

## **Use Case: Entwicklung und Begleitung eines Management-Teams**

### **Der Kunde**

Das Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor beschäftigt ca. 60 Mitarbeiter\*innen und existiert in unterschiedlichen Gesellschaftskonstellationen bereits seit über 90 Jahren.

### **Die Aufgabenstellung / Herausforderung**

Der Kunde hat sich über Jahre am Markt etabliert und seine Strukturen dabei organisch ausgebildet. Um weiter unter sich verändernden Marktbedingungen erfolgreich sein zu können, wurde Handlungsbedarf gesehen. Zum einen erschwerten die Struktur der funktions- und kundenbezogenen Abteilungen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit – ein klassisches Problem funktional differenzierter Organisationen, durch das eine gemeinsame Verantwortung für übergreifende Kundenprojekte selten gelebt werden konnte. Der Bedarf dafür stieg allerdings gleichzeitig kontinuierlich an. Zum anderen existierten neben der Geschäftsleitung keine weiteren Managementrollen, so dass sich die Führungsaufgaben im Alltag auf zu wenig Personal konzentrierten. Für die Unternehmensleitung war es folglich ein Anliegen, „horizontal zu integrieren und gleichzeitig vertikal zu differenzieren“, um die Funktionstüchtigkeit der Organisation zu erhöhen. Allerdings hatte es bereits früher Anläufe gegeben, ein Management Team zu installieren, die nicht erfolgreich waren. Die Notwendigkeit, es dieses Mal zu schaffen, war entsprechend hoch.

### **Der Ansatz / die Lösung**

In Vorgesprächen wurde mit der Geschäftsleitung der Zuschnitt der Rolle(n) des neuen Management-Teams herausgearbeitet. Die personelle Besetzung stand dabei weniger im Vordergrund. In einem zweiten Schritt führte die Geschäftsleitung intensive Einzelgespräche mit den potenziellen Teammitgliedern, da mit der neuen Verantwortung auch individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten einhergingen. In einem Kickoff-Workshop wurden die wechselseitigen Erwartungen transparent gemacht und ausgehandelt. Mit uns als externen Beratern wurde ein Programm entwickelt, das zum einen einzelne Teammitglieder, aber auch das Team als Ganzes auf die Übernahmen der neuen Rollen vorbereiten sollte. Praxisorientierte Seminare, die eng an den Teilnehmendenbedürfnissen und -erfahrungen entlang gestaltet wurden, mischten sich mit Workshop-Formaten, in denen die Teilnehmenden konkrete Problemstellungen ihres Führungsalltags reflektierten und so zu konkreten Strategien und Vereinbarungen kamen. Die Geschäftsleitung wurde regelmäßig in den Dialog eingebunden. So entstand unter anderem eine Kommunikationsarchitektur mit Drehbüchern für Teammeetings, die nachhaltig umgesetzt werden sollten. Die Ergebnisse der Workshops und Seminare wurden dann im Alltag erprobt.

## **Das Ergebnis / Learnings**

Das Wichtigste aus Sicht des Kunden dürfte sein, dass die Implementierung eines Führungsteams, das vor allem für die operative Arbeit Verantwortung trägt, in diesem Anlauf gelungen ist. Die Mitglieder des Management-Teams füllen ihre Rollen mit hoher Verantwortungsbereitschaft aus. Ein bestehendes strukturelles Vakuum wurde so gefüllt. Automatisch ergab sich daraus eine stärkere ganzheitliche Kommunikation über Abteilungsgrenzen hinweg.

Auf diese Weise konnten Problemsituationen, die die Zusammenarbeit mehrerer Bereiche erforderten, besser behandelt werden. Zudem konnte ein unternehmensinternes Großprojekt (Unternehmensumzug) erfolgreich bewältigt werden. Herausfordernd ist es für die meisten Teammitglieder nach wie vor, die Anforderungen des Alltags stets richtig zu priorisieren. Hier zu einer optimalen Entscheidungssteuerung zu kommen, wird weiterhin ein Lernprozess für das Unternehmen sein.