

Mentoring für erfahrene Führungskräfte



Ein Erfahrungsbericht von Dominik Maximini, Scrum Master, Agile Coach und Geschäftsführer der ValueRise Consulting GmbH

Das Problem

- Führungskräfte haben andere Unterstützungsbedürfnisse als Teams
- Berater für die Teams sprechen nicht automatisch die Sprache der Führungskraft
- Ansprechpartner im Unternehmen sind selten neutral, sondern verfolgen eigene Interessen
- Zeitknappheit
- Tipps von Beratern passen oft nicht zum Kontext, in dem eine Vielzahl von Herausforderungen parallel bewältigt werden müssen

Die Lösung

- Erfahrener Mentor mit Kontextwissen
- Abwägung der Mittel: Nicht immer ist „Coaching“ der effektivste Ansatz
- Kluge Fragen und präzise Aussagen führen zum Erfolg
- Klarer Fokus auf die Bedürfnisse dieser Führungskraft

Die Situation

In einem Maschinenbauunternehmen wurde eine neue Innovationseinheit gegründet. Einerseits sollte diese vor allem im Bereich der Software die Entwicklung neuer Maschinen unterstützen. Andererseits war es ihre Aufgabe, Produkte und Geschäftsmodelle der Zukunft zu entwerfen, zu verproben und zu entwickeln. Einige Mitarbeiter des Bereichs waren bereits seit längerer Zeit im Unternehmen, während andere neu von außen hinzukamen.

Im zeitlichen Verlauf musste zunächst die Abteilung aufgebaut werden. Anschließend galt es, Erfolge zu generieren und gleichzeitig die Anzahl an Mitarbeitenden und Projekten nach oben zu skalieren. Dies geschah wesentlich schneller als sonst in diesem Unternehmen üblich, so dass Reibung mit anderen Abteilungen, Wissensträgern und der Geschäftsleitung entstand. Der Leiter dieser Innovationsabteilung musste die

Vielzahl unterschiedlicher Herausforderungen gleichzeitig jonglieren und sah sich auch regelmäßig mit Situationen konfrontiert, die er so noch nie erlebt hatte.

Vorhandene Berater konnten aus Sicht des Kunden dabei nur sehr eingeschränkt helfen. Dies lag einerseits daran, dass sie auf das Team fokussiert waren und die Sprache des Abteilungsleiters nicht beherrschten. Andererseits hatten diese aus Sicht des Auftraggebers einen sehr eingeschränkten Blick auf einzelne Projekte und Teams, keinesfalls aber über die Abteilungsgrenzen hinaus. Das führte dazu, dass der Abteilungsleiter zunächst zeitintensiv den Kontext erklären musste, bevor er von seinen Unterstützern Tipps bekam. Gleichzeitig waren diese aber auch von unzureichender Qualität, weil der jeweilige Berater im Zweifel über weniger Wissen und Erfahrung verfügte als der Abteilungsleiter selbst. Die vorhandenen Externen waren also von sehr begrenztem Nutzen für die spezifischen Herausforderungen des Abteilungsleiters. Versuche, unternehmensintern die nötige Reflexionsfläche zu finden, scheiterte aus ähnlichen Gründen. Auch dort war nirgends die benötigte Erfahrung vorhanden, um neue Ansatzpunkte zu entdecken. Gleichzeitig waren die internen Unterstützer stark geprägt von ihrem aktuellen Kontext und reagierten auf Wünsche des Abteilungsleiters meist mit der spontanen Antwort: „Das geht hier nicht!“.

Einige der angesprochenen Kollegen weigerten sich sogar zu helfen, wichen aus, ließen Termine platzen oder gaben kontraproduktive Tipps, weil sie eigene Interessen verfolgten, die teilweise denen des Innovationsbereiches zuwiderliefen. Unterm Strich war der Abteilungsleiter also auf sich allein gestellt, was ihn unzufrieden machte.

Die Lösung

In diesem Kontext unterstützen wir mit einem sehr erfahrenen Mentor. Zunächst führten wir ein Auftragsklärungsgespräch durch, in dem wir uns schnell einig waren, dass reines Coaching nicht zum Erfolg führen würde. Stattdessen war eine Kombination aus Coaching, Mentoring, Beratung und Fachexpertise gewünscht. Wir wechselten während der Zusammenarbeit innerhalb eines jeden Gespräches und weniger Minuten zwischen diesen Ansätzen und berücksichtigten immer die jeweilige Situation. So konnte es passieren, dass der Abteilungsleiter mit einem Problem zu uns kam und der Mentor zunächst einige Coachingfragen stellte. Anschließend berichtete er von eigenen Erfahrungen und half dem Kunden dabei, diese Szenarien mit der eigenen Situation abzugleichen. Auch „Buchwissen“ aus der agilen Welt (z.B. Scrum, SAFe, Kanban, etc.) wurde kommuniziert. Abschließend wurde dann ggf. eine Empfehlung durch uns ausgesprochen.

Die Reihenfolge dieser Haltungen war je nach Situation sehr unterschiedlich, manchmal wurden auch weniger oder nur eine davon genutzt. Das Miteinander war schnell so gut eingespielt, dass der Kunde auch aktiv bestimmte Haltungen einfordern konnte (z.B. mit der Frage: „Was würde der Fachexperte hier sagen?“).

Das operative Miteinander war dabei unspektakulär organisiert. Es gab ein Themenbacklog und sowohl regelmäßige Termine als auch die gern genutzte Möglichkeit jederzeit spontan zu bestimmten Herausforderungen zu sprechen. Ein Themen-Backlog half bei der Koordination und „Hausaufgaben“ wurden schriftlich festgehalten. Der eigentliche Erfolgsfaktor war jedoch nicht die Organisation des Miteinanders, sondern das Miteinander der handelnden Personen an sich. Diese waren sich sympathisch, hatten einen hohen Respekt voreinander und verstanden die Probleme des jeweils anderen. Eine besondere Stärke des Mentors war es dabei, komplizierte Zusammenhänge mit knappen, klaren Sätzen auf den Punkt zu bringen. Manchmal half schon das Stellen von ein bis zwei klugen Fragen und das anschließende präzise Zusammenfassen des Gehörten, um neue Lösungsansätze zu entdecken.

Ein weiterer Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit war, dass es ein hohes Vertrauensniveau zwischen Mentor und Mentee gab. Die Loyalität des Mentors lag klar beim Auftraggeber, nicht bei anderen Personen innerhalb der Organisation. Auch ließ er sich nicht durch scheinbare Unabänderlichkeiten des Unternehmens aus der Ruhe bringen, sondern vertrat stets die Auffassung, dass durch Menschen geschaffene Systeme auch durch Menschen verändert werden könnten.

Der Nutzen

Für den Abteilungsleiter war der Nutzen erheblich. Mit relativ geringem finanziellen und zeitlichen Aufwand konnten Probleme gelöst werden, die zunächst unlösbar erschienen. Der Kunde war auch mit schwierigen Themen nicht allein und konnte diese in einer effizienten und bedarfsgerechten Art von allen Seiten beleuchten. Das hob die Motivation erheblich. Zwar konnte nicht jedes Problem im ersten Anlauf gelöst werden, jedoch gab es zu jedem Zeitpunkt Handlungsalternativen für einen nächsten Schritt. Auch die Abteilung war erfolgreich und gewann sogar Preise für ihre Produkte.

Tipps und Take-Aways

Bei der Suche nach Ansprechpartnern ist es wichtig festzulegen, welches Problem gelöst werden soll. Geht es darum, ein fachliches Problem zu lösen? Geht es darum, die richtige Frage zu finden? Geht es darum, ein spezifisches Konzept vermittelt zu bekommen? Je nach Problem können unterschiedliche Ansätze wie Coaching, Mentoring, Fachexpertise oder Beratung hilfreich sein. Je mehr davon ein Mentor beherrscht und je flüssiger er zwischen diesen wechseln kann, desto effizienter funktioniert das Miteinander in der Problemlösung. Klar sollte dabei auch sein, dass die relevante Erfahrung des Mentors nicht kleiner sein kann als die des Mentees. Sonst bezahlt der Kunde am Ende für die Ausbildung des Beraters, statt für die eigene.

Suchst du einen Mentor für dich?

Dann vereinbare einfach ein kostenloses und unverbindliches Beratungsgespräch mit uns und schildere uns deine Herausforderung. Zusammen entwickeln wir bestimmt einen ersten Lösungsansatz.