



# Führungsrakete

Thomas W. Lux Training + Beratung • Meisenstraße 19a • D – 22305 Hamburg  
Telefon: + 49 40 / 631 89 37 • Fax: + 49 40/ 632 735 97  
E-Mail: [info@lux-seminare.de](mailto:info@lux-seminare.de) • [www.lux-seminare.de](http://www.lux-seminare.de)

**Grußwort von Wolfgang Lux,  
Senior-Geschäftsführer von Lux & Lux**



Über sechs Jahre arbeiten wir nun für verschiedene Unternehmen. Telefon- und Verkaufstrainings für Sales-Mitarbeiter, Kommunikations- und Persönlichkeitstrainings für Führungskräfte und schließlich auch Coachings für verantwortliche Leitungskräfte verschiedenster Bereiche. Angefangen haben wir mit unserer Dienstleistung in Deutschland, dann folgten Österreich, Frankreich und Belgien, mittlerweile arbeiten wir auch in Italien und Spanien. Und wir planen, uns auch in Großbritannien zu etablieren.

Heute möchte ich die Gelegenheit nutzen und mich für die Möglichkeit bedanken, Ihnen unsere Führungsrakete präsentieren zu dürfen.

Wir sind in der Vergangenheit mit dem Vertrauen, das unsere zahlreichen Kunden uns geschenkt haben, immer sorgsam umgegangen und haben durch alle Höhen und Tiefen unsere Loyalität für unsere Kunden gezeigt.

Das wollen wir auch weiter tun!

Nur wenn unser Kunde erfolgreich ist, machen wir unsere Arbeit gut.

Gerade deswegen möchte ich Ihnen jetzt auch ein komplexes Führungsprogramm unterbreiten. Als Trainer und Unternehmensberater wissen wir, dass hier der Schlüssel für den Erfolg eines Unternehmens liegt.

Wir freuen uns, wenn auch Sie uns Ihr Vertrauen schenken, und dieses Konzept wohlwollend *und* kritisch lesen. Wir möchten unser Knowhow in die Entwicklung Ihrer Führungskräfte einbringen. Damit machen wir Ihr Unternehmen und somit auch unser eigenes auf Dauer noch erfolgreicher als bisher.

Auf eine gute Zusammenarbeit.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Wolfgang Lux', written in a cursive style.

Ihr Wolfgang Lux

## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>1. Grußwort von Wolfgang Lux</b>	<b>1</b>
<b>2. Inhaltsverzeichnis</b>	<b>2</b>
<b>3. Philosophie</b>	<b>4</b>
3.1 Personal	4
3.2 Führungskräfte	5
3.2.1 Die Mitarbeiter werden anspruchsvoller	5
3.2.2 Die Arbeitsbelastung der Führungskräfte wächst	5
3.2.3 Der Ausbildungsstand im Bereich der Soft Skills hält nicht mit	5
3.2.4 Die Entscheidungsspielräume nehmen ab	6
3.2.5 Der psychologische Faktor wächst	6
3.3 Wie sieht nun der Weg aus der unbefriedigenden Situation hin zu Leistungssteigerung und höherer Zufriedenheit aus?	7
3.4 Start-Sequenzen der Lux & Lux Führungsrakete	8
<b>4. Erste Stufe – Kommunikation</b>	<b>10</b>
4.1 Ziele	10
4.2 Wissenschaftliche Basis	10
4.3 Modell – “Die vier Seiten einer Nachricht“	11
<b>5. Zweite Stufe – Persönlichkeitsentwicklung und Konfliktmanagement</b>	<b>12</b>
5.1 Ziele	12
5.2 Wissenschaftliche Basis	12
5.3 Transaktionsanalyse	13

<b>6. Dritte Stufe – Führung</b>	<b>14</b>
6.1 Ziele	14
6.2 Wissenschaftliche Basis	14
6.3 Führungs- und Entwicklungsquadrat	15
<b>7. Vierte Stufe – Coaching</b>	<b>16</b>
7.1 Ziele	16
7.2 Wissenschaftliche Basis	16
<b>8. Fünfte Stufe – Präsentation</b>	<b>17</b>
8.1 Ziele	17
8.2 Wissenschaftliche Basis	17
8.3 Das Beispieldreieck	18
<b>9. Sechste Stufe – Bewerberauswahl und Arbeitsrecht</b>	<b>19</b>
9.1 Bewerberauswahl	19
9.1.1 Ziele	19
9.1.2 Wissenschaftliche Basis	19
9.1.3 Psychogramme	20
9.2 Arbeitsrecht	21
9.2.1 Ziele	21
9.2.2 Wissenschaftliche Basis	21
<b>10. Siebente Stufe – Workshop</b>	<b>22</b>
10.1 Ziele	22
10.2 Wissenschaftliche Basis	22
<b>11. Die Führungsrakete – Übersicht</b>	<b>23</b>
<b>12. Unsere Trainer</b>	<b>26</b>
<b>13. Unser Office-Team</b>	<b>28</b>

## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 3. Philosophie

**In den vergangenen Jahren hat sich Lux & Lux mehr und mehr auf die Führungskräfteentwicklung in Unternehmen spezialisiert. Dieser Bereich ist der entscheidende Faktor für Erfolg oder Misserfolg eines Unternehmens. Folgende Aspekte aus unserer Arbeit mit Kunden seien hier angeführt:**

#### 3.1 Personal

Die Mitarbeiter lassen sich grob in zwei Bereiche einteilen:

Die Gold-Collar-Worker und die minder qualifizierten, kaufmännischen Standardmitarbeiter.

Die Gold-Collar-Worker sind Spezialisten, die ein hohes fachliches Niveau haben und die individuellen inhaltlichen und kommunikativen Anforderungen ihres speziellen Arbeitsplatzes in hohem Maße erfüllen. Sie haben einen langen Ausbildungsweg hinter sich, haben eine fundierte Berufserfahrung und sich bereits tief in die spezielle Materie eingearbeitet.

Diese Mitarbeiter haben hohe Ansprüche, was ihr Gehalt, ihre Weiterbildung, besondere Rahmenbedingungen und ihre Führung betreffen. Sie sind teuer, aber sie sind ihr Geld wert. Vor allem sind sie schwer zu ersetzen. Das geht nur mit einem hohen materiellen und zeitlichen Aufwand und ist für längere Zeit immer mit einem Kompetenzverlust für die Firma verbunden. Grundsätzlich sind die Gold-Collar-Worker sehr engagiert und loyal dem Unternehmen gegenüber. Allerdings haben sie sehr hohe Anforderungen in Bezug auf die Vermittlung von Unternehmenszielen und der Partizipation an firmeninterner Information. Wenn sie das Unternehmen wechseln, tun sie dies meist unvermittelt, da sie Auseinandersetzungen mit ihrem bisherigen Arbeitgeber scheuen, über ihre Forderungen nicht diskutieren wollen und jederzeit einen anderen Arbeitsplatz finden. Wie führen wir diese anspruchsvollen und wichtigen Mitarbeiter?

Die zweite Gruppe sind die minder qualifizierten, kaufmännischen Standardmitarbeiter. Sie erledigen Arbeiten, für die keine besondere Qualifikation erforderlich ist und bei der die Einarbeitung relativ zeitnah passiert. Diese Mitarbeiter sind in Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit leichter zu bekommen als die Gold-Collar-Worker. In Gebieten mit niedriger Arbeitslosigkeit ist es allerdings schwer, selbst diese minder qualifizierten Kräfte für unsere Unternehmen zu akquirieren. Grundsätzlich sind die Lohnkosten für diese Mitarbeiter eher günstig. Diese Gruppe weist allerdings eine Reihe anderer Engpassfaktoren auf.

Da die Tätigkeit dieser Kräfte einen hohen Routineanteil umfasst und zu keinem persönlichen Lustgewinn führen, sind diese Mitarbeiter oft sehr schwankend motiviert. Sie haben - in Gebieten mit niedriger Arbeitslosigkeit - eine deutliche Tendenz zu häufigen Arbeitsstellenwechseln. In Gebieten mit hoher Arbeitslosigkeit

führt die schwankende Motivation oft zu innerer Kündigung und den damit verbundenen Leistungsdefiziten. Generell ist die Loyalität dieser Arbeitnehmer zum Unternehmen nicht hoch ausgeprägt. Trotzdem ist ihre Anspruchshaltung, was Gehalt, Fortbildung und Führung betrifft, als hoch einzustufen. Herausforderungen des Marktes gegenüber reagieren sie ebenso zurückhaltend wie firmeninternen Zielvorgaben. Das Potential, was diese Mitarbeiter durchaus mitbringen, ist oft nur ungenügend ausgeschöpft.

### **3.2 Die Führungskräfte**

Die Situation der Führungskräfte wird von fünf Trends gekennzeichnet, die ihre Arbeit im Vergleich zu früher erschweren:

#### **3.2.1 Die Mitarbeiter werden anspruchsvoller.**

Im Zuge der Spaß- und Unterhaltungsgesellschaft stellen Arbeitnehmer andere, höhere Ansprüche an ihren Arbeitsplatz als früher. Grundsätzlich gilt hier: Je jünger die Mitarbeiter und je besser die ökonomische Situation einer Region, desto höher die Erwartungen an den Arbeitsplatz. Dabei stehen nicht nur Spaß an der Arbeit, Erfüllung und Sinngebung im Vordergrund. Auch ethische Fragen, was die Firmenpolitik und die Unternehmenskultur betrifft, sind damit gemeint. Die Diskrepanz zwischen dem Wunsch nach Identifikation mit dem Unternehmen und der tatsächlichen Erfüllung dieses Wunsches klappt immer mehr auseinander. Verschärft wird dieser Umstand dadurch, dass Führungskräfte heute oft multikulturelle Teams führen müssen oder aber Mitarbeiter, die an anderen Standorten arbeiten. Mit der geballten Erwartungshaltung der Mitarbeiter werden dann vor allem die unmittelbaren Vorgesetzten konfrontiert.

#### **3.2.2 Die Arbeitsbelastung der Führungskräfte wächst.**

Im Zuge von Lean Management und anderer Managementtrends ist die Personalstärke in den Unternehmen, insbesondere im Führungsbereich, kontinuierlich zurückgegangen. Die wirtschaftliche Situation lässt heute oft keine andere Politik zu. Das führt dazu, dass der fachliche Anteil der Arbeit einer Führungskraft gegenüber dem personenbezogenen stetig wächst. Eine Tendenz, die in krassem Gegensatz zu den Anforderungen der Mitarbeiter steht. Die Unternehmensstruktur der flachen Hierarchien ist eine Politik, die inzwischen die meisten großen und mittelständischen Unternehmen verfolgen. Durch sie liegt mehr Verantwortung für das operative Geschäft und eben auch Mitarbeitersteuerung bei den einzelnen Führungskräften.

#### **3.2.3 Der Ausbildungsstand im Bereich der Soft Skills hält nicht mit.**

Noch immer werden Mitarbeiter vor allem auf Grund guter fachlicher Leistung befördert. Diese Kompetenz brauchen sie aber auf der nächsten Stufe ihrer Karriere meist nicht mehr im selben Ausmaß. Jetzt ist vor allem ein Mehr an Soft Skills gefragt. Darauf wurde aber bei der Beförderung meist nicht geachtet. Das heißt: Mitarbeiter werden auf Grund einer Kompetenz befördert und zu Führungskräften gemacht, die dann gar nicht mehr so wichtig ist. Selbst bei Seiteneinsteigern achten

die Unternehmen vor allem auf die Fach-, weniger auf die Sozialkompetenz ihrer Nachwuchsführungskräfte. Diese muss dann meist verspätet und kostspielig in den Firmen selbst erworben werden. Eine Ursache ist ein falsch umgesetztes Sicherheitsbedürfnis der Einsteller, das sie einseitig auf Fachkompetenz schauen lässt, eine zweite Ursache ist schlichte Unkenntnis. Man kann dem entgegenhalten, dass auch der fachliche Anteil der Führungskräfte immer mehr zunimmt (siehe 3.2.2). In der Tat sind ja Führungskräfte heute in beiden Bereichen - dem fachlich-operativen und dem personenbezogenen-operativen - außerordentlich gefordert. Wenn dieser Aspekt allerdings zu Ende gedacht wird, so sind die Konsequenzen dramatisch: Wo soll man Führungskräfte her bekommen, die exzellente Fachleute *und* Führungspersönlichkeiten mit Gespür sind?

### **3.2.4 Die Entscheidungsspielräume nehmen ab.**

Die Geschäftsleitungen stehen heute unter erheblichem Druck. Die schwieriger werdenden Märkte, eine abflauende Konjunktur in weiten Bereichen, die Globalisierung in vielen Branchen und der Shareholdervalue bei aktiennotierten Unternehmen seien genannt. Das verführt sie dazu, diesen Druck verstärkt nach unten weiter zu geben und mit Maßnahmen bis auf die untersten Ebenen durch zu greifen. Oft ohne ausreichendes Wissen über die Verhältnisse vor Ort. Die flachen Hierarchien (siehe 3.2.2) führen dazu, dass dieses Handeln auch unten ankommt. Die Führungskräfte vor Ort, insbesondere im mittleren Management, reagieren mit einer instinktiven Abwehrbewegung. Jede Maßnahme von Seiten des Top-Managements, unabhängig ob sinnvoll oder nicht; jeder Druck, unabhängig ob angebracht oder nicht, wird unterlaufen. Man spricht in diesem Zusammenhang von der Sedimentschicht in Unternehmen: Maßnahmen von oben dringen nicht nach unten durch; sie bleiben Planspiele am grünen Tisch. Das Top-Management reagiert mit immer neuen, hektischen Reformversuchen. Die Gründe für das wirkliche oder vermeintliche Scheitern der bisherigen Strategien werden nicht evaluiert. Viele Führungskräfte verschleißen sich in diesen tagtäglichen Abwehrschlachten und vergeuden kostbare Energie im Aufbau potemkinscher Dörfer für das Top-Management.

### **3.2.5 Der psychologische Faktor wächst**

Die oben angeführten Aspekte führen dazu, dass Führungskräfte heute nicht nur fachlich kompetente Personen mit einem zusätzlichen Bündel an Führungsinstrumenten sein müssen, sondern Menschen, die wissen wo sie stehen, wer sie sind und warum sie arbeiten.

Die Frage der persönlichen Entwicklung, des Reflektierens eigener Stärken, unausgeschöpfter Potentiale und persönlichkeitsbedingter Engpässe steht im Vordergrund. Dazu kommen weitere Fragen: Warum engagiere ich mich kontinuierlich für dieses Unternehmen, gerade auch bei Frustrationssituationen? Welchen Wert vertritt dieses Unternehmen für mich und meine Mitarbeiter?

Das Nachdenken über sich selbst ist aber ein Bereich, der angesichts der akuten Arbeitsbelastung zu kurz kommt. Im Gegenteil führt der Druck dazu, sich von den Führungsaufgaben ab zu wenden, die Mitarbeiter sich selbst zu überlassen und sich vor allem den fachlichen Belangen der Arbeit zu widmen. Der Misserfolg der

Mitarbeiter ist aber auch bei optimaler Performance der einzelnen Führungskraft nie einzuholen.

Kritische Fragen zur eigenen Situation werden beiseite gedrängt, auch weil niemand da ist, der Zeit hätte mit mir darüber zu reden. Wo ich selbst keine Zuwendung erfahre, kann ich auch keine geben. Wo meine Sinnggebung versagt, kann ich die ethischen und unternehmerischen Ziele meiner Firma nicht vermitteln. So prägen meine Engpässe weiterhin meinen Führungsstil und angeschulte Instrumente versagen. Gerade Gold-Collar-Führungskräfte wechseln oft frustriert und ohne vorherige Signale nach oben unvermittelt das Unternehmen.

### **3.3 Wie sieht nun der Weg aus der unbefriedigenden Situation hin zu Leistungssteigerung und höherer Zufriedenheit aus?**

**Zunächst einmal müssen wir mit einigen Mythen aufräumen:**

- 1.** Verhaltensbezogene Trainings, die die Führungskräfte in kurzen Crash-Trainings Instrumente der Mitarbeitersteuerung auswendig lernen lassen, bringen nichts. Persönlichkeitsveränderung – gerade bei gestandenen Führungskräften – kostet Zeit und setzt eine intensive Auseinandersetzung voraus. Die Instrumente, die in den Seminaren erarbeitet werden, müssen zu der Führungspersönlichkeit UND den jeweiligen Mitarbeitern UND der jeweiligen firmenspezifischen und nationalen Kultur passen.  
Diese Vorgehensweise kostet Zeit und Geld. Wenn man diese Zeit und dieses Geld nicht investieren will, sind Crash-Kurse im Verhaltensbereich keine Alternative. Dann sparen sie das Geld lieber komplett!
- 2.** Motivationsveranstaltungen für Führungskräfte und Mitarbeiter können witzig und manchmal sogar lehrreich sein. Große Gruppen von Mitarbeiter schreien zusammen „Hurra!“. Solche Veranstaltungen sind zur Zeit en vogue. In der Tat verbessern sie für ein, zwei Tage die Stimmung im Unternehmen beträchtlich. Aber dann geht das Elend von vorne los, da an den Ursachen nichts geändert wird. Oft ist die Frustration danach sogar noch größer.  
Motivationsveranstaltungen kosten viel Geld und versprechen viel. Halten tun sie nichts. Sparen Sie das Geld!
- 3.** Es gibt keine Erfolgsgarantie. Die Arbeit mit Menschen birgt immer Unwägbarkeiten. Ist die Führungskraft vor Ort vielleicht eine komplette Fehlbesetzung? Ist sie vielleicht schon zu verbraucht? Ist das Mitarbeiterteam vielleicht schon zu sehr in einer leistungsfeindlichen Konsumhaltung befangen? Während des Prozesses werden wir immer wieder an Grenzen stoßen.  
Die Lux & Lux Führungsrakete verspricht eine hohe Aussicht auf Erfolg, keine Garantie. Wer Ihnen die verspricht, lügt!
- 4.** Die Arbeit an sich selbst, die Reflektion eigener Unzulänglichkeiten, der eigenen Position im Unternehmen und dem Abschied von lieb gewonnenen Bequemlichkeiten tut weh. Es gibt keinen bequemen Weg. Die Lux & Lux Führungsrakete wird Spaß machen – aber nicht nur. Sie erfordert hartes Arbeiten an sich selbst und ist manchmal auch unangenehm. Man kann das von

Führungskräften erwarten. Wem dieser Prozess zu schmerzhaft ist, muss sich in Frage stellen lassen. Es geht nicht bequem und schmerzfrei!

5. Es geht nicht ohne das Top-Management! Oft genug sorgt die Unternehmensspitze dafür, dass das Mittelmanagement diesen Prozess durchmacht, ohne selbst involviert zu sein. Das ist aber unabdingbar. Nicht nur weil viele Entscheidungen oben gefällt werden, die das mittlere Management betreffen, sondern weil Verhaltensveränderung der Führungskräfte auch immer eine Kulturveränderung des ganzen Unternehmens ist. Das Top-Management muss diesen Prozess begleiten, unterstützen und es muss detailliert Bescheid wissen, was passiert. Sollte es selbst an der Lux & Lux Führungsrakete teilnehmen? Das hängt von Ihrer Führungsspitze ab. Unsere Erfahrungswerte zeigen deutlich, dass erfolgreiche Führungskräfteentwicklung und damit erfolgreiche Unternehmenssteuerung überhaupt, fast nur noch als Top Down Prozess zu gestalten ist. Die Partizipation der Unternehmensspitze hängt davon ab, wie weit sie schon auf dem Weg einer effizienten Führungskultur gegangen ist.

### 3.4 In welchen Stufen zündet nun unsere Lux & Lux Führungsrakete?

Die **erste Stufe** heißt **Basiskommunikation**. Hier werden Hintergründe moderner Kommunikationspsychologie vermittelt. Es ist für Führungskräfte unerlässlich, genau zu verstehen, was sich bei ihrem Kontakt mit Mitarbeitern, Kunden und Kollegen ereignet. Die Führungskräfte müssen verstehen, dass selektives Hören, dass Herausfiltern der falschen Gesprächsebene beim Kommunikationspartner und die falsche Grundhaltung bei zwischenmenschlicher Kommunikation zu großen Reibungsverlusten führt.

Diese Stufe der Rakete ist eigentlich für alle Mitarbeiter zu empfehlen. Jeder, der mit Anderen Informationen, Absprachen und Meinungen austauscht, kann besser werden. „Besser“ werden heißt: eine befriedigendere und effektivere Kommunikation praktizieren.

Bei der **zweiten Stufe** der Lux & Lux Führungsrakete geht es um die Führungskraft selbst, um **Persönlichkeitsentwicklung** und Konfliktverhalten. Jetzt reden wir über Individual-Psychologie. Wir arbeiten Stärken und Schwächen der Führungskräfte heraus und finden Wege, dass diese an sich selbst arbeiten können. Besonderen Fokus legen wir dabei auf das Konfliktverhalten. Dieser Schritt erfordert normalerweise mehrere intensive Einzel-Coaching-Sitzungen. Mit der „Approaching“-Methode, auf die wir weiter unten noch eingehen werden, gelingt es uns, den Schlüssel zum Selbst gemeinsam in nur zwei Tagen zu finden. Die zweite Stufe ist entscheidend: Hier erfolgt die Absicherung der Veränderung in den Bereichen Kommunikation und Führung auf der persönlichen Ebene. Diese Stufe unterscheidet die Lux & Lux Führungsrakete von anderen Modellen.

Die **dritte Stufe** befasst sich dezidiert mit **Führung**. Wir stellen ein Führungsmodell vor und setzen es in konkreten Bezug zur eigenen Führungspersönlichkeit und den jeweiligen Mitarbeitern. Gerade die letzten Schritte erfordern bei anderen Modellen ein intensives und langwieriges Coaching. Aber es geht schneller! Zwei Tage geben Auskunft über die Stärken und Schwächen meines bisherigen Führungsstils und die notwendigen Schritte zur besseren Performance.

Viele Führungskräfte haben hier zum ersten Mal die Ruhe, ihre Mitarbeiter wirklich seriös ein zu schätzen.

Die **vierte Stufe** der Lux & Lux Führungsrakete verändert die Methode. Jetzt reden wir nicht mehr von Training, sondern von **Coaching**. Die Führungskräfte werden über den Zeitraum eines dreiviertel Jahres von den Trainern begleitet. Das findet in der Form von jeweils vier Einzelgesprächen, den Coaching-Treffen statt. Hier geht es darum, das Gelernte umzusetzen und abzusichern. Es werden Probleme mit den Mitarbeitern oder der eigenen Performance vor Ort besprochen. Es werden individuelle Lösungen gesucht und ein spezifischer Lernstoff nur für diese Führungskraft behandelt.

Die **fünfte Stufe** widmet sich einem wichtigen Sonderthema: **Präsentation und Moderation**. Diese Arbeitsbereiche von Führungskräften werden immer wichtiger. Hintergründe müssen erklärt, Regeln festgelegt und Denk- und Planungsschemata verstanden und verinnerlicht werden. „Tue Gutes und rede davon“, die Selbstdarstellung einer Führungskraft, die Darstellung des Unternehmens nach außen und der Firmenziele gegenüber den Mitarbeitern werden immer wichtiger.

Eine kleine Beamerpräsentation langt nicht. Besonders werden wir uns der Steuerung der Teilnehmer bei einer Präsentation widmen. Hier wird geübt, geübt, geübt!

Die vorletzte, die **sechste Stufe**, befasst sich wiederum mit zwei sehr spezifischen Engpasssthemen: **Bewerbersauswahl und Arbeitsrecht**.

Persönlichkeitsentwicklung, Training und Coaching gleichen dem Auffüllen eines halbleeren Glases. D. h. wir helfen dem Mitarbeiter vorhandene Ressourcen zu entdecken und zu nutzen; wir helfen ihm aber auch, sich mit störenden Seiten seines Charakters auseinander zu setzen, diese Seiten zu verändern, zu akzeptieren oder auf andere Weise als bisher in sein Leistungsprofil zu integrieren. Aber: Ist das Glas nicht halb voll sondern leer, ist also der Mitarbeiter komplett ungeeignet für diese Aufgabe, so versagen diese Instrumentarien. Wir geben den Führungskräften Instrumente an die Hand und zeigen Hintergründe auf, die ihnen helfen, den richtigen Bewerber zu qualifizieren.

Das Thema Arbeitsrecht ist ein ungeliebtes Thema. Oft genug befasst man sich damit, wenn es zu spät ist. Dann soll der Anwalt alles richten. Das funktioniert nicht! Sich beschäftigen mit dem Arbeitsrecht hilft, von vorn herein Konflikte gütlich zu schlichten, Fehlentwicklungen vorzubeugen und – wenn es den zum Konflikt kommt – gerüstet da zu stehen.

Schließlich haben wir die letzte, die **siebte Stufe: Das Unternehmensplanspiel**. Eine Bemerkung vorneweg. Diese Stufe der Rakete ist auch und gerade für das Top-Management geeignet, einen Zugang zur Lux & Lux Führungsrakete zu bekommen und sich darüber hinaus mit der eigenen Steuerung des Unternehmens auseinanderzusetzen. Auf spielerische Art werden Stärken und Schwächen des Unternehmens erforscht, Möglichkeiten der Effektivitätssteigerung – gerade auch im Kleinen – diskutiert und Steuerungsmöglichkeiten erprobt. Die spielerische Form ist wichtig. Sie hilft, die Erkenntnisse emotional zu durchleben und geistig zu verankern. In der wissenschaftlichen Forschung im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung mit High Potentials wird inzwischen verstärkt Wert auf den Einsatz von interaktiven Planungseinheiten mit Rollencharakter gelegt. Ein Trend, den wir ausdrücklich unterstützen.

## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 4. Erste Stufe – Kommunikation

#### Zitat:

**„In der Kommunikation gibt es Sach- und Beziehungsebene. Letztere dominiert erstere in 80 % der zwischenmenschlichen Kommunikation.“ (Paul Watzlawik)**

**Fast immer entscheidet also die Beziehung darüber, ob unsere Kommunikation erfolgreich ist oder nicht.**

#### 4.1 Ziele:

Diese Erkenntnis des Kommunikationspsychologen und Forschers Paul Watzlawik ist alt. Das Zitat stammt aus den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts und es wird konsequent nicht umgesetzt. Oder nur oberflächlich. In den Qualifikationsstrategien unserer Gesellschaft allgemein und unserer Unternehmen speziell, dominiert noch immer der Blick auf die Sache. Damit sind unserem Erfolg enge Grenzen gesetzt. Mit der ersten Stufe der Lux & Lux Führungsrakete brechen wir dieses Paradigma auf.

- Die Führungskräfte erkennen den Wert der Beziehung zu ihren Mitarbeitern und Kunden – als Schlüsselfaktor.
- Die Führungskräfte erkennen die bedeutende Rolle, die dabei ihre Beziehung zu sich selbst spielt.
- Die Führungskräfte können Signale in der Kommunikation richtig deuten. Sie können darüber hinaus erfolgreich an der Beziehung zu ihren Mitarbeitern arbeiten mit dem Ziel einer produktiven und effizienten Zusammenarbeit.
- Die Führungskräfte haben typische Kommunikationsfallen und negative Manipulationsmechanismen erkannt. Sie können sich dagegen verteidigen.
- Die Führungskräfte wissen, warum Kommunikation so und nicht anders funktioniert.

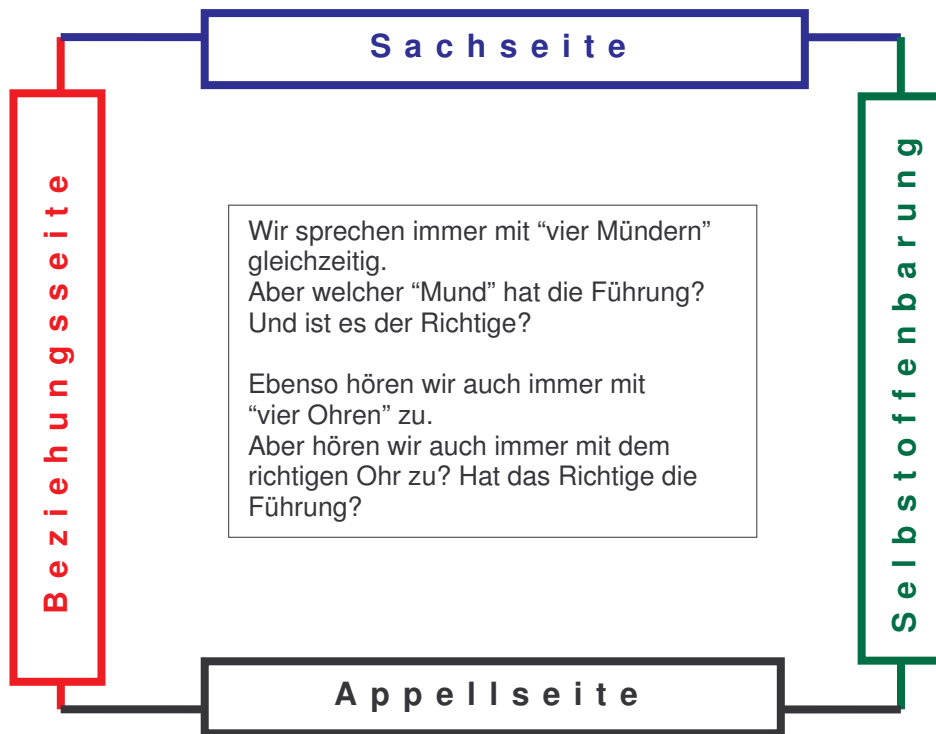
#### 4.2 Wissenschaftliche Basis:

Im Bereich der Kommunikationspsychologie stützen wir uns stark auf den deutschen Psychologieprofessor Friedemann Schulz von Thun. Er hat in diesem Bereich bahnbrechende Erkenntnisse geliefert. Es geht um:

Selektives Hören und „versachlichtes“ Sprechen als Hauptkommunikationsstörer, das Erkennen verborgener Botschaften, klares und eindeutiges Kommunizieren ohne zu verletzen, innere Klarheit als Voraussetzung für eindeutiges Gesprächs- und Informationsverhalten, Instrumente zur Klärung bei Störungen.

Neben dem schon zitierten Österreicher Paul Watzlawik beziehen wir wichtige Ergebnisse der Arbeit der amerikanischen Psychologen Carl Rogers und Eric Berne mit ein. Rogers liefert uns praktische Instrumente, um auch bei emotional schwierigen Situationen effektiv und beziehungsfördernd zu kommunizieren; Berne entlarvt die Gründe kommunikativer Störer und zeichnet ihre Irrwege auf. Wir können sie vermeiden!

**4.3 Das Modell „Die vier Seiten einer Nachricht“  
 von Professor Schulz von Thun  
 als Kernstück erfolgreicher Kommunikation**



**Sachseite**

**"Ich höre zuallererst die sachlichen Inhalte dessen, was gesagt wird."  
 "In erster Linie spreche ich über Informationen und Fakten."**

**Beziehungsseite**

**"Ich höre vor allem all das, was mir sagt, wie Du über mich denkst."  
 "Hauptsächlich spreche ich über meine Beziehung zu Dir."**

**Selbstoffenbarungsseite**

**"Ich höre vor allem das, was Du mir über Dich erzählst."  
 "Ich spreche hauptsächlich über mich."**

**Appellseite**

**"Ich höre vor allem das, was Du von mir willst."  
 "Ich spreche hauptsächlich, indem ich Dir sage, was Du tun sollst."**

**Erinnern Sie sich!**

Erfolgreiche Kommunikation mit Teammitgliedern und Kunden hängt davon ab, dass man sein Gegenüber richtig versteht, dass man begreift, was er will und was er vielleicht nur indirekt sagt. Erfolgreiche Kommunikation mit Teammitgliedern und Kunden hängt davon ab, dass man klar sagt, was man meint - ohne den Gegenüber zu verletzen und ohne zu verbergen, was man will.

## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 5. Zweite Stufe – Persönlichkeitsentwicklung und Konfliktmanagement

**Zitat:**

**„Persönlichkeitsveränderung beginnt im Kopf“ (Thomas Harris)**

**Eine Optimierung unserer Führung erreichen wir nur über Verhaltensänderung. Verhaltensänderung aber hat nur dann Bestand, wenn sich zuvor die Persönlichkeit verändert hat. Der Schlüssel liegt also im Kopf.**

#### 5.1 Ziele:

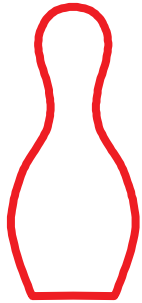
Bevor ich mich verändere, muss ich zunächst einmal herausfinden, wo ich überhaupt stehe. Dann kann ich entscheiden, ob ich mich verändern will und wenn ja – wo. Ich muss erkennen, welche Gründe mein Verhalten in verschiedenen Situationen hat und ob ich diese Gründe für mich akzeptieren kann. Es gilt also hinter die Kulisse zu schauen, sich zu öffnen und durch verschiedene Instrumente auch an bisher Verborgenes zu kommen. Das wird ohne Verletzungen und Bloßstellungen geschehen.

- Die Führungskräfte erkennen Stärken und Schwächen ihres Persönlichkeitsbildes.
- Die Führungskräfte haben ihr Konfliktverhalten klar definiert und wissen, warum sie in bestimmten Situationen in Konflikte geraten. Sie wissen darüber hinaus, wie sie diese vermeiden können oder wie sie unvermeidbare Konflikte konstruktiv austragen.
- Die Führungskräfte erkennen, welche Position sie im Team haben und welche angemessen wäre. Sie erarbeiten die Strukturen, die sie im persönlichen Umfeld ihrer Arbeit brauchen, um optimale Performance zu erbringen.
- Die Führungskräfte erkennen, welche Faktoren sie motivieren, welches Verhalten sie aber auch manipuliert.
- Die Führungskräfte stellen einen Plan auf, der ihre Schritte der persönlichen Veränderung festlegt. Dabei benennen sie die Aspekte, bei denen sie Unterstützung brauchen.

#### 5.2 Wissenschaftliche Basis:

Bei der Konzeption der zweiten Stufe haben wir uns neben Friedemann Schulz von Thun vor allem an Thomas Harris orientiert. Die Transaktionsanalyse fasst das Bild vom „Inneren Team“ in ein handhabbares Modell. Dieses Modell ist Basis jeder strukturierten Persönlichkeitsentwicklung. Der individualpsychologische Ansatz geht von dem – in der Forschung unbestrittenen – Umstand aus, dass unser Verhalten von verschiedenen inneren Strängen unserer Persönlichkeit geprägt wird. Diese Stränge, „Spieler“ genannt, kooperieren miteinander, bekämpfen sich aber auch. Kongruenz meines Handelns hängt von der Kongruenz meiner Motivation für ein bestimmtes Verhalten ab. Aber wie ist die Aufstellung meiner ganz persönlichen „Spieler“? Die Transaktionsanalyse hilft uns bei der Analyse der Person, wie auch dem Formulieren eines Entwicklungsplans, indem sie diese Spieler in ein klares Bild fasst. Damit können wir arbeiten.

### 5.3 Transaktionsanalyse von Thomas Harris –Kurzfassung-



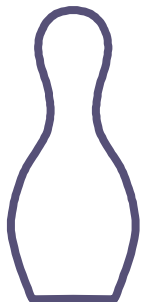
#### **Kontrollierendes Eltern-Ich:**

orientiert an Normen und Werten  
setzt auf Erfahrungen  
der innere Antreiber agiert durch Druck  
dominant und durchsetzungsstark  
wenig einfühlsam und reflexiv



#### **Unterstützendes Eltern-Ich:**

orientiert sich an Normen und Werten  
setzt auf Erfahrungen  
der innere Antreiber agiert durch Verheißung  
zurückhaltender und auf lange Sicht durchsetzungsstark  
einfühlsam, aber wenig reflexiv



#### **Erwachsenen-Ich:**

orientiert sich an Zahlen, Fakten, Nachvollziehbarem  
setzt auf Analyse und Schlussfolgerung  
der innere Antreiber agiert durch Vernunft  
zurückhaltend und weniger durchsetzungsstark bei Emotionen  
wenig einfühlsam, aber sehr reflexiv



#### **Natürlich-rebellisches Kindheits-Ich:**

orientiert sich an den eigenen Bedürfnissen  
setzt auf Lustgewinn und Bedürfnisbefriedigung  
der innere Antreiber agiert durch das Ich-bezogene Wollen  
dominant und durchsetzungsstark  
einfühlsam, aber wenig reflexiv



#### **Angepasstes Kindheits-Ich:**

orientiert sich an dem Bedürfnis „Geliebt werden wollen“  
setzt auf Harmonie  
der innere Antreiber agiert durch das „Mich liebenswert machen“  
sehr zurückhaltend und durchsetzungsschwach  
einfühlsam und bedingt reflexiv

## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 6. Dritte Stufe – Führung

Zitat:

**„Erwische deinen Mitarbeiter, wenn er etwas richtig macht.“  
(Kenneth Blanchard)**

**Eine Gelegenheit zum Loben. Aber es geht nicht darum, nur Nettigkeiten zu verteilen. Es geht darum, dem Mitarbeiter das zu geben, was er in dem Moment braucht um erfolgreich zu sein.**

#### 6.1 Ziele:

Was brauche ich, um eine gute Führungskraft zu sein? Persönlichkeit und Verständnis von Kommunikation. Die richtige Einstellung zum Mitarbeiter und mir selbst als Leiter. An diesen Punkten haben wir in der ersten und zweiten Stufe der Lux & Lux Führungsrakete gearbeitet. Jetzt geht es um Führungsinstrumente. Die brauche ich unbedingt. Aber nicht wahllos zusammengesucht, sondern in einem Führungsmodell sinnvoll zusammengefasst. Ein Modell, das die Unterschiede meiner Mitarbeiter berücksichtigt und das mir hilft, sie zu Profis zu machen.

- Die Führungskräfte haben das Führungsmodell des „Situativen Führens“ verstanden.
- Die Führungskräfte haben ihre Mitarbeiter bewertet und haben erkannt, was jeder künftig für ein Führungsverhalten braucht.
- Die Führungskräfte haben ihr bisheriges Führungsverhalten analysiert, Stärken und Schwächen herausgearbeitet und festgelegt, wo sie ihr Führungsverhalten verändern müssen.
- Die Führungskräfte haben Führungsinstrumente kennen gelernt und die Anwendung erprobt. Sie wissen, wann welches Instrument angebracht ist.

#### 6.2 Wissenschaftliche Basis:

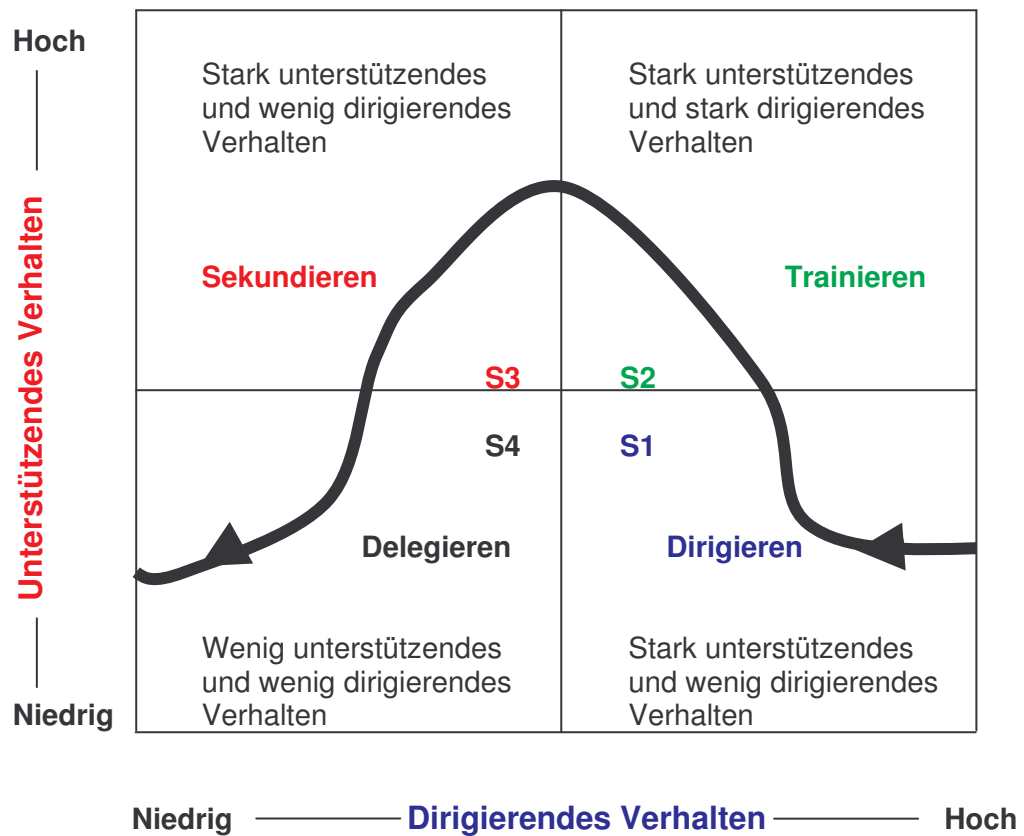
Die Reihe „Der Minuten Manager“ gibt sehr praktische und lebensnahe Hinweise im Bereich der Führung. Das Autorenteam unter der Leitung von Dr. Kenneth Blanchard hat sich mit den verschiedenen Aspekten des Führens gründlich befasst und diese Erkenntnisse in eine leicht verständliche, auf das Wesentliche reduzierte Form gebracht. Gerade junge oder noch unerfahrene Führungskräfte finden hier nicht nur Führungsinstrumente, sondern auch das Modell des „Situativen Führens“ erläutert. Etwas mehr in die Tiefe geht Friedemann Schulz von Thun, der mit seinen Partnern zusammen „Schulz von Thun für Führungskräfte“ geschrieben hat. Hier werden die gängigen psychologischen Modelle in die Führungssituationen übertragen. Die Autoren zeigen auf, wie sich die psychologischen Erkenntnisse der vergangenen Jahre erfolgreich auf die Führung anwenden lassen.

Es geht bei beiden Ansätzen darum, die Geführten zu eigenverantwortlichen, kompetenten und motivierten Mitarbeitern zu entwickeln. An diesem Ziel muss sich eine erfolgreiche Führungskraft messen lassen.

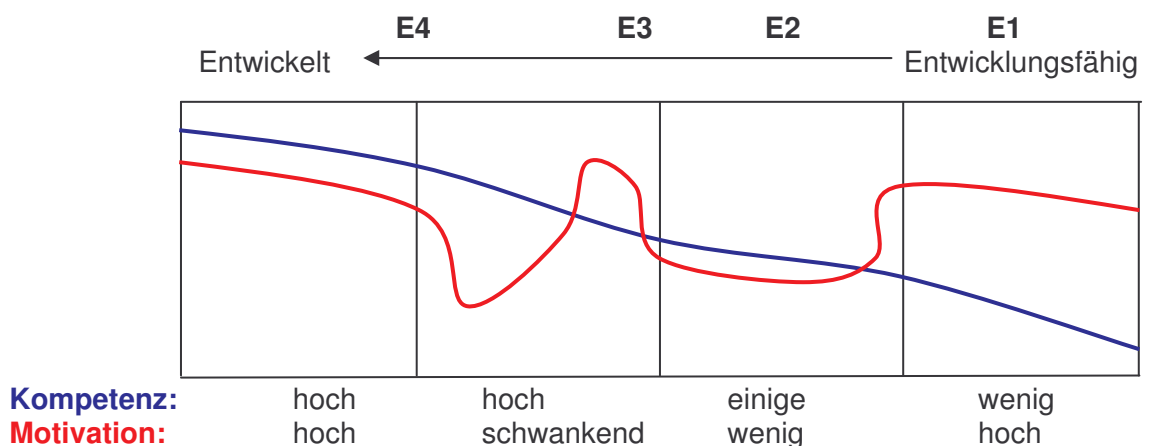
### 6.3 Führungs- und Entwicklungsquadrat

#### Entwicklung der Mitarbeiter: Kompetenz und Engagement

Die vier Arten der Führung



Die vier Entwicklungsstufen



## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 7. Vierte Stufe – Coaching

**Zitat:** „ *Gib einem Mann einen Fisch und er wird satt. Lehre ihn Fischen und er wird sein Leben lang satt.* “ (Chinesisches Sprichwort)

**Darum geht es:** Der Berater klärt nicht die Situationen für die Führungskraft und er schreibt ihm nicht vor, was er zu machen hat. Ein schlechter Berater hält seinen Kunden am Tropf. Wir begleiten die Führungskraft und helfen ihr, in schwierigen Situationen selbst Lösungen zu finden – und von Mal zu Mal wird ihr Anteil an der Lösungsfindung größer.

#### 7.1 Ziele:

Die Umsetzung des Gelernten wird für die Führungskraft nicht reibungslos gehen. Sie ist motiviert, hat die psychologischen Hintergründe verstanden und die Instrumente in Übungen erprobt. Trotzdem wird sie in der Praxis immer wieder auf persönliche Engpässe stoßen, erscheint ihr eine Situation undurchsichtig oder ist sie nicht sicher, ob sie das Instrument richtig angewendet hat. Der Coach wird sie in dieser Situation begleiten. Er hilft ihr klar zu sehen und Sicherheit bei der Praktizierung ihres Führungsverhaltens zu gewinnen. Der Coach ergänzt das Wissen der Führungskraft um wichtige Details und stellt die richtigen Fragen. So lange, bis er als Berater überflüssig ist.

- Die Führungskraft hat den Transfer von ihren theoretischen Erkenntnissen zum konkreten Handeln erfolgreich bewerkstelligt.
- Die Führungskraft hat ein stabiles und leistungsfähiges Arbeiterteam aufgebaut und dadurch Ressourcen für sich gewonnen.
- Die Führungskraft ist mit sich selbst als komplexe und individuelle Leitungspersönlichkeit im Reinen.
- Sie hat die Sicherheit und die Bewertungsparameter, auch in Zukunft Krisensituationen eigenständig an zu gehen und erfolgreich zu lösen.

#### 7.2 Wissenschaftliche Basis:

Beim Coachingprozess sind alle bisher behandelten Fachleute und ihre Denk- und Handlungsansätze wichtig. Viel hängt hier von der konkreten Fragestellung im Coaching ab. Von großer Bedeutung ist an dieser Stelle die eigene hohe Praxiserfahrung des Coaches. Sie zählt! Ein gut ausgebildeter Newcomer frisch von der Universität kann kein Coach sein! Unsere Coaches haben alle Praxiserfahrungen. Sie waren alle selbst in der Situation, führen zu müssen. Sie haben alle in mehreren Firmen Erfahrungen gesammelt, bevor sie ihr psychologisches Knowhow erwarben und Coaches wurden. Wichtig ist die gemeinsame Philosophie der Coaches. Wir können nicht zwei oder mehr verschiedene Führungsmodelle und Denkansätze in einer Firma haben. Auch europaweit brauchen wir Vielseitigkeit in Einheit. Dafür steht das Lux & Lux Coaching System.

## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 8. Fünfte Stufe – Präsentation

Zitat: „*Reden ist Silber, Schweigen ist Gold*“ (alte Volksweisheit)  
„*Tue Gutes und rede davon*“ (Wolfgang Lux)

**Welche der beiden Weisheiten stimmt denn nun? Die echte alte Volksweisheit oder die von Wolfgang Lux verfälschte? Leider letztere. Was nützen mir meine Erfolge, wenn ich sie nicht kommunizieren kann? Ich habe gute Ideen für mein Unternehmen, aber ich kann meine Kollegen nicht davon überzeugen. Also: Erfolgreiches Präsentieren ist eine absolute Pflichtdisziplin!**

#### 8.1 Ziele:

Präsentieren ist heute mehr als eine bemühte Rede, aber auch mehr als eine technisch glanzvolle aber unpersönliche Beamerpräsentation. Es geht darum zu fesseln, Spannung zu erzeugen, die Teilnehmer mit einzubeziehen und mit meinen Inhalten und meiner Person zu überzeugen. Ganz wichtig ist auch der Umgang mit dem kritischen oder gar unwohlwollenden Teilnehmer.

- Die Führungskräfte haben den kommunikativen Hintergrund einer Präsentation erkannt und können die Folgen für ihre Praxis daraus ableiten.
- Die Führungskräfte beherrschen die Medien der Visualisierung und kennen Instrumente, einen Vortrag auch optisch interessant und originell zu gestalten.
- Die Führungskräfte haben sich mit Dramaturgie befasst und eine Präsentation nach deren Gesetzmäßigkeiten gehalten.
- Die Führungskräfte erkennen, warum ihnen bestimmte Verhaltensweisen störend vorkommen und sie wissen Mittel und Wege mit diesen störenden Teilnehmern umzugehen.

#### 8.2 Wissenschaftliche Basis:

Neben Schulz von Thun und seiner Theorie der Informationsaufbereitung sind auch die Erkenntnisse anderer Wissenschaftler, wie z. B. Honey-Munford und seine Forschungen über die Lern- und Partizipationstypen, in diese Stufe der Lux & Lux Führungsrakete eingeflossen. Aber natürlich kommen auch die Praktiker zu Wort. So Wolfgang Seifert mit seinem Basiswissen zu Präsentation und Moderation und Carsten Bredemeier mit dem Schwerpunkt der rhetorischen Instrumente; um nur einige zu nennen. Davon unabhängig hat jeder Trainer selbst ein umfangreiches Wissen tagtäglicher Präsentations-Erfahrung, was ebenfalls bei der Konzipierung dieser Stufe genutzt wurde.

### 8.3 Das Beispieldreieck nach verschiedenen Autoren. Zuletzt von Lux & Lux 1999 überarbeitet

Wie erzähle ich ein Beispiel, damit es wirksam ist und haften bleibt?

#### **Situation:**

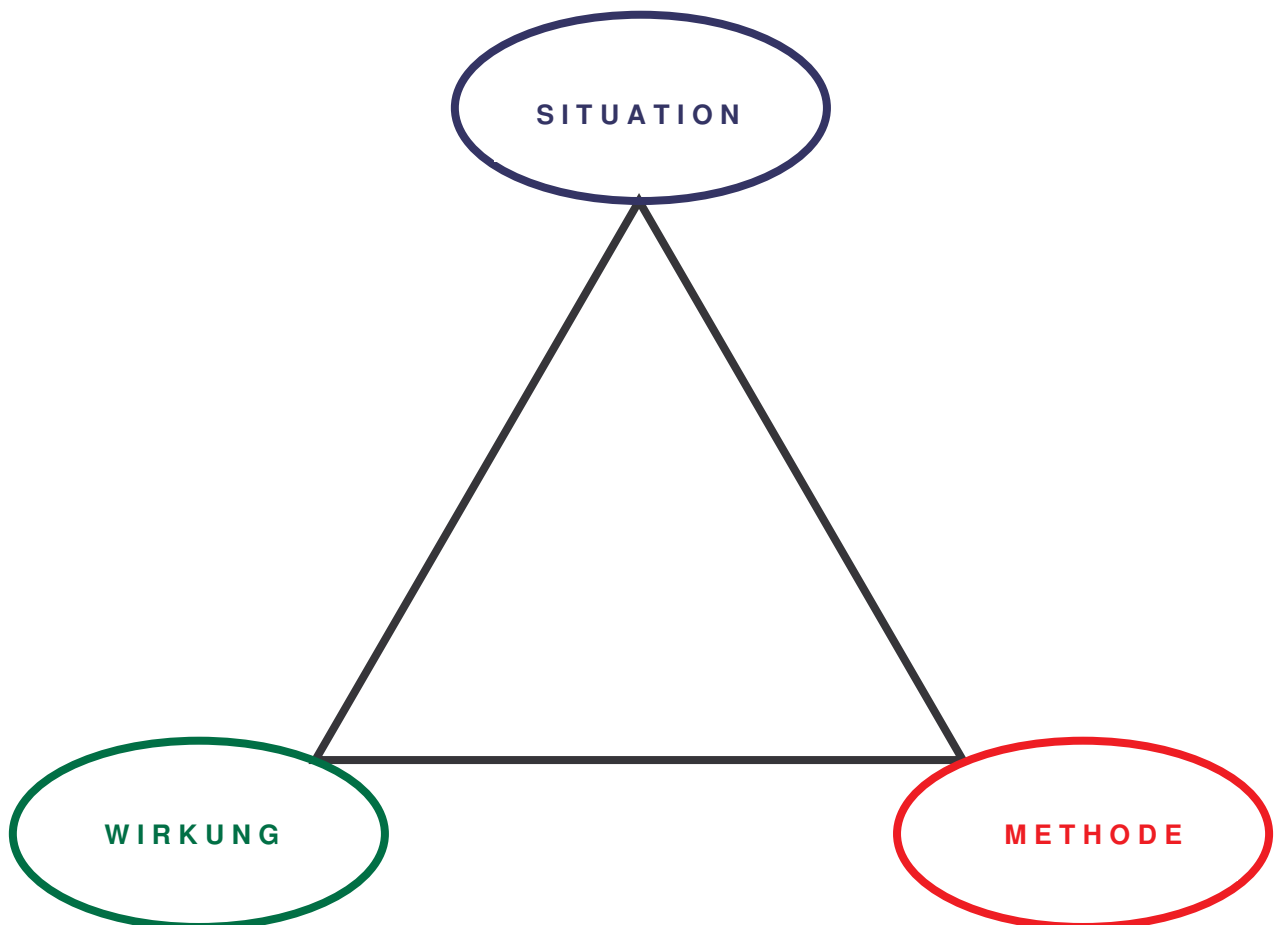
Was ist die Ausgangslage? Welche Fakten muss der Zuhörer wissen um zu verstehen? Wo ist das „Bedrohungsmoment?“

#### **Methode:**

Wie bin ich vorgegangen, um die Situation zu klären? Welche Fakten machen mein Handeln für den Zuhörer glaubhaft? Wie stehe ich gut, aber auch noch nett, humorvoll und sympathisch da?

#### **Wirkung:**

Ist meine Pointe klar? Was ist die „Moral von der Geschichte“ – hat sie eine? Wo ist das Überraschungsmoment?



## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 9. Sechste Stufe – Bewerberauswahl und Arbeitsrecht

#### 9.1 Bewerberauswahl

Zitat: „*Und als Jesus von da weiterging, sah er einen Mann dasitzen, der Matthäus hieß; und er sagte zu ihm: „Folge mir nach!“ Da stand er auf und folgte ihm nach.*“ (Matthäus Evangelium, 9, 9)

Offensichtlich hat Jesus keine Schwierigkeiten bei der Personalauswahl. Er erkennt sofort die Qualitäten des Mannes, trotz dessen ungünstigen Lebenslaufs (er ist Zöllner). Er erkennt aber auch dessen Motivation, denn Matthäus lässt sofort alles stehen und liegen und geht mit.

Haben wir diese Führungsqualitäten? Ein Blick und die Sache ist klar? Wohl eher nicht. Deshalb die sechste Stufe der Lux & Lux Führungsrakete.

##### 9.1.1 Ziele:

Die Bedeutung einer guten Bewerberauswahl ist unstrittig. Fehlentscheidungen sind teuer, niemanden zu finden ist auch teuer. Ein Heer von Arbeitslosen - aber keiner der passt! Wir finden Wege, aus dem vorhandenen Arbeitnehmer-Angebot den Richtigen herauszufinden. Gerade bei Menschen mit krummer Biographie vielleicht verborgene Talente zu entdecken, die unser Unternehmen braucht. Aber auch bei vermeintlichen Treffern können wir genau hinsehen – und vielleicht schwere fachliche oder menschliche Defizite entdecken.

- Die Führungskräfte wissen, wie sie schriftliche Bewerbungsunterlagen ökonomisch und zielorientiert sichten können und dabei das Wesentliche entdecken.
- Die Führungskräfte können aussagekräftige Telefoninterviews führen.
- Die Führungskräfte erkennen, wann sie ein Assessment-Center oder andere besondere Methoden, wie z. B. Psychogramme, einsetzen müssen und wie.
- Die Führungskräfte sind in der Lage, strukturierte Einstellungsinterviews zu führen und dabei an alle relevanten Informationen zu kommen. Sie können darüber hinaus auch Nichtgesagtes, z. B. Körpersprache, bewerten.

##### 9.1.2 Wissenschaftliche Basis:

Auch bei der Konzeption dieser Stufe der Lux & Lux Führungsrakete haben wir uns wieder auf zwei Quellen berufen: 1. Die Praxiserfahrung unserer Mitarbeiter und 2. die der psychologischen Fachleute. Unsere Trainer und Berater arbeiten in verschiedenen Firmen im Bereich der Personalauswahl mit oder waren früher Personalauswähler in großen oder mittelständischen Firmen. Lux & Lux führt für mehrere namhafte Unternehmen regelmäßig Assessment-Center durch.

Bei den Wissenschaftlern möchten wir folgende anführen:

- Friedemann Schulz von Thun für die Typisierung der Kommunikationsstile
- Thomas Harris: Transaktionsanalyse für die innere Entscheidungsfindung
- Ruth Cohn: Modell der Themenzentrierten Interaktion für das Benennen des Teamtyps
- Honey Munford für das Herausarbeiten des Lerntyps
- Kenneth Blanchard für die Analyse des Führungsverhaltens

### **9.1.3 Häufig von Lux & Lux bei Bewerbungsverfahren eingesetzte Psychogramme**

**Führungsstilanalyse – gibt Auskunft über praktiziertes Führungsverhalten, bevorzugten Führungsstil und Analysefähigkeit**

**Egogramm – schlüsselt die inneren Spieler auf und ist so eine hervorragende Analyse der Stärken und Schwächen und warum dies bei der entsprechenden Person so ist**

**Persönliches Einsatzprofil – gibt Auskunft über Arbeitshaltung und Arbeitsstil; darüber hinaus noch über die Reaktion bei inneren und äußeren Konflikten**

**Lerntypentest – gibt Auskunft darüber, wie ich Wissen aufnehme, speichere und umsetze**

**Innere Antreiber – zeigt auf, welche psychischen und kommunikativen Faktoren mich motivieren mich einzusetzen**

**Normen und Wertetest – analysiert meine Präferenz im Bereich meiner persönlichen Normen und Werte und stellt die Struktur dieser ethischen und moralischen Kategorie fest**

**Teamtest – arbeitet heraus, welche Rolle ich in einer Arbeitsgruppe wahrscheinlich einnehmen werde. Darüber hinaus wird deutlich, in welcher systemischen und menschlichen Position, z. B. in einem Projektteam, ich am leistungsstärksten bin**

## 9.2 Arbeitsrecht

*Blade: "Ich sehe, Sie sind ein Mensch."*

*Spießgeselle des Vampirs: "So ungefähr. Ich bin Anwalt."*

(Blade II)

Für gewöhnlich wird ein Anwalt hinzugezogen, wenn die Dinge im Argen liegen und hoffnungslos sind. Die Beziehung zwischen dem schwierigen Angestellten und seiner Firma, d.h. zu seinen Kollegen und seiner Führungskraft, ist geprägt von offener Feindseligkeit. Alle "friedlichen" Lösungsversuche waren erfolglos. Nun soll der Anwalt eine Lösung schaffen. Tatsächlich soll er das Problem eliminieren. Dazu muss er sicherstellen, dass eine Kündigung vor dem Arbeitsgericht standhält.

Dieser Weg ist riskant. Selbst wenn eine Kündigung die einzig verbliebene Option ist (häufig ist sie es nicht), erfordert eine Kündigung Vorbereitung - oft extensive Vorbereitungen, die von den Arbeitsgesetzen des betreffenden Landes abhängen. Ohne eine solche Vorbereitung wird eine ausgesprochene Kündigung vor Gericht mit hoher Wahrscheinlichkeit zurückgewiesen werden.

### 9.2.1 Ziele:

Die Führungskräfte verfügen über Grundlagenkenntnisse des Arbeitsrechts insoweit als sie ihre tägliche Arbeit betreffen. Sie wissen, welche Schritte einzuleiten sind, um eine rechtskräftige Kündigung aussprechen zu können, und welche Personen und Institutionen einbezogen werden müssen. Die Führungskräfte wissen, wie sie ihre Argumentation aufbauen und welche Beweise sie vorbringen müssen. Sie haben eine ungefähre Vorstellung, wie Richter und Anwälte denken und wie die Rechtsprechung arbeitet.

### 9.2.2 Wissenschaftliche Basis:

Der Erfolg dieses Teiles der sechsten Stufe der Lux & Lux Führungsrakete hängt ab von der Erfahrung und den Fähigkeiten unserer Trainer, sowohl als Anwälte wie auch als Trainer. Wir vermitteln nur die Grundlagen, aber wir sorgen dafür, dass sie im Gedächtnis bleiben. Besonders in einem Seminar über ein Thema, das so trocken ist wie das Arbeitsrecht, muss der Trainer von allen Tricks seines Gewerbes Gebrauch machen: Diskussionen, Rollenspiele, Arbeitsgruppen, Präsentationen. Eine Vorlesung ist leider nicht ganz unvermeidlich, aber sie kann mit Anekdoten und Fallbeispielen angereichert werden.

## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 10. Siebente Stufe – Workshop

**Zitat: „Etwas geht vor, man weiß aber nicht recht, was“ (Adolf Sabor, 1889)**

**So sollte es uns nicht gehen! Das Zitat aus einer Debatte im Deutschen Reichstag zeigt: Man weiß nicht, wo man steht – Man weiß nicht, wo man hin will – Man weiß nicht, wie. Und man bekam das damalige Problem im Übrigen tatsächlich nicht in den Griff. Noch einmal: So sollte es uns nicht gehen!**

#### 10.1 Ziele:

Auf dem Workshop werden wir ein Unternehmensplanspiel machen. Es wird uns auf spielerische und dadurch intensive Weise verdeutlichen, wo wir stehen. Welche spezifischen Stärken hat unser Unternehmen, wo besteht Handlungsbedarf. Strategien und Maßnahmen werden durchdacht – gerade auch im Kleinen. Gleichzeitig ist dieser Workshop auch ein Moment des Zusammenwachsens. Teamgeist entsteht; die Herausforderung durch eine gemeinsame Aufgabe. Perspektiven für die Zukunft entstehen: menschlich und unternehmerisch. Das Top-Management ist herzlich eingeladen Farbe zu bekennen.

- Die Führungskräfte haben die spezifischen Stärken und Schwächen des Unternehmens und ihrer Abteilungen analysiert.
- Sie haben ihre Loyalität zum Unternehmen gefestigt und die Erfahrung einer starken, zielorientierten Gemeinschaft gemacht.
- Die Führungskräfte haben Strategien diskutiert, wie ihr Unternehmen noch erfolgreicher am Markt sein kann. Sie haben darüber auch konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeit in ihren jeweiligen Abteilungen entwickelt.
- Die Führungskräfte haben ihre ganz persönliche Rolle in dem Prozess der permanenten Optimierung begriffen und erlebt.

#### 10.2 Wissenschaftliche Basis:

Die Literatur über theoretische Hintergründe und Praxiserfahrungen von Planspielen und kommunikativen Instrumenten der Prozessbeschleunigung ist umfangreich. Wir möchten erneut Friedemann Schulz von Thun benennen, diesmal mit seinem Methodenhandbuch.

Unter den Psychologen möchten wir die Folgenden benennen:

D. Herz, A. Blättle: Simulationen und Managementspiele in den Sozialwissenschaften.

Und als Überblick über die Praxis:

W.C. Kriz: Lernziel: Systemkompetenz. Managementspiele als Trainingsmethode.

## Die Lux & Lux Führungsrakete

---

### 11. Die Führungsrakete im Überblick

**Überblick über die sieben Stufen der Lux & Lux Führungsrakete:  
Entwicklung der Führungskräfte europaweit**

#### **1. Stufe: Seminar: Kommunikation – 2 Tage – 6-12 Personen**

- Auswirkungen der Beziehungsebene auf meine Kommunikation mit den Mitarbeitern
- Wahrnehmen von Gesagtem: Selektives Hören
- Dem Mitarbeiter das sagen, was ich meine: verborgene Beziehungsbotschaften und unklare Appelle
- Konflikträchtige Kommunikation im Ansatz vermeiden ohne falsche Harmonie
- Die innere Grundhaltung zu mir selbst und zu anderen als Schlüssel erfolgreicher Kommunikation
- Basisinstrumente: Aktiv Zuhören, Ich-Botschaften und Problemlösungsprozess
- Körpersprachliche Wirkmittel: Die eigene Wirkung reflektieren und Körpersprache erkennen
- Rotkopf/Blaukopf: Umgang mit Emotionen

#### **2. Stufe: Seminar: Persönlichkeitsentwicklung und Konflikte – 2 Tage – 6-12 Personen**

- Das eigene Konfliktverhalten erkennen und beeinflussen
- Die eigenen Motivations- und Manipulationsstrukturen erkennen
- Analyse der eigenen Stärken und Schwächen, des typischen Teamverhaltens und der Verdrängungsmechanismen
- Erstellen eines individuellen Entwicklungsplans
- Konfliktsignale erkennen, analysieren und ansprechen
- Die Beziehungswippe und andere Mechanismen der Konflikteskalation durchbrechen
- Den systemischen Aspekt in Konflikten erkennen und Lösungsansätze erarbeiten
- Durchsetzen ohne zu verletzen

### **3. Stufe: Seminar: Führung – 2 Tage – 6-12 Personen**

- „Situativ Führen“: Ein Basismodell der Führung für die eigene Praxis kennen lernen
- Durch die Führungsstilanalyse eigene Führungsstärken und –schwächen erkennen und den Stand in der eigenen Entwicklung zur Führungskraft bestimmen
- Den Entwicklungsstand der eigenen Mitarbeiter in der Gruppe erarbeiten und die Folgen daraus ableiten
- Einen Entwicklungsplan erstellen, um die eigene Führungspersönlichkeit der aktuellen Situation anzupassen
- Instrumente der Führung und Handlungsspielräume erkennen und erproben
- Die Schlüsselaufgaben: Lob, Kritikgespräche und Ziele setzen
- Führen auf Distanz: Wie führe ich Mitarbeiter, die ich selten sehe?
- Modelle der Teamstruktur erarbeiten und Handlungskonsequenzen für die eigene Teamentwicklung ziehen

### **4. Stufe: Coaching: Für alle bisher beteiligten Führungskräfte (ca. 12 Personen) jeweils 1 Tag à 4 Einheiten je 2 Stunden – nach Absprache, möglichst im Paket**

- Fallbesprechungen: Analyse, individuelles Vorgehen entwickeln, Erfolgskontrolle des vereinbarten Vorgehens
- Persönliche Hintergründe für mangelnde Performance erarbeiten und Lösungswege skizzieren
- Unausgeschöpfte, verborgene Potentiale erkennen und Wege erarbeiten sie zu nutzen
- Die eigene systemische Position erkennen und nutzen
- Instrumente der Führung und des Verkaufs persönlichkeitsgerecht festlegen und üben
- Vorbereitung auf wichtige Sitzungen, Teammeetings und Verkaufsgespräche
- Auswertung besonders kritischer oder erfolgreicher Situationen und Folgen für mich
- Die eigene und die Firmenzielsetzung erfolgreich zusammenbringen, sie formulieren, ihre Umsetzung planen, diese kontrollieren und vermitteln

### **5. Stufe: Seminar: Präsentation – 2 Tage – 6-12 Personen**

- Instrumente der Visualisierung
- Thematischer Aufbau von Dramaturgie und Spannungsbögen
- Kommunikative Hintergründe einer Präsentation: z. B. Lerntypen gerecht präsentieren + hohe Merkfähigkeit erreichen
- Gezielte Beteiligung von Teilnehmern
- „The Show must go on“ - vom Unterhaltungswert eines Präsentators
- Umgang mit schwierigen Teilnehmern
- Sich durchsetzen in einer Präsentation ohne zu verletzen
- Praxisübungen, Praxisübungen, Praxisübungen

## **6. Stufe: Seminar: Bewerberauswahl und Arbeitsrecht – 2 Tage – 6-12 Personen**

- Interviewtechnik: Viele Informationen erkennen durch den Johari-Effekt
- Körpersprachliche Signale deuten können und verborgene Information herausfiltern
- Einsatz von Assessment-Elementen und Psychogrammen
- Vorbereitung, Telefoninterviews und das effektive Sichten der Unterlagen
- Abmahnungen, Ermahnungen und Kündigungen
- Spezielle Probleme: Alkohol, Erkrankungen und Betriebsrat
- Sich sicher im Gesetz bewegen, störungsfrei agieren und das Optimum für die Firma und ihre Mitarbeiter herausholen
- Praxisfälle, Praxisfälle, Praxisfälle

## **7. Stufe: Workshop: Das Unternehmensplanspiel zur Entwicklung einer kontinuierlich leistungsorientierten, informationsfokussierten und kooperativen Firmenkultur – 2 Tage – 9-20 Personen (!)**

- Den persönlichen Entwicklungsinput des Programms abrunden und für die Zukunft sichern
- Die Gemeinschaft der Führungsgruppe stärken und Vernetzungen im Sinne besserer Performance schaffen
- Ein klares Bild über meine Stellung in der Firma gewinnen und meine ganz persönlichen Herausforderungen benennen können
- Die Stärken der Unternehmenskultur klar erkennen und weiterentwickeln können
- Engpässe derselben herausarbeiten und Lösungsmöglichkeiten für mich und das Führungsteam skizzieren
- Die Unternehmenskultur nach außen, gegenüber Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten vermitteln können
- Kulturelles Benchmarking und kulturelles Alleinstellungsmerkmal: Ein Garant für dauerhafte Kundenerfolge

### **Anmerkung:**

**Der Gesamtprozess der Lux & Lux Führungsrakete ist idealerweise über einen Zeitraum von zwei Jahren gestaffelt.**

## 12. Unsere Trainer für Führung und Kommunikation



**Thomas W. Lux**  
**MA**  
**Inhaber und Geschäftsführer**



**Peter Marschner**  
**Dipl.-Ing.**



**Torsten Bergmann**



**Jana Lux**  
**MA**



**Ernesto Laraia**  
**Dipl.-Kfm.**





**Herrmann Brinkmann**



**Karin von Kessel**



**Ulf Meierkord**  
Dipl. Betriebswirt (BA)



**Pilar Schwenn**  
Dipl. Handelslehrerin



### 13. Unser Office-Team

Von unserem Büro in Hamburg aus koordinieren wir unsere Trainings und Coachings in ganz Europa.

Herr Meierkord betreut unsere englischsprachigen Key-Account-Kunden. Wenn Sie es vorziehen, englisch zu sprechen, ist er der richtige Ansprechpartner für Sie.

Frau Lux kümmert sich um die Belange unserer deutschsprachigen Key-Account-Kunden. Im Besonderen ist sie verantwortlich für die Beziehungen zu unseren Kunden in Behörden und Ministerien.

Herr Wagener handhabt die Gesamtorganisation unserer Trainingsprojekte.

Außerdem ist er Consultant für unsere Kunden in den Bereichen Verkaufsförderung und Marketing.

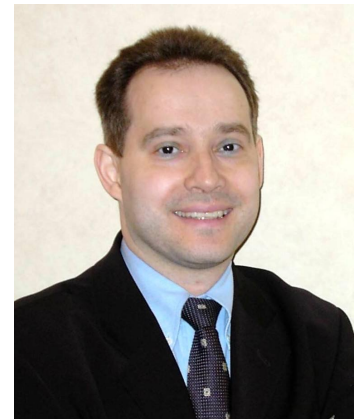
Frau Maaß erledigt all die lästigen aber unvermeidlichen Details in unserem Büro.



**Ulf Meierkord**  
Dipl. Betriebswirt



**Jana Lux**  
MA



**Jörg Wagener**  
Dipl. Betriebswirt



**Nina Maaß**