

Teamprobleme selbst beheben

Thomas Robrecht

Wenn ein Team nicht mehr richtig funktioniert, können Sie als Führungskraft mit einer »Ergebnisfokussierten Intervention« dafür sorgen, dass es wieder rund läuft. Im ersten Teil hat Karl Kreuser die Voraussetzungen beschrieben. Dieser zweite Teil beschreibt die Herstellung von Zielklarheit.

Der erste und wichtigste Schritt auf diesem Weg ist Ihre Führungsaufgabe: Die Herstellung von Zielklarheit. Das erfordert etwas Zeit und Gehirnschmalz. Denn je klarer Ihnen die zu erreichenden Ziele sind, desto leichter haben es Ihre Mitarbeiter, Ihnen zu folgen. Dafür gibt es drei hilfreiche Aspekte.

1. Ziele

Überlegen Sie sich, wohin die Reise gehen soll. Dazu zählt auch die Antwort auf die Frage, woran Sie merken, dass das Reiseziel erreicht wurde. Benennen Sie dafür ganz konkrete Beispiele aus dem Alltag mit Ihren Mitarbeitern. Beschreiben Sie den Unterschied zwischen der aktuellen Situation (IST) und der zukünftig zu erreichenden Situation (SOLL). So stellt sich bei Ihren Mitarbeitern eine unmissverständliche Klarheit ein.

Manchmal kann es auch ganz nützlich sein, die Dringlichkeit der angestrebten Veränderung zu verdeutlichen. Beantworten Sie dafür die Frage, warum es so wichtig ist, dass sich die aktuelle Situation verändert. Das Erkennen der Sinnhaftigkeit macht es den Mitarbeitern leichter, die für eine Veränderung erforderlichen Handlungen später auch umzusetzen.

2. Grenze und Spielfeld

Auf dem Weg zum Ziel braucht es einen haltgebenden Rahmen. Das sind alle die Bedingungen, die einzuhalten und nicht verhandelbar sind. Es ist quasi wie eine Grenze, die das Spielfeld umsäumt. Je klarer diese Grenze ist, desto besser für das Spiel. Je unklarer und schwammiger die Grenze ist, desto unwahrscheinlicher wird ein gutes Ergebnis. Sagen Sie für Klarheit. Legen sie fest, was auf dem Weg zum Ziel nicht verhandelbar ist und als feste Größe unumstößlich gegeben ist. Diese Klarheit ist so etwas wie die Leitplanken auf dem Weg zum Ziel. Dazu zählen nicht nur die oft als unangenehm erlebten Grenzen, sondern auch all die vielen positiven und vorhandenen Ressourcen, die auf dem Weg zum Ziel beibehalten und genutzt werden soll.

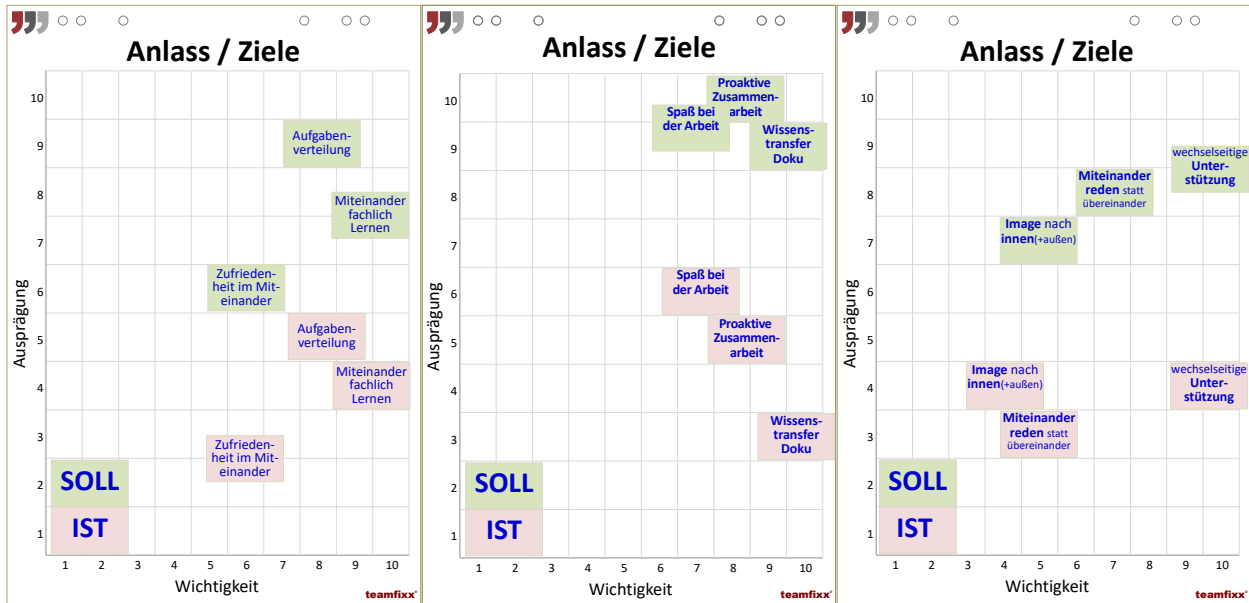
3. Plan »B«

Machen Sie sich (und ggf. auch Ihren Mitarbeitern) die Alternative zur Zielerreichung klar: Was passiert, wenn das Ziel nicht erreicht werden sollte? Eine Antwort auf diese Frage zu haben, ist für Sie als moderierende Führungskraft enorm wichtig. Denn es könnte für Sie in der Moderationsrolle zu einer unnötig starken emotionalen Belastung führen, wenn Ihnen der Plan B fehlt. In diesem Fall gönnen Sie sich zuerst ein Führungskoaching, bevor Sie mit Ihrem Team arbeiten.

Hinweis: Viele Führungskräfte wollen ihre Mitarbeiter nicht frustrieren. Deshalb versuchen Sie, der unangenehmen Klarheit mit viel Freundlichkeit und sanften Worten die frustrierende Wirkung zu nehmen. Das ist durchaus in Ordnung, wenn dabei die Klarheit erhalten bleibt. Denn wenn sie verloren geht, ist früher oder später auch das ganze Spiel verloren. Deshalb: Geben sie der Klarheit Vorfahrt. Wenn Zielklarheit hergestellt wird, ist Frustration eine mögliche Folge. Fehlt die Zielklarheit, ist Frustration eine sichere Folge.

Umsetzung

Wenn sie über Zielklarheit verfügen, leiten Sie daraus maximal drei Einzelziele ab. Beschreiben Sie zu jedem Ziel das aktuelle »IST« und das zukünftige »SOLL« mithilfe konkreter Alltagsituationen. Legen Sie die Wichtigkeit der drei Ziele untereinander fest.



Verschiedene Beispiele für die Visualisierung von Anlass und Ziele

Laden Sie Ihre Mitarbeiter zu der Moderation einige Tage zuvor erst mündlich und dann schriftlich ein. Benennen Sie mit der Einladung bereits Ihre Ziele, damit sich auch Ihre Mitarbeiter vorbereiten. Dabei kann es sein, dass Ihre Mitarbeiter mit Ihren Zielen nicht einverstanden sind. Deshalb ist es sehr wichtig, dass Sie sich Ihrer Ziele sicher sind. Denn wenn Ihre Mitarbeiter merken, dass Ihre Ziele verhandelbar sind, verlieren Sie und die Ziele an Kraft.

Deshalb ist auch hier wichtig, dass Sie Ihren Mitarbeitern den Unterschied zwischen Grenze und Spielfeld vermitteln: »Es geht nicht um die Frage, **ob** wir diese Ziele erreichen (gesetzte Grenze). Es geht nur um die Frage, **wie** wir diese Ziele erreichen (gestaltbares Spielfeld).«

So vorbereitet, wird die Moderation nach den Grundsätzen der »Ergebnisfokussierten Klärung« gelingen. Eine Schritt-für-Schritt Anleitung finden Sie im dritten Teil. Dort lesen Sie, wie Sie in einer dreistündigen Moderation Ihr Team in die Arbeitsfähigkeit führen.

Alle Details und Hintergrundwissen sind nachzulesen in »Wo liegt das Problem?« Erschienen im Juni 2016 beim Wolfgang Metzner Verlag

