

Neue Führungskräfte befähigen



Ein Erfahrungsbericht von Uwe Blank, Scrum Master und Agile Coach bei der ValueRise Consulting GmbH.

Das Problem

- Eine unerfahrene Führungskraft, die zuvor Teammitglied war
- Probleme mit dem Zeitmanagement, der Priorisierung von Aufgaben und der Frage, welche Aufgaben selbst übernommen werden sollen
- Eine unklare Vorstellung davon, wie die Person führen möchte
- Hochgradig unterschiedlich ausgeprägte Beziehungen zu den Teammitgliedern

Die Lösung

- Ein stärkenbasierter Ansatz zur Findung des eigenen Führungsstils
- Die Erarbeitung unterschiedlicher Führungsoptionen je Situation
- Die Schärfung des Blicks für die Gesamtkonstellation des Teams
- Stetige Definition von Experimenten und deren Überprüfung

Die Situation

Unser Kunde, ein IT-Systemhaus, hatte die Stelle des Teamleads in einem seiner zentralen Teams mit einer noch unerfahrenen Führungskraft besetzt. Die Führungskraft war zuvor selbst Teammitglied, kannte das Team und die Teammitglieder also bereits gut. Das Team tat sich schwer damit, Kundenanforderungen eigenständig, in einer effektiven und nachvollziehbaren Weise zu bearbeiten. Es hatte außerdem eine Phase hoher Fluktuation durchlaufen, sodass es sich neu finden musste.

Die noch unerfahrene Führungskraft stand vor einer Reihe von Herausforderungen. Zum einen galt es, schnelle Verbesserungen im Team zu erzielen, um die Kundenanforderungen zuverlässig zu erfüllen und die Kundenzufriedenheit nicht weiter zu beeinträchtigen. Gleichzeitig musste er herausfinden, welcher Führungsstil dafür am besten geeignet war und zu seiner Persönlichkeit passte. Weiterhin galt es für den Teamlead, sich von der Vergangenheit als Teammitglied zu lösen. Dies hieß vor allem, sich sehr genau zu überlegen, ob er selbst weiterhin inhaltliche Aufgaben erledigten

sollte und falls dies der Fall war, welche dies sein könnten. Zuletzt war die disziplinarische Führung des Teams für ihn gänzlich neu und damit eine Herausforderung, besonders, weil zwischen ihm und einigen Teammitgliedern eine große Nähe bestand.

Die Lösung

Wir führten mit dem Teamleiter eine Reihe von Führungskräfte-Coachings durch und begleiteten zwei größere Team-Workshops, um das Zusammenspiel des Teams zu erleben und besser begleiten zu können. Unser Ziel war es, mit ihm gemeinsam, dessen Führungsspektrum zu erweitern und ihm so den Umgang mit der herausfordernden Situation zu erleichtern.

Um dies zu erreichen, stiegen wir mit stärkenorientiertem Coaching ein, um auf Basis der Stärken der Führungskraft, einen konsistenten und authentischen Führungsstil zu entwickeln. Dieser Führungsstil sollte der Persönlichkeit des Teamleads entsprechen, statt einem von außen geprägtem Bild einer guten Führungskraft zu folgen. Wir reflektierten die Potenziale der Stärken des Teamleads ebenso wie deren Grenzen, insbesondere mit Blick auf konfliktbehaftete Situationen und arbeiteten jeweils Lösungsoptionen heraus.

Die konsequente Erarbeitung unterschiedlicher Führungsoptionen setzten wir fort, indem wir anhand von Beispielen herausarbeiteten, wie unterschiedliche Führungsansätze diese lösen könnten. Daraus entwickelten wir Experimente, in denen der Teamlead neue Führungstechniken ausprobieren konnte.

Schließlich besprachen wir konkrete Führungsprobleme hinsichtlich unterschiedlicher Teammitglieder und reflektierten, inwieweit die neu gewonnen Perspektiven hilfreich waren. Zusätzlich betrachteten wir das Teamzusammenspiel mit Hilfe des Rollenmodells nach Belbin. Dies half dabei, unterschiedliche Konflikt dynamiken im Team zu verstehen und wiederum zu überlegen, wie der Teamlead seine Stärken nutzen konnte, um das Team insgesamt zu stärken.

Der Nutzen

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 Führungsverhaltens 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 weiterhin pflegen zu können. 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, das Team als Ganzes weiterzuentwickeln. Der noch unerfahrenen Führungskraft konnten wir so den Einstieg in erfolgreiches Führen erleichtern.

Tipps und Take-Aways

Bei der Übernahme einer Führungsrolle kommen viele neue Herausforderungen auf euch zu. Schnelles Lernen und die Erwägung unterschiedlicher Optionen sind hier entscheidend, um gut führen und selbst im Gleichgewicht bleiben zu können. Dabei ist es hilfreich, euch eure Stärken und möglichen Defizite klarzumachen. Nutzt eure Stärken, wann immer möglich und sucht euch Strukturen und Hilfestellungen, um Defizite Stück für Stück zu verringern. Dabei kann ein Sparringspartner, der euch andere Perspektiven gibt ebenso hilfreich sein, wie stetiges Feedback aus dem Team zu eurem Führungshandeln.

Stehst du vor ähnlichen Herausforderungen?

Wollt ihr gegebenenfalls systematisch junge Führungskräfte fördern? Dann vereinbare einfach ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch mit uns. Wir helfen bereits dort mit ersten Impulsen für deine Praxis.