

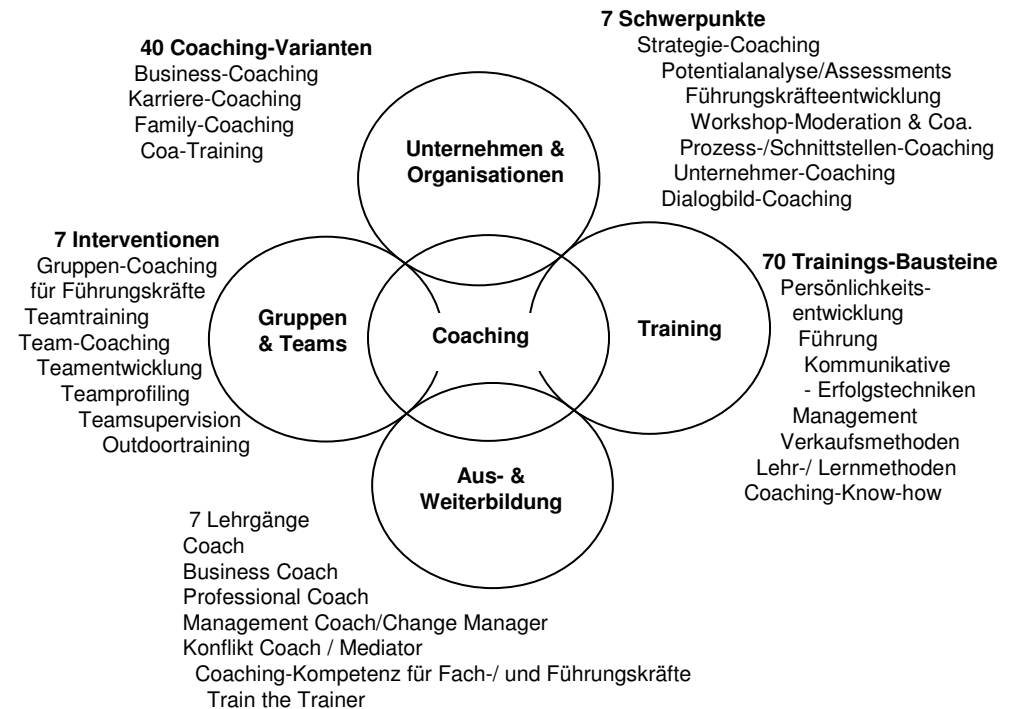


# COATRAIN®-Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Ingo Steinke

# Unsere Geschäftsfelder

- gegründet 1999
- 5 Standorte in Norddeutschland, Kooperationen mit Anbietern in anderen Regionen
- 18 feste, 20 freie Mitarbeiter
- bisher ca. 1.000 professionell ausgebildete Coaches
- zertifiziert bzw. Mitglied in den Verbänden DBVC, dvct, Forschungsstelle Coach-Gutachten, Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, Weiterbildung Hamburg e.V., Zertpunkt, Bildungsurlaubsträger



## Führungsdefinition

Fast alle Definitionen von Führung stellen den Prozess der sozialen Beeinflussung in den Mittelpunkt.

„Führung ist im Kern Einflussnahme auf Menschen zugunsten der Erreichung von Unternehmenszielen.“ (COATRAIN®)

Wir kehren zurück zum Wesentlichen, zu diesem Kern von Führung, und bauen von dort aus das Führungsverständnis neu auf. Denn es stellen sich daran anknüpfend sofort Fragen:

- Wie nehme ich eigentlich Einfluss?
- Warum folgen mir Menschen und wann tun sie's nicht?
- Wie habe ich bisher Einfluss auf Menschen genommen?
- Wie kann ich Menschen dafür gewinnen, gemeinsame Ziele zu erreichen?
- Wie gelingt es, Situation, Aufgabe und Mitarbeiterpotenzial sinnvoll zu verknüpfen?
- ...

## Führungsdefinitionen

„Führung wird als eine Tätigkeit definiert, die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat.“ (Wild 1974)

„Führung ist richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; es umfasst den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik.“ (Bleicher, Meyer 1976)

„Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen.“ (Baumgarten 1977)

„Führung ist Fremd-Willensdurchsetzung im Sinne einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender und motivierender Aktivitäten erfolgt.“ (Seidel 1978)

„Führung wird verstanden als systematisch-strukturierter Einflussprozess der Realisation intendierter Leistungsergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet.“ (Steinle 1978)

## Führungsdefinitionen

„Führung wird verstanden als Beeinflussung der Einstellungen und des Verhaltens von Einzelpersonen sowie der Interaktion in und zwischen Gruppen, mit dem Zweck, gemeinsam bestimmte Ziele zu erreichen. Führung als Funktion ist eine Rolle, die von den Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Umfang und Ausmaß wahrgenommen wird.“ (Stahle 1980)

„Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in / mit einer strukturierten Arbeitssituation.“ (Wunderer, Grunwald 1980)

„Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält.“ (Lattmann 1982)

„Führung wird als zielorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert. Sie vollzieht sich zwischen hierarchisch unterschiedlich gestellten Personen.“ (Wunderer 2000)

„Führung wird als eine besondere soziale Beziehung angesehen, bei der die Einflussnahme im Vordergrund steht. Von Führung wird dann gesprochen, wenn der Einfluss zum Erreichen bestimmter Ziele oder Funktionen, die für die betreffende Gruppe, Abteilung etc. wichtig sind, ausgeübt wird. Und wenn die Einfluss erstrebende Person über ein gewisses Sanktionspotenzial verfügt, d.h. es liegt eine asymmetrische Verteilung der Einflusschancen (in einem bestimmten Bereich) vor.“ (Schreyögg, Koch 2007)

# COATRAIN®-Führungs-Modell

Führung ist Einfluss nehmen im Unternehmensinteresse, zugunsten der **Erreichung von Organisationszielen**, Sachertrag, Ergebnissen.

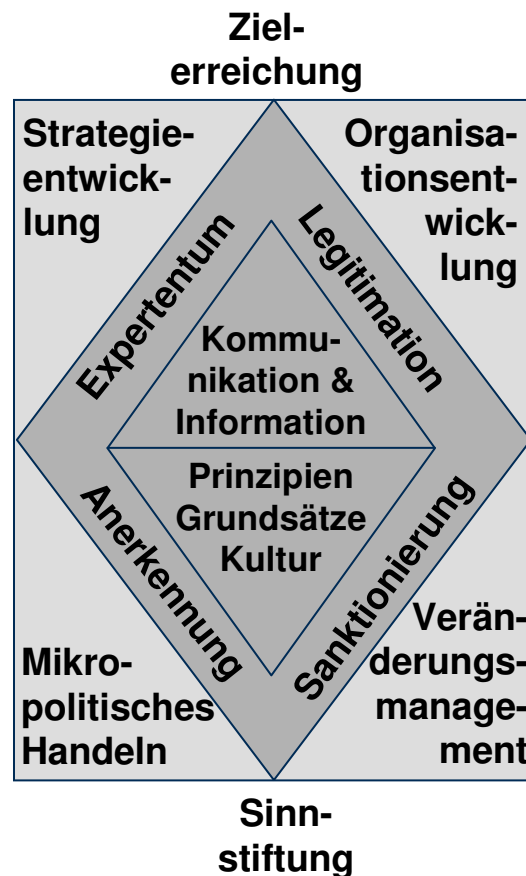
Führung ist Einfluss nehmen durch Marktanalyse und **Strategieentwicklung** mit Blick auf das Unternehmensumfeld, den Markt, die Zukunft.

Führen ist Einfluss nehmen durch **Rollen- und Selbst-Bewusstsein**, also Rollenklarheit, Selbst-reflexion und Entwicklung der Persönlichkeit sowie die Veränderung von mentalen und Verhaltensmustern.

Führen ist Einfluss nehmen auf der Grundlage eindeutiger **Prinzipien und Grundsätze** und Entwicklung der Unternehmenskultur.

Führen ist Einfluss nehmen durch **Anerkennung und Sanktionierung** im Feedback.

Führen ist Einfluss nehmen durch **mikropolitischen Handeln** innerhalb der Gliederungen der Organisation.



Führen ist Einfluss nehmen durch **Sinnstiftung**, also die Entwicklung der Leistungsmotivation vor dem Hintergrund kollektiver Trends.

Führen ist Einfluss nehmen durch **Organisationsentwicklung**, also die Bereitstellung und Entwicklung der organisationalen Bedingungen produktiven Arbeitens.

Führen ist Einfluss nehmen durch **Expertentum** und **Legitimationsmacht**.

Führen ist Einfluss nehmen durch **Teamentwicklung**, das heißt die Erzeugung von Synergie aus Personen und Kompetenzen.

Führen ist Einfluss nehmen durch **Kommunikation & Information** im Medium von Bedeutungen, also maximale Verständigung über das, was (nicht) ist und sein soll.

Führen ist Einfluss nehmen durch **Management des permanenten Wandels**.

## COATRAIN®-Führungs-Modell

Zusammenfassend können wir feststellen:

- Führen bedeutet, sich selbst und seine Rolle kennen und entwickeln
- Führen bedeutet, Ziele erreichen
- Führen bedeutet, sein Team kennen und entwickeln, Konflikte behandeln
- Führen bedeutet, Sinn stiften
- Führen bedeutet, wirksam kommunizieren und informieren
- Führen bedeutet, Prinzipien und Grundsätze verfolgen, Kultur entwickeln
- Führen bedeutet, Strategien entwickeln
- Führen bedeutet, die Organisation entwickeln
- Führen bedeutet, mikropolitisch agieren
- Führen bedeutet, Veränderungen managen
- Führen bedeutet, Einfluss nehmen und Machtpotenziale nutzen

Dabei können wir an der Struktur und den Führungswerkzeugen orientiertes von unmittelbar menschenbezogenem Führungshandeln unterscheiden.

Indirekte, strukturell-systemische Führung		Direkte, personal-interaktive Menschenführung
<p><b>Prinzipien und Grundsätze etablieren, Kultur entwickeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menschenbild definieren, transportieren und lebbar machen</li> <li>• geteilte Prinzipien und Werthaltungen vermitteln, aufrechterhalten bzw. in symbolische Handlungen übersetzen</li> <li>• Unternehmens- und Führungsphilosophie entwickeln und aufrecht erhalten</li> <li>• Führungsgrundsätze entwickeln und aufrecht erhalten</li> <li>• Führungsdilemmata aushalten und lösen</li> <li>• Normen, Traditionen, Rituale übermitteln</li> <li>• interkulturelle Unterschiede erkennen und adäquat behandeln</li> <li>• eine Feedback- und Fehlerkultur etablieren</li> <li>• eine Trennungskultur etablieren</li> </ul> <p><b>Marktanalyse und Strategie entwickeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Markt beobachten</li> <li>• Konkurrenz und Wettbewerb analysieren</li> <li>• eine Vision und künftige Identität entwickeln</li> <li>• Leitbild entwickeln</li> <li>• Strategie wählen, entwickeln</li> <li>• Forschung betreiben, Produktinnovationen fördern und begrenzen</li> <li>• Preisstruktur gestalten</li> <li>• Kundenrückmeldungen auswerten</li> <li>• Marktkommunikation betreiben (Werbung, PR, corporate design u. a.)</li> </ul> <p><b>Organisation entwickeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen beschreiben, einrichten und Aufgabenverteilung anpassen</li> <li>• Kompetenzen und Weisungsbefugnisse festlegen</li> <li>• Entlohnungshöhe und Vergütungssystem festlegen</li> <li>• Informations- und Kommunikationsstrukturen entwickeln</li> <li>• Meetingroutinen etablieren (auch inhaltliche Abläufe)</li> <li>• Berichtswesen einrichten</li> <li>• geeignete Führungsinstrumente etablieren, entwickeln</li> <li>• Beurteilungsverfahren etablieren, entwickeln</li> <li>• Budgetierung und Budgets einrichten und überwachen</li> <li>• Projekte entwickeln und beauftragen</li> <li>• Projektmanagement professionalisieren</li> <li>• Evaluations-/Controllinginstrumente entwickeln</li> <li>• Qualitätsmanagement optimieren</li> <li>• Systematische Müllabfuhr einrichten</li> </ul> <p><b>Mikropolitische Handeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mikropolitische Aktions-/Spannungsfelder analysieren</li> <li>• Mikropolitische Strategien (Strategeme) entwickeln</li> <li>• Einfluss-/Machtpotenziale erkennen und nutzen</li> <li>• Konfrontieren, Interessenkonflikte und Machtkämpfe bewältigen</li> <li>• Beziehungsmanagement: Beziehungen initiieren, eingehen, nähren, gestalten, pflegen</li> <li>• Netzwerke entwickeln und pflegen</li> </ul> <p><b>Veränderungen managen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderungsprozesse / Fusionen erkennen, initiieren und begleiten</li> <li>• Change-Architekturen entwickeln und in Kraft setzen</li> <li>• Aufbau- und Ablauforganisation optimieren</li> <li>• Krisenmanagement</li> <li>• sich trennen und kündigen</li> </ul>	<p>ergänzt, modifiziert, legitimiert oder ersetzt →</p> <p>←</p>	<p><b>Wirksam kommunizieren und informieren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• für Verständigung sorgen, Missverständnisse aufklären</li> <li>• Feedback geben und empfangen</li> <li>• Fragen statt sagen</li> <li>• Informieren und Informationsfluss /-regeln sicherstellen</li> <li>• schriftlich kommunizieren (via E-Mail)</li> <li>• Mitarbeitergespräche führen</li> </ul> <p><b>Ziele erreichen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• für Ziele sorgen</li> <li>• Probleme analysieren</li> <li>• planen und organisieren</li> <li>• entscheiden, priorisieren und Orientierung geben</li> <li>• delegieren (Aufgaben und Verantwortungsbereiche übertragen)</li> <li>• über steuerrelevante Kennziffern verfügen</li> <li>• Aufgabenerledigung bzw. Zielerreichung evaluieren und nachhalten (kontrollieren, messen – weiche und harte Parameter)</li> <li>• Qualität sichern</li> </ul> <p><b>Rollen- und Selbstbewusstsein</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlichkeit erkennen</li> <li>• persönliche Entwicklung initiieren und begleiten</li> <li>• Führungsrolle klären</li> <li>• Glaubenssätze und Verhaltensmuster verändern</li> <li>• mit Emotionen umgehen, Selbstreflexion fördern</li> <li>• überzeugen (Rhetorik, Argumentation)</li> <li>• persönliche Wirkungsmittel einsetzen und selbstsicher agieren</li> <li>• Stressmanagement und Work-Life-Balance verbessern</li> <li>• Zeit-/Selbstmanagement und persönliche Arbeitsmethodik verbessern</li> <li>• Image pflegen (Kleidung, Business Knigge, ...)</li> <li>• die Karriere bewusst entwickeln</li> </ul> <p><b>Team entwickeln</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzen und Reifegrade erkennen</li> <li>• Rolle(n) klären</li> <li>• Mitarbeiter richtig behandeln (Führungsstile): anweisen, beraten/begleiten, partizipieren/abstimmen, delegieren</li> <li>• Personalbedarf ermitteln, Personal rekrutieren und einarbeiten</li> <li>• Personalentwicklungsbedarf ermitteln und Mitarbeiter qualifizieren</li> <li>• Meetings durchführen: präsentieren, moderieren, visualisieren, leiten</li> <li>• Konflikte moderieren und behandeln</li> <li>• verhandeln</li> <li>• mit schwierigen Persönlichkeiten umgehen</li> <li>• International verteilte virtuelle Teams anleiten</li> </ul> <p><b>Sinn stiften</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inspirieren und begeistern (Charisma)</li> <li>• symbolisch und als Vorbild handeln</li> <li>• Loben, anerkennen</li> <li>• konstruktiv kritisieren, sanktionieren</li> <li>• beurteilen, bewerten</li> <li>• Mitarbeiter fördern</li> </ul>



# Führungskräfte- entwicklungsprogramm

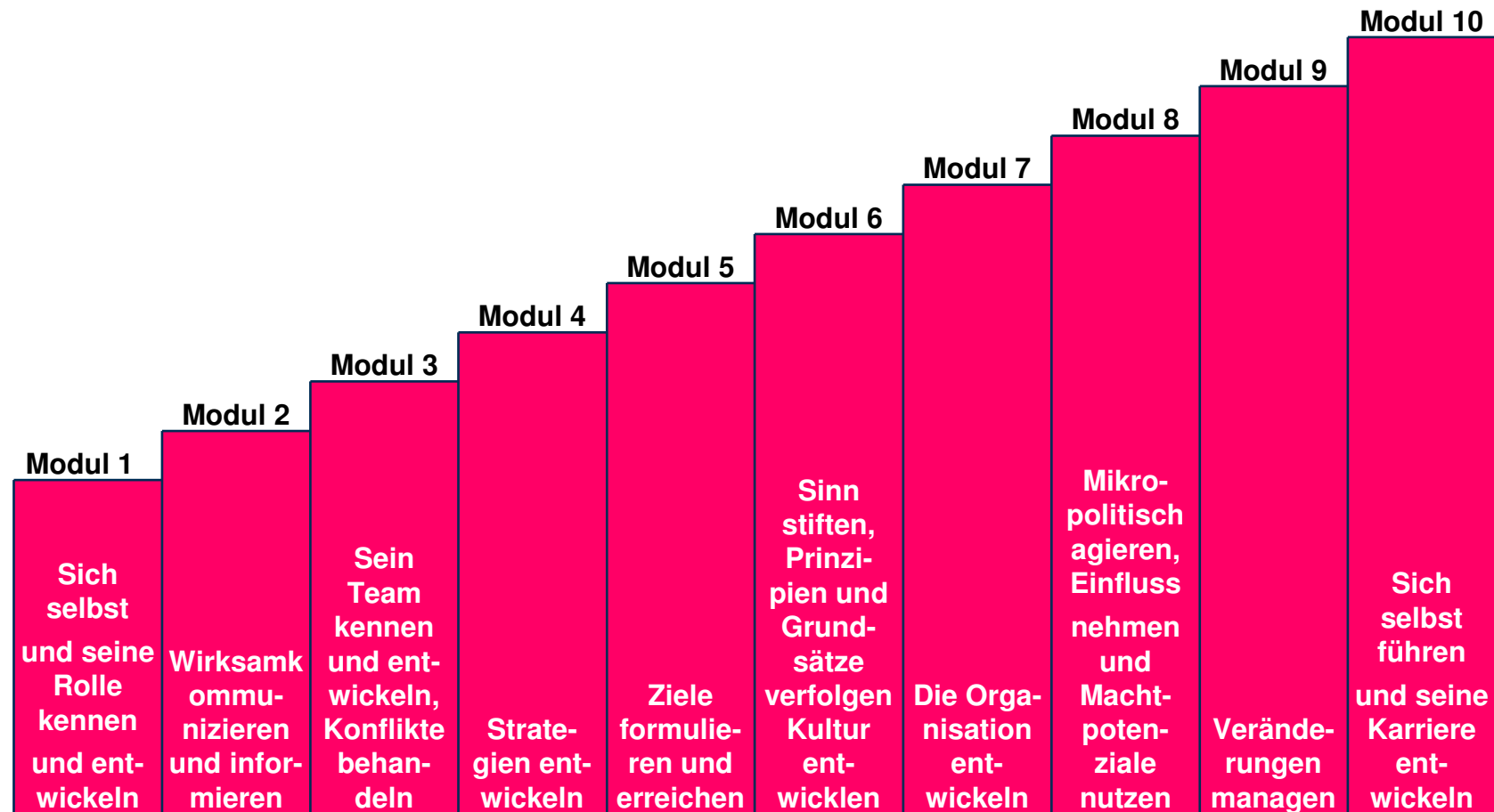
## Ziele des Führungskräfteentwicklungsprogramms

Unser Führungskräfteentwicklungsprogramm orientiert sich an dem interdisziplinären Führungsmodell und baut die Führungskompetenzen systematisch in zehn aneinander anschließenden Modulen auf. Die Ziele des Programms sind:

Die Teilnehmenden sollen ...

- Modul 1: ... sich selbst und ihre Führungsrolle kennen und entwickeln können
- Modul 2: ... wirksam kommunizieren und informieren können
- Modul 3: ... ihr Team kennen und entwickeln, Konflikte behandeln können
- Modul 4: ... Strategien entwickeln können
- Modul 5: ... Ziele formulieren, nachhalten und erreichen können
- Modul 6: ... Sinn stiften, Prinzipien und Grundsätze verfolgen, Kultur entwickeln können
- Modul 7: ... die Organisation entwickeln können
- Modul 8: ... mikropolitisch agieren, Einfluss nehmen und Machtpotenziale nutzen können
- Modul 9: ... Veränderungen managen können
- Modul 10 .. sich selbst führen können und ihre Karriere entwickeln

# Führungskräfteentwicklungsprogramm



# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## **Modul 1: Sich selbst und seine Rolle kennen und entwickeln**

Im Vorfeld dieses Moduls füllen die Teilnehmenden einen seriösen Persönlichkeitstest und ein Instrument zur Erfassung der Führungskompetenzen aus. Beide Tests liegen zu Beginn des ersten Workshops ausgewertet vor und die Teilnehmenden erhalten in Einzelgesprächen eine Auswertung, die persönlichen Lernziele und Entwicklungsaufgaben für die Dauer der Weiterbildung werden abgeleitet.

Die Teilnehmenden benötigen außerdem Orientierung über den weiteren Verlauf des Trainings. In diesem Modul werden die Grundlagen dafür gelegt. Dazu gehört ein Kick-Off mit Kennenlernen, Vermittlung des Trainingskonzepts, der Lernziele und Regelung aller organisatorischen Belange.

Eine Führungskraft muss sich selbst erkennen und die eigene Persönlichkeit und Verhaltensweisen verändern und entwickeln können. Sie benötigt einen Zugang zu den Ressourcen in sich selbst und anderen. Sie braucht auch Rollenklarheit, um zu wissen, was sie darf und kann und was besser nicht. In diesem Modul lernen die Teilnehmenden ein grundlegendes Modell von Struktur und Organisation des menschlichen Gesamtbewusstseins kennen und erfahren, durch welche psychischen Mechanismen persönliche Veränderungen ermöglicht bzw. verhindert werden. Es wird erarbeitet, wie dieses Wissen für die Gestaltung des Führungs-Prozesses praktisch genutzt werden kann und mit Phänomenen wie Abwehr, Projektion, Übertragung und Gegenübertragung umgegangen werden kann.

An Fallbeispielen und in erlebnisaktivierenden Übungen erproben sie die Anwendung der eingeführten Modelle „am eigenen Leib“. Das Modul lebt davon, dass die Teilnehmenden zunächst spürbar in den Führungsprozess involviert werden, ihn erleben können, erst im Anschluss daran setzt die Analyse, Systematisierung und definitorische Phase ein.

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 1: Sich selbst und seine Rolle kennen und entwickeln

### Ziele:

- Differenzierung der Selbst- und Fremd-Wahrnehmung
- die Blockaden, Potenziale und Ressourcen unserer Persönlichkeit verstehen lernen
- Motive, unbewusste Muster, Gefühle und andere Beweggründe unter der Oberfläche des Verhaltens wahrnehmen können
- Widerstände gegen Veränderungen verstehen und überwinden lernen
- Impulse für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit
- Impulse für stimmige Kommunikation und kongruentes Verhalten
- Die Rollenmuster als Führungskraft kennen und mit sich persönlich in Verbindung bringen können
- Die eigene Persönlichkeitsstruktur, Führungskompetenzen und Entwicklungsaufgaben kennen

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- die Bewusstseins Ebenen des Menschen und der Aufbau unserer Persönlichkeit, psychische Instanzen und Triebkräfte, das Unbewusste und seine Abwehrmechanismen
- die Entstehung von Komplexen, Motivation, Prinzipien und Gefühlen
- die Umwelt als Spiegel unserer selbst
- Projektion und Übertragungsphänomene in zwischen-menschlichen Beziehungen, Charisma und Führung
- emotionale und kognitive Intelligenz und die Fähigkeit Motive, Prinzipien und Gefühle „zu sehen“
- Symbol-Wahrnehmung: Der Unterschied zwischen Form und Inhalt, Oberfläche und Grund
- Wie lernen wir? Ressourcen und persönliche Entwicklung (Ressourcenpyramide), die Arbeit an der Rücknahme von Schuldprojektionen und Übertragung
- Wie verändern wir uns? Die Arbeit an der Veränderung von Verhaltensmustern und Glaubenssätzen
- Individuation - Phasen der Persönlichkeitsentwicklung
- Führungsdefinitionen, -modelle, -aufgaben im Überblick
- Persona und archetypische Rollen als Führungskraft
- Persönlichkeitstest (MBTI) und Führungstest (CAPTain) und Ableitung von Entwicklungsaufgaben

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## **Modul 2: Wirksam kommunizieren und informieren**

Kommunikation ist das Medium, über das sich ein Mensch im sozialen Raum positioniert. Daher berührt fast jede Führungstätigkeit das Thema Kommunikation.

In diesem Modul werden die einschlägigen Modelle und Techniken der (systemischen) Kommunikationspsychologie vermittelt, so dass die Teilnehmenden geeignete Instrumente zur Analyse und Darstellung von Kommunikationsprozessen an die Hand bekommen. Auch die nonverbale Seite der Kommunikation deuten und in das eigene Handeln einbeziehen zu können, ist wichtig und wird vermittelt.

Ein Führungskraft muss häufig qualifiziertes Feedback geben. Die zukünftigen Führungskräfte lernen deshalb, nach welchen Prinzipien bzw. Regeln und mit Hilfe welcher Techniken ein wirkungsvolles Feedback gegeben werden kann.

Führungskräfte müssen effektiv informieren können, - also lernen sie dies hier. Eine weitere kommunikative Herausforderung sind Mitarbeitergespräche. Die Teilnehmenden lernen deshalb, strukturierte Mitarbeitergespräche zu führen, aktiv zuzuhören, Frage- und andere Gesprächstechniken anzuwenden.

Das Ganze wird in praktischen, variierenden Kleingruppenübungen (Dyaden, Triaden), als Fishbowl sowie mit Hilfe von Videofeedback didaktisch umgesetzt. Die Teilnehmenden erhalten mehrfach und tiefgehend Feedback auf ihre Wirkung und können ihre persönlichen Wirkungsmittel weiter kennenlernen und optimieren. Die persönlichen Entwicklungsaufgaben aus Modul 1 sollen in diesem Modul explizit weiter verfolgt werden.

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 2: Wirksam kommunizieren und informieren

### Ziele:

- die Bedeutung unbewusster Muster und persönlicher Resonanzen für den eigenen Kommunikationsstil erkennen
- Modelle der Analyse zwischenmenschlicher Kommunikationsprozesse kennen und anwenden können
- Methoden der Verbesserung der Beziehungsqualität und Verständigung kennen und anwenden können
- Feedback geben können
- Informieren können
- Mitarbeitergespräche führen können
- Schwierige Gesprächssituationen bewältigen können

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- Grundvorgang zwischenmenschlicher Kommunikation
- Kommunikationsmodelle: COATRIN®-Kommunikationsmodell, Kommunikationsquadrat, 4-Welten-Modell, Transaktionsanalyse, Johari-Fenster ...
- Beziehungsdynamik und Beziehungsmanagement in der zwischenmenschlichen Kommunikation
- Feedback: Definition, Regeln, Formulierungen
- Ich-Botschaften
- Nonverbale Kommunikation und Deutung von Körpersprache
- Informationskanäle gehirngerecht nutzen
- Aktives Zuhören, Motive ergründen und andere Techniken der Gesprächsführung
- Fragetechniken
- Gesprächsphasen und Gesprächsvorbereitung
- Balancierte Gesprächsführung
- Gesprächsvarianten: Zielvereinbarungsgespräch, MA-Vorgesetzten-Gespräch, Kritikgespräche, PE-Gespräche
- Bewältigung von schwierigen Kommunikationssituationen an persönlichen Fallbeispielen, zahlreiche praktische Übungen zur Verbesserung der Kommunikation

## Führungskräfteentwicklungsprogramm

### **Modul 3a und 3b: Sein Team kennen und entwickeln, Konflikte behandeln**

In diesem Baustein lernen die Teilnehmenden, welche Einflüsse die Effektivität von Teams bzw. Arbeitsgruppen bestimmen und wie dabei zwischenmenschliche und arbeitsorganisatorische Faktoren ineinander greifen. Es werden zentrale Begriffe geklärt und Grundmodelle der Teamentwicklung vermittelt.

Die Teilnehmenden lernen etwas über Gruppendynamik und wie man im Sinne professioneller Prozessberatung damit umgehen kann. Der Führungsstil ist hier Thema und wie man unterschiedliche Mitarbeiter anfassen und behandeln muss.

Wie gestaltet man effektiv Teammeetings, welche Medien und Visualisierungstechniken können dabei eingesetzt werden? Die angehenden Führungskräfte sollen in diesem Modul Meetings effektiv leiten lernen.

Spielentscheidend in der Leitung von Teams ist auch, Konflikte im organisationalen Kontext adäquat analysieren und behandeln zu können. Dazu gehört Hintergrundwissen, dazu gehören aber auch spezifische Tools und rational-emotive Fähigkeiten, die die Teilnehmenden in diesem Modul erwerben können.

Die Fähigkeit, mit psychisch beeinträchtigten Personen und anderen schwierig zu handhabenden Persönlichkeiten im Team umgehen zu können, gehört ebenso zum Repertoire einer Führungskraft. Auch dies ist hier ein Schwerpunktthema.

Dieses Modul wird gleichermaßen in Kleingruppenübungen, in z.T. konfrontativen, gruppendynamischen Einheiten im Plenum sowie mit Hilfe von Fallstudien und eigenen Fallbeispielen absolviert. Die persönlichen Entwicklungsaufgaben aus Modul 1 sollen in diesem Modul wieder weiter verfolgt werden.



# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 3a: Sein Team kennen und entwickeln

### Ziele:

- Teamkonstellationen, Gruppen- und Beziehungsdynamiken verstehen
- Klärung von Rollen innerhalb eines Teams
- Reflexion des eigenen Verhaltensmusters innerhalb einer Gruppe und Entwicklung von Handlungsalternativen
- ein Team zusammenstellen und produktiv operieren lassen können
- Tools für die Prozessberatung und Moderation von Gruppen und Teams kennen und anwenden können
- Meetings leiten können
- Personal managen können
- Mitarbeiter situativ behandeln und entwickeln können

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- Definition: Was ist ein Team?
- Teamtypen & Teamleistungskurve
- Teampyramide (Teamentwicklungsmodell)
- Merkmale & Bestimmungsfaktoren effektiver Teams
- Aufgaben der Teamleitung & Führungsfehler
- Spielregeln im Team
- Gruppendynamische Phasen, Interventionen der Leitung
- Teamrollen
- Führungsstile und Behandlungsmethoden in der Teamführung
- Entwicklung eines Kompetenzmodells
- Sitzungsleitung, Moderation, Koordination
- Präsentations-, Moderations-, Visualisierungstechniken
- Grundlagen des Personalmanagements (Bedarfsermittlung, Recruiting, Einarbeitung, Personalentwicklung)
- Ableitung von Handlungsmöglichkeiten für Teambuilding und Teamentwicklung
- Fallstudie: Gestaltung einer Bereichsversammlung
- Fallstudie: Erstellung eines Personalentwicklungsplans

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 3b: Konflikte behandeln

### Ziele:

- Konflikte als Chance zur nachhaltigen Veränderung nutzen können
- Ebenen und Arten von Konflikten identifizieren können
- Mechanismen der Entstehung und Eskalation von Konflikten kennen
- eigene Konflikte analysieren können
- Vorgehensweisen zur Konfliktlösung bzw. Konfliktbehandlung anwenden können
- Möglichkeiten und Grenzen der Konfliktvermittlung kennen
- Verfahrensweisen im Umgang mit psychischen Störungen in Organisationen kennen
- kontroverse, emotionalisierte Situationen bewältigen können

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- Was ist ein sozialer Konflikt?
- Konfliktarten und Konfliktquellen
- Mechanismen der Konflikteskalation
- Konflikteskalierende Haltungen und Verhaltensweisen
- Stufen der Konflikteskalation
- Konfliktanalyse
- „natürliche“ Konfliktlösungen
- Kreislauf der Konfliktlösung
- Ziele und Ebenen der Konfliktlösung
- Interventionsstrategien bei Konfliktregelungen
- Von Beschwerden zu Themen
- Modelle und Tools der Konfliktbehandlung (Von Beschwerden zu Themen, Konfliktmoderation/ Klärungshilfe, Niederlagelose Methode, Prinzipienleiter, Teufelskreismodell usw.)
- Verhandlungsführung
- Umgang mit psychischen Störungen und schwierigen Persönlichkeiten in Organisationen
- Praxis- und erlebnisorientierte Vertiefung durch konfrontative Rollenspiele

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 4: Strategien entwickeln

Die Strategie ist die Achillesferse eines Unternehmers und Unternehmens. Strategieentwicklung ist einerseits ein faktenbasierter und sachorientierter Prozess. Es braucht Tools und Vorgehensweisen, um zu erfassen, wo eine Organisation herkommt, wie das Marktumfeld ist, was die Herausforderungen sind. Strategieentwicklung bezieht sich aber auch auf weichere Faktoren, wie die Werte und das Leitbild der Organisation, die Visionen der strategisch Handelnden.

In diesem Modul geht es darum, eine entsprechende Haltung einnehmen zu lernen und sich eine Reihe von Techniken anzueignen, die dabei helfen, eine entsprechende Wahrnehmungsposition jenseits des Alltagsgeschäfts einzunehmen, von der aus es möglich ist, das, was tagtäglich getan wird, in Frage zu stellen, tiefergehend und weitreichend zu hinterfragen und neu zu entwerfen. Diese Arbeit soll dann in konkret messbare Maßnahmen und Kennzahlen operationalisierbar sein, was mit dem Ansatz der kennzahlen-orientierten Strategieentwicklung vermittelt und exemplarisch auf die eigene Organisation übertragen wird.

Dieses Modul ist dadurch gekennzeichnet, dass, - wie in einem mehrtätigen Projekt-Kick-Off, - an mehreren Fallbeispielen (ggf. der Teilnehmenden) der Prozess der Markt- und Kundenanalyse, der Visions-, Leitbild- und Strategieentwicklung in Kleingruppen durchlaufen wird. Früher bereits erworbene Fähigkeiten z.B. aus dem Bereich der effektiven Leitung von Meetings, dem Einsatz von Präsentations-, Moderations- und Visualisierungstechniken usw. können hier erneut unter quasi Realbedingungen weiter erprobt und entwickelt werden.

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 4: Strategien entwickeln

### Ziele:

- Klarheit der Begriffe in der Strategieentwicklung
- Vorgehensweisen der Markt- und Kundenanalyse sowie der Visions-, Leitbild- und Strategieentwicklung kennen lernen
- Den Zusammenhang von Unternehmensvision, Leitbild und kennzahlengestützter Unternehmenssteuerung kennen
- Handlungsimpulse für Strategieentwicklung in Workshopform erhalten

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- Strategie-Definitionen
- Thesen und Argumente zur Strategieentwicklung
- Tools der klassischen Strategieberatung im Überblick
- Tools der Markt-, Wettbewerbs- und Preisanalyse
- Kriterien der Kundenzufriedenheit und Kundenbefragung
- Visionsentwicklung
- Leitbildentwicklung
- Kennzahlenorientierte Strategieentwicklung
- Unternehmensinterne und externe Kommunikation von Vision, Leitbild und Strategie
- Erprobung der Vorgehensweisen, Tools und Techniken an Fallbeispielen

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## **Modul 5: Ziele erreichen**

Hier werden die Führungstätigkeiten im engeren Sinne fokussiert: Für Ziele sorgen, analysieren, planen und organisieren, entscheiden, delegieren, kontrollieren usw.

Die Teilnehmenden lernen Zielvereinbarungs-, Delegations- und Kontrollgespräche zu führen.

Wir arbeiten hier viel mit Fallstudien und an persönlichen Herausforderungen und Fallbeispielen der Teilnehmenden, die in der Form von Reflecting Teams innerhalb der Gruppe analysiert und gelöst werden. Die Gespräche werden mit Hilfe von Videofeedback ausgewertet. Im Sinne des Action Learnings sind die Teilnehmenden außerdem aufgefordert, ein Praxisprojekt zu entwickeln, das ein real zu lösendes Führungs-Thema/Problem zum Inhalt hat. Das Praxisprojekt soll über den Verlauf der Module in der eigenen Führungspraxis etabliert, reflektiert und entwickelt sowie am Ende des Programms vorgestellt und evaluiert werden.

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 5: Ziele erreichen

### Ziele:

Führung für sich selbst definieren können

- Führungsinstrumente kennen
- Führungsstilanalyse
- Standortbestimmung und Entwicklungs-richtung des eigenen Führungsverhaltens bestimmen
- den Willen zur und die Art und Weise der Einflussnahme auf Menschen entwickeln
- ein eigenes Rollenverständnis entwickeln
- Impulse und Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung der Mitarbeiterführung
- Ihre Ziele: \_\_\_\_\_

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

Schlüsselqualifikationen für Führungskräfte

- Managementtechniken nach Schreyögg (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung, Kontrolle)
- Aufgaben wirksamer Führung nach Malik (für Ziele sorgen, entscheiden, organisieren, kontrollieren, Menschen entwickeln)
- Problemlösungstechniken
- Zielbildungsprozess und Führen mit Zielen
- Delegation und Delegationsgrundsätze
- Kontrollieren
- Entscheidungsfindung und Priorisierung
- Controlling über Kennzahlen
- Evaluation und Qualitätssicherung
- Führung von Zielvereinbarungs-, Delegations- und Kontrollgesprächen
- Fallstudien, Fallbeispiele und Reflecting Teams, Übungen mit Videofeedback, Entwicklung eines Praxisprojektes

## Führungskräfteentwicklungsprogramm

### **Modul 6: Sinn stiften, Prinzipien und Grundsätze verfolgen, Kultur entwickeln**

Dieses Modul dient dazu, die Teilnehmenden tiefer gehend mit der Frage von Motivation, Sinnerleben im Arbeitsvollzug und der Entwicklung des dafür erforderlichen kulturellen Kontextes innerhalb eines Teams und Unternehmens in Berührung zu bringen. Wir machen dies zunächst darüber, dass wir Raum dafür geben, den eigenen Prägungen durch Führer in dem eigenen Leben, der damit sich in der eigenen Persönlichkeit herausgebildet habenden Prinzipien und Führungsgrundsätze auf den Grund zu gehen.

Theoretische und ethische Erörterungen, wie z.B. Menschenbilder und ihre Herkunft, die Vermittlung von Motivationsmodellen schließen sich an. Wir gehen der Frage nach, wie eine Unternehmensphilosophie geschaffen und aufrecht erhalten werden kann, was das ist und ob bzw. wie die Team-/Abteilungs-/ Unternehmenskultur entwickelt werden kann.

Die Vorbildfunktion und das Charisma von Führungskräften, die Führung mittels Symbolen werden thematisiert.

Das Modul mündet dann jedoch in einen Transfer der Gesamtthematik in die Führungspraxis: Die Teilnehmenden entwickeln Grundsätze des Lobens und Kritisierens, bereiten Feedback- bzw. Kritikgespräche und Personalentwicklungs- bzw. Fördergespräche vor und führen diese unter den kritischen Blicken der Kollegen durch.

Wir gehen in diesem Modul zunächst sehr experimentell vor und lassen die Teilnehmenden zunächst über individual- und gruppendynamische Übungen eigene verinnerlichte Menschenbilder sowie die (Nicht-) Entstehung von Leistungsvergnügen erleben und eruieren. Theoretische und ethische Exkurse und Diskussionen schließen also an praktisch Erlebtes an. Wieder intensive Feedbackphasen im praktischen Übungsteil der Durchführung von Kritik- und Fördergesprächen.

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 6: Sinn stiften, Prinzipien und Grundsätze verfolgen, Kultur entwickeln

### Ziele:

- Gängige und innovative Motivations-konzepte kennen
- Indikatoren für Demotivation rechtzeitig erkennen können
- Sensibilisierung für unsere „Brille“, durch die hindurch wir Menschen und (organisatio-nale) Prozesse betrachten
- erlebnisaktivierend Überblick über ausge-wählte Menschenbilder und Denkmodelle der Sozialwissenschaften geben
- Impulse für eine Positionierung innerhalb der Denkmodelle und Annäherungsweisen liefern
- Feedback-/Kritikgespräche, Beurteilungs- und Personalentwicklungs-/ Fördergesprä-che unterscheiden und führen können
- Führungsgrundsätze ausbilden, Führungsdilemmata aushalten können
- Impulse und Handlungsmöglichkeiten zur Optimierung der Mitarbeitermotivation

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- Definition aller Motivationsbegriffe wie Trieb, Wunsch, Wille, Interesse, Prinzip, Wert, Sinn etc.
- Motivationsmodelle, Motivationsarten, Leitsätze der Mitar-beitermotivation, Leistungsvergnügen und De-Motivation
- Menschenbilder (das psychodynamische Bewusstseins-modell, das verhaltenswissenschaftliche Paradigma, das klientenzentrierte Menschenbild, das Paradigma des Konstruktivismus, das systemische und systemtheoreti-sche Denken, der systemisch-lösungsorientierte Blickwinkel, das prozessorientierte Modell)
- Grundsätze wirksamer Führung (Ergebnisorientierung, Vernetztes Handeln, Konzentration, Stärken nutzen, Vertrauen und Umgang mit Fehlern, Konstruktives Denken/Übersetzen) und Führungsdilemmata
- Vorbildfunktion, Charisma und Führung mittels Symbolen
- die Entwicklung einer Feedback- und Fehlerkultur, Grundsätze des Lobens und Kritisierens
- Feedback-/Kritikgespräche, Beurteilungs- und Personalentwicklungs-/ Fördergespräche führen
- Fallarbeit zu unmotivierten Mitarbeitern, Ableitung von Verhaltensgrundsätzen zur Mitarbeitermotivation, Übung von Gesprächssituationen



## Führungskräfteentwicklungsprogramm

### **Modul 7: Die Organisation entwickeln**

Die Teilnehmenden erwerben in diesem Modul nur im Überblick das methodische Know-how zur Organisationsentwicklung. Dies ist Bestandteil des Moduls Changemanagement. Die Teilnehmenden lernen hier vielmehr alle wesentlichen organisationalen Instrumente, die die Führung ermöglichen und erleichtern können und innerhalb der eigenen Organisation zu etablieren bzw. zu optimieren.

Dazu zählen z.B. die Anfertigung guter Stellenbeschreibungen, Geschäftsverteilungspläne, Vergütungssysteme, Informations- und Kommunikationsstrukturen, Meetingroutinen, das Berichtswesen, Beurteilungsverfahren, Budgets und Budgetierung, Evaluations-/Controllinginstrumente, das Qualitätsmanagement usw.

Die Teilnehmenden lernen diese Instrumente an je einem Beispiel kennen und haben die Aufgabe, das jeweilige Instrument in ihren (zukünftigen) organisationalen Kontext zu übertragen.

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 7: Die Organisation entwickeln

### Ziele:

- die entscheidenden organisationalen Instrumente zu Absicherung gelungener Einflussnahme kennen
- Heran- und Vorgehensweisen sowie Modifikationen zur Übertragung der Instrumente in die Unternehmenswirklichkeit entwickeln

### Themenschwerpunkte zur Auswahl

- Formen der Aufbauorganisation
- Subsysteme der Organisation
- Gute Stellenbeschreibung
- einrichten und Aufgabenverteilung anpassen
- Kompetenzen und Weisungsbefugnisse festlegen
- Entlohnungshöhe und Vergütungssystem festlegen
- Informations- und Kommunikationsstrukturen entwickeln
- Meetingroutinen etablieren (auch inhaltliche Abläufe)
- Berichtswesen einrichten
- geeignete Führungsinstrumente etablieren, entwickeln
- Beurteilungsverfahren etablieren, entwickeln
- Budgetierung und Budgets einrichten und überwachen
- Projekte entwickeln und beauftragen
- Projektmanagement professionalisieren
- Evaluations-/Controllinginstrumente entwickeln
- Qualitätsmanagement optimieren
- Systematische Müllabfuhr einrichten
- Übertragung der Instrumente in die eigene Unternehmens- und Führungspraxis.

## Führungskräfteentwicklungsprogramm

### **Modul 8: Mikropolitik, Einfluss nehmen, Machtpotenziale nutzen**

Ob man es mag oder nicht: Ein Großteil der Führungsarbeit ist politischer Natur. Es geht darum, mikropolitisch geschickt in den Niederungen der Organisation zu agieren, Netzwerke zu entwickeln und zu pflegen und Interessen taktisch geschickt durchzusetzen (mittels so genannter Strategeme).

Dazu gehört aber auch, seinen Einfluss geltend zu machen, die eigenen Einfluss- und Machtpotenziale in einer Organisation zu kennen und bewusst zu nutzen. Hier benötigt eine Führungskraft eine klare innere Positionierung zum Thema „Einfluss nehmen“ und klare ethische Orientierungen und Einstellungen zu Macht und Machtgebrauch.

Dieses Modul fittet die (angehenden) Führungskräfte in diesem Sinne, verhilft zu einer klaren Haltung, trainiert aber auch die Analyse und das Durchschauen von mikropolitischen Taktiken sowie die Selbstbehauptung in konfrontativen, machtvollen Situationen. Die Teilnehmenden erproben dabei Konfrontationstechniken, gehen hier auch an die eigenen Grenzen und prüfen auch, was sie nicht mehr einsetzen wollen.

## Führungskräfteentwicklungsprogramm

### Modul 8: Mikropolitisch agieren, Einfluss nehmen, Machtpotenziale nutzen

#### Ziele:

- Wichtigste Formen der Macht kennen lernen
- Sensibilisierung für alltägliche Machtprozesse
- Machtprozesse erkennen und analysieren können
- Verschiedene Techniken/Taktiken zur Machtausübung kennen und erkennen lernen

#### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- Definitionen und Bedeutung von Macht
- Machtgewinnung, -erhalt und -ausübung
- Konstruktive und destruktive Seiten von Macht: Die Frage nach Macht„*missbrauch*“
- Konfrontationstechniken und Konfrontationsmanagement
- Einfluss nehmen und Machtpotenziale nutzen
- Was ist Mikropolitik?
- Mikropolitische Taktiken
- Stakeholder-Analyse und andere Ansätze zur Analyse mikropolitischer Spannungsfelder
- Die Bedeutung von „Strategemen“ (List) für den Umgang mit Macht
- Strategemische Analyse von Handlungen
- Erfolgsfaktoren der Netzwerkbildung
- Beziehungsmanagement
- Fallbeispiele, Gruppendynamische und Face-to-Face-Übungen

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## **Modul 9: Veränderungen managen**

Die Teilnehmenden lernen hier einen systemtheoretischen Zugang zu Veränderungsprozessen sowie zur Gestaltung der organisationalen Veränderung kennen. Sie erwerben wesentliche Tools der systemischen Organisationsberatung und –entwicklung, um Beratungsprozesse (in der eigenen Organisation) professionell aufsetzen, beurteilen und begleiten zu können. Fusionen werden dabei als Sonderfall von Changemanagement mit behandelt

Die Philosophie dieser Art der Gestaltung von Veränderungsprozessen wird wieder in erlebnisaktivierenden Übungen „am eigenen Leib“ erfahrbar gemacht. In einem Planspiel wenden die Teilnehmenden die Tools sukzessive auf einen Fall von Veränderungsmanagement an.

Darüber hinaus werden die Teilnehmenden in die Lage versetzt, mit den Folgen von Veränderungen in der Form der Trennung von Mitarbeitern umzugehen. Sie lernen, eine Trennungskultur zu praktizieren und Kündigungsgespräche zu führen.

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 9: Veränderungen managen

### Ziele:

- Prinzipien, Chancen und Risiken von Veränderungsprozessen überblicken
- den Zusammenhang von Change-management und Bewusstseins-veränderungen erkennen
- Vorgehensweisen und Werkzeuge des Changemanagements kennen, aus-gewählte Werkzeuge anwenden können
- eine Herangehensweise für die Initiierung und Begleitung eines unternehmensinternen Veränderungs-prozesses entwickeln
- die Folgen von Veränderungen in der Form von Trennungen und Kündi-gungsgesprächen bewältigen können

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- Mein Unternehmen: ein Uhrwerk oder ein Fluss?
- die mechanistische und quantenmechanische Sichtweise von Veränderungsprozessen in Unternehmen
- COATRAIN®-Changemanagement-Modell und die Bedeutung von Veränderungen
- formale und informelle Prozesse in Organisationen
- Prinzipien des Changemanagements
- Phasen von Veränderungsprozessen
- förderliche und hemmende Faktoren
- Zielanalyse in der Organisationsberatung
- Säulen und Werkzeuge der lernenden Organisation
- Interventionsstrategien im Changemanagement
- Changemanagement-Architektur
- Changemanagement-/ Prozessoptimierungs-Tools
- Trennungskultur und Kündigungsgespräch
- Fusionen als Sonderfall von Changemanagement
- Fallstudie zur Initiierung und Durchführung eines Changemanagement-Prozesses

## Führungskräfteentwicklungsprogramm

### **Modul 10: Sich selbst führen und seine Karriere entwickeln**

Wir schließen wieder mit dem Individuum ab. In diesem Modul muss natürlich Bilanz gezogen werden, was aus den ursprünglichen Lern- und Entwicklungsaufgaben geworden ist. Es sind aber auch entscheidende letzte Schritte in der Abrundung der Ausbildung der Führungskraft der Teilnehmenden zu gehen: Wir haben die rhetorischen Fähigkeiten und das Argumentationsvermögen noch nicht trainiert, wir haben noch nicht explizit am dosierten und bewussten Einsatz der persönlichen Wirkungsmittel gearbeitet. In einem Rhetorik- und abschließenden Selbstsicherheitstraining erhalten die Teilnehmenden nun, da alle Haltungsfragen geklärt und Voraussetzungen gegeben sind, quasi „den letzten Schliff“ und die restliche Souveränität. Souverän heißt dabei, weder aggressiv noch selbstunsicher, sondern eben mittig, authentisch und selbstsicher auftreten.

Das Training mündet einerseits in eine freie Rede, die die Ergebnisse der Praxisprojekte (aus Modul 4) vor versammelter Gruppe, - ggf. vor hinzu gebetenen Gästen oder Auftraggebern, die das Training mit evaluieren sollen, - zum Gegenstand hat.

Die Teilnehmenden erhalten außerdem zum Abschluss Raum dafür, ihre persönliche Work-Life-Balance zu reflektieren, alltagstaugliche Kleintechniken des Stress- und Selbstmanagements zu erproben und durchlaufen ein Set an unterschiedlichen Tools, die dazu dienen, das persönliche Zeitmanagement am Maßstab des eigenen Zukunftsbildes, der individuellen Werte und Prinzipien sowie der angestrebten Karriereentwicklung neu zu justieren.

Das Training mündet somit andererseits in eine motivierende, sehr persönliche Karriereplanung.

Natürlich wird das Gesamtprogramm am Ende evaluiert, für einen angemessenen Ausklang des Programms und die Netzwerkbildung über die Dauer des Programms hinaus gesorgt.

# Führungskräfteentwicklungsprogramm

## Modul 10: Sich selbst führen und seine Karriere entwickeln

### Ziele:

- körperliche und seelische Vorgänge der Stressentstehung verstehen und Kleintechniken der Stressbewältigung beherrschen
- die persönlichen Hintergründe der Entstehung von Last Minute-Situationen verstehen und das persönliche Zeitmanagement optimieren
- Eine berufliche Vision entwickeln und Schritte der Karriereentwicklung planen
- Selbst-Bewusstsein bzw. Selbstsicherheit in der freien Rede erhöhen und rhetorischen Auftritt optimieren
- Eine freie Rede vorbereiten und halten (können)
- Den eigenen Außenauftritt optimieren

### Themenschwerpunkte zur Auswahl:

- Stress, Stressarten, Stressphysiologie, Stressreaktionen
- Kleintechniken des Mentaltrainings und der Stressbewältigung für Führungskräfte
- Zeitdruck, lineares und analoges Zeitmanagement, Dringlichkeit und Wichtigkeit
- Die deduktive Methode der Optimierung des Zeitmanagements: Von der Vision, über die Mission und Grundprinzipien zur Wochen- und Tagesplanung
- Karriereanker und Entwicklung einer Karriereplanung
- Souveränität im Spannungsfeld zwischen Aggressivität und Unsicherheit
- Selbstsicherheitstraining
- Argumentations- und Redefiguren
- Sprechdenken, Schlagfertigkeit, Stegreifrede
- Durchführung einer freien Rede
- Image-Coaching (Kleidung, Farben, Business Knigge)



# Varianten Rahmenbedingungen

## Rahmenbedingungen

**Gesamtprogramm:** Wir schlagen mit unserer Führungskräfteentwicklung ein Gesamtprogramm vor. Der Vorteil daran ist, dass Sie aufgrund der theoretischen Fundiertheit in Verbindung mit der Umfassendheit der Inhalte die Wahl haben: Das Gesamtprogramm oder eine begründete Auswahl der Elemente / Module. Sie wissen, was Sie tun, - und wo Sie nichts tun bei den Teilnehmenden, wenn Sie eine Modulauswahl treffen.

**Varianten:** Wir bieten die Führungskräfteentwicklung in vier Varianten an. Die Variation erklärt sich maßgeblich aus der Dauer und dem Preis einerseits und der damit verbundenen Didaktik und Intensität der Erlebnisaktivierung und Selbstreflexion andererseits.

**Zielgruppe:** Die Teilnehmenden unterscheiden sich je nach Variante und bewegen sich zwischen High Potentials und Top Executives.

**Auswahl:** Das Gesamtprogramm kann auf die von den beteiligten Firmen angeforderten Elemente / Module oder im zeitlichen Umfang angepasst und entsprechend des Bedarfs gestaltet werden.

**Form:** Die Trainings können in Intervallform angeboten werden, - d.h. das Training findet über mehrere Monate in Zweitages-Blöcken statt, - oder als Kompakttraining, - d.h. das Training findet innerhalb eines kurzen Zeitraums in ganzen Wochenblöcken (montags - samstags) statt.

**Modus:** Die Trainings finden entweder als offenes Seminar statt, - d.h. die Teilnehmenden melden sich frei an und die Zusammenstellung der Gruppe ist zufällig, - als geschlossenes, firmeninternes Seminar, d.h. die Teilnehmenden entstammen einer Firma oder einem Konzern, - oder als halboffenes Seminar, - d.h. mehrere, vorher bekannte, i.d.R. international agierende Konzerne entsenden eine festgelegte Anzahl von Teilnehmenden, so dass sich eine gemischte Gruppe mit konzernübergreifendem Erfahrungsaustausch (consortio) ergibt.

**Angebot:** Gern unterbreiten wir Ihnen ein individuelles Angebot für Ihre Führungskräfteentwicklung.

# Varianten

	<b>Leadership Introduction</b>	<b>Leadership Experience</b>	<b>Leadership in Action</b>	<b>International Consortium Program</b>
<b>Zielgruppe</b>	High Potentials First Time Leaders (Zu ernennende oder neu ernannte FK)	Middle Managers, few years of leadership (erfahrene FK, unteres und mittleres Management)	Middle Managers, few years of leadership (erfahrene FK, unteres und mittleres Management)	Senior Managers / International Top Executives, long, intensive experience in different areas
<b>Anzahl der Tage</b>	2	12	22	22
<b>Umfang</b>	Ausschnitte aus Modul 1-4	Auswahl aus Modul 1 - 10	2 Tage pro Modul	2 Tage pro Modul
<b>Anzahl der Tn.</b>	12	12	12	12
<b>Dauer als Intervalltraining</b>	-	5 Monate (1 Tag pro Monat)	18 Monate (2 Tage alle 2 Monate)	-
<b>Dauer als Kompakttraining</b>	2 Tage	2 x 1 Woche	4 x 1 Woche	4 x 1 Woche
<b>Anwesende Trainer</b>	1	1	1,5	2
<b>Methodische Ausrichtung</b>	Schulung, Themenvermittlung mit praktischen Übungen	Training mit praktischen Übungen, Reflexion persönlicher Fallbeispiele und erlebnisaktivierenden Anteilen	Intensivtraining und Gruppencoaching mit Fallarbeit, intensiven erlebnisaktivierenden Anteilen und Action Learning (Praxisprojekt)	Intensivtraining und Gruppencoaching mit Fallarbeit, intensiven erlebnisaktivierenden Anteilen und Action Learning (Praxisprojekt)
<b>Testverfahren</b>	NEIN	NEIN	JA	JA
<b>Einzel-Coaching</b>	NEIN	NEIN	JA	JA
<b>Modus</b>	Offenes Seminar oder firmeninternes Seminar	Offenes Seminar oder firmeninternes Seminar	Offenes Seminar oder firmeninternes Seminar	Halboffenes, firmen-übergreifendes Seminar
<b>Sprache</b>	Deutsch	Deutsch	Deutsch oder Englisch	Englisch
<b>Ort</b>	COATRIN Bergedorf	Tagungshaus in Norddeutschland	Tagungshotel in Deutschland	Tagungshotel in Südeuropa
<b>Anreise inklusive</b>	NEIN	NEIN	NEIN	NEIN
<b>Verpflegung inkl.</b>	NEIN	NEIN	JA	JA
<b>Unterkunft inkl.</b>	NEIN	NEIN	NEIN	JA

# Beispiel Programmablauf Leadership in Action

## Intervalltraining

1. Jahr / Monate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Modul</b>		Modul 1		Modul 2		Modul 3a			Modul3 b		Modul 4	
<b>Dauer des Blocks</b>		2 Tage		2 Tage		2 Tage			2 Tage		2 Tage	

2. Jahr / Monate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Modul</b>	Modul 5	Modul 6		Modul 7		Modul 8			Modul 9		Modul 10	
<b>Dauer des Blocks</b>	2 Tage	2 Tage		2 Tage		2 Tage			2 Tage		2 Tage	

## Kompakttraining

1. Jahr / Monate	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Modul</b>			Modul 1-3a		Modul 3b-5				Modul 6-8		Modul 9-10	
<b>Dauer des Blocks</b>			6 Tage		6 Tage				6 Tage		4 Tage	

## Quellen

Wir folgen in unserem Führungsverständnis nicht einer Schule. Unser Führungsmodell und Ansatz in der Führungskräfteentwicklung ist vielmehr interdisziplinär, baut auf einem soziologischen Verständnis der verschiedenen Lebenswelten des Menschen auf (Habermas), integriert relevante Expertise aus mehreren Organisations- und Managementlehren (O. Neuberger, Augsburg; R. Wunderer, F. Malik, St. Gallen; D.F. Pinnow, Bad Harzburg; G. Schreyögg, Berlin) und ist methodenplural, d.h. vereinigt die wesentlichen Modelle und führungstauglichen Schlüsselqualifikationen aus der klientenzentrierten Beratung (C. Rogers), der systemischen Psychologie (P. Watzlawick, G. Bateson, Schulz von Thun, C. Thomann), dem Neurolinguistischen Programmieren (v.a. R. Dilts), der systemisch-lösungsorientierten Beratung (S. de Shazer, K. de Jong, I.K. Berg), dem prozessorientierten Vorgehen (A. Mindel) inklusive der Themen-zentrierten Interaktion (R. Cohn). Das Ziel dabei ist, das zu vermitteln, was eine Führungskraft braucht und im beruflichen, organisationalen und Führungs-Kontext wirksam ist; anstatt das überholte „Schulendenken“ zu perpetuieren, d.h. alle zwischen-menschlichen und Unternehmensprozesse durch das Nadelöhr des Modells einer Denkrichtung zu zwängen. Wir arbeiten außerdem mit dem Persönlichkeitstest MBTI – Myers Briggs Type Indicator sowie dem CAPTain-Test zur Erfassung der Management-Kompetenz. Die Modellvorstellungen dieser Verfahren sind mit unserem Ansatz kompatibel, die Dimensionen überwiegend in unserem Führungsmodell integriert.

## Coach-Profile



### Ingo Steinke

- Geschäftsführender Gesellschafter COATRAIN®-Gruppe
- Berater und Trainer
- Senior Coach und Supervisor

#### Qualifikation:

- Dipl.-Wirtschaftspsychologe (Uni Hamburg)
- Bereichsleiter Qualifizierung in Trainingsunternehmen (SBW/VFBB)
- TQM-Assessor Business Excellence (EFQM)
- Qualitätsmanager (DGQ)
- Senior Coach (DBVC)
- Management-Coach (BDP)
- Supervisor und Organisationsberater (NIK)

#### Coaching-Schwerpunkte:

- Management-Coaching
- Strategie-Coaching
- Karriere-Coaching
- Konflikt-Coaching
- Schnittstellen-Coaching
- Zeitmanagement und Arbeitsorganisation
- Placement-Coaching
- Lehr-Coaching



### Johanna M. Steinke

- Geschäftsführender Gesellschafter COATRAIN®-Gruppe
- Lehr-Coach / Supervisor
- Senior Coach

#### Qualifikation:

- Dipl.-Psych. (Uni Hamburg)
- Institutsleitung / Unternehmensberatung
- Personaltrainer / Changemanager
- Management-Coach
- lizenzierte MBTI®-Trainerin

#### Coaching-Schwerpunkte:

- Coaching & Organisationsberatung
- Management-Coaching
- Strategie-Coaching
- Karriere-Coaching
- Lehr-Coaching und Coach-Supervision