

Blitzschach – Entscheiden unter Zeitdruck

Heuristiken als Erste Hilfe bei Blockaden in Teams oder Projekten

Manager spüren, wenn Teams ineffizient, gestresst und überarbeitet sind. Sie erkennen, wenn Projekte gefährdet sind, oder wenn zwischenmenschliche Differenzen das Arbeitsklima belasten. Sie wissen jedoch nicht immer, wie die Blockade aufgelöst werden kann. Denn ohne Modell für die Ursache einer Blockade im Team, können sie keinen Plan entwickeln, um die Blockade aufzulösen. Infolgedessen ist es schwierig, schnell eine wirkungsvolle Agenda für einen Turnaround aufzustellen.



Ein Schachspiel zu gewinnen, wenn ausreichend Zeit zum Nachdenken zur Verfügung steht, ist keine außergewöhnliche Leistung. Wie sieht es aber aus, wenn unter der Zeitknappheit der Wettbewerbsbedingungen gespielt wird? Schachspieler nutzen Eröffnungsstrategien. Sie bestimmen damit die zukünftige Strategie des Spiels und sparen mit den ersten drei bis fünf Bewegungen viel Zeit, die sie später brauchen. Sie kennen mögliche Gegenzüge und wissen, wie darauf reagiert werden kann. Diese Logik scheint in der Organisation nicht zu existieren.

Aus unterschiedlichen Gründen ist es empfehlenswert, einen unabhängigen Berater zu beauftragen. Oft geht das aber nicht. Man ist unter Zeitdruck, hat ein geringes Budget, hat Angst als schwache Führungskraft gesehen zu werden oder die Anwesenheit eines Fremden ist nicht angebracht. Der Manager muss einen Turnaround-Workshop für sein Team selbst leiten.

Wie sieht Ihre Intervention aus? Wie eröffnen Sie das Spiel? Welche sind die ersten drei bis fünf Schachzüge? Wie managen Sie eine kritische Situation, bei der auch Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit ein Teil der Ursache sind? Wie führen Sie glaubwürdig die Rollen des Moderators, des Teilnehmers und des Entscheiders in einem Turnaround-Workshop mit Ihrer Mannschaft aus? Wie lösen Sie die Blockade Ihres Teams erfolgreich auf?

Der Mensch – Problem und Lösung zugleich

Hinter jeder Strategie, jedem Projekt und jeder Geschäftsinitiative steht eine Organisation, mit der das gewünschte Ergebnis realisiert werden soll. Die Organisation handelt



Bogdan Canda,
Managing Partner,
Transformation Affairs
GmbH, Düsseldorf

teilweise nach Plan, also ‚on-task‘. Sie entwickelt eine eigene Dynamik. Sie ist eine Gestalt, bestehend aus sichtbaren und unsichtbaren Stakeholdern mit entsprechenden Rollen und Funktionen, mit Erfahrungen, Fähigkeiten, Persönlichkeiten sowie mit Interessen und Bedürfnissen. Die Organisation handelt daher aus unterschiedlichsten Gründen auch zielfremd, also ‚off-task‘.

Neben der Motivation und den Charaktereigenschaften des Einzelnen lassen sich die Ursachen

Unsicherheiten, Ungewissheit, Angst und Frustration umgehen. Beispiele für Abwehrmechanismen sind die sog. Spaltung, das ‚Wir-gegen-sie‘, und die Leugnung, das ‚Nicht-wahrhaben-wollen‘. Durch diese psychologischen Mechanismen entstehen Ineffizienzen und toxische, nur durch einen Neubeginn zu lösenden Situationen. Menschen und Organisationseinheiten liefern nicht, was sie liefern sollen: Ein offizielles Projekt mit der Absicht, Funktionen zu zentralisieren, kann schnell inoffizielle Aktivitäten generieren, die bemüht sind, das Paradigma der Dezentralität zu bewahren.

Alle sind beschäftigt, aber nichts bewegt sich. Die Blockade entsteht demnach, wenn On-Task- durch Off-Task-Aktivitäten gehemmt wer-

Die Beobachtung ist zwar richtig, beschreibt aber das Problem nicht vollständig. Gute Problemstellungen haben die Eigenschaft, dass sie auf höchstmöglichem Niveau gelöst werden, also für das Team als Ganzes, nicht nur für einen Teil oder eine Teillösung optimiert. Erst dann lässt sich die Struktur des Problems durch Logikbäume darstellen und die einzelnen Zweige isolieren und bewerten. Damit können Manager gezielt intervenieren und Zeit und Ressourcen sinnvoll einsetzen.

Studien, die sich mit Teameffizienz und Teameffektivität beschäftigen liefern den Logikbaum der Blockade in Teams und damit die Struktur für eine sinnvolle Agenda:

- In 80 % der Fälle ist das Scheitern von Teams das Ergebnis schlecht definierter und unterschiedlich interpretierter Teamziele.
- Etwa 15 % des Scheiterns ist auf die unklare Verteilung von Rollen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Teams oder auf fehlerbesetzte Positionen zurückzuführen.
- Nur 5 % des Teamversagens liegt an den Prozessen, Verfahren und den zwischenmenschlichen Beziehungen.

Drei bedeutende Schritte für die Leitung des Workshops

1. Priorisierung: Der erste Schritt besteht darin, eine Agenda für die Intervention zu entwerfen, beginnend mit der Ausrichtung (a) der Teamziele und (b) der Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten der Teammitglieder. Für die Klärung der Rollen und Verantwortlichkeiten sollten Sie großzügig Zeit einplanen. Es wird Diskussionen geben. Dies gilt auch für Ihre Rolle und Verantwortung als Leader. Es ist wichtig, dass Rolleninhaber und Teammitglieder das gleiche Verständnis über die jeweiligen Rollen und Verantwortlichkeiten bekommen. Auf diese Weise schaffen Sie die Voraussetzungen für eine systematische Problemlösung.

2. Empathie und Fairness: Sie müssen einen egalitären und transformativen Raum managen, um Informationen anzubieten, die es den Gruppenmitgliedern ermöglichen, ihre Denkweise über die Probleme zu artikulieren, zu testen und zu verändern. Ein fairer Prozess ist ein zwingendes Kriterium. In diesem Raum nehmen Sie die Rolle eines ‚Dirigenten‘ und eines ‚Orchestermitglieds‘ ein. Aufgrund der Hierarchie ist es herausfordernd, beide Rollen gleichzeitig auszuführen. Notwendig ist das Bewusstsein darüber, sowohl ein Teil des Problems als auch ein Teil der Lösung zu sein.

In 80 % der Fälle ist das Scheitern von Teams das Ergebnis schlecht definierter Teamziele.

von Ineffizienz und Stress in Teams im Wesentlichen auf zwei komplexe Bereiche reduzieren:

Kognitive Verzerrungen: Es geht um die Begrenzung des objektiven Denkens. Das gängigste Beispiel für kognitive Verzerrungen ist Selbstüberschätzung. Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft werden überschätzt. Gleichzeitig werden Risiken unterschätzt oder ausgeblendet. Dies führt zu einer fehlerhaften Planung mit einem zu hoch angesetzten ROI.

Psychologische Abwehrmechanismen: Es geht um die Art wie Menschen mit

den. Der Mensch selbst ist die Ursache für Off-Task-Aktivitäten. In dieser Erkenntnis liegt auch die Lösung des Problems.

Die meisten Probleme sind vielmehr Symptome

Oft äußern sich Führungskräfte auf folgende Weise:

- „Wir haben Probleme mit einigen Personen/Parteien in unserem Projekt.“
- „Unsere Prozesse und Verfahren sind nicht ausreichend. Die Organisation ist angespannt.“
- „Das Team und dessen Manager kommen nicht miteinander aus.“

3. Fokus und Konsequenz: Manager beschäftigen sich zu oft mit dem Möglichen anstatt mit dem Notwendigen. Der dritte Schritt besteht darin, konsequent die Ursachen zielfremden Handelns auszuschalten. Transformieren Sie die Frage „Was muss man machen, um erfolgreich zu liefern?“ in die Frage „Was muss man aufhören zu tun, damit es ein Erfolg wird?“ Beide Fragen führen zum selben Ziel, sie werden aber aus zwei unterschiedlichen Perspekti-

ven beantwortet. Die zweite Frage hilft Ihnen, Ineffizienzen schneller zu erkennen. Die sofortige Beseitigung der erkannten Ineffizienzen gibt dann die Ressourcen frei, die Sie woanders benötigen.

Bogdan Canda,
Managing Partner, Transformation
Affairs GmbH, Düsseldorf

■ bogdan.canda@transformation-affairs.com
■ www.transformation-affairs.com

KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



Warum ist der Betriebsrat wichtig für AT-Angestellte?

Alle vier Jahre finden in den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie in Deutschland die Betriebsratswahlen statt. Im Frühjahr 2022 ist es wieder so weit: Die Kandidaten des VAA sind gut gerüstet und mit Zuversicht in die heiße Phase der Wahlkampagne gestartet.

Entscheidend für den Erfolg ist eine möglichst hohe Wahlbeteiligung im AT-Bereich. Warum ist der Betriebsrat so wichtig für die außertariflichen Angestellten, deren Interessenvertretung der VAA als Akademikergewerkschaft ist? „Es ist ganz einfach: Wie bei den Tarifangestellten die Gewerkschaft spielt der Betriebsrat für AT-Angestellte die Schlüsselrolle, wenn es um die Gestaltung der Arbeitsbedingungen geht“, betont VAA-Geschäftsführer Thomas Spilke. Der Fachanwalt für Arbeitsrecht ist in der VAA-Geschäftsführung für die Koordination der Betriebsratswahlkampagne zuständig. „Ob die AT-Angestellten das nun wollen oder nicht: Der Betriebsrat vertritt ihre kollektiven Interessen tatsächlich uneingeschränkt.“ Deshalb sei es so wichtig, dass möglichst viele Außertarifliche auch wirklich ihr Wahlrecht wahrnehmen und selbst mitbestimmen, wer ihre Interessen für die kommenden vier Jahre vertritt.

„Hier kommt der VAA ins Spiel“, erklärt Spilke. „Wer könnte die AT-Interessen besser vertreten als AT-Angestellte selbst?“ Und genau das treffe auf die VAA-Mitglieder in den Betriebsräten zu. „Ob bei Gehaltssystemen, bei der Entgeltverteilung oder der Festlegung von Bonussystemen: Unsere Betriebsratsmitglieder kennen ihre jeweiligen innerbetrieblichen AT-Regelungen ganz genau und wissen, worauf es ankommt.“ Außerdem hat der Betriebsrat Mitbestimmungsrechte bei der Gestaltung der betrieblichen Arbeitszeit, aber auch bei den Systemen der betrieblichen Altersversorgung. „Gerade hier ist das Know-how der AT-Angestellten unabdingbar für eine richtige und erfolgreiche AT-Interessenvertretung.“ Erst wenn VAA-Kandidaten in die Betriebsräte gewählt werden, kann ihr Wissen in die Ausgestaltung der AT-Arbeitsbedingungen einfließen.

Wofür setzt sich der VAA konkret ein? „Für gerechtere Entgelt- und Bonussysteme, die plausible Kriterien brauchen, aber auch für transparentere Beurteilungssysteme mit nachvollziehbaren, für alle verständlichen Bewertungsstandards“, so Spilke. „Außerdem treten wir als VAA für die Entwicklung zukunftsfester Konzepte zur Sicherung der betrieblichen Altersversorgung ein. Dies ist vor allem mit Blick auf die jüngeren AT-Beschäftigten eine Herausforderung.“ Was die Arbeitszeit betrifft, steht der VAA für eine flexible Arbeitszeitgestaltung. Spilke dazu: „Wir treten ein für eine Stärkung lebensphasenorientierter und mobiler Arbeitsmodelle – mit ausreichend Freiräumen für eine gelebte Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere. Das gilt ausdrücklich auch für Führungspositionen.“

Als Interessenvertretung der außertariflichen Angestellten betrachtet der VAA die Betriebsratsarbeit als Form der konstruktiv gelebten Mitbestimmung im Sinne der Kooperation mit allen Vertretern der Beschäftigten. „VAA-Vertreter werden zwar zu Recht als AT-Vertreter in die Gremien gewählt, weil sie AT-Belange am besten kennen, aber sie übernehmen im Betriebsrat natürlich Verantwortung für alle Beschäftigten“, stellt VAA-Geschäftsführer Spilke heraus. „Es geht um das Wohl der Beschäftigten im gesamten Unternehmen. Unsere Betriebsratsmitglieder sind verlässliche Partner auf Augenhöhe, die mithelfen, möglichst maßgeschneiderte Lösungen zu entwickeln.“ VAA-Mitglieder können dabei besonders gut Brücken bilden und, wenn nötig, in Konflikten moderieren. „Unsere Leute kennen sowohl die Perspektive der Vorgesetzten als auch der Mitarbeiter.“

Für eine ausgewogene Zusammensetzung der Betriebsräte, die alle Teile der Belegschaft gut repräsentiert, kommt es also darauf an, zur Wahl zu gehen und die Stimme abzugeben. „Wer derzeit im Homeoffice ist oder anderweitig am Wahltermin verhindert ist, sollte sich unbedingt rechtzeitig um die Briefwahlunterlagen kümmern“, weist Spilke auf die Möglichkeit der Briefwahl hin. „Wir können es nicht oft genug betonen: Jede, wirklich jede Stimme zählt bei den Betriebsratswahlen!“

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

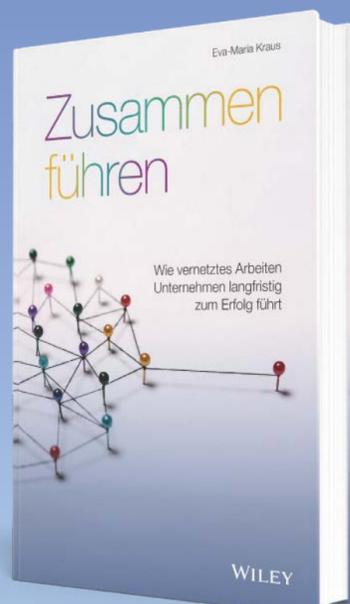
Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.



Wiley – die Grundlage für berufliche Weiterentwicklung

Das Buch von Eva-Maria Kraus zeigt auf, wie Führungskräfte ein strategisches Netzwerk aufbauen. Krisen wie die Corona-Pandemie haben gezeigt, dass wir nur gemeinsam im Miteinander zu langfristig erfolgreichen Lösungen kommen können und Unternehmen gerüstet für die Zukunft sind.

www.wiley-business.de



Die Zukunft des globalen Business hat begonnen



Kraus, E.-M.
Zusammen führen
Wie vernetztes Arbeiten Unternehmen langfristig zum Erfolg führt
2021, 272 Seiten, Gebunden,
€24,99 • 978-3-527-51054-2

WILEY