

LORENZCONSULTING ist seit über zwanzig Jahren tätig in der Führungskräfteentwicklung. Wir haben über die Jahre einen Weg gefunden, **effektive und nachhaltige Entwicklung bei Führungskräften** zu bewirken!!

## ACHT PRÄMISSEN LEITEN UNS:

---

### 1. Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch und komplex.

---

- a. Verschiedenste Rollen und Funktionen in Aufbauorganisationen und parallelen Projektstrukturen verlangen Flexibilität, konzeptionelle Klarheit, strategisches und diplomatisches Geschick, Ziel- und Ergebnisorientierung sowie schnittstellenrelevante Kooperation. Um Teams und einzelne Mitarbeiter zu begeistern, zu lenken und zu entwickeln sind Empathie und eine Vielzahl von kommunikativen Fähigkeiten unabdingbar. Entscheidungsstärke, Kritikfähigkeit, intrinsische Motivation und Leidenschaft sowie die Bereitschaft „am großen Ganzen“ mitzuwirken erfordern „Persönlichkeiten“.
- b. Sich wandelnde, hyperkompetitive, wenig kalkulierbare und disruptive Märkte bedingen eine hohe Innovations- und Transformationsgeschwindigkeit der Unternehmen und zwingen die Führungskraft in die Rolle eines permanenten Veränderungsmanagers. „Empowerte“ Teams und Mitarbeiter in „agilen Unternehmen“ ringen mit den herkömmlichen hierarchischen Organisationsstrukturen und schaffen so für die verantwortlichen Führungskräfte neue Widersprüche und damit Herausforderungen.
- c. Auch die schnell voranschreitende Digitalisierung und die damit verbundene zeitliche und örtliche Entgrenzung der Arbeit, aber auch die veränderten Erwartungen der Mitarbeiter nach persönlicher Entwicklung und einer angemessenen Work-Life-Balance stellen neue Anforderungen sowohl bezüglich Mitarbeiterführung als auch hinsichtlich der Arbeitsbedingungen der Führungskraft selbst.
- d. Um im Unternehmen die eigene Karriere voranzutreiben ist, neben sachlicher Leistung, vor allem die individuelle Performance gefragt. Es geht darum den „richtigen“ Eindruck mit dem „richtigen“ individuellen Profil, welches auch persönliche Charakterzüge miteinschließt, zu platzieren.

### 2. Orientierung anstatt Verhalten.

---

- a. In diesen komplexen Wirkzusammenhängen macht eine „verhaltensorientierte Weiterbildung“ keinen Sinn. Es ist nicht mehr möglich, Führungskräfte durch Standardtrainings auf Standardsituationen vorzubereiten. Die Führungskontexte sind „singulär“ und erfordern, um sich darin erfolgreich bewegen zu können, von der Führungskraft die Berücksichtigung ihrer „Besonderheit“. Das war zwar grundsätzlich immer schon so, aber neu ist der Anspruch an Führungskräfte, mit den „Besonderheiten“ in ihrer tatsächlichen Individualität sowie der Komplexität der Dynamiken (der Prozesse, Beziehungen und Personen) zielorientiert umgehen zu können. Komplexitätsreduktion war gestern – Differenzierung ist heute!
- b. Führungskräfte benötigen keine „Verhaltenstools“, sondern „Orientierungstools“. Es geht z. B. nicht darum zu lernen, wie ich mich während eines Feedbacks verhalte, sondern darum zu verstehen, was Feedback ist und was im Feedbackprozess passiert. Dann kann auf dieser Grundlage situativ angemessenes Verhalten generiert werden. Dieses „Orientierungslernen“ bezieht sich auf Führungsprozesse, Organisations- und Beziehungsdynamiken, die Individualität der einzelnen Persönlichkeiten wie auch auf die eigene Person.
- c. Letzteres verlangt eine erhöhte Selbstreflexion, die aufgebaut, verfeinert und „eingeübt“ werden muss. Sie umfasst nicht nur den bewussten Teil der Persönlichkeit, sondern auch die unbewussten Anteile, welche relevanten Einfluss auf das aktuelle Denken, Fühlen und Verhalten haben. Es geht darum, da wo es nötig ist, das an Muster gebundene Verhalten von unbewussten biographischen Kontexten zu entkoppeln und es neu auf das wirkliche „Hier und Jetzt“ zu beziehen. Dafür müssen Muster erkannt und hinsichtlich ihrer Entstehungsgeschichte verstanden werden. Ein Verstehen der Komplexität einer Interaktion ist ohne ein Verständnis der eigenen Person und des geschichtlichen „so geworden sein“ nicht möglich. Auch hier dient die erlernte Selbstreflexion der Orientierung für die Vielzahl an Interaktionskontexten, in denen ein tieferes Verständnis der eigenen Impulse und des eigenen Verhaltens notwendig ist.

- d. Die persönliche Selbstreflexion bewirkt nicht nur ein bewussteres Wahrnehmen und Entscheiden in Interaktionsprozessen, sondern erarbeitet darüber hinaus eine größere Authentizität und Empathie für das Gegenüber.
- e. Von uns neu entwickelte „Orientierungs-Konzepte“ bezogen auf das Selbstverständnis in der Führungsrolle, zum Konfliktmanagement, zur Organisationssteuerung, zur zielorientierten Kommunikation und Gesprächsführung, zum Managen von Veränderungsprozessen, und vor allem zur individuellen Selbstreflexion vermitteln wir dort, wo sie während des Gruppencoachings gebraucht werden. Siehe hierzu: „Die Führungsaufgabe. Ein Navigationskonzept für Führungskräfte“, Adolf Lorenz, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2009.

### **3. „Orientierungslernen“ braucht Zeit.**

---

- a. Ein Aufbau neuer Orientierungen bedeutet immer auch bisherige Wahrnehmungs- und Denkmuster „fallen zu lassen“. Dies ist ein Prozess, der Zeit benötigt. Neue Sichtweisen müssen, wenn sie relevant sein sollen, in das individuelle „Realitätsmodell“ und das persönliche „Selbstbild“ integriert werden. Vor diesem Hintergrund machen einmalige Seminare oder Workshops wenig Sinn. Das „Neu-Verstandene“ muss in den alltäglichen, beruflichen und privaten Lebenskontexten überprüft, erprobt und gewissermaßen „überschlafen“ werden. Oft geht es darum, neue „Impulse“ zu setzen, die in der Persönlichkeit der Teilnehmer/innen mittel- und langfristig konstruktive Prozesse bewirken.
- b. Die Analyse und Reflexion des persönlichen Führungsalltags, der damit verbundenen Strukturen, Prozesse und Beziehungen sowie das persönliche Selbstmanagement, erfahren vor dem Hintergrund des „Neu-Gelernten“ – nach dem ersten Modul – eine Qualitätssteigerung. Diese erhöhte Sensibilität und das weiterentwickelte Reflexionsvermögen fördern wiederum mehr und wesentlichere Themen zu Tage, welche im darauffolgenden Modul „bearbeitet“ werden können.
- c. Eine zwei-modulige Vorgehensweise ist für diesen Prozess ein Minimum. Ideal sind dreimodulige Settings, in denen sich jedes Modul aus drei Tagen zusammensetzt. Dies garantiert eine Fokussierung der Verstehens- und Lernprozesse sowie eine nachhaltige Integration.

### **4. Die Gruppencoaching-Methode ist im Hinblick auf die Geschwindigkeit von „tieferen“ (und damit nachhaltigeren) Entwicklungsprozessen dem Einzelcoaching überlegen.**

---

- a. Die Feedbackprozesse in der Gruppe sind wesentlich vielfältiger und haben durch die Tatsache, dass eventuell die gleichen Rückmeldungen durch verschiedenste Personen erfolgen, eine stärkere „Hebelwirkung“. Darüber hinaus wird das Kommunikationsverhalten der Teilnehmer/innen in vielfältigen Interaktionskontexten (Mitarbeit, Pausen, Abendessen, etc.) sichtbar und kann so als „Material“ genutzt werden.
- b. Durch die Beteiligung an den Coachingprozessen der Kollegen/innen können die Teilnehmer/innen die besprochenen Herausforderungen, das Erleben derselben sowie die Lösungen auf sich übertragen und erfahren damit einen präventiv wirkenden Kompetenzzuwachs in Bereichen, die vorher als Lernkontexte nicht von ihnen identifiziert waren.
- c. Auch in der Gruppe ist es möglich, biographisch entstandene Verhaltensmuster zu verstehen und zu verändern. Durch die rotierende Arbeit an individuellen Themen entsteht ein „Schneeballeffekt“ und erhöht so die Bereitschaft aller Teilnehmer/innen, sich auf Selbsterfahrungsprozesse einzulassen und biographische, einschränkende Interaktionsmuster zu „bearbeiten“.

### **5. Führungskräfte brauchen Unterstützung im Zugang zu emotionalen Prozessen.**

---

- a. Andere Menschen zu verstehen (Empathie) bedeutet, nicht nur ihr Denken, sondern auch ihr Fühlen nachvollziehen zu können. Um die „Emotionswelten“ anderer Menschen zu erfassen, muss sich die Führungskraft in ihrer eigenen Affektwelt „auskennen“ und die Fähigkeit besitzen, darüber sprechen zu können. Durch die extrem rationale Kommunikationsausrichtung vieler Führungskräfte müssen neue

Zugänge zum affektiven Erleben gefunden werden. Kränkungen, Abneigungen, Neid, Ärger etc., aber auch Zuneigung, Freude, Dankbarkeit, Stolz und eine Vielzahl von Bedürfnissen, bestimmen, wenn sie nicht bewusst wahrgenommen werden, steuernd das Interaktionsverhalten. Hinzu kommt das Vokabelproblem – heißt: über Emotionen reden zu können. In unseren Gruppen-Coachingprozessen erfahren alle drei Bereiche eine Weiterentwicklung. Das Erkennen eigener (relevanter) emotionaler Prozesse, das „Miterleben“ der Emotionen Anderer, und das Kommunizieren darüber. So werden Selbstreflexion und Empathie quantitativ und qualitativ erweitert.

- b. Die neuere Hirnforschung zeigt, dass komplexere Zusammenhänge nur erlebt und gefühlt nachhaltig gespeichert werden können. Wirkliches Lernen ist also immer verbunden mit Emotionen. Das rein kognitive Vermitteln ohne Bezug zum tatsächlichen „Er-leben“ und „Erlebnis“ hat eine geringe Wahrscheinlichkeit integriert und damit „benutzt“ zu werden. Das interaktive Geschehen in der Gruppe bietet für das Lernen mit „emotionalem Fingerabdruck“ einen geeigneten Raum.

## 6. „Entwicklungsknotenpunkte“

---

Nach unserer Erfahrung hat jede Führungskraft höchstens ein bis zwei Themen, die ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die situative Verstehens- und Verhaltens-Flexibilität einschränken. Anders ausgedrückt: Werden diese Themen bearbeitet, stehen vielfältige neue Handlungsspielräume zur Verfügung. Wir identifizieren diese „Entwicklungsknotenpunkte“ und lösen sie – gemeinsam mit dem/der Teilnehmer/in – auf.

Ziel ist, die kompetente, authentische Führungskraft, die nicht mit angelerntem und aufgesetztem Verhalten eine Rolle spielt, sondern Anforderungen flexibel, selbständig, souverän und entscheidungs-freudig als Persönlichkeit meistert, die Verantwortung übernimmt, Mitarbeiter und Kollegen begeistern und motivieren kann, die Veränderung und Entwicklung bewirken kann und in der Lage ist, selbstbewusst zu kooperieren. So ist die Entwicklung von Führungsqualität unweigerlich verbunden mit der Entwicklung der individuellen Persönlichkeit.

## 7. Eigenständigkeit

---

Führungsqualität benötigt Eigenverantwortlichkeit und Eigenständigkeit. Nur in der Selbstbestimmtheit und in der vollen Verantwortungsübernahme für das persönliche Handeln, kann sich Führungsqualität entwickeln. Mit drei Strategien konfrontieren wir eine zu geringe Autonomie und beschleunigen die Entwicklung hin zur Eigenständigkeit und zur Verantwortungsübernahme:

- a. Unsere „niedrig-strukturierte“ Arbeitsweise zeigt den Teilnehmer/innen ihren (meist überhöhten) Sicherheitsbedarf in zwischenmenschlichen Interaktionen und fördert, nach einer vielleicht anfänglichen Irritation, ein selbstbestimmtes, freieres Verhalten sowie eine offene Kommunikation in der Gruppe.
- b. Irreale Abhängigkeiten, Fremdbestimmtheit und fehlende Verantwortungsübernahme sind Inhalt der Analyse in Coachingprozessen.
- c. In unseren Programmen bestimmen (nach einer Einführung) die Teilnehmer/innen die Arbeitsthemen selbst – nicht der Seminarleiter. Diese teilnehmerzentrierte und prozessorientierte Arbeitsweise bedingt eine Umkehrung der oft von den Teilnehmer/innen erwarteten Arbeitsstruktur, zwingt damit aber zur Definition relevanter individueller Entwicklungsbereiche. Dies fördert so die eigenverantwortliche Analyse von zu optimierenden Führungsinteraktionen und Organisationssteuerungskontexten. Es fördert darüber hinaus die Kommunikation in der Gruppe und wird zu einem Modell für eine selbstbestimmte (und empathische) Kommunikation.

## 8. Kooperation – Teamfähigkeit – Teamsteuerung.

---

- a. Erfolgreiche Leistungen beruhen immer auch auf Kooperation. Führungskräfte „bewegen“ sich tagtäglich in Gruppen und Teams und/oder steuern diese. Kooperations- und Teamfähigkeit werden damit zu Kernkompetenzen. Da auch die Mitarbeiter hauptsächlich in Gruppen und Teams zusammenarbeiten, sind deren Kooperations- und Teamfähigkeit ein wichtiges Thema in der Mitarbeiterentwicklung.
- b. Durch die gemeinsame, coachingorientierte Arbeit in unseren Workshop-Gruppen rücken die Kooperations- und Teamfähigkeiten der Teilnehmer/innen in den Fokus und können so, wenn nötig, zum „Entwicklungsthema“ werden. Darüber hinaus lernen die Teilnehmer/innen in diesem Zuge diesbezügliche Fähigkeiten bei ihren Mitarbeitern zu beurteilen und entwickeln.
- c. Durch die positiven gruppenspezifischen Erfahrungen in unseren Workshop-Gruppen erhöhen die Teilnehmer/innen ihre Erwartungen und damit ihre Anforderungen an die Kommunikationskultur von Gruppen, Teams und Projektteams. Dies führt wiederum zu einer Qualitätssteigerung der Team- und Gruppenarbeit im Unternehmen.

Unsere Entwicklungs-Programme für Führungskräfte nutzen Unternehmen wie Vodafone, HD Plus, Bofrost, Talanx, Filmpool, DuMont, Fraport, MX1, 100TausendLux, ITV, Remondis, RWE, Saxonia, L'ORÉAL, Cohu etc..

Für die Führungsebenen 1 + 2 haben wir das dreistufige (3x 3 Tage) Programm **„FÜHRUNGSQUALITÄT UND PERSÖNLICHKEIT“** konzipiert.

Für die Team- und Gruppenleiterebene steht das zweistufige (2x 2 Tage) Programm **„FÜHREN LERNEN“** zur Verfügung.

Auf unserer Website [www.lorenz-consulting.de](http://www.lorenz-consulting.de) finden Sie unsere weiteren Leistungen:

---

- Einzelcoaching
- Teamentwicklung
- Inhousemaßnahmen
- Organisationsentwicklung
- Gruppendynamik
- Mitarbeitergespräch
- 360° Feedback
- Supervision für HR-Manager

### **Adolf Lorenz**

*(Top Coach 2016, ausgezeichnet durch Focus und Xing)*