

**tiefdunklesweiss®**

herausfordernd.  
unbequem.  
anders.

# Seminar. Workshop. Training.

Selbstverständnis. Formate. Themen.

Katalog ‚Seminar, Workshop und Training‘.

1. Oktober 2015



## Unternehmen im Wandel. Mensch im Mittelpunkt.

Aus der Praxis, für die Praxis. In dieser Überzeugung nutzen und vermitteln Andreas Hartmann und seine Partner im tiefdunklesweiss Beraterwerk Ihre jahrelangen Erfahrungen in zahlreichen zumeist komplexen Projekten, Führungsaufgaben und Organisationsstrukturen. Das Resultat: Themen und Angebote, die für Sie konkret und relevant sind und die sich an den wirklichen Problemen und Defiziten in Ihrer Organisation orientieren.

Mensch im Mittelpunkt - in diesem Leitbild ist die tiefdunklesweiss Impulsgeber, Begleiter, Moderator und Coach. Ziel ist es mit Ihnen und Ihrem Team Wertewelt und Kompetenzen zu schärfen und das Interesse an selbstmotivierter Verhaltensänderung zu beflügeln.

Hieraus entsteht Ihre Chance: erlauben Sie eine externe Sicht, profitieren Sie von unseren Erfahrungen, lernen Sie schneller und nachhaltiger.

Unser Stil: Konkret. Relevant. Ehrlich.

Das bedeutet für Sie: wir verzichten auf abstrakte theoretische Abhandlungen, kommen auf den Punkt, sprechen Klartext und nutzen Beispiele aus der Praxis um bei den Teilnehmern einen eigenen echten Reflektions- und Lernprozess auszulösen.

Im Folgenden stellen wir jene Formate vor, in denen wir unsere Erfahrungen, Kenntnisse und Veranstaltungen individuell für Sie ausprägen können:



### **Seminar**

Aktive Wissensvermittlung durch Seminarleiter, Vertiefung durch offene Diskussion und Gruppenarbeit.

1-3 Tage, 6-16 Teilnehmer

### **Workshop**

Geleitet durch einen Moderator, inhaltlich getragen durch die Teilnehmer. Ideen entwickeln, Probleme lösen und gemeinsam Erkenntnisse gewinnen.

0,5-3 Tage, 6-20 Teilnehmer,

### **Training**

Die Vermittlung und das Einüben angestrebter Verhaltensweisen. Kurzvortrag durch Trainer, Reflektion und Analyse eigener Verhaltensweisen.

1-3 Tage, max. 12 Teilnehmer

### **Think Tank**

Geleitet durch einen Impulsgeber, der Bestehendes hinterfragt und neue Thesen aufstellt. Forcierung einer offenen Debatte und Meinungsbildung.

1-3 Tage, 6-12 Teilnehmer, interdisziplinär

### **Coaching**

Individuelle und persönliche Beratung und Begleitung durch einen Coach, zur Entwicklung und Ausprägung angestrebter Verhaltensmuster und Fähigkeiten.

Mehrere Intervalle von je 2-4 Stunden

Gerne kombinieren wir Formate und Inhalte - Ihr Bedarf und Ihre spezifischen Randbedingungen stehen für uns stets im Vordergrund.

## Themen und Angebot im Überblick

### Unternehmensentwicklung und Strategie

- Ambition, Ziel und Strategie – Wunschdenken oder Zukunft ?
- Egozentrik und Protektionismus vs. Offenheit und Agilität.
- Storytelling - die Kunst, Vision und Zukunft zu teilen.

### Marketing & Vertrieb

- Alleinstellungsmerkmale - na klar, haben wir. Oder ?
- Die Macht der Marken - warum dieses Potenzial verschenken?
- eCommerce und Co. - ist das auch was für uns?
- Unternehmen im Untergrund - schade, dass Sie niemand kennt.

### Führungskompetenz

- Inkonsequenz - das einzig konsequent gelebte Prinzip.
- Glückwunsch, Sie sind befördert. Und was nun ?
- Führung im Alltag - der Spagat zwischen Anspruch und Wirklichkeit.
- Motivation - ein kostbares und flüchtiges Gut!
- Täter oder Opfer - wenn die Führung kollektiv versagt.

### Organisationsentwicklung

- Prozesse oder Werte - was wirklich zum Ziel führt !
- Clash of Culture – Arbeiten im internationalen Konzern.

### Kommunikation

- Sag es ehrlich, klar und deutlich - und frage, ob Du verstanden wurdest.
- Teamwork - alles, nur keine Zusammenarbeit.

### Coaching-Instrumente

- Der Führungskräftezirkel.
- Systems Engineering Excellence.
- Das Individual - Coaching.

### Ihre Individuelle Veranstaltung

- Ihr individueller Bedarf im Mittelpunkt: Veranstaltung nach Maß.



## **Ambition, Ziel und Strategie - Wunschdenken oder Zukunft ?**

Wie strategische Ziele eine echte Chance auf Umsetzung bekommen.

Sie haben beides, unternehmerische Vision und Ambition, einen klaren Blick auf die Zukunft Ihres Unternehmens. Sie haben Ihre Ambitionen in Ziele übersetzt und eine klare Umsetzungsstrategie definiert? Nun soll es an die Umsetzung gehen. Dazu leiten Sie Maßnahmen ein, welche sich z.B. in die Bereiche Markt, Technologie und Produkte sowie auf unternehmensinterne Struktur- und Kompetenzanpassungen erstrecken sollen. Final geben Sie Ihrem Strategieprojekt einen ambitionierten Zeitplan und starten Ihr Projekt über eine interne Kick-Off Veranstaltung. Und nun ? Unternehmerische Ambition, strategische Planung und Vorgaben an das eigene Unternehmen müssen zwingend die aktuelle Situation und die Fähigkeits-/Beanspruchungslage beachten und einbeziehen. Denn was passiert, wenn Ihre Mitarbeiter und somit Ihr Unternehmen Ihr Strategieprojekt nicht umsetzen können, ablehnen oder einfach nicht unterstützen wollen?

Das Seminar/der Workshop nutzt einen beispielhaft diskutierten strategischen Planungsprozess um die unmittelbare Wechselwirkung mit dem eigenen Unternehmen darzustellen und eine Ableitung der zwingenden Begleitmaßnahmen (Kommunikation, Ressourcen, Prioritäten) vorzunehmen.

Unternehmerische Ambition formulieren / Vision Statement verfassen / Strategische Unternehmensplanung erstellen / Ziele formulieren / Strategien und Taktiken ableiten / SWOT - Analyse / interne Limitationen beachten / Fähigkeiten (Ressourcen, Kompetenzen, Budgets) realistisch analysieren / unternehmerische Motivationslage verstehen / Wunschdenken vs. Realität / Implementierungsplanung erstellen / Strategieprojekt kommunizieren / Buy-In schaffen /

Strategen, Geschäftsleitung und Geschäftsentwickler, operatives Management, 6 - 12 Teilnehmer

Seminar oder Workshop, 1-3 Tage, Lesematerial zur Theorie, illustrierte Beispiele und Übungen



## **Egozentrik und Protektionismus vs. Offenheit und Agilität.**

Moderne Netzwerkunternehmen als Alternative für die Zukunft.

Was sind Sie heute, was wollen Sie zukünftig sein? Diese Frage ist herausfordernd und unbequem, doch mehr als relevant wenn Sie sich selbst als Unternehmen ehrlich hinterfragen und systematisch weiterentwickeln wollen. Viele Unternehmen können über 4 Merkmale charakterisiert werden: 1.: sie sind egozentrisch, sehen sich im Mittelpunkt und bewerten die Umwelt alleine aus der eigenen Perspektive; 2.: sie sind protektionistisch, stellen Zäune auf, über die niemand hinweg schauen darf und hinter denen das Unternehmenswissen eingesperrt wird; 3.: sie überschätzen die eigenen Produkte kritiklos und 4.: sie erbringen ihre Leistungen über eigene, langjährig in Bürogefängnisse eingesperrte Mitarbeiter. Als Gegenmodell entwickeln sich heute Netzwerkunternehmen, die dieser Charakterisierung entkommen wollen und die durch Offenheit, Flexibilität und Agilität bestechen.

Das Seminar stellt den Teilnehmern zwei unterschiedliche Unternehmenskonzeptionen gegenüber und vergleicht die Merkmale klassischer Unternehmen mit denen moderner Netzwerkunternehmen. Es erlaubt den Teilnehmer die Identifikation von Lösungsansätzen, mit denen die Vorteile der Netzwerkunternehmen in die Struktur ihres eigenen Unternehmens integriert werden können.

Betriebsorganisation heute / 4-Merkmale Checkliste / Gedankenspiel „Ideale Betriebsorganisation“ / Netzwerkunternehmen - was ist das / Netzwerke bilden und managen / von Netzwerk zum Netzwerkunternehmen / Agilität und Flexibilität erreichen / Kompetenz und Team ‚On-Demand‘ / von Netzwerken lernen / Mischformen, was ist möglich? /

Geschäftsleitung, Führungskräfte und Organisationsentwickler, 6 - 12 Teilnehmer

Seminar oder Workshop, 1 - 2 Tage, Unterlagen mit Beispielen, Checklisten und Übungen



## **Storytelling - die Kunst, Vision und Zukunft zu teilen.**

Wie Sie mit überzeugenden Geschichten punkten.

Sie sind ein erfahrender Vordenker, Moderator und Redner? Sie vermitteln komplexeste Sachverhalte, sind rhetorisch geschickt und können Ihre Zuhörer begeistern? Dennoch scheint es, das viele Ihrer Zuhörer den wesentlichen Punkt Ihrer Ausführungen doch nicht verstanden haben, keine Begeisterung für Ihre Idee gewinnen konnten und keine wirkliche Identifikation gefunden haben. Wie wäre es aber wenn Sie Ihre Inhalte veredeln könnten, Nachvollziehbarkeit und Identifikation schaffen würden und Ihre Vision und Ihren Appell emotional verankern könnten? Vermitteln Sie nicht nur Fakten, sondern erzählen Sie eine Geschichte über die Zukunft Ihrer Zuhörer, eine Geschichte die fasziniert und begeistert, die Vorteile und Nutzen begreifbar macht, und die den Wunsch weckt, dabei zu sein, mitzuwirken und aktiv an Dritte zu berichten.

Das Seminar vermittelt den Teilnehmern die ungeheure Kraft des Storytellings. Sie erfahren am eigenen Leibe was Geschichten auslösen und bewirken können und wie Sie Wissen, Werte und Handlungsideale an Ihre Zuhörer vermitteln können. Ihre Geschichte braucht Relevanz, Struktur und Identifikationskraft. Nutzen Sie Storytelling – als Führungsinstrument und Präsentationswerkzeug.

Storytelling - die Definition / Merkmale guter Geschichten / Aufbau und Struktur der Geschichten / Kernelement der Geschichte / der Appell - was Ihre Zuhörer hören müssen / Nutzen darstellen / Szenare darstellen / Betroffenheit hervorrufen / Emotionalisierung bewirken / Identifikation schaffen / der Erzähler - Vorbild mit Leidenschaft und Überzeugung / Vorschläge machen - gezielt formulieren wie gezielte Unterstützung aussehen würde /

Geschäftsleitung, Führungskräfte verschiedener Ebenen, externe Repräsentanten, 5 -15 Teilnehmer

Seminar, 1-2 tágig, Seminarunterlagen (Theoretische Erläuterungen, Beispiele, Übungen)



## **Alleinstellungsmerkmale - na klar, haben wir. Oder ?**

So erschaffen Sie einen herausragenden Kundennutzen.

Geschäftsleitung und Management sind sich einig: na klar haben wir Alleinstellungsmerkmale, sonst würden wir ja nichts verkaufen und nicht in dieser Marktposition sein. Auf die Bitte diesen besonderen Kundennutzen einmal klar zu benennen gibt es aber oftmals keine klaren Antworten mehr. Selbst erfolgreiche Unternehmen beschäftigen sich oftmals nur ungenügend mit Ihrer Alleinstellung und mit der Frage, was der Kunde aktuell und zukünftig wirklich erwartet. All jene Unternehmer, die sich nach Gründung, Restrukturierung oder einfach nur in der Ambition auf Marktführerschaft und Wachstum am Markt und im Wettbewerb gezielt durchsetzen wollen gilt aber: sie müssen dem Markt und den Kunden klar erläutern, wodurch das eigene Angebot signifikant besser und nützlicher ist als jenes der Wettbewerber.

Das Seminar/der Workshop beleuchtet das Konzept ‚Alleinstellung‘ aus verschiedenen Blickwinkeln und ermöglicht den Teilnehmern eine intensive Beschäftigung mit den Aspekten Unternehmensidentität, Kernkompetenz, Unverwechselbarkeit und Kundenerwartung. Final erkennen die Teilnehmer was Alleinstellung bedeutet und wie sie wertvollen Kundennutzen generiert.

Unternehmensidentität und Identitätskern / Unternehmenspersönlichkeit / Kernkompetenzen erkennen / Vision und Strategie / Definition und Merkmale der Alleinstellung / Kategorien der Alleinstellung / Unverwechselbarkeit / Abgrenzung zum Wettbewerb / Wahrnehmung und Wertschätzung des Kunden / Alleinstellungsmerkmale strategisch ableiten / Kommunikation und Werbebotschaft ausrichten / Alleinstellung als Element der Unternehmenskultur /

Geschäftsleitung, Führungskräfte mehrerer Ebenen, Marketing & Vertrieb, 6 - 15 Teilnehmer

Seminar oder Workshop, 1 - 3 Tage, Lesematerial zur Theorie, illustrierte Beispiele und Übungen



## **Die Macht der Marken - warum dieses Potenzial verschenken.** Wie Sie das Instrument Marke für Ihr Unternehmen nutzen können.

Sind Sie eine Marke? Oder besitzen Sie eine eigene Marke? Starke Marken begeistern Menschen und geben Orientierung und Sicherheit in einer stetig komplexeren Welt. Marken leben von Emotionen. Eine begeisternde, wiedererkennbare und einmalige Marke ist der Schlüssel für einen erfolgreichen Marktauftritt. *„Aber für uns und unsere Produkte, da passt das doch nicht und es lohnt sich bei unseren Kunden gar nicht“.* So oder ähnlich werden viele Unternehmer die Frage nach einer eigenen Markenstrategie skeptisch zurückweisen. Aber: emotionale Markenerlebnisse, die dort ansetzen, wo alle Kunden Ihre Kaufentscheidungen treffen - im Kopf, im Herzen und im Bauch - können auch für Sie, Ihr Unternehmen und ihre zukünftigen geschäftlichen Erfolge ungeahnte und signifikante Vorteile bringen.

Das Seminar erarbeitet wesentliche Elemente und Merkmale moderner Markenführung, illustriert die erzielbaren Vorteile und skizziert die mögliche neue Intensität und Qualität in Ihren Kundenbeziehungen. Zudem vermittelt das Seminar konkrete Anleitungen, die Ihnen bei der Entwicklung einer eigenen Markenstrategie, im Markendesign und bei der Markenimplementierung helfen.

Identität und Persönlichkeit Ihres Unternehmens / Strategische Ziele im Fokus / Alleinstellungsmerkmale / Kundenerwartung - was der Kunde von uns erwartet / Markenanalyse - das Fundament Ihrer Marke / Markenstrategie - der Weg Ihrer Marke / Markendesign - der Auftritt Ihrer Marke / Markenkommunikation - die Sprache Ihrer Marke / Markenimplementierung - die Verankerung Ihrer Marke / Emotionalisierung und Identifikation /

Geschäftsleitung, Führungsebenen, Marketing und Vertrieb. 6 - 12 Teilnehmer

1-2 tägiges Seminar, Seminarunterlagen



## eCommerce und Co - ist das auch etwas für uns?

Internetbasierte Vertriebs- und Kommunikationskanäle auch für Sie.

Auch heute noch realisieren viele Unternehmen ihre Marketing- und Vertriebsmaßnahmen sowie die Kommunikation mit Ihren Kunden ohne wirkliche Nutzung der digitalen Medien und Marktplätze. Viele haben zwar eine eigene Internetseite, doch diese ist meistens nur statisches Informationsportal ohne Interaktion und Dialogmöglichkeit. *„Unsere Produkte funktionieren über das Internet nicht, und unsere Kunden wollen doch lieber direkt und persönlich mit uns sprechen. Facebook und so, das ist nichts für uns!“* So oder ähnlich wäre die Antwort, wenn man mit der Frage nach einem zweiten digitalen Vertriebskanal im Internet käme, oder wenn man die Verankerung des Unternehmens als moderne und offene Persönlichkeit in den Social Media vorschlagen würde. Es gibt aber heute aber kein Unternehmen mehr, das diese Medien verneinen und somit eindeutigen Kundenpräferenzen verprellen darf.

Das Seminar / der Workshop erläutert anschaulich die Trends und Entwicklungen der Zeit, beschreibt die Nutzung des Internets als Marketing-, Vertriebs- und Kommunikationsplattform und diskutiert die Merkmale und Chancen des eCommerce und der Nutzung der Social Media.

Begriffsdefinitionen - worüber reden wir? / Digitale Marktplätze / Marketing und Vertrieb im www / Klassische vs. digitale Medien: eine Gegenüberstellung / Kombination von Strategien und Lösungen / Web-Identität / e-Services / Kommunikation über die Social Media / Webshops / Internet-Portale / Veränderung der Unternehmenspersönlichkeit / digitale Unternehmensidentität /

Geschäftsleitung, Geschäftsfeldentwicklung, Marketing und Vertrieb, 6 - 15 Teilnehmer

Seminar oder Workshop, 1 – 2 tage, Lesematerial zur Theorie, illustrierte Beispiele und Übungen



## **Unternehmen im Untergrund - schade, dass Sie niemand kennt.** So machen Sie Unternehmen, Fähigkeiten und Produkte bekannt.

Sie sind ein wirklich tolles Unternehmen, mit starken Kompetenzen und hervorragenden Produkten? Ihre Bestandskunden sind zufrieden mit Ihnen und halten Ihnen treu die Stange? Dann gratulieren wir Ihnen herzlich. Kann es sein, dass Sie dennoch auf der Stelle treten und den Eindruck haben, dass Sie am Markt deutlich mehr Breite und Tiefe besitzen sollten und insgesamt viel mehr Dynamik, Erfolg und letztlich Wachstum realisieren müssten? Es sind gerade Unternehmen wie Ihres, die irgendwie im Untergrund agieren und von deren Existenz nur ein ausgewählter Kreis von Partnern und Kunden wissen. Aber was nützen Ihnen Ihre Fähigkeiten und Produkte, wenn niemand von Ihnen weiss? Machen Sie sich klar wer und was Sie sind, seien Sie stolz auf sich und zeigen Sie das der ganzen Welt. Erklären Sie wofür Ihr Unternehmen steht, was Ihre Werte sind und was jeder Kunde von Ihnen erwarten darf. Und sprechen Sie über deutlich über Ihre Leidenschaften und Fähigkeiten, statt nur trocken Ihre Produkte vorzustellen.

Das Seminar erarbeitet die Elemente und Merkmale unternehmerischer Außenwirkung und zeigt konkrete Wege auf, Bekanntheit, Begeisterung und Identifikation im Markt zu schaffen.

Den eigenen Bekanntheitsgrad verstehen / Unternehmenspersönlichkeit und -identität schärfen / Marken schaffen / Alleinstellungsmerkmale herausarbeiten / Zielgruppen erkennen / Eindimensionalität verlassen / Vision teilen / Werte und Überzeugungen vermitteln / Unternehmensstrategie formulieren / Ziele und Elemente des Marketing / Kommunikationsstrategie erarbeiten / klassische und digitale Kanäle und Medien / Instrumente /

Geschäftsleitung, Führungskräfte und Vertriebsmitarbeiter, 6 - 12 Teilnehmer

Seminar, 1 - 2 Tage, Lesematerial zur Theorie, illustrierte Beispiele und Übungen



## **Inkonsequenz - das einzig konsequent gelebte Prinzip.**

Die Konsequenz als zentrale Forderung an alle Führungskräfte.

Sind Sie konsequent? Und erleben Sie Ihr Unternehmen als konsequent? Konsequenz, das ist Merkmal und Erfolgsfaktor starker Führungskräfte und erfolgreicher Unternehmen. Was aber macht eine Organisation zu einer konsequenten Organisation? Wie und wo entsteht Konsequenz, und wie kann sie das ganze Unternehmen durchziehen? Leider ist die Realität in vielen Unternehmen und Organisation aber eine drastisch andere: Inkonsequenz scheint das einzig konsequent gelebte Prinzip zu sein! Sie demotiviert alle Mitarbeiter, behindert die Umsetzung gesteckter Ziele und zerstört das Vertrauen in Geschäftsleitung und Führung. Es ist und bleibt die zentrale Vorbildfunktion und Führungsleistung der Geschäftsleitung, den Unternehmenswert Konsequenz selbst zu leben, von anderen einzufordern und insgesamt eine durch gemeinsame Erfolge belohnte Konsequenzkultur im Unternehmen zu schaffen.

Das Seminar illustriert anschaulich welche negativen Auswirkungen Inkonsequenz in der Führung auf die Mitarbeiter und auf interne wie externe Projekte hat. Unter Anleitung des Seminarleiters führen die Teilnehmer eine Wertdiskussion und leiten individuelle und konkrete Verhaltensänderungen ab.

Konsequenz - was ist das / Konsequenz als Unternehmenswert / Verbindlichkeit u. Konsequenz / Vorbild sein / das Ehrenwort-Prinzip / Ziele richtig definieren / Sachstand und Ergebnisse kontrollieren / Fokus auf Relevantes und Wichtiges / Ehrlich planen / Klar kommunizieren / Inkonsequenz erkennen / Sanktionen erläutern und durchsetzen / Vorher denken: was passiert, wenn wir wirklich konsequent sind /

Führungskräfte aller Ebenen, Personal- und Organisationentwickler, 6 - 14 Teilnehmer

1 - 2 tägiges Seminar, Seminarunterlagen und Beispiele



## Glückwunsch, Sie sind befördert.

So gelingt Ihnen der Einstieg in die neue Führungsposition.

Mit der Beförderung stehen viele junge Führungskräfte vor einer besonderen Herausforderung. Speziell der Aspekt der Personalführung überfordert viele, denn hier müssen die neuen Führungskräfte Ihren oftmals langjährigen und befreundeten Kollegen gegenüber in einer neuen Rolle auftreten. Speziell in Situationen, in denen Anweisungen gegeben werden müssen, Kritik zu üben ist oder Kontrolle ausgeübt werden muss fühlen sich die jungen Führungskräfte oft unwohl und überfordert. In der Konsequenz führen dann der Wunsch nach Harmonie und gutem Miteinander zu Führungsschwächen, welche sich letztlich auf die Leistung aller in einem Team negativ auswirken. Final kann die Unsicherheit der Führungskraft dann zur Ausprägung von Führungsstilen führen, die in beiden Extremen (autoritär oder unterwürfig) problematisch sind.

Das Seminar erläutert anschaulich und an nachvollziehbaren Beispielen orientiert die typischen Problemsituationen und Fallstricke, leitet daraus die Ziele bzgl. Rollenverständnis und Führungsstil ab und ergänzt konkrete Methoden und Hilfestellungen.

Rollenverständnis entwickeln / Führungsstile im Vergleich / Akzeptanz gewinnen / Werte und Vorbildfunktion / Ziele vermitteln / Kommunikation ernst nehmen / Führung über Zielvereinbarungsdialog / Motivation geben / Delegation ernst nehmen / Eigenverantwortung erlauben / Kontrolle ausüben / Feedback geben / Mensch bleiben /

Führungskräftenachwuchs, 6 - 12 Teilnehmer

1-tägiges Seminar, Seminarunterlagen



## **Führung im Alltag - der Spagat zwischen Anspruch und Realität.** Wie Sie Ihre Führungsposition erfolgreich ausfüllen können.

Sie sind eine Führungspersönlichkeit, die mit dem Wesen guter Führung bestens vertraut ist, die motivieren und delegieren kann und zudem vertrauensvoll und freundschaftlich mit den Mitarbeitern umgeht. Dennoch haben Sie den Eindruck dass es Ihnen in der Hektik des Alltags, zwischen all Ihren Terminen und Verpflichtungen, nicht gelingt Ihrer Führungsaufgabe wirklich gerecht zu werden. Sie spüren die Unzufriedenheit oder sogar Resignation bei Ihren Mitarbeitern, enttäuschen diese indem Sie immer wieder Meetings und Mitarbeitergespräche verschieben müssen und bei Delegation und Ergebniskontrolle ungeduldig und harsch reagieren. Viele Führungskräfte leiden unter diesem frustrierenden Konflikt: sie kennen und verstehen ihre Führungsrolle, haben den ernsthaften Anspruch dieser Rolle gerecht zu werden, können das im Alltag aber dennoch nicht umsetzen.

Das Seminar erinnert die Teilnehmer an die Ideale und Werte guter Führung und fokussiert zunächst auf die persönliche Haltung und Einstellung der Führungskraft selbst. Die Werte Authentizität und Souveränität werden am modernen Führungsideal gespiegelt, dem eingangs beschriebenen Führungskonflikt gegenübergestellt und um konkrete Hilfsstellungen ergänzt.

Rolle der Führungskraft / Werteideal einer Führungskraft / Führungsaufgaben verstehen / Führungskompetenz / Führungsstil / Führungsverhalten / Vorbild sein / Verbindlichkeit und Konsequenz / Motivation und Delegation / Aktives Zuhören / Ehrliches und Konstruktives Feedback geben / Selbstorganisation / Zeitmanagement / Priorisierung / Das Team vertreten / Mut und Kreativität /

Erfahrende Führungskräfte aller Ebenen, Führungskräftenachwuchs, 6 - 12 Teilnehmer

1 - 2 tägiges Seminar, Lesematerial, illustrierte Beispiele, Übungen



## Motivation, ein flüchtiges Gut.

Werden Sie Motivations-Coach und aktivieren Sie Ihre Mitarbeiter.

„Unsere motivierten Mitarbeiter sind unser kostbarstes Kapital.“ So oder ähnlich steht das in zahlreichen Unternehmensprofilen. Aber wie motiviert sind diese so oft zitierten Mitarbeiter wirklich? Und woher kommt diese offenbar unschlagbare Wunderwaffe Motivation? Aus einer motivierenden Unternehmenskultur, aus moderner und konsequenter Führung oder über eine besonders gute Bezahlung? Eine anhaltende und gesunde Motivation, die im Idealfall jede einzelne Person im Unternehmen beflügelt, ist wesentlicher Garant für Verbindlichkeit, Effizienz, Erfolg und gemeinsame Erfolgserlebnisse.

Das Seminar erklärt anhand nachvollziehbarer menschlicher Grundmotive die Quellen und Formen der Motivation und spiegelt diese an Situationen und Realitäten im Unternehmen. Im Kontext moderner Führung wird erarbeitet, wie einzelne Mitarbeiter oder ganze Teams und Organisationen zur konsequenten Verfolgung einzelner / kollektiver Ziele motiviert werden können. Zudem wird die Auswahl des richtigen Mitarbeiters für eine besondere Aufgabe oder als Nachwuchsführungskraft anhand deren Motivationsniveaus besprochen. Werden Sie zu einem echten Motivations-Coach.

Definitionen der Motivation / Umsetzungskompetenz / intrinsische Motivation / extrinsische Motivation / Grundmotive nach Mc Clelland / Fünf Quellen der Motivation nach Barbuto / Motivation geben und Motivation zerstören / Das persönliche Optimum erkennen / Motivationsfaktor ‚Erfolgserlebnis‘ /

Führungskräfte verschiedener Ebenen, Teamleiter und Vorbildfunktionen, 6 - 15 Teilnehmer

1-2 tägiges Seminar, Seminarunterlagen (Theoretische Erläuterungen, Beispiele, Übungen)



## **Täter oder Opfer - wenn die Führung kollektiv versagt.**

So entkommen Sie den Fallen Opportunismus und Unehrlichkeit.

Projektprobleme, Dauerkrise oder interne Spannungen? Nun, was sind Sie: Täter, Opfer, oder beides zugleich? Wie verstehen Sie Ihre Rolle im obersten Führungsteam, und wie ist Ihr eigenes Verhalten? Es geht um eine Wechselbeziehung auf Augenhöhe, voller Respekt und Fairness. Es geht um das Handeln, und um das Handeln dürfen! Nicht um vorgesetzte Führungskräfte, die absolute Zustimmung erwarten, Widerspruch ablehnen, Nein-Sager sanktionieren, selbst opportunistisch sind und durch eigene Ängste bestimmt werden. Nicht um unterstellte Führungskräfte, die nur Ja sagen, nicht (negativ) auffallen wollen, Probleme lieber verschweigen und stets machen was erwartet wird. Für alle Führungsebenen, vom Vorstand hinunter zu den Fachführungskräften, muss gelten: Fehler eingestehen (dürfen), Kritik üben (dürfen), Einwände vortragen (dürfen), Alternativen vorschlagen (dürfen) und Verantwortung übernehmen (dürfen).

Das Seminar erläutert anschaulich und an nachvollziehbaren Beispielen orientiert die typischen Problemsituationen und Fallstricke, leitet daraus die Ziele bzgl. Rollenverständnis und Führungsstil ab und ergänzt konkrete Methoden und Hilfestellungen.

Verantwortung übernehmen / Opportunismus vermeiden / Konsequenz leben / Führungsfehler besprechen / offene und konstruktive Konfliktkultur schaffen / Vorbildfunktion wahrnehmen / Werte und Überzeugungen teilen / Fehlentwicklungen aufzeigen / Rollen und Verantwortlichkeiten klar vereinbaren / Kommunikationsfehler ausmerzen / Wissen aktiv nutzen / der Druck, alles richtig machen zu müssen / Macht delegieren /

Geschäftsleitung und Führungskräfte verschiedener Ebenen, 6 - 12 Teilnehmer

1- 2 tages Seminar, Seminarunterlagen mit Leitbildern und Checklisten



## Prozesse oder Werte.

Was wirklich zum Ziel führt.

Sind Sie ein Prozessmensch? Jemand, der alle Abläufe im Unternehmen verbindlich regeln und dokumentieren will. Oder sind Sie ein Wertemensch? Jemand, der darauf vertraut das gesunder Menschenverstand und eine starke Wertewelt im Unternehmen ausreichen um effizient und geordnet zu arbeiten. Beide Positionen haben ihre Vorteile, und letztlich ist klar: die Frage *Prozesse oder Werte* stellt sich gar nicht. Vielmehr geht es um einen ausgewogenen Zweiklang aus unternehmensinterner Prozesslandschaft und einer starken Wertewelt, die mit der Unternehmenskultur korreliert. Echte Probleme entstehen z.B. dann, wenn eine durch Führungsfehler und Inkonsequenz hervorgerufene Regelungswut zu einer unnötig aufgeblähten Prozesswelt und zu unnötig vielen Vorschriften im Unternehmen führt.

Das Seminar / der Workshop erarbeitet mit den Teilnehmern eine Definition und Abgrenzung der beiden Systeme *Prozesswelt und Wertewelt*. An Beispielen aus dem Alltag erkennen die Teilnehmer welche Aspekte des gemeinsamen Arbeitens und Zusammenlebens in einer Prozessbeschreibung geregelt werden sollten, und wo gemeinsame Ideale und Werte deutlich zielführender wirken.

Prozesse - Definitionen und Merkmale / Ideale und Werte - verankert in der Unternehmenskultur / Prozesswelt vs. Wertewelt / Der ausgewogenen Zweiklang / Die Natur der Dinge - Werte oder Prozesse / Der einfacherer Weg - Prozesse beschreiben oder Werte etablieren / Werteverfall durch Regelungswut / Der besondere Wert gemeinsamer Werte / Werte stärken - Vorschriften entrümpeln /

Geschäftsleitung, Führungskräfte mehrerer Ebenen, 6 - 15 Teilnehmer

Seminar oder Workshop, 1 - 2 Tage, Lesematerial zur Theorie, illustrierte Beispiele und Übungen



## **Clash of Culture - Arbeiten im internationalen Konzern.**

Wenn die Kollegen im Ausland zur Bedrohung werden.

*„Bisher waren wir selbstständig, zumindest aber in Ruhe gelassen. Und nun kommen die und wollen alles besser wissen und anders machen.“* So oder so ähnlich klingt das Klagen bei Management und Belegschaft, wenn der neue ausländische Inhaber oder der bisher unsichtbare Konzern mit stärkeren Vorgaben und deutlichen Zielen nach Veränderungen auftritt. Besonders schwierig werden die Veränderungen, wenn der internationale Konzern umfassende Reorganisationen und Verlagerungen plant, neue regionale Niederlassungen an Bedeutung gewinnen und bisher alleine erbrachte Leistungen zukünftig nur noch in internationalen Teams und Arbeitsteilungen realisiert werden sollen. Oftmals ändert sich dann nicht nur die Arbeitssprache; das Maß der auferlegten Veränderungen kann dramatische Spannungen für das gesamte Unternehmen generieren.

Das Seminar / der Workshop erläutert anschaulich die typischen Herausforderungen, Problembereiche, Missverständnisse und Ängste, die aus der von außen auferlegten Zusammenarbeit mit dem Konzern und den Kollegen im Ausland resultieren. Es gibt konkrete Hilfestellungen, empfiehlt Maßnahmen und zeigt die Chancen der Veränderungen auf.

Arbeiten im internationalen Konzern / Führungskulturen im Vergleich / Local Management vs. Headquarter / Regionalität / Think Global, act Local / Toleranz / Diversität / Regionalität / verschiedene Rollen- und Selbstverständnisse / Sprachbarrieren / kulturelle Unterschiede und Missverständnisse / internationales Teamwork / interner Wettbewerb / Zukunft sichern / Perspektive schaffen / Chancen erarbeiten und nutzen /

Geschäftsleitung, Führungskräfte aller Ebenen, Personen mit Vorbildfunktion, 6 - 12 Teilnehmer

Seminar oder Workshop, 2-3 Tage, Lesematerial zur Theorie, illustrierte Beispiele und Übungen



## Sag es ehrlich, klar und deutlich.

Besser kommunizieren und Missverständnisse vermeiden.

Es passiert auf allen Führungsebenen, in jeder Teambesprechung und in vielen Mitarbeitergesprächen. Menschen unterhalten sich, kommunizieren, um Ziele, Sachverhalte und Positionen auszudrücken, in der Erwartung ein gemeinsames Bild zu entwickeln und Konsens zu finden. Dennoch klappt das in sehr vielen Fällen nur teilweise und manchmal auch gar nicht. Missverständnisse führen zu betrieblichen Problemen und Fehlern und generieren erhebliche zwischenmenschliche Spannungen. Im schlimmsten Fall führen derartige Kommunikationsfehler zum Scheitern von Kundenprojekten, zu erheblichen finanziellen Nachteilen und zum anhaltenden Reputationsverlust.

In diesem Seminar lernen die Teilnehmer wie eine ehrliche und gute Kommunikation funktioniert und warum es im Alltag oftmals so schwer fällt, das erlernte Wissen auch umzusetzen und anzuwenden. Sie erfahren wie sie komplizierte Sachverhalte und schwierige zwischenmenschliche Situationen mit einer guten Kommunikationskompetenz meistern können, Ziele verdeutlichen, Motivation schaffen und letztendlich Missverständnisse und resultierende Probleme vermeiden können.

Was ist Kommunikation / Grundlagen der Kommunikation / Verbale und Non-Verbale Kommunikation / Sender-Empfänger-Modell / Botschaften nach Schulz v. Thun / Subjektivität / Kommunikationsregeln anwenden / Ziele vereinbaren / aktives Zuhören / gezieltes Fragen / Feedback geben / Motivation geben / Emotionale Kommunikation / Emotionen kontrollieren / konstruktive Kritik / Kompromisse finden / Erfolge kommunizieren /

Führungskräfte und Personen in wichtigen Kommunikationsrollen. 6 - 15 Teilnehmer

1-2 tägiges Seminar, Seminarunterlagen



## **Teamwork - alles, nur keine Zusammenarbeit.**

Wie aus Missverständnis und Egotrip echte Teamarbeit werden kann.

Kennen Sie das Gefühl: Sie sind Teammitglied mit bester Ambition und Motivation, dennoch denken Sie oft „...man, das hätte ich alleine viel schneller geschafft, warum müssen wir alles diskutieren, warum gibt es hier Kollegen die Ziele und Spielregeln nicht verstehen wollen?“ Viel destruktiver für die individuelle Motivation und die Teamarbeit ist die Wahrnehmung, dass einzelnen Teammitglieder entweder auf einem Egotrip sind, oder sich im Team mit ungenügender Kompetenz und Leistung verstecken wollen. Teamwork, das sind Menschen mit individuellen Charakteren und Fähigkeiten, die gemeinsame Ziel verfolgen, motiviert zusammen arbeiten, gemeinsam Randbedingungen und Spielregeln beachten, um zusammen Erfolgserlebnisse zu teilen, die befriedigen und stolz machen. Dieser Idealzustand entsteht jedoch nicht von alleine; er bleibt auch nicht automatisch bestehen.

Die Teilnehmer nutzen diesen Idealzustand als Diskussionsgrundlage zur Ableitung eines gemeinsamen Leitbildes ‚Gute Teamarbeit‘ und zur Herausarbeitung relevanter Merkmale und Prinzipien. Gleichzeitig entsteht eine Wahrnehmung bzgl. eigenem Fehlverhalten und Missverständnissen im Team, sowie die Chance zur Ableitung konkreter Verbesserungsvorschläge.

Gemeinsame Definition Team u. Teamwork / Theorien zur Teamarbeit / Erwartungshaltungen und Missverständnisse / Kollektive Intelligenz / Was macht gute Teamplayer aus / Was ist ein Querulant / Gerechtigkeit im Team / Rahmenbedingungen guter Teamarbeit / Spielregeln / Aktives Zuhören / Feedback geben und empfangen / Den Beitrag für das Team wertschätzen / Die Rolle des Teamleiters / Die ideale Teamzusammenstellung /

Teammitarbeiter, Teamleiter und Personal-/Organisationsentwickler, 6 - 14 Teilnehmer

Seminar oder Workshop, 1 - 2 Tage, Lesematerial zur Theorie, illustrierte Beispiele und Übungen



## Der Führungskräftezirkel.

Wie der Führungskräfte-Dialog zu einer neuen Führungskultur führt.

Der Führungskräftezirkel ist ein Instrument des Dialoges und Austausches zwischen den Führungskräften des Unternehmens und dem externen Coach. Ziel ist die gemeinsame Verbesserung von Führungskultur und Führungsleistung im Unternehmen. Im Führungskräftezirkel, einem regelmäßig geplanten halbtägigen Termin, tauschen sich die Führungskräfte über alltägliche wie ungewöhnliche Führungssituationen aus. Sie reflektieren diese Situationen gemeinsam und erarbeiten mit dem Coach Lösungsansätze, Verhaltensmuster und neue Führungsstandards. Im nächsten Treffen der Führungskräfte werden dann die erprobten Lösungen und die Ergebnisse wieder aufgenommen, bewertet und bei Bedarf verbessert. Die besondere Kraft des Führungskräftezirkels liegt somit im offenen Dialog und Erfahrungsaustausch der Führungskräfte untereinander. Über eigene Probleme oder Erfolge in Führungssituationen zu berichten, die Meinung und Empfehlungen der Kollegen zu hören, an deren Themen teilzuhaben und durch den Coach hinterfragt, angeleitet und zum Punkt geführt zu werden, das generiert einen nachhaltigen Lerneffekt und stärkt den Zusammenhalt als Führungsmannschaft. Letztlich verbessert der Führungskräftezirkel die gesamte Führungskultur des Unternehmens.

Erfahrungsaustausch ermöglichen / Dialog fördern / gemeinsam lernen / Führungssituationen analysieren / Verhaltensweisen verstehen und bewerten / Führungsleistung verbessern / Führungskultur ausprägen / Team-Spirit schaffen /

Führungskräfte und Manager verschiedener Ebenen, 6 - 12 Teilnehmer

6 - 12 Team-Coaching Sessions, jeweils 4-6 Stunden, Unterlagen zu Theorie und Prozess



## **Systems Engineering Excellence.**

So verbessern Sie Ihre Systems Engineering Kompetenz.

Das Systems Engineering steht in nahezu allen komplexen Technologie- und Entwicklungsprojekten als oberste Engineering-Disziplin in einer besonderen Verantwortung. Systems Engineering ist ein Prozess, der den gesamten Lebenszyklus eines Systems oder einer Fähigkeit umfasst, von der ersten Idee zur Systemspezifikation, über die Entwurfs- und Realisierungsphase in das Life-Cycle-Management. Das Systems Engineering erfordert für Ihr Unternehmen eine spezifische Konfiguration und Auslegung.

Die Seminarfolge Systems Engineering Excellence ist eine über mehrere Termine verteilte betriebsinterne Initiative, welche zu einer umfassenden und nachhaltigen Verbesserung der Systems Engineering Kompetenz führt und eine unternehmensspezifische Auslegung und Standardisierung der Prozesse und Produkte bewirkt. Unter der Leitung eines erfahrenen Coaches erweitern die Teilnehmer Ihre Kompetenzen im Systems Engineering, tauschen sich mit ihren eigenen Erfahrungen aus und finden für das Unternehmen die besonders wertvollen Best-Practices. Im Gesamteffekt generiert diese Seminarfolge ein deutlich besseres Verständnis und einen starken Kompetenzgewinn im Thema Systems Engineering und verankert diese Disziplin in Ihrem Unternehmen.

Theorie des Systems Engineerings / internationale Standards / der System Engineering Management Process / Rollen im Systems Engineering / Requirements Engineer / Systems Architect / Software-Architect / Proposal Engineer / Project Engineer / Integration Specialist / Test Engineer / Procedures, Templates und Checklists / Projekt Zeitplan und Meilensteine / relevante Reviews / erforderliche Dokumentation / Einbezug des Kunden /

Führungs- und Fachkräfte des Entwicklungsbereiches, 6 - 12 Teilnehmer

Seminarfolge, 6 - 12 Veranstaltungen, jeweils 4-6 Stunden, Unterlagen zu Theorie und Prozess



## Das Individual - Coaching.

Die wertvolle Begleitung und Unterstützung Ihres Kernpersonals.

Mit dem Individual - Coaching werden Einzelpersonen unterstützt, die in Ihren Aufgaben als Führungskräfte, Teamleiter oder Fachkräfte ganz besonderen Herausforderungen, Arbeitsbelastungen und Konfliktsituationen gerecht werden müssen. Hierzu gehören besonders hohe Belastungen und Vorgaben aus schwierigen Projekt- und Produktionsvorgaben, aber auch Konflikte, die sich aus Reorganisation, Mandatswechsel und den daraus resultierenden personellen Maßnahmen generieren. Für jeden, der in schwierigen Situationen als Vorbild und Entscheider voran gehen muss, stellen sich schwere und oftmals sehr persönliche Fragen: *Wie gehe ich mit meinen Kollegen um, wenn die Situation schwierig ist, ich kaum Rücksicht nehmen kann und harte Entscheidungen treffen muss? Was kann ich selbst tun um meinen Kollegen dennoch Wertschätzung entgegen zu bringen, sie zu motivieren und Ihre persönlichen Interessen zumindest im Minimum zu wahren? Und was ist mit mir selbst? Wie kann ich mit diesen Randbedingungen umgehen? Ist das wirklich was ich machen möchte? Was passiert wenn ich scheitere?* Durch die Begleitung und Unterstützung des Coaches erhält der Teilnehmer einen Gesprächspartner, der aktiv zuhört, Reflexion und Lernprozess anleitet und neue Zuversicht und Handlungssicherheit gibt.

Belastende Führungsaufgaben / Veränderungsprozesse / konfliktbehaftete Entscheidungen / emotionale Konflikte / Work-Life-Balance / Vorbildfunktion leben / persönliche Ehrlichkeit / das eigene Rollenverständnis / Ablehnung im Team / Motivationsverfall und Resignation / selbst gesund bleiben / das persönliche Optimum - was will ich sein / Authentisch bleiben / privates und berufliches trennen /

Führungskräfte verschiedener Ebenen, Manager, Teamleiter, eine Person, vertraulich

5 - 10 Coaching Sessions, jeweils 4 Stunden



## **Ihre individuelle Veranstaltung.**

Ihr Bedarf - Gestalten Ihres eigenen Seminars oder Workshops.



Sie haben unser Seminar- und Workshop-Angebot durchgesehen, aber keines unserer Themen passt zu dem was Sie in Ihrem Unternehmen und mit Ihren Mitarbeitern realisieren wollen? Das ist kein Problem.

Gerne erarbeiten wir aus Ihren Ideen und Ihrem spezifischen Bedarf eine für Sie maßgeschneiderte und individuelle Veranstaltung.

Schildern Sie uns einfach Ihren Bedarf: wir hören aktiv zu, machen uns ein Bild und Ihnen ein faires Angebot.

Inhalte nach Vorgabe und Auslegung der Veranstaltung

Teilnehmerkreis und Teilnehmeranzahl nach Ihren Vorgaben

Format und Dauer in Abhängigkeit des Themas und der Veranstaltungsart

**tiefdunklesweiss®**

herausfordernd.  
unbequem.  
anders.



tiefdunklesweiss GmbH  
Dipl. Ing. Andreas Hartmann

Wurmbenden 14  
52531 Übach-Palenberg

Geschäftsleitung: Tanja Hartmann Andreas Hartmann  
HRB 19772 Amtsgericht Aachen  
USt-IdNr. DE300520223

T.: 02451 / 91 57 081  
M.: 0151 / 140 80 285

E.: [andreas.hartmann@tiefdunklesweiss.de](mailto:andreas.hartmann@tiefdunklesweiss.de)  
W.: [www.tiefdunklesweiss.de](http://www.tiefdunklesweiss.de)