

Zeitoptimierte Klärung: Arbeitsfähig in drei Stunden

Wenn ein Team einen Ausweg aus einer belastenden Situation finden will, werden Ressourcen gebraucht. Dazu zählen Zeit, Geld und die Bereitschaft, das Thema aktiv anzupacken. Dieser Beitrag beschreibt die Methode der „zeitoptimierten Klärung“, bei der ein Team mit geringstmöglichem Ressourceneinsatz zur Arbeitsfähigkeit gelangt.

Thomas Robrecht

Es gibt viele Teams, die richtig gut funktionieren. Doch manchmal ändert sich das. Dann nehmen die meisten Entscheider eine Beobachterposition ein. Sie bauen auf die Erfahrung (oder auch Hoffnung), dass temporäre Turbulenzen nach einer Weile abflauen und sich der Ausgangszustand wieder einstellt. Dabei verhält es sich wie beim Würfelspiel: Mal kommt die gewünschte Zahl und mal eben nicht. Dieses Abwarten ist leicht zu erklären, denn eine Teamentwicklung ist zeitaufwendig und teuer und somit selten die erste Wahl. Zu Recht, denn oft lässt sich bereits mit relativ geringem Aufwand die Arbeitsfähigkeit eines Teams anderweitig wiederherstellen. Damit sind die Konflikte jedoch noch nicht gelöst. Arbeitsfähig bedeutet lediglich, dass Klarheit über die nächsten Schritte besteht und deren konkrete Umsetzung nachvollziehbar und damit kontrollierbar geplant ist. Das reicht in vielen Fällen aber schon völlig aus.

Die hier dargestellte Methode der „zeitoptimierten Klärung“ basiert auf jahrzehntelanger Praxiserfahrung mit der Bearbeitung von Führungsthemen und Konfliktthemen. Sie ist für all diejenigen Führungskräfte, Teamsprecher oder auch Projektleiter gut geeignet, die über etwas Übung im Umgang mit Moderation verfügen. Um diese Methode erfolgreich anzuwenden, müssen einige Voraussetzungen gegeben sein. Dazu zählen drei Grundannahmen des Moderators und drei äußere Rahmenbedingungen.

Drei Grundannahmen

1. Konflikte gehören zum Arbeitsalltag. Sie entstehen dort, wo sich Menschen mit gegenläufigem Engagement begegnen. Das klingt harmloser, als es sich im Alltag darstellt. Denn meist folgt eine endlose Wahrheitssuche, die zu unbefriedigenden Ergebnissen führt. Hier hilft ein Trick: Man geht einfach davon aus, dass jeder recht hat – und auch seine eigene Wahrheit. Die Koexistenz unter-

schiedlicher oder gar widersprüchlicher Sichtweisen ist zunächst fremd und schwer zu akzeptieren. Sie hat aber einen erstaunlichen Effekt. Denn so muss niemand mehr seine Wahrheit gegen Angriffe verteidigen. Das sorgt für Entspannung, fördert Kooperationsbereitschaft und macht so den Weg zügig frei für die Lösungssuche. Die erste Grundannahme lautet also: *Jeder verfügt über seine ganz eigene Sicht*. Diese stellt einen Mosaikstein eines Gesamtbildes dar. Es entsteht, wenn alle individuellen Mosaiksteine zusammengefügt wurden. Und erst, wenn das Gesamtbild sichtbar ist, werden realistische und tragfähige Lösungswege möglich. Das ist so einfach, wie es klingt, wenn eine wichtige Voraussetzung beachtet wird: Jeder Mosaikstein und jede Sichtweise ist für das Gesamtbild in gleicher Weise gültig, gleichwertig und gleich wichtig.

2. Die nächste Grundannahme liegt in der Akzeptanz, dass sich Menschen unter emotionalem Druck „unpassend“ verhalten. Dabei kommt es leicht zu verbalen Entgleisungen. Wer nun beginnt, die Worte auf die Goldwaage zu legen, hat schon verloren. Hier gilt es zu akzeptieren, dass diese unpassenden Verhaltensweisen ein zutiefst menschlicher Ausdruck einer großen Not sind. Die zweite Grundannahme lautet also: *Jeder Mensch hat einen persönlichen guten Grund, sich genau so zu verhalten, wie er sich verhält*. Und das gilt auch dann, wenn ich den guten Grund nicht erkenne.

3. Hier schließt gleich die dritte Grundannahme an. Menschen dürfen frustriert sein. Niemand kann ihnen ihre Frustration geben oder nehmen. Frustration ist – wie jedes andere Gefühl auch – Eigentum eines jeden Menschen. Hinzu kommt, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter nicht dafür bezahlen, dass sie mit ihren Befindlichkeiten betriebliches Geschehen dominieren oder gar blockieren. Daraus folgt, dass von Mitarbeitern eine gewisse Frustrationstoleranz erwartet werden darf. Damit lautet die dritte Grundannahme: *Unabhängig von*

ihrer Gefühlslage erbringen Mitarbeiter für Ihren Lohn eine Leistung.

Drei Rahmenbedingungen

Die erste und wichtigste Rahmenbedingung ist so selbstverständlich, dass sie genau deshalb manchmal vergessen wird: *Zielklarheit*. Warum kommt das Team zusammen? Was genau soll danach anders sein? Nehmen Sie sich dafür ausreichend Zeit. Benennen Sie klar und unmissverständlich das, was sich verändern soll. Überlegen Sie sich auch, woran genau Sie merken werden, dass die Veränderung stattgefunden hat.

Eine *klare Moderationsstruktur mit klarem Zeitrahmen* ist die zweite Rahmenbedingung. Eine Teamsituation in drei Stunden zu klären erzeugt Zeitdruck. Der wird oft als Hindernis erlebt. Er ist aber eine unverzichtbare Ressource, um die Konzentration auf das Wesentliche zu richten. Zusätzlich wird die Verführung deutlich reduziert, sich in Nebenkriegsschauplätzen zu verlieren.

Als dritte Rahmenbedingung ist ein *Grundvertrauen zwischen Moderator und Team* erforderlich. Wer als Chef, Team- oder Projektleiter ergebnisorientiert und unter Zeitdruck moderieren will, braucht dazu die Erlaubnis der Teammitglieder. Bei mangelndem Grundvertrauen werden Teammitglieder kaum bereit sein, ihre Sichtweisen offen darzustellen. Dann funktioniert „zeitoptimierte Klärung“ nicht.

Grundannahmen	Rahmenbedingungen
Es gibt viele Wahrheiten und jede zählt.	Die Führungskraft sorgt vor Beginn für Klarheit über Anlass und Ziel.
Normales Verhalten unter emotionalem Druck ist unnormal.	Zeitdruck erleichtert die Konzentration auf das wirklich Wichtige.
Mitarbeiter erbringen eine Leistung, unabhängig vom Grad ihrer Frustration.	Grundvertrauen zwischen Team und Führungskraft ist unverzichtbar.

Tabelle 1: Voraussetzungen für den Erfolg der Methode.

Die Umsetzung

Wenn Sie die Grundannahmen teilen können und die Rahmenbedingungen gegeben sind, fällt es Ihnen leicht, die folgenden neun Schritte einfach nacheinander zu bearbeiten. Sie starten mit der Vorbereitung. Dazu beschreiben Sie Ziele. Legen Sie den Zeitrahmen fest und planen Sie 30 Minuten je Teilnehmer ein. Laden Sie schriftlich ein.

Im Besprechungsraum brauchen Sie mindestens fünf Meter Wandfläche, da alle Ergebnisse auf Flipcharts visualisiert werden. Dazu erhält jeder Teilnehmer einen Filzschreiber und einen Block Haftnotizen in ausreichender Größe.

Anlass und Ziel

Beschreiben Sie zu Beginn Anlass und Ziel, auch dann, wenn die Teilnehmer bereits wissen, um was es geht. Anschließend stellen Sie den Ablauf mit Zeitplan vor. Kündigen Sie an, dass Sie den Zeitplan konsequent einhalten werden. All das verhilft zu mehr Konzentration auf das Wesentliche.

Die nun folgenden Schritte laufen alle nach dem gleichen Muster ab.

Geplanter Verlauf		
Situation erfassen		Zeitplan
Verständnisfragen erlaubt, Diskussion verboten		Start Minuten Ist
1. Wir wissen, warum wir hier sind	09:00	5'
2. Wir kennen unsere Belastungen	09:05	15'
3. Wir kennen unsere Lösungsideen	09:20	15'
4. Wir kennen unsere Widerstände	09:35	15'
Pause		09:50 0'
Lösungen entwickeln		
Wir gestalten unsere neue Realität mit neuen Handlungen		
5. Wir entwickeln Gegenmaßnahmen	09:50	15'
6. Ich benenne meinen Beitrag	10:05	15'
7. Ich formuliere Wünsche an andere	10:20	15'
Pause		10:35 10'
8. Wir erstellen unseren Handlungsplan	10:45	60'
9. Ich benenne meine Zufriedenheit	11:45	15'
Ende		12:00
Rahmenbedingungen		
Zeitrahmen einhalten: Zeit ist gesetzt		Offenheit als Chance nutzen: Jeder darf seine Gedanken äußern
Vertraulichkeit zusichern: Personenbezogene Infos bleiben unter uns		Emotionalität erlaubt: Jeder darf seine Gefühle haben

Tabelle 2: Zeitplan für das Verfahren (© Thomas Robrecht).

Zuerst erfolgt eine Arbeitsanweisung, bei der die Teilnehmenden Stichpunkte zu ihren Gedanken auf Haftnotizen festhalten. Dazu stehen drei Minuten Zeit zur Verfügung. Anschließend wird jeder Einzelne gebeten, seine Zettel auf einem Flipchart zu fixieren und einen erklärenden Satz dazu zu sagen. Wichtig ist immer nur ein „Verstanden“. Nicht erforderlich ist „Einverstanden“, denn dafür gibt es keine Zeit.

Belastungen

Die erste Aufgabe lautet: „Notieren Sie das, was Sie stört oder ärgert, auf Notizzettel. Konzentrieren Sie sich dabei auf Ihre drei wichtigsten Punkte.“ Nach drei Minuten werden die Teilnehmer gebeten, ihre Zettel in einer

Matrix zu positionieren. Die senkrechte Achse steht für „emotionale Belastung“. Je höher diese erlebt wird, desto höher wird der Zettel gehängt. Auf der waagerechten Achse wird der Einfluss auf das Arbeitsergebnis dokumentiert: je höher, desto weiter rechts. Wichtig: Verständnisfragen erlaubt, Diskussion verboten!

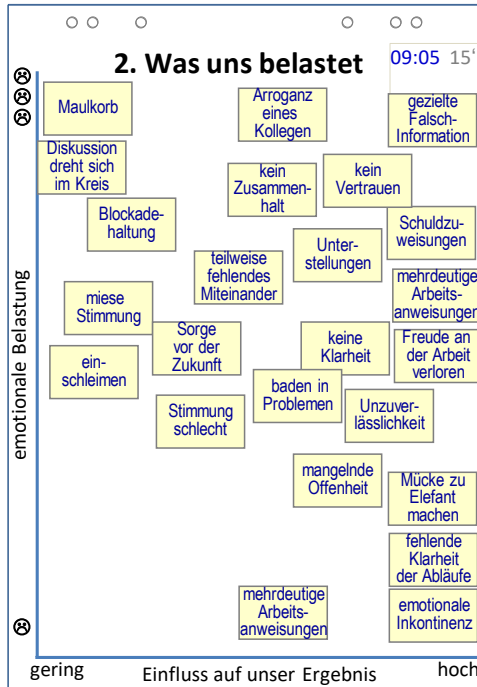


Abb. 1: Beispiel für die Matrix „Belastungen“ (© Thomas Robrecht).

Wünsche

Die nächste Aufgabe lautet: „Angenommen, wir würden heute einen guten Weg finden. Wie sieht unsere Situation in einem Jahr aus?“ Auch hier gibt es wieder eine Matrix, bei der die Senkrechte Achse „emotionale Bedeutung“ heißt. Je weiter oben, desto erfreulicher/wichtiger der genannte Punkt.

Befürchtungen

Meist wird bei den Wünschen sehr schnell klar, dass eigentlich alle das Gleiche wollen. Da stellt sich natürlich die Frage, warum die Gegenwart nicht schon wunschgemäß ist. Die Antworten werden mit folgendem Auftrag ermittelt: „Es klappt nicht, weil ...“ Notieren Sie die Hürden auf dem Weg zu unserer wünschenswerten Zukunft.“

Gegenmaßnahmen

Nachdem aus den Mosaiksteinen individueller Sichtweisen ein Gesamtbild der gemeinsamen Wirklichkeit entstanden ist, geht es bei der nächsten Aufgabe ums Ideensammeln: „Nun kennen wir Belastungen, Wünsche und Befürchtungen. Notieren Sie Möglichkeiten, wie unsere Zukunft trotzdem gesichert werden kann.“ Auch hier werden die Antworten in einer Matrix eingeordnet.

Die senkrechte Achse beschreibt den Zeitpunkt: Oben stehen die Ideen, die sofort umgesetzt werden können, unten diejenigen, für die es Vorarbeiten braucht. Viel spannender ist aber die waagerechte Achse, auf der sichtbar wird, wer die Idee umsetzen kann: Rechts stehen „ich/wir“ für die Teilnehmenden und links stehen „andere“ für Abwesende. Dort folgt die Frage: „Wie sorgen Sie dafür, dass andere etwas tun?“

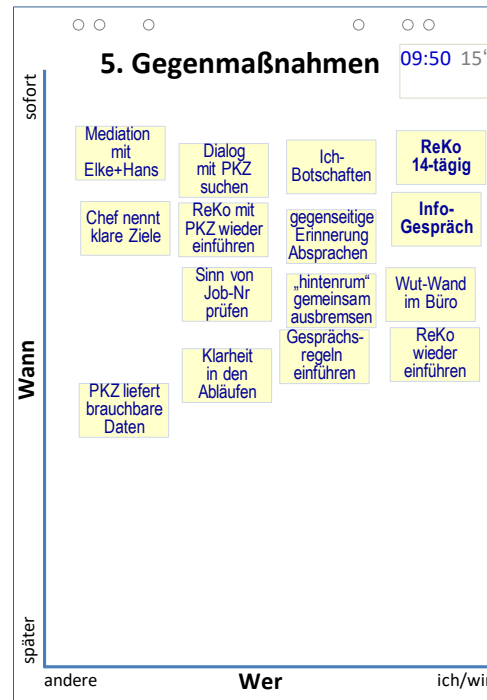


Abb. 2: Beispiel für die Matrix „Gegenmaßnahmen“ (© Thomas Robrecht).

Handlungsangebote

Jetzt geht es um konkrete Aktionen: „Aus guter Absicht Realität werden lassen. Notieren Sie: ‚Mein Beitrag zum Erfolg‘.“ Jeder einzelne Teilnehmende schreibt auf, was er zur Veränderung der Situation bereit ist beizutragen. Die Beiträge werden mit Namen versehen.

Handlungswünsche

Jetzt können Wünsche an Anwesende adressiert werden. Die Empfänger entscheiden, ob sie den Wunsch erfüllen oder nicht. Der Auftrag lautet: „Hilfreiche Beiträge anderer. Notieren Sie: ‚Was ich mir von Dir/Ihnen wünsche‘.“ Auch hier werden die Wünsche mit Namen versehen.

Handlungsplan

Jetzt wird es ernst: Wer macht was bis wann? Der erste Eintrag lautet: „Überprüfung der Wirksamkeit unserer Maßnahmen“. Dafür wird ein Zeitraum von zwei bis drei Monaten gewählt. Somit ist klar, dass jede weitere Maßnahme kontrolliert werden wird. Das erhöht die Verbindlichkeit. Im Handlungsplan werden die Nennungen

der Schritte fünf bis sieben in konkrete Maßnahmen überführt. Strittige Punkte werden nicht ausdiskutiert, sondern nur der Zeitpunkt der Klärung festgelegt und im Handlungsplan notiert. Nachdem der Handlungsplan erstellt wurde, ist das Team wieder arbeitsfähig.

Abschluss

So zu arbeiten ist anstrengend. Deshalb braucht es am Ende dieses ergebnisorientierten Vorgehens Raum, um (Un-)Zufriedenheit äußern zu können: „Meine Zufriedenheit mit Verlauf und Ergebnis – meine Wünsche und Anregungen für die Zukunft“. So können abschließend Befindlichkeiten benannt werden. Zusätzlich werden Lernmöglichkeiten, wie es vielleicht besser laufen könnte, identifiziert.

	Arbeitsschritt	Dauer	Arbeitsauftrag
Situation erfassen	1. Anlass & Ziel	5	Wir sind heute hier, weil...
	2. Belastungen	n x 2+3	Notieren Sie das, was Sie stört oder ärgert auf Notizzettel. Konzentrieren Sie sich dabei auf Ihre drei wichtigsten Punkte.
	3. Wünsche	n x 2+3	Angenommen, wir würden heute einen guten Weg finden. Wie sieht unsere Situation in einem Jahr aus?
	4. Befürchtungen	n x 2+3	„Es klappt nicht, weil...“ Notieren Sie die Hürden auf dem Weg zu unserer wünschenswerten Zukunft
Lösungen entwickeln	5. Gegenmaßnahmen	n x 2+3	Nun kennen wir Belastungen, Wünsche und Befürchtungen. Notieren Sie Möglichkeiten, wie unsere Zukunft trotzdem gesichert werden kann.
	6. Handlungsangebote	n x 2+3	Aus guter Absicht Realität werden lassen. Notieren Sie: „Mein Beitrag zum Erfolg“
	7. Handlungswünsche	n x 2+3	Hilfreiche Beiträge anderer. Notieren Sie: „Was ich mir von Dir / von Ihnen wünsche“
	8. Handlungsplan	n x 10	WER mach WAS bis WANN
	9. Abschluss	n x 2+3	Meine Zufriedenheit mit Verlauf & Ergebnis. Mein Wunsch / Anregung für die Zukunft

Tabelle 3: Ablauf der „zeitoptimierten Klärung“.

Experimentieren Sie! Sofern Sie die Grundannahmen und Rahmenbedingungen beachten können, wird es gut funktionieren.

Weiterführende Informationen finden Sie unter www.teamfixx.com.

Thomas Robrecht,

geschäftsführender Gesellschafter der Beratergruppe SOKRATeam und Leiter des Fachbereichs Wirtschaftsmediation im Bundesverband MEDIATION.