

LESEPROBE
zeitakademie.de/fuehrungsseminar



ZEIT AKADEMIE
BUSINESS

Prof. Dr. Niels Van Quaakebeke

PSYCHOLOGIE DER FÜHRUNG

MENSCHEN VERSTEHEN. MENSCHEN BEWEGEN.



ZEIT AKADEMIE

Impressum

Geschäftsführung: Birthe Kretschmer, Nils von der Kall

Wissenschaftliche Leitung: Matthias Naß

Projektleitung: Stephanie Wilde

Autor: Prof. Dr. Niels Van Quaakebeke

Redaktion: Katharina Heckendorf, Jennifer Knappheide

Redaktionsassistent: Maja Andresen

Grafische Konzeption: Ingrid Wernitz

Grafische Umsetzung: Simone Detlefsen

Fotografie: Joseph Ruben Heicks

Illustration: Matthias Holz

Korrektorat: Thomas Worthmann (Leitung)

Herstellung: Torsten Bastian (verantwortlich), Dirk Woschei

Satz und Reproduktion: Zeitverlag Gerd Bucerus GmbH & Co. KG

Druck und Bindung: optimal Media GmbH, Röbel

Übungen und Tools zum direkten Anwenden finden Sie in Form von Karten dem Buch beigelegt.

© ZEIT Akademie GmbH, Hamburg 2018

www.zeitakademie.de

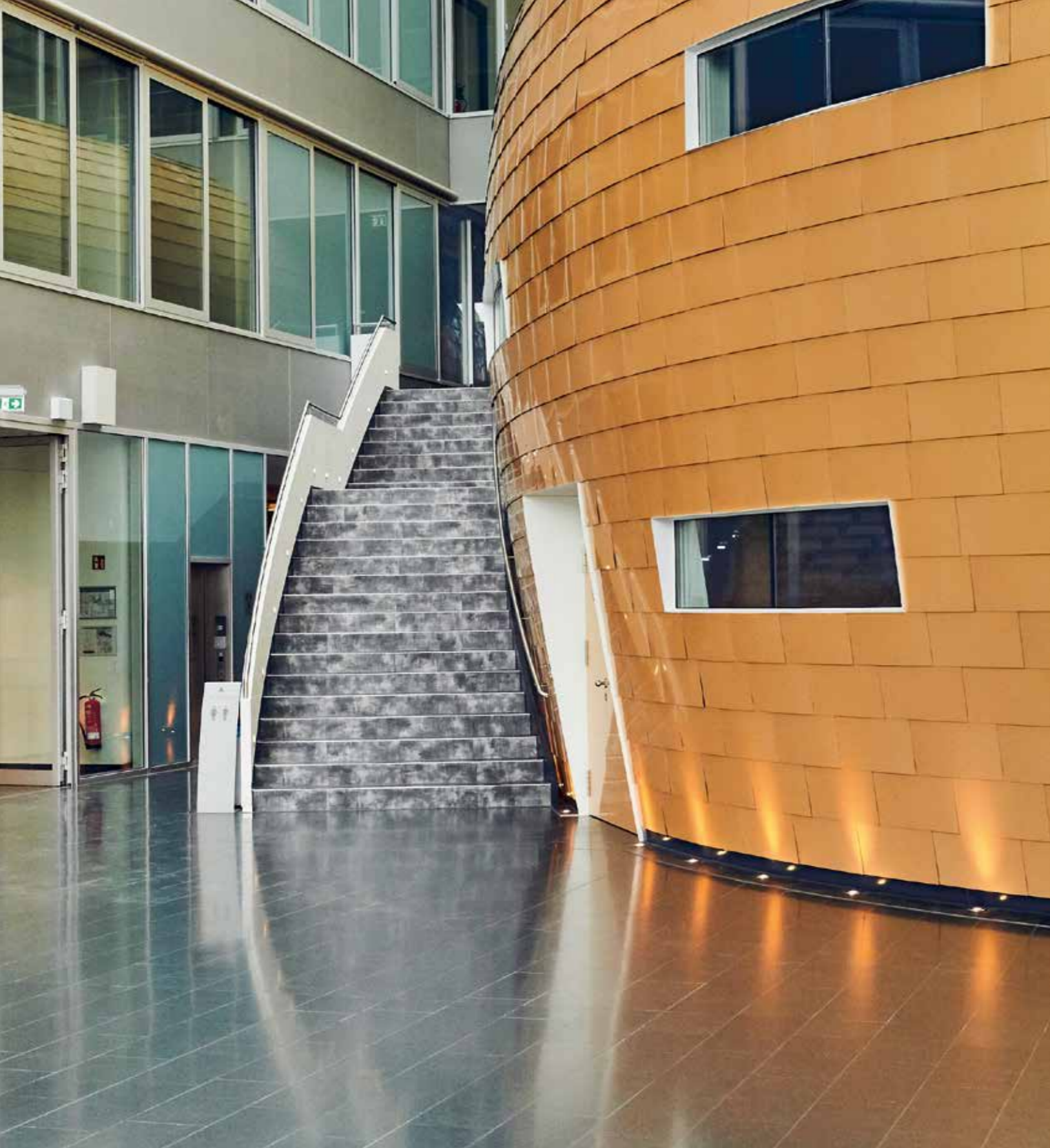
Prof. Dr. Niels Van Quaakebeke

PSYCHOLOGIE DER FÜHRUNG

MENSCHEN VERSTEHEN. MENSCHEN BEWEGEN.



B	4	9	18	4	5
3		8	7	7	10
5	10				
2		1	8	7	





»» Es geht nicht darum, der Beste zu sein, sondern andere um sich herum besser zu machen. ««

Niels Van Quaquebeke

Niels Van Quaquebeke

*»Sage es mir, und ich werde es vergessen. Zeige es mir, und ich werde es vielleicht behalten. Lass es mich tun, und ich werde es können.«
(Konfuzius, 551 v. Chr.–479 v. Chr.)*

Führungskompetenz ist für Unternehmen gerade in Zeiten des digitalen Wandels unerlässlich. Im Zentrum stehen heute die Mitarbeitenden, von denen mehr denn je Eigenständigkeit und Verantwortungsbewusstsein gefordert werden. Ausgehend von dieser Einsicht, vermittelt Nils Van Quaquebeke ein psychologisches Grundverständnis für die erfolgreiche Teamführung. Er appelliert für mehr Vertrauen in eigenverantwortliches Handeln der Mitarbeitenden. Genau das ist es, was in modernen und agilen Organisationen erforderlich ist.

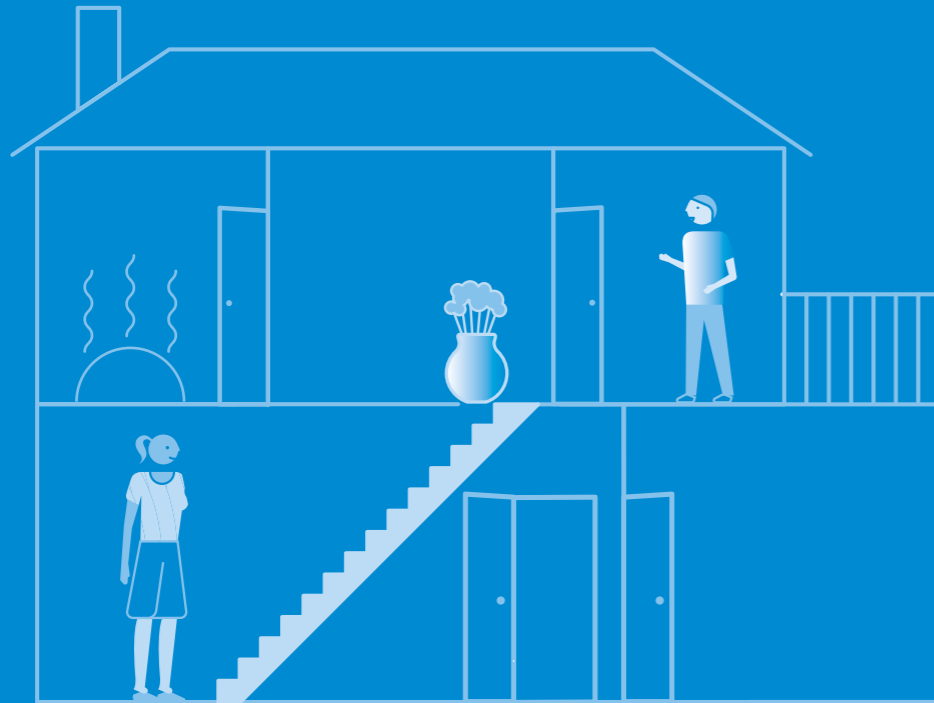
Sie werden schnell merken: Das Video-Seminar ist nicht nur erhellend, sondern auch unterhaltsam. Dabei wünsche ich Ihnen viel Erfolg und erkenntnisreiche Momente.



Ihr Nils von der Kall
Geschäftsführer der ZEIT Akademie

Lektion 1	Überblick: Was Sie in diesem Seminar lernen	17	Lektion 8	Team-Design: Teams optimal zusammenstellen	101
Lektion 2	Die Führungsrolle: Sich selbst durch die Verführung führen	21	Lektion 9	Teamentscheidungen und -kreativität: So führen Meetings zu guten Resultaten	113
Lektion 3	Persönlichkeit und Werte: Unterschiedlichkeit anerkennen und nutzen	27		Toolbox: Abstimmungsverfahren bei Teamentscheidungen	124
Lektion 4	Lernen: Mehr erreichen mit motivierenden Zielen und gutem Feedback	43	Lektion 10	Gruppenidentität: Führen ohne Vorurteile	127
	Toolbox: Respektvoll Erkunden – Wie man richtig Fragen stellt und zuhört	54	Lektion 11	Organisationskultur: Die Kunst der indirekten Steuerung	137
	Toolbox: Konstruktive Konfrontation – Wie man schwierige Gespräche führen kann	56	Lektion 12	Organisationsveränderung: Menschen beim Wandel mitnehmen	145
	Toolbox: Entwicklungsgespräche – Von Feedback zu Feedforward	58	Lektion 13	Adaptive Organisationen: Produktive Balancen für die stete Erneuerung	153
Lektion 5	Identität: Warum Identitäten abseits der Arbeit wichtig sind	63		Toolbox: Wertequadrat – Für andere und sich eine gute Balance finden	160
	Toolbox: Wertschätzung – Aus einer Mücke einen Elefanten machen	70	Lektion 14	Abschluss: Aus Erkenntnissen auch Gewohnheiten werden lassen	165
Lektion 6	Emotion: Gute Stimmung macht Unternehmen erfolgreicher	73		Toolbox: Kollegiale Beratung – Herausforderungen im Team beraten	168
Lektion 7	Motivation: Strategien für mehr Energie bei der Arbeit	85		Lebenslauf	175
	Toolbox: Vision	98		Quellen	176

Identität: Warum Identitäten abseits der Arbeit wichtig sind



Die Art und Weise, wie wir uns selbst sehen, bestimmt, wie wir uns fühlen und wie wir uns bei der Arbeit geben. In dieser Lektion erfahren Sie, wie Sie Ihre eigene und die Identität anderer beeinflussen. Sie lernen, wie ein bewusstes Identitätsmanagement dazu beitragen kann, besser mit Krisen umgehen zu können oder die Motivation anderer zu fördern.

Identität beschreibt, wie man sich selbst sieht – und das kann sich von Jahr zu Jahr, von abends zu morgens oder von Ort zu Ort ändern. Wer waren Sie früher, wer sind Sie heute? Wer sind Sie bei der Arbeit, wie sehen Sie sich zu Hause? Wer sind Sie in Deutschland, und wie sehen Sie sich, wenn Sie in Griechenland, den USA oder gar Japan unterwegs sind?

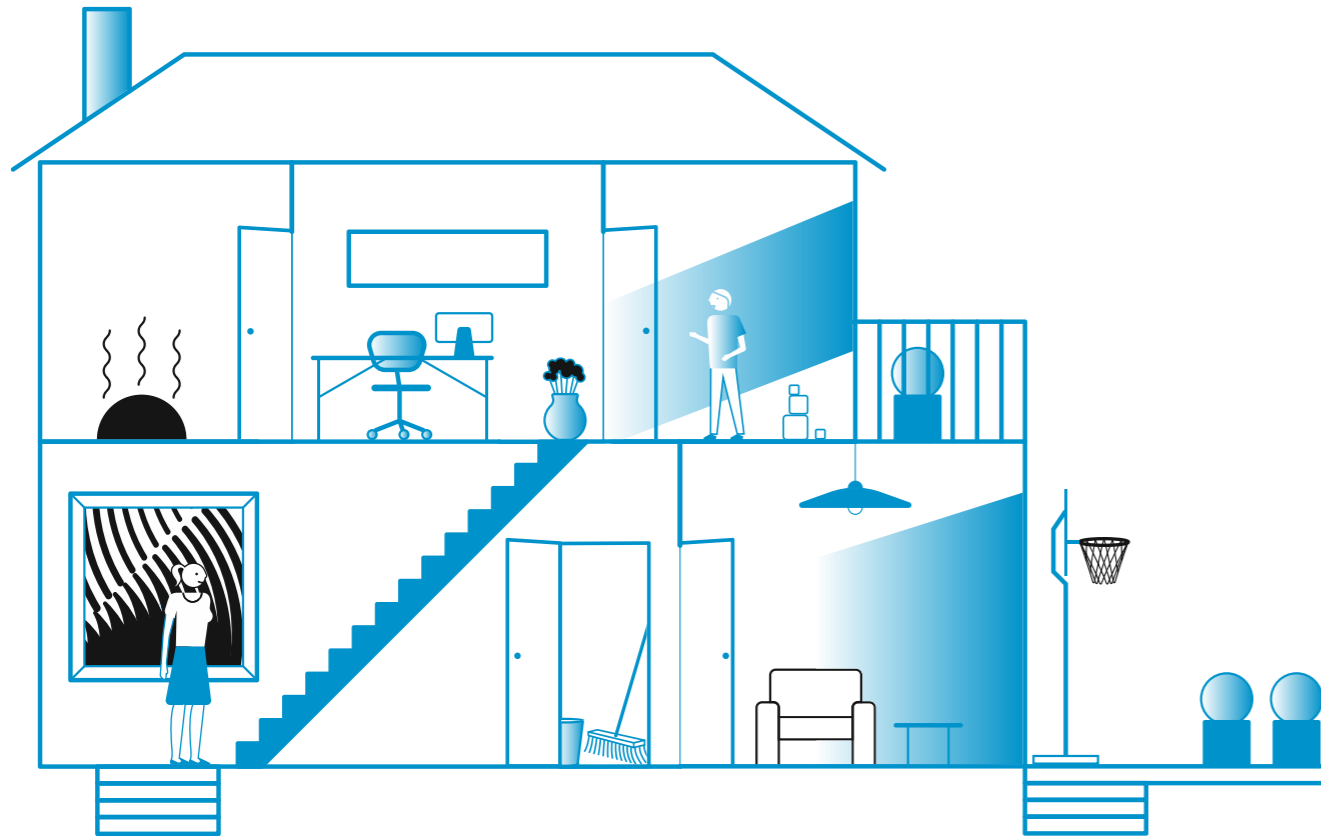
Sie merken, Identität ist kein singulärer fixer Zustand. Sie ist eher wie ein großes Haus, in dem Sie leben: Hier gibt es schöne Räume und auch Räume, in die Sie weniger gern hineingehen. Es gibt Räume, die viel Platz einnehmen, und andere, die eher einer Besenkammer gleichen. Generell beeinflusst Sie im Jetzt nicht Ihr gesamtes Haus, sondern nur der Raum, in dem Sie sich gerade befinden. So ist es auch mit Ihrer Identität.

Identitätskomplexität

Jeder Raum Ihres Hauses entspricht einer Seite von Ihnen, also einer bestimmten Selbstdefinition: Die Ansammlung Ihrer unterschiedlichen Räume bezeichnen wir als Identitätskomplexität. Gehören viele Räume zu Ihrem Haus, haben Sie eine

hohe Identitätskomplexität. Wenn es eigentlich nur ein großer Raum ist, also nur eine maßgebliche Selbstdefinition, weisen Sie eine wenig komplexe Identität auf.

Den Raum, in dem Sie sich gerade befinden, nennen wir das *Working Self* – jene Identität, in der Sie aktuell denken und agieren. Es gibt auch noch Ausbaupläne für Ihr Haus, einige davon finden Sie schrecklich, andere toll. Diese Pläne bezeichnen wir als *Potential Selves*, die sich in das »abstoßende« *Feared Self* und »tolle« *Ideal Self* unterteilen lassen.



Das Haus mit unterschiedlichen Räumen ist ein Sinnbild für Identitätskomplexität. Wenn im Arbeitszimmer schlechte Luft herrscht, bietet das Familienzimmer eine gute Alternative oder auch der Fitnessraum. Das aktive Leben unterschiedlicher Identitäten gibt Sicherheit, stärkt die Persönlichkeit und führt zu mehr Resilienz.

Warum ist die Idee von Identität bei der Arbeit relevant?

Manche Räume in Ihrem Identitätshaus beschreiben etwa Ihre Identität als Sportler, andere stehen für Ihre Identität als Familienmensch, wieder andere beschreiben Ihre Identität bei der Arbeit. Jetzt könnte man meinen, dass es doch am besten wäre, seine Dekorationsanstrengungen auf einen Raum zu konzentrieren, sprich, auf sein Arbeits-Ich. Beim Älterwerden passiert das bei den meisten Menschen automatisch, es bleibt häufig keine Zeit für die übrigen Räume. Einige von Ihnen folgen vielleicht auch einem falsch verstandenen »simplify your life«-Prinzip und schneiden einfach alles weg, was nicht nutzbringend ist.

Das als solches ist nicht weiter dramatisch. Die Konsequenzen zeigen sich aber, wenn Sie bei der Arbeit Rückmeldungen von Ihrer Umwelt bekommen. Stellen Sie sich das so vor: Jemand hinterlässt bei Ihnen zu Hause einen schön duftenden Strauß Blumen (metaphorisch für gute Rückmeldung) oder ein muffelndes Etwas (für schlechte Rückmeldung stehend). Weisen Sie eine geringe Identitätskomplexität auf, wertet dieser eine Blumenstrauß Ihre gesamte Wohnsituation extrem auf. Weisen Sie eine hohe Identitätskomplexität auf, besitzen Sie also ein Zuhause mit vielen Zimmern, dann ist der Blumenstrauß in Ihrem »Arbeitszimmer« zwar nett, aber Ihre gesamte Wohlfühlsituation wird nicht dramatisch verändert.

Das Interessante passiert nun bei dem muffelnden Etwas. Wenn Sie über mehrere Räume verfügen, können Sie dem Gestank entfliehen. Es ist in dieser Situation zwar unangenehm, schlechte Rückmeldung zu bekommen, aber Ihre Gesamtwohnsituation verschlechtert sich dadurch nicht dramatisch. Ihre anderen Identitäten bieten Ihnen Fluchtmöglichkeiten! Wenn zum Beispiel ein Kunde Sie verärgert hat, der Vorstand Ihr Projekt vor versammelter Mannschaft verrissen hat oder wenn eine Produktion einfach auf Eis gelegt wird – das alles ist blöd, aber Sie sterben nicht dran. Besitzen Sie allerdings nur Ihr »Arbeitszimmer«, können Sie also nicht flüchten, ist Ihre Lebenssituation extrem beeinträchtigt. All das, was sie mühsam aufgebaut haben, ist auf einmal besudelt.

Eine komplexere Identität ist also ein Schutz – für Sie selbst, aber auch für Ihre Teammitglieder. Es macht Ihr Leben nicht unbedingt komplizierter, aber es macht Sie definitiv resilienter. Sie werden besser mit Rückschlägen umgehen können. Diese Resilienz werden Sie auch persönlich brauchen können, denn die Frage ist für Sie als Führungskraft nicht, ob es Rückschläge geben wird, sondern vielmehr, wie gut Sie mit den sowieso eintretenden Rückschlägen werden umgehen können. Kultivieren Sie für sich also ruhig unterschiedliche Identitäten. Vielleicht gibt es ja Räume, die einfach mal entstaubt werden müssten, oder Sie sind aus reiner Gewohnheit in bestimmte Stockwerke Ihres Ichs gar nicht mehr gegangen. Besuchen Sie diese doch mal wieder! Rufen Sie Freunde an, machen Sie Sport, suchen Sie sich wieder ein Leben außerhalb Ihres Arbeitslebens.

Was für Sie gilt, sollte auch für Ihre Teammitglieder gelten. Erlauben Sie ihnen nicht nur andere Identitäten, schätzen Sie diese auch wert. Eine Zweitidentifikation als Vater oder Mutter beispielsweise ist gut. Anstelle des nächsten langweiligen Sommerfests lassen Sie sich doch auf die diversen Identitäten Ihrer Mitarbeitenden ein: Vielleicht singen Sie gemeinsam Karaoke, spielen Paintball oder nehmen an einem Tough-Mudder-Hindernislauf teil? Ist spannender als Grillen, schweißt als Gruppe zusammen und gibt Ihnen die Möglichkeit, die vielfältigen Identitäten wertzuschätzen.

Gelingt der Aufbau mehrerer Identitäten nicht, könnten Sie mit Ihrem Team in Krisenzeiten schnell in eine unproduktive Depression abrutschen. Identitätskomplexität erlaubt es Ihrem Team zudem, auch Sie selbst mit Ihren Höhen und Tiefen besser auszuhalten.

Das Possible Self

Kommen wir nun zur Idee der *Possible Self* mit dem idealen und dem gefürchteten Selbst oder auch dem *Approach Self* oder *Avoidance Self*. Einige Pläne für Ihr Identitätshaus finden Sie toll, andere wirken eher abschreckend. Ähnlich ist es mit den Vorstellungen von Ihrem zukünftigen Selbst: Manches macht Ihnen eher Angst, anderes finden Sie sehr attraktiv. So auch bei Ihren Mitarbeitenden. Diesen mag etwa eine Zukunft gefallen, in der sie eher Entdeckende sind (also Business-Developer) oder Kapitän (mit strategischer Unternehmensverantwortung), während sie fürchten, die gleichen Äcker für Jahrzehnte zu bewirtschaften oder den Maschinenraum des Schiffs nie zu verlassen.

Diese Possibles Selves bieten Ihnen als Führungskraft ein großes Motivationspotenzial für Ihre Mitarbeitenden – denn positive und abschreckende Zukunft können gleichermaßen motivierend sein. Wenn Sie mit Ihrem Team kommunizieren, sollten Sie diese Aspekte in Ihrer Kommunikation berücksichtigen.

Was findet Ihr Team attraktiv, was eher abschreckend? Wichtig sind dabei, wie beim Hausbau, die folgenden Aspekte:

- **Es muss zum restlichen Haus passen:** Wenn Sie ein zu utopisches oder zu dystopisches Bild präsentieren, besteht die Gefahr, dass es nicht wirkt, weil die Adressaten es nicht als Erweiterung des eigenen Hauses erleben. Ihre vorgeschlagenen Ausbaupläne müssen also realistisch aus dem bisherigen Hausdesign ableitbar sein, erst dann werden Sie die Macht der zukünftigen Verwirklichung entfalten können. Um das richtige Maß zu halten, sollten Sie sich ein genaues Bild des derzeitigen Hauses machen, also davon, wie Ihr Team sich selbst sieht. Dann kann man den Identitätsausbau auch passend angehen.

- **Es darf nicht zu abstrakt sein:** Sie kennen das von Ikea – einen Raum kann man sich besser vorstellen, wenn ein paar Details zu erkennen sind. Details gehen über einen Grundriss hinaus, es geht darum, diesen erlebbar zu machen. Kommunizieren Sie die Idee von der neuen Identität, und seien Sie dabei möglichst konkret.

Motivierend wird also erlebt, was als nachvollziehbare, mögliche Erweiterung des eigenen Identitätshauses gesehen wird. Es kann negativ motivieren, wenn etwa die Vision abschreckend ist. Es kann positiv motivieren, wenn die Vision attraktiv erscheint. Aber beides muss halbwegs realistisch und plastisch erscheinen. Erst dadurch entfaltet Ihre Kommunikation ihre volle motivierende Kraft.

Das Working Self

Das *Working Self* ist metaphorisch der Raum, in dem Sie sich gerade in Ihrem Identitätshaus aufhalten. Nur, woher wissen wir eigentlich, wie unser *Working Self* aussieht? Woher wissen wir, wer wir sind?

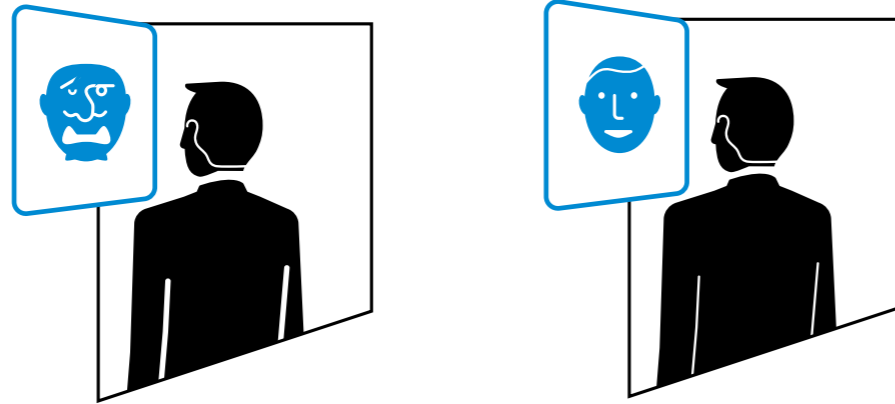
Häufig sind es andere Menschen, die uns entweder explizit oder häufiger implizit Rückmeldung geben. Sie sind unsere Spiegel, die uns ein von ihnen wahrgenommenes Bild vor die Augen halten und sagen: »Das bist du!« Allerdings sind diese Spiegelbilder nicht objektiv. Sie entstammen Zerrspiegeln – manche lassen uns hübsch erscheinen, andere hässlich. Das Bild beeinflusst, wie wir uns selbst sehen und wie wir uns fühlen. Stellen Sie sich vor, Sie sehen im Spiegel immer nur die hässlichsten Seiten an Ihnen selbst. Die Nase, die Ihnen nicht passt, die zu schmalen Lippen, das schütter werdende Haar, jede unreine Hautpore. Wie würden Sie sich fühlen? Wären Sie bereit, Bäume auszureißen? Wollten Sie die Welt erobern? Wahrscheinlich nicht.

Trotzdem machen wir bei der Arbeit meist genau das: Bei jedem Feedback, bei jedem Zielerreichungsgespräch, bei den kleinen Rückmeldungen zwischendurch zeigen wir dem anderen seine hässliche Fratze. Jeder Pickel, sei er noch so klein, wird überbetont. Da ist es wenig verwunderlich, dass Menschen dann nicht gern zur Arbeit gehen, dass sie nicht energiegeladener sind, dass sie kein Selbstvertrauen für Neues aufbringen können.

Was wäre, wenn Sie zur Arbeit kämen und Ihre Kolleginnen und Kollegen oder Ihre Führungskraft fände immer wieder was neues Tolles an Ihnen? So klein es auch wäre? Kommentierte etwa die schöne Frisur, das nette Lächeln oder irgendwas anderes? Sie kämen also zur Arbeit und fühlten sich als eine bessere Version Ihres Selbst. Was sind die positiven Spiegelbilder Ihrer Kollegen? Versuchen



Wenn Sie Feedback geben, halten Sie Ihrem Mitarbeitenden einen Spiegel vor. Sie zeigen ihm das Bild, das Sie von ihm haben, und beeinflussen damit, wie er sich fühlt – schön oder hässlich, stark oder schwach.



Sie, das Gute in den großen wie kleinen Dingen zu sehen und dies auch zu verbalisieren. Sie werden überrascht sein, wie sich Ihre Beziehung zu Ihren Mitarbeitenden ändern wird und welche Energien das freisetzt! Wenn Ihre Mitarbeitenden gern zur Arbeit gehen, weil sie erleben, wie sie als Mensch wachsen, dann hat das Identitätsmanagement sein Potenzial entfaltet.

ÜBUNG

Erzählen Sie Ihrem Mitarbeitenden, Partner oder einer Freundin etwas Gutes. Vielleicht etwas, das Sie eigentlich schon lange einmal anerkennen wollten. Vielleicht auch nur etwas Kleines, aber für Sie Bedeutsames – und dann warten Sie ab. Sie werden sehen, es findet eine positive Transformation statt, für den anderen und Ihre Beziehung zueinander.

Auf den Punkt

- ▶ Gerade in Krisen zahlt es sich aus, mehrere Identitäten bei sich selbst und Ihren Teammitgliedern zu kultivieren. Entstauben Sie ruhig Ihre Räume neben dem »Arbeitszimmer«!
- ▶ Wir können andere motivieren, indem wir ihnen aufzeigen, wie ihr Identitätshaus weiterentwickelt werden könnte. Dazu muss der Ausbau natürlich zum Rest passen!
- ▶ Gegenseitig halten wir uns meist hässliche Spiegelbilder vor die Nase und sind dann überrascht, warum wir Arbeit nicht toll finden. Stattdessen sollten Sie anderen das Positive spiegeln!

Viele Führungskräfte tun sich schwer, Ihren Mitarbeitenden lobende Worte mitzugeben, da häufig die Annahme vorherrscht, es gäbe gar nichts Herausstechendes zu würdigen. Nichts, wofür es sich lohnen würde, Komplimente zu geben. Wenn es um die Erwähnung negativer Dinge geht, sieht dagegen die Sachlage schon anders aus, hier fällt den Führungskräften häufig sehr viel ein. Das ist in dieser Kombination natürlich äußerst ungünstig. Daher lernen Sie jetzt ein sehr hilfreiches Tool kennen, wie man »Aus einer Mücke einen Elefanten macht«, aber im ganz positiven Sinne! Dieses wird Ihnen dabei helfen, viele kleine, vordergründig unsichtbare Eigenschaften Ihrer Mitarbeitenden anzuerkennen.

Stellen Sie sich bitte einmal einen Ihrer Mitarbeitenden vor, bei dem Sie sonst nichts wirklich Lobenswertes zu identifizieren vermögen. Listen Sie dazu auf, was diese Person ganz konkret von morgens bis abends

macht. Denken Sie an alle kleinen Details, ohne diese zu bewerten. Vielleicht fallen Ihnen ja auch ganz kleine Dinge ein, die besonders charakteristisch für diese Person sind. Aus diesen kleinen Mücken machen wir jetzt echte Elefanten.

Vielleicht haben Sie identifiziert: Der Mitarbeitende ist immer als Erster im Büro oder als Letzter. Oder er setzt jeden Tag für alle in der Gemeinschaftsküche Kaffee auf. Oder er tanzt wild auf dem Sommerfest. Vielleicht ist er auch immer für einen After-Work-Drink bereit. Er kann mit jedem über Gott und die Welt reden. Oder ist unglaublich penibel mit der sauberen Abrechnung der Büroutensilien. Und so weiter. Es soll hier wirklich um kleine Dinge gehen. Und dann nehmen Sie sich die einzelnen Punkte einmal vor und schauen, aus welchem Sie einen Elefanten machen könnten, also wie man das Verhalten so interpretieren kann, dass es einen größeren Wert dahinter widerspiegelt.

Das Kaffeekochen für alle könnte man bspw. als »vor-bildliches Einsetzen für die Gemeinschaft« sehen. Als Erster oder Letzter im Büro sein, könnte man einrahmen als »man fühlt sich morgens/abends nie allein, weil du da bist«. Das Tanzen könnte genau dafür gelobt werden, als »etwas Schwung in den Laden zu bringen«. Der After-Work-Drink könnte für die generelle Bereitschaft fürs Netzwerken gelobt werden. Das Schnacken an der Rezeption kann positiv sein, weil es der informellen Informationsweitergabe dient. Das genaue Abrechnen des Büromaterials zeugt von einem hohen Identifikationsgrad mit der Firma, in der deshalb auch nichts geklaut werden soll. Sie merken, wenn man sich nur etwas darauf einlässt, dann ist es gar nicht so schwer, etwas Kleines zu etwas Größerem zu machen.

Jetzt liegt es nur an Ihnen, dass Sie es auch einmal verbalisieren. Nicht übermäßig und aus den Proportionen geblasen, sondern vielleicht einfach mal nebenbei so à

la »Du, das habe ich dir noch nie gesagt, aber ich finde ... wirklich toll, weil ich darin zu erkennen meine, dass du ...! Dafür wollte ich mich einmal bedanken.«

Der andere wird wahrscheinlich sehr erstaunt sein. Lassen Sie ihn das ruhig sein, und pflegen Sie diesen Stil einfach weiter. Sie werden sehen, dass sich die Umgangsart in Ihrem Team nach und nach zu einer wertschätzenderen verändern wird. Mehr noch, die Mitarbeitenden, bei denen Sie meinten, nichts finden zu können, und nun aus einer Mücke einen Elefanten gemacht haben, werden häufig aufblühen und wieder neuen Schub bekommen. Und wer weiß, so unwahrscheinlich ist es dann gar nicht, dass es infolge dessen wirklich eine Leistung gibt, die Ihnen sogar sofort auffällt.



Prof. Dr. Niels Van Quauebeke

Der Psychologe Niels Van Quauebeke ist Professor für Leadership und Organizational Behavior. Er wurde mehrfach als einer der führenden Wirtschaftswissenschaftler im deutschsprachigen Raum ausgezeichnet. Seine Forschung findet nicht nur im Elfenbeinturm der Wissenschaft Zuspruch, sondern wird auch immer wieder von nationalen wie internationalen Medien aufgegriffen. Van Quauebeke lehrt seit mehreren Jahren in der Executive Education zu den Themen Führung, Verhandlung und Kommunikation.



ZEIT AKADEMIE
BUSINESS

PSYCHOLOGIE
DER FÜHRUNG

MENSCHEN VERSTEHEN.
MENSCHEN BEWEGEN.

Was bedeutet gute Führung? Wie werden Mitarbeitende motiviert und wie gute Entscheidungen im Team herbeigeführt? Wie kann Feedback konstruktiv gegeben werden, sodass ein Wachsen möglich ist?

Psychologe und Professor für Leadership und Organizational Behavior Dr. Niels Van Quaquebeke wird Ihnen in vierzehn Lektionen erläutern, warum Führung ein Grundverständnis für die Natur des Menschen voraussetzt. Ausgehend von der Psychologie der Mitarbeitenden wird über das Zusammenspiel von Menschen in Teams und Organisationen der Blick auch auf die klassischen Führungsthemen wie Lernen, Motivation und Emotion gelegt. Sie erfahren, wie schwierige Gespräche angeleitet, Meetings effizient gestaltet werden und wie Sie ein produktives Arbeitsumfeld schaffen. Wichtige Werkzeuge und Übungen für eine konsequente Umsetzung werden vorgestellt, damit Sie für die Herausforderungen als Führungskraft jeden Tag gewappnet sind.

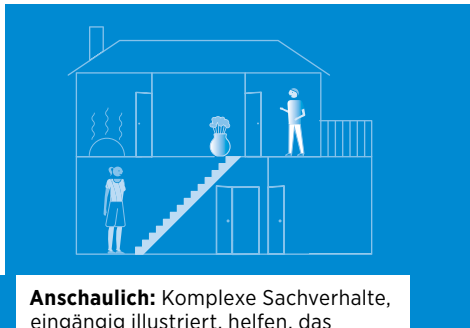


Ihr Dozent: Psychologe Prof. Dr. Niels Van Quaquebeke gilt als einer der führenden deutschspr. Wirtschaftswissenschaftler

Inhalt Business-Seminar

14 Lektionen: Online • Buch

- Lektion 1:** Überblick – Was Sie in diesem Seminar lernen
- Lektion 2:** Die Führungsrolle – Sich selbst durch die Verführung führen
- Lektion 3:** Persönlichkeit und Werte – Unterschiedlichkeit anerkennen und nutzen
- Lektion 4:** Lernen – Mehr erreichen mit motivierenden Zielen und gutem Feedback
- Lektion 5:** Identität – Warum Identitäten abseits der Arbeit wichtig sind
- Lektion 6:** Emotion – Gute Stimmung macht Unternehmen erfolgreicher
- Lektion 7:** Motivation – Strategien für mehr Energie bei der Arbeit
- Lektion 8:** Team-Design – Teams optimal zusammenstellen
- Lektion 9:** Teamentscheidungen und -kreativität – So führen Meetings zu guten Resultaten
- Lektion 10:** Gruppenidentität – Führen ohne Vorurteile
- Lektion 11:** Organisationskultur – Die Kunst der indirekten Steuerung
- Lektion 12:** Organisationsveränderung – Menschen beim Wandel mitnehmen
- Lektion 13:** Adaptive Organisation – Produktive Balancen für die stete Erneuerung
- Lektion 14:** Abschluss – Aus Erkenntnissen auch Gewohnheiten werden lassen



Anschaulich: Komplexe Sachverhalte, eingängig illustriert, helfen, das Gelernte zu festigen



Demonstrationen: Einblicke in einen Workshop für Führungskräfte machen Stolperfallen im Alltag sichtbar