



Coverdale



**Wege aus dem Tunnel**

Grenzen zu setzen, Abstand zu gewinnen und Perspektiven zu wechseln – das waren die Kernthesen aus den Umfragen, mit denen es gelingt, dem Tunnelblick zu entfliehen. Es dürfte sich von selbst verstehen, dass diese Fähigkeiten nicht mit einem weiteren Seminar erworben werden, in dem es darum geht, noch systematischer, strukturierter, fokussierter, effizienter zu arbeiten: Es braucht neue Stellhebel, es geht mit hoher Wahrscheinlichkeit nur durch eine Musterunterbrechung.

Im Folgenden haben wir einige Handlungsempfehlungen zusammengestellt, die Musterunterbrechungen ermöglichen. Dabei trennen wir zwischen Individuum, Team und Organisation.

## Individuum

- Sollten Symptome wie Nicht-mehr-abschalten-können, Dauerstress, Gereiztheit, Kontaktvermeidung auftreten, so empfehlen wir, diese ernst zu nehmen und wenn möglich, sie zu artikulieren, ggfs. in einem geschützten Rahmen, wie im Coaching oder mit Freunden.
- Ziele überprüfen: Hat sich etwas verändert? Stimmt die Passung zum übergeordneten Ziel noch? Stimmen die Prioritäten noch?
- Sich Menschen suchen, die einen regelmäßig mal aus dem Alltag „herauswinken“ und sie um Feedback bitten.
- Den Kontext verändern, um dadurch einen Perspektivenwechsel zu ermöglichen und sich einen neuen Blick auf die aktuelle Situation zu erlauben.
- Sich durch Symbole/Anker, die z.B. für Stakeholder wie Kunden, Geschäftsführung, Team stehen, auch am Arbeitsplatz zum Perspektivenwechsel einladen lassen.
- Pausen planen und einhalten: Drink your tea!
- Übergänge zwischen unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Meetings schaffen, um bewusst zu sich zu kommen, bevor man zur nächsten Sache kommt (geht).
- Sich regelmäßig supervidieren (zu) lassen.

### **Dabei kann ein von uns gerne sogenannter „Persönlicher Boxenstopp“ mit Fragen an sich selbst helfen:**

- Habe ich schon mit Abstand auf die Situation geschaut, um zu bemerken, worin die empfundene Anstrengung besteht?
  - \_\_\_ Was passiert gerade?
  - \_\_\_ Was wäre der adäquate Aktionsmodus für diese Aufgabe/Phase?
  - \_\_\_ Wie komme ich in diesen Modus?
- Gibt es jemanden, der mich in dieser Sache unterstützen kann?
- Arbeite ich noch an der richtigen Zielsetzung?
- Gibt es auch andere leichtere Ansätze/Lösungswege?
- Angenommen, ein Unbeteiligter/einer meiner Stakeholder/ein externer Berater würde mich beobachten, was würde ihm auffallen, was würde er anders machen?

## Team

Die folgenden Handlungsempfehlungen gelten sowohl für Führungskräfte, Teamleiter als auch für Teammitglieder!

- Rückblenden institutionalisieren: sie planen, sich bewusst Zeit dafür nehmen, sie nicht dem Zeitdruck opfern! Bewusst die Disziplin aufbringen, sie zum Bestandteil einer „gesunden“ Zusammenarbeit werden zu lassen.
- Neue Perspektiven mit einbeziehen, z. B. Kunde, Geschäftsführung, andere wichtige Stakeholder: Was würde ein Außenstehender zu der vorliegenden Situation sagen?
- Teamsupervision in regelmäßigen Abständen durchführen.
- Ziele regelmäßig überprüfen: Dabei nicht nur den Fokus auf das Endergebnis haben, sondern auch die Zwecke, Kunden, Beteiligte und die Kriterien im Blick haben.
- Ziele visualisieren, um eine gemeinsame Sichtweise und ein gemeinsames Verständnis von den Zielen zu bekommen.
- Eine Vereinbarung zur Anwendung einer gemeinsamen Vorgehensweise treffen.
- Jede Phase bewusst abschließen, bevor die nächste begonnen wird.

## Organisation

- Rückblenden-Kultur entwickeln. Dabei auch die Frage aufnehmen: Inwieweit haben Sie andere Perspektiven, Möglichkeiten in der Bearbeitung der Aufgabe/des Projekts genutzt?
- Interne Moderatoren, Trainer einsetzen, um mehr Freiraum für den Gesamtprozess zu haben.
- Räume schaffen, die einen Musterwechsel begünstigen
  - \_\_\_ Kleine Inselgruppen in der weitläufigen Kantine bilden, die das übliche Setting von langen Tischreihen und Unruhe ablösen.
  - \_\_\_ Für kleine Ausgleichsmaßnahmen sorgen wie Kicker-Automat, Boxsack mit Handschuhen, Geschicklichkeitsspiele.
  - \_\_\_ Ein Stück Grün zur Verfügung stellen, wo Mitarbeiter in den Pausen rausgehen, sich auf Bänken niederlassen und Abstand gewinnen können.
- Auf Pausen achten, Anreize schaffen, dass Pausen eingehalten werden.
  - \_\_\_ Dass Mitarbeiter sich mit einem Kollegen aus einer anderen Abteilung zum Mittagessen verabreden.
  - \_\_\_ Kostenfreie Mahlzeiten
  - \_\_\_ Kostenfreie Sportangebote
- Führungskräfte und Mitarbeiter zu Learning Journeys z. B. zu Innovations-Champions entsenden, um über Impulse von außen zu lernen.
- HR mehr mit ins Boot zu holen, z.B. durch Aufbau eines Frühwarnsystems, um ein Gefühl für den Zustand des Organismus der Organisation zu bekommen.
- Die Zielhierarchie in ihrer vollen Komplexität regelmäßig zu monitorieren.
- Prioritätensetzung regelmäßig überprüfen, damit Kapazitätsengpässe nicht zur Norm werden; das erfordert mitunter den Mut, Vorhaben evtl. zu streichen oder Ressourcen aufzubauen.
- Audit zur Überprüfung der Zusammenarbeit durchführen
  - \_\_\_ Zielklarheit
  - \_\_\_ Perspektivenwechsel
  - \_\_\_ Rückblenden
  - \_\_\_ Lernen aus Erfahrung
  - \_\_\_ Bereichsübergreifende Zusammenarbeit

**Es gilt der Grundsatz:**

**„Die Führung muss mit bestem Beispiel vorangehen.“**

## Ein weiteres erfolgreiches Tool ist das Buddy-System

Nachwuchskräften und Führungskräften, die vor dem Wechseln auf eine höhere Ebene oder in einen anderen Bereich stehen, wird heutzutage i.d.R. ein Mentor zu Seite gestellt, um die Integration in die neue Aufgabe zu erleichtern. Ist das erfolgreich gelungen, gibt es meistens kein vom Unternehmen unterstütztes Nachfolgesystem. Ein Buddy-System könnte hier die Lücke schließen. Führungskräfte finden sich abteilungs- oder bereichsübergreifend zusammen. Die unterschiedliche Herkunft ermöglicht einen besseren Perspektivenwechsel.

Sich gegenseitig zu hinterfragen, von den Erfahrungen des jeweils anderen zu profitieren und sich dadurch gegenseitig als Ressource zur Verfügung zu stehen, bringt eindeutigen Mehrwert für den Einzelnen, aber auch für die ganze Organisation.

Sprechen Sie uns gerne an:  
Coverdale Team Management  
Deutschland GmbH  
Boosstraße 3, 81541 München  
Telefon +49 89 651283-0  
Fax +49 89 651283-29  
germany@coverdale.com  
www.coverdale.de

Impressum  
Einleger „Wege aus dem Tunnel“ zum  
Coverdale Themenheft 2 – Oktober 2014  
Herausgeber\_ Coverdale Team Management  
Deutschland GmbH, Boosstr. 3, 81541 München  
germany@coverdale.com, www.coverdale.de  
Redaktion\_ Ulrike Böhm, Kay Gropp  
Kontakt Redaktion\_ 0163 5651405  
Gestaltung\_ Agentur an der Ruhr, Witten  
www.aadr.de  
Bild (Titel)\_ Timmitom/photocase  
Druck: Buschhausen, Herten