

Team-Schmerz-Matrix – Die Anleitung

von Leiv Braun

Anwendungssituationen

Für Teams

- mit hoher Frustration
- mit ungelösten Problemen
- ... die blockiert, festgefahren sind
- mit vielen unterschiedlichen Belastungen und Schmerzpunkten
- ... die Klarheit über Prioritäten benötigen und nicht wissen, womit sie anfangen sollen
- in Krisensituationen oder nach umfangreichen personellen Veränderungen

Voraussetzung

- klare, gefestigte Teamstruktur und Zugehörigkeit
- Klärung, ob Führungskräfte teilnehmen sollen (ggf. Einfluss auf Offenheit)
- Klärung der Vertraulichkeit

Vorbereitung und Start

- Moderationskarten und Stifte für alle Teammitglieder werden bereitgestellt
- Ein großes Flipchart oder Pinnwand wird mit einer Matrix vorbereitet:
X-Achse = Dringlichkeit (niedrig bis hoch), Y-Achse = Wichtigkeit (niedrig bis hoch)
- Alternativ auch online möglich mit Tools wie Miro, Mural etc.
- Der Moderator oder die Moderatorin erklärt das Vorgehen und betont die Vertraulichkeit des Prozesses

Ablauf

Die Methode erfolgt in mehreren aufeinander aufbauenden Phasen, die ausreichend Zeit benötigen.

Phase 1: Working Agreement erstellen

Bevor die eigentliche Arbeit beginnt, entwickelt das Team gemeinsam ein Working Agreement. Dies ist essentiell, da in den folgenden Phasen offene und transparente Diskussionen über Frustrationen, Bedürfnisse, Erwartungshaltungen und Konflikte stattfinden werden, die auch konfrontativ sein können.

Das Working Agreement sollte folgende Aspekte regeln:

- Welches Verhalten wünscht sich jedes Teammitglied in diesem Teamworkshop
- Wie stellen wir sicher, dass alle zu Wort kommen?
- Welche Regeln der Vertraulichkeit gelten für das Gesagte?
- Einigung auf die Regeln (notfalls Regel entfernen, wenn uneinig)
- Bestätigung aller Teilnehmer durch Anheften des Namens an das Pinboard
(Vertragsunterschrift)

Das Agreement wird sichtbar festgehalten und jeder soll während des Prozesses bei Bedarf darauf verweisen. Alle im Team sind Hüter der Regeln.

Phase 2: Individuelle Schmerzpunkt-Sammlung

Die Teammitglieder arbeiten zunächst einzeln und schreiben auf Moderationskarten all ihre Schmerzen (Belastungen, Probleme und Frustrationen) auf, die sie in ihrer täglichen Arbeit erleben. Dabei sollen sie sowohl persönliche als auch teamweite Themen berücksichtigen:

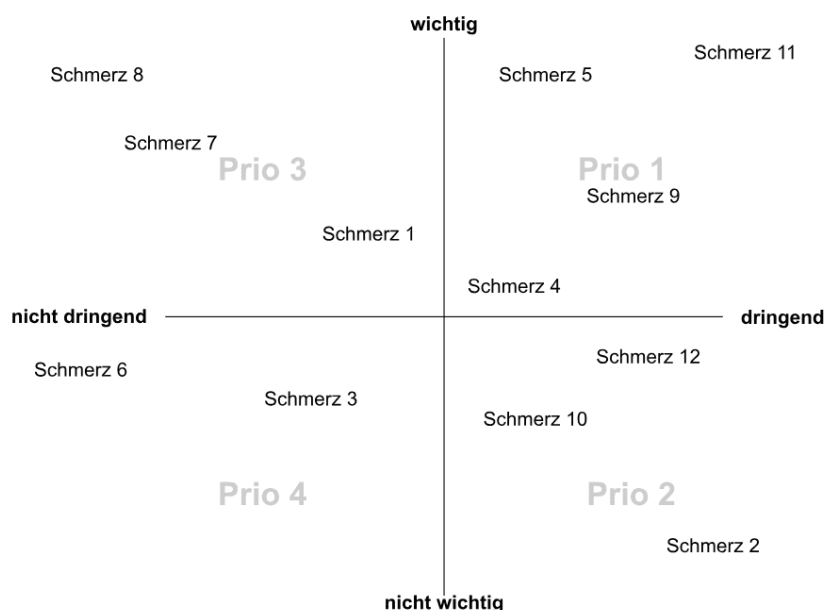
- Was belastet mich in meiner täglichen Arbeit?
- Welche Probleme erlebe ich im Team?
- Was frustriert mich und nimmt mir die Motivation?
- Welche Themen kosten mich unnötig Energie?
- Was hindert mich daran, gute Arbeit zu leisten?

Wichtiger Hinweis: Pro Gedanke eine Karte! Die Sammlung erfolgt im Stillen, damit sich alle unzensuriert äußern können.

Phase 3: Transparenz schaffen

Nachdem alle ihre Karten beschriftet haben, positionieren alle Teilnehmer ihre Karten in der Matrix (unwichtig - wichtig und nicht dringend - dringend). Hier wird noch nicht beurteilt oder kritisiert.

- **Wichtigkeit (Y-Achse):** Welche Auswirkungen hat das Problem, wenn es nicht gelöst wird? Wie schwerwiegend sind die potenziellen Schäden?
- **Dringlichkeit (X-Achse):** Wie zeitkritisch ist das Problem? Wie schnell muss es angegangen werden?



Phase 4: Bewertung in der Matrix

Das Team bewertet nun gemeinsam jeden Schmerzpunkt anhand der zwei Dimensionen. Dabei beginnen sie oben rechts mit dringlich und wichtig. Es entsteht Transparenz und Inspektion, da verschiedene Personen dieselben Probleme oft unterschiedlich wahrnehmen und bewerten.

Wichtig: Die finale Positionierung erfolgt durch das gesamte Team gemeinsam im Konsens, nicht durch den Moderator. Dadurch entstehen zwar teilweise intensive Diskussionen, aber auch eine Einordnung, hinter der alle stehen. Es findet als Austausch und Abgleich zwischen den Teilnehmern statt. Hierbei wird nicht nur informiert, sondern auch das Fremdbild und das Selbstbild geschärft. Bei harten Fällen hilft der Kompromiss im Sinne: „Mit der Positionierung kann ich leben“. Es geht nicht um Perfektion, sondern Transparenz, Inspektion und Adaption.

Phase 5: Prioritäten Ableiten

Aus der Matrix ergibt sich eine klare Reihenfolge der Priorität:

- **Rechts oben:** Höchste Priorität (wichtig und dringend) – sofort angehen
- Rechts unten: Dringend, aber weniger wichtig – schnell abarbeiten
- Links oben: Wichtig, aber weniger dringend – mittelfristig planen
- Links unten: Niedrige Priorität – später, delegieren, oder nicht weiter angehen
- **Fokus liegt klar auf „wichtig und dringend“** und nicht auf allen Quadranten

Die Reihenfolge gilt auch innerhalb eines Quadranten.

Dauer

Die Übung kann bei größeren Teams mehrere Stunden bis zu einem ganzen Tag dauern. Pausen sind wichtig, ebenso wie eine entsprechende Zeitplanung.

Es lohnt sich, diese Zeit zu nehmen, da:

- alle Belastungen transparent werden
- das Team gemeinsam Prioritäten setzt
- Austausch und Verständnis füreinander entsteht
- eine klare Arbeitsgrundlage für die nächsten Schritte geschaffen wird
- die visuelle Darstellung zusätzlich Klarheit schafft und nachwirkt

Abschluss

Die Moderation würdigt ausdrücklich den Mut des Teams, sich den Problemen zu stellen, und betont die positive Energie, die durch die geschaffene Klarheit entstanden ist.

Nacharbeit:

Mit der priorisierten Liste kann das Team anschließend systematisch arbeiten. **Die Schmerzpunkte mit höchster Priorität werden sofort in die normale Arbeitsplanung integriert und erhalten höchste Aufmerksamkeit in den nächsten Tagen und Wochen.** Ziel ist es, den Schmerz abzubauen und somit wieder in Flow zu kommen.

Oft wird der Workshop nach einer gewissen Zeit wiederholt, wenn das Team glaubt, es wäre hilfreich. Es empfiehlt sich dann, nichts wiederzuverwenden und neu zu beginnen, da der Schmerz immer eine Momentaufnahme ist. Mit der Zeit verändert sich nicht nur der Schmerz, sondern auch die Themen, Neues kommt und manches wird vielleicht obsolet.