



**Uwe Blank**

Agile Coach & Sparringspartner für den Teamleiter

## Agile Impulse zur Team- und Führungskräfteentwicklung



### Ausgangslage

Unser Kunde, ein IT-Systemhaus, beobachtete Schwierigkeiten in einem seiner Teams. Dem Team gelang es nicht, Kundenanforderungen eigenständig, in einer effektiven und nachvollziehbaren Weise zu bearbeiten. Das war insbesondere deshalb problematisch, weil das Team im Schnittfeld zwischen Support-Aufgaben und Projektentwicklung unterwegs war. Es war also sowohl für die Beseitigung von Kundenproblemen als auch für die Erfüllung neuer Kundenwünsche bedeutsam und die Arbeit des Teams hatte großen Einfluss auf die Kundenzufriedenheit.

Dieses Team hatte eine Phase hoher Mitgliederfluktuation durchlaufen, sodass es sich neu finden musste. Die auftraggebenden Führungskräfte hatten die Zusammenarbeit, den Spaß im Team sowie die Identifikation der Teammitglieder mit dem Unternehmen als Verbesserungsbereiche im Blick. Zudem sollten schwelende Konflikte im Team ausgeräumt werden. Der noch unerfahrene Teamleiter hatte scheinbar Schwierigkeiten, diese Situation mit dem Team zu bewältigen.

Vor diesem Hintergrund führten wir eine Kombination aus Team-Workshops und Führungskräftecoaching durch. Ziel der Workshops war es, die Kundenorientierung und Bearbeitung wichtiger Aufgaben zu fördern sowie das Teamgefüge, die Zusammenarbeit und die Identifikation des Teams mit dem Unternehmen zu steigern. Ziel des Führungskräftecoachings war es, mit dem Teamleiter gemeinsam dessen Führungsspektrum zu erweitern und ihm so den Umgang mit der herausfordernden Situation zu erleichtern. Die Maßnahmen umfassten zwei halbtägige Team-Workshops sowie zunächst sechs bis zu zweistündige Coaching-Sessions.



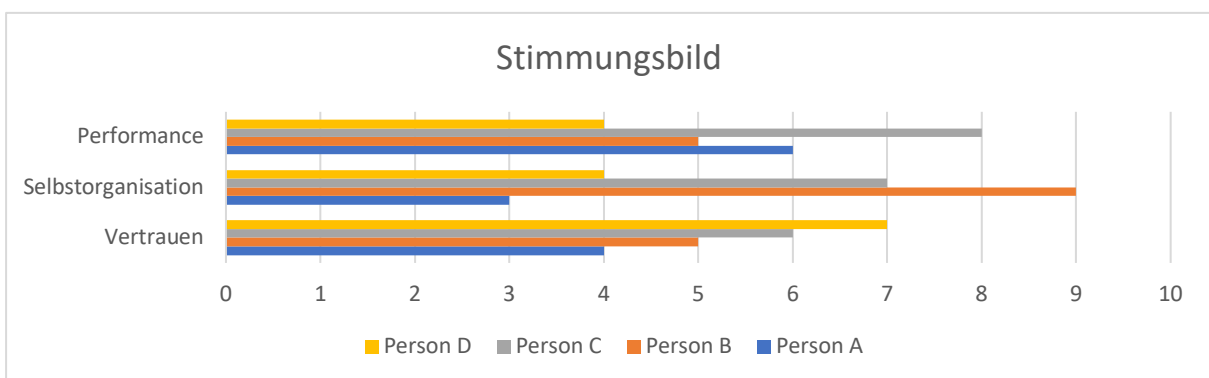
## Die Team Workshops

Die beiden Team-Workshops setzten wir mit einem Abstand von ca. zwei Monaten zueinander an, um ersten Anpassungen und Experimenten genügend Raum zu geben. Im ersten Workshop ging es vorwiegend um das Teamgefüge und die Stärkung der Zusammenarbeit im Team. Im zweiten Workshop lag der Fokus auf der Verbesserung des Arbeitsprozesses, unter Einbeziehung angrenzender Prozesse, die das Team beeinflussten.

### Workshop 1

Im ersten Team-Workshop fokussierten wir die Ebene Team-Forming. Im Mittelpunkt standen die Art und Weise, wie das Team miteinander agierte, inwieweit es vertrauensvoll arbeitete und wie es mit Konflikten umging. Die Übungen des Workshops zielten auf Vertrauensbildung und Konfliktbewältigung ab. Gegen Ende des Workshops befassten wir uns außerdem mit dem vom Team wahrgenommenen Führungsstil des Teamleiters.

Um bereits im Vorfeld des Workshops ein Stimmungsbild des Teams zu erhalten und erste Hinweise auf mögliche Diskrepanzen zu bekommen, beantworteten die Teammitglieder einige Fragen. Unter anderem wollten wir von den Teammitgliedern wissen, wie sie ihr Team hinsichtlich des bestehenden Vertrauens, der Selbstorganisation und der Performance einschätzten. Bereits in dieser kleinen Umfrage traten teaminterne Diskrepanzen und unterschiedliche Wahrnehmungen zu Tage.

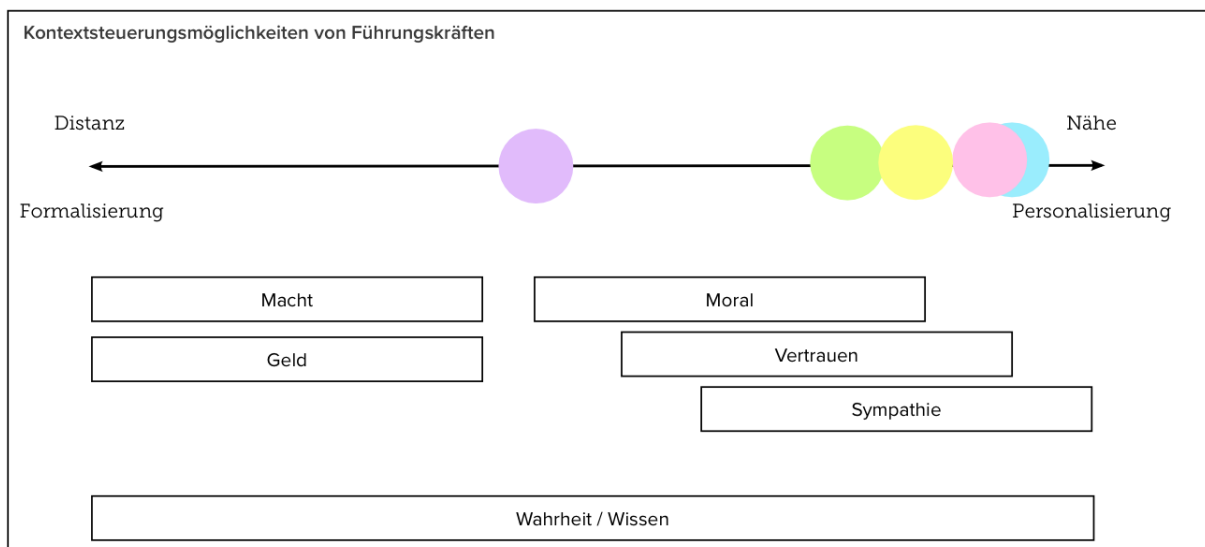


Wir griffen die Schwankungen der Werte im Workshop auf. Mit Blick auf Vertrauensbildung schufen wir Anlässe, in denen die Teammitglieder sich öffneten und ihre Perspektiven, Erfahrungen sowie teilweise Privates einbrachten. Dies ermöglichte es, sich gegenseitig wesentlich besser kennenzulernen, mögliche Stärken und Schwächen einzuschätzen und damit Vertrauen ineinander zu schaffen. Denn Vertrauen

kann nur dort entstehen, wo wir diejenigen, denen wir vertrauen sollen, auch gut einschätzen können. Wir nutzten hierzu eine Feedbackübung, in der wir das Selbst- und Fremdbild der Teammitglieder übereinanderlegten. Dabei achteten wir auf eine offene, humorvolle Stimmung, in der alle Teammitglieder bereit waren, aktiv mitzuarbeiten.

Dies erlaubte es uns, im nächsten Schritt Konflikte zu bearbeiten. Wir griffen einen schwelenden Konflikt im Team auf, der vorwiegend darauf beruhte, dass ein vergangener Konfliktfall nicht aufgearbeitet wurde. Wir nutzten die offene und konstruktive Stimmung, um diesen Fall zu klären, indem wir allen Konfliktbeteiligten die Möglichkeit gaben, ihre Perspektive auf den Konflikt darzulegen. Dabei trennten wir die Wahrnehmungen auf der Sachebene bewusst von den empfundenen und beobachteten Emotionen. Dieses Vorgehen ermöglichte es, die Emotionalität im Rahmen des Konflikts nachvollziehbar zu machen und zur Seite zu schieben, um der sachlichen Dimension des Konflikts Raum zu geben. Es gelang uns, die sachlichen Diskrepanzen aufzulösen und die Bedürfnisse der Konfliktparteien deutlich herauszuarbeiten. Auf dieser Basis wurden konkrete Verhaltensweisen für die Zukunft sowie Hilfsmittel, um die Verhaltensweisen auch einzuhalten, erarbeitet. Zudem beschloss das Team, sich in einem Folgetermin mit einer gemeinsamen Team-Charta auseinanderzusetzen, die dabei helfen sollte, Verhaltenserwartungen an einen offenen, ehrlichen und konstruktiven Umgang miteinander zu festigen.

Schließlich betrachteten wir das Zusammenspiel von Team und Teamleiter. Dazu schickten wir den Teamleiter eine Weile aus dem Raum und baten das Team, ihn mit Hilfe eines Modells der Führungskommunikation einzuordnen. Die gleiche Übung machte der Teamleiter später in einer Coachingsession.



Das Ergebnis der Einschätzung zeigte, dass der Teamleiter als eher freundschaftlich agierende, sehr auf Nähe bedachte Führungskraft eingeschätzt wurde. Dies zahlte auf

das Wohlbefinden der Teammitglieder ein, hatte gleichzeitig aber den Nachteil, dass es dem Teamleiter schwerfiel, übergeordnete Ziele und Ausrichtungen zu vermitteln, die vom Team Veränderungen erforderten und bei denen er befürchtete, die Erwartungen des Teams oder einzelner Teammitglieder zu enttäuschen. Das Team nahm es zudem nicht als authentisch wahr, wenn der Teamleiter versuchte, eher formale Verhaltenserwartungen zu transportieren. Dabei ging es beispielsweise um die Frage, wie oft von Teammitgliedern erwartet wurde, im Büro zu arbeiten.

## Workshop 2

Der zweite Team-Workshop fokussierte den Team-Prozess inklusive der Nahtstellen, die diesen Prozess beeinflussten. Wir unterschieden entlang der Pyramide der Impediments zwischen Themen auf der Team- und Organisationsebene.

Für die Probleme auf der Teamebene beschlossen wir kleine Experimente zur Verbesserung des Arbeitsprozesses. So wurde beispielsweise die Art und Weise, der Themenverteilung im Team verändert, indem die Teammitglieder mehr Mitsprachemöglichkeiten darüber bekamen, wer welche Aufgabe erledigen sollte. Außerdem besprachen wir Möglichkeiten der Priorisierung und Sortierung von Themen, die den einzelnen Teammitgliedern dabei helfen sollten, die individuelle Arbeitsbelastung entlang der Teamprioritäten zu steuern.

Die Impediments auf der Organisationsebene vertieften wir, indem wir sie detailliert beschrieben und die Folgen auf das Handeln des Teams herausarbeiteten. Dabei ging es um:

- Die Zusammenarbeit mit anderen Teams der Organisation
- Die Bewertung unterschiedlicher Arbeitsinhalte (Organisationsentwicklung vs. Abrechenbare Zeit)
- Die Entscheidungsfähigkeit des Teamleiters
- Die Nachvollziehbarkeit von Management-Entscheidungen
- Die Einbindung von Mitarbeitern in Veränderungsprozesse

Für alle Themen beschrieben wir zunächst die Wahrnehmungen des Teams, bevor wir uns von der emotional getriebenen Sicht lösten und analytisch die Folgen der Impediments herausarbeiteten. So wurde beispielsweise offenbar, dass die mangelnde Zusammenarbeit mit anderen Teams zu einer unbefriedigenden Abarbeitung potenziell wichtiger Kundenanfragen führte. Die emotionsgetriebene und gefärbte Sicht auf die Zusammenarbeit verhinderte außerdem Lösungsimpulse aus dem Team heraus. Dadurch blieb es stets Aufgabe der Führungskraft, die Wogen auf Basis eines guten Verhältnisses zu den anderen Führungskräften zu glätten. Ähnlich ineffektiv stellten sich die Folgen einer Bewertungspraxis von Arbeitstypen heraus. So wurde die Leistung abrechenbarer Zeiten im Unternehmen mit wesentlich höherer Anerkennung belegt als die

Weiterentwicklung von Prozessen oder der Zusammenarbeit innerhalb der Organisation. Dies hatte zur Folge, dass ineffektive Prozesse Bestand hatten, weil die Mitarbeiter aufgrund der Bedeutsamkeit fakturierbarer Arbeitszeit keinen Anreiz bzw. keine Zeit mehr hatten, sich um interne Prozessoptimierung zu kümmern.

Weiterhin kam auf diese Art und Weise heraus, dass der Teamleiter in seinen Führungsmitteln deutlich begrenzt war. So hatte er beispielsweise bei Gehaltsentscheidungen keinen eigenen Spielraum, sondern agierte im Rahmen von Gehaltsverhandlungen eher als „Durchlauferhitzer“. Dies nahm ihm hinsichtlich seiner Führungsoptionen wichtige Möglichkeiten.

Schließlich wurden Impediments aufgebracht, die unmittelbar mit dem Führungsverhalten des Managements zu tun hatten. So äußerten die Teammitglieder Schwierigkeiten, Managemententscheidungen nachvollziehen zu können, weil diese großen Schwankungen unterlagen, ohne dass die Beweggründe dafür für die Mitarbeiter transparent waren. Ebenso wünschten sie sich eine stärkere Einbeziehung in Veränderungsprozesse innerhalb der Organisation –z. B. in Bezug auf Maßnahmen zur Arbeitszeitbewertung oder der Frage nach Bürozeiten. Wir bereiteten diese Punkte so auf, dass sie in einem gemeinsamen Gespräch mit dem Management diskutiert werden konnten. Die Moderation dieses Gespräch wurde von uns übernommen.



### Das Führungskräftecoaching

Der zweite Baustein unserer Maßnahmen war das Coaching des Teamleiters. Dieses hatte das Ziel, auf Basis der Stärken der Führungskraft, einen konsistenten und authentischen Führungsstil zu entwickeln. Dabei war es besonders wichtig, dass der Führungsstil der Persönlichkeit des Teamleiters entsprach und es ihm erleichterte, Unternehmensziele ebenso fördern zu können wie die Individuen im Team. Denn hierin zeigte sich bislang ein Spannungsfeld, was Unzufriedenheiten nach sich zog, sowohl auf Seiten des Teamleiters, als auch auf Seiten des Managements. Wir strukturierten die Coachingsessions entlang drei zentraler Themenblöcke, die im Folgenden beschrieben werden:

1. Stärkencoaching
2. Kommunikation
3. Teamdynamik und individuelle Bedürfnisse

(1) In den ersten beiden Sitzungen erarbeiteten wir auf Basis einer biographischen Rückschau die Kompetenzen, Werte und Stärken des Teamleiters. Wir deckten gemeinsam die Muster auf, die den Teamleiter sein Leben lang, auch außerhalb des beruflichen Kontextes begleitet und ausgezeichnet haben. Daraus resultierten eine Reihe von Stärken sowie die wichtigsten Werte des Teamleiters. Wir reflektierten diese Werte, Verhaltensweisen und Stärken im zweiten Schritt mit Blick auf den beruflichen

Kontext, vor allem auf Führungsaufgaben. Dabei wurden Möglichkeiten des Einsatzes der Stärken ebenso klar, wie Konfliktpotentiale. Konfliktbehaftet erschienen dabei Situationen, in denen die präferierten Handlungsoptionen des Teamleiters auf konträre oder zumindest andersartige Erwartungshaltungen trafen. Diese Situationen reflektierten wir und erarbeiteten auf Basis der Stärken des Teamleiters Handlungsoptionen.

(2) Die nächsten beiden Sessions befassten sich mit kommunikativen Strategien rund um die Frage der „Steuerung“ von Mitarbeitern. **„Steuerung“ kann dabei immer nur Kontextsteuerung bedeuten**, da wir keine Möglichkeit besitzen, die Entscheidungen anderer Menschen direkt zu beeinflussen. Stattdessen haben Führungskräfte die Möglichkeit, kommunikativ einen Kontext herzustellen, der die Annahme von Führungsangeboten wahrscheinlicher macht. Hierbei sind allerdings Abhängigkeiten zu beachten, z. B. die Qualität der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, die Erwartungen der Organisation an Führung oder gemeinsame Wert- und Normvorstellungen.

Gemeinsam erarbeiteten wir grundlegende Möglichkeiten der Kontextsteuerung und blickten dann darauf, welche davon beim Teamleiter bisher im Vordergrund standen und welche aufgrund der Rahmenbedingungen eher unterrepräsentiert waren. Wir glichen dieses Bild mit dem Zielbild der Führungskraft ab und erarbeiteten erste Schritte und Experimente, um die Optionen des Teamleiters zu erweitern.

(3) In den letzten beiden Sitzungen wendeten wir die Erkenntnisse der ersten vier Sessions auf die konkrete Führungsaufgabe des Teamleiters an. Er war sich nun seiner Stärken und Werte bewusster und hatte zudem neue Erkenntnisse hinsichtlich möglichen Führungsverhaltens gewonnen und sich darin ausprobiert. Wir fokussierten nun die Teamdynamik, die individuellen Stärken und Entwicklungsfelder der Teammitglieder sowie die mittelfristigen Teamentwicklungsmöglichkeiten. Dazu reflektierten wir das Teamzusammenspiel und die Individuen im Team zunächst mit Hilfe des Rollenmodells nach Belbin. Wir wählten dieses Modell, weil es in kurzer Zeit einen Diskussionsstartpunkt ermöglicht und zudem den Vorteil mit sich brachte, sowohl aktuelle Konfliktpotentiale als auch mittelfristige Entwicklungsmöglichkeiten zu beleuchten. Ergänzt haben wir diesen Blick um die individuellen Erfahrungen des Teamleiters mit jedem einzelnen Mitglied. So entstand ein Bild auf das Team und dessen Mitglieder, mitsamt deren Bedürfnissen und Konfliktpotentialen. Wir nutzten dieses Bild, um die Kommunikationsstrategien der Sitzungen 3 und 4 zu verfeinern und kontextabhängig weiter auszugestalten.

Am Ende der Coaching-Sitzungen war der Teamleiter in der Lage, Führung auf Basis seiner individuellen Stärken zu leben und reflektierter auf die Optionen und Folgen seines kommunikativen Verhaltens zu blicken. Laut eigener Aussage half ihm dies, um erfolgreicher mit dem Team zu arbeiten, und dabei die guten persönlichen Beziehungen zu vielen der Teammitglieder pflegen zu können.

An orange icon depicting a mountain range with a flag on top of the highest peak.

## Herausforderungen

Im Laufe der Team- und Führungskräfteentwicklung sind wir auf eine Reihe von Herausforderungen getroffen. Eine zentrale Herausforderung war es, die Perspektiven des Managements mit der Perspektive des Teamleiters in Einklang zu bringen. Denn, dass es in der Konstellation Potentiale im Bereich der Führung gab, wurde vom Management deutlich kommuniziert und zog auf Seiten des Teamleiters zunächst eine durchaus verständliche Gegenposition nach sich. Heikel war dies insbesondere mit Blick auf das Coaching. Denn ein Coaching ohne das Commitment des Coachees, dieses auch wirklich eingehen zu wollen, ist keine sinnvolle Maßnahme. Wir klopfen daher in Vorgesprächen die Bereitschaft des Teamleiters ab, wobei dieser seine Haltung recht schnell änderte und das Coaching als Chance zur individuellen Entwicklung sah.

Eine weitere Herausforderung bestand darin, die Kritikpunkte des Teams an der Transparenz und Glaubwürdigkeit der Managemententscheidungen konstruktiv zu besprechen. Denn diese Kritikpunkte waren dem Management bereits bekannt und wurden bisher vorwurfsvoll und sachlich unfundiert vorgebracht. Wir fokussierten daher die sachliche Dimension der Entscheidungen und deren wahrgenommene Folgen, um in einem intensiven Gespräch mögliche Handlungsalternativen des Managements herauszuarbeiten.

Gleichzeitig zeigte sich hierin eine Herausforderung mit Blick auf das Team, nämlich die Tendenz des Teams, Probleme zu externalisieren. Es fiel dem Team leicht, Problemlagen mit Begründungen zu erklären, die außerhalb des Teams lagen und kaum eigene Verhaltensänderungen benötigten. Entsprechend wichtig war es, die Perspektiven des Teams hier zu erweitern und Möglichkeiten herauszuarbeiten, wie das Team aktiv an der Problembewältigung mitwirken konnte. Insbesondere mit Blick auf die Aufgabenbewältigung des Teams für die Kunden, war es hier herausfordernd, eine Selbsterkenntnis zu erzeugen und den Blick für Verbesserungen zu öffnen.

An orange icon of a hand holding a dollar sign, with radiating lines around the hand.

## Nachhaltigkeit und Motivation

Die Nachhaltigkeit der Investition ist nur dann gegeben, wenn es gelingt, die gesetzten Impulse auch weiterhin zu verfolgen, am besten intrinsisch motiviert. Das heißt zum einen, dass das Team den begonnenen Weg eigenständig fortsetzen muss und beispielsweise Maßnahmen wie eine Team-Charta verfolgt und sich an die Vereinbarungen auch hält. Zum anderen bedeutet dies, dass der Teamleiter sich und sein Führungsverhalten kontinuierlich reflektiert. Dazu kann er beispielsweise die im Coaching erlernten methodischen Kniffe wiederholen und auf neue Situationen anwenden. Zudem ist es unerlässlich, den Dialog auf allen Ebenen aufrecht zu halten und transparente Arbeitsweisen zu fördern. Dies betrifft insbesondere die Einbindung des Teamleiters in strategische Entscheidungen, um die Transparenz zu fördern und es

ihm leichter zu machen, Entscheidungen auch in Richtung des Teams zu tragen. Weiterhin bedeutet dies, auch mit dem Team immer wieder direkt in den Dialog zu gehen, um Entscheidungsgrundlagen und Entscheidungen nachvollziehbar zu machen und von den Perspektiven des Teams zu profitieren. Hierbei kann es zu Reibungen kommen, die, solange sie auf der sachlichen Dimension gehalten werden können, große Potentiale zur Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens beinhalten.



### Ergebnis

Es ist uns gelungen, mit dem Teamleiter gemeinsam eine Reihe weiterer Optionen hinsichtlich seiner Führung zu erarbeiten und ihn zu befähigen, diese Möglichkeiten situativ zu reflektieren. Damit stiegen sein Selbstvertrauen und sein Wohlbefinden, auch in schwierigeren Situationen. Zudem haben wir den Blick für die Schwierigkeiten des Teams deutlich geschärft und Impulse setzen können, diese Schwierigkeiten weiter zu verfolgen. Der Erfolg und die Nachhaltigkeit dieser Teammaßnahmen hängen allerdings stark vom weiteren Engagement des Teams selbst ab. Zudem haben wir das Verständnis der unterschiedlichen Hierarchieebenen füreinander geschärft und ein Bewusstsein dafür geschaffen, welche potentiellen Folgen bestimmte Verhaltens- und Kommunikationsweisen nach sich ziehen.

Die Schlüssel hierzu waren:

- angeregte Diskussionen auf Augenhöhe zwischen Management, Teamleiter, Team und ValueRise Consulting
- neue Perspektiven auf Probleme durch Standpunktwechsel
- eine hohe Bereitschaft, Neues auszuprobieren
- vorhandenes Vertrauen in die erfolgreiche Entwicklung des Teamleiters sowie des Teams

Für die Zukunft bedeutet dies, dass das Team seine zentralen Herausforderungen, insbesondere eine erhöhte Kundenfokussierung, kontinuierlich verbessern kann. Gleichzeitig sind die Rahmenbedingungen für eine gemeinsame Organisationsentwicklung geschaffen, indem der Dialog zwischen den Hierarchieebenen des Unternehmens gestärkt wurde. So kann es unserem Kunden gelingen, erfolgreiche Geschäftspraktiken mit einer gesteigerten Zufriedenheit der Mitarbeiter zu kombinieren.