzen</li> <li>• Sehnsucht nach Simplifizierung in einer immer komplexer werdenden Welt</li> </ul> <p>Vorstellen von best practise-Ansätzen aus Unternehmen</p>	
14.30	Kaffeepause	•
14.50	<p><b>Bewertung der Praxisbeispiele</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Ansätze passen für uns?</li> </ul>	• Kleingruppendiskussion
	<p><b>Vorbereitung im Betrieb auf die Generation Z</b></p> <p><b>Maßnahmenplanung für mein Unternehmen:</b></p> <p><b>Was stört uns? Was wollen wir verändern?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie soll die Maßnahme dafür aussehen?</li> <li>• Ist sie eindeutig und positiv formuliert?</li> </ul> <p><b>Ist diese Maßnahme realistisch?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Haben wir die notwendigen Ressourcen?</li> <li>• Brauchen wir außenstehende Hilfe?</li> </ul> <p><b>Wer setzt die Maßnahme um?</b>  <b>Bis wann?</b>  <b>Wer kontrolliert den Erfolg der Maßnahme?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wann?</li> </ul>	• Arbeit in sinnvollen Einheiten (selbständig, in Paaren oder unternehmensbezogenen Gruppen.)
15.50	<b>Vorstellung der Lösungen im Plenum</b>	•
16.15	<p><b>Feedback zum Tag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was habe ich heute über mich gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> <li>• Was schiebe ich direkt an?</li> </ul>	•

## Seminar 3: Selbstmanagement, Stressbewältigung und Resilienz

### *Belastung bewältigen, Life-Balance erhalten - psychische Widerstandskraft ausbauen: In Krisen wachsen*

08.30	<b>Ankommen</b> Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?	Blitzlichtrunde
08.45	<b>Meine Vertiefungserfahrungen:</b> Austausch der Erfahrungen im Plenum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch zu den Vertiefungserfahrungen</li> <li>• Arbeit mit meinem „Führungsnavi“</li> </ul>
09.00	<b>Gesund bleiben: Mein Umgang mit Stress</b> Input: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bedeutet eigentlich Burnout und wie gefährlich ist es?</li> <li>• Wie hängen Burnout und Depression zusammen?</li> <li>• Woran erkenne ich bei mir und anderen, dass sie/ich gefährdet sind/bin?</li> <li>• Worin liegen die Ursachen?</li> <li>• Wie kann ich mit gutem Vorbild vorangehen und selbst psychisch in der Balance bleiben?</li> </ul> <b>Grenzen erkennen, Work-Life-Balance, Stressmanagement</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche meiner inneren Antreiber bergen Gefährdungspotential für meine Ausgeglichenheit und Gesundheit in sich?</li> <li>• Wie kann ich ihre Wirkung kontrollieren und mich bewusster steuern? Welche meiner Ressourcen helfen mir dabei?               <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Einstellungswandel befördern:</li> <li>➔ Hemmende innere Glaubenssätze aufspüren</li> <li>➔ In förderliche Glaubenssätze umwandeln</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meine Übertriebenen Qualitäten aus Lumina®-Spark</li> <li>• Selbstreflexion: Innere Glaubenssätze aufspüren</li> <li>• Glaubenssätze umwandeln und neue Bildanker (Kraftbilder) schaffen</li> </ul>
10.00	<b>Kaffeepause</b>	
10.20 -	<b>Wie steuere ich die Balance in meinem Leben</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 Pfeiler als Basis meines Wohlbefindens – wie Sorge ich für ausgeglichenes Wachstum?</li> <li>• Die Vereinbarkeit von Arbeit und Familie</li> <li>•</li> </ul>	<b>1. Teil: Motivierung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Input: Belastungs-/Beanspruchungsmodell</li> <li>• Input zur Stressreaktion,</li> </ul> <b>2. Teil: Lösung</b>

	<b>Körper &amp; Seele:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Entspannungstechniken setze ich gezielt ein? Wie erhole ich mich bewusst?</li> <li>• Anregungen: Wie kann ich mich noch besser und bewusster regenerieren?</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung eines Überblicks über Entspannungstechniken an der Pinnwand</li> </ul>					
12.00	<b>Mittag</b>									
12.45	<b>Wie stärke ich meine Resilienz (psychische Widerstandskraft)?</b>  Anwendung des Resilienzmodells: Wie bleibe ich in Krisen als Führungskraft erfolgreich bzw. gehe sogar gestärkt daraus hervor? Input: Was ist „Resilienz“? <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Resilienzfaktoren: Z.B. realistische Selbstreflexion, Akzeptieren der Realität, optimistisch herangehen, Opferrolle verlassen, Selbstverantwortung übernehmen, aktiv und lösungsorientiert handeln, Zukunft planen, Zielorientierung beibehalten, tragfähige Beziehung aufbauen, soziale Vernetzung herstellen</li> <li>• Die Lumina®-Qualitäten und ihr Zusammenhang mit den Resilienzfaktoren</li> <li>• Selbsttest: Wie gut bin ich für schwierige Führungssituationen gewappnet?</li> <li>• → Handlungsfelder für mich als Führungskraft ableiten und in den Entwicklungsnavigator „Führungsexzellenz“ (Mein Navi zur Führungsexzellenz) eintragen.</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input: Die Säulen der persönlichen Resilienz</li> </ul>					
	<b>Das macht mich in meiner Führung stark:</b> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:15%;">Resilienzfaktor</td> <td style="width:20%;">Beobachtbare positive Beispiele aus meiner Praxis</td> <td style="width:25%;">Verhaltensentwicklung: Wie kann ich den Faktor weiter ausprägen?</td> <td style="width:20%;">Welche Personen und/oder Ressourcen helfen mir dabei?</td> <td style="width:20%;">Wirkungskontrolle: Woran mache ich den Erfolg fest?</td> </tr> </table>				Resilienzfaktor	Beobachtbare positive Beispiele aus meiner Praxis	Verhaltensentwicklung: Wie kann ich den Faktor weiter ausprägen?	Welche Personen und/oder Ressourcen helfen mir dabei?	Wirkungskontrolle: Woran mache ich den Erfolg fest?	
Resilienzfaktor	Beobachtbare positive Beispiele aus meiner Praxis	Verhaltensentwicklung: Wie kann ich den Faktor weiter ausprägen?	Welche Personen und/oder Ressourcen helfen mir dabei?	Wirkungskontrolle: Woran mache ich den Erfolg fest?						
	<b>Das schwächt meine Führungsleistung:</b> <table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:15%;">Resilienzfaktor</td> <td style="width:20%;">Beobachtbare ungünstige Beispiele aus meiner Praxis</td> <td style="width:25%;">Verhaltensentwicklung: Wie kann ich den Faktor positiv ausprägen?</td> <td style="width:20%;">Welche Personen und/oder Ressourcen helfen mir dabei?</td> <td style="width:20%;">Wirkungskontrolle: Woran mache ich den Erfolg fest?</td> </tr> </table>				Resilienzfaktor	Beobachtbare ungünstige Beispiele aus meiner Praxis	Verhaltensentwicklung: Wie kann ich den Faktor positiv ausprägen?	Welche Personen und/oder Ressourcen helfen mir dabei?	Wirkungskontrolle: Woran mache ich den Erfolg fest?	
Resilienzfaktor	Beobachtbare ungünstige Beispiele aus meiner Praxis	Verhaltensentwicklung: Wie kann ich den Faktor positiv ausprägen?	Welche Personen und/oder Ressourcen helfen mir dabei?	Wirkungskontrolle: Woran mache ich den Erfolg fest?						
14.15	<b>Kaffeepause</b>									

14.35	<p><b>Kern der Resilienz: Raus aus der Opferhaltung - hinein in die Selbstverantwortung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie leben wir Selbstverantwortung?</li> <li>• Was hindert uns gegebenenfalls daran?</li> <li>• Wie stoppen wir bei uns und unseren Mitarbeitenden Jammern, Klagen, Rechtfertigungen etc. und bringen uns und sie stärker in die Selbstverantwortung?</li> <li>• Wie achten wir gegenseitig auf die Einhaltung der resilienten Verhaltensweisen?</li> </ul> <p><b>Vereinbarung treffen:</b> Das sind unsere Verhaltensregeln zur Stärkung unserer persönlichen und organisationalen Resilienz</p>	
15.40 16.15	<p><b>Feedback zum Tag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <p><b>Vertiefungsaufgaben, Verabschiedung</b></p>	

## Seminar 4: Ziel- und ergebnisorientierte Führung

*Mich und andere stärker in die Verantwortung bringen - smarte Ziele, Projekte fokussiert steuern, situativ führen*

08.30	<b>Ankommen</b> Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>
08.45	<b>Meine Vertiefungserfahrungen:</b> Austausch der Erfahrungen im Plenum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch zu den Vertiefungserfahrungen</li> <li>• Arbeit mit meinem „Führungsnavi“</li> </ul>
09.00	<b>Mitarbeiterbindung</b> <b>Was sind die stärksten Bindungsfaktoren für Mitarbeitende?</b> (Gallup-Studie) → Klarheit im Auftrag, sich entwickeln können, Erfolg haben, Anerkennung und Vertrauen zu bekommen sind für Mitarbeitende entscheidend  <b>Zielorientierung: Sich und andere in die Verantwortung nehmen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie ziel- und ergebnisorientiert gehe ich in meiner Arbeitsweise vor?</li> <li>• Was ist der Unterschied zwischen Zielorientierung und Ergebnisorientierung?</li> <li>• Worin bin ich stärker? (Verbindung zur Lumina-Analyse und Analyse „Resiliente Führung“)             <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie führe ich Mitarbeitende zu Erfolgen und lasse ihnen dennoch freie Hand?</li> <li>○ → Selbstreflexion in „Mein Navi für exzellente Führung“ eintragen</li> </ul> </li> </ul> <b>Techniken des Ziel- und Selbstmanagements</b> Sinnvolle Zeitnutzung fängt beim Sinn an: Wo will ich überhaupt hin? Das gilt für mich als Führungskraft wie auch für meine Mitarbeitenden: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elemente des Zielmanagements:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klare Visionen                ↓</li> <li>• SMARTER Ziele</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarleiter-Input</li> <li>• Gruppendiskussion</li> </ul>

	↓ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung und Planung</li> </ul> ↓ <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturiertes, effektives Abarbeiten</li> </ul>	
	<b>Pause</b>	
10.20	<p><b>Zielsetzung und Zielsteuerung:</b> Wie sehen Ziele aus, deren Erreichung ich steuern kann? Die Motivationskraft von SMARTEN Zielen</p> <p><b>Gemeinsame Zieldefinition:</b> Das Modell der Auftragsklärung nach Coverdale® hilft beim Übertragen von Aufgaben</p> <p><b>Zielformulierung:</b> Ableitung <b>SMARTER Ziele</b> aus Visionen Smarte Ziele haben folgende Eigenschaften:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Spezifisch</li> <li>○ Messbar</li> <li>○ Attraktiv</li> <li>○ Realistisch</li> <li>○ Terminiert</li> </ul> <p>Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Vision: Unser Sommerfest soll zukünftig ein Höhepunkt des sozialen Lebens in unserer Organisation sein.</i></li> <li>○ <i>Smartes Ziel: 2022 schaffen wir, dass sich 80 % unserer Mitarbeitenden am jährlichen Sommerfest mit einem aktiven Beitrag beteiligen.</i></li> </ul> <p><b>Zielcontrolling:</b> Konsequenzen bei ausbleibender Zielerreichung</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarleiter-Input</li> <li>• Übungsaufgaben zur Ableitung smarterer Ziele</li> <li>• Übertragung auf eigene Beispiele</li> </ul>
10.00	<b>Pause</b>	
10.20	<p><b>Planung: Auftragsklarheit für Mitarbeiter schaffen:</b> Action planning:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsam Ideen in Maßnahmen wandeln und Aktionsschritte ableiten</li> <li>• Bearbeitungsfortschritte kontrollieren.</li> </ul>	

	Test anhand einer persönlichen Aufgabe/eines Fallbeispiels						
11.00	<p>Aufgabenmanagement: Getting Things Done GTD® - Wie kreative Menschen mit einem einfachen System alles geregelt bekommen?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Kontextlisten-System</li> <li>• Nichts aus dem Auge verlieren</li> <li>• Zeitinseln schnell und effizient nutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung des Verfahrens von David Allen GTD®:</li> <li>• Immer den nächsten Schritt im Auge haben</li> <li>• Ausprobieren der Kontextlisten</li> </ul>					
12.00	<b>Mittag</b>						
13.00	<p>Rückdelegationen vermeiden: Geschichte: Wer hat den Affen auf der Schulter?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aha-Effekt und neues Bewusstsein zum Risiko der Rückdelegation erzeugen</li> <li>• Eigene „Affen definieren“</li> </ul>					
13.45	<p><b>Führungsstile</b> Aufgaben- und Mitarbeiterorientierung in der Führung; Widerspruch in sich oder wechselnde Anforderung je nach Situation Welcher Führungsstil ist der beste?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennenlernen des Modells des Situativen Führens – als Orientierungsmodell</li> <li>• Der Unterschied zwischen Delegieren und Anweisen – wie führe ich?</li> <li>• Wieviel Anleitung einerseits und Ermunterung andererseits braucht der Mitarbeitende entsprechend seines persönlichen Reifegrades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 Fallbeispiele (am besten: eigene Beispiele der Teilnehmenden, die Passfähigkeit von Situation und Führungsstil beleuchten)</li> </ul>					
14.15	<p><b>Anwendung des Konzepts des „Situativen Führens</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Identifikation des für mich typischsten Führungsstils</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anwendung der eigenen Stärken (aus Lumina Spark®) auf das Modell der Führungsstile (Führungs-GRID)</li> <li>○ Welcher Stil liegt mir → Lebendiger Check des eigenen Führungsverhaltens im Plenum - (Aufstellung im Raum)</li> <li>○ Anschließend Vorstellung des Modells des Führungs-GRIDs</li> <li>○ In welchen Führungssituationen fühle ich mich „zu Hause“ und was erfordert eher ein Heraustreten aus der Komfortzone?</li> </ul> </li> <li>• <b>Erweiterung meiner Verhaltenspalette:</b></li> </ul>	<p>Führungs-GRID:</p> <table border="1"> <tr> <td rowspan="2">MA-Orientierung</td> <td>Harmonisierender Stil</td> <td>Kooperativer Stil</td> </tr> <tr> <td>Laissez faire Stil</td> <td>Autoritärer Stil</td> </tr> </table> <p>Zielorientierung</p>	MA-Orientierung	Harmonisierender Stil	Kooperativer Stil	Laissez faire Stil	Autoritärer Stil
MA-Orientierung	Harmonisierender Stil	Kooperativer Stil					
	Laissez faire Stil	Autoritärer Stil					

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anforderung an Führungskräfte: breite Verhaltenspalette erarbeiten → Führung muss sich an die Situation und den Reifegrad des Mitarbeitenden anpassen</li> <li>○ Spielerischer Wettbewerb: Wie gut kann ich Situationen einschätzen und das passende Führungsverhalten zuordnen?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positionierungsübung (Situation und 4 verschiedene Handlungsmöglichkeiten -</li> <li>• Aufstellung im Raum)</li> <li>• Integrieren des Reifegradmodells des Situativen Führens auf das Führungs-GRID</li> <li>• Spiel Situatives Führen</li> </ul>
14.45	<b>Kaffeepause</b>	
15.05	<p><b>Grenzen des Modells des „Situativen Führens“ in einer sich ständig verändernden Arbeitswelt mit zunehmend komplexeren geistigen Anforderungen</b></p> <p><b>Vorstellen anderer Modelle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsmodelle für Organisationen im Wandel: Transformationale Führung (Bernhard Bass, Philip Podsakoff)</li> <li>• Charismatische Führung (Jay Conger und Rabindra Kanungo)</li> <li>• Haltung entscheidet (Martin Permantier)</li> </ul>	<p>Gruppendiskussion</p> <p>Trainer-Input</p>
16.15	<p><b>Feedback zum Tag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <p><b>Vertiefungsaufgaben, Verabschiedung</b></p>	

## Seminar 5: Kommunikation als zentrales Führungstool – Teil 1

### *Gespräche zielorientiert führen, Gesprächsphasen einhalten, Gesprächsmittel anwenden*

Zeit	Inhalte	Methoden
08.30	<b>Ankommen</b> Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>
08.45	<b>Meine Vertiefungserfahrungen:</b> Austausch der Erfahrungen im Plenum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch zu den Vertiefungserfahrungen</li> <li>• Arbeit mit meinem „Führungsnavi“</li> </ul>
10.00	<b>Pause</b>	
10.20	<b>Feedback als flexibles Steuerungstool</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formen der Wertschätzung</li> <li>• Arbeit mit Lob und Anerkennung: Die Feedbacktechnik</li> <li>• Konstruktive Kritik bei Fehlverhalten und Leistungsmängeln</li> </ul> <b>Feedback anwenden</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkretes Feedback an einen Mitarbeitenden</li> <li>• Teilnehmer:innen wählen sich jeweils 2 Kolleg:innen für ein persönliches Feedback</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeitung der Feedbacktechnik am Flipchart</li> <li>• Schriftliche Formulierungsübung in Paaren</li> <li>• Mündliche Übung: Jeder ein Lob und ein kritisches Feedback (durch Ziehen von Situationen, die zum Teil vorher gesammelt wurden)</li> </ul>
12.00	<b>Mittag</b>	
12.45	<b>Gesprächsführung</b> An eigenen Gesprächsübungen lernen und Erkenntnisse ableiten <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprächsablauf und Werkzeuge: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vier Phasen eines Gesprächs: Wie baue ich den Ablauf eines Gespräches richtig auf?</li> </ul> </li> <li>- Einsatz von Mitteln und Werkzeugen beim Miteinander reden: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie überwinde ich typische Barrieren der menschlichen Kommunikation? <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Wir nehmen nicht genug wahr.</li> <li>2. Wir hören nicht genug zu.</li> <li>3. Wir fragen zu wenig.</li> <li>4. Wir sagen nicht genug.</li> </ol> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufnahmen von Gesprächssequenzen mit Videotechnik und Ableitung von Regeln und Gesetzen der Gesprächsführung</li> </ul>

	5. Wir überzeugen nicht genug. ○ Welche Gesprächswerkzeuge gibt es, und wie setze ich Sie ein?	
14.15	<b>Kaffeepause</b>	
14.35	<b>Die Sachebene im Gespräch beherrschen: Wie höre ich aktiv zu?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die 4 Ohren der Kommunikation: Was man zwischen den Zeilen „hören“ kann? Auf welchem Ohr höre ich typischerweise?</li> <li>• Aktives Zuhören: Der beste Weg, auf allen 4 Ohren (Kanälen) zu hören und besser zu verstehen</li> <li>• Reflektieren des Verstandenen und Hinterfragen</li> <li>• Übungen zum kontrollierten Dialog <ul style="list-style-type: none"> <li>- Klärung von Aufträgen und Erwartungen</li> <li>- Offenlegung verdeckter Motive</li> <li>- Lernerfahrungen</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input</li> <li>• Hörbeispiele</li> <li>• Übungen zur Fragetechnik</li> <li>• Übungen zum Reflektieren</li> </ul>
15.40 16.15	<b>Feedback zum Tag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <b>Vertiefungsaufgaben, Verabschiedung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>

## Seminar 6: Kommunikation als zentrales Führungstool - Teil 2: Mitarbeiterjahres- bzw. Zielvereinbarungsgespräch

*Mitarbeiter beurteilen, fördern und entwickeln, wertschätzende Kommunikation gestalten*

08.30	<b>Ankommen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blitzlichtrunde</li> </ul>
08.45	<b>Meine Vertiefungserfahrungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Vertiefungserfahrungen zur Gesprächsführung habe ich gemacht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch und Arbeit mit meinem „Führungsnavi“</li> </ul>
09.00	<b>Die Bedeutung und Wirkung von Mitarbeiterjahres- und Zielvereinbarungsgesprächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bindung durch Förderung und Austausch, der von der Führungskraft gesteuert wird</li> <li>Die 12 Qualitätsfaktoren im Führen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vortrag mit Beispielen</li> </ul>
10.00	<b>Kaffeepause</b>	
10.20	<b>Anwendungsfälle für wertschätzende Kommunikation:</b> <b>Das Mitarbeiter-Jahresgespräch motivierend und konsequent führen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wechselseitige Vorbereitung auf das Gespräch: Welche Fragen sollte ich mir stellen, welche gebe ich meinem Mitarbeiter mit auf dem Weg?</li> <li>Fünf Phasen des Mitarbeiterjahresgesprächs <ol style="list-style-type: none"> <li>Vertrauensvolle Atmosphäre schaffen: Die Rahmenbedingungen herstellen</li> <li>Einsteigen ins Gespräch <ul style="list-style-type: none"> <li>Kontakt und Vertrauen aufbauen, Öffnung erzeugen</li> <li>Gut aktiv zuhören, eigenen Redeanteil beschränken</li> </ul> </li> <li>Zielerreichung überprüfen <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie misst man die Leistung?</li> </ul> </li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input</li> <li>Anwendung auf eigene Beispiele</li> <li>In Kleingruppen: Diskussion</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vorschläge zu Bewertungssystemen und wie man mit Ihnen arbeitet</li> <li>○ Konstruktiv Feedback geben und mit Widerspruch umgehen</li> <li>○ Gemeinsame Sichtweise erreichen</li> </ul> <p>4. Zielvorstellungen in Übereinstimmung bringen und Zielvereinbarung treffen</p> <p>5. Positiv abschließen, Dank nicht vergessen</p>	
12.00	<b>Mittag</b>	
12.45	<b>Anwendung:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auswertung von Beispielfällen</li> <li>• Training von Mitarbeiterjahresgesprächen als Rollenspiele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationstraining ggfs. mit Videoauswertung</li> </ul>
14.15	<b>Kaffeepause</b>	
14.25	<b>Mitarbeiter entwickeln: Die Bedeutung von Zielen und ihre Kontrolle im Mitarbeiterjahresgespräch</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiterbeurteilung als größte Herausforderung im Jahresfazit Chancen und Fallstricke von Leistungsbewertungen</li> <li>• Wachstum als wirksames (Entwicklungs-)Ziel</li> <li>• Übersicht über die Kompetenzen der Mitarbeitenden gewinnen (Phase 4)</li> <li>• Mit einer Kompetenzmatrix oder die Skill-Liste eine Basis für die kontinuierliche Planung von Weiterbildung und Weiterentwicklung schaffen</li> <li>• Entwicklungsziele gemeinsam planen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input</li> <li>• Diskussion in Kleingruppen</li> </ul>
15.00	<b>Training der Zielvereinbarung und -kontrolle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beobachtung der Beziehungsebene: Wertschätzend und motivierendes Leistungsfeedback geben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rollenspiele</li> <li>• Feedback</li> </ul>
15.45 16.15	<b>Feedback zum Tag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <b>Ausblick und Verabschiedung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>

## Seminar 7: Teamdynamiken und Veränderungsmanagement

### *Das Team „im Griff behalten“ und den kulturellen Wandel steuern, Teambuilding befördern*

08.30	<b>Ankommen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blitzlichtrunde</li> </ul>
08.45	<b>Meine Vertiefungserfahrungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Vertiefungserfahrungen zur Gesprächsführung habe ich gemacht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch und Arbeit mit meinem „Führungsnavi“</li> </ul>
09.00	<b>Gruppendynamik beherrschen und im Team erfolgreich zusammenarbeiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Anknüpfen an die Betrachtung unseres Teams im Lichte der Lumina®-Qualitäten: Hat mein Team eine vollständige Architektur oder fehlen wichtige Charakterqualitäten?</li> <li>Welche Art Persönlichkeit würde unser Team komplettieren?</li> </ul> <b>Teamdynamiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Phasenmodell der Teamentwicklung nach Tuckman <ul style="list-style-type: none"> <li>Wie habe ich diese Phasen in Teams erlebt, in denen ich Mitglied war?</li> <li>In welcher Phase stehen wir als Führungsteam?</li> <li>In welcher Phase bewegt sich mein Team, das ich führe?</li> <li>Was wären die richtigen Schritte, die Teamentwicklung voranzubringen?</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vortrag und Anwendung auf eigene Beispiele</li> </ul>
10.00	<b>Kaffeepause</b>	
10.20	<b>Veränderungen managen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Warum wird das Veränderungsmanagement heute zu einer Kernkompetenz für Führungskräfte?</li> <li>Warum Widerstand gegen Veränderung entsteht, wie er sich zeigt und wie wir ihn auflösen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Achterbahn-Modell: Die emotionale Kurve in Veränderungsprozessen verstehen</li> <li>Die emotionale Kurve steuern: Acht Schritte erfolgreichen Change-managements nach John Kotter</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input</li> <li>Anwendung auf eigene Beispiele</li> <li>In Kleingruppen: Arbeiten mit der Veränderungskurve</li> </ul>

	<b>Persönliche Anwendung der acht Schritte nach Kotter</b> auf das Beispiel eines Kulturellen Wandels	
12.00	<b>Mittag</b>	
12.45	<b>Weitere Modelle, die Transparenz schaffen und Führungskräften Steuerung ermöglichen:</b>  <b>Rangdynamik</b> in Gruppen nach Raoul Schindler <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigene Verhaltensmuster und Präferenzen erkunden</li> <li>• Anwendung auf das eigene Team</li> </ul> <b>Kraftfeldanalysen</b> bei Veränderungen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie steuere ich mein Team im Change?</li> <li>• Auf wen kann ich zählen?</li> <li>• Wen muss ich beharrlich motivieren?</li> <li>• Wessen Einfluss muss ich im Auge behalten und minimieren?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input zu den Modellen</li> <li>• Anwendung auf eigene Beispiele</li> </ul>
14.15	<b>Kaffeepause</b>	
14.25	<b>Motivierende Standpunktäußerung zur Notwendigkeit einer Veränderung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Position beziehen, durch Klarheit überzeugen und andere mitnehmen</li> <li>• Die 5 Schritte eines wirkungsvollen Statements</li> <li>• Übung: Eigenes Statement überzeugend vortragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input zur Methode</li> <li>• Kommunikationsübung</li> </ul>
15.15	<b>Wertschätzender Ausklang:</b> Untereinander Feedback-Geschenke verteilen und empfangen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Begegnung im Raum</li> </ul>
15.45 16.15	<b>Feedback zum Tag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <b>Ausblick und Verabschiedung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>

## Seminar 8: Gesunde Arbeit: Worauf es beim gesunden Führen in einer VUKA-Welt ankommt

### *Die Wechselwirkung zwischen Arbeit, Motivation und Gesundheit - meine Stellschrauben als Führungskraft*

### *Psychische Gefährdungen wahrnehmen und einschätzen, Fürsorge leisten, durch Empathie MA öffnen*

08.30	<b>Ankommen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blitzlichtrunde</li> </ul>
08.45	<b>Meine Vertiefungserfahrungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Vertiefungserfahrungen zur Gesprächsführung habe ich gemacht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch und Arbeit mit meinem „Führungsnavi“</li> </ul>
09.00	<b>Welche Aufgaben und Pflichten haben Führungskräfte bei der psychischen Gesundheitsprävention in der Arbeit?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Wodurch ist gesunde Arbeit gekennzeichnet?</li> <li>Wie kann/muss ich als Führungskraft darauf hinwirken, dass gesunde Arbeitswelten entstehen?</li> </ul> <b>Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Schaffung eines Bewusstseins für Gesundheit/ Aufbau einer Gesundheitskultur in meinem Verantwortungsbereich</li> <li>Was misst man und wie geht man vor? Am Beispiel des psy.Res®-Verfahrens</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input zu gesetzlichen Bestimmungen und gelungenen Umsetzungsbeispielen</li> </ul>
10.00	<b>Kaffeepause</b>	
10.20	<b>Frühwarnzeichen psychischer Fehlbeanspruchungsfolgen erkennen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Arten von Fehlbeanspruchungsfolgen gibt es und welche gesundheitlichen Auswirkungen haben sie? <ul style="list-style-type: none"> <li>Kurzfristige Folgen: Monotonie und psychische Sättigung</li> <li>Langfristige Folgen: <ul style="list-style-type: none"> <li>Dauerstress</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input</li> <li>Anwendung auf eigene Beispiele</li> <li>In Kleingruppen:</li> </ul>

	<p><b>Burnout</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○</li> <li>○ Depression</li> <li>○ Ängste</li> <li>○ Boreout</li> <li>○ Missbrauch von Substanzen (Alkohol, Drogen, Tabletten, mediale Abhängigkeiten)</li> <li>○ Gewaltbereites Verhalten (Mobbing)</li> <li>○ Innere Kündigung und Fehlzeiten</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Woran merke ich, dass mein/e Mitarbeiter/in gefährdet ist?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hilfsmittel psy.Res®-Infoflip® für Führungskräfte</li> </ul>
11.00	<p><b>Ressourcen gegen Burnout</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meine Ressourcen gegen Burnout – gemessen mit dem NBRC® (Nagel's Burn-IN! Ressourcentest)</li> <li>• Die Haupttrigger bei Burnout</li> <li>• Was passiert im Körper, wenn ich emotional erschöpft bin: Körper-Psyche-Einheit</li> <li>• Handlungsableitung für mich als Führungskraft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input und Selbsttest</li> <li>• Diskussion in Gruppen über selbst erlebte Beispiele</li> </ul>
12.00	<p><b>Mittag</b></p>	
12.45	<p><b>Die psy.Res®-Vier-Schritte-Prävention</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vier Gesprächsschritte bei Beobachtung von Frühwarnzeichen psychischer Fehlbeanspruchungsfolgen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dialogeröffnung</li> <li>2. Analysegespräch</li> <li>3. Klärungsgespräch</li> <li>4. Feedbackgespräche</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Input</li> <li>• Anwendung auf eigene Beispiele</li> <li>• Training des Vorgehens</li> <li>• Feedback</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training der Gesprächsformen</li> </ul>	
14.15	<b>Kaffeepause</b>	
14.25	<b>Fortsetzung: Die psy.Res®-Vier-Schritte-Prävention</b>  <b>Aufbau eines Präventionsnetzwerkes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer steht mir zur Verfügung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training des Vorgehens</li> <li>• Feedback</li> </ul>
15.45 16.15	<b>Feedback zum Tag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <b>Ausblick und Verabschiedung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>

## Seminar 9: Kommunikation als zentrales Führungstool – Teil 3

### *Konflikte bewältigen und vermitteln, fehlangepasste Kommunikationsmuster auflösen*

08.30	<b>Ankommen</b> Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>
08.45	<b>Meine Vertiefungserfahrungen:</b> Welche Vertiefungserfahrungen zur Gesprächsführung habe ich gemacht?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch zu den Vertiefungserfahrungen</li> <li>• Arbeit mit meinem „Führungsnavi“</li> </ul>
09.00	<b>Umgang mit Konflikten/schwierigen Führungssituationen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemlösung und Konfliktmanagement <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wann handelt es sich um ein Problem und wann um einen Konflikt?</li> <li>○ Konfliktanalyse mit dem Konfliktthaus-Modell: Ursachen von Auseinandersetzungen oder Verweigerung erkennen und auflösen</li> <li>○ Die Lumina®-Charakterlehre auf Konfliktkonstellationen anwenden</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendung auf eigenen Fall und Paararbeit</li> </ul>
10.00	<b>Pause</b>	
10.20	<b>Konfliktgespräche:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die emotionale Ebene im Gespräch beherrschen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wie stelle ich die Sachlichkeit auch bei emotionalen Themen her? Ungünstige Emotionen im Gespräch neutralisieren</li> <li>○ Wie spreche ich verletzte Gefühle bei anderen an und was sage ich selbst, damit ich meine innere Erregung im Griff behalte?</li> <li>○ Übungen: Ansprechen von schwierigen Sachverhalten, z.B. Regelverstöße und andere Fehlverhalten, verletzte Emotionen, Ablehnung einer Bitte etc.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übungen und Rollenspiele – mit Videotechnik und gemeinsamer Reflexion</li> </ul>
12.00	<b>Mittagspause</b>	
12.45	<b>Üben der Gesprächstechniken auf der emotionalen Ebene</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Umgang mit erregten Gesprächspartnern</li> <li>• Training der Anwendung von Gesprächsmitteln: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ „Verbalisieren“ von wahrgenommenen Emotionen</li> <li>○ Mitteilen des eigenen Befindens</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Übungen in Kleingruppen</li> </ul>

14.15	<b>Kaffeepause</b>	
15.45	<b>Training der Vermittlung im Konflikt:</b> Lösung mittels einfühlsamen Gesprächs: Eingehen auf schwierige Partner im Rollenspiel <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wechselseitiges Feedback</li> <li>○ Ableitung der Lernerfahrungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fallanalysen + Gesprächsübungen</li> <li>• eigene Fallbeispiele sind wünschenswert!</li> </ul>
15.40 16.15	<b>Feedback zum Tag</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <b>Vertiefungsaufgaben, Verabschiedung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>

## Seminar 10: Gemeinsam zu begeisternden Lösungen gelangen: Besprechungen moderieren

### *Moderationsmethode kennenlernen Rolle verstehen und Methoden eines Moderators anwenden*

08.30	<b>Ankommen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Was gibt es Neues? Wie wirkte das Seminar generell nach?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Blitzlichtrunde</li> </ul>
08.45	<b>Meine Vertiefungserfahrungen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Vertiefungserfahrungen zur Gesprächsführung habe ich gemacht?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Austausch und Arbeit mit meinem „Führungsnavi“</li> </ul>
09.00	<b>Moderation — mehr als klassische Sitzungsleitung</b> <b>Wann lohnt sich Moderation?</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Nutzen und Einsatzfelder der Moderationsmethode</li> </ul> <b>Die neutrale Rolle wahren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rolle und Selbstverständnis des Moderators</li> <li>Konfliktfeld Führungsverantwortung: Wie gelingt mir als Leiter:in eine neutrale Moderation?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vortrag und Erarbeitung in Kleingruppen</li> </ul>
10.00	<b>Kaffeepause</b>	
10.20	<b>Das Handwerkszeug der Moderation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die griffige Moderationsfrage als Kern einer guten Moderation</li> <li>Visualisierung als wichtiges Arbeitsinstrument</li> <li>Strukturiert-visualisierte Abfragetechniken</li> <li>Bewertungs- und Gewichtungstechniken</li> <li>Gruppenaktivierende Verfahren</li> <li>Strukturierte Problemlösungshilfen</li> <li>Klare und verbindliche Diskussionsleitung</li> <li>Motivierende und zielführende Fragetechnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input</li> <li>Möglichkeiten zum Ausprobieren</li> </ul>
12.00	<b>Mittag</b>	
12.45	<b>Die Praxis der Moderation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Input zu den Modellen</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilnehmer, Zeit und Ziel im Fokus halten</li> <li>• Motivation und Arbeitsfähigkeit fördern</li> <li>• Phasen einer moderierten Sitzung</li> <li>• Vorbereitung und Durchführung</li> <li>• Ergebnissicherung und Maßnahmenplan</li> </ul> <p><b>Mit schwierigen Situationen umgehen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Souveränes Auftreten vor der Gruppe</li> <li>• Störungen und Widerstand in der Gruppe auflösen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Kleingruppen: Anwendung auf eigene Beispiele</li> </ul>
14.15	<b>Kaffeepause</b>	
14.30	<p><b>Training der Moderation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeit an Fallbeispielen</li> <li>• Übungen zum Umgang mit Moderationstechniken</li> <li>• Transfer von Techniken in das eigene Arbeitsfeld</li> <li>• Feedback zur eigenen Wirkung in der Moderatorenrolle</li> <li>• Gezielte Hinweise zur Verbesserung der eigenen Moderationskompetenz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training der Moderation an einem mitgebrachten Beispiel</li> </ul>
15.45 16.15	<p><b>Feedback zum Tag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was hat mich heute am meisten bewegt?</li> <li>• Was habe ich über mich (als Führungskraft) gelernt?</li> <li>• Welche Anregungen werde ich unmittelbar in meinen Alltag aufnehmen?</li> </ul> <p><b>Ausblick und Verabschiedung</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde</li> </ul>

## 6. Inhalte Zusatzthemen für die Führungsakademie

### 1. Durchsetzungsvermögen stärken: überzeugend und schlagfertig argumentieren

#### Argumentation als Kommunikationskunst

#### Methodische Hilfen für erfolgreiches Argumentieren

- Argumentation als spielerischen Wettbewerb betrachten
- **Argumentationsspielraum erweitern**
  - Argumentationsebenen bewusst verändern (Sach- oder Beziehungsebene)
  - Argumentationsdimensionen herausarbeiten
  - Argumentationsprinzipien beherrschen: Das Argument des anderen so umformen, dass es für den eigenen Standpunkt punktet (Aikido-Prinzip)
- **Schlagfertigkeit stärken:**
  - Sich von eigenen Emotionen abgrenzen
  - Formulierungen, die kontraproduktiv sind
  - Hilfreiche Formeln für schlagfertiges Reagieren: Die Brückensätze
  - Beleidigende Angriffe abwehren
- **Verständnis äußern, auch wenn ich einen anderen Standpunkt vertrete**
  - Das gemeinsame herausarbeiten: Partielle Zustimmung
  - Hinterfragen
  - Wertschätzen
  - Relativieren
- **Ergebnis absichern**
  - Stets den gemeinsamen Nutzen und den Sinn und Zweck im Blick behalten

### 2. Souveränität ausstrahlen: Als Führungskraft stark auftreten

#### Motivation oder Manipulation?

- Was ist eigentlich der Unterschied zwischen Manipulieren und Motivieren?
- Wirkungen bei manipulierten Mitarbeitern
  - Gefahr für die Psyche
  - Rückzug – nach innen oder außen

#### Selbstreflexion:

- Manipuliere ich etwa selbst? Eigenes Manipulationsverhalten erkennen und auflösen

#### Manipulation unterbrechen:

- Manipulationsversuche anderer wahrnehmen, enttarnen und verhindern
  - Vier Manipulationsstrategien und woran man sie erkennt

- Manipulationsprinzipien – von der Schmeichelfalle bis zum Zahlentrick
- Unter Druck in Balance bleiben: Manipulation aufdecken und auflösen
- Strategien gegen Manipulation
- Wie bleibe ich cool?
- Wie kann ich mich wehren?
  - Manipulation aufdecken
  - Schlagfertig kontern

### 3. Genderübergreifend zusammenarbeiten: Unterschiede in der Kommunikation von Frauen und Männern verstehen

#### Die Unterschiede in Kommunikation und Machtgebrauch zwischen Frauen und Männern

- Die unterschiedliche Richtung der Kommunikation bei Mann und Frau
- Männer orientieren sich an der Nr. 1; Frauen kommunizieren horizontal
- Frauen in männlich dominierten Führungsetagen: 4 Stufen des Rangordnungsspiels
- Das unterschiedliche Durchsetzungsverhalten von Männern und Frauen
- Führungsmotivation bei Frauen und Männer
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Bedeutung von Macht
- Die Symbole der Macht
  - Körpersprache
  - Status
  - Kleidung
  - Geld
  - Kontakte
- Ewige Quelle von Missverständnissen:
  - Das Delegationsverhalten von Männern und Frauen

#### Vereinbarungen zum fairen Miteinander der Geschlechter untereinander

- Welche Schlussfolgerungen ziehen wir aus den Erkenntnissen zu geschlechterbedingten Unterschieden in der Kommunikation?
- Welche Guidelines für den Umgang miteinander verabschieden wir?
- Gendergerechte Sprache

### 4. Die Botschaft souverän vermitteln: Erfolgreich vortragen und präsentieren

#### Praxistipps für die professionelle Präsentation

##### Vorbereitung

- Die richtige Konzeption und Vorbereitung
  - Checkliste für die Präsentationsvorbereitung
  - Zielorientierung: Publikumsanalyse und Auswahl der Art des erwarteten Vortrags

- Aufbau einer Präsentation nach der AIDA-Regel: Aufmerksamkeit erregen → Interesse wecken → Desire/Wunsch bzw. Begeisterung aufbauen → Aktion bzw. Akzeptanz auslösen
- Dramaturgische Mittel der Rhetorik einsetzen: Drei- und Fünfsätze anwenden
- Die Nutzenargumentation einsetzen: Motive ansprechen
- Einen Standpunkt souverän äußern: 5 Schritte zur Übermittlung einer Botschaft
- Die Zuhörer besser erreichen und sich klarer verständlich machen
- Erkenntnisse aus der Hirnforschung
- die 4 Verständlichmacher: POSI: *prägnant, ordnend, simple, interessant*
- die 5 Lebendigmacher: Bildhafte Sprache, Beispiele/Anekdoten, Analogien, eigene Emotionen, wörtliche Rede

### Visualisierung

- Ein Bild sagt mehr als 1000 Worte: Gekonnt visualisieren
- Gestaltungsmittel für die Präsentation
- Was beim Medieneinsatz zu beachten ist
- Welche Medien es neben PowerPoint gibt
- Was eignet sich wann am besten? Der passende Medienmix

### Durchführung

#### Erfolgreich Vortragen und Präsentieren

- Vor dem Vortrag: Entspannung, Selbstmotivation, Tipps gegen Lampenfieber
- Tipps für die ersten Vortragsminuten
- Den Kontakt zu Zuhörern gezielt auf- und ausbauen
- Persönliche Wirkung zielorientiert einsetzen: Präsenz durch Körpersprache
- Schwerpunkt Sprache
- Mit positiven Formulierungen den Zuhörer erreichen
- Weg von sprachlichen „Weichspülern“ zu souveräner Kommunikation

### Nachbereitung

- Wichtige Fragen zur Nachbereitung ihres Vortrages/Auftrittes

### Umgang mit Störern und Einwänden in der Diskussion

- Herausfordernde Situationen während des Vortrags meistern und mit Störern umgehen
- Argumentationstechniken: Kritische Einwände souverän meistern
- Die eigenen Standpunkte verstärken durch Darstellung des Nutzens für das Publikum

## 5. Effiziente Kooperation: Meetings vorbereiten und leiten

### Besprechungen optimal vorbereiten

- Arten und Merkmale von verschiedenen Besprechungen
- Gestaltung einer aktivierenden Einladung und Agenda
- Sinn und Nutzen von Besprechungen - Ziele formulieren
- Grundsätze effektiver Besprechungen
- Hilfreiche Checklisten zur Vorbereitung

### Besprechungen zielführend durchführen

- Rolle und Aufgaben des Besprechungsleitenden

- Der Start in eine erfolgreiche Besprechung
  - Klarheit über Ziele und Auftrag herstellen
- Besprechen aus der Ferne: Besonderheit von Telefon-, Video- bzw. Webkonferenzen
- Durch die verschiedenen Phasen einer Besprechung navigieren
  - Die Agenda und das Ziel im Blick behalten: Ergebnisse und Lösungen erarbeiten
  - Informationen visualisieren und Entscheidungen dokumentieren
  - Prioritäten setzen und Komplexität verringern
  - Techniken für die Entscheidungsfindung
- Hilfreiche Gesprächstechniken als Handwerkszeug
  - Die Kunst des Aktiven Zuhörens
  - Die geeigneten Fragen stellen: Fokussiert und lösungsorientiert
  - Hilfreiche Tipps für die Leitung von Diskussionen
- Regeln und Empfehlungen für das Protokoll

### Herausfordernde Besprechungssituationen meistern

- Umgang mit unterschiedlichen Persönlichkeitstypen
  - Störungen erkennen und angemessen reagieren (Vielredner, Blockierer, Kritiker...)
  - Bedürfnisse und Motive verschiedener Charaktere verstehen
  - Gruppendynamik verstehen und gezielt nutzen
- Rhetorisch fit für die Moderation
  - Nutzenargumentation und Einwandbehandlung
  - Auf Killerphrasen und Regelverletzungen professionell reagieren

### Beispielszenarien für verschiedene Besprechungsanlässe

- Jour fixe
- Erfahrungsaustausch
- Problemlösung
- Ideenfindung
- Entscheidungsfindung

## 6. Projektmanagement: Maßnahmenumsetzung effektiv steuern und alle in die Verantwortung nehmen (3 Tages-Seminar)

Herstellen eines Produkts von der Idee bis zur Umsetzung mittels klassischem Projektmanagement

Praktisches Durchlaufen aller sechs Phasen anhand der Entwicklung eines Produktes:

1. Phase: Projektinitiierung: Projektidee
2. Phase: Projektierung: Projektauftrag
3. Phase: Auftragserteilung: Realisierungsvorschlag
4. Phase: Projektstart: Projektauftrag
5. Projektcontrolling: Projektdurchführung
6. Projektabschluss: Projektergebnisse

## 7. Teamprozesse steuern: Agile Methoden einsetzen

### Agile Meeting-Kultur befördern

Was heißt eigentlich Agilität und unter welchen Prämissen kann sich Agilität wirklich entwickeln?

#### KANBAN

- Agile Methode der Aufgabensteuerung
- Für alle den Überblick behalten und Engstellen vorbeugen

#### Lightening Decision Jam

- Arbeit mit Post it's – Nutzung der Schwarmintelligenz und der Wirkung des Flows

#### Design Thinking

- Beim Lösen von Aufgabenstellungen durch Erstellung von Kundenpersonas eng am Kundenbedürfnis bleiben, alle mitnehmen, Kreativität nutzen und Spaß am Gestalten haben

#### CANVAS:

- Tool zur kundenfokussierten Visionsentwicklung und Strategiefindung
- Klare Ausrichtung zur optimalen Befriedigung von Kundenbedürfnissen entsprechend der Stärken der eigenen Organisation(seinheit)

#### OKR

- Die Ablösung des Managements by Objectives: OKR (Objectives and Key Results)- die agile Methode des Zielemanagements

## 8. Kontaktaufnahme und Beziehungsgestaltung zu Kunden: Sicherheit und Vertrauen ausstrahlen

### Selbstwahrnehmung und Selbststeuerung:

- Wie wirke ich in Kontaktaufnahme und Kommunikation?
- Was strahle ich aus, wenn ich auftrete?
- Meine Körpersprache – was verrät sie über mich?

### Grundgesetze der menschlichen Kommunikation

#### Aufbau von Vertrauen

- Was macht mich sympathisch bzw. unsympathisch?
- Welche Verhaltensweisen bauen Vertrauen auf?
- Typische Fehler beim Kommunizieren – wodurch störe ich die Vertrauensbasis?
- Bedienungsanleitung der Charaktere: ihr Umgang mit Vertrauen sowie ihre Fähigkeit zu vertrauen

#### Kontakt auf Empfängen: Small Talk

- Sich auf Konferenzen, bei Empfängen oder zu Netzwerkveranstaltungen frei und ungezwungen bewegen

- Stressbewältigung: wie stelle ich in ungewohnten Situationen die innere Ruhe wieder her und bleibe offen für den Kontakt bleiben?
- Wie spreche ich fremde Personen an?
- Welche Themen kann ich benutzen? Wo finde ich diese Themen?

## Beziehungen zu Kund:innen und Geschäftspartner:innen pflegen

### Kundenreklamationen souverän behandeln:

- Schultz von Thun: Modell der Vier Ohren der Kommunikation
  - Kritik nicht persönlich nehmen
  - Das „Selbstaussageohr“ schärfen: Was sagt der Kunde/Partner über seine Emotionen und Bedürfnisse
  - Das Appell-Ohr richtig einsetzen und aktiv nachfragen
- Sieben Kommunikationskiller
- Positiv formulieren
- Die APO-Methode zur Behandlung emotionaler Kundenbeschwerden (Pufferung in drei Schritten)
  - A - Annehmen der Reklamation
  - P - Problemorientierung
  - O - Offenheit für Lösung

## 9. Geschickt verhandeln: Win-Win-Situationen erzeugen

### Das Harvard-Konzept der Verhandlung

#### Leben und leben lassen

- Woran misst man das Ergebnis einer guten Verhandlung?
- Was bedeutet: Ich habe mich in der Verhandlung durchgesetzt?
- Wie bleibe ich in Verhandlungen souverän: innere Haltung und äußerer Weg
- Wie steuere ich Verhandlungen in eine Win-Win-Richtung?
- Input und Training zu den 4 Stufen des Harvard-Konzepts
  1. Probleme von Menschen trennen
  2. Interessen statt Positionen vertreten
  3. Viele Lösungsmöglichkeiten zusammentragen
  4. Gemeinsam akzeptierte Entscheidungskriterien finden

### Gesprächstechniken

#### Tilgungen herausfiltern

- Bei Verhandlungen genau zuhören: Selektive Aussagen (sog. Tilgungen) identifizieren. Die getilgten Informationen durch Fragetechnik ans Licht heben

#### Vorwände aufdecken

- Vorwände von echten Einwänden unterscheiden
- Vorwände ausräumen und die wahren Motivatoren ans Licht heben

## 10. Gegen Widerstand agieren: Gelassen und gewaltfrei kommunizieren

### Die richtige innere Haltung zum Auflösen von Widerstand

#### Das Konzept der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg

- Die Natur von Vorwürfen erkennen
- Wie Gefühle entstehen
- Bewertung des Verhaltens bringt nicht voran → dahinterliegende Bedürfnisse und Ängste ans Licht heben: Besser und objektiver wahrnehmen
- Verständnis und Anteilnahme zeigen: ich-Botschaften ausdrücken
- Fragen statt Ratschläge

### Auf Augenhöhe miteinander kommunizieren

#### Das Transaktionsanalyse-Modell nach Eric Berne

- Wie schnell Gewalt in unserer Kommunikation entsteht
- Die Anatomie des Streits: gekreuzte Transaktionen - Aussage: „Ich bin okay, aber Du bist nicht okay...“
- Sich wechselseitig respektieren: Aus dem „Erwachsenen-Ich“ heraus sprechen – was bedeutet das?
- Training von Gesprächstechniken aus dem Erwachsenen-Ich heraus

## 11. Mobbing verhindern: gezielt Prävention gegen Diskriminierung betreiben

### Beschreibung und Erklärung des Phänomens Mobbing

- Grundlagen von **Mobbing am Arbeitsplatz**
- Typische Mobbing-Handlungen
- Wann spricht man von Mobbing?
  - Erste Anzeichen von Mobbing und Konflikten
  - Phasen eines Mobbing-Falls
  - Drama-Dreieck

### Zusammenhang zwischen Mobbing und Betriebsorganisation und Organisationskultur

- Ursachen von Mobbing im Betrieb
  - Organisation und Gestaltung der Arbeit
  - Führungs- und Kommunikationsdefizite
  - Gruppendynamische Prozesse in Teams und Abteilungen
  - Zusammenhang Mobbing-Opfer und Persönlichkeit
- Folgen von Mobbing für Betroffene, ihre Teams und das Unternehmen
  - Psychische und psychosomatische Reaktionen der Betroffenen
  - Betriebliche Kosten durch Mobbing

### Geeignete Kommunikationsstrategien zur Vermeidung und Klärung von Mobbing

- Gewalt und Diskrimination haben viele Gesichter
- Information und Aufklärung der Belegschaft
- Gewaltfreie Kommunikation

- Vorbereitung und Durchführung von Mobbing-Klärungsgesprächen
- Betriebliche Beratungsmöglichkeit schaffen
- Rechtliche Grundlagen

## 12. Commitment schaffen: Führen auf Augenhöhe - ohne Machtausübung

### Gesetzmäßigkeiten der Motivation:

- Wie motiviert sich ein Mensch?
- Kann man fremd motivieren oder kann sich jeder nur selbst motivieren?
- Intrinsische und Extrinsische Motivation
- Bedürfnis und Motiv
- Wahrer Motivator oder nur sog. „Hygienefaktor“? Worin liegt der Unterschied?

### Situatives Führen

- Ein handlungsleitendes Modell für motivierendes Führen: Das situative Führen (Blanchard und Hersey)
- Wann wirkt Führung motivierend?
- Welcher Mitarbeiter braucht welche Art von Führung?
- Wie führt man „situationsadäquat“? Der Reifegrad eines Mitarbeiters in Bezug auf eine aktuelle Aufgabe bestimmt den richtigen Führungsstil
- Welches Führungsverhalten ist situativ gefordert? Ein eher aufgaben- oder ein eher beziehungsbezogenes Führungsverhalten?

### Commitment: Vertrauen als wichtigste Grundlage für Motivation und Bindung

- Wovon hängt Vertrauen ab?
- Wie baut man Vertrauen auf?
- Was sind die stärksten Bindungsfaktoren?
- Wie messe ich Commitment?
- Wie beeinflusse ich Commitment?

### Ying-Yang-Kommunikation

- Kommunikationsstyle und ihr Einfluss auf Steuerung des Commitments
- Wie geht Konsequenz ohne Machtposition, sondern auf Augenhöhe?

## 13. Den Karrieresprung meistern: Plötzlich Führungskraft und nun?

### Das familiäre Hinterland mitnehmen

- Wie habe ich meine Familie einbezogen und auf meine neue Rolle vorbereitet?
- Habe ich ausreichend Support? Passt alles zusammen?
- Frühwarnzeichen ungünstiger Entwicklungen kennen und wahrnehmen
- Wie kann ich eventuellen Konflikten vorbeugen?

### Was sind meine Visionen und Ziele?

- Die richtigen Dinge tun und nicht nur die Dinge richtig tun!

- Was will ich eigentlich?
- Private und berufliche Ziele in Einklang bringen
- Ziele aus der Vision ableiten und smart formulieren

#### **Was bedeutet meine neue Rolle als Führungskraft?**

- Die Verantwortung, die ich jetzt trage
- Was heißt für mich „Durchsetzen“?
- Abgrenzung zwischen Führung und Machtausübung
- Umgang mit Macht und Auseinandersetzung mit den Spielen der Macht
- Führen und Agilität – beißt sich das?
- Warum hat Führung auch in modernen Arbeitswelten nichts an Bedeutung verloren?
- Was gehört zum Führen - auch in flachen Hierarchien - dazu?
- Teamloyalität und Abgrenzung
- Besondere Herausforderung als Frau in Führung?

#### **Das Netzwerk ausbauen**

- Wie gut vernetzt bin ich? Liegt mir Netzwerken?
- Im Führen geht Mensch geht vor Aufgabe: Wie interessiere ich mich für meinen Mitarbeitende als Mensch, nicht nur als Leistungserbringer

#### **Das Team mitnehmen:**

- Vision, Ziele und Aufgaben gemeinsam definieren und in Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen bringen
- Dafür sorgen, dass man sich besser kennenlernt und wechselseitige Scheu abbaut

#### **Den eigenen Verantwortungsbereich strukturieren, koordinieren und steuern**

- Die Komplexität verwalten: sinnvolle Methoden des Zeit- und Selbstmanagements
- Minimalistisches Aufgabenmanagement: Die GTD®-Methode nach David Allen (Getting Things done)
- Elektronische Hilfen zur Aufgabensteuerung im Team nutzen
- Verantwortung delegieren: Was kann auf Mitarbeiter übertragen werden?
- Warum fällt es mir schwer abzugeben?

#### **Information und Kommunikation organisieren**

- Ablaufprozesse und Informationsflüsse analysieren, hinterfragen und Verbesserungen anregen – Kontinuierlichen Verbesserungsprozess anregen
- Aufbau einer Kommunikationsinfrastruktur: Regelkommunikation installieren
- Ablauf, Regeln und Dokumentation für Besprechungen definieren
- Kommunikationsmittel wählen: Mediale Möglichkeiten nutzen

## 7. Ihre Dozent\*innen/Trainer\*innen

### Dr. Ulla Nagel

Diplompsychologin Dr. rer. nat.

#### Ausbildung:

- Studium der Arbeitspsychologie und Promotion an der TU Dresden

#### Berufliche Etappen:

- Ausbildung und Arbeit als Psychotherapeutin in Gera-Ronneburg
- Verhaltenstrainerin in der Wirtschaft
- 1992: Gründerin der Firma IPU Dr. Nagel & Partner – Innovative Personal- und Unternehmensentwicklung
- Seit 2013: Geschäftsführende Gesellschafterin der Dr. Ulla Nagel GmbH
- Internationale Erfahrungen: Präsidentin der International Organization Development Association – IODA, Sitz: Alexandria, USA, von 2007 bis 2013. [www.iodanet.org](http://www.iodanet.org)



#### Arbeitsfelder:

- **Methoden:** Coaching, Training, Beratung, Moderation, Konfliktklärung, Vorträge
- **Klassische Felder:** Führung, Teamentwicklung, Changemanagement, Kommunikation, Konfliktlösung, Arbeitstechniken, Resilienz
- **Spezialthemen:**
  - Prävention psychischer Gesundheit in der Arbeit: Burnout-Prophylaxe und Coaching zur Erhaltung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit
  - Mitarbeiterbefragungen „Motivation & Gesundheit“ mit psy.Res®
  - Gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilungen für psychische Belastungen
  - Strategieentwicklung und Personalauswahlverfahren
- **Forschung & Entwicklung** mit Berufsgenossenschaft ETEM und TU Dresden: Eigene Testverfahren und Befragungsinstrumente der Marken psy.Risk® und psy.Res®. Eigenes Internetportal zur Analyse, Bewertung und Gestaltung gesunder Arbeit [www.psyres-online.de](http://www.psyres-online.de)

#### Lizenzierte Coachingausbildung:

- **Business Coach** zertifiziert nach den Standards des EASC e.V.
- **Prisma World®-Coach** – Potenzialanalysen und Persönlichkeitsprofile
- **key4you®-Persönlichkeitscoach** zur Entfaltung persönlicher Potentiale
- **Lumina®-Persönlichkeits- und Karrierecoach** für Führungsexzellenz
- **wingwave®-Coach** zur Angst- und Stressreduktion
- **Mastercoach** zertifiziert nach den Standards des EASC e.V.
- **Coach-Ausbilderin** akkreditiert nach den Standards des EASC e.V

Supervisorin und Lehrsupervisorin zertifiziert nach den Standards des EASC e.V

## Bastian Frenzel

### Master Psychologie

#### Berufliche Laufbahn:

- Studium der Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Dresden
- Berufliche Stationen: Reiseveranstalter; Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut der Arbeits- und Organisationspsychologie an der TU Dresden



#### Expertise:

- Psychologischer Trainer und Berater (2020)
- psy.Res®-Präventionsberater (2020)
- Coachingausbildung nach den Richtlinien der EASC für Führungskräfte, Teams und Organisationen (2023)

#### Methoden:

- Beratung, Training, Seminare, Moderation, Mediation, Coaching

#### Schwerpunkte in Training, Seminaren und Moderation:

- Kommunikation – Gesprächsführung
- Digitale Zusammenarbeit – Führen auf Distanz
- Konfliktlösung – Umgang mit Emotionen – Teambildung
- Arbeitstechniken – Selbstmanagement – Kreativitätstechniken
- Motivation – gesunde Arbeit – Stressmanagement

#### Schwerpunkte in der Beratung:

- Fachliche Gestaltung zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen
- Teamentwicklung – Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation
- Organisationsentwicklung – Herstellung von Veränderungsfähigkeit

#### Organisationsentwicklung:

- Begleitung bei Veränderungsprozessen
- Spezialisierung auf das Thema Gestaltung gesunder Arbeitswelten und Prävention psychischer Gesundheit in der Arbeit
- Durchführung Arbeitsschutzgesetz-konformer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen mittels psy.Res®

#### Coaching

- Lizenziertes psy.Res®-Präventionscoaching
- **Coach für Führungskräfte Teams und Organisationen**, zertifiziert nach den Standards des EASC e.V

## Dorothee Ullmann

Master Psychologin



### Berufliche Laufbahn:

- Studium der Psychologie an der TU Chemnitz
- Berufliche Stationen: Mitarbeiterin am Institut für Arbeits-, Organisations- und Wirtschaftspsychologie sowie Persönlichkeitspsychologie und Diagnostik an der TU Chemnitz; freiberufliche Trainerin, Moderatorin und Dozentin für interkulturelle Austauschprogramme

### Expertise:

- Lizenzierte psy.Res®-Präventionsberaterin (2022)

### Methoden:

- Beratung, Training, Seminare, Moderation

### Schwerpunkte in Training, Seminaren und Moderation:

- Kommunikation – Gesprächsführung
- Umgang mit Veränderungen – Resilienz
- Konfliktlösung – Umgang mit Emotionen – Teambildung
- Motivation – gesunde Arbeit – Stressmanagement

### Schwerpunkte in der Organisationsentwicklung und Beratung:

- Fachliche Gestaltung zur Durchführung von Mitarbeitendenbefragungen
- Koordination und Durchführung von Gesundheitsprojekten in Unternehmen mittels des psy.Res®-Verfahrens zur Prävention psychischer Gesundheit und Aufbau von Gesundheitsressourcen
- Teamentwicklung – Verbesserung der Zusammenarbeit und Kommunikation
- Begleitung bei Veränderungsprozessen in Organisationen

### Schwerpunkte im Coaching

- **Lizenziertes psy.Res®-Präventionscoach**
- **Cand. Coach** für Führungskräfte, Teams und Organisationen EASC (European Association for Supervision and Coaching)

## 8. Auftragsbestätigung für die Teilnahme an der Führungsakademie „Learn to lead“

Hiermit nehme ich/nehmen wir das Angebot vom 05.04.2024 an und bestelle/n:

(Zutreffendes ankreuzen und ggfs. einfügen)

Anzahl	Personen: ..... Namen:
<input type="checkbox"/>	Themen wie vorgeschlagen, ausgenommen Nr. ....
<input type="checkbox"/>	Ich/ Wir interessiere/n mich/uns noch für andere der im Anhang aufgeführten Themen, und zwar: ..... ..... .....
Anzahl	Gesamtumfang von ..... Tagen
<input type="checkbox"/>	Durchführung in den Räumlichkeiten der Dr. Ulla Nagel GmbH

**Auftraggeber:**

Firma:

---

Rechnungsanschrift:

Ansprechpartner:

---

Telefonnummer:

Fax:

E-Mail:

---

Datum, Unterschrift, Firmenstempel

## **Anhang: Allgemeine Leistungsbedingungen der Dr. Ulla Nagel GmbH für Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung**

### **1. Allgemeines**

1.1. Diese Leistungsbedingungen gelten für alle Leistungen, die die Dr. Ulla Nagel GmbH (im Weiteren „Die GmbH“ genannt) anbietet im Rahmen der Organisationsberatung, z.B. Gefährdungsbeurteilung, Mitarbeiterbefragung<sup>1</sup>, Teamevents, Konfliktlösungen oder Vorträge, und der Personalentwicklung, z.B. Coachings, Assessments, Workshops und Seminare.

Sie gelten weiter für die gesamte Geschäftsbeziehung zwischen der GmbH und ihren Kunden (nachfolgend: "Auftraggeber"). Geschäftsbedingungen des Auftraggebers werden nicht Vertragsbestandteil. Die GmbH widerspricht der Einbeziehung Allgemeiner Geschäftsbedingungen des Auftraggebers. Dies gilt auch, sofern und soweit der Regelungsbereich der Allgemeinen Geschäftsbedingungen des Auftraggebers über den Regelungsbereich dieser Leistungsbedingungen hinausgehen. Sollte eine Bestimmung dieser Geschäftsbedingungen unwirksam sein oder werden, wird hierdurch die Wirksamkeit aller sonstigen Bestimmungen oder Vereinbarungen nicht berührt.

1.2. Die GmbH weist darauf hin, dass es sich bei den Verträgen mit Auftraggebern stets nur um Verträge mit Dienstleistungscharakter handelt. Die GmbH schuldet dem Auftraggeber keinen Erfolg, sondern einen professionellen Einsatz.

1.3. Die GmbH weist weiter darauf hin, dass sie befugt ist, ihre Leistungen durch fachlich geeignete Subunternehmer erbringen zu lassen.

### **2. Vertragsabschluss**

Angebote der GmbH auf Abschluss von Verträgen sind freibleibend und auf 3 Monate befristet. Dies bedeutet, dass sie lediglich eine Aufforderung an den Auftraggeber enthalten, seinerseits ein Angebot abzugeben. Der Vertrag kommt dann zustande, wenn das Institut das entsprechende Angebot des Auftraggebers annimmt. Angebote des Auftraggebers sind für diesen bindend.

### **3. Teilnehmerzahl**

Die Mindestteilnehmerzahl bei Seminaren, Vorträgen und Workshops (nachfolgend auch: "Veranstaltungen") beträgt 6 Personen, die maximale Teilnehmerzahl 12 Personen. Abweichungen können bei Vorträgen in dem jeweiligen Einzelauftrag vereinbart werden. Die Teilnehmerzahlen für Organisationsberatungen sind in dem jeweiligen Einzelauftrag festzulegen. Der Auftraggeber teilt der GmbH 2 Wochen vor Beginn der Veranstaltung die definitive Teilnehmerzahl mit. Diese ist dann ausschlaggebend für die Berechnung von Teilnehmermaterialien, Tagungspauschalen etc. pro Teilnehmer.

### **4. Terminvereinbarung**

Wird in dem jeweiligen Auftrag kein fester Termin für die von der GmbH zu erbringenden Leistungen vereinbart, so können dem Auftraggeber Terminoptionen eingeräumt werden. Diese Terminoptionen sind befristet bis 14 Tage nach Zugang der Optionen bei dem Auftraggeber. Bestätigt der Auftraggeber der GmbH keine der Optionen innerhalb der Frist, so besteht kein Anspruch auf diese Termine. Die GmbH ist dann berechtigt, von dem Auftraggeber eine Einigung über einen neuen Termin zu verlangen.

### **5. Dauer von Veranstaltungen**

Die von der GmbH mit dem Kunden vereinbarte Dauer von Veranstaltungen versteht sich inklusive Pausen. Bei einer auf acht Stunden angesetzten Veranstaltung sind folgende Pausen enthalten: Am Vormittag und am Nachmittag jeweils eine Pause à 20 Minuten. Die Mittagspause beträgt 1 Zeitstunde.

### **6. Änderungsvorbehalt**

6.1. Fällt die von der GmbH für die Leitung einer Veranstaltung zu stellende Person (z. B. Coach) oder ein Consultant (nachfolgend: "Berater") aus Krankheitsgründen oder sonstigen, von der GmbH nicht zu vertretenden Gründen aus, kann die GmbH einen Wechsel des Beraters vornehmen. Die GmbH bemüht sich, in einem solchen Fall für einen adäquaten Ersatz mit gleicher Qualifikation und Professionalität zu sorgen oder die ausgefallene Veranstaltung/die Organisationsberatung innerhalb eines Zeitraums von 6 Monaten nachzuholen. Hierüber wird der Auftraggeber vorab zeitnah informiert.

---

<sup>1</sup> Alle Personenbezeichnungen schließen die Formen männlich, weiblich, divers ein.

6.2. Außerdem behält sich die GmbH notwendige inhaltliche und organisatorische Änderungen bei Veranstaltungen /Organisationsberatungen (wie z. B. Änderungen der Unterrichtsmethodik, am Programmablauf oder Beginn und Ende der Veranstaltung) vor, wenn diese aus zwingenden Gründen erforderlich und dem Auftraggeber zumutbar sind. Hierüber wird der Auftraggeber vorab informiert. Zwingende Gründe sind z. B. Gesetzesänderungen und/oder neue Erkenntnisse zur Lernmethodik etc.

6.3. Im Ausnahmefall können Veranstaltungen/Organisationsberatungen aufgrund krankheitsbedingtem Ausfall des Beraters, zu geringer, von der GmbH nicht zu vertretender, Anzahl von Anmeldungen oder höherer Gewalt verschoben oder abgesagt werden. Bereits bezahlte Honorare werden erstattet. Weitergehende Ansprüche gegen die GmbH können nur gem. den Vorgaben in Ziffer 12. geltend gemacht werden.

6.4. Der GmbH steht das Recht zu, Verträge mit dem Auftraggeber fristlos zu kündigen, wenn die Erfüllung der Leistung aus von dem Auftraggeber zu vertretenden Gründen (z.B. ungeeignete räumliche und technische Voraussetzungen, zu geringe Teilnehmerzahl) nicht gewährleistet werden kann. In diesem Fall steht der GmbH eine pauschale Entschädigung in Höhe von 50 % des vereinbarten Honorars ohne Umsatzsteuer zu. Dem Auftraggeber bleibt es unbenommen, der GmbH nachzuweisen, dass sein Schaden geringer als die pauschale Entschädigung ist. Die GmbH ist berechtigt, dem Auftraggeber nachzuweisen, dass ihr tatsächlicher Schaden größer als die pauschale Entschädigung ist. Die pauschale Entschädigung ist auf den tatsächlichen entstandenen Schaden anzurechnen.

## **7. Verschieben/Kündigung von Veranstaltungen durch den Auftraggeber**

7.1. Ein kostenfreies Verschieben von Veranstaltungen/Organisationsberatungen, auch einzelner vereinbarter Termine, durch den Auftraggeber ist bis 4 Wochen vor Beginn der vereinbarten Veranstaltung möglich. Verschiebt/kündigt der Auftraggeber die Veranstaltung/Organisationsberatung weniger als 4 Wochen vor dem vereinbarten Beginn, so gilt folgendes: Bei einer Verschiebung/einer Kündigung bis 2 Wochen vor Beginn der Veranstaltung/Organisationsberatung werden 30 % der vereinbarten Vergütung als Entschädigung fällig. Erfolgt die Verschiebung/Kündigung innerhalb der vorletzten Woche vor dem vereinbarten Beginn, so werden 50 % der vereinbarten Vergütung und bei einer Verschiebung oder Kündigung in der letzten Woche vor dem vereinbarten Termin wird die volle Vergütung fällig. Dem Auftraggeber ist es gestattet nachzuweisen, dass ein Schaden nicht oder in wesentlich geringerer Höhe angefallen ist. Bei Nichtinanspruchnahme der Leistungen werden 15% der Angebotssumme in Rechnung gestellt.

7.2. Die gewünschte Verschiebung/Kündigung muss in jedem Fall schriftlich oder per E-Mail gegenüber dem Institut erklärt werden (Dr. Ulla Nagel GmbH, Arndtstr. 11, 01099 Dresden oder info@dr-ulla-nagel.com). Für die Wahrung der Frist ist der Poststempel oder bei E-Mail das Sendedatum mit Lesebestätigung maßgeblich.

7.3. Das Recht der Parteien zur außerordentlichen Kündigung aus wichtigem Grund gemäß Ziffer 13. bleibt unberührt.

## **8. Reisekosten und Spesen bei Veranstaltungen**

An Reisekosten übernimmt der Auftraggeber entweder die Wegstreckenentschädigung für PKW-Benutzung der Mitarbeitenden/Nachunternehmer des Instituts (vom Wohn- oder Geschäftssitz) in Höhe von 0,50 € pro Kilometer oder die Kosten für die Bundesbahn Klasse I bzw. die Flugkosten (Economy Class Flex) einschließlich der Taxikosten für Hin- und Rückfahrt vom Hauptbahnhof bzw. Flughafen zum Sitz des Auftraggebers oder zum Veranstaltungsort. An Spesen werden die Übernachtungskosten im Hotel, Speisen und Getränke für Frühstück, Mittag- und Abendessen dem Auftraggeber für die Berater/Trainer des Instituts berechnet, die nicht direkt vom Auftraggeber übernommen bzw. abgerechnet werden. Die GmbH stellt sicher, dass die Übernachtungskosten den Betrag von 200,00 €/Nacht nicht übersteigen.

## **9. Zahlungsbedingungen/Aufrechnung/Zurückbehaltung**

9.1. Es erfolgt eine monatliche Rechnungsstellung. Soweit keine anderen Bedingungen vereinbart sind, hat die Zahlung innerhalb von 14 Kalendertagen nach Rechnungseingang beim Auftraggeber ohne Abzug zu erfolgen.

9.2. Der Auftraggeber kann nur mit rechtskräftig festgestellten oder anerkannten Forderungen aufrechnen. Entsprechendes gilt für die Ausübung von Zurückbehaltungsrechten.

## **10. Ausstattung bei Veranstaltungen**

Sofern Veranstaltungen in Räumen stattfinden, die der Auftraggeber bereitstellt, hat der Auftraggeber die Räume und die technische Ausstattung für die Durchführung von Veranstaltungen oder Organisationsberatungen auf seine Kosten zu stellen. In diesem Fall erstellt die GmbH rechtzeitig vor Veranstaltungsbeginn/Beginn der Organisationsberatung eine Liste über die benötigte technische und räumliche Ausstattung und teilt diese dem Auftraggeber mit.

## 11. Urheberrecht/Eigentumsvorbehalt

11.1. Die ausgegebenen Arbeits- und Teilnehmerunterlagen sind urheberrechtlich geschützt. Der Auftraggeber erhält an den Unterlagen ein einfaches Nutzungsrecht. Dementsprechend darf er die Arbeits- und Teilnehmerunterlagen nicht – auch nicht auszugsweise – ohne schriftliche Einwilligung des Instituts vervielfältigen, an Dritte, die nicht seine Mitarbeitenden sind, weiterleiten oder in sonstiger Weise, z. B. zur Erstellung eigener Schulungsunterlagen verwerten. Das einfache Nutzungsrecht steht dem Auftraggeber erst mit der vollständigen Zahlung des Honorars des Instituts gem. dem jeweiligen Auftrag zu.

11.2. Die GmbH ist berechtigt, die Arbeits- und Teilnehmerunterlagen auch in angepasster Form für andere Auftraggeber zu verwenden.

11.3. Die im Rahmen der Veranstaltung zur Verfügung gestellten Dokumente/Unterlagen werden nach bestem Wissen und Kenntnisstand erstellt. Die Haftung und Gewähr der GmbH für die Korrektheit, Aktualität und Vollständigkeit bestimmt sich ausschließlich gem. Ziffer 12.

## 12. Haftung

12.1. Die GmbH haftet für Schäden des Auftraggebers, sofern diese Schäden auf Vorsatz oder grober Fahrlässigkeit der GmbH beruhen. Bei leichter Fahrlässigkeit der GmbH haftet diese nur bei der Verletzung wesentlicher Vertragspflichten und bei der Verletzung von Leben, Körper oder Gesundheit. Bei der Verletzung wesentlicher Vertragspflichten ist die Haftung auf den vorhersehbaren Schaden begrenzt. Wesentliche Vertragspflichten sind alle Pflichten, deren Erfüllung Voraussetzung für die Durchführung des Vertrages ist und auf deren Erfüllung der Auftraggeber vertraut und auch vertrauen darf.

12.2. Die vorstehenden Haftungsbeschränkungen gelten auch für die persönliche Haftung der Organe, Mitarbeiter und Erfüllungsgehilfen der GmbH.

12.3. Eine Haftung der GmbH gemäß den zwingenden Vorschriften des Produkthaftungsgesetzes bleibt von den vorstehenden Haftungsbeschränkungen unberührt.

## 13. Laufzeit/ Kündigung

Vorbehaltlich der Regelung in Ziffer 7. können Verträge von beiden Parteien nur aus wichtigem Grund gekündigt werden. Die Kündigung muss schriftlich (Einschreiben-Rückschein; E-Mail ist nicht ausreichend) erklärt werden. Eine Kündigung aus wichtigem Grund ist immer fristlos. Ein wichtiger Grund liegt insbesondere dann vor, wenn die andere Partei ihre Vertragspflichten schuldhaft verletzt und dieser Verletzung auch nach Setzung einer angemessenen Frist von mindestens 5 Kalendertagen nicht abhilft.

## 14. Datenschutz und Vertraulichkeit

Durch die GmbH erhobene Daten sowie alle dem Institut übermittelte Daten werden unter Beachtung des Datenschutzgesetzes verarbeitet und gespeichert. Nach Wegfall des Verwendungszwecks werden alle Daten, die keiner Pflicht zur Aufbewahrung unterliegen, umgehend datenschutzkonform gelöscht. Die Vertragsparteien behandeln sämtliche nicht allgemein bekannte Angelegenheiten sowie personenbezogene Daten vertraulich. Die GmbH wird solche Informationen und personenbezogene Daten nicht an Dritte weitergeben, soweit dies nicht vereinbart ist oder das Institut aufgrund einer Rechtsvorschrift oder einer behördlichen Anordnung zur Weitergabe dieser Informationen verpflichtet ist.

## 15. Distanzierung von sektenähnlichen Vereinigungen

Die GmbH distanziert sich von Organisationen wie Scientology und lehnt jede Zusammenarbeit mit dieser oder ähnlichen Organisationen ab. Sie erklärt, dass sie nicht nach einer Methode von L. Ron Hubbard arbeitet und die Veranstaltungen nicht an solchen Ideologien orientiert sind. Alle Berater/Trainer versichern der GmbH rechtlich verbindlich, in keiner Weise nach solchen Methoden zu arbeiten oder mit solchen Organisationen in Kontakt zu stehen.

## 16. Gerichtsstand/anwendbares Recht

Ausschließlicher Gerichtsstand ist Dresden. Verträge zwischen der GmbH und dem Auftraggeber unterliegen dem deutschen Recht.

## 17. Schlussbestimmung

Diese AGB treten ab dem 01.04.2024 in Kraft und gelten für alle Verträge, die die GmbH ab diesem Datum abschließt.

Stand: Dresden, den 01.04.2024