

Lehrgang Kommunikation und Kooperation

Soziale Kompetenzen, Wirksamkeit, Laterale Führung

Kompakt-Curriculum 2024
4. Juni bis 4. Dezember 2024
Version 4.0



Kontakt: kolleg@tao.co.at

AUSGANGSÜBERLEGUNGEN

Das professionelle Handeln von Funktionsträger*innen – ob in Linien-, Stabs- oder Projektmanagementfunktion – findet in einem komplexen Rahmen statt. Dieser wird durch eine Vielzahl von Einflussgrößen bestimmt, die auf zumindest vier Ebenen Beachtung finden sollten – auch in ihrer jeweiligen Verschränktheit:

- die Ebene der eigenen Persönlichkeit
- die Ebene der Interaktionen / Beziehungen
- die Ebene komplexer organisationaler Systeme und ihrer Dynamik
- die Ebene komplexer Umwelt- und Marktbedingungen

Die nötigen Kompetenzen zur professionellen Gestaltung der übertragenen Aufgaben sind erlernbar und bedürfen ständiger Weiterentwicklung. Das jeweils nötige Kompetenzprofil ergibt sich auf folgenden Ebenen, die in allen Konzeptionen unserer Trainings- und Entwicklungsprogramme bedacht sind:

- Wissen (Theorien, Modelle zur Strukturierung komplexer Wirklichkeiten, ...)
- Fertigkeiten ("Skills", Arbeitstechniken, Handlungsprogramme, ...)
- Fähigkeiten (personennahe Potenziale wie z.B. Empathie, Konfliktfähigkeit, ...)
- Einstellungen (Haltungen, Menschenbilder, "Scripts", ...)

ZIELGRUPPEN

- Funktionsträger*innen, die im Rahmen ihrer Aufgaben komplexe Beziehungen gestalten müssen
 - Projektverantwortliche
 - Stabstellen
 - (fachliche) Leistungsträger*innen
- Potenzialträger*innen und Mitarbeitende, die auf herausfordernde Aufgaben vorbereitet werden sollen
- Selbstständige
 - insbesondere mit Klein- und Mittelbetrieben sowie Einpersonenernehmen (EPU)

ZIELE

Der Kompaktlehrgang basiert auf einem umfassenden Verständnis von Organisationen, das Personen, Gruppen und (Teil-)Systeme mit den jeweiligen spezifischen Strukturen und auch deren wechselseitigen Beeinflussung umfasst.

Dementsprechend wird den Teilnehmenden eine längerfristige Lernpartnerschaft und Begleitung angeboten, die eine zielgerichtete persönliche Entwicklung ermöglicht und im Wesentlichen folgende Aspekte umfasst:

- Zielorientiertes Denken und Handeln
- Reflexion und Gestaltung des eigenen Handlungsspielraumes in der Organisation (Funktionsverständnis und Selbstorganisation)
- Erkennen von handlungsleitenden Strukturen bei sich und Anderen sowie die Fähigkeit, situationsbezogene Interventionen zu setzen (soziale Kompetenz)
- Gezielte Weiterentwicklung kommunikativer Fähigkeiten als Basis für die aufgabengerechte Gestaltung vielfältiger Arbeitsbeziehungen
- Entwicklung kooperativer Handlungsstrategien und Befähigung, unter potenziell konflikthaften Rahmenbedingungen ergebnisorientiert vorzugehen

AUFBAU DES LEHRGANGS

Der „Kompaktlehrgang zur Förderung sozialer Kompetenzen“ besteht aus drei Seminaren zu je zwei Tagen Dauer und zwei "Transfertagen" zwischen den Seminarmodulen. Die Module sind inhaltlich aufeinander abgestimmt und berücksichtigen außerdem die Dynamik der (stabil bleibenden) Lehrgangsguppe als besonders effektive Lernressource.

Die Module haben folgende Leitthemen:

- Fokus I: PERSON, KOMMUNIKATION UND FÜHRUNG • Professionelle Beziehungsgestaltung und „Laterale Führung“
- Fokus II: GRUPPE, TEAM UND SELBSTORGANISATION • Effektives Arbeiten in unterschiedlichen Settings
- Fokus III: KONFLIKTMANAGEMENT UND KOOPERATION • Umgang mit schwierigen Situationen

Die Transfertage dienen der kollegialen Fallbearbeitung aus der täglichen Unternehmenspraxis. Zusätzlich wird der Transfer in den Alltag durch entsprechende Begleitstrukturen unterstützt.

STRUKTUR

1

Person, Kommunikation und Führung
Professionelle Beziehungsgestaltung und „Laterale Führung“

2 Tage | 4. - 5. Juni 2024
Peter Frenzel

Transfertag 5. Juli 2024 | Peter Frenzel

Transferaufgaben

2

Gruppe, Team und Selbstorganisation
Effektives Arbeiten in unterschiedlichen Settings

2 Tage | 16. - 17. September 2024
Thomas Olbrich

Transfertag 17. Oktober 2024 | Thomas Olbrich

Transferaufgaben

3

Konfliktmanagement und Kooperation
Umgang mit schwierigen Situationen

2 Tage | 3. - 4. Dezember 2024
Ursula Strasser

KOSTEN

EUR 3.950,- pro TeilnehmerIn (zzgl. MWSt.)

Exklusive Übernachtungs- und Aufenthaltskosten der Teilnehmenden am Seminarort. Überweisung in 2 Teilen nach Rechnungslegung durch TAO (vor Modul 1, vor Modul 2) jeweils vor Seminarstart, zahlbar innerhalb von 14 Tagen nach Erhalt der Rechnung. Kleingruppe mit üblicher Größe von 6 – 10 Teilnehmenden. Alle mit dem Lehrgangsbeitrag abgegoltenen Leistungen sind am Ende dieser Ausschreibung im Detail angeführt. Einzelcoaching (als optionales Angebot) kostet im Rahmen dieses Lehrganges pro Stunde den vergünstigten Satz von EUR 190,- exkl. MWSt.

STAFF

Mag. Peter Frenzel
Mag. Thomas Olbrich
Ursula Strasser, BA

Nächster Lehrgang

Nach diesem Lehrgang ist der nächste Start für das 2. Quartal 2025 geplant.

1

Person, Kommunikation und Führung

Professionelle Beziehungsgestaltung und Ansätze „Lateraler Führung“

Kommunikation ist das Medium sämtlicher beruflicher Tätigkeit. Die persönlichkeitspezifische Art und Weise wie Beziehungen aufgebaut, gestaltet und aufrechterhalten werden, beeinflusst in hohem Maße die Effekte eigenen Handelns in der Organisation. Die Teilnehmenden werden im Seminar durch vielfältige (erfahrungs- und theorieorientierte) Strukturhilfen unterstützt, ein differenziertes Bewusstsein über eigenes Kommunikationsverhalten zu entwickeln und spezifische Entwicklungsmöglichkeiten zu entdecken. Besondere Berücksichtigung findet dabei der Umstand, dass die ansteigende Komplexität von Aufgabenbereichen gepaart mit zunehmender Verflachung von Hierarchien eine Diversifizierung von Führung bewirkt. Zunehmend bedeutsame Ansätze von „Lateraler Führung“ (ohne klassische Vorgesetztenfunktion“) werden im Seminar erfahrungsnahe reflektiert und eingeübt.

Mögliche Inhalte im Seminar:

- Wahrnehmungs- und Kommunikationstheorien
- Persönlichkeitsmodelle, Menschenkenntnis
- Dialog im beruflichen Kontext
- Laterale Führungsansätze (Möglichkeiten, Grenzen, Besonderheiten)
- Verhandlungstechniken und Führungsmethoden

Zielsetzungen des 1. Seminarblocks:

- Steigerung kommunikativer Kompetenzen für den beruflichen Alltag
- Bewusstheit über spezifische Kommunikationsstile und deren typische Wirkungen
- Entdecken eigener, spezifischer Fähigkeiten und Entwicklungspotenziale
- Steigerung sozialer Bewegungsfähigkeit im Kontext lateraler Führung
- Kennenlernen grundlegender Führungsmodelle und -methoden

2

Gruppe, Team und Selbstorganisation

Effektives Arbeiten in unterschiedlichen Settings

Während im vorhergehenden Modul der Fokus auf die Person und ihr Kommunikationsverhalten im Kontext von lateralen Führungssituationen gerichtet ist, steht im 2. Seminar vorwiegend das Interaktionsgeschehen in und von Teams im Vordergrund. Die zentrale Frage lautet damit, wie sich komplementär aufeinander bezogene Arbeitsbeiträge im Sinne fokussierter Synergie auf gemeinsame Vorgaben ausrichten lassen. Ausgehend von der "systemischen Gleichung" $1 + 1 = 3$ werden soziale Phänomene reflektiert, die das Arbeiten in Gruppen signifikant beeinflussen. Die Teilnehmenden lernen mögliche Verhaltensbeiträge („Interventionen“) kennen, die ihnen erlauben effiziente und effektive Teamarbeit im eigenen Einflussbereich zu fördern. Darüberhinaus werden basale Methoden und Techniken zur Strukturierung eigener Arbeit unter Bedingungen von Vielfalt und Zeitdruck vermittelt

Mögliche Inhalte im Seminar:

- Einzelarbeit versus Gruppenarbeit
- Vorbereitung und Planung eines (Team-)Meetings, Funktionen, Rollen und Prinzipien (Grundsätze) wirksamer Besprechungsleitung (Teamregeln)
- Prozess- und personorientierte Gesprächsführung in Team-Meetings
- Sozialpsychologische Grundlagen zur Diagnose von Gruppensituationen
- Entscheidungsprozesse und -methoden
- Arbeitsstrukturierung und Zeitmanagement (Arbeitstechniken für den Alltag)
- Persönliche Stressvorbeugung und -bewältigung, Resilienz

Zielsetzungen des 2. Seminarblocks:

- Erhöhung der eigenen "Teamfähigkeit“, Erkennen eigener Verhaltensmuster in der Gruppe
- Entwicklung hilfreicher bzw. notwendiger "innerer" Haltungen für gelingende Teamarbeit (Personen-, Ziel- und Aufgabenorientierung)
- Kenntnis von Modellen (um spezifische Prozessverläufe in Besprechungen erkennen zu können), bewährten Methoden und Einübung hilfreicher Interventionstechniken)
- Erkennen persönlicher Eigenheiten in der Arbeitsorganisation und -strukturierung
- (Implizite) Selbstmanagement- und Selbstmotivationstechniken reflektieren und optimieren
- Kenntnis spezifischer "Stressquellen" und entsprechender Lösungsansätze

3

Konfliktmanagement und Kooperation Umgang mit schwierigen Situationen

In Fortsetzung des grundlegenden Seminars zum Thema "Teamarbeit" lernen die Teilnehmenden nun Lösungsansätze für schwierige Teamsituationen kennen. In den Problembereichen Konflikterkennung, Konfliktlösung und Konfliktprävention werden durch praxisnahe Übungen (Konfliktsimulation) und durch Reflexion eigener Praxiserfahrungen (Coaching in und mit der Gruppe) Entwicklungsimpulse gegeben. Unter Beachtung der jeweils möglichen Konfliktebenen im betrieblichen Kontext werden Handlungsstrategien und Interventionskonzepte erworben, die der Entwicklung professioneller Kooperation und entsprechender Ergebnisse dienen.

Das Seminar dient außerdem der bewussten Auflösung der Seminargruppe als Lernkontext. Durch theoretische Bearbeitung und reflektierte Begleitung dieser gruppenspezifischen Prozesse soll erfahrungsnah („Lernen aus dem Prozess“) die Bedeutung bewusster Verabschiedung und klarer Beendigung von sozialen Prozessen auch für den Arbeitsalltag bewusst werden.

Mögliche Inhalte im Seminar:

- Typische Konfliktursachen in Organisationen
- Konflikterkennung und -verarbeitung
- Typische Konfliktprozesse
- Konflikteskalation und -deeskalation
- Stressmuster im Konfliktsituationen
- Konflikte als Chance für persönliche und organisationale Weiterentwicklung
- Typische Effekte und Abläufe in Trennungsprozessen

Zielsetzungen des 3. Seminarblocks:

- Erhöhung interpersonaler Kompetenz in Konfliktsituationen
- Kenntnis persönlicher Konfliktmuster mit entsprechenden Lösungsmethoden
- Wahrnehmungsverfeinerung zur Analyse schwieriger Situationen ("Diagnose")
- Entwicklung möglicher konfliktpräventiver und kooperationsförderlicher Strategien
- Kenntnis von konkreten Methoden und Interventionen für (potenziell) schwierige Situationen
- Hilfreicher und offensiver Umgang mit nötigen Trennungsprozessen

TRANSFERTAGE

Um die nötigen Integrations- und Transferleistungen der Teilnehmenden zu unterstützen, werden zwischen den Seminarblöcken jeweils „Transfertage“, begleitet durch eine TAO-Trainerin bzw. einen TAO-Trainer, angeboten. Inhaltlich werden an diesen Transfertagen die Praxiserfahrungen der Teilnehmenden im Anschluss an die Inhalte des vorangegangenen Seminarblocks systematisch „abgeholt“ und in den Mittelpunkt weiterer Bearbeitung gestellt. Vorwiegend mittels „Coaching in der Gruppe“ werden die aktuellen Problemlagen reflektiert und alternative Problemlösungsstrategien entwickelt. Dem Prinzip der Prozessberatung folgend („Hilfe zur Selbsthilfe“), wird solcherart ein Selbstlernprozess initiiert, der die Teilnehmenden verstärkt zu selbstständiger Problemlösung befähigt.

Bei jeder Fallbearbeitung lernen nicht nur die „Fallbringer“ alternative Denk- und Handlungsmöglichkeiten einzuüben, es profitieren auch die anderen Gruppenteilnehmenden, indem sie kritische Erfolgsfaktoren in den Beispielen anderer erkennen und in ihrer eigenen Praxis berücksichtigen können. Jede Fallbearbeitung ist zudem Ausgangspunkt für daraus ableitbare verallgemeinerbare Aspekte und Ansätze.

Zielsetzungen der Transfertage:

- Vertiefung und Erweiterung der im Seminar erfahrenen Lernimpulse
- Unterstützung beim Transfer in die eigene Alltagspraxis
- Modellhaftes Lernen von kollegialer Unterstützung für die nachfolgend geplanten und lehrgangsbegleitenden Peergroups
- Einführung des „kollegialen Coachings“ als Strukturhilfe für fallbezogene Lösungsfindung und gegenseitige Unterstützung

BEGLEITSTRUKTUREN

Um die in den jeweiligen Seminarblöcken genannten Zielsetzungen tatsächlich effektiv und nachhaltig entwickeln zu können, ist neben der entsprechenden Didaktik eine Vielfalt von Begleitstrukturen auf verschiedenen Ebenen vorgesehen:

- **Vorbereitungsaufgaben im Vorfeld der Seminarmodule**
- **Permanente Strukturhilfen zur Ergebnissicherung in den Seminarmodulen**
- **(wechselnde) Prozessbeobachter*innen im Rahmen jedes Seminars zur Qualitätssicherung der Gruppendynamik und als Beobachtungsübung**
- **Ergebnisprotokolle nach den Seminarmodulen**
- **Einrichtung einer elektronischen Plattform zum Austausch von Inhalten und fachlichen Diskussion (Stichwort „Blended Learning“)**
- **Die „Transfertage“ zwischen den Seminarmodulen mit fachlicher Begleitung**
- **Kennenlernen und mehrfaches Einüben eines bewährten Modells des „Kollegialen Coachings“**
- **Einrichtung von selbstorganisierten Peergroups (optional)**
- **Gegenseitige Einladung in die eigenen Unternehmen (im Rahmen der Peergroups), um solcherart voneinander lernen zu können (optional)**
- **Optional: Einzelcoaching für jede/n Teilnehmenden**

COACHING (optional)

Als optionale Möglichkeit können die Teilnehmenden einen Coach für konkrete Begleitung "vor Ort" oder auch extern anfordern. Der oder die Teilnehmende hat dabei die Möglichkeit, das eigene Kommunikationsverhalten, den Einsatz der eigenen Arbeitsmethoden und die funktionalen Fertigkeiten bei realen betrieblichen Alltagssituationen gemeinsam mit dem Coach zu hinterfragen. Das eigene Rollenmanagement kann anhand realer Situationen und angeregt durch die Außenperspektive des begleitenden Coachs optimiert werden. Durch die Anwendung erprobter Beratungstechniken kann der oder die Teilnehmende bei der Lösung komplexer und umfassender Problemstellungen unterstützt werden.

Inhalt, Zeitplan, Ort und Häufigkeit des Coaching können auf individuelle Bedürfnisse abgestimmt und zu Beginn der Beratung vereinbart werden. In den Einzelgesprächen, in denen Vertrauen entwickelt werden kann und strenge Diskretion gewahrt wird, erlebt der oder die Teilnehmende ein Klima, das ermöglicht, offen und ohne Fassade über relevante Probleme zu sprechen und Lösungen zu erarbeiten.

Ein derartiges Coaching kann auch innerhalb einer Gruppe organisiert werden.

METHODISCHE UND DIDAKTISCHE LEITLINIEN

Aufbauend auf unseren Erfahrungen mit Konzeption und Durchführung von Weiterbildungslehrgängen in den Bereichen Management, Gruppenpädagogik, Supervision und Psychotherapie sehen wir folgende Punkte als wesentliche und handlungsbestimmende Leitlinien und Grundsätze bei der didaktischen Durchführung derartiger Curricula:

Entwicklungsorientierung

Im Rahmen einer längerfristigen intensiven Lernpartnerschaft finden die Teilnehmenden Möglichkeiten vor, ihre Persönlichkeitsressourcen und die Ressourcen des eigenen Subsystems innerhalb des Unternehmens erkennen zu können um solcherart gezielt die eigene berufliche Entwicklung aufgabenbezogen gestalten zu können.

Erfahrungsorientiertes und theoriegestütztes Lernen

Die einzelnen Seminare bieten vielfältige Gelegenheiten verschiedenste Aspekte der eigenen Arbeitssituation als auch verschiedene Interventionsmöglichkeiten zu erfahren, zu erproben und solcherart in Übereinstimmung mit der eigenen Person integrieren zu können. Erfahrungslernen wird durch die aktive Teilnahme an Übungen, Diskussionen, Gruppenarbeiten und Rollenspielen unter Zuhilfenahme von gegebenenfalls Videoaufnahmen und durch individuelle Beratung ermöglicht. Die Teilnehmenden finden vielfältige Möglichkeiten vor, persönliche Erfahrungen und Beispiele aus der eigenen Praxis einzubringen. Im Verlauf der einzelnen Seminare sind wiederholt Theorieinputs vorgesehen, die eine kognitive Einordnung und Einschätzung typischer Phänomene im Arbeitsalltag erleichtern und die eigene Theorieentwicklung im Interesse einer permanenten Reflexion des eigenen Aufgabenverständnisses fördern. In einer ausgewogenen Balance sollen damit die Persönlichkeitsentwicklung und Handlungskompetenz als auch grundlegend relevantes Wissen im Arbeitsalltag gefördert werden.

Orientierung an den Teilnehmenden sowie am Prozess der gesamten Seminargruppe

Die Lehrgangskonzeption sollte, schon alleine wegen der umfangreichen Zielsetzung, eine hohe Konsistenz und einen logischen Aufbau aufweisen. Dieser Anspruch wird dabei u.a. durch die Begleitung durch ein konstantes Trainerteam erreicht (um zu gewährleisten, dass die jeweiligen Trainer tatsächlich "die Gruppe dort abholen können, wo sie gerade steht"). Auch die prozessbegleitende Form der Seminargestaltung ist ein Ausdruck dieses didaktisch-methodischen Anspruchs.

Unterstützung bei Integration und Transfer des Gelernten

Um die nötigen Integrations- und Transferleistungen der einzelnen Teilnehmenden zusätzlich zu unterstützen und zu fördern, werden in der didaktischen Gestaltung der einzelnen Seminare - periodisch wiederkehrend - ergebnissichernde Strukturhilfen angeboten (siehe dazu z.B. den "Transfertag" bzw. die Peergroups zwischen den einzelnen Seminarblöcken oder - vertiefend - die optional angebotenen Coachings).

Systemisches Verständnis der Trainer- und Beratertätigkeit

Der gesamten Lehrgangskonzeption liegt ein ganzheitliches Denkmodell in Bezug auf die funktionale Tätigkeit innerhalb eines Gesamtunternehmens zugrunde. Das zeigt sich nicht nur in der inhaltlichen Ausprägung der einzelnen Seminare, die eine möglichst umfassende Behandlung des komplexen Arbeitsgeschehens ergeben, sondern auch in der permanent versuchten Einbeziehung der organisationalen beziehungsweise institutionellen Rahmenbedingungen (Berücksichtigung der verschiedenen Einflüssebenen von: Einzelpersonen, Gruppen und Systemen bzw. Strukturen sowie deren wechselseitige Beeinflussung).

Folgende Leistungen sind mit dem Lehrgangsbeitrag abgedeckt:

Konzeptentwicklung und inhaltliche Abstimmung der einzelnen Seminare | Seminardurchführung | Komplett Seminarorganisation (Seminarhotelauswahl und -vorreservierungen; Ausschreibungen und Einladungen; TN-Listen; TN-Fragebögen zur Seminarvorbereitung; Feedbackbögen; Zertifikate; Terminplanungen) | An- und Abreisekosten und -zeiten sowie Aufenthaltskosten für Trainer*innen am Seminarort | Inhaltliche Koordinationen und Absprachen mit den Auftraggeber*innen | Produktion und Bereitstellung von Seminarunterlagen (Die verwendeten Foliensätze sowie Skripten zum Nachlesen werden in elektronischer Form an die TN versendet; Ausgabe spezifischer Arbeitsblätter als Handouts im Seminar) | Moderationsmaterial | Qualitätssicherung

STIMMEN VON TEILNEHMER*INNEN

Fundiert, flexibel im Ablauf und am schönsten: menschlich!
(Key Account Manager, 41)

Die Referenten haben eine erstaunliche Gabe, konkrete Situationen zu verstehen, sich hineinzusetzen und passende Lösungen, „Kochrezepte“ zu präsentieren. (Entwicklungsingenieur, 38)

Im Mittelpunkt des Lehrgangs steht der Mensch und man lernt nicht nur hilfreiche Methoden und Tools kennen, sondern erfährt durch Selbstreflexion auch Neues über sich selbst. (Vertriebsleitung, 41)

Es steht der Mensch im Fokus und nicht die gelehrten Methoden.
(Projektleitung Logistik, 34)

Der Lehrgang verändert Blickwinkel und öffnet Chancen um sich selbst besser kennenzulernen. (strateg. Einkäufer, 38)

Dieses Seminar hilft mir, die Zusammenarbeit mit meinen Kollegen/ meinem Gegenüber zu verbessern und Achtsamkeit in Verhandlungen zu bringen. Gute Hilfe für Vorbereitung! (Einkäufer, 50)