

# Schwerpunkt: Führung

Das junge Führungskräfte-  
team von Nordlam beim  
Segeltörn.



Der Magdeburger Standort der neu gegründeten Firma Nordlam geriet in der Anfangsphase in Schwierigkeiten. Eine hinzugezogene Beraterfirma empfahl unter anderem eine Schulung der jungen Führungscrew.

## Wenn die große Erfahrung noch fehlt

Wenn die Mitarbeiter keinen Spaß an der Arbeit haben und die Ziele der Geschäftsleitung nicht unterstützen, nützt das beste Fachwissen wenig. Diese unlängst geäußerte Erkenntnis war für die jungen Führungskräfte der Nordlam GmbH nicht immer selbstverständlich. Einige von ihnen wurden frisch von der Fachhochschule angeheuert und sofort als Führungskraft eingestellt. Für die Leitung der insgesamt sechs Geschäftsbereiche des Holz verarbeitenden Unternehmens wurden junge Fachkräfte aus verschiedenen Teilen Mitteleuropas nach Magdeburg geholt.

Der erste Spatenstich für den deutschen Standort des Tiroler Mutterunternehmens erfolgte im Jahr 2000. Von der Technik her ein Vorzeigebetrieb kam das ehrgeizige Projekt aber schon 2002 durch Bauverzögerungen infolge von Altlasten auf dem Gelände und unvorhersehbaren Marktverschiebungen ins Trudeln. Da der Unternehmenseigner selbst unabkömmlich war, wurde ein Geschäftsführer vor Ort eingesetzt und eine Unternehmensberatung ins Haus geholt. Diese empfahl nach eingehender Analyse neben einer Umstellung des EDV-Systems und der Optimierung einiger Prozesse auch eine Fortbildung für die jungen Führungskräfte. Der neue Geschäftsleiter hatte unter anderem acht Jahre Erfahrung in der Organisationsentwicklung gesammelt und emp-

fand diese Empfehlung der Beraterfirma daher als Chance. Er bestand aber auf einer Trennung zwischen Beratung und Führungskräfte-schulung, um Interessenskonflikte zu vermeiden. Nach einem strukturierten Auswahlprozess, an dem die Führungskräfte beteiligt wurden, fiel die Wahl auf den »Leadership-Circle« (siehe Kasten: Leadership-Circle, Seite 28), eine Kombination von Gruppen- und Einzelcoaching sowie kollegialer Beratung auf der Grundlage einer systemisch lösungsorientierten Philosophie. Diese Kombination versprach neben der Entwicklung der nötigen Kompetenzen auch die dringend gewünschte Verbesserung der Kommunikation zwischen den Führungskräften, die zu diesem Zeitpunkt kaum Kontakt untereinander hatten.

Da der Geschäftsführer in anderen Unternehmen erlebt hatte, dass manche Chefs es vermeiden, ihre Mitarbeiter auf den gleichen Wissensstand zu bringen, entschied er, nicht nur die zweite Führungsriege mit einzubeziehen, sondern auch selbst an dem Programm teilzunehmen, um seine Führungskräfte besser kennen zu lernen. Insgesamt waren zwölf Personen beteiligt. Dieses Vorgehen bot den entscheidenden Vorteil, dass hier – anders als in größeren Unternehmen, wo dies oft nur als Insellösung möglich ist – die gesamte Führungsriege auf die gleiche Philosophie eingestimmt

werden konnte. Allerdings waren die sehr unterschiedlichen Voraussetzungen zu beachten. Manche Teilnehmer verfügten über wenig oder gar keine Führungserfahrung, andere, wie der Geschäftsführer, hingegen über Erfahrungen im Umgang mit den entsprechenden Tools.

### Erst das Team, dann der Einzelne

Das Programm startete im Februar 2005. Den Einstieg bildete ein speziell zugeschnittenes zweitägiges Teamcoaching, das zunächst das Führungsteam stärken sollte. Die eigentliche Führungskräfteentwicklung begann dann im März und lief über vier Monate. Die Coachs arbeiten hierbei systemisch, ressourcen- und lösungsorientiert. Hierdurch erarbeiten sich die Klienten zeitgleich eigene und passgenaue Lösungen, während sie sich die Methodik des lösungsorientierten Ansatzes zum Einsatz in zukünftigen Führungssituationen aneignen. Der Leadership-Circle beinhaltet monatlich ein eintägiges Gruppencoaching, bei dem das Erleben der Coachingphilosophie im Vordergrund steht sowie die Umsetzung des theoretischen Wissens in Übungen, Rollenspielen und Simulationen. Die Führungskräfte können so eine gemeinsame Führungskultur entwickeln, die jeder für sich und seine Mitarbeiter passend ausgestalten kann. Zwischen den Grup-

pencoachingtagen konnten die Teilnehmer nach Bedarf ein- bis zweimal pro Monat Einzelcoaching in Anspruch nehmen. Im Einzelcoaching werden primär die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter betrachtet, aber auch die Möglichkeit genutzt, individuelle Wünsche oder Probleme bei der Anwendung im Arbeitsalltag zu besprechen.

Zusätzlich sucht sich jede Führungskraft pro Monat einen »Buddy« aus dem Team. So unterstützen und kontrollieren sich immer zwei Führungskräfte gegenseitig bei konkreten Umsetzungen wie »Hausaufgaben« oder »Lerntagebuch«.

Zusätzlich wurde zur Hälfte des angelauten Programms nochmals ein dreitägiges Teamcoaching durchgeführt. Es hatte sich gezeigt, dass eine Stärkung des Vertrauens und der Vertrautheit innerhalb der Führungscrowd den gewünschten Lernerfolg vertiefte. Im März 2006 können nun die Ergebnisse in zusätzlichen Einzelcoachings aufgefrischt werden, ein nächstes Teamcoaching ist im April geplant.

### Delegieren will gelernt sein

Insgesamt wurde der Leadership Circle von allen Beteiligten als sehr positiv empfunden. Sie bemerken heute beispielsweise große Veränderungen der wöchentlichen Teamsitzun-

<b>Nordlam GmbH</b>			
<b>HR-Kennzahlen</b>			
	Geschäftsjahr 2004	Geschäftsjahr 2005	Veränderung in Prozent
<b>Personalstruktur</b>			
Anzahl Mitarbeiter (= Anzahl Köpfe)	117	142	21,4
Anteil Mitarbeiter mit Auslandserfahrung (> 6 Monate, in Prozent aller Mitarbeiter)	5,0	7,0	40,0
Anteil Führungskräfte mit Auslandserfahrung (> 6 Monate, in Prozent aller Führungskräfte)	3,0	5,0	66,7
<b>Ertrag in Euro</b>			
Umsatz pro Mitarbeiter	141 052,0	213 753,0	51,5
<b>Vergütungsstruktur</b>			
Anteil Mitarbeiter mit variabler Vergütung (in Prozent aller Mitarbeiter)	0,0	1,0	
Anteil Führungskräfte mit variabler Vergütung (in Prozent aller Führungskräfte)	0,0	1,0	

gen. »Früher haben die Sitzungen viel länger gedauert und es hat auch mal ein Handy geklingelt oder jemand ist raus gegangen«, erinnert sich ein Teilnehmer. Heute werden für verschiedene Aufgaben Projektgruppen gebildet und Aufgaben wie Leitung, Protokoll oder Wortführer werden rundum verteilt. Schön ist für die jungen Führungskräfte auch, dass Punkte, die den einzelnen Bereich betreffen, nicht in der großen Runde, sondern unter vier Augen geklärt werden. Das Teamcoaching hat auch einige unerwartete Erlebnisse vermittelt. So erinnert sich ein Bereichsleiter beson-

ders an eine Übung, bei der das Team für eine Aufgabe, die es ohne den Geschäftsführer leicht hatte durchführen können, sehr viel länger benötigte, als dieser im Raum war. »Dadurch haben wir erfahren, dass da doch eine gewisse Befangenheit und Distanz da ist, wenn der Chef im Raum ist, und dass wir erwarten, dass er uns sagt, wie es geht.« Als positiv empfand er auch, »dass ich das Erlernte im Alltag erproben und Erfolge und Misserfolge dann im geschützten Rahmen besprechen konnte.« Alle Teilnehmer empfanden die Beobachtung und das Feedback der Mitarbeiter als

## Coaching-Kompetenz entwickeln

**Managementprogramm - Effizientes Management durch emotionale Intelligenz**  
Ein außergewöhnliches Programm zur Entwicklung Ihrer intuitiven und emotionalen Kräfte

### Studiengang Managementtrainer

Trainerkompetenz zur Gestaltung und Durchführung von Führungs-, Kommunikations-, Verkaufs-, Fach- und Persönlichkeitstrainings

### Studiengang Prozessberater

Systemische Beratung und Coaching für Einzelne, Teams und ganze Organisationen

### Aufbaustudiengang Unternehmensberater

Ihr Weg zur professionellen Exzellenz bei Managementtraining, Coaching, Team- und Organisationsentwicklung

Bestimmen Sie Ihren Standort, analysieren Sie Ihr Potenzial, definieren Sie Ihre Ziele im **Einführungs- und Auswahlworkshop vom 19. - 21. März 2006 bei München**

Individuelle Beratung, Termine und Preise unter:

Tel. 089-854 90 71 • [www.team-rosenkranz.de](http://www.team-rosenkranz.de) oder fordern Sie unseren ausführlichen Prospekt 2006 an!

**Berufsbegleitende Studiengänge für zukünftige Profis**

  
**TEAM DR. ROSENKRANZ**  
Managementtraining  
Organisationsentwicklung

## Der Leadership-Circle

Der Leadership-Circle beruht auf dem Erleben einer systemisch lösungsorientierten Grundhaltung und der Entwicklung der sich daraus ergebenden Kernaufgaben einer Führungskraft.

### 1. Auf Sinn und Entwicklung als Ganzes achten:

Gerade Bereichsleiter nehmen oft nur das eigene Tätigkeitsfeld wahr und versinken im operativen Geschäft. Es geht darum, ein Stück weit aus der Mitte des Geschehens herauszutreten und zu lernen, Wirkung und Wechselwirkung zu beobachten.

### 2. Platz als Führungskraft einnehmen:

Besonders junge Führungskräfte verstehen sich eher als Fach- denn als Führungskraft. Sie neigen dazu, eventuelle Unsicherheit durch autoritäres Verhalten zu kompensieren. Sie müssen erst lernen, Verantwortung zu übernehmen und Aufgaben zu delegieren.

### 3. Lösungsraum schaffen und Lösungen entdecken:

Viele Führungskräfte erwarten von sich selbst, dass sie alles wissen müssen, sind dann aber oft sehr erleichtert, wenn sie entdecken, dass man durch den Einsatz von lösungsorientierten Instrumenten zu gemeinsamen wertvollen und akzeptierten Ergebnissen kommt.

### 4. Mitarbeiter stärken und einbeziehen:

Es ist eine Aufgabe, das einzigartige Leistungs- und Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern zu fördern. Dafür ist es notwendig, sich und seine Mitarbeiter zu beobachten, Bedürfnisse zu analysieren und sich offen darüber auszutauschen.

### 5. Leistung und langjährige Mitarbeiter anerkennen:

Besonders neue Führungskräfte befürchten, nicht anerkannt zu werden, und wollen sofort ihr eigenes Wissen beweisen. Durch konkrete Anwendung können sie erfahren, dass Lob und Wertschätzung mehr bewirken können als Kritik.

### 6. Gefühle zulassen:

Menschen werden in der Arbeitswelt angehalten, ihren Blick auf sachliche Themen zu richten. In entsprechenden Übungen und der Erprobung in Alltagssituationen können sie erfahren, dass es wertvoll sein kann, Gefühle wie Angst oder Frustration zu erkennen und anzusprechen, und wie positive Emotionen zu Höchstleistungen anspornen.

### 7. Sich als Person weiterentwickeln.

Die Kombination von Team- und Einzelcoaching ermöglicht es jedem Einzelnen, das Erlernen auf seine Art im Alltag umzusetzen. Das Führungsverhalten ist im Einklang mit der persönlichen Entwicklung weiterzuentwickeln.

Grundlage für wichtige Lernerfahrungen. »Ich habe bemerkt, dass sich meine Mitarbeiter genauso verhalten wie ich früher, wenn ich kein Wenn und Aber akzeptiert habe«, erzählt einer von ihnen. Bei dem Versuch, dass Gelernte weiterzugeben, hat er die Erfahrung gemacht, dass es Mitarbeiter gibt, die sich wohl fühlen, wenn sie einen klar begrenzten Aufgabenbereich haben und Anweisungen bekommen, und andere, die Vorschläge machen und etwas verändern wollen. »Das muss man respektieren und ich fördere die, die lernen wollen«, sagt er.

Gestiegen ist im ganzen Unternehmen die Selbstständigkeit. »Früher bin ich ständig

von »A« nach »B« gerannt und habe jedem gezeigt, wie es geht«, erinnert sich eine der Führungskräfte. Heute machen seine Mitarbeiter Vorschläge, etwas zu verändern oder räumen alleine etwas um, weil sie dann besser arbeiten können. Insgesamt erlebt er nun ein organisiertes Arbeiten und fragt daher nur noch Zwischenstände ab. Auch der Geschäftsführer hat durch das Feedback seiner Führungsmannschaft gelernt, sich zurückzuhalten und greift heute wesentlich weniger ein.

### Akzeptanz im Team

Besonders beeindruckte die Teilnehmer das Gruppenerlebnis. »Es war ein starkes

Aha-Erlebnis, als wir uns als Team wahrgenommen haben und, dass wir alle in einem Boot sitzen«, äußerte eine andere Führungskraft. Sichtbar wird dieser Prozess auch in Bildern, die die ganze Führungscrew gemeinsam gemalt hat. Während auf dem ersten Bild der gewünschte Soll-Zustand als Team nicht erkennbar wurde, zeigte das zweite Bild schon ein fröhliches Segelboot, das der Sonne entgegenfährt. Eine Vision, die das Team zur Realität werden ließ, indem es geschlossen auf einen gemeinsamen Segeltörn ging. Im Februar 2006 plante das Team dann selbstständig eine Stadttour in Dresden mit Übernachtung und Abendprogramm und am nächsten Tag eine Strategiesitzung – diesmal ohne Coachs.

Allgemein ist im ganzen Unternehmen die Akzeptanz trotz höherer Anforderungen gestiegen. Die Anzahl der Krankenstände ist zurückgegangen und es konnten auch große Projekte, für die sechs Tage pro Woche produziert werden musste, ohne Reibungsverlust durchgeführt werden. Auch die Mitarbeiterbefragung Ende 2005 ergab durchgängig die Rückmeldung, dass sich das Kommunikationsverhalten und das Verhältnis zu Vorgesetzten verbessert habe. Den Erfolg der Investition in die Kompetenz der Führungskräfte belegen aber auch die harten Zahlen. So ist in der Niederlassung Magdeburg die Produktivität im Jahr 2005 um 12 Prozent und der Umsatz um 30 Prozent gestiegen.



#### Autor

**Dr. Gernot Maier,**  
Geschäftsleitung Nordlam GmbH, Magdeburg,  
gernot.maier@nordlam.com



#### Autorinnen

**Dr. Katrin Hinzdorf und Nadjeschda Hebenstreit**  
sind als selbstständige Psychologinnen und Coachs tätig,

k.hinzdorf@leadershipcircle.de,  
n.hebenstreit@leadershipcircle.de