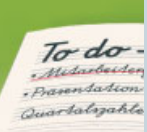




## Inhalt



Seite 2

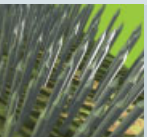
Editorial

## Neue Bilder der Führungs-Aufgabe oder "Sicher führen in Zeiten der Unsicherheit?"



Seite 3

Führungsfeedback als Entwicklungsinstrument



Seite 4

Coaching als Instrument der Führungskräfte-Entwicklung  
Führungs-Spots powered by develop

Seite 5

Führungs-Spots powered by develop



Seite 6

Neuigkeiten aus Neustadt



Ihre Ansprechpartnerin  
für inhaltliche Fragen  
Frau Ute Waidelich  
waidelich@develop.de

## Neue Bilder der Führungs-Aufgabe

Seit Jahren wird über steigende Anforderungen an Führungskräfte diskutiert und mittlerweile sind die neuen Herausforderungen auch spürbar in den deutschen Chefetagen angekommen:

- Der Umfang und vor allem die Kontinuität von Veränderungsprozessen ist hoch wie nie – die Führungskraft soll Change Prozesse professionell gestalten und Orientierung geben (bei gleichzeitiger eigener Betroffenheit)
- Das Umfeld der Organisationen wandelt sich stetig und stellt Optimierungsanforderungen an die Organisation – die Führungskraft soll Verbesserungsprozesse initiieren bei gleichzeitig hoher Effizienz im Tagesgeschäft
- Die Komplexität, die bewältigt werden muss steigt kontinuierlich – die Führungskraft soll diese systematisch steuern können und immer die „richtigen“ Entscheidungen treffen
- Die Orientierungslosigkeit und der Wunsch nach Sinn der Mitarbeiter steigt – die Führungskraft soll Visionär, Strategie und Sinnstifter sein

Welche Chancen haben unter diesen Bedingungen Führungskräfte, um auf der einen Seite ihrer Rolle angemessen gerecht zu werden und gleichzeitig noch psychisch gesund zu bleiben und das bei einem befriedigenden Privatleben?

Das Bild von „guter“ Führung, das die Führungskräfte haben, steuert deren Verhalten und die Bewältigungsstrategien. Von daher ist das neu zu schaffende Rollenverständnis der Dreh- und Angelpunkt, worauf die einzelne Führungskraft ihre Aufmerksamkeit lenkt. Im Folgenden sind einige Fragen aufgeführt, die diesen Prozess der Neupositionierung initiieren:



- Mit welchen Funktionen stelle ich in meiner Ebene einen echten Unterschied dar?
- Wie gehe ich persönlich mit Unsicherheit um? Welche Form der sozialen Unterstützung bin ich gewillt und in der Lage anzunehmen?
- Welche Kompetenzen muss ich persönlich erwerben, um den aktuellen Anforderungen gerecht zu werden?

Die Führungskräfte werden ihr Bild einer guten Führungsrolle von gewissen Anforderungen „entschlacken“ müssen. Beispielsweise:


- Ich kann nur handeln, wenn ich alle Informationen habe
- Ich bin nur gut, wenn ich nie Fehler mache
- Ich muss genau wissen, wie es weitergeht, um Orientierung geben zu können
- Ich muss nur mehr arbeiten, um allen Anforderungen gerecht zu werden

Unserer Meinung nach braucht es überfachliche Fähigkeiten, die die Führungskraft in die Lage versetzen, den Herausforderungen gerecht zu werden:

Für uns als Trainer, Berater und Coach bedeutet das vor allem, dass sich die Grenzen zwischen Führungskräfte- und Mitarbeiterentwicklung, Coaching und Selbsterfahrung zunehmend auflösen.

Ein Beispiel hierfür wird in unserer depeche beschrieben: Im Rahmen von Führungsfeedback reflektiert die FK ihre eigenen Stärken und Schwächen und kann persönliche Entwicklungsfelder definieren. Hier werden Teams empowered und gleichzeitig ein Dialog über „Wirksamkeit“ initiiert. Ein Beitrag setzt sich mit Coaching als Entwicklungsmethode für Führungskräfte auseinander.

In einem anderen Artikel wird ein Prozess beschrieben, in dem ein Team eingebunden wird, um die mittelfristige Nachfolgeplanung eines Vorstandes zu gestalten: Auch ein Beispiel für reflektorische Führungsarbeit über das Hier und Jetzt hinaus.

Ein weiteres Beispiel beschreibt eine Führungskraft die Verantwortung übernimmt, um systemrelevante Mitarbeiterentwicklung zu realisieren, in der Unternehmensziele, die Rolle des Vorgesetzten als Coach und individuelle Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern integriert verwirklicht wurden. Letztendlich werden Führungskräfte sich (und ihr Bild von sich, wie sie wirksam werden) immer wieder neu „erfinden“ müssen. 

Ihr develop Team !



## „Aufwärts“ soll es gehen? – na dann fragt doch die, die unten stehen und aufwärts sehen!



Ihre Ansprechpartnerin  
für inhaltliche Fragen  
Frau Katharina Obst  
obst@develop.de

„Wir sollen unsere Führungskraft beurteilen?“ Oft ist dies die erste Frage, wenn Mitarbeiter bei der BASF Coatings über den Prozess des Führungsfeedbacks informiert werden (siehe Abb. 1). Die Mitarbeiter sind dies nicht gewohnt.

Führungsfeedback ist nicht neu. Aber für diejenigen, für die es neu ist, stellt es die Perspektiven auf den Kopf. Eine neue Sicht. Aufwärts! „Ein - Blick“, der nicht nur die Führungskraft fordert und entwickelt (siehe Abb. 2).

Ich begleite diesen Prozess. Spreche mit den Führungskräften die Ergebnisse der anonymen Onlinebefragung durch. Moderiere die Teamgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern aus der Anonymität in konkrete Ereignisse und persönliche Rückmeldungen.

Und ich erlebe neue Einblicke. Mitarbeiter, die nicht glauben, dass „Aufwärts“ wirklich ernst gemeint ist. Feedback lernen. Sich behutsam heran tasten und trauen. Teams, die trotz etablierter Feedbackkultur den Raum nutzen. Sich sagen, was im Alltag zu kurz kommt. Rollen verhandeln und klären. Modelle dankbar annehmen und zum Verständnis nutzen. Führungskräfte, die sich öffnen. Sich berühren und überraschen

lassen. Führungskräfte, die lernen. Maßnahmen ableiten.

Soziale Interaktion und Kooperation, Führung und Unternehmertum sind die Verhaltensbereiche zu denen Führungskräfte von Ihren Mitarbeitern in der BASF Coatings beurteilt werden. Eine Standortbestimmung, die selten in diesem Umfang erfolgt. Eine Orientierung für Führungskräfte, Mitarbeiter und das Unternehmen. Wenn denn alle wollen. Denn Eigenverantwortung ist ein Gebot. Alles was passiert, bleibt in der Steuerung der Führungskraft und des Teams. Kein Wort verlässt den Raum – nicht von mir. Nur übergeordnete, wiederkehrende Themen fließen von mir zum Auftraggeber zurück. Systemwissen.

Führungsfeedback ist kein Beurteilungsverfahren. Es ist ein Entwicklungsinstrument. Es betont in hohem Maß das Prinzip der gemeinsamen Verantwortung von Vorgesetzten und Mitarbeitern für die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen und die Erfüllung der Arbeitsaufgaben.

So ist auch das Gespräch der Führungskraft mit dem eigenen Vorgesetzten optional. Die Rücksprache über die „Abwärts“-Beurteilung. Und doch nutzen es viele. Fragen nach. Wollen verstehen. Oder sind einfach stolz.

FFB – Was sind die Ziele?

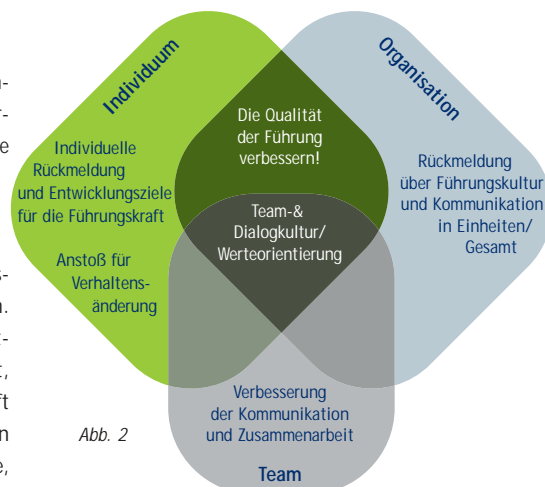


Abb. 2

Häufig finden die Rückmeldungen auf diesem Weg Eingang in die etablierten Führungsinstrumente. Werden im Rahmen des Zielvereinbarungsprozesses genutzt. Geben den bislang so schwer zu formulierenden persönlichen Entwicklungszielen Substanz.

Schwierigkeiten gibt es auch. Ein Team hat sich im Teamgespräch entschieden zu gehen. „Wir brauchen das nicht!“ Eigenverantwortung wird ernst genommen. Auch dies sind die Mitarbeiter nicht gewohnt. Sie sind erstaut. Und ich erlebe erste glaubwürdige Veränderungen der Führungskultur. Es geht eben „Aufwärts“! ↻

Abb. 1

### FFB – Wie läuft das 180°-Führungs-Feedback ab?





## Coaching als Instrument der Führungskräfte-Entwicklung

Coaching boomt, Coaching ist hipp, Coaching ist in aller Munde. In Coachingsitzungen scheint man die Antwort auf (fast) alle Fragen zu bekommen, die man sich als Mensch in einer Management- bzw. Führungsposition stellt. Und das Beste am Coaching scheint zu sein: Man kann es überall bekommen! Kaum ein Trainer, Berater oder Weiterbildner, der mittlerweile nicht auch Coaching anbietet. „Klar, Coaching machen wir auch!“ ist die überzeugte Antwort, die vielfach gegeben wird. Da ist es nicht verwunderlich, dass verschiedene Berufs- und Interessengruppen gerade versuchen, durch Zertifizierungen und Verbandsgründungen einen Qualitätsstandard für diese Art von Beratung zu entwickeln.

Aus unserem systemischen Verständnis heraus reicht es aber nicht, dass ein Coach sein Handwerkszeug in einer qualifizierten Ausbildung erwirbt oder Mitglied in einem Verband ist. Damit Coaching wirksam wird und zwar mindestens so wirksam wie andere Instrumente der Führungskräfte-Entwicklung, braucht es mehr. Eine wichtige Frage, die zu diesem „mehr“ beiträgt, ist:

Wie wird das Coaching mit dem Unternehmen verbunden, für das der Coachee tätig ist? Denn der zentrale Auftrag für uns im Führungskräfte-Coaching ist es, den Coachee dabei zu unterstützen seine Rolle als Führungskraft im Unternehmen wirksam ausfüllen zu können.

Eines der Instrumente, das wir dazu anwenden, um diesen Auftrag zu verfolgen, ist der „Dreiecksvertrag“. Dieser wird zwischen Coachee, Vorgesetztem des Coachees und uns als Coach geschlossen. In einem gemeinsamen Auftragsklärungsgespräch besprechen wir Sinn und Zweck des Coachings aus Sicht aller Beteiligten, vereinbaren die gewünschten Ziele und Ergebnisse des Coachings und halten diese schriftlich fest. Wichtiger Bestandteil des Dreiecksvertrages ist außerdem, dass wir gemeinsam klären, wer für die Zielerreichung welche Art von Verant-

wortung trägt. Durch dieses Vorgehen versetzen wir uns in die Lage, jedes Thema im Coaching sofort hinsichtlich der Zieldienlichkeit überprüfen und entsprechend bearbeiten zu können. Denn knifflige und verzwickte Themen gibt es nach unserer Erfahrung im Verlauf eines Coachings genug. Es liegt an der Art, wie wir coachen, dass der Coachee manchmal mitten im Prozess feststellt: „Ich liege gar nicht auf einer bequemen Couch, sondern auf einem Nagelbrett“. Es kann nämlich Themen im Zusammenhang mit der eigenen Führungsrolle geben, die einen ziemlich unangenehm pieksen können, aber gerade deshalb einer Bearbeitung bedürfen.

Durch den Abschluss des Dreiecksvertrages am Anfang des Coachings ist dann für die Vertragspartner auch die Gestaltung vom Ende eines Coachings leichter. Gemeinsam können Zielerreichung und Ergebnis ausgewertet und bewertet und nächste Schritte besprochen werden. ☞

### Führungs-Spots powered by develop

#### „ZACK“: Kolpingsfamilien geben Ihrer Zukunft Gestalt und Profil „Führungs-Wechsel“ in einer Kolpingsfamilie

**ZACK:** Zukunft gestalten – Aufbruch wagen – Chancen nutzen – Kolping! Das Kolpingwerk Diözesanverband Freiburg verfolgt seit 2002 dieses Projekt als Schwerpunkt seiner diözesanen Arbeit und unterstützt seine örtlichen Gruppen, die Kolpingsfamilien dabei, ihre Zukunft zu gestalten und Profil durch Schwerpunktsetzung zu gewinnen. Das Kolpingwerk versteht sich als eine lebensbegleitende, weltweite Weg-, Glaubens-, Bil-



Ihr Ansprechpartner für inhaltliche Fragen  
Herr Boris Zanella  
zanella@develop.de

dungs- und Aktionsgemeinschaft. Kolping bringt sich mit ehrenamtlichen und hauptberuflichen Mitarbeiter/innen als demokratisch verfasster katholischer Sozialverband aktiv in Gesellschaft, Politik und Kirche ein. Im Rahmen meines langjährigen ehrenamtlichen Engagements im Vorstandsteam des DV Freiburg begleite ich zusammen mit einer hauptberuflichen Mitarbeiterin seit Februar 2005 eine der Kolpingsfamilien auf ihrem Weg, den „Führungs-Wechsel“ im Vorstandsteam zu gestalten.

Als Herausforderungen bei der Beratungsarbeit kristallisierten sich mehrere Punkte heraus:

- Die sichtbare emotionale Bindung des 1. Vorsitzenden, der nach 35 Jahren Vorstandstätigkeit sein Amt in jüngere Hände abgeben möchte. Ein ständiges Wechselbad von Loslassen einer geliebten Tätigkeit, Abschiednehmen aus dem Führungsteam, das er selbst mit aufgebaut hat und dem Vertrauen auf einen Neubeginn, von dem er noch nicht weiß, wie er ihn ohne den Lebensinhalt „Kolping“ gestalten soll. Unser Auftrag ist das Hineinspüren in seine Gefühle und seine Situation, die Wertschätzung für seine geleistete Arbeit aber auch der klare Auftrag, dass ein neues Team nur in die Energie kommt, wenn er seinen Platz frei gibt.
- Die familiäre „Verflechtung“ innerhalb des Vorstandsteams (5 von 11 Vorstandsmitgliedern gehören zu einer Großfamilie). Die Kämpfe, die die einzelnen Familienmitglieder innerlich und äußerlich austragen, haben spürbaren Einfluss auf die Dynamik im Team. Fragen wie „Trete ich in die Fußstapfen meines Vaters“ oder „Kann ich einfach für mich entscheiden und muss keine Konsequenzen im Familiensystem befürchten“ beschäftigen uns immer wieder bei der Arbeit mit einzelnen Familienmitgliedern und auch mit dem Vorstandsteam.

Fortsetzung auf Seite 5



Fortsetzung von Seite 4


„ZACK“: „Führungs-Wechsel“ in einer Kolpingsfamilie



Im Rahmen unserer Beratung haben wir mit den Vorstandsmitgliedern einen klaren Prozess definiert, der u.a. Meilensteine bis zum „Führungs-Wechsel“ im Februar 2007 festhält. Wir sorgen mit unserer Beratungsleistung dafür, dass

- das Team schon jetzt im Übergang zum Vorstandswechsel die Aufgaben- und Verantwortungsbereiche im Vorstand definiert.
- jeder Einzelne im Vorstandsteam autonom entscheidet, was er oder sie bereit ist, an Verantwortung, Zeit und Engagement ins neue Team mit einzubringen.
- das neue Vorstandsteam 2007 kraftvoll und selbstbewusst aufgestellt ist und sich den kommenden Anforderungen und Aufgaben mit Herz und Verstand stellen kann.

Zusammen mit der bisherigen und künftigen Vorstandsmannschaft gestalten wir Stück für Stück den Übergang. Wir spüren bei jedem Termin die große Dankbarkeit und das viele Herzblut für die „gemeinsame Sache“. Wir erleben die Arbeit als sehr inspirierend, berührend, spannend, intensiv und wertvoll. Die freiwillige Entscheidung für den Beratungsprozess, die Auseinandersetzungen mit Veränderungen und das Freisetzen von Energien sind vergleichbar mit vielen anderen Teamprozessen. Es ist bereichernd zu erleben, wie ein Team aus eigener Kraft und aus eigenem Antrieb heraus mit unserer Unterstützung seiner Zukunft Gestalt gibt.

Wir von deloop freuen uns, einen sozialen Beitrag auf diese Art und Weise leisten zu können. 

Silke Faber

Nähere Informationen erhalten Sie unter [faber@deloop.de](mailto:faber@deloop.de)


## „Fidel(io)er Vertrieb“

Der weltweit größte Anbieter für IT-Komplettlösungen in der Hotel- und Gastronomiebranche - Micros-Fidelio - sucht nach neuen Märkten und bereitet seine Führungskräfte im Vertrieb gezielt darauf vor.

Kaum eine andere Branche wurde in den letzten Jahren so stark von äußeren Umständen beeinflusst. Vor allem reduzierte steuerliche Absetzungsmöglichkeiten für Bewirtungskosten und stark zusammen gestrichene Spesenbudgets für die Übernachtungen wirkten sich auf den Profit negativ aus. Die seit Jahren schwache Konjunktur-entwicklung mit ihren massiven Auswirkungen auf das Ausgabeverhalten von Geschäftskunden sowie die Rückschläge in Verbindung mit den weltweiten Anschlägen haben sich gewaltig auf das traditionelle Geschäft von Micros-Fidelio ausgewirkt.

Daher mussten neue Geschäftsideen entwickelt werden. So wurden z.B. innovative Lösungen im Bereich von Stadien, Arenen und Freizeitparks konzipiert und umgesetzt. Darüber hinaus, gehen auch in Hotellerie und Gastronomie die Kundenanforderungen immer mehr in Richtung integrierter Systeme. Um diese umfangreichen und komplexen neuen Anwendungen auch dementsprechend anspruchsvoll und professionell zu vermarkten, führte unser Kunde Micros-Fidelio bereits zum 3.Mal mit deloop ein 2-Tages-Seminar zum Thema „Wirksame Präsentation im Vertrieb“ durch. Zwölf Produktmanager und Vertriebsmitarbeiter, die für die Märkte in Europa und den Nahen Osten zuständig sind, zeigten ihr fachliches Know-how im Rahmen der von ihnen zum

Großteil in Englisch vorgestellten Präsentationen. Das Seminar diente dazu, die bestehenden Fähigkeiten auszubauen und die Mitarbeiter vor allem mit dem nötigen „vertriebs-orientierten“ Blick zu versehen.

Zusätzlich fand ein lebhafter persönlicher und fachlicher Austausch statt. „Man“ versteht jetzt viel mehr vom Kollegen, der z.B. gerade in Dubai eine komplexe Installation unter schwierigen Bedingungen in einem anderen kulturellen Umfeld realisieren muss. Der große Erfolg aller drei bisherigen Veranstaltungen und die hohe Akzeptanz der vermittelten Inhalte seitens der Vertriebsmitarbeiter veranlassten das Management dazu, im Spätherbst 2005 ein neues maßgeschneidertes 3-tägiges Vertriebsseminar zu planen und durchzuführen. Anhand von vorbereiteten Praxisfällen werden zusätzliche Themen wie Konfliktbehandlung, Verhandlungsführung und Selbstmanagement zum Steuern schwieriger Vertriebssituationen gemeinsam vertieft und in das Kompetenzportfolio der Mitarbeiter von Micros-Fidelio integriert. Diese Veranstaltung wurde vom 16.-18.11.2005 im Hotel Zugbrücke/Grenzau sehr erfolgreich durchgeführt. 

Sepp Henn

Nähere Informationen erhalten Sie unter [henn@deloop.de](mailto:henn@deloop.de)



### Toscana-Report

Auch im letzten Jahr haben wir uns gemeinsam zur Klausur in die Toscana zurückgezogen, wo wir 6 Tage lang miteinander gelebt, gekocht, gegessen, geredet, gelacht, gesungen – und gearbeitet haben. Hier standen z.B. unsere Zukunftspläne als Team oder Wünsche und Hoffnungen in Sachen professioneller und privater Entwicklung jedes Einzelnen im Mittelpunkt vieler angeregter Diskussionen. Daneben wurden aber auch verschiedene Changemanagement-Mo-

delle und Marketing-Strategien lebhaft ausgetauscht und reflektiert. Die schöne Umgebung und entspannte Atmosphäre trugen auch diesmal dazu bei, dass wir rundum zufrieden mit Ergebnis und Verlauf, aufgetankt mit Energie und Plänen für die kommenden Monate danach in unsere jeweiligen Projekte und an unsere individuellen Aufgaben zurückkehrten. Und nun freuen wir uns bereits auf die interne Auszeit im Juni 2006...

### Rezept zum Ver-“führen“: Brioche au chocolat

#### Zutaten für 12 Stück:

- 250 g Mehl (Type 550)
- 1 Päckchen Trockenhefe
- 2 EL Zucker
- 1 Prise Salz
- 3 Eier (zimmerwarm)
- 1 zerschlagenes Ei für den Oberflächenglanz
- 3 EL Milch (handwarm)
- 115 g Butter (in kleinen Stückchen)
- ca. 100 g Schokolade (ganz nach Geschmack von Vollmilch bis Zartbitter)

#### Zubereitung:

1. Mehl, Hefe, Zucker und Salz in Schüssel füllen, vermischen und Mulde formen
2. Eier mit Milch vermischen und in die Mehlmulde geben; zu einem Teig verarbeiten

3. Teig aus der Schüssel heben; auf einem bemehlten Brett mind. fünf Minuten kräftig kneten bis Teig glatt ist, evt. Mehl hinzugeben
4. Butterstückchen nacheinander in Teig einkneten; erst dann ein neues Stück hinzufügen, wenn vorheriges ganz im Teig eingeknetet ist. (Das kann eine ganz schön schmierige Sache werden.)
5. Teig zu Kugel formen, in Klarsichtfolie einwickeln und für mindestens eine Stunde oder über Nacht im Kühlschrank ruhen lassen
6. Teig in zwölf Einzelstücke aufteilen; aus jedem Stück eine handtellergroße Scheibe formen
7. in jede Scheibe ein Stück Schokolade legen; den Teig von allen Seiten um die Schokolade schlagen und verschließen

8. Brioche anschließend mit der geschlossenen Öffnung nach unten in ein Förmchen legen
9. Den Backofen auf 200° C vorheizen; Brioche vor dem Backen 30 Min. zur doppelten Größe aufgehen lassen
10. Vor dem Backen jede Brioche mit dem zerschlagenen Ei bestreichen und dann 12 bis 15 Minuten backen
11. etwas auskühlen lassen aber noch lauwarm servieren, da dann die Schokolade noch schön cremig ist

Glas Champagner dazu und eine rote Rose und der Sonntagmorgen ist dein Freund! (Das als kleiner Tipp!)



obst@develop.de

### Wer ist wer bei develop

Katharina Obst ist unser Nordlicht. Geboren in Kiel, mittlerweile in Hamburg sesshaft, fühlt sie sich dort wohl, entspricht aber mit ihrer lebhaften und kommunikativen Art mitnichten dem Bild der kühlen Norddeutschen. Katharina würde den Begriff „networking“ erfinden, gäbe es ihn noch nicht, so vernetzt und in gutem Kontakt ist sie mit vielen Menschen, unabhängig ob im privaten oder beruflichen Kontext. Sie steuert mit Herzblut, Klugheit und Engagement große Beratungsprojekte, fordert

bei Kunden und develop konstante Reflexion ein und inspiriert mit ihren Ideen und kreativem Blick ihr engeres und weiteres Umfeld. Hohe Struktur und Nachhaltigkeit im Design und der Durchführung von Beratungsprozessen und Trainings kombiniert sie spielerisch mit scheinbar chaotischen und unplanbaren Anteilen im Selbstmanagement. Egal in welchem Feld, Katharina hinterlässt einen unverwechselbaren Eindruck!!!

### Impressum

Redaktion: Silke Faber, Josef Henn  
 Martin-Luther-Str.63-65,  
 67433 Neustadt/Weinstraße  
 Telefon 06321/1899920;  
 e-mail : depesche@develop.de  
 Layout: POZZI7, 0621-33 61 726  
 Erscheint dreimal jährlich

Für Feedback, Anregungen oder Kritik sind wir Ihnen jederzeit dankbar.  
 Zum Abmelden des Infobriefes senden Sie uns eine kurze Mail.