

## Tools zur Teamführung in der Krise im Selbsttest

Die Krise hat Defizite sichtbar gemacht und bereits laufenden Entwicklungen wie die Digitalisierung und die Verbreitung von Homeoffice vorangetrieben. Es fanden auf systemischer und persönlicher Ebene Veränderungen statt. Nach 3 Monaten *remote work* zeigen sich uns klare Vor- und Nachteile der ausschliesslich virtuellen Zusammenarbeit. Virtuelle Kooperation ist effizienter und konzentrierter, wo eine gute Vertrauensbasis (siehe Punkt C) und keine ernsthaften Konflikte vorhanden sind. Es entstehen aber schneller Missverständnisse und Konflikte. Das Schaffen und Erhalten einer Vertrauensbasis (Teambuilding, Wir-Gefühl) scheint über die distanzierte Online-Kommunikation eine Herausforderung für alle.

Unser Use-Case zeigt, dass in der Krise für uns alle Lust (“gains”) und Frust (“pains”) entstanden. *Gains* möchten wir nur ungern wieder gehen lassen, neu Gelerntes, an dem wir Gefallen gefunden haben, beibehalten. Das heisst auf Teamebene kann die Rückkehr in die «alte Normalität» (zum Beispiel mit 100 % Büropräsenz) demotivierend oder gar frustrierend wirken. Auch auf Organisationsebene gilt es jetzt abzuwägen, welche “gains” in die neue Normalität überführt werden können. In beiden Fällen sind auf Leadership-Ebene Vision und Anpassungsfähigkeit gefordert.

Ganz im Sinne des Design Thinking machen wir dies in einem iterativen Prozess mit den Mitarbeitenden. Diese Vorgehensweise hat zum Ziel, Organisationen und Prozesse zu humanisieren und damit echten Mehrwert zu generieren.<sup>1</sup> Wir orientieren uns dabei an der Erkenntnis, dass soziale Gruppen eine Intelligenz besitzen, die potenziell grösser ist als die Summe der Einzelintelligenz ihrer Mitglieder. Iteration ist der Königsweg der Nutzung dieser systemeigenen Intelligenz<sup>2</sup> in komplexen Systemen.

---

<sup>1</sup> Danish Design Centre (2015): Kamil Michlewski talks about Design Attitude. In: *YouTube*, 12.10.2015. Abgerufen am 17.6.2020.

<sup>2</sup> Vgl. Kruse, Peter (2020): *Next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität*. Gabal, Offenbach.

# Me Canvas für die individuelle Führung

The screenshot shows a completed 'Me Canvas' form for a user named Marcel. The form is divided into several sections:

- Your name:** Marcel
- Date:** 22 / 06 / 2020 - 29 / 06 / 2020
- My working place for this week:** A row of seven buttons for the days of the week. 'Homeoffice' is selected for Monday, Tuesday, and Wednesday. 'Office' is selected for Thursday and Friday. Saturday and Sunday are marked with a dash (-).
- How do I feel?:** Four circular icons representing different moods: a sad face with a tear, a neutral sad face, a happy face (selected), and a smiling face.
- My need for time:** A list of three items:
  - Building a new house
  - Becoming dad again
  - Rough nights due to teeth issues with the kid
- My working hours:** A horizontal bar with 24 numbered boxes (0-23). Boxes 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, and 23 are highlighted in dark blue, indicating working hours.
- My priorities:** A horizontal slider between 'private' and 'business'. A blue dot is positioned approximately 25% towards 'business'.
- My capacity to perform:** A horizontal slider between 'very low' and 'super high'. A blue dot is positioned approximately 75% towards 'super high'.
- My stress level:** A horizontal slider between 'very low' and 'super high'. A blue dot is positioned approximately 25% towards 'super high'.

Ausgefüllter Me Canvas

Mit dem selbst entwickelten *Me Canvas* wollen wir die individuellen Bedürfnisse im Team abholen. Die individuelle Situation wird in der Krise besonders relevant im Arbeitsumfeld und die Bedürfnisse der Einzelnen können sehr unterschiedlich sein (Empathie, Self-Leadership, *remote work*). Das Tool hilft Teamleadern zu verstehen, wie es den Mitarbeitenden geht, wann sie arbeiten und wo sie persönlich gerade stehen. Wir haben das Tool im Arbeitsumfeld eines der Autoren getestet.

Die Teammitglieder waren bereit, den Canvas auszufüllen. Dazu bedurfte es keiner grossen Überredungskünste, vielmehr stiess das Thema von Beginn weg auf offene Ohren. Auch der Teamleiter hat seinen *Me Canvas* offengelegt, um zu signalisieren, dass eine offene und ehrliche Kommunikation möglich und erwünscht ist. Dies schuf eine Vertrauensbasis. Im Teammeeting stellten alle ihren *Me Canvas* vor. Bei zwei Mitarbeitenden wurden Dinge erwähnt, die bisher nicht allen Teammitgliedern bekannt waren. Zum Beispiel, dass eine Mitarbeiterin bald Nachwuchs erwartet. Die beiden Canvas wurden eifrig diskutiert und man einigte sich darauf, die Canvas weiterhin auszufüllen und die Testphase zu verlängern.

Die Offenlegung im Team war kein Problem. Allerdings wurden Bedenken geäussert, die Canvas mit der ganzen Firma öffentlich zu teilen. Dies, weil einige die privaten Details nicht mit Unbekannten teilen wollten und sie befürchteten, dass die Informationen gegen sie verwendet werden könnten. Ein Artikel zum Tool wurde zudem auf LinkedIn und medium.com publiziert. Der Post auf LinkedIn wurde 1800 Mal

angesehen und 3 Mal geteilt und hat 20 Likes erhalten. Den Artikel auf medium.com haben ungefähr 100 Personen gelesen. Das Feedback war sehr positiv und einige Personen äusserten sich dahingehend, dass sie den Canvas mit ihrem eigenen Team ausprobieren möchten.

## Team-Canvas für die Teamführung



Ausgefüllter Team Canvas Basic

Mit dem Team-Canvas *Basic*<sup>3</sup> beziehen wir beim Onboarding nach dem Ende des Lockdown die Mitarbeitenden in die Gestaltung der künftigen Teamarbeit ein, mit dem Ziel, in der Krise gemachte Erfahrungen nutzen zu können, Demotivatoren bei der Rückkehr möglichst auszuschalten (Partizipation/Empowerment) und um die Arbeit und Zusammenarbeit im Team für die Zukunft neu auszurichten. Das Tool Team-Canvas *Basic* ermöglicht eine Reflexion über die Teamzusammenarbeit und den Aufbau einer starken Teamkultur, indem die unterschiedlichen Bedürfnisse der Teammitglieder

<sup>3</sup> Vgl. The Team Canvas (2015): *Team Canvas*. Abgerufen am 17.6.2020.

synchronisiert und der Teamgeist durch gemeinsame Erarbeitung von Zielen, Werten, Rollen und Regeln im Team gestärkt wird.

Das Testing im Rahmen eines rund einstündigen Workshops wurde im Arbeitsumfeld eines der Autoren Anfang Juni 2020 durchgeführt, als alle Mitarbeitenden wieder im Büro anwesend waren. Sowohl bei den Teamzielen als auch bei den Werten ergaben sich grosse Übereinstimmungen im Team. Die Wichtigkeit von realen Teammeetings wurde von allen betont, aber auch die vermehrte Möglichkeit für Homeoffice diskutiert. Der Prozess hat zu Neuerungen im Ablauf der Teammeetings beigetragen: So will man künftig die gemeinsame Sitzungszeit vermehrt auch für gemeinsame Weiterentwicklung von Programmen nutzen. Der Workshop soll im Herbst 2020 wiederholt werden, um zu überprüfen, ob die festgelegten Neuerungen Früchte tragen und ob allenfalls weitere Anpassungen in der Zusammenarbeit nötig sind.