

Z

hdk

Zürcher Hochschule der Künste

Leadership Essenzen

Essays aller Absolvierenden und der Studienleitung des
Weiterbildungsprogramms CAS Design Leadership an der
Zürcher Hochschule der Künste

Inhalt

- 5 **Editorial – Leadership in neuen Erfahrungswelten**
Stefano Vannotti, Studienleitung MAS Strategic Design und CAS Design Leadership
- 8 **Design – Leadership ist eine einfache Disziplin. Sie braucht Disziplin.**
Danica Zeier, Programmverantwortliche CAS Design Leadership und stv. Studienleiterin MAS Strategic Design

Essays der Absolvierenden

- 13 **Komplexitätsreduktion über Vertrauen**
Trust The Team – oder: Was ist gutes Leadership in der Krise?
Marcel Bieri, Carmela Bühler, Christine Keller Sallenbach
- 23 **The Sound of Generations**
Wie er das Zusammenspiel fördert
Jean Philippe Gross, Diana Halbeisen, Daniela Huber, Benj Schwarz, Paula Zegers
- 33 **Demotivatoren im Arbeits-Universum**
Weniger Weltraumschrott im Arbeits-Universum – bekämpfe Demotivation für ein motivierendes Arbeitsumfeld
Alexandra Bättig, Victor Dubocage, Mark Jacob, Jeannine Schnetzler
- 45 **Video-Teamkultur**
Lasst uns in Video-Teammeetings wieder zusammenkommen
Pascale Heijdemann, Renate Koy-Hinzmann, Sereina Kessler, Helen Pombo, Jun Sarbach

Impressum

Studienleitung CAS Design Leadership
Stefano Vannotti

Programmverantwortung CAS Design Leadership
Danica Zeier

Kernteam CAS Design Leadership
Markus Ort, Leadership Challenger
Nina Bruderer, Wissenschaftliche Mitarbeit
Marianne Hermon, Administration

Absolvierende CAS Design Leadership
Alexandra Bättig, Marcel Bieri, Carmela Bühler, Victor Dubocage, Jean Philippe Gross, Diana Halbeisen, Pascale Heijdemann, Daniela Huber, Mark Jacob, Christine Keller Sallenbach, Sereina Kessler, Renate Koy-Hinzmann, Helen Pombo, Jun Sarbach, Jeannine Schnetzler, Benj Schwarz, Paula Zegers

Lektorat
Katharina Nill

Grafiken / Booklet
Patrik Ferrarelli

essenzen.designleadership.zhdk.ch



Editorial – Leadership in neuen Erfahrungswelten

Stefano Vannotti, Studienleitung MAS Strategic Design und CAS Design Leadership

Zugegeben: Derartige Turbulenzen hatte ich mir bestimmt nicht vorgestellt, als ich vor einem Jahr im Editorial zu eben dieser jährlichen Publikation des CAS Design Leadership über «Führung in turbulenten Zeiten» sprach. COVID-19 ist nicht nur unerwartet über uns hereingebrochen, sondern auch mit einer unerwarteten Vehemenz.

Besonders interessant erscheint mir neben vielen Aspekten der Umstand, dass gleichsam jeder unter uns in diese nicht zu erwartende Erfahrung geworfen wurde, quasi ein Realexperiment: miteinander, nahezu synchron und global. In diesem Sinne ist die Konfrontation und Bewältigung der Pandemie ein einzigartiges Ereignis und vielleicht auch eine Chance. Diese absurd anmutenden und auch sehr schmerzhaften Erfahrungen erzeugen eine Dringlichkeit, genauer hinzuschauen und Veränderungen anzustossen.

Auf Leadership bezogen kann man – ohne besonders mutig zu sein – konstatieren, dass durch die veränderten Praktiken (u. a. Homeoffice) und genutzten Technologien (u. a. Videokonferenzen) unvermittelt eine neue Realität Einzug gehalten hat. In der Essenz sind diese Veränderungen nicht besonders radikal, doch haben sie durch diese Krisensituation eine unumgängliche Akzentuierung erhalten. Auf drei dieser Aspekte möchte ich in aller Kürze eingehen.

Entscheidungen treffen

Manchmal ist es erforderlich, Entscheidungen zu treffen, obwohl keine ausreichende Wissensbasis vorhanden ist. Und weil Abwarten in gewissen Situationen keine Option darstellt, ist das Wichtigste in solchen Momenten eigentlich nur, einfach eine Entscheidung zu treffen. In seinem Kommentar zu den Herausforderungen des Führens in der gegenwärtigen Krisenzeit hat der Philosoph, Unternehmensberater und Autor Reinhard K. Sprenger diese Problematik anhand des Unterschieds zwischen einer Wahl und einer Entscheidung griffig erläutert ^[1]. Eine richtige Wahl basiert auf Fakten und Tatsachen. Eine Entscheidung, insbesondere in der erlebten Krisensituation, kommuniziert lediglich: «1. dass entschieden wurde, 2. wer entschieden hat, 3. wofür entschieden wurde, 4. wogegen entschieden wurde.» Ist die Faktenlage also dünn und gibt es in diesem Sinne keine Wahl, dann können bei Entscheidungen streng genommen auch keine Fehler begangen werden. Eine durchaus wichtige Nachricht

für Führungskräfte, auch wenn sie mutiges Entscheiden natürlich nicht davor schützt, im Nachhinein ungerechterweise dennoch mit Kritik eingedeckt zu werden.

Sinn ermöglichen

Überraschende Veränderungen provozieren verstärkt die Frage nach dem Sinn und Zweck unseres gewohnten Tuns. Nicht anders war es während dieser Krise. Der Wunsch nach sinnerfüllter Arbeit rückt zusätzlich in den Fokus und fordert auch die Führungskräfte heraus. Die Sinnforscherin Tatiana Schnell unterscheidet vier Kriterien, welche uns unsere Tätigkeit als sinnvoll empfinden lassen^[2]. Erstens Bedeutsamkeit oder das Gefühl, mit seiner Arbeit der Gesellschaft etwas zu nützen. Zweites Kriterium ist die Kohärenz, das heisst, dass unsere Handlungen mit unseren Werten und Interessen im Einklang sind. Drittens der Aspekt der Zugehörigkeit, also eingebunden zu sein und Wertschätzung zu erfahren. Und viertens, Orientierung oder purpose, das heisst, sich unter anderem mit Zielen eines Arbeitgebers identifizieren zu können. Ein Leader nun steht vor der Herausforderung, diese Merkmale idealerweise nicht nur für sich selbst möglichst positiv zu beurteilen, sondern als Führungskraft vor allem dafür verantwortlich zu sein, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich die vier Merkmale auch für die Mitarbeitenden erfüllen können.

Erfahrungen machen

Über gewisse Dinge einfach Bescheid zu wissen oder sie tatsächlich selbst zu erleben, sind von ganz unterschiedlicher Qualität. Diese Erkenntnis ist uns im Ausnahmezustand bewusster geworden denn je. Veränderung wird durch Erfahrung genährt. Erfahrungen prägen unsere Haltung und unser Handeln. Möchte man als Leader etwas anstossen, gilt es also in erster Linie, Erfahrungen zu gestalten. Der Schweizer Managementforscher Hans A Wüthrich spricht in diesem Zusammenhang auch von einem «Möglichkeitslabor» [3]. Er sieht solche experimentellen Settings als zentrales Mittel der Organisationsentwicklung: «Bei Experimenten handelt es sich um Interventionen, die das System irritieren. Es wird weggelassen oder verändert und anhand der Reaktion der Organisation lassen sich bisherige, die Wirklichkeit konstruierende Annahmen überprüfen.» Für Leader ist das als Aufruf zu verstehen, in die Rolle des Ermöglichers zu schlüpfen und geeignete Erfahrungs- und Reflexionsräume zu schaffen.

Leadership Publikation 2020

Die Beiträge der diesjährigen Leadership Essenzen greifen die hier ausgeführten Aspekte in unterschiedlicher Ausprägung auf. In ihrem einleitenden Plädoyer ruft Danica Zeier, Programmverantwortliche des CAS Design Leadership, dazu auf, mit Veränderung vor allem bei sich selbst zu beginnen. Die vier Essays der Absolvent*innen des CAS Design Leadership knüpfen daran an und thematisieren in ganz individueller Form Auswirkungen der Krise auf das Arbeiten zwischen Leader und Team: zentrale Herausforderungen der vorherrschenden Komplexität, das Zusammenspiel der Generationen, Demotivatoren im Arbeitsumfeld und die intensive Nutzung von Video-Teammeetings.

Je nachdem, was wir gerade erlebt haben, verändert sich die Bedeutung des Begriffs «turbulente Zeiten». Im Rahmen des diesjährigen CAS Design Leadership wurde dieser Bedeutungswandel direkt und ungefiltert miterlebt. Die neue Erfahrungswelt hat wichtige Aspekte des Leaderships verstärkt. Insbesondere indirektes Führen und das Mitgestalten am umgebenden System sind noch mehr in den Fokus gerückt. Wie mögen wir in einem Jahr auf die hier publizierten Leadership-Beiträge blicken? Fest steht, dass Themen des Entscheidens unter unsicheren Bedingungen, Aspekte sinnerfüllter Arbeit und das

bewusste Mitgestalten an neuen Erfahrungswelten Führungskräfte sicher auch weiterhin prägen und beschäftigen werden.

Referenzen

^[1] Vgl. Reinhard K. Sprenger (2020). Haben die Regierungen in der Corona-Krise die falsche Wahl getroffen? Nein, sie haben einfach entschieden. In: Neue Zürcher Zeitung, 6.6.2020. Zuletzt abgerufen am 26.6.2020.

^[2] Vgl. Tatiana Schnell (2020). «Sobald wir zur Arbeit gehen, akzeptieren wir autoritäre Entscheidungen». In: Tages-Anzeiger vom 17.6.2020. Zuletzt abgerufen ab 26.6.2020.

^[3] Vgl. Hans A. Wüthrich (2020). Die Corona-Krise als »Möglichkeitslabor« für die Zukunft begreifen! In: zfo Zeitschrift für Führung + Organisation: Zuletzt abgerufen am 26.6.2020.



Design- Leadership ist eine einfache Disziplin. Sie braucht Disziplin.

Danica Zeier, stv. Studienleiterin MAS Strategic Design und
Programmverantwortung CAS Design Leadership

Kürzlich, beim Sonntags-Zmorge, fällt unser Blick auf das Buch «**alphabet akrobat**en» mit dem Untertitel «**absolut anspruchsvolle & aussergewöhnlich alliterationsreiche alphabetabenteuer**». Ein Buch, das alle Grundlagen enthält, das A bis Z oder auch ein Einmaleins. Das geistreiche und explizit Einfache – Alphabet – und das IMPLIZIT Mitschwingende – die Akrobat*en – ziehen mich in den Bann.

Unser Blick, das sind mein achtjähriger Sohn und ich. Er beginnt zu blättern, von hinten nach vorne, versteht sich von selbst, und bleibt bei «Z» hängen: «Zoe, die zaaaa-bär-hafte ... Zooooombie...dame, zählt in Zürich (!) ziiiiemlich zu-friiiiedän Zitrone ässend zi... hä? Ziviiii...» Beim neunten «Z» gibt der Zweitklässler auf, «zivile Zeppelins» – das geht ihm zu weit.

Er guckt mich an, leicht verzweifelt, verdreht die Augen und schaut etwas vorwurfsvoll drein; muss das sein, am Sonntagmorgen, am schulfreien Tag? Ich versuche zuerst «zivile Zeppelins» zu erklären – erfolglos – und dann händeringend den Bogen zu schlagen, warum es interessant sein könnte, sich mit dem Alphabet EXPLIZIT und zugegebenermassen auf nur für Erwachsene nachvollziehbar «witzige» Weise auseinanderzusetzen. Ich scheitere, selbstredend, kläglich ...

Mein Achtjähriger befreit mich aus meiner Ratlosigkeit und meint strahlend: «Ich habe eine Idee, wir könnten ein Würfelspiel machen, wir würfeln mit vier Würfeln eine Zahl, und diese Nummer des Alphabets lesen wir dann vor.» Recht hat er, Spass muss sein. Im Jargon des Strategic Design würden wir sagen: «Erleben vor Lernen». Kür vor Pflicht, für die ewig Gestrigen, so geht es auch.

Wir beginnen mit Würfeln und trainieren das Kopfrechnen – das mütterliche bildungsbürgerliche Gewissen stösst ein unhörbares Jubeln aus und das am Sonntagmorgen! Und dann kommt's: Welcher Buchstabe steht an der 17. Stelle des Alphabets? Mein Achtjähriger schaut mich erwartungsvoll und herausfordernd an, jetzt sei ich dran. Ich schlage das «Durchalphabetisieren mit Fingern» vor, doch mein Achtjähriger schüttelt entschieden den Kopf. Ich überlege kurz und sage: «Lass' uns doch die Buchstaben aufschreiben und darunter

die Zahlen setzen, sodass wir auf EINEN Blick sehen, welcher Buchstabe an 17. Stelle sein könnte.»

Den Kopf leicht zur Seite geneigt, tief über das Blatt gebeugt schreibt der Zweitklässler in krakeliger Schrift – zugegeben, meine Vorstellung von gut leserlich ist nicht Zweite-Klasse-konform – das Alphabet. Ich souffliere, wenn er beim Schreiben stockt. Und da stehen sie, manchmal in Gross- und manchmal in Kleinbuchstaben, unentschieden, wacklig. Stolz sieht er die Parade an und ich ermuntere ihn, gleich die entsprechende Zahlen unter den Buchstaben anzuordnen. Hier beginnt das Dilemma: Die Zahlen haben keinen Platz unter den Buchstaben, ist ja wohl klar. Wie soll man nach neun einstelligen Ziffern plötzlich zweistellige Ziffern unter die Buchstabenparade setzen können, und das auch noch UNTEREINANDER, sodass das Ziel der Übung noch erkennbar ist? Welche Zahl entspricht welchem Buchstaben? Mein Zweitklässler löst es pragmatisch: Er schreibt stoisch seine Zahlenreihe fort und setzt Pfeile zu den Buchstaben ... Die Pfeile werden immer länger und zahlreicher. Das anvisierte Ziel versinkt hinter ihnen.

Soweit so gut. Auf mein Drängen hin schreiben wir die Paraden neu, zwei, drei, vier ... beim fünften Mal protestiert er. Ich auch.

Die Pfeile werden kleiner, aber verbessern die Lesbarkeit immer noch nicht. Was das solle, «der Scheiss». «Sorgfältigkeit», höre ich mich sagen, «braucht man überall und immer im Leben.» Und das Durchbeissen auch, bis «etwas Einfaches so ist, wie man es sich vorstellt». Und dass alle Kunstwerke – auch diejenigen am Trapez – mit basalen Grundlagen, dem Einmaleins oder dem Alphabet beginnen. Und dass Durchhaltevermögen manchmal dazu gehört, «auch zu einem schönen Spiel». Gerade in unserer schnelllebigen Welt, höre ich meine innere Stimme ergänzen, wo alles in Realtime und computerunterstützt möglich ist. Wer braucht noch Orthografie, wenn Word die Autokorrektur anbietet? Bei meinem Achtjährigen übernimmt der Frust, er katapultiert sich in seine Protestkapsel – Arme verschränkt, mit diktatorischem Tonfall – und stösst zum Gegenangriff vor. Was das solle, «dieser Scheiss», dass ich «überhaupt keine Ahnung» hätte, denn das Alphabet hätten sie so «NIE» in der Schule gelernt, dass er «keinen Strich mehr» mache und dass er eigentlich nur spielen wolle. Erste Tränen kullern über sein immer noch kindliches Antlitz ...; ich spüre, wie sich mein Herz zusammenzieht. War es das wert? Ich bin wieder gefordert.

Plötzlich dreht das Kind den Spiess um, guckt mich an, mit schrägem Kopf, setzt seine Nun-will-ich-etwas-von-dir-Stimme auf und bittet säuselnd, aber entschieden darum, dass ich die Buchstabenparaden schreibe. Damit wir etwas Zeit sparen und bald spielen können, schliesst er das Verkaufsargument ab. Etwas irritiert übernehme ich den Stift, mühe mich ebenso ab, die Buchstaben S-O-S-C-H-Ö-N-I-N-D-E-R-R-E-I-H-E zu schreiben wie er und höre mich sagen, dass es ganz wichtig sei, sich «es bitzeli Mühe» zu geben, auch wenn es «nicht perfekt ausschaut». Und so oder so, dass ich – komme, was komme – an ihn glaube. Aber, dass man «einfach dranbleiben» müsse, auch wenn ... Sie wissen schon

Einige Stunden später denke ich, dass Leadership als Thema und in der konkreten praktischen Umsetzung, wie wir es im

CAS Design Leadership an der ZHdK verstehen, IMMER bei sich selbst beginnt. Kenne dich selbst, das lehrten bereits die Griechen. Eigene Emotionen zu verstehen, diese einzuordnen und so zu artikulieren, dass sie eine gewünschte Aktion auslösen, entspricht dem grossen Einmaleins, ist grosses Kino. Selten ist das ein Kinderspiel, auch wenn die Grundlagen bereits in der Kinderstube erfahrbar werden. Die Kür ist oft mit hartem Training verbunden und der Pfad führt nicht selten von der Kinderstube über das Grossraumbüro

in das C-Level-Eckbüro hin zum unpersönlichen Arbeitsplatz im Co-Working-Space oder an den Küchentisch im Homeoffice. Hierbei sind Pflichtprogramme immer anstrengend, auch wenn das unbeschreibliche Gefühl des Fliegens, des Schwingens, hoch über den Köpfen der Zuschauer, das Gefühl der Schwerelosigkeit, des Flows in einer abgesteckten Arena, gewiss ist.

Design-Leadership ist eine einfache Disziplin. Sie braucht Disziplin. Selbstdisziplin. Selbstkenntnisse. Menschenkenntnisse. Liebe zu Mitmenschen. Freude am Spiel. Mut zum Ausprobieren. Durchhaltewillen. Und den Glauben an sich selbst und das Gegenüber. Um über sich hinauszuwachsen. Growth mindset, heisst es an vielen Stellen.

Also, liebe Design-Leaders. Es gibt keine Anleitungen für die Disziplin Design-Leadership. Jede ist ihre eigene Akrobatin, jeder sein eigener Akrobat. Und gewiss, die journey ist absolut anspruchsvoll, ästhetisch und aussergewöhnlich. Agiles Abenteuer. Auch ohne Alliteration.

Design-Leaders: Gestaltet. Führt. Wagt. Mit und für euch. Mit euren Teams. Für eure Teams. Und für euch selbst.

Das Trapez ruft.

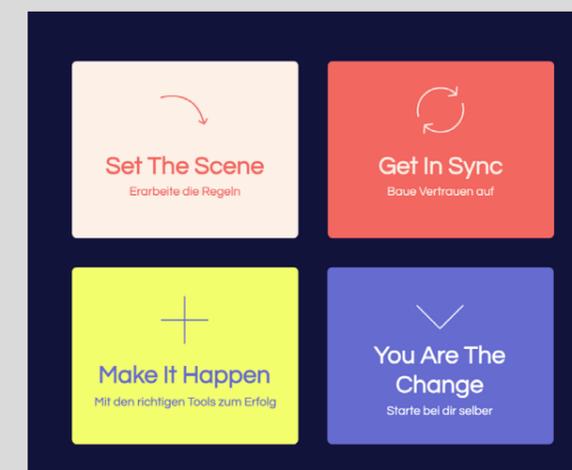
Leadership Essenzen praktisch: TOOLBOX

Leadership braucht nicht nur kritische Reflexion, sondern Praktisches.

leadershiptoolbox.info

Unsere Toolbox ist gefüllt mit Methoden, praktischen Übungen und Tipps zu den Themen:

- Komplexitätsreduktion über Vertrauen
- Sound of Generations
- Demotivatoren im Arbeits-Universum
- Video-Teamkultur





Komplexitäts- reduktion über Vertrauen

Trust The Team – oder: Was ist gutes Leadership in der Krise?
Marcel Bieri, Carmela Bühler, Christine Keller Sallenbach

Während wir unsere Überlegungen zu Leadership und Komplexität entwickeln, verändert im März 2020 das Coronavirus unsere Um- und Arbeitswelt fast von einem Tag auf den anderen. Am 16. März 2020 bittet der Bundesrat die Schweiz, zu Hause zu bleiben. Das öffentliche Leben wird heruntergefahren. Die wenigsten von uns haben eine Krise dieses Ausmasses je erlebt. Der radikale Bruch mit dem Bekannten, die Einschränkung der Bewegungsfreiheit, die fehlende Vorausehbarkeit des Verlaufs der Krise, das allgegenwärtige Gesundheitsrisiko, die Mehrfachbelastungen im Alltag, neue Arbeitsmethoden und wirtschaftliche Existenzängste verunsichern und sorgen für Stress.

«Krise: schwierige Lage, Situation, Zeit [die den Höhe- und Wendepunkt einer gefährlichen Entwicklung darstellt]; Schwierigkeit, kritische Situation; Zeit der Gefährdung, des Gefährdetseins.» (Duden)

Gleichzeitig erfahren wir, dass wir handlungsfähig bleiben. Wir gestalten unseren Alltag gezwungenermassen neu. Wir ändern grundlegende soziale Verhaltensmuster, haben rissige Hände vom Händewaschen, lernen Zoom, Teams, Google Hangout & Co kennen und richten unsere Homeoffices auf dem Bügelbrett ein. Wir übernehmen durch unser Handeln Verantwortung für uns, unsere Familien, Arbeitskollegen und die Gesellschaft.

Krise ist Komplexität

Mit Überlegungen zu Komplexität und VUCA¹ als Leadership-Herausforderung beschäftigen sich herausragende Köpfe seit Jahren. Die Grundannahme ist dabei, dass die Komplexität der Welt, in der wir uns bewegen, durch globale Vernetzung und Digitalisierung laufend zunimmt. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind neue Lösungen gefordert.

Komplexe Systeme zeichnen sich dadurch aus, dass sie eine grosse Anzahl interagierender Elemente umfassen, die Wechselwirkungen nicht linear sind und geringfügige Änderungen unverhältnismässig grosse Folgen haben können. Zudem sind solche Systeme dynamisch, das Ganze ist grösser als die Summe seiner Teile und Lösungen können nicht aufgezwungen werden; sie ergeben sich vielmehr aus den Umständen. Es reicht nicht mehr, die Situation zu erkennen und dann zu analysieren, vielmehr muss man sich Schritt für Schritt

an eine Lösung herantasten². Peter Kruse³ empfiehlt als Handlungsstrategie im Umgang mit Komplexität intuitives Agieren. Intuition basiert auf der Fähigkeit unseres Gehirns, Muster jenseits rationalen Verstehens zu bilden. Intuition ist also Erfahrungswissen. Deshalb kann die Intuition von gestern nicht für die Lösung der Probleme von heute herangezogen werden. Mit der Nutzung der kollektiven Intuition soll der Gefahr überholter Muster entgegengewirkt werden.

Die Pandemie steigert die Komplexität unserer Lebens- und Arbeitsumgebung und bietet uns die Möglichkeit, Komplexität anhand von konkreten Anwendungsbeispielen zu erkunden und zu identifizieren, was wir daraus lernen können und müssen.

– **Parallel statt sequenziell**

In der Corona-Zeit müssen wir Aufgaben aus dem Privat- und Berufsleben gleichzeitig jonglieren. Alles findet nun unter einem Dach statt: Arbeit, Schule, Familienleben, Sport und Freizeit. Wir sind gezwungen, uns selbst zu organisieren und haben damit gleichzeitig an Autonomie bei der Gestaltung unserer Zeit gewonnen.

– **Work-Life-Blending statt Balance**

Privates und Berufliches mischt sich verstärkt und das Privatleben wird sichtbarer: Videokonferenzen öffnen den Blick in private Räume und auf private Büchergestelle. Diese Vermischung ist nicht nur äusserlich sichtbar, sondern auch relevant und spürbar in der Zusammenarbeit und dem Zusammenleben insgesamt.

– **Sichtbarkeit des individuellen Erfahrens**

In der Krise stellt sich für viele die Sinnfrage stärker und bei einigen haben sich die Prioritäten im Leben verschoben. Wir stellen in unserem Umfeld und auch in unserer Arbeitsgruppe für diesen Essay fest, dass das Verhalten in der Krise individuell und sehr unterschiedlich ist. Unsere Interviews zeigen, dass die Verhaltensmuster (coping mechanisms) des Einzelnen auch mit der Biografie zusammenhängen. Menschen, die zum Beispiel bereits in Krisen gelebt und gearbeitet haben, profitieren von dieser Erfahrung.

– **Planung mit kontinuierlicher Adaptation**

Projekte und Arbeitsprozesse können oft nicht wie geplant durchgeführt werden. Planung heisst noch mehr als sonst kontinuierliche Evaluation und Adaption. Wir müssen lernen, mit Unbekanntem umzugehen und Entscheidungen auf der Basis von Annahmen für die Zukunft zu treffen.

Die Komplexität des Lebens in der Pandemie stellt entsprechend besondere Anforderungen an die Mitarbeitenden und das Leadership.

Wir fragen uns deshalb: Wie können wir als Leader Teams durch die Krise führen und von gewonnenen Erfahrungen profitieren? Welche Leadership-Kompetenzen sind jetzt gefordert? Wie sieht Mitarbeiterführung aus, die aus einem «Überleben» der Krise in einen konstruktiven Wandel führt? Wie können wir das Momentum dieser Zeit nutzen und die Zukunft in unserem Arbeitsumfeld mitgestalten? Was können wir von heute (Corona-Zeit) lernen, um die zukünftigen Herausforderungen in unserem Arbeitsumfeld aktiv zu gestalten? Wie können wir sicherstellen, dass alle handlungsfähig sein können in einer Zeit, in der jeder Mensch anders mit der Ungewissheit umgeht? Was gilt es beim

Onboarding nach der Aufhebung des Ausnahmezustandes und der Rückkehr zur neuen Realität zu beachten?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, haben wir – gestützt auf unsere Befragungen und Literaturrecherche – Kompetenzen identifiziert, die in der Krise besonders wichtig wurden und von denen wir glauben, dass sie auch nach dem Lockdown zu den Kernkompetenzen zeitgemässen Leaderships gehören sollten. Wir gehen davon aus, dass diese Krise nachhaltige Veränderungen mit sich bringt und einige Entwicklungen beschleunigt (z. B. die Digitalisierung).

Die Frage nach den Kompetenzen und Führungsmodellen in der Komplexität

Zur Identifizierung der individuellen Bedürfnisse und von Leadership-Kompetenzen für dieses Essay haben wir Interviews mit diversen Personen (Alter, Geschlecht, Beruf, geografischer Kontext) geführt und die Antworten hinsichtlich Führungsmängel und Führungsqualitäten aufgeschlüsselt. Daraus haben wir vier Personas entwickelt, welche wir im folgenden als Team betrachten und welche in der weiteren Bearbeitung unserer Eingangsfragen als Grundlage zur Lösungsfindung dienen.

Use-Case

Anhand eines Use-Cases zeigen wir, wie gute Teamführung aussehen könnte. Colette, die Teamleaderin von Alex, Kate, Kim und Mia, bittet ihre Mitarbeitenden in einer gemeinsamen Teamsitzung, die eigenen Erfahrungen während der Corona-Krise zu teilen. Jede Person deponiert eigene Erfahrungen,



Alex

Lust

- Schätzt, dass er arbeiten kann, wann er will
- Empfindet das Arbeiten im Homeoffice als fokussierter
- Vision und Purpose sind wichtig geworden zur Orientierung respektive Ausrichtung
- Ich arbeite, wann ich will

Frust

- Fehlen Informationen aus anderen Geschäftsbereichen
- WIR-Gefühl bei der Arbeit fehlt
- Wenig News aus anderen Geschäftsbereichen
- Workload ist höher (Arbeiten und Kinderhüten)
- Weniger Zeit für sich



Kate

Lust

- Krisenmodus, es gibt dringende Probleme zu lösen
- Wendet ihre Fähigkeiten zur Improvisation an
- Weniger Konsum

Frust

- Homeoffice mit Kids ist enormer challenge
- Nicht alle Lehrer sind fähig für Remote-Unterricht
- Überschneidung privat / geschäftlich
- Online-Kommunikation eignet sich nicht für schwierige Verhandlungen



Kim

Lust

- Schätzt den Abstand zum Büro, weil Psychostress entfällt.
- Sitzungseffizienz hat sich erhöht, Leute sind besser vorbereitet

Frust

- Fühlt sich dauernd kontrolliert durch unnötige Telefonate und Videomeetings
- Leidet unter Verlust an Autonomie und Vertrauen.
- Vermischung privat und geschäftlich wird nicht geschätzt



Mia

Lust

- Mehr Freizeit, da das Pendeln entfällt
- Schätzt die gewonnene Autonomie

Frust

- Der persönliche Kontakt mit dem Team fehlt
- Leidet unter der Monotonie des Homeoffice und vermisst die Teamarbeit
- Der Kontakt mit einzelnen Teammitglieder hat sie weiter gepflegt, mit anderen hat sie kaum Kontakt
- Sieht sich nicht als Einzelkämpferin

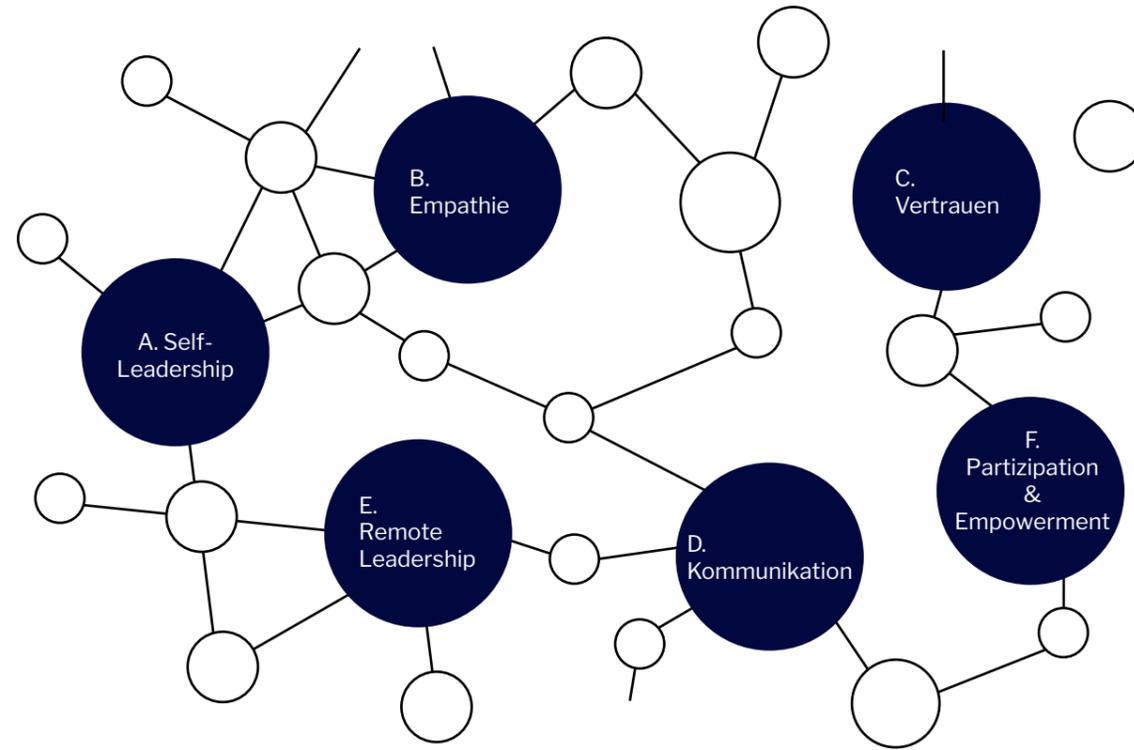
Befinden, Bedürfnisse und Wünsche zur Zusammenarbeit der Zukunft.

2 Dave Snowden (2007): A Leader's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review 85 (11), S. 68–76.
3 Vgl. Peter Kruse (2020): next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal, Offenbach.

Die Setcards der vier Persona, die aus den Interviews mit zwölf ausgewählten Personen entstanden sind, zeigen gut, wie individuell das Erleben und die Bedürfnisse (Lust und Frust) in einem Team sein können.

Lust und Frust unseres fiktiven Teams

Wir schliessen daraus, dass für die erfolgreiche Teamführung gerade im Kontext der Krise folgende Schlüsselkompetenzen wichtig sind:



Wichtige Leadership-Kompetenzen in der Krise

A. Selbstkenntnis, das Self-Leadership sowohl bei der Teamleitung («Put your own oxygen mask first»⁴) als auch bei den einzelnen Teammitgliedern ist eine Schlüsselkompetenz in der Krise.⁵ Eine Krise trifft alle, auch die Teamleitung. Es ist deshalb wichtig, dass die Leitung die Existenz der Krise erkennt, respektive anerkennt⁶ und dann entsprechend handeln kann. Unter anderem kann uns ein normalcy bias daran hindern, situationsgerecht zu handeln: Wir erkennen aufgrund einer kognitiven Verzerrung das Ausmass der Auswirkungen einer Krise nicht richtig und handeln deshalb falsch oder zu spät. Self-Leadership heisst schliesslich auch eine realistische Einschätzung der eigenen Befindlichkeiten und ein Stressmanagement seitens Leadership und der einzelnen Mitarbeitenden.

«What leaders need during a crisis is not a predefined response plan but behaviors and mindsets that will prevent them from overreacting to yesterday's developments and help them to look ahead.»⁷

B. Neben der Selbstkenntnis sind Empathie/Einfühlungsvermögen zentrale Leadership-Kompetenzen. Einfühlsame Führungspersönlichkeiten empfinden echte Anteilnahme für andere und sind von Natur aus motiviert, sie bei ihrer Entwicklung zu unterstützen. Einfühlungsvermögen ist zu jeder Zeit wichtig, aber in turbulenten Zeiten wie diesen – wenn die Unsicherheit gross

ist und die Arbeitsbedingungen sich ändern – ist sie noch wichtiger. Leader müssen die Gedanken, Emotionen oder Erfahrungen ihrer Mitarbeitenden verstehen und nachvollziehen können. Wenn Homeoffice und Kinderbetreuung gleichzeitig anfallen, braucht es Verständnis dafür, dass die klassischen Arbeitszeiten nicht eingehalten werden können. Ist dieses Einfühlungsvermögen gegeben, sind die Mitarbeitenden eher bereit, ihren vollen Einsatz für die Organisation bzw. das Team zu geben.

C. Vertrauen und psychologische Sicherheit ist Grundvoraussetzung für ein Team als sicherer Hafen. Unsere Recherchen haben gezeigt, dass gerade in Zeiten, in denen man sich nicht jeden Tag sieht, Vertrauen eine grosse Rolle spielt. Mitarbeitende, welche in einem vertrauensvollen Umfeld arbeiten, hatten weniger Mühe, mit der neuen Situation zurechtzukommen. Der Soziologe Niklas Luhmann nennt Vertrauen einen «Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität». Es hilft uns dabei, uns zurechtzufinden angesichts einer unübersichtlichen Welt mit vielen Möglichkeiten, Unsicherheiten, Risiken und einer ungewissen Zukunft. Die Führung kann durch Vorleistung von Vertrauen einen aktiven Beitrag zum Vertrauensklima leisten. Die Mitarbeitenden möchten nicht jeden Tag angerufen und nach dem Status der Aufgaben gefragt werden. Psychologische Sicherheit als die von allen Teammitgliedern geteilte Überzeugung, dass man sich im Team beim Eingehen von interpersonalen Risiken sicher fühlen kann (Amy Edmondson, 1999), beinhaltet darüber hinaus eine offene Feedbackkultur, gleichmässige Partizipation der Mitarbeitenden und eine positive Fehlerkultur.

D. Regelmässige und transparente Kommunikation hilft der Synchronisierung und Orientierung im Team. Kommunikation unterstützt also die Ausrichtung (alignment), die gerade bei geografischer Distanz und bei stärker auf Selbstorganisation ausgerichteten Teams wichtig ist. Kommunikation ist zudem ein zentraler Faktor bei der Schaffung und Erhaltung von Vertrauen. Zu Beginn der Krise, haben wir in unserem Umfeld festgestellt, dass fehlende Kommunikation auffallend oft kritisiert, respektive regelmässige Kommunikation geschätzt wurde. Dabei wurde nicht verlangt, dass auf Führungsebene alle Antworten auf Unsicherheiten vorhanden sind, vielmehr bestand ein Bedürfnis nach Transparenz. Der Schlüssel für die richtige Kommunikation in der Krise liegt in ihrem Inhalt und der Häufigkeit. Kommunikation muss authentisch, aber positiv sein. Übertrieben häufige, kontrollierende oder ängstliche Kommunikation kann als Überwachung empfunden werden oder zu mehr Stress führen.

E. Remote-Leadership oder die virtuelle Teamführung als neue Erfahrung stellt uns vor spezielle Herausforderungen. Mangelnde technische Ausrüstung (fehlende Laptops, fehlender Zugriff auf Firmendaten, fehlende Datensicherheit) erschweren oder verunmöglichen die Zusammenarbeit. Ausserdem haben Mitarbeitende und die Führungsebene teilweise Wissenslücken im Bereich der digitalen Zusammenarbeit. Die Verwendung von immer wieder neuen Applikationen führt zu Verwirrung und macht die Zusammenarbeit unnötig kompliziert. Sitzungsformate werden oft 1:1 von analog zu digital übertragen, was aber nicht funktioniert. Die Erfahrung zeigt, dass Online-Sitzungen oder -Konferenzen verkürzt werden müssen, da die Konzentrationsspanne kürzer ist. An die Gesprächsführung sind spezielle Anforderungen geknüpft, damit ein Dialog entstehen kann (z. B. Onboarding-Rituale zur Förderung der Gruppenbeziehungen im virtuellen Raum). Es müssen neue Gesprächs- und Sitzungsetiketten entwickelt und erlernt werden. Gerade in stark formalisierten Arbeitswelten ist dies wichtig und führt zu interessanten neuen Entwicklungen (zum Beispiel in den zwischenstaatlichen Gremien der UNO).

Im Homeoffice organisiert jede Person seine Arbeit auf ihre Weise und es kann nur das Resultat bewertet werden. Gutes Remote-Leadership ist

4 Svoboda, Kimberly (2010): To Lead Others, Put On Your Own Oxygen Mask First. In: Forbes, 9.4.2019. Abgerufen am 17.6.2020.

5 Karriereexperten Akademie (2017): Fragebogen: Potenzialentwicklung in der Selbstführung. Aufgerufen am 17.6.2020.

6 Vgl. Kübler-Ross-Kurve des Wandels (Transformationsprozess): Schock, Verleugnung, Frustration, tiefe Trauer, Ausprobieren, Akzeptanz, Anpassung.

7 Vgl. D'Auria, Gemma, De Smet, Aaron (2020). Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges. McKinsey & Company, 16.3.2020. Abgerufen am 17.6.2020.

deshalb eine stärker ergebnisorientierte Führung⁸. Virtuelle Führung setzt Vertrauen voraus, gleichzeitig bringt sie einen erhöhten Aufwand für die Beziehungspflege (Kommunikation) und die Koordination (alignment) mit sich.

F. Partizipation & Empowerment: In einer gewöhnlichen Notfallsituation wird eine Organisation klassischerweise mit einer Command- and Control-Struktur reagieren. In der Komplexität einer unvorhersehbaren Krise wie der gegenwärtigen Pandemie, treffen wir auf unbekannte Fragestellungen und Probleme. Auch die Führung hat kein besseres Verständnis der Auswirkungen der Krise. Gefragt sind jetzt Pragmatismus, Improvisation und ein schrittweises Vorgehen. Das Team sollte dabei stärker einbezogen werden. Stärkere Partizipation und horizontale Zusammenarbeit erhöhen die Anpassungsfähigkeit und ermöglichen, das kollektive Wissen im Team zu nutzen. Voraussetzung dafür ist eine Verantwortungsübertragung (Empowerment) auf den Einzelnen und der Einbezug des Teams bei Entscheidungsfindungen (Partizipation).

Eine partizipative Arbeitsweise trägt zu einem Gefühl von Selbstwirksamkeit bei. Diese ist für ein motiviertes Team speziell wichtig in einer Zeit, in der wir uns die Sinnfrage öfters stellen und sich der **purpose** verschieben kann.⁹

Wie führen wir nun unsere Teams durch die Krise?

Die Krise ist wie eine Lupe. Sie deckt die Schwächen und Stärken der Führung schonungslos auf. Wo bisher kein Vertrauen herrschte, lässt sich dieses nicht aus dem Nichts aufbauen. Wo der Teamgeist nicht gepflegt wurde, lässt er sich mit Zoom schlecht herstellen. Wo Mitarbeitende wenig autonom arbeiteten, lernen sie dies nicht über Nacht. Leadership ist eine langfristige Investition, die sich in Krisenzeiten besonders auszahlt. Mutiges Leadership nutzt die Krise um Veränderungen anzustossen.

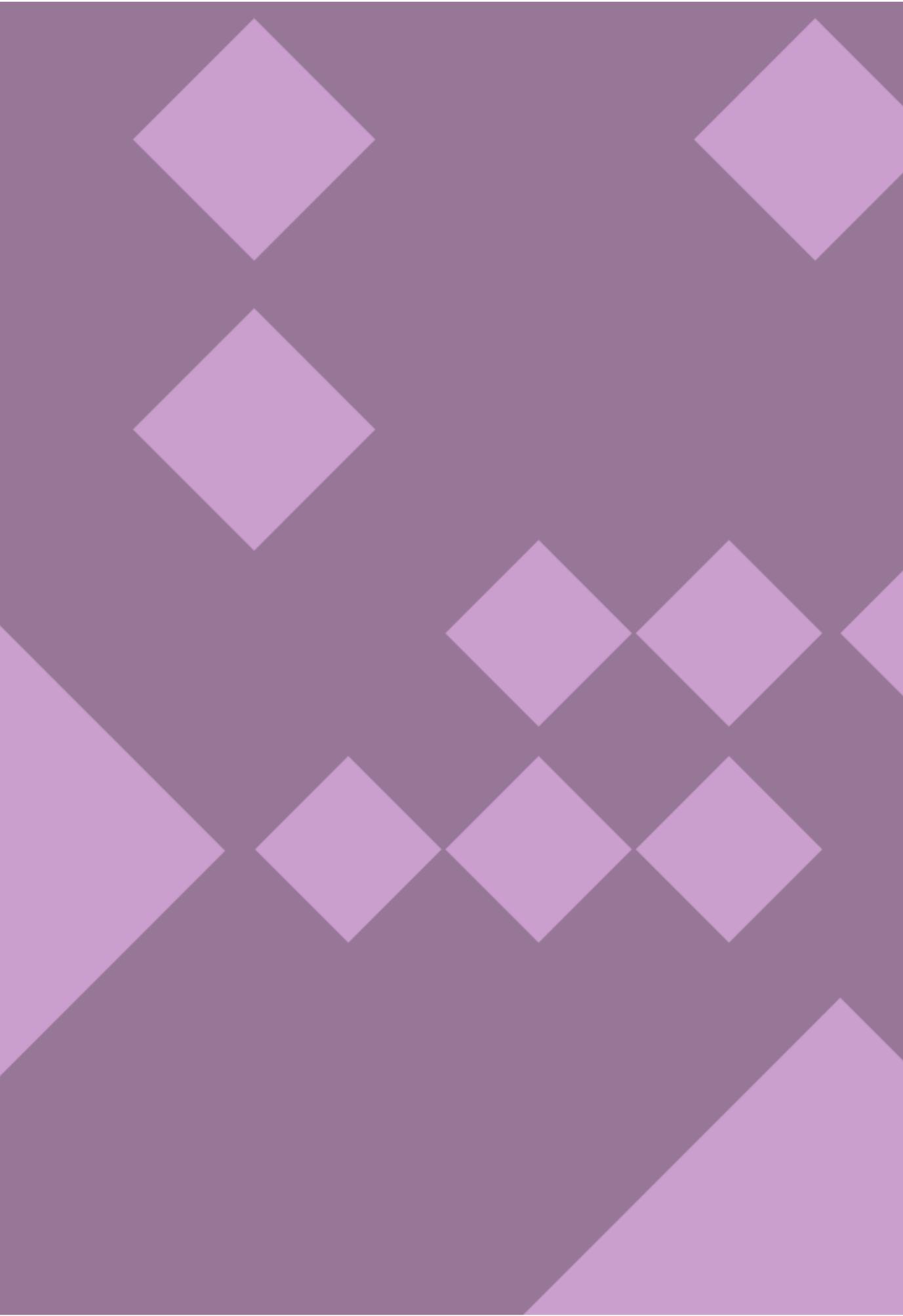
Trust the team. Gute Führung in und nach der Krise ist deshalb auch **empathische Führung**. Für die Teamleitung braucht es sowohl Kenntnis und Verständnis für die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeitenden, als auch die Fähigkeit, ein Team gemeinsam zu Zielen zu führen. Ein partizipativer Führungsstil hilft bei der Bewältigung der Komplexität während und nach der Pandemie. Nicht command and control navigiert uns in die Zukunft, sondern der Einbezug aller auf einer starken Basis des gegenseitigen Vertrauens.

Put your own oxygen mask first. Nur wer sich selber führen kann, kann auch andere führen. **Self-Leadership** ist deshalb eine der zentrale Führungsqualitäten der Zukunft – wie uns Corona gezeigt hat.



⁸ Wobei einige Firmen auf Spy-Software setzen, um die Aktivitäten der Mitarbeitenden zu überwachen. In diesen Fällen entspricht die Führungskultur nicht dem ergebnisorientierten Führen, das auf Vertrauen basiert. Was bedeutet das für die Produktivität und Mitarbeitermotivation? Vgl. Auch Rhyh, Larissa: «Bis auf die Unterhose überwacht»: Wie Unternehmen im Home-Office Daten über ihre Mitarbeiter sammeln. In: Neue Zürcher Zeitung, 25.5.2020. Abgerufen am 17.6.2020.

⁹ Schwartz, T., Porath, C. (2014): Why You Hate Work and Matt Wilson: Why purpose is fundamental. In: The New York Times, 20.5.2014. Abgerufen am 17.6.2020.



The Sound of Generations

Wie er das Zusammenspiel fördert

Jean Philippe Gross, Diana Halbeisen, Daniela Huber, Benj Schwarz, Paula Zegers

**«Jemand anderes sein zu wollen ist eine Verschwendung deiner Person.»
(Kurt Cobain)**

Was hat eine Rockband mit deinem Team gemeinsam? Welche Konstellation macht eine Band besonders erfolgreich? Als Leader bist du jeden Tag gefordert, den Mitarbeitenden gerecht zu werden und bei Neueinstellungen das richtige Händchen an den Tag zu legen, um das Performing-Team weiterzuführen, respektive neu in Richtung Winning-Team zu begleiten.

Individuen bringen, ob in einem Team oder in einer Band, unterschiedliche Werte und Bedürfnisse, aber auch Ansichtsweisen und Erfahrungen mit sich. Langfristig erfolgreich sind oft nur diejenigen, welche in ihrem Umfeld transparent und sie selbst sein können. Dies entscheidet, ob ihr mit eurer Band weiterhin in der Garage spielt oder Ohrwürmer schreibt, welche euch bis zu der Chart-Spitze katapultieren.

Wir nehmen dich mit auf die Tournee und zeigen dir, wie jeder Leader in seinem Team das gegenseitige Vertrauen und die Akzeptanz erhöhen und dadurch eine nachhaltige psychologische Sicherheit¹ für jedes Teammitglied erarbeiten kann. Der nachfolgende Essay eignet sich für alle Menschen mit einem Interesse an erfolgreicher, rhythmischer Teamarbeit, welche Spass macht.

The Sound of Generations Das Debütalbum

Wir haben uns in den letzten Monaten mit den Generationen auf dem Arbeitsmarkt befasst, sie verglichen und mit unseren eigenen Erfahrungen abgeglichen. Bei einem ersten gemeinsamen Brainstorming haben wir die verschiedenen Generationen von A bis Z analysiert und die jeweilige Motivlage sowie ihre pains und gains aufgespürt.

In der Folge durften wir mehrere spannende Interviews mit Geschäftsführerinnen, Beratern, Angestellten und selbständigen Unternehmerinnen führen. Dabei wurde uns bewusst, dass kulturell und altersmässig durchmischte Teams wichtig sind und – richtig eingesetzt – einen grossen Mehrwert bieten können. Diversität lässt neue Denkweisen entstehen. Doch einzig viele

verschiedene Generationen im Boot zu haben, genügt als Erfolgsrezept² nicht mehr. Ein Artikel der *Harvard Business Review*³ bestätigt, dass die generationenbedingten Werte nur geringfügig voneinander abweichen. Das Klischee, dass sich dauertippende Digital Natives nicht mit langweiligen Boomern verstehen, wird widerlegt. Hingegen werden – quer durch alle Altersgruppen, die nachfolgenden Team-Werte als am ausgeprägtesten genannt: Offenheit, Respekt, Wertschätzung und Authentizität.

Auch dem Entwicklungsprozess, der von den meisten Teams durchlaufen wird, ist viel Aufmerksamkeit zu schenken. Neu zusammengesetzte Teams erfahren die Phasen von Forming, Storming, Norming und Performing, ein Modell nach Bruce Tuckmann aus dem Jahr 1965. Dabei besteht die Schwierigkeit, die Storming-Phase erfolgreich zu überstehen, um anschliessend zu einem leistungsstarken Team zu werden. Gemäss Dr. Ina Goller, Arbeitspsychologin und Founder der Organisationsberatung Skillsgarden, verharren viele Teams in der Norming-Phase, sofern sie aus dem Storming überhaupt herauskommen.

Wer sich jederzeit in der richtigen Phase verorten kann, wird sich auch selbstbewusster darin bewegen können.

Save Tonight Die psychologische Sicherheit

Warum es nicht nur genügt die besten Musiker für ein Performing-Team zu gewinnen, ist spätestens seit einer Google-Studie⁴ über erfolgreiche Teams bekannt. In der Studie wurden 180 Google-Teams analysiert, um herauszufinden, was besonders ergebnisreiche Teams auszeichnet. Beim Resultat zeigte sich, dass es nicht primär um die Teammitglieder geht, sondern um die Art und Weise der Zusammenarbeit. Die psychologische Sicherheit wird hier als einer der essentiellsten Faktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit aufgezählt.

«Zugehörigkeit gibt Sicherheit und Sicherheit entsteht im Team. Sicherheit für Einzelne entsteht aus dem Ganzen.» (Benj Schwarz)

Auch Amy Edmondson, die Novartis-Professorin für Führung und Management an der Harvard Business School, beschäftigt sich intensiv mit «Teaming» und psychologischer Sicherheit. Sie stellte fest, dass der grösste Unterschied zwischen erfolgreichen und stagnierenden Teams die Fähigkeit war, Niederlagen zuzugeben. Die zielorientierten Teams waren offener und hatten eine grössere Bereitschaft, Fehler einzugestehen und diese zu rapportieren. In einem TED-Talk⁵ erklärt sie, wie ein Team aufgebaut sein sollte, das von zwischenmenschlichem Vertrauen und gegenseitigem Respekt geprägt ist und infolgedessen eine offene Teamkultur pflegt. So ist es die psychologische Sicherheit, die stark beeinflusst, inwieweit jede Person im Team bereit ist, Neues zu lernen, gemeinsame Ziele zu verfolgen und zu scheitern, ohne ständig mit dem Selbstschutz beschäftigt zu sein⁶.

2 Vgl. King, E., Finkelstein, L., Thomas, C., Corrington, A. (2019): Generational Differences At Work Are Small. Thinking They're Big Affects Our Behavior. In: *Harvard Business Review*, 1.8.2019. Abgerufen am 17.6.2020.

3 Ebd.

4 Vgl. Duhigg, Charles (2016): What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. In: *The New York Times Magazine*, 25.2.2016. Abgerufen am 17.6.2020.

5 Siehe Edmondson, Amy (2014): Building a psychologically safe workplace. In: YouTube, 4.5.2014. Abgerufen am 17.6.2020.

6 Vgl. Schein, Edgar und und Bennis, Warren (1965): *Personal and organizational change through group methods*. Wiley.

The First Cut Is the Deepest Keine zweite Chance für den ersten Eindruck

Wer kennt es nicht: Man trifft zum ersten Mal auf Menschen, die einen über kurz oder lang in einem anstehenden Projekt begleiten werden. Ein Blick, eine Berührung, eine lockere Äusserung – die ersten Momente prägen unseren Eindruck von fremden Personen. Wenn man das erste Mal zusammen musiziert, benötigt das Fingerspitzengefühl.

Häufig ist zu beobachten, dass auf der Sachebene losgelegt wird – ohne Warm-up, Vorband oder Pre-show. Für den zwischenmenschlichen Austausch bleibt das Pausengespräch und in diesem geben Menschen, je nach Generation, Kultur und Alter, unterschiedlich viel oder wenig von ihren persönlichen Werten preis. Dabei sind es häufig abweichende Wertvorstellungen, die während der inhaltlichen Arbeit in Form von Konflikten an die Oberfläche geraten. Es fehlt also am Setting, um persönliche Werte für die anderen sichtbar zu machen.

Ebenso wie die ihnen anvertrauten Rollen tragen viele Menschen ihre Businessmaske im Alltag. Für dieses Phänomen liefert das Eisberg-Modell⁷ eine anschauliche Beschreibung: Für Aussenstehende ist nur ein kleiner Teil der Persönlichkeit eines Menschen sichtbar, während ein viel grösserer Teil der Persönlichkeit üblicherweise verborgen bleibt. Zusammenfassend sprechen diese Erkenntnisse gegen eine starke Team-Performance – und so muss es nicht bleiben.

Auf der nachfolgenden Tour führen wir dich und dein Team Schritt für Schritt näher zusammen. In verschiedenen Übungen baust du die psychologische Sicherheit auf, die dir als Leader oder Leaderin hilft, ein schlagkräftiges Team zu formieren.

Du wirst wichtige Erkenntnisse über deine Mitmenschen gewinnen und lernen, Fehler als einen Bestandteil der Arbeit zu betrachten. Falls du dir zudem schon immer mehr konstruktives Feedback gewünscht hast, bekommst du mit diesem Essay ein wichtiges Instrument an die Hand, um es fest in deinen Arbeitsalltag zu verankern. Am Ende wirst du in der Lage sein, das erreichte Level an psychologischer Sicherheit sogar messen und immer weiter verbessern zu können.

Wir helfen euch, zu der erfolgreichen Band zu werden, die ihr schon immer sein wolltet.

«Let the good times roll.» (B. B. King)

Up in the Sky Der Soundcheck

Unter Soundcheck versteht man die Kontrolle und Einstellung der Musikanlage vor dem eigentlichen Einsatz. Es ist eine Abstimmung zwischen Musikerinnen und Tontechnikern sowie der Band. Obwohl der Soundcheck ein enorm wichtiger Erfolgsfaktor für das Gesamterlebnis ist, bleibt oft nur wenig Zeit dafür.

7 Vgl. Wikipedia (2020): Eisbergmodell. In: Wikipedia, die freie Enzyklopädie. Abgerufen am 17.6.2020.

Auch in der Teamzusammenarbeit kannst du den Soundcheck nutzen, um die Gesamtperformance zu steigern. Natürlich geht es dabei weniger um Gitarren und Bässe, sondern um jene Wertvorstellungen der Mitarbeitenden, die für sie in der Zusammenarbeit besonders von Bedeutung sind. Du kannst den Soundcheck nutzen, um Übereinstimmungen oder divergierende Haltungen sichtbar zu machen. Die visuelle Darstellung dieser Wertevorstellungen erleichtert Begriffsklärungen und den Dialog.

Unsere Erfahrungen haben gezeigt, dass der Austausch von individuellen Werten sehr geschätzt wird. Auch in etablierten Teams sind mit dieser einfachen Methode wertvolle Erkenntnisse an die Oberfläche gekommen.

Wie dir der erfolgreiche Soundcheck mithilfe einer word cloud gelingt, erfährst du auf unserer Setlist.

Come As You Are Du und deine Persona auf Tour

Die Einzigartigkeit jedes einzelnen Bandmitgliedes mit seinen ganz individuellen Eigenschaften ist die Essenz für den Erfolg. Es braucht jeden, vom Leadsänger bis zum Tourmanager. Insbesondere wenn es auf Tournee geht, wird es ernst. Im Tourbus kann man sich kaum noch ausweichen und je grösser das gegenseitige Verständnis ist, desto angenehmer wird die gemeinsame Fahrt von einer Bühne zur nächsten.

Im beruflichen Kontext scheint das vielleicht einfacher zu sein und häufig werden Beruf und Privatleben strikt getrennt: Dann nimmt jeder seine berufliche Rolle ein und lässt sein privates Ich vor der Tür. Unsere Recherche und Erfahrungen jedoch zeigen: Eine Zusammenarbeit wird erleichtert, wenn wir uns besser kennen und uns auch mal verletzlich zeigen dürfen. Dadurch wagen wir mehr, setzen uns vermehrt ein und steigern die Hilfsbereitschaft in einem Team, da ein grösseres Verständnis für das Gegenüber entstehen kann.

Dieses Klima wird befördert, indem sich jeder – in einem angemessenen Rahmen – öffnen darf und wenn ein Grundinteresse vorhanden ist, die verschiedenen Persönlichkeiten zu sehen und zu akzeptieren. Sogar neugierig darf man sein, denn Neugierde baut Hürden und Vorurteile ab. Wir müssen nicht unbedingt unser grösstes Geheimnis teilen, aber ein kleiner Icebreaker hilft dabei, sich so wohl zu fühlen, damit jeder sich selber sein darf und dabei auf Akzeptanz und Respekt stösst.

Eine einfache Methode hilft, Hürden abzubauen und einzelne Teammitglieder darin zu unterstützen, etwas von sich persönlich preiszugeben. In dieser Übung kommt jeder schon zu Beginn zu Wort und sie verdeutlicht die Vielseitigkeit jeder einzelnen Person.

Zusammengefasst ist jede Person, egal in welcher Rolle und Position, einzigartig und ein wichtiger Bestandteil des Teams: Darauf aufbauend haben wir einen kleinen Fragebogen zusammengestellt.

Schärfe dein Profil und lerne dein Team besser kennen mit dem Persona-Template aus der Setlist.

I Can See Clearly Now Top oder Flop ist eine Frage der Perspektive

Zwischen den Musikerinnen und dem Management zeigen sich nach einer ersten erfolgreichen Zusammenarbeit die ersten Höhen- und Tiefflüge – zwischen Euphorie und Streitigkeit. Beide «Parteien» arbeiten zwar eng miteinander, doch wie verschieden dennoch die Horizonte und Ansichten über Ziele und Werte sein können, zeigt sich backstage in wiederkehrenden Reibereien, die nicht selten in Streit enden.

Diese Streitigkeiten sind nicht nur emotional eine Belastungsprobe, sondern gefährden auch die ganze Existenz einer Band: «Ich würde an deiner Stelle ganz anders handeln» und «ich verstehe dich nicht und kann deine Entscheidung nicht nachvollziehen» sind Parolen, die wir alle kennen. Wünschten wir uns doch in so mancher Situation, uns besser in die Lage des anderen versetzen zu können ...

Als Leader ist es wichtig, für seine Entscheidungen und Fehler einzustehen und diese den Teammitgliedern ebenso wie nach oben hin offen zu kommunizieren. Das Treffen von Entscheidungen für das gesamte Team ist nicht immer einfach und stösst oftmals bei Unbeteiligten an der Basis auf Unverständnis und Verletzlichkeit.

Wie das funktionieren soll? Wir tauschen ganz einfach unsere Rollen. Der Schlagzeuger und der Gitarrist sind nun plötzlich als Manager tätig, während sich die Managerin und die Organisatorin als Pianistin und als Leadsängerin versuchen. In einer anderen Haut sieht die Welt zwar immer noch gleich aus, aber der Perspektivwechsel löst ein massgebliches Verständnis für die Wahrnehmung der jeweils anderen Position aus. Dies führt zwangsläufig zu einer verbesserten Kommunikation und zu einem starken Anstieg von Vertrauen innerhalb der gesamten Gruppe.

Unser Testing hat gezeigt, dass durch die Veränderung der Perspektive in neutralem Raum – ohne Verantwortung und Angst vor Fehlern – sehr viel Verständnis und Akzeptanz für andere Teammitglieder entsteht. Die Angst vor Fehlern verringert sich und Produktivität und Teamgeist steigen. Die anfänglich herrschende Disharmonie tritt schrittweise in den Hintergrund.

Dieses Level hat symbolisch gesehen weder einen Anfang noch ein Ende – vielmehr ist die offene und gemeinsame Diskussion das Ziel des Spiels und kann so kurz wie möglich oder so lange wie nötig geführt werden. Wie geht ein Teammitglied aus dem Raum und was nimmt es mit, wenn es zuvor die Brille der Vorgesetzten trug und deren Entscheidungen treffen musste? Der durch Unklarheiten und Unverständnisse verursachte Graben schliesst sich.⁸

Tausche deine Position im Rollenspiel aus der Setlist und erfahre, wie die Arbeitswelt aus einer anderen Perspektive aussieht.

Gimme! Gimme! Gimme! Auseinanderlaufen oder Platte taufen

Auch die eingeschweisste Einheit der Band hat durch das lange Tourleben Risse erhalten. Die anfangs herzlichen Neckereien haben sich durch die

täglichen Herausforderungen in verletzende Bemerkungen verwandelt. Genau hier setzt die Feedbackkultur an, die dabei hilft, eine Vertrauenskultur zu etablieren. Sie dient als Frühwarnsystem, um Eskalationen im Team vorzubeugen, hilft aber auch, um den Applaus, aber auch Buhrufe konstruktiv untereinander austauschen zu können sowie aneinander und miteinander zu wachsen.

Feedback geben und empfangen ist ein laufender Prozess und kein einmaliger Vorgang. Es gibt viele Abhandlungen darüber, wie man konstruktives Feedback gibt und auch angemessen annimmt. Doch werden diese Empfehlungen umgesetzt? Oder in einer Leadership-Rolle ausgeübt? Nicht nur für ein Team, sondern auch für jeden Leader ist, neben der Selbstreflexion, das Abgleichen von Selbst- und Fremdbild durch Austeilen und Empfangen von Feedback eine grossartige Chance, in seiner Führungsrolle zu wachsen. Der Mut, sich auch kritischen Stimmen zu stellen und den Mitarbeitenden auf Augenhöhe zu begegnen, schafft Vertrauen und Respekt. Unsere persönlichen Erfahrungen zeigen, dass es für fast jeden Menschen fundamental ist, Feedback zu erhalten und selber zu geben und dass es zu einer grossen Demotivation führen kann, wenn dieser Austausch fehlt. Durch die Möglichkeit, Rückmeldungen zu erhalten und zu geben, wird man als Person wahrgenommen und kann gleichzeitig mitgestalten.

Konstruktives Feedback ist nicht mit Kritik gleichzusetzen, denn Feedback strebt eine Verbesserung des Bestehenden an. Feedback bedeutet an erster Stelle, verschiedene Perspektiven abzugleichen. Jeder Mensch nimmt die Welt subjektiv wahr und keine individuelle Perspektive kann den alleinigen Anspruch auf die Wirklichkeit erheben. Lebensgeschichte, Glaubenssätze, Bedürfnisse, Annahmen und auch die Tagesform eines Individuums beeinflussen, wie es die Welt sieht. Ein Abgleich dieser Faktoren untereinander ist essenziell, um als Einheit in der Lage zu sein, die gleiche Musik zu spielen und die Zuhörenden zu begeistern.

In unserem Arbeitsalltag hat sich gezeigt, dass Ermüdungserscheinungen bei den Teilnehmenden auftreten können, wenn in einer Feedbackrunde, z. B. beim Daily-Stand-up-Meeting stets dieselben Fragen gestellt werden. Diesem Problem haben wir uns angenommen und ein Fragenset kreiert, das sich auf drei Themenfelder (Wertschätzung, Wunsch und Lernen) fokussiert und eine Auswahl an unterschiedlichen Fragesätzen beinhaltet. Dazu gibt es eine Zusammenstellung von wenigen Regeln, die wir als grundlegend erachten, um Feedback zu geben und zu empfangen. Das Einhalten dieser Regeln soll dafür sorgen, dass der Angesprochene sich die Inhalte anhören kann, ohne sich davon angegriffen zu fühlen. Das wiederum ist die Basis für ein konstruktives Gespräch über unterschiedliche Bedürfnisse und Sichtweisen.

In der Analogie der Musikband heisst das: Es lohnt sich, eine Feedbackkultur einzuführen, die es den einzelnen Musikern gemeinsam mit ihrer Lead-sängerin und dem Plattenlabel ermöglicht, sich auf dem Nährboden der psychologischen Sicherheit zu einer grossartigen Rockband zu formieren, die diverse Musikpreise abräumt. Und das Beste zum Schluss: Konstruktives Feedback zu geben und anzunehmen, ist lernbar. Die Übung macht den Meister!⁹

Übung macht den Meister! Lade dir deine gratis Feedbackkarten aus unserer Setlist herunter.

Celebrate Good Times – Come On! Die After-Party

Nach einem erfolgreichen Auftritt und geladen mit Adrenalin geht es direkt zur After-Party in die Hotelbar. Die Band ist ausser sich vor Euphorie und natürlich freuen sich auch das Management und die Plattenfirma über den Erfolg. Die Erleichterung lässt den Druck der letzten Monate etwas schwinden – Zeit also für eine Champagner-Dusche. Eine prickelnde, erfrischende Dusche gefüllt mit Wertschätzung, Lob und Dank an deine Bandkolleginnen ... Positive Rückmeldungen erhalten im stressigen Touralltag wenig Platz. Teile deine Freude mit ihnen – und was du an anderen magst. Du wirst überrascht sein, mit welcher Wertschätzung auch du geduscht wirst.

Wie feiert man wie ein richtiger Rockstar? Schau es dir in der Setlist an.

All I Do Is Win! Die Grammy-Show

Die nominierten Artisten sind bekannt, der rote Teppich ist ausgelegt. Der Puls schlägt am Vorabend der beliebten Grammy-Show hoch. Gibt es einen Preis in der Kategorie Best New Artist oder reicht es sogar für die Auszeichnung mit dem Grammy Hall of Fame Award, der eine dauerhafte, qualitative oder historische Leistung würdigt?

Dies kommt ganz auf den Stand der Entwicklung in deinem Team an. Um den Teamerfolg dauerhaft zu verankern, ist es nötig, den Puls regelmässig zu messen und zu beobachten, wie sich das Team-Happiness-Barometer verändert.

Mit dem Spickzettel auf unserer Setlist kannst du den Status der psychologischen Sicherheit, oder anders gesagt, den Team-Happiness-Status in deinem Team herausfinden. Landet ihr hie und da im orangen oder sogar im roten Bereich, greifst du frühzeitig ein und bringst dein Team back on track, zurück zu einer glücklichen Fanbase.

Du willst das Team-Happiness-Level deiner Gruppe messen und laufend verbessern? Mit dem Teambarometer aus der Setlist stellst du die psychologische Sicherheit langfristig sicher.

Das Fazit Die Hall of Fame

Schiebt ein Leader Misserfolg in der Zusammenarbeit auf durch unterschiedliche Generationen verursachte Differenzen ab, verschenkt er oder sie das Potenzial, das genau diese Konstellation von Unterschieden mit sich bringt. Viel reichhaltiger erscheint die Chance, jede Person mit ihren Stärken und Schwächen anzunehmen. Wo kommt jemand her? Welche Werte vertritt diese Person? Was sind die Lebensziele deiner Teammitglieder?

Diese Faktoren sind die Hände, die dich beim stage diving stützen: Die Sicherheit zwischen Management und Band, dass alle die gleiche Vision teilen, und das blinde Vertrauen in den Drummer, den Takt im Zusammenspiel genau anzugeben.

⁹ Vgl. Grolman, Florian: Feedbackregeln: Feedback geben leicht gemacht. In: Mitio Organisationsberatung; Grätsch, S.; Knebel, K. (2018): Feedback geben: 10 Regeln für erfolgreiches & konstruktives Feedback. In: Berliner Team, 23.10.2018. Beide abgerufen am 17.6.2020.

Die heutige (Arbeits-)Welt ist geprägt von komplexen Problemen, die nicht mehr durch systematisches Analysieren und best practices kontrolliert werden können. Vielmehr braucht es teamfähige Leader, die in Echtzeit agieren und alles nur Mögliche aus der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft verknüpfen. Eine experimentelle und schrittweise Vorgehensweise ist gefragt, deren Kompass die menschliche Intuition ist. Je grösser die Diversität in der Gruppe ist, umso unterschiedlichere Muster an Lebenserfahrungen und Denkansätzen sind vorhanden, aus denen ein ganzheitlich durchdachtes Agieren geschöpft werden kann.

Wo alle das Gleiche denken, wird an nichts anderes gedacht

Teams benötigen eine Vielfalt, welche über die Persönlichkeiten definiert wird. Denn diese Diversität bringt, in jeder Hinsicht, das ganze Team als Einheit weit über die Summe jedes Einzelnen hinaus. Man stelle sich eine Band vor, bestehend aus fünf Schlagzeugern: So ausgezeichnet jeder spielen kann, so schlecht können diese fünf Player als Band und als Team funktionieren.

Durch die Einzigartigkeit jeder Persönlichkeit und deren Fähigkeiten kann jeder ein Teil eines grossen Ganzen sein und die Schnittmenge mit anderen als Entwicklungsspielraum nutzen. Wächst das Individuum, stärkt sich in einem kollaborativen Umfeld das ganze Team.

Für die perfekte Teamkonstellation endet man oft beim vergeblichen Suchen oder Finden eines Anfangs oder Endes. Vielmehr sind Beständigkeit und Rhythmus von entscheidender Bedeutung. Die Anwendung der Methoden zur Erreichung von psychologischer Sicherheit wird sich nachhaltig für das Klima in Teams bezahlt machen – selbst wenn sich Teamzusammensetzungen im Laufe der Zeit natürlicherweise verändern.

Hat dein Team seine Instrumente aufeinander abgestimmt und den Generationenmix als Chance erkannt? Wenn du als Leader diese beiden Fragen mit Ja beantworten kannst, dürft ihr euch auf eine ausverkaufte Welttournee freuen.



Demotivatoren im Arbeits-Universum

Weniger Weltraumschrott im Arbeits-Universum –
bekämpfe Demotivation für ein motivierendes Arbeitsumfeld
Alexandra Bättig, Victor Dubocage, Mark Jacob, Jeannine Schnetzler



Podcast «Leadership is no rocket science»
Folge 01: Weniger Weltraumschrott im Arbeits-Universum

Herzlich willkommen zur ersten Folge in der Podcast-Reihe «**Leadership is no rocket Science**». Wir nehmen euch mit auf eine kosmische Reise durch das Arbeits-Universum. In jeder Folge machen wir in einer anderen Galaxie Halt und schauen uns an, wie innovative Leader dort mit den neuen Herausforderungen der volatilen Arbeitswelt umgehen und welche Lösungsansätze sie dafür entwickelt haben.

Heute starten wir mit einer kleinen Zeitreise: Was wir in den vergangenen Monaten erlebt haben, war eine hochkonzentrierte Dosis der VUCA-Welt. Auf einmal ist nichts mehr wie früher. Pläne lösen sich in Luft auf und wir können weder unsere Freunde noch Familien sehen. Alle sitzen in ihrem Homeoffice und eine kollektive Ungewissheit und Verunsicherung macht sich breit – wie geht es weiter? Während sich die einen – resigniert von der Situation – über den tieferen Sinn des Lebens Gedanken machen, kommen andere in dieser Phase des totalen Chaos erst so richtig in Fahrt.

Eine Leaderin, die in dieser Zeit nicht stillstand, haben wir heute zu Gast: Gianna Comandini, 38 Jahre alt, Art Directorin bei Kosmix, einer Kreativagentur mit Sitz in Zürich. Gianna leitet seit rund zwei Jahren ein siebenköpfiges interdisziplinäres Team. Sie erzählt uns von ihrem Experiment, das sie mit ihren Mitarbeitenden gestartet hat, um im Kontext von Unsicherheit und fehlendem physischen Kontakt während der Covid-19-Pandemie im Frühling 2020 ein aktiv motivierendes Arbeits-Universum zu schaffen. Eine Arbeit, die natürlich nicht mit dem Ende der Krise abgeschlossen oder hinfällig ist, sondern die Zusammenarbeit hoffentlich nachhaltig prägen wird.

Liebe Gianna, wir freuen uns, dich als allerersten Gast in unserer Podcast-Reihe begrüßen zu dürfen. Unglaublich spannend, was du in diesen kosmisch turbulenten Zeiten mit deinem Team geleistet hast. Erzähl uns doch mal von deiner Reise ... Wie hast du es geschafft, in diesem Umfeld ein motivierendes Arbeits-Universum zu etablieren?

Zuallererst möchte ich mich bedanken, dass ich heute hier sein darf und euch von meinen Erfahrungen der letzten Monate erzählen kann. Das bedeutet mir viel. Rückblickend war es eine sehr intensive, aber unglaublich lehrreiche Zeit.

Wie bist du auf die Idee gekommen, diesen Schritt mit deinem Team zu wagen?

Eigentlich über einen Buchtipp, den ich von einem guten Freund bekam. Er hatte gerade «Mythos Motivation» von Reinhard Sprenger gelesen und war völlig begeistert. Als Teamleaderin liegt es mir besonders am Herzen, dass ich für meine Mitarbeitenden optimale Rahmenbedingungen kreieren kann und dass alle motiviert zur Arbeit kommen. Als Kreativschaffende habe ich die Erfahrung gemacht, dass man ein sicheres und motivierendes Arbeitsumfeld braucht, damit man befreit kreativ sein kann.

Was wäre denn das optimale Arbeits-Universum bzw. was wären die optimalen Rahmenbedingungen, damit du und dein Team kreativ arbeiten können?

Für meine Mitarbeitenden muss die Möglichkeit bestehen, sich bei ihrer Arbeit zu entfalten. Dafür müssen sie selbstbestimmt handeln und ihre Fähigkeiten zur Anwendung bringen können. Die Ziele und die Vision unserer Organisation müssen klar und transparent sein, denn nur so ist es möglich, dass einerseits ich, aber auch meine Mitarbeitenden sich damit identifizieren können. Das ist unglaublich wichtig für unser Empfinden von Sinnhaftigkeit. Und wenn wir schlussendlich alle am gleichen Strang ziehen und alle ein Ziel haben, dann können wir auch gemeinsam etwas Neues schaffen – dies zahlt schliesslich auf unser Gemeinschaftsgefühl als Team ein.

Hast du dir dieses Wissen selber erarbeitet oder steckt eine Theorie dahinter?

Diese Erkenntnis habe ich aus dem Buch «Die glückliche Organisation – Chancen und Hürden für die positive Psychologie im Unternehmen» von Ricarda Rehwaldt. In diesem Buch habe ich auch das erste Mal vom Modell der «glücklichen Organisation» gehört. Laut Rehwaldt schaffen Selbstverwirklichung, Gemeinschaftsgefühl und Sinnhaftigkeit die Rahmenbedingungen für ein motivierendes Arbeitsumfeld. Das Modell hat mir sehr gut gefallen und ich habe es mir als Grundlage angeeignet.

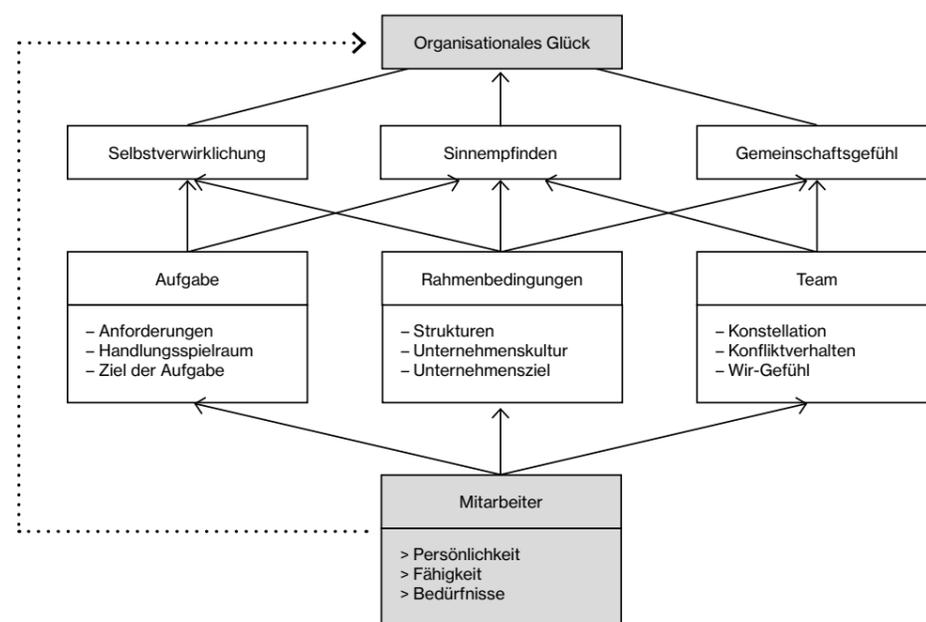


Abbildung 1: Einflussfaktoren für organisationales Glück (Quelle: R. Rehwaldt, «Die glückliche Organisation»)

Du bist ja ein richtiger Bücherwurm (lacht).

Ja, wenn mich etwas interessiert, dann bin ich intrinsisch (betont) motiviert, mehr darüber zu erfahren.

Inwiefern hat sich Covid-19 auf diese Rahmenbedingungen ausgewirkt? War Covid-19 ein möglicher Auslöser für die resultierende journey, die du gewagt hast?

Die Idee, bewusst ein nachhaltig motivierendes Arbeits-Universum zu schaffen, hatte ich schon lange ins Auge gefasst – ich meine, wer will das nicht? Aber Covid-19 war definitiv der Initiator. Die Krise und der Lockdown haben einmal alles komplett durchgeschüttelt. Plötzlich macht sich eine kollektive Unsicherheit breit von der Chefetage bis zum einzelnen Mitarbeitenden. Auch das Sicherheitsgefühl jedes Einzelnen wird verletzt. Und wenn du dir jetzt die klassische Bedürfnispyramide aus dem Jahr 1954 von Maslow vor Augen führst, dann wird dir klar, was für ein grundlegendes Bedürfnis Sicherheit eigentlich ist. Dazu kommt der fehlende physische Kontakt. Ich war pausenlos mit der Chefetage am Telefonieren, um alles zu koordinieren. Und versteh mich nicht falsch, ich liebe meine beiden Kids, aber es war auch nicht gerade hilfreich, dass die beiden ständig um mich herumwuselten und um meine Aufmerksamkeit heischten. Und dann noch das Homeschooling – ich war ganz schön überfordert. Da blieb nicht genügend Zeit, um mich ausreichend mit meinen Mitarbeitenden auszutauschen und ihnen genügend Interesse zu schenken. Gute Kommunikation, Erreichbarkeit und Transparenz sind essentiell in solchen Phasen grosser Unsicherheit – das durfte ich am eigenen Leib erfahren. Das ganze Modell von Rehwaldt und somit die Rahmenbedingungen für ein motivierendes Arbeitsumfeld kamen ins Schwanken. Für mich als Teamleaderin war das eine unglaublich unbefriedigende Zeit.

Würdest du sagen, dass in der VUCA- bzw. Post-Corona-Welt ein neuer Führungsstil gefragt ist? Wenn ja, welche neuen Anforderungen an dich als Teamleaderin erkennst du?

Absolut. Es ist ein komplett neues Mindset gefragt. So, wie ich das verstehe, besteht die Aufgabe des Leaders darin, am System zu arbeiten, um eine Umgebung zu schaffen, in der Menschen gesund wachsen und ihre Potenziale entwickeln können. Der purpose, also der Sinn und Zweck der Arbeit, wird sehr hoch geschrieben. Die Mission des transformative leader ist es, die Arbeitswelt nachhaltiger zu gestalten. Sein Anspruch ist es, durch sinnvolle Produkte und Dienstleistungen das Leben von Menschen zu verbessern oder ein Umfeld zu schaffen, in dem alle besser und zufriedener zusammenarbeiten und über sich hinauswachsen können.

Definition: Transformationale Führung ist ein Konzept für einen Führungsstil, bei dem durch das Transformieren von Werten und Einstellungen der Geführten – hinweg von egoistischen, individuellen Zielen, in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele – eine Leistungssteigerung stattfinden soll. (Quelle: Wikipedia)

Klingt anspruchsvoll, dieses neue Leadership-Profil. Siehst du dich selber bereits als transformative Leaderin?

Ich würde nicht behaupten, dass ich bereits alle Eigenschaften abdecken kann. Aber ich strebe auf jeden Fall danach und finde, es ist der richtige Ansatz.

Führungskräfte wie dich sollte es wirklich mehr geben!

(Lacht) Dankeschön.

Als Leader ist es doch auch wichtig, dass man seine Mitarbeitenden gut kennt und empathisch ist. Wie gut kennst du eigentlich dein Team, Gianna?

Empathie ist unbestritten eine wichtige Eigenschaft, die eine Leaderin mitbringen muss. Zu deiner zweiten Frage würde ich behaupten, dass ich mein Team gut kenne. Ich interessiere mich für meine Mitarbeitenden und unterhalte mich täglich mit ihnen, auch über nichtberufliche Dinge. Schon bei der Kaffeepause kannst du einiges aufschnappen, wenn du aufmerksam bist. Zudem bin ich vor knapp einem Jahr auf den Persönlichkeitstest 16Personalities gestossen, der kostenlos und sehr einfach zu handhaben ist. Natürlich konnte ich es nicht lassen und musste ihn direkt mit meinem Team ausprobieren. Verblüffend, wie treffend die Profile sind. Das war nicht nur für mich spannend, sondern auch für meine Mitarbeitenden.

Das klingt nach einem wundervollen Wir-Moment.

Wir haben danach die Auswertungen im Team, bei einem kühlen Bier, angeschaut und besprochen. Das war ein herrlicher Abend. Hilft auch unglaublich, um die psychologische Sicherheit im Team zu stärken. Diesen Test kann ich nur empfehlen.

Psychologische Sicherheit?

Grundsätzlich ist es nicht wirklich entscheidend, wer im Team ist, sondern wie die Teammitglieder untereinander interagieren – genau hier setzt psychologische Sicherheit an und ist laut Studien einer der grössten gemeinsamen Faktoren für Teamerfolg.

Ah ja? Kannst du vielleicht ein Beispiel nennen?

Es ist ganz einfach. Du warst sicher auch schon in einem Teammeeting und hattest dir tolle Ideen notiert. Vor versammelter Mannschaft warst du dann aber plötzlich doch nicht mehr so sicher, ob diese Ideen schon vorzeigbar sind, und hast so getan, als habest du nichts notiert.

Oder ein anderes Szenario: Du erhältst im Team eine Aufgabe, du bist etwas unkonzentriert und bekommst nicht die ganze Aufgabenstellung mit, sodass du noch offene Fragen hast. Bei näherem Betrachten wirken diese Fragen aber irgendwie banal, ja sogar fast unangebracht – du traust dich nicht, die Fragen zu stellen, und tust so, als habest du die Aufgabe einwandfrei verstanden. Dir war es peinlich, d. h. du hast dich in diesem Moment in deinem Team nicht ausreichend sicher gefühlt, diese banalen Fragen zu stellen aus Angst, die anderen könnten deinen Expertenstatus in Frage stellen.

Tatsächlich kommen mir solche Situationen bekannt vor. Kommen wir nochmal zurück auf das motivierende Arbeits-Universum. Soweit ich weiss unterscheidet man zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation? Kannst du uns vielleicht kurz den Unterschied erklären?

Klar. Intrinsische Motivation bedeutet, dass wir etwas tun, weil es uns erfüllt, weil es uns Spass und uns glücklich macht, weil es eine lösbare Herausforderung darstellt oder weil wir darin einen tieferen Sinn sehen. Dieser Antrieb kommt von innen – deshalb auch der Begriff intrinsisch. Extrinsische Motivation hingegen bedeutet, dass wir etwas tun, um eine Belohnung zu erhalten (Geld, gute Noten, Lob, Anerkennung) oder um eine Strafe zu vermeiden (Kündigung, schlechte Noten, Ärger, Demütigung). In diesem Fall wird unsere Motivation von aussen beeinflusst – deshalb der Begriff extrinsisch. Extrinsische Motivation kann kurzfristig funktionieren, ist aber keine nachhaltige Art der Motivation.

Was wäre denn der optimale Zustand, in dem deine Mitarbeitenden intrinsisch motiviert sind?

Hier spricht die Motivationsforschung vom Flow-Zustand. Der Flow ist das eigentliche Ziel und somit das Objekt der intrinsischen Motivation. Nach

der Arbeit laufe ich seit einiger Zeit oft an der Limmat entlang, um meinen Kopf zu entlüften. Dabei erlebe ich regelmässig einen wunderbaren Flow-Zustand – wenn ich genau die richtige Pace gefunden habe und in mir das Gefühl entsteht, völlig unbeschwert ewig so weiterlaufen zu können. Kennst du das? Wenn du am Ende ausgepowert, aber nicht komplett erschöpft, und einfach zufrieden mit dir selbst bist. Kann aber gut sein, dass du deinen Flow bei der Ausübung einer anderen Sportart oder beim Musizieren erlebst. Ich würde sogar behaupten, dass jede Person schon mal so einen Zustand erlebt hat in ihrem Leben. Und genau diesen Zustand sollte man auch bei der Arbeit erreichen, um wirklich intrinsisch motiviert zu sein. Deshalb empfinde ich es als zentral, dass Führungskräfte Energieblockaden im Unternehmen finden und lösen, um den Energiefluss (Flow) zu fördern.

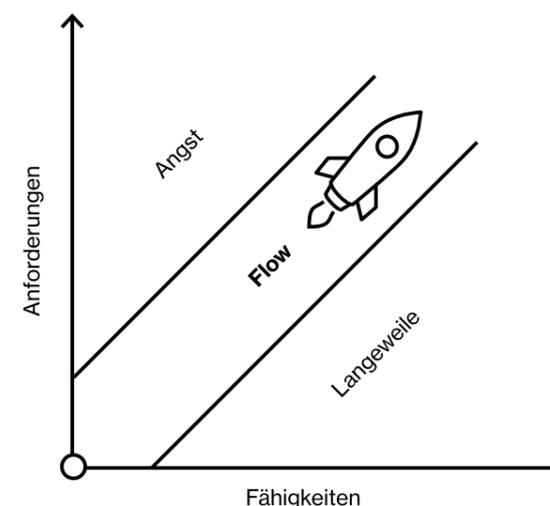


Abbildung 2: Flow-Kanal

Was, würdest du sagen, ist die grösste Erkenntnis, die du aus dem Buch «Mythos Motivation» für dich mitgenommen hast?

Für mich sind es primär diese Erkenntnisse: Man unterscheidet zwischen Motivation und Motivierung. Motivierungsversuche wirken langfristig demotivierend. Als Führungskraft kannst du nicht motivieren, du kannst aber kontinuierlich daran arbeiten, Demotivation zu vermeiden oder abzubauen. Ich glaube nämlich daran, dass jeder Mensch grundsätzlich motiviert ist. Denk mal zurück an deinen ersten Arbeitstag: Wahrscheinlich warst du total neugierig, hattest die Ambition, etwas zu verändern, zu prägen und zu gestalten, und warst extrem motiviert, dich deinen neuen Aufgaben zu stellen. Gefühlt ein Zustand, wie frisch verliebt ... Und dann kommt die Realität, der Alltag, und die anfänglichen Glücksgefühle sind wie weggeblasen. Wäre es nicht toll, wenn wir alle wieder ein Stück von dieser Anfangs-Energie zurückbekommen könnten? Ich glaube daran, dass wir wieder auf diesen Weg zurückfinden, wenn wir als Führungskräfte anfangen, diesen «Weltraumschrott» aus unserem Arbeits-Universum hinaus zu befördern. Die Motivation meiner Mitarbeitenden kann ich nicht steuern, dafür ist jeder selbst verantwortlich. Aber ich kann ein Umfeld schaffen, in dem ihnen das besser gelingen kann, und das sehe ich als meine Mission.

Motivation: Motivation bezeichnet die Gesamtheit aller Motive, die zur Handlungsbereitschaft führen. (Quelle: Wikipedia)

Motivierung: Motivierung ist ein von aussen unternommener Versuch, jemandem Motivation zu verschaffen. (Quelle: Richard Sprenger aus «Mythos Motivation»)

Demotivator: Faktor, der demotivierend wirkt und entgegenwirkt bzw. verhindert, dass Motivation entstehen kann. (Quelle: eigene Definition)

Du hast dich also der Mission verschrieben, Demotivation aus dem Arbeits-Universum deiner Mitarbeitenden zu verbannen. Wie bist du vorgegangen?

Naja, um Demotivation oder Motivations-Blocker – ich nenne sie mal Demotivatoren, zu eliminieren, musst du sie erst einmal finden. Für mich war wichtig, in einem ersten Schritt möglichst viele Inputs von meinen Mitarbeitenden zu bekommen. Was stört, behindert oder blockiert die Motivation? Da jeder andere Vorlieben und Antreiber hat, bin ich grundsätzlich davon ausgegangen, dass es diverse Demotivatoren gibt. Am naheliegendsten war, meine Mitarbeitenden direkt darauf anzusprechen. Aber das ist einfacher gesagt als getan.

Wie meinst du das?

Hier bin ich bereits das erste Mal «gescheitert». Mein rückblickend vielleicht etwas naiver Plan war, das Thema im nächsten Remote-Teammeeting anzusprechen. Das Feedback war eher bescheiden. Also sagen wir es so, die Grundstimmung war durchaus positiv. Es gab tatsächlich auch einzelne Meldungen, aber ich denke, die Leute waren etwas überrumpelt von dieser Frage und fühlten sich nicht ganz wohl dabei, vor allen anderen diese pain points zu besprechen.

Doch so, wie ich dich einschätze, hattest du noch eine andere Idee?

Klar, so schnell gebe ich nicht auf (lacht). Und manchmal kommt die Inspiration von unerwarteter Seite. Kein Sachbuch, sondern mitten aus dem Leben ... Lia, mein Gottemeitli, ist in der zweiten Primarklasse. Vor dem Lockdown erzählte sie mir begeistert von ihrem Sorgenfresser-Monster in der Schule. Im grossen Mund des Monsters – eine umgestaltete Kartonkiste – können alle Kinder ihre Sorgen platzieren. Das Monster frisst sie dann! Manchmal aber spuckt das Monster auch wieder welche aus – jene die es nicht verdauen kann. Und die besprechen sie dann zusammen im Klassenrat.

Eine süsse Geschichte und tolle Idee!

Ja total! Und darauf basierend hatte ich dann ein paar Tage später die Idee mit dem Space-Junk-Smasher. Ohne Monster aber mit gleicher Wirkung! Ich habe mich mit unserem IT-Spezialisten zusammengesetzt und wir haben ein interaktives Feedback-Tool, in Form einer Website, für meine Mitarbeitenden entwickelt. Sie ist einfach und verständlich aufgebaut. Man kann jederzeit einen Demotivator erfassen. Und ich betone «jederzeit» – das war mir wichtig, denn wenn man Demotivation erfährt, sollte man in diesem Moment ein Ventil haben, um es zu platzieren. Nachdem der Mitarbeitende seinen Demotivator umschrieben hat, kann er ihn verschiedenen Dimensionen aus dem Arbeits-Universum zuordnen und über ein Stimmungsbarometer bewerten, wie stark der Demotivator gerade auf ihn wirkt. Den Link zur Homepage habe ich dann mit meinen Mitarbeitenden geteilt und dieses Mal hat es tatsächlich funktioniert.

**Prototyp Space-Junk-Smasher-Tool:
Demotivatoren aus dem Arbeits-Universum verbannen**

Mir gefällt vor allem, dass du eine Lösung gewählt hast, die unabhängig von Raum und Zeit funktioniert.

Das war mir auch von Anfang an total wichtig. Ich bin überzeugt, dass wir in Zukunft Homeoffice und remote work vermehrt und vor allem bewusster in unseren Arbeitsalltag einplanen müssen. Und da ich das Tool während dem Lockdown eingeführt habe, war es schlicht eine Voraussetzung. Gerade in solchen Zeiten ist es, wie bereits erwähnt, zentral, mit den Mitarbeitenden im

Austausch zu bleiben und sich nicht nur rein operativen Themen zu widmen. Ich kann mir aber trotzdem auch vorstellen, irgendwann zusätzlich eine physische Ebene zu schaffen, um die Demotivatoren erfassbar zu machen – z. B. mit einem Spielautomaten. Wer weiss ...

Denkst du, dass sich Motivatoren und Demotivatoren unterscheiden in besonders unsicheren Zeiten?

Ja, nach meiner Erfahrung wirken unsichere Zeiten wie ein Verstärker. Gerade bei den Demotivatoren zeigt sich das besonders: Was vorher schon störte, wird in solchen Situationen unerträglich.

Ich sehe dich gerade vor meinem geistigen Auge, wie du dich durch einen kosmischen Sturm von Demotivatoren kämpfst und irgendwie versuchst, den Überblick zu behalten ...

(Lacht) Wäre ich doch nur bei meiner Fragerunde im Teammeeting geblieben – das wäre übersichtlicher gewesen. Aber es war für mich total spannend zu sehen, was alles eingetragen wurde. Sieben Persönlichkeiten, sieben verschiedene Perspektiven und individuelle Situationen. Ich muss sagen, es war eine Challenge und ich musste mir hier wirklich etwas überlegen, damit ich mit all diesen Inputs sinnvoll arbeiten konnte. Es war wie die eine Kiste voller bunter Bauklötze, die du zusammenbauen musst, um etwas Neues zu schaffen.

Nach welchen Kriterien oder welcher Logik hast du die Demotivatoren organisiert?

Ein Moment für mein «Bücherwurm-Ich»: Ich habe dir ja erzählt, dass ich sehr begeistert war von der Idee der Theorie der «glücklichen Organisation». Dort gibt es vier Einflussfaktoren für Glück in der Organisation: Mitarbeitende, Aufgaben, Team und Rahmenbedingungen. Das habe ich daher als Basis für mein Raster genommen. Für mich essentiell war aber auch die Dimension Leadership. Denn meine Recherche hat gezeigt, dass Führungskräfte, und da zähle ich ja auch mich dazu, oft den grössten demotivierenden Einfluss auf ihre Mitarbeitenden haben. Darum habe ich die Theorie von Ricarda Rehwaldt auf meine Weise ergänzt. Im Endeffekt orientiert sich die Darstellung an einer klassischen Context-Map.

Und wie hast du nun entschieden, welchen «Weltraumschrott» du oder das Team zuerst angehen wollt?

Das hat sich schnell abgezeichnet. Zum Bereich «Kommunikation und Transparenz» sind ganz viele Inputs gekommen, wodurch diese Dimension im Arbeits-Universum aufgeleuchtet hat. Das hat mich dann auch dazu bewegt, die Situation in den letzten Wochen zu reflektieren. Und mir sind einige Situationen eingefallen, die wirklich nicht optimal verlaufen sind. Aber um auf Nummer sicher zu gehen, habe ich diese Ergebnisse nochmals mit dem Team geteilt. Wir haben darauf im Team beschlossen, uns dieser Challenge zu stellen. Ich war froh, denn ich glaube, wir hatten hier die besten Möglichkeiten, tatsächlich etwas zu bewirken.

Gianna, jetzt sind wir aber gespannt: Wie hast du deinen auserkorenen Motivations-Blocker angepackt?

Ich war etwas unsicher am Anfang. Ich wusste, was die Challenge ist und dass ich es gemeinsam mit meinem Team lösen wollte. Aber das «wie genau» fehlte mir – und vor allem remote. In normalen Zeiten hätte ich mein Team zu einem Workshop eingeladen und wir hätten das gemeinsam erarbeitet – so machen wir das auch, wenn wir neue Ideen für ein Kundenprojekt entwickeln oder ein Problem gemeinsam lösen müssen. Inspiration musste her und darum habe ich Alexander angerufen.

Alexander?

Er war mein Retter (lacht) ... Nein, er ist ein guter Freund aus Studienzeiten und absolviert eine Weiterbildung in Strategic Design an der Zürcher Hochschule der Künste. Wir tauschen uns oft zu unseren beruflichen Herausforderungen aus – quasi Peer-Coaching. Zusammen mit ihm habe ich dann eine Herangehensweise entwickelt. Wichtig fand ich den Hinweis, dass wir nicht eine komplett neue Methode einführen, sondern auf etwas aufbauen, das uns schon vertraut ist – wie z. B. Brainstorming. Er hatte die Idee, special brainstorming als Technik zu versuchen. Ich war total begeistert. Wir haben dann die Methode Figuring Storming gewählt und uns überlegt: «Wie würde X unser/dieses Problem lösen?». Und bei uns waren diese Person X u. a. ein einsamer Astronaut in der ISS. Die Methode verspricht auch Spass und Leichtigkeit – etwas, das wir alle, gerade in diesen Zeiten, gut gebrauchen können – und ist ideal, um andere Perspektiven einzunehmen oder gezielt mal out of the box zu denken.

Kurzbeschreibung der Methode: Bei der Methode Figuring Storming wird Brainstorming aus der Sicht einer Drittperson betrieben. Dazu wird die Frage gestellt: «Wie würde X dieses Problem lösen?» Als X eignen sich fiktive Filmfiguren wie James Bond oder Superman, Berühmtheiten wie Albert Einstein oder der Dalai Lama, Personen aus dem Alltag oder Umfeld oder definierte Persona, die im Rahmen eines Design-Thinking-Prozesses definiert wurden. Der bewusste Perspektivenwechsel, mit welchem die Methode spielt, kann helfen, die Kreativität zu steigern. (Quelle: «Das Design Thinking Toolkit»)

Mehr Inspiration und Methoden gibt es beispielsweise im «Das Design Thinking Toolkit», herausgegeben von Michael Lewrick, Patrick Link und Larry Leifer, 2019 beim Verlag Vahlen.

Und wie macht man das, wenn man keinen Alexander hat?

Es gibt Hoffnung! Es gibt schon gefühlt tausend Methoden, die einwandfrei beschrieben sind und die man nur noch anwenden muss. Dazu kann ich Websites zu Liberating-Structures- Methoden oder Bücher zu Design-Thinking-Methoden empfehlen.

Du spannst mich ganz schön auf die Folter. Erzähl doch endlich, auf welche Lösungen ihr gekommen seid und wie ihr sie in euren Arbeitskosmos integriert habt?

Wir hatten viele wilde Ideen – das war ja auch das Ziel! Aus den Feedbacks im Tool wurde klar, dass meine Mitarbeitenden im Homeoffice vor allem den physischen Kontakt und den ungezwungenen informellen Austausch aus den Kaffeepausen vermisst haben. Man hat automatisch nur noch telefoniert und gezoomt, wenn es um geschäftliche Themen ging. Privates hatte kaum Platz ... Also haben wir uns überlegt, wie denn unser Astronaut auf der ISS versuchen würde, mit seinen Kollegen auf den anderen Stationen in Kontakt zu bleiben? So ist die virtuelle Kaffeepause entstanden. Also haben wir uns relativ schnell dazu entschieden, nachmittags eine virtuelle Kaffeepause einzuführen. Aus dem Tool ging auch hervor, dass sich meine Mitarbeitenden am Anfang etwas im Stich gelassen fühlten. Wie ich bereits erwähnt habe, konnte ich nicht immer so präsent und mitteilend sein, wie ich mir das gewünscht hätte. Darum habe ich mir noch eine kleine Überraschung als Geste der Wertschätzung überlegt. Ich habe Kaffeetaschen mit unseren «Gravitationsgesetzen», sprich den Firmenwerten, bedrucken lassen, und diese zusammen mit einer lokalen Kaffeemischung an meine Mitarbeitenden verschickt, pünktlich auf den ersten gemeinsamen virtuellen Kaffeepausch.

Was für eine gute Idee!

Ja, die Mitarbeitenden haben überhaupt nicht damit gerechnet und haben sich unglaublich gefreut über die kleine Aufmerksamkeit. Du kannst dir gar nicht vorstellen, was für ein tolles Bild das war mit all den coolen Kaffeetaschen in der Zoom-Pause. Zusätzlich haben wir uns entschieden, eine social wall ins Leben zu rufen. Wir nutzen Slack bereits erfolgreich als Kommunikations-tool, um in verschiedenen Projekten zusammenzuarbeiten. Nun hatte die Plattform angeboten, einen neuen Channel zu lancieren, der die Möglichkeit bietet, Informationen für alle schnell verfügbar und zugänglich zu machen, zeit- und ortsunabhängig. Die ganze Aktion war auch für mich eine Erleichterung und perfekt, um schnell und effektiv Informationen transparent im ganzen Team auszutauschen.

Haben die Massnahmen von Anfang an funktioniert oder musstet ihr noch Anpassungen vornehmen?

Ja, tatsächlich mussten wir den Zeitpunkt für unsere virtuelle Kaffeepause anpassen. Anfangs fand der Austausch nachmittags statt. Aber um 15.30 Uhr wollten eigentlich alle nur noch ihre daily tasks abschliessen, um dann entspannt in den Feierabend zu gehen. Also haben wir es umgedreht und den Austausch morgens durchgeführt. Was gibt es Schöneres, als gemeinsam mit einer Tasse Kaffee in den Tag zu starten? So waren auch alle direkt mit den wichtigsten Infos und dem Klatsch und Tratsch versorgt und wir konnten entspannt und informiert loslegen. Ein schönes Ritual, das wir kultivieren konnten. Jetzt wo alle allmählich zurück ins Büro kommen, treffen wir uns natürlich nicht mehr remote, sondern im Pausenraum des Büros um 10.00 Uhr. An der social wall haben wir nichts geändert, aber die hat, so wie es aussieht, auch noch eine kleine Transformation vor sich.

Wie meinst du das?

Wie ein Lauffeuer hat sich in der Firma herumgesprochen, dass «die bei Gianna» jetzt so eine «wall» haben und schnell und unkompliziert Informationen – ob business-related oder organisatorisch – austauschen können. Wir sind eine kleine Firma und hatten bis jetzt kein Intranet. Die Notwendigkeit für ein solches Tool hat sich aber während der Krise abgezeichnet und unser Management dazu veranlasst, sich dem Thema anzunehmen. Mit gutem Beispiel voran dürfen wir nun als Team das Konzept dafür ausarbeiten. Ich bin sehr gespannt, ob wir damit für unsere Agentur eine nachhaltige Veränderung und Verbesserung initiieren konnten. Wäre natürlich genial.

Das klingt nach einer Erfolgsstory – gratuliere! Du hast uns von den verschiedenen Dimensionen des Arbeits-Universums erzählt. Gibt es in diesem Tool auch Hilfestellungen und Lösungsansätze zu allen anderen Dimensionen?

Das Tool ist ein noch nicht fertig abgeschlossener Prozess – tja, er wird wohl nie fertig sein. Bis jetzt ist es ein Sammelsurium an Hilfestellungen und Lösungsansätzen, die mir selber geholfen haben in gewissen Situationen. Darunter findet man auch den ein oder anderen TED-Talk – bin ein grosser Fan davon. Ich fände es sehr schön, wenn andere Peers, die mein Tool brauchen, ihre Erfahrungen mit den Lösungsansätzen auch eintragen könnten.

Zusammenstellung Lösungsansätze

Kosmische Inspiration, um Weltraumschrott zu zerstören

So langsam neigt sich unser Gespräch dem Ende zu. Mich würde noch brennend interessieren, wie du erkannt hast, dass sich eure Bemühungen gelohnt haben und ihr den Demotivator ins «schwarze Loch» katapultieren konntet?

Im Dialog und Austausch bleiben – Nichts geht über stetiges, ehrliches Feedback. Nur so findet man heraus, ob sich etwas verändert hat. Wir haben

zum Beispiel einmal in der Woche in unseren Kaffee-Talks noch eine kleine Meta-Reflexion zu unserer Challenge eingeführt. Hierzu haben wir nochmals das Stimmungsbarometer genutzt. So konnte ich ein gutes Gefühl entwickeln, ob wir mit unseren Massnahmen auf dem richtigen Kurs sind und den Demotivator aus unserem Arbeits-Universum verbannen konnten. Ausserdem bin ich ein grosser Fan von symbolischen Gesten und daher war es mir ein Anliegen, diese Journey auch gemeinsam feierlich abzuschliessen. Schliesslich ist das für uns ein grossartiger Team-Erfolg. Wir haben also den Demotivator auf ein Blatt Papier geschrieben und werden ihn nächsten Freitagabend, bei einem kühlen Bier an der Feuerstelle in der Nähe der Agentur verbrennen. Der erste Wir-Moment in der After-Lockdown-Welt. Es ist ja jetzt wieder offiziell erlaubt, sich in Gruppen zu treffen.

Das klingt bereits jetzt nach einer grandiosen Grillparty.

Ob daraus eine Grillparty wird, werden wir noch sehen (lacht). Die Cervelats sind für den Fall der Fälle bereits gekauft.

Hast du eine Vorstellung, wie du es schaffen kannst, damit es nicht eine einmalige Sache bleibt?

Das wäre extrem schade, schon nur für den ganzen Aufwand, den wir hier betrieben haben. Ich weiss, der Kampf gegen die Demotivatoren ist noch lange nicht zu Ende. Ich hoffe, ich habe hier einen Prozess angestossen und ich möchte, dass das aktive «Weltraumschrott-Smashen» ganz selbstverständlich zu unserer Arbeitskultur gehört in Zukunft. Meine Idee ist es, daraus tatsächlich ein Ritual zu kultivieren.

Ritual klingt jetzt etwas okkult. Wie kann ich das verstehen?

Keine Angst, ich gründe keine Motivations-Sekte (lacht). Der Begriff wird im Alltag oft in Zusammenhang mit Religion verwendet. Aber das ist nur Sache der Wahrnehmung: Rituale finden sich in allen Kulturen und Kontexten. Man nimmt sie vielleicht nicht immer als solche wahr, aber sie sind überall und geben uns Halt und Struktur. All diese grösseren und kleineren Gewohnheiten in unserem Alltag, die geschätzten, wiederkehrenden Events, die ungeschriebenen Gesetze und Gesten, welche das wertvolle Zusammengehörigkeitsgefühl prägen. Es fallen dir bestimmt auch spontan ein paar Sachen ein: Sei das bei den Kindern das Gute-Nacht-Gschichtli vor dem Einschlafen, im Büro eine Wandertrophäe für besondere Leistungen, die Pizzabestellung im Büro am Freitagmittag oder die ganzen Strukturen und Zeremonien bei agilen Arbeitsweisen wie Sprints, tägliche Stand-up-Meetings, Retros, you name it. Die Logik ist immer dieselbe ...

Okay, du hast mich überzeugt: Rituale sind cool und machen gerade in einer VUCA-Welt extrem Sinn.

In unsicheren, dynamischen Zeiten und vor allem, wenn das individuelle Sicherheitsbedürfnis verletzt wurde, können Rituale als Anker fungieren oder bei Veränderungen eine neue gemeinsame Basis schaffen. Und während Corona haben wir ja VUCA in extremen Ausmassen erlebt – da war z. B. unser Kaffee-Austausch unser Ritual und hat uns, unabhängig vom Inhalt geholfen, unseren Arbeitsalltag als Team zu strukturieren.

Welche Tipps hast du für uns zum Schluss, für alle Hörer, die nun inspiriert von deinem Beitrag ebenfalls die Journey zu einem motivierenden Arbeitskosmos antreten wollen?

Natürlich, meine Learnings sind kein Geheimnis. Ich habe sie in einem Manifest festgehalten und werde dieses sehr gerne mit euren Hörern teilen. Über einen Link kann man es bequem als PDF herunterladen. Ich empfehle sogar, es gross auszudrucken (z. B. auf A2) und es sich an die Badezimmertür

zu hängen. Dann kann man sich das Mindset täglich lesen und allmählich verinnerlichen.

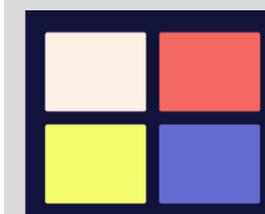
10 kosmische Ansätze für das richtige Mindset (PDF)

10 kosmische Ansätze für das richtige Mindset

1. **Sorge für die richtige Atmosphäre:** Eine Kultur des Vertrauens ist entscheidend für die nötige Agilität in der Unternehmung.
2. **Wir sitzen alle im gleichen Raumschiff:** Psychologische Sicherheit ist der grösste gemeinsame Faktor für Teamerfolg.
3. **Starte die Rebellion:** Führung ist eine Frage der Haltung und heisst, andere gemeinsam erfolgreich zu machen.
4. **Houston, wir haben ein Problem!** Kommunikation und Transparenz ist besonders in unsicheren und dynamischen Zeiten ein Must.
5. **Aktiviere den Warp-Antrieb:** In Zeiten der Unsicherheit ist es wichtig, Mitarbeitende intrinsisch zu motivieren. Extrinsische Motivatoren wirken nicht nachhaltig.
6. **Eliminiere Weltraumschrott:** Die oberste Aufgabe einer Führungskraft ist es, Demotivation zu vermeiden.
7. **Lass «Tschakka»-Rufe im Weltall verstummen:** Alle Motivierung ist zwangsläufig Demotivierung.
8. **Führe Monolog mit dir:** Erfolgreich Führen heisst vor allem auch sich selbst führen.
9. **Gönn' dir einen Weltraumspaziergang:** Verändere die Position, aus welcher du führst, um die Situation aus der Perspektive des grossen Ganzen zu erkennen.
10. **Bleibe im Hyperloop:** Rituale sorgen in der VUCA-Welt für mehr Halt, Struktur und Wir-Gefühl.

Quasi eine kosmische Gehirnwäsche. Herrlich. (lacht) Gianna, die Zeit verging wie im Flug. Danke für diesen extrem bereichernden Beitrag. Es hat mich unglaublich gefreut, mit dir zu sprechen. Ich bin überzeugt, dass du unsere Hörerinnen mit dem Teilen deiner Journey durch die Galaxie der Motivation nachhaltig inspiriert hast und ich hoffe «intrinsisch» auf ganz viele Nachahmer. Vielen Dank.

Ich danke dir, es war mir eine grosse Freude. Ich hoffe sehr, dass ich mit diesem Talk ganz viele dazu inspirieren und motivieren konnte, dem Weltraumschrott in den Arbeits-Universen den Kampf anzusagen! Möge die Macht mit euch sein!



leadershiptoolbox.info/demotivatoren-smashen

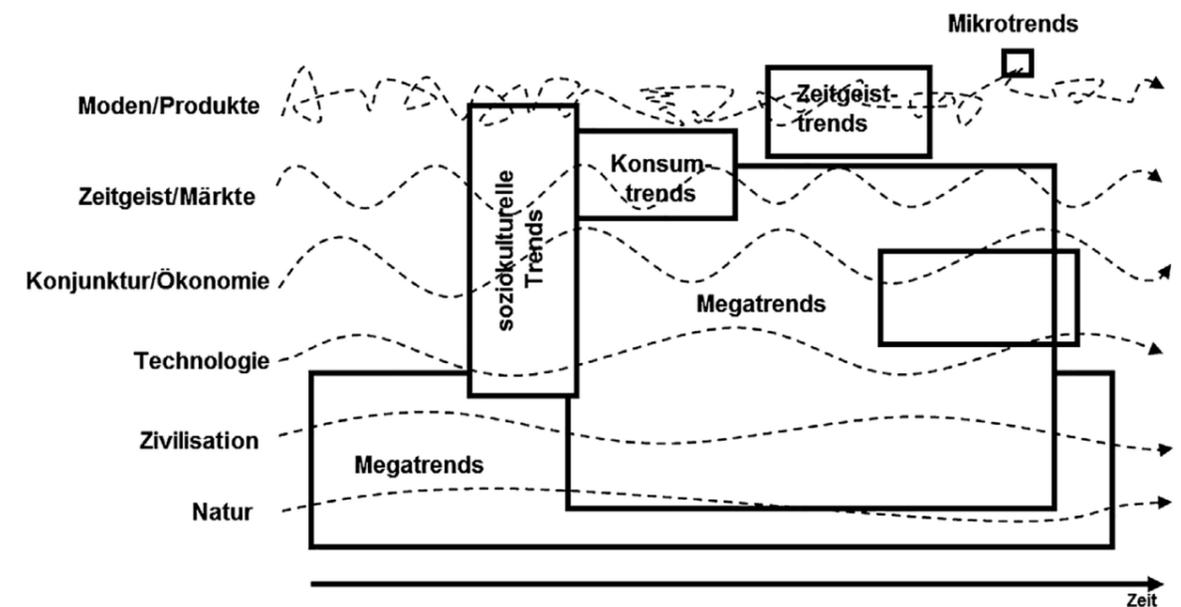
leadershiptoolbox.info/das-richtige-mindset

Video-Teamkultur

Lasst uns in Video-Teammeetings wieder zusammenkommen

Pascale Heijdemann, Renate Koy-Hinzmann, Sereina Kessler, Helen Pombo, Jun Sarbach

Führungskräfte von heute, welche die Welt von morgen umarmen



Matthias Horx (2016): «Arbeiten in Megatrends»

«Weder eine Linie noch eine Kurve können die Zukunft erklären. Das richtige Symbol für die Zukunftsbewegung ist die Spirale. Das Wesen des Kommenenden ist dynamische Turbulenz.»

Die Welt befindet sich in Aufbruchstimmung und gewinnt immer mehr an Komplexität. Die Industrie 4.0 ist ein intensives Zusammenspiel zwischen intelligenten Objekten und Menschen über Datennetze. Das Zeitalter der Kollaboration hat begonnen. Im digitalen Wandel entstehen neue Kooperationen, Peer-to-Peer-Geschäftsmodelle und Corporate Venturing als zukünftige Modelle und Start-ups, um langfristige wirtschaftliche Erfolge zu sichern. Es findet ein verstärktes Sharing von Ressourcen wie u. a. von Know-how, Human Capital und Information Technology statt. Der digitale Wandel schafft Agilität und Komplexität. Die digitalen Kommunikationstechnologien verändern unser gesellschaftliches Leben. Es entstehen neue Lebensformen und Verhaltensmuster, die soziokulturellen Codes werden neu definiert.

Um in diesem Wandel erfolgreich zu sein, benötigen Unternehmen bzw. die Führung Netzwerkkompetenzen und ein digitales Verständnis für ganzheitliche Systeme.

Eine Herausforderung an das Unternehmen ist es, eine neue Kultur, ein familiäres Umfeld, eine Wir-Kultur zu pflegen und die dafür motivierten Mitarbeitenden mit dem richtigen Mindset einzubeziehen. Wir sind in den mobilen Arbeitsformen weltweit und immer erreichbar, gewinnen an mehr Flexibilität und arbeiten am Selbstmanagement. Das Internet of Things macht es möglich, zeit- und ortsunabhängig zu arbeiten. Jedoch mit neuen Modellen allein ist der Wandel nicht bewältigt. Wir brauchen die Fähigkeit zum Wandel! Essentiell ist der Ausbau von Kompetenzen im Hinblick auf die Ressourcen und die Herausbildung neuer Kooperationsformen, Geschäftsstrategien und Innovationen für die erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeit. Skalierbares Lernen ist Voraussetzung und mehr denn je gefragt in der Interaktion zwischen Mensch und Maschine.

Die Transformation und die digitale Evolution der Führung hat bereits begonnen. Der primus inter pares (lateinisch für «Erster unter Gleichen») ist geboren! Er ist inspirierend und reisst Mitarbeitende aus deren Komfortzonen.

Wir sind die Führung 4.0: Mentoren führen mit Empathie, sind offen für Neues, fördern die Vielfalt und setzen auf Altersvielfalt.

Damit stärken wir die neue Wir-Kultur! Die Vision der Organisation wird mit der werteorientierten Führung – value based leadership – gestärkt und inspiriert Mitarbeitende, gemeinsamen Zielen zu folgen. Die Diversität wird mit dem female leadership unterstützt: Frauen in Führungsetagen etablieren einen eigenen Führungsstil. Eine positive Auswirkung auf den finanziellen Erfolg ist bereits nachgewiesen. Die digitale Evolution u. a. durch maschinelles Lernen – KI – benötigt die digitale Führung – AI & Leadership –, die den Mitarbeitern das big picture mit Visionen, Werten und emotionaler Intelligenz vermittelt und Orientierung liefert. Der digitale Leader sollte auf die Zusammenarbeit und auf das Expertenwissen setzen, Mitarbeiterpotenziale entdecken, fördern und Technologiewissen aufbauen.

In Zeiten extremer unerwarteter Herausforderungen sind die Führungskräfte gefordert, kontinuierliches Experimentieren und Fehlerkultur zuzulassen sowie Vertrauen und Sicherheit zu pflegen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Wenn die Führung nicht im Einklang mit dem Wandel interagiert, kann es Rückschläge geben. Einige Organisationen setzen Überwachungstechnologien wie Spionage-Apps ein, um Mitarbeitende zu überwachen. Diese Aufnahmen von Aktivitäten an IT-Geräten kontrollieren die Effizienz und Produktivität der Mitarbeiter. Die Belegschaft wird einem enormen Druck ausgesetzt, der wiederum zu deren Leistungsabfall führt. Gesundheitliche Beeinträchtigungen und Absenzen sind die Folgen. Diese Technologie wird als praktische Hilfe gesehen und reizt vor allem junge unerfahrene Führungskräfte, um ihre Unsicherheit zu kompensieren. Hier sind Unternehmen stark gefordert, Datenschutzbestimmungen einzuhalten.

Die Art und Weise, wie Mitarbeitende geführt werden, hat direkte Auswirkungen auf das Unternehmen. So schlägt sich die Effektivität des Führungsstils auf die Produktivität der Mitarbeitenden und auf den Geschäftserfolg nieder. Doch was genau macht einen guten Führungsstil aus? Wenn die Führungskraft bewusst kommuniziert, handelt und führt, können das Engagement und die Leistung der Mitarbeitenden gesteigert werden. Die Leidenschaft und die Innovation ist die Basis für unsere Erfolge, mentales Wachstum und unsere Handlungsfähigkeit. Die Führungskräfte sollten deren Wirkungskompetenz stärken. Wir wirken immer und überall – wer andere überzeugen will, muss diese emotional und kognitiv erreichen. Fachkompetenz allein genügt nicht. Viele Mitarbeitende folgen inspirierenden Leadern und nehmen dafür sogar finanzielle Einbussen oder Karrierenachteile in Kauf, weil sie sich mental weiterentwickeln

möchten und durch das vermittelte Gefühl der Sicherheit eine Hebelwirkung auf die Zukunftsfähigkeit erzeugen. Eine transparente Kommunikation wird benötigt, um das Gefühl der Isolation zu verringern, Motivation und Integration zu stärken und Energien nachhaltig freizusetzen. Das erzeugt Stabilität, die die Entfaltung der Wir-Kultur begünstigen.

Die Schere zwischen progressiven und konservativen Unternehmen wird sich weiter öffnen. Der Trend in den globalen Transformationsprozessen wird noch rasanter fortschreiten. Selbst die besten Ratgeber werden nicht zum gewünschten Erfolg führen, wenn die Nutzung der Technologie nicht mit Bedacht erfolgt und die digitale Distanz nicht durch regelmässig praktizierte Nähe unterstützt wird. Gemeinsame Offsite-Veranstaltungen sowie kontinuierlicher Austausch mit der Geschäftsleitung und zwischen den Geschäftsbereichen sind essentiell und stärken die Wir-Kultur in Organisationen.

Die soziale Isolation und die ständige Erreichbarkeit zerrt an menschlichen Kräften, es entwickeln sich einsame Solisten.

Wir müssen diese Entwicklung rechtzeitig erkennen und ihr mit den verfügbaren Ressourcen entgegenwirken. Die heutige Gesellschaft ist von einem allgegenwärtigen Überangebot an digitalen Tools und digitalem Konsum gekennzeichnet. Ein trendiger Begriff, der uns seit Jahren erreicht ist die «Selbstoptimierung». Die Glorifizierung von grenzenloser Selbstoptimierung unterstützt durch neue Technologien beeinflusst Individuen und treibt diese zu immer mehr Leistung an. Die körperliche und mentale Fitness ist sehr förderlich und die Selbstoptimierung positiv, vorausgesetzt wir setzen uns smarte und erreichbare Ziele, denn die Dosis ist entscheidend!

Mit unserem Verhalten, Denken und Handeln beeinflussen wir direkt unsere Umwelt. Das Miteinander von Mensch und Technologie fasziniert und verleitet zu Innovationen mit immer weitreichenderen Folgen. Die Genforschung macht uns vor, welche Zukunftswelten sich mit dem Einsatz von exponentieller Technologie eröffnen. Die Einblicke in unser Erbgut sind faszinierend. Wir müssen rechtzeitig sicherstellen, dass unsere Wertesysteme – Ethik, Moral, Recht – nicht beschnitten werden.

Wir müssen nicht allen Trends folgen, aber eine klare Sicht und Sensibilisierung auf die gesellschaftlichen Änderungen entwickeln, unsere Stärken stärken.

Habt Mut, Neues zu entdecken und seid inspirierend!
Get closer, go digital and stay human



«Hi, Robot!» (Youtube Video)

In der Arbeitswelt 4.0 sind Video-Teammeetings zu einem zentralen Element in der Teamkommunikation geworden. Und durch die Digitalisierung des Arbeitsplatzes wird Homeoffice zur Selbstverständlichkeit. Wie können aber agile Teams in einem gemeinsamen virtuellen Raum ihre eigene Wir-Kultur pflegen und stärken, um in der VUCA-Welt effektiv zu agieren?

Homeoffice ist The New Normal

Die neue Grundhaltung ist, dass selten das ganze Team an einem physischen Ort arbeitet. Sein Treffpunkt ist online, in einem virtuellen Raum. Wir benötigen nur wenige Klicks, um vom Meetingraum im vertrauten Büro zum virtuellen Video-Teammeeting zu wechseln. Ganz im Sinne von «The medium is the message» sind Video-Teammeetings aber viel mehr als ein technischer Vorgang. Auch wenn, der grosse Schritt in Richtung New Work erst dann möglich wird, wenn die dazu notwendigen IT-Systeme und Informationsprozesse funktionieren. Es erfordert neue Methoden, um mit den eingesetzten Medien, vor allem dem neuen Herzstück Video-Teammeeting gekonnt umzugehen.

Die Veränderungen, die das Team durchläuft, sind nicht zu unterschätzen. Auch wenn sie mit einem Klick im virtuellen Teamraum sind, mag sich das für einige eher anfühlen wie der Bezug eines neuen Bürogebäudes an einem anderen Ort. Vertrautes ist verloren, Missverständnisse nehmen zu und neue informelle Hierarchien entstehen. Und alle im Team sind unterschiedlich schnell in diesem Wechsel vom alten zum neuen Wir-Raum unterwegs. Hier liegt gerade für Teamleiterinnen eine grosse Herausforderung und Chance zugleich.

Beobachten statt Blicke tauschen

Zwischenmenschliches wird im Medium video call anders transportiert. Im nun zentralen Videomeeting müssen Teamleiterinnen ihr ganzes Team, sprich alle Gesichter gleichzeitig auf dem Schirm lesen. Wir beobachten uns anders, wir drehen nicht mehr den Kopf, sondern suchen unsere Kollegen auf dem Bildschirm. Wohlwollende Gesten, ein einfaches Zunicken, Anlächeln entfällt ebenso wie ein spontanes Wort zwischendurch. Kleine Gesten oder gar traurige Gesichter können dadurch nicht mehr so einfach wahrgenommen werden. Entsprechend unsicher interpretieren wir Reaktionen, auch wenn wir alle viel mehr Energie als vorher für die Wahrnehmung aufwenden. Als Teamleiterin erkennt man nicht mehr auf den ersten Blick, wie es einem Mitarbeitenden geht. Und dabei ist diese eine zentrale Aufgabe für agile Leader. In virtuellen Meetings wird die Sprache selbst, mangels vieler nonverbaler Zeichen, entsprechend wichtiger. Wenn die Stimmung im Keller ist, ist der Tonfall ein anderer als wenn alle happy sind. Wie gehen wir damit um? Die Teamleiterinnen verlieren über Kontrolle und Einfluss im virtuellen Sitzungszimmer. Erst wenn sie ihre Macht bewusst teilen, können online produktive Meetings entstehen: Die für die Moderation verantwortliche Person gibt Aufgaben ab, sei es das Zeitmanagement oder das Sicherstellen, dass alle sich an der Diskussion gleichberechtigt und ähnlich lange beteiligen. Dadurch entsteht eine neue Form der Zusammenarbeit im Team, die eine agilere Arbeitsweise fördert

Willkommen bei mir zu Hause

Was früher auf dem Flur oder vor der Kaffeemaschine besprochen wurde, wird in der agilen Unternehmenskultur in Daily-Stand-ups besprochen. Der spontane Austausch mag zwar wegfallen, dafür nehmen sich die Leute bei kurzen Telefonaten viel mehr Zeit für den persönlichen Austausch. Mehr Privates rutscht umgebungsbedingt mit rein. Durch die gegenseitigen Einblicke via Videobild in die privaten Räumlichkeiten entstehen eine neue Art der Verbindung und von Gesprächsthemen. Wir befinden uns virtuell bei der anderen Person zu Hause und erhalten einen anderen Gesamteindruck des Gegenübers. Vielleicht auch einen ganz Unerwarteten. Steht da etwa ein Sessel von Le

Corbusier? Ach, wie niedlich: Der hat eine Katze. Und wo bist du jetzt gerade? Diesen Hintergrund habe ich noch nie gesehen. Das Element Zufall findet seinen Weg in den digitalen Raum. Diese Einblicke sind sehr kostbar! Vielleicht hätten wir diese kleinen Dinge aus dem Leben unserer Mitarbeitenden oder Kolleginnen nie erfahren, wären wir nicht im Video-Teammeeting.

Raum und Zeit

Der physische Austausch gewinnt an Bedeutung und bekommt eine andere Qualität. Kolleginnen und Kollegen freuen sich auf den physischen Austausch. Empathie und Zwischenmenschliches erhalten einen neuen Wert in der Teamführung. Sie werden zur neuen Begründung, sich an einem realen Ort zu treffen. Das Stärken dieser sozialen Verbindungen gewinnt an Bedeutung – Apéros und oder Events sind wichtiger denn je, um die Wir-Kultur zu erhalten. Damit rückt die psychologische Sicherheit von Teams weiter in den Vordergrund des Leaderships. Für die einzelnen Mitarbeitenden führt dieses Umdenken in Sachen Homeoffice zu einer gesteigerten Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben.

Empathie und Kennenlernen

Nichtsdestotrotz kann mit der Distanz die Bindung zu den Teammitgliedern loser werden. Die Stimmungen der einzelnen Teammitglieder müssen einzig virtuell aus den einzelnen Gesichtern gelesen werden. Das braucht viel Empathie und will geübt sein. Video-Teammeetings erfordern eine gute Vorstellungskraft und vor allem auch gute Menschenkenntnisse von den Teamleadern. Wie bringen wir die nötige Wertschätzung und Respekt in unsere Meetings? Von Vorteil ist, dass man die Teammitglieder bereits kennt. Somit können wir uns besser in sie hineinversetzen. Ist das nicht der Fall, ist ein Onboarding, ein erstes virtuelles Kennenlernen vor einem Teammeeting empfehlenswert. Denn der Mensch ist und bleibt der zentrale Bestandteil aller Meetings! Hat man als Teamleiterin keinen Teambezug, ist der Aufbau des Vertrauens beinahe ein Ding der Unmöglichkeit. Auch muss sichergestellt werden, dass die Teammitglieder untereinander einen Bezug haben. Denn wo sonst können diese um Hilfe oder Unterstützung bitten? Dies werden sie nur tun, wenn sie Vertrauen in das eigene Team haben.

Planung und Organisation

Es braucht viel Zeit, um die virtuellen Video-Teammeetings neu zu konzipieren und zu planen. Denn Teammeeting ist nicht gleich virtuelles Teammeeting. Für ein erfolgreiches Gelingen brauchen wir neben einer Verteilung von neuen Rollen wie Timeboxing, Facilitator, Moderatorin oder Tool-Expertin auch auch Hausregeln für den virtuellen Wir-Raum. Ein Beispiel ist das Commitment aller, die Kamera anzustellen. Wichtig für die Vorbereitung aller Teilnehmenden bleibt auch, weiterhin die Agenda im vornherein zu senden. Je besser alle vorbereitet sind, desto besser wird das Meeting. Es gelingt uns nicht mehr, jemanden anzuschauen oder zuzunicken: Das führt zu Missverständnissen. Teammitglieder mit Namen anzusprechen, kann dies verhindern. Oft ist es schwierig abzuschätzen, ob das Meeting ein Erfolg war. Deshalb brauchen Teams eine intensive Feedback- und offene Fragekultur. So gehen alle Teilnehmer mit einem guten Gefühl und vor allem denselben Informationen aus dem Meeting. Hilfreich dazu ist es, im Anschluss ein Protokoll oder eine Zusammenfassung zu senden.

Fazit: Agile Teamleader brauchen eine neue Toolbox

Wie arbeiten Teammitglieder empathisch zusammen, vertrauen einander und ziehen an einem Strick, wenn sie nur über das Interface des Computers in Video-Teammeetings interagieren? Welche Methoden und Instrumente helfen ihnen? Dabei sind es eher unscheinbare Alltagsfragen, die in einen grösseren Kontext gestellt, die Bedeutung einer Wir-Kultur des Teams im virtuellen Raum andeuten.

- Wie handeln wir, wenn eine Teilnehmerin aus dem Call rausfällt? Wiederholen wir das Gesagte?
- Wie begrüßen wir das Team? Wenn nicht durch Handshake – mit welchem Ritual?
- Wie führe ich als Teamleiterin durch das Video-Teammeeting und baue gleichzeitig Vertrauen auf?
- Wie kann ich die Aufmerksamkeit und die intrinsische Motivation der Teilnehmenden beeinflussen?
- Und wie erfahre ich, ob und wie ich der Erwartungshaltung der Teilnehmenden gerecht geworden bin?
- Wie kann ich die Chancengleichheit in Video-Teammeetings gewährleisten?
- Nicht alle Mitarbeitenden können gleich gut mit Technik oder den schwächeren nonverbalen Signalen umgehen. Wie sicherstellen, dass das Team im virtuellen Wir-Raum sich dennoch austauscht?
- Wie werden Teamleiter diesen Herausforderungen gerecht, stärken dabei den Zusammenhalt des Teams und schaffen Raum für die gemeinsame Weiterentwicklung?

Diese Fragen und Herausforderungen wollen wir euch beantworten und euch inspirieren:



