



Sechs Hinweise für erfolgreiches Arbeiten mit Tools

Wir lieben Tools. Wirklich. Gleichzeitig wissen wir, dass viel Schindluder mit ihnen getrieben wird: Manchmal werden sie schlicht im falschen Kontext angewendet, manchmal als Allheilmittel verkauft oder mit Versprechen versehen, denen sie nicht gerecht werden können. Deshalb verstehen wir auch, dass manche Menschen direkt abschalten, wenn ihnen jemand mit einem Tool oder einer Übung ankommt.

Damit euch das nicht passiert, folgt hier ein kleiner Beipackzettel, sechs Hinweise für das erfolgreiche Arbeiten mit Tools.

- ① *Tools sind häufig vereinfachend, aber sie helfen dabei, schnell eine gemeinsame Sprache zu entwickeln.*
- ② *Fangt nicht an, über Tools zu diskutieren, ehe ihr sie überhaupt ausprobiert habt. Testet sie und sprecht dann darüber, ob und wie sie für euch nützlich sein können.*
- ③ *Tools sehen immer so fertig und abgeschlossen aus, das befreit euch aber nicht davon, mitzudenken, wenn ihr sie nutzt.*
- ④ *Tools sind dafür da, abgewandelt zu werden. Benutzt vorhandene Tools und baut sie solange um, bis sie euch nützen.*
- ⑤ *Nicht jedes Tool funktioniert für jeden Menschen oder jedes Team. Das ist okay.*
- ⑥ *Tools werden euch nicht retten, das müsst ihr schon selber tun.*

Spannungsbasiertes Arbeiten

Ein einfaches Konzept und eine noch einfachere Frage, die die Zusammenarbeit erleichtern können

🕒 20-30 MINUTEN

👤 EINZELÜBUNG ODER IN DER GRUPPE

📝 EIN STIFT, PAPIER ODER EIN WHITEBOARD

Die bedeutendste Frage für deine tägliche Arbeit

UND FÜNF HANDLUNGSMÖGLICHKEITEN FÜR DEN UMGANG MIT SPANNUNGEN



➞ Stehe zu deinen Spannungen.

➞ Erachte sie als wertvoll.

➞ Denke an Lösungen.

Was
brauchst
du?

- ① Informationen teilen
- ② Informationen erhalten
- ③ To-dos anfordern
- ④ Komplexes Ergebnis anfordern (Projekt)
- ⑤ Neue Erwartung festhalten (neue Rolle/Regel)

Jede*r von uns nimmt ständig Spannungen wahr und bemerkt, dass etwas anders sein könnte, als es aktuell ist. Auch wenn das Wort Spannungen im Deutschen eher negativ besetzt ist, betrachten wir sie als etwas Positives: als Motor der Veränderung und Treibstoff der Organisation. Doch um dieses Potenzial zu nutzen, braucht es gute Methoden. Erst dann können Spannungen sichtbar gemacht, bearbeitet und in sinnvolle Veränderung übersetzt werden.

Arbeiten mit Spannungen

Eine Spannung ist nach unserem Verständnis eine Differenz zwischen dem, was ist, und dem, was sein könnte. Sie ist nichts per se Negatives, sondern ein positiver Impuls zur Veränderung, ein ungenutztes Potenzial, das erst dann produktiv wirken kann, wenn die zugrunde liegende Spannung ins Team eingebracht wurde. Ganz wichtig dabei: Eine Organisation hat keine Spannung, ein Team hat auch keine Spannung. Eine Spannung entsteht immer in einer Person. Zwei Personen können eine ähnliche Spannung haben, aber es lohnt sich, den Fokus immer auf das Individuum zu legen und zu fragen: Wie ist deine Spannung? Spannungen werden gefühlsmäßig wahrgenommen und Gefühle sind eine höchst individuelle Angelegenheit.

Wie arbeitet man mit Spannungen? Sie brauchen einen Ort, an dem sie gesammelt und bearbeitet werden können. Wir führen daher in jedem Meeting einen Spannungsspeicher ein, den jede*r im Team mit Spannungen füllen kann. Das kann einfach nur ein Flipchart sein, an das Post-its geklebt werden. Oder eine digitale Liste, auf die alle zugreifen können. Wichtig ist, dass es schnell geht: Spannungen werden jederzeit kurz notiert, gespeichert und für den Moment zurückgestellt. Wir wissen, dass wir sie später bearbeiten. So muss niemand eine Spannung für sich behalten und sich möglicherweise frustriert durch das Meeting schleppen. Alle Spannungen werden zum gegebenen Zeitpunkt gelöst.

Einen kompetenten Umgang mit Spannungen empfehlen wir auch beim Lesen dieses Arbeitsbuchs. Sollten sich dir beim Lesen Fragen stellen, sollten Widersprüche auftauchen, notiere sie dir als Spannungen. Vielleicht lösen sich diese Spannungen beim Lesen später von alleine. Und wenn nicht, freuen wir uns über eine Nachricht – besonders, wenn sie so anfängt: *„Ich habe eine Spannung mit ...“*

Spannungen lösen mit einer einfachen Frage

Wenn wir zu unserem Spannungsspeicher kommen und ihn leeren, gehen wir einfach der Reihe nach alle Spannungen durch und stellen eine einfache Frage (die wir aus Holacracy kennen): Was brauchst du? Diese Frage richtet sich immer an die Person, die eine Spannung geäußert hat, denn nur sie kann wissen, was benötigt wird, um die Spannung zu lösen.

Meistens gibt es nur eine begrenzte Menge an Möglichkeiten, die in Betracht kommen, um eine Spannung zu lösen: Manche Spannungen lassen sich lösen, indem eine Information geteilt wird (*„Ich muss jetzt einfach mal loswerden, dass ...“*), manche werden gelöst, indem jemand anderes eine Information beisteuern kann (*„Ich müsste noch wissen, wann/ob/wie ...“*). Wieder andere Spannungen machen eine Handlung erforderlich (*„Es würde mir helfen, wenn du Folgendes für mich tun könntest“*), in Form eines komplexeren Ergebnisses oder gar durch eine Strukturveränderung, eine neue Verantwortlichkeit oder eine Regel, die für alle gilt.

In jedem Fall ist der Prozess erst mal ganz einfach: Eine Person spürt eine Spannung, wir fragen *„Was brauchst du?“* und finden heraus, wie die Spannung gelöst werden kann. Dann wenden wir uns der nächsten zu. Viel mehr braucht es gar nicht für gutes Arbeiten.