

Die Tools von Arbinger zur Lösung anspruchsvoller Herausforderungen in der Praxis



Die Teilnehmer von Arbingers Workshops geben uns oft das folgende Feedback: Sie verlassen den Workshop inspiriert und entschlossen, mit einem Outward Mindset zu arbeiten... aber dann kehren sie zur Arbeit zurück und zu den Schwierigkeiten, Entscheidungen und Problemen, die *jetzt* bewältigt werden müssen. „Wie kann ich ein Outward Mindset kultivieren, bei all den Anforderungen und dem Zeitdruck?“, fragen sie.

Eine der effektivsten Möglichkeiten, ein Outward Mindset pflegen, besteht darin, ein Tool aus dem Workshop auf ein aktuelles Problem anzuwenden. Das hilft Ihnen nicht nur, zu praktizieren, ohne Ihre To-Do-Liste zu verlängern, sondern kann (und tut es in der Regel auch) das Problem schneller, besser oder effektiver als sonst lösen.

Aufbauend auf diesem Gedanken wurden in der breakout session *Implement: Leveraging the Tools to Tackle Challenging Issues* am Arbinger Training Summit 2018 drei Fallstudien vorgestellt, um zu zeigen, wann und wie die Tools aus dem Workshop **Developing and Implementing an Outward Mindset** angewendet

werden können. In Kleingruppen diskutierten die Teilnehmer:innen, welches Tool sie in der jeweiligen Situation anwenden würden und warum.

Im Folgenden werden die drei Szenarien vorgestellt. In diesem Beitrag wird zwar ein Arbinger Tool vorgeschlagen, das in jeder Situation angewendet werden könnte, aber es gibt auch noch andere, die ebenso anwendbar sind und in den Diskussionsrunden des Summits eine Rolle spielten. Wenn Sie mit den Arbinger-Tools vertraut sind, laden wir Sie ein, darüber nachzudenken, welche anderen Tools in den einzelnen Fällen verwendet werden könnten.

Fallstudie 1: Ein sechsköpfiges Team hat mit Schwierigkeiten zu kämpfen. Sie konkurrieren oft um Ressourcen, beschweren sich übereinander und weigern sich, sich gegenseitig zu helfen.

Tool: Es gibt viele Tools, die diese Situation verbessern könnten, aber das Tool *Eine Kollusion auflösen* erweist sich als besonders nützlich. Dieses Tool soll uns dabei helfen, nicht mehr anderen die Schuld zu geben, sondern uns die Augen dafür zu öffnen, wie wir selbst zu dem Problem beigetragen haben könnten. Wie funktioniert es? Es ist ein Chart, das unsere Aktionen und Gefühle aufzeigt und uns einlädt, zu überlegen, wie dies bei anderen zu Reaktionen führen könnte. Es hilft uns zu erkennen, dass wir wahrscheinlich genau das Verhalten provozieren, das wir nicht mögen!

Durch das Erstellen des Diagramms *Eine Kollusion auflösen* hat dieses Team erkannt, wie sie alle zu den Problemen in ihrem Bereich beigetragen haben. Natürlich ist dies nur ein erster Schritt. Weitere Tools sollten folgen, um diesem Team über diese Erkenntnis und die reine Rechenschaftspflicht hinaus zu einer verbesserten Kultur und Atmosphäre zu verhelfen.

Fallstudie 2: Zu sagen, dass die Implementierung des neuen Finanzmanagementsystems dieser Organisation nicht gut läuft,

wäre eine Untertreibung. Sowohl das Projektteam als auch das kaufmännische Team sind sich uneinig über diese neue Veränderung. Das Projektteam ist der Meinung, dass sich das kaufmännische Team nicht an die Verfahren hält, die für das neue System erforderlich sind. Das kaufmännische Team ist der Ansicht, dass das Projektteam einfach nicht versteht, wie das Unternehmen in der Praxis funktioniert, und dass es unsinnige Verfahren eingeführt hat.

Tool: In diesem Szenario gibt es zwei Teams, die ihr Bestes geben, um gute Arbeit zu leisten, aber einfach die Absichten des anderen Teams nicht verstehen. Das Tool *Treffen und Lernen* könnte bei der Lösung dieses Problems hilfreich sein. Bei *Treffen und Lernen* kommen die Teilnehmer zusammen und zeigen sich wirklich neugierig auf den anderen. Sie befragen sich gegenseitig (einer nach dem anderen) zu ihren Aufgaben, Zielen, Bedürfnissen und Herausforderungen. Mit dieser gewonnenen Neugier und Erkenntnis sind sie anschließend besser in der Lage, sich gegenseitig zu unterstützen.

Wenn das Projektteam und das kaufmännische Team dieses Tool anwenden, werden sie die Sichtweise des jeweils anderen verstehen. Das Projektteam könnte einige unnötige Schritte erkennen, die es dem Verfahren hinzugefügt hat, und diese eliminieren. Das kaufmännische Team könnte erkennen, wie dieses neue System die Organisation effizienter macht. Mit diesem gegenseitigen Verständnis würden sie selbstverständlich die neuen Verfahren befolgen wollen. Keines der beiden Teams würde das andere mehr als Hindernis, sondern als Bereicherung betrachten.

Fallstudie 3: Eine Organisation muss ihre Ausgaben um 25 Prozent kürzen. Die Leitung trifft sich in Kürze, um einen Plan für das neue Budget zu erstellen.

Tool: Die Führungsebene dieser Organisation hat eine sehr schwierige Aufgabe vor sich. Die Anwendung des Tools *Richtig starten* würde ihnen vermutlich helfen, genau das zu tun –

richtig zu starten. Dieses Tool ist immer dann besonders hilfreich, wenn man mit einer Situation konfrontiert ist, in der man sich leicht nach innen richten könnte – und Budgetkürzungen sind sicherlich ein Beispiel dafür.

Im Wesentlichen verlangt dieses Tool, dass Sie einschätzen, wie Sie mit einem *Inward Mindset* und mit einem *Outward Mindset* an die Situation herangehen würden.

Ein nach innen gerichtetes Mindset könnte die Führungsebene dieser Organisation dazu verleiten, sich auf Kosten anderer um die eigenen Ressourcen zu bemühen. Dieser Wettbewerb um Mittel könnte die Verantwortlichen dazu veranlassen, Arbeitsplatzverluste zu vernachlässigen oder zu ignorieren. Schlimmer noch, die besten Interessen der Organisation könnten zugunsten der Interessen bestimmter Bereiche außer Acht gelassen oder untergraben werden.

Wenn die Führungskräfte dagegen beschließen, mit einem nach außen gerichteten Mindset zu beginnen, könnten sie offen für die Bedürfnisse und Ziele von anderen Ressorts sein. Sie würden sich daran erinnern, dass jeder Einzelne, der so wichtig ist wie sie selbst, von ihren Entscheidungen betroffen sein wird. Sie würden zudem den Zielen und der Mission der Organisation dienen wollen.

Dies sind zwar nur drei Fallbeispiele, aber die Arbinger Tools lassen sich auf eine Vielzahl von Situationen anwenden.

In welcher Weise haben Sie ein Arbinger Tool verwendet?

Teilen Sie Ihre Erfahrungen gerne mit uns auf [LinkedIn](#).