

# Managemententwicklung für Top-Kräfte

---

Top-Manager sind nicht sehr häufig in Trainings vorzufinden. Dafür gibt es eine Reihe von Gründen. Selten ist allerdings der Grund, dass sie schon alles beherrschen. Wir haben einmal eine Umfrage unter Top-Managern durchgeführt und uns für schwierige Frage-, Aufgaben- und Problemstellungen interessiert. Daraus sind Programme entstanden, die exklusiv für und mit Top-Manager(n) umgesetzt worden sind. Um hierzu einmal einen beispielhaften Eindruck zu vermitteln sei das nachfolgende Programm skizziert:

## Qualifizierungsreihe für Top-Manager und „interne“ Berater

- Psychologische Phänomene und Wechselwirkungen in Organisationen
  - Kennzeichen einer gesunden Organisation
  - häufige und verbreitete Triebfedern bei Menschen
  - offene und verdeckte Motive
  - typische Reaktionen auf unterstützte und behinderte Motive
  - Hineinversetzen in die Denk- und Sichtweise anderer Personen
  - Erkennen und Interpretieren von Motivationsmustern
  - Bedienen existierender Motive
  - Umgang mit zentralen Einstellungen, Haltungen und Grundüberzeugungen
  - Ausbalancieren von Interessen
- Persönliche Standortbestimmung mit Identifizieren von Entwicklungsmöglichkeiten und Überwinden persönlicher Vermeidungstendenzen
- Mentales Einstimmen auf und Vorbereiten bevorstehender Ereignisse
- Kommunikatives Handwerkszeug für Manager und Moderatoren
  - Erzeugen einer „gleichen Wellenlänge“
  - Ansprechen heikler Aspekte
  - Vermeiden von Gesichtsverlust anderer
  - Ausdruck von Motiven, Haltungen und Grundüberzeugungen im Sprachgebrauch
  - Hinterfragen wichtiger und/oder emotional besetzter Aspekte
  - Vermitteln möglicher Konsequenzen

- 
- Strukturieren und Moderieren von Workshops oder komplexen Besprechungen
    - Rollen und Aufgaben eines Moderators in Sitzungen
    - Phasen systematischer Problembearbeitungsprozesse
    - Methoden der Problemaufbereitung und Ursachenanalyse
    - Bewertungsverfahren in Gruppen
    - Entwickeln von Lösungsansätzen bzw. Methoden der Ideenfindung
    - Lösungskonkretisierung und Maßnahmenplanung
    - Visualisierung als Moderationshilfe
    - Maßnahmen zur Sicherstellung der Ergebnisse und der Verbindlichkeit
    - Gestalten von Problemlösemeetings
    - Umgang mit Einwänden, Bedenken oder Widerständen
  - Aufbauen von Argumentationslinien und Überzeugen von Auditorien oder Delegationen
  - Führen anspruchsvoller Verhandlungen
  - Repräsentieren des Unternehmens in der Öffentlichkeit
  - Entwickeln und Gestalten von Konzepten
  - Initiieren, Gestalten und Steuern von Veränderungsprozessen
    - Reflexion und Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung in Veränderungsprozessen
    - Einschätzen der gegenwärtigen Situation
    - Herausarbeiten von Trends und Entwicklungen
    - Herausarbeiten von speziellen Wünschen, Anforderungen, Erwartungen bestimmter Zielgruppen
    - Ableiten des Veränderungsbedarfs
    - Entwickeln von Visionen
    - die Un-Gleichung für Veränderung
    - Voraussetzung für erfolgreiches Veränderungsmanagement
    - Entwickeln von Veränderungskonzepten
    - Widerstand im Kontext von Veränderungen und deren Behandelbarkeit
    - projektmäßiges Entwickeln, Gestalten und Umsetzen von Veränderungsprozessen

- 
- Entwickeln und Umsetzen zielführender Strategien
    - Herausarbeiten von Stärken und Schwächen der eigenen Organisation bzw. Organisationseinheit
    - Erkennen und Berücksichtigen von Marktgegebenheiten
    - Entwickeln von Annahmen über die Zukunft
    - Berücksichtigen politischer Gegebenheiten
    - Identifizieren von „Baustellen“
    - Herausarbeiten künftiger Zielsetzungen
    - Entwickeln neuartiger Ideen bzw. Lösungsansätze
    - Erarbeiten von Rahmenbedingungen und Voraussetzungen
    - Entwickeln von Strategiekonzepten
    - Erarbeiten systematischer Umsetzungsschritte
    - Überprüfen und gegebenenfalls Korrigieren eingeleiteter Maßnahmen
  - Lösen schwieriger Führungssituationen
    - als systematische Bearbeitung eingebrachter Führungsfälle
    - in Simulation schwieriger Führungsaufgaben
  - Diplomatisches Steuern bzw. Klären von Konflikten
    - Aufarbeiten individueller Erfahrungen mit Konflikten
    - Charakteristik und Erscheinungsformen von Konflikten
    - Häufige Ursachen für das Auftreten von Konflikten
    - Erkennen von Konfliktpotenzial und Konflikten
    - Herausarbeiten und Diagnostizieren von Konfliktursachen bzw. -gegensätzen
    - Persönliche Motive, Grundhaltungen und Überzeugungen als Auslöser oder Verstärker
    - Herausarbeiten von Gemeinsamkeiten
    - Herausarbeiten von Unterschieden
    - Entwickeln von Konfliktansätzen
    - Herbeiführen gemeinsam getragener Entscheidungen
    - Beteiligen der Konfliktgegner im Konfliktlöseprozess
    - Vorbeugende Maßnahmen zur Vermeidung unnötiger Konflikte
    - Steuerbarkeit von Gefühlen
  - Optimieren von bereichsübergreifender Zusammenarbeit
  - Zusammenspiel zwischen zentralen und dezentralen Einheiten

## Methodische Überlegungen für die beabsichtigte Trainingsreihe

An die angedachte Trainingsreihe sind anspruchsvolle methodische Voraussetzungen gestellt. Da es sowohl um inhaltliche wie auch persönliche Weiterentwicklung geht, sind die aufgelisteten Aspekte eher additiv denn alternativ gemeint. Dennoch handelt es sich lediglich um Vorschläge, die im Einzelnen abzuklären sind:

- Bildung einer Gruppenkonstellation, für die ein hinreichendes Maß an Vertrauen angenommen werden darf
- Gemeinsame Festlegung der Trainingsschwerpunkte
- Vornehmen einer persönlichen Standortbestimmung mit verpflichtender Ableitung von Entwicklungspunkten
- Inhaltliche Bearbeitung auszuwählender Themenkreise mit modernen Trainingsmethoden und trainingsbezogener Umsetzung
- Systematisches Bearbeiten von einzubringenden Fällen (Supervision)
- Inhaltliche und personenbezogene Auswertung der bearbeiteten Inhalte und Fälle
- „Blick über den Zaun“ - Präsentation des eigenen Bereichs mit Einbringen, Bearbeiten und Lösen einer zentralen Frage- oder Problemstellung (ggf. autark)
- Erproben von bzw. konsequentes Erfüllen von vereinbarten „Hausaufgaben“ für die jeweilige Zeit zwischen den Veranstaltungen
- Gegebenenfalls gemeinsame Bearbeitung eines für das Unternehmen relevanten Projektes
- Übernahme einer Patenschaft durch die Geschäftsleitung