

# ZEIT FÜR DAS WESENTLICHE FINDEN

In Zeiten des Change oder Transformation kommen neben der Arbeit im System noch zusätzlich die Arbeit am System dazu. Es ist ein bisschen so, als würde man die Triebwerke eines Flugzeuges im Flug auswechseln.

Um für diese zusätzlichen Aufgaben gewappnet zu sein, ist es wichtig, Zeit für die Arbeit am System einzuplanen. In den meisten Organisationen ist das gar nicht so einfach, da die allermeisten Menschen bereits nah an und manchmal sogar über der langfristigen Kapazitätsgrenze arbeiten.

Die mit neuen Strukturen verbundenen zeitlichen Investitionen sind dann nur zu bewältigen, wenn Aufgaben und Tätigkeiten wegfallen, die in der Vergangenheit (und manchmal auch noch in der Gegenwart) zwar sinnvoll waren, in Anbetracht der neuen Ausrichtung und Veränderungen aber nicht absolut notwendig sind. Mitunter heißt es dabei auch Abschied nehmen von liebgewonnen Gewohnheiten. Oft lassen sich jedoch auch Tätigkeiten kürzen, die nichts oder nur wenig zur Wertschöpfung beitragen und eher Beschäftigung der Organisation mit sich selbst darstellt.

## DER „KANN-DAS-WEG-WORKSHOP“ (KDW-WORKSHOP)

Das Ziel dieses Workshop-Formats ist es, Zeit freizumachen für die wirklich wichtigen Dinge, die im Alltag immer zu kurz kommen – oder einfach die Überbelastung von Teams zu reduzieren, um Reserven zu haben für Unerwartetes. Diese Anleitung führt euch durch die sechs Schritte des Workshops.

**Wie einladen?** Es kann eine gute Idee sein, das Team zu fragen: „Ich (zb. als Chef\*in) nehme wahr, dass die Arbeitsbelastung zu hoch ist. Liege ich damit richtig?“ Wenn das Team dem zustimmt: „Wollt ihr etwas dagegen unternehmen? Sollen wir 2 bis drei Stunden Zeit nehmen, um herauszufinden, was wir weglassen können?“ Wenn das Team auch dem zustimmt, ist der Weg frei und wir können uns im Workshop auf dieses Commitment berufen.



Am besten formuliert ihr ein Ziel, wie viel Stunden bzw. Prozent Arbeitszeit ihr einsparen wollt. Bei einer vollen Stelle mit 160 Stunden im Monat, entsprächen 10 % 16 Stunden oder ca. 4 Stunden pro Woche. 20 % wären 8 Stunden pro Woche. Das ist Zeit, die dann genutzt werden kann, um sich mit dem Change, Arbeit am System, der Zukunft zu beschäftigen.

Wer soll teilnehmen? Es soll möglichst das gesamte Team mitmachen. Also alle, die regel mäßig zusammen und miteinander arbeiten. Bei mehr als 15 Personen kann es jedoch sinnvoll sein, die Gruppe zu teilen und hinterher die Ergebnisse abzugleichen. Gibt es eine Chefin, einen Chef? Dann sollte er/sie auch teilnehmen.

Wie viel Zeit braucht es? Der Workshop sollte nicht mehr als zwei bis drei Stunden in Anspruch nehmen, das hängt auch von der Anzahl der Teilnehmenden ab.

## SCHRITT 1: DIE VORBEREITUNG

In der Vorbereitung des Workshops geht es darum, einen Überblick zu gewinnen, wohin die Arbeitszeit der Teammitglieder fließt.

Alle Teilnehmenden (TN) schreiben für sich in Einzelarbeit auf ein Blatt, welche Tätigkeiten sie im Alltag ausführen (Betrachtungszeitraum sollte ein Monat sein) und wie viel Zeit sie für die einzelnen Aufgaben aufwenden.

Sei dabei so spezifisch wie möglich! Schreib also nicht auf, dass du 24 Stunden in Meetings/Videokonferenzen sitzt, sondern schreib auf, wie viele Stunden du in welchen Meetings sitzt. Ein Blick in den Kalender kann dabei helfen. Aber keine Sorge: Es geht nicht um Vollständigkeit.

Ihr könnt die Vorlage im Anhang nutzen und das Ergebnis dann zum Workshop mitbringen.

(Dauer: individuell)



## SCHRITT 2: DAS MISSION STATEMENT

Jetzt beginnt die Gruppenarbeit: Es geht um Antworten auf die Fragen: Was ist der Zweck unseres Teams? Warum gibt es uns? Welchen Nutzen stiften wir wem?



Vielleicht hat euer Team bereits einen ausformulierten *Purpose* oder ein *Mission Statement*. Dann könnt ihr das jetzt verwenden. Druckt es groß aus und hängt es an ein Whiteboard oder eine Metaplanwand oder ladet es in euer virtuelles Whiteboard hoch.

Macht eine schnelle Runde, in der jede/r Teilnehmer/in den Zweck des Teams nochmal in eigenen Worten wiedergibt. Bei Unklarheiten oder Missverständnissen lässt sich hier gut nachschärfen.

Wenn es noch keinen ausformulierten *Purpose* oder *Mission Statement* gibt, solltet ihr euch etwas Zeit nehmen, um euch dem anzunähern. Ihr müsst keinen ausformulierten Satz erstellen, es ist aber wichtig, den Zweck eures Teams in den Fokus zu nehmen, das ist die Grundlage für die späteren

Entscheidungen. So geht ihr vor:

1. Jede/r Teilnehmer/in schreibt in Stillarbeit auf drei bis fünf Haftnotizen Stichworte auf, die den Zweck des Teams beschreiben: Warum gibt es das Team? Wie wird Nutzen erzeugt? Inwiefern zahlt das Team auf die Wertschöpfung eurer Organisation ein? (3 Minuten)
2. Nacheinander präsentieren die Teilnehmenden ihre Gedanken und kleben ihre Haftnotizen auf eine vorbereitete Fläche. Dabei sollte bereits geclustert werden – also inhaltlich ähnliche Zettel werden zusammen angeordnet. (ca. 2 Minuten pro Person)
3. Kurze Aussprache zum Ergebnis. Vielleicht schafft ihr es sogar noch, die einzelnen Cluster mit je einem Satz beschreiben.

(Dauer: 40 Minuten)

## SCHRITT 3: DIE KANDIDATEN SAMMELN

Einzelarbeit: Alle Teilnehmenden schreiben Vorschläge von Tätigkeiten auf Haftnotizen, die aus ihrer Sicht weggelassen oder reduziert werden könnten, weil sie nicht (mehr) sinnvoll sind, also nicht ausreichend zum Zweck des Teams beitragen bzw. keinen erkennbaren Nutzen stiften. Dazu gehören manchmal auch liebgewonnenen Tätigkeiten, die Spaß machen oder an die ihr euch gewöhnt habt.

Die so gesammelten Tätigkeiten werden auf Metaplanwände oder ein virtuelles Whiteboard geklebt. Sie sollten selbsterklärend sein, damit die anderen Teilnehmenden sie ohne Erläuterung verstehen können.

(Dauer: 10 Minuten)



## SCHRITT 4: VETOS EINLEGEN



Nachdem alle Vorschläge aufgeklebt wurden, lesen sich alle Teilnehmenden diese durch (Stillarbeit). Wer zu einem Vorschlag ein Veto einlegen möchte, weil die Tätigkeit aus seiner/ihrer Sicht wichtig und erforderlich ist für die Wertschöpfung des Teams bzw. um den Zweck des Teams zu erfüllen, markiert die entsprechende Haftnotiz mit einem roten Punkt.

(Dauer: 20 Minuten)

Jetzt wäre eine gute Gelegenheit für eine kurze Pause.

## SCHRITT 5: WIDERSPRÜCHE AUFLÖSEN

1. Alle Haftnotizen ohne rote Punkte werden aussortiert, z.B. auf ein Flipchart. Das sind Tätigkeiten, bei denen sich das Team einig ist, dass sie in Zukunft wegfallen könnten. Nach spätestens zwei bis drei Monaten sollte das in einer Retrospektive evaluiert werden. Achtung: Es kann sein, dass Personen außerhalb eures Teams vom Wegfall dieser Tätigkeit betroffen sind. Hier gibt es zwei Möglichkeiten: Die betroffenen Personen darüber informieren, dass die Tätigkeit (testweise) wegfallen wird, oder einfach ausprobieren, was passiert. Mitunter wird das Wegfallen der Tätigkeit noch nicht einmal bemerkt – ein Indiz dafür, dass sie wirklich gestrichen werden konnte.
2. Die Haftnotizen mit roten Punkten werden sortiert – nach der Anzahl der roten Punkte. Sie werden nun diskutiert, beginnend mit den Tätigkeiten mit den wenigsten Veto-Punkten:
  - a. Der/die Autor/in der Haftnotiz erläutert, warum er/sie meint, dass diese Tätigkeit wegfallen könnte.
  - b. Die Kleber/innen der roten Punkte erläutern, warum sie einen Vetopunkt geklebt haben.
  - c. Gemeinsam wird ein Kompromiss gesucht. Unter welchen Bedingungen könnte das wegfallen? Wenn Weglassen keine Option ist, könnte es reduziert werden (Umfang, Rhythmus). Bei Unklarheit hilft diese Haltung: Wäre es sicher genug, auszuprobieren, was passiert, wenn wir diese Tätigkeit weglassen/reduzieren? Wann müssten wir das spätestens überprüfen?

(Dauer: 60 Minuten – es müssen nicht alle Vorschläge bearbeitet werden. Je mehr Vetos auf einem Vorschlag kleben, desto unwahrscheinlicher ist, dass ihr die Tätigkeit weglassen könnt.)

# SCHRITT 6: DIE „NOT-TO-DO-LISTE“

Zum Abschluss werden die Ergebnisse gesichert und transparent gemacht.



In der Not-to-do-Liste haltet ihr fest, worauf ihr euch geeinigt habt: Welche Tätigkeiten fallen weg, welche werden reduziert? Wie viele Stunden (multipliziert mit der Anzahl der betroffenen Personen) spart das insgesamt ein? Wann wollt ihr überprüfen, ob es Nebenwirkungen gab? Diese Liste sollte in den (virtuellen) Räumen des Teams gut einsehbar aufgehängt werden.

Ihr könnt die Vorlage im Anhang verwenden.

(Dauer: 10 Minuten)

## TIPPS

- Bestimmt eine Person für die Moderation, die euch durch den Workshop führt. Sie achtet darauf, dass die Zeit eingehalten wird und bricht im Schritt 5 (Widersprüche auflösen) die Diskussion um einen Vorschlag ab, wenn sich keine schnelle Einigung abzeichnet.
- Wenn euch das Weglassen schwerfällt, könnt ihr euch vorstellen, dass ein wesentlicher Teil eures Teams, zum Beispiel 20 % längerfristig ausfällt. Spätestens dann müsst ihr fokussieren und euch auf das Wesentliche konzentrieren.
- Denkt an das Pareto-Prinzip, auch bekannt als 80:20-Regel. Sie besagt, dass ihr mit 20 % des Aufwandes oft schon 80% des Ergebnisses erzielt. Für die letzten 20 % Ergebniszuwachs braucht ihr dann viermal so viel Zeit. Überlegt euch, an welchen Stellen 80 % genug sind. Oft sind eure eigenen Ansprüche höher als die eurer Kunden/Zielgruppen.

## KONTAKT



Habt ihr Fragen, Feedback oder Anregungen? Dann melde dich gerne bei mir:

Christian Obad

NUSPA EntwicklungsgmbH

[co@nuspa.de](mailto:co@nuspa.de) oder vereinbare ein Gespräch: <https://christian-obad.youcanbook.me>

Mehr Information zu unserer Arbeit gibt es auf [www.nuspa.de](http://www.nuspa.de)

Mehr Tipps und Denkanstöße gibt es auf <https://innovangelist.de>

Schreib detailliert auf, wohin deine Arbeitszeit fließt.  
Sei so spezifisch wie möglich. Also statt „50 Stunden in Meetings“ aufzuschreiben, liste die Meetings einzeln auf.

Tätigkeit	Stunden pro Monat
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____
6. _____	_____
7. _____	_____
8. _____	_____
9. _____	_____
10. _____	_____
11. _____	_____
12. _____	_____
13. _____	_____
14. _____	_____
15. _____	_____
16. _____	_____
17. _____	_____
18. _____	_____
19. _____	_____
20. _____	_____

# NOT-TO-DO-LISTE

In unserem KDW-Workshop am \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ haben wir uns darauf verständigt, dass die folgenden Tätigkeiten wegfallen bzw. wie folgt reduziert werden:

Tätigkeit	Zeitersparnis pro Monat	Entscheidung überprüfen am
1. _____	_____	____.____.____
2. _____	_____	____.____.____
3. _____	_____	____.____.____
4. _____	_____	____.____.____
5. _____	_____	____.____.____
6. _____	_____	____.____.____
7. _____	_____	____.____.____
8. _____	_____	____.____.____
9. _____	_____	____.____.____
10. _____	_____	____.____.____
11. _____	_____	____.____.____
12. _____	_____	____.____.____
13. _____	_____	____.____.____
14. _____	_____	____.____.____
15. _____	_____	____.____.____
16. _____	_____	____.____.____
17. _____	_____	____.____.____
18. _____	_____	____.____.____
19. _____	_____	____.____.____
20. _____	_____	____.____.____

Summe Zeitersparnis: \_\_\_\_\_

Termin für nächsten KDW-Workshop: \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_