

Beschwerdefreier Monat

#workhack

Der Beschwerdefreie Monat geht auf das „Complaint Free Movement“ von Will Bowen zurück. Er startete den Selbstversuch, sich einen Monat lang nicht zu beschweren und merkte schnell, wie mühsam das ist.

Vielen Menschen ist gar nicht bewusst, wie häufig sie sich beschweren, anstatt nach Lösungen zu suchen. Der Beschwerdefreie Monat ist eine spielerische Möglichkeit, sich bewusst zu machen, wie einengend und zermürend häufiges Nörgeln auf lange Sicht für einen selbst und für das ganze Team sein kann. Und zwar indem man sich dabei beobachtet!

Alle Mitglieder im Team erhalten ein Armbändchen (kann bei uns bestellt werden) und wann immer jemand eine Beschwerde äußert, wechselt er oder sie das Armband von einem Handgelenk auf das andere. Ziel ist es, einen Arbeitstag lang das Armband nicht wechseln zu müssen. Dabei wird häufiges Wechseln nicht bestraft – es gilt lediglich, die Beschwerden einmal wahrzunehmen.

Warum einen Monat lang? Weil ein ganzer Monat den Charme hat, dass man durch das tägliche Nicht-Beschweren mehr und mehr in einen beschwerdefreien Modus kommt.

HILFT BEI

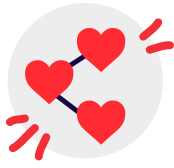
- Teams, in denen viel gemeckert wird und sich nicht alle darüber freuen – es aber ein Tabu ist, Kolleg*innen auf ihr Meckern aufmerksam zu machen
- der Veränderung einer Unternehmenskultur – weg von destruktiven Beschwerden hinzu lösungsorientierten Ideen

ZU BEACHTEN

- Dieser #workhack darf gern mit einem Grinsen im Gesicht eingeführt werden – es soll ein charmanter Weg sein, ein Verhalten zu reflektieren. Bitte nicht in Bestrafungslogiken verfallen.
- Es gibt keine wissenschaftliche Definition davon, was genau eine Äußerung zur Beschwerde macht. Wann etwas eine Belastung ist, muss vom Team immer wieder neu diskutiert werden. Eine konstruktive Idee zur Verbesserung eines Zustandes ist aber garantiert keine Beschwerde.
- Wer sich zur Beschwerde-Polizei aufspielt, kann gleich mal sein eigenes Bändchen wechseln.

HILFSMITTEL

- Silikonarmbändchen oder Armbändchen aus Hutgummi – können auch bei uns bestellt werden.
- Das Buch von Will Bowen. Auf deutsch „Einwandfrei – Wie Sie aufhören, über Gott und die Welt zu klagen und stattdessen anfangen, wirklich das Leben zu genießen“.



Biography Sharing

#workhack

Unabhängig davon, was ein Team inhaltlich tut, hat die Qualität der Zusammenarbeit einen maßgeblichen Einfluss auf das Ergebnis; das wird immer wieder durch Studien bewiesen. Zudem wird ein gutes Zusammenspiel in unserer komplexen Welt immer wichtiger. Viele Aufgaben sind heute gar nicht mehr von Einzelnen zu bewältigen. Das irre aber ist, dass die meisten Unternehmen die Art der Zusammenarbeit dem Zufall überlassen – oder der ohnehin überforderten Führungskraft. Das muss nicht sein und kann gehackt werden.

Die Basis für eine gute Zusammenarbeit ist Vertrauen. Die Frage ist also: wie kann man Vertrauen mit einem #workhack herstellen? Die Sozialforschung zeigt, dass wir schneller vertrauensvolle Beziehungen entwickeln, wenn wir uns verwundbar zeigen; wenn wir also unsere Schwächen und Fehler zugeben oder davon erzählen, was uns bereits richtig misslungen ist im Leben. Genau davor aber haben viele Menschen im Berufsumfeld Angst. Sie fürchten, als weniger kompetent oder belastbar zu gelten, wenn sie sich verwundbar zeigen. Interessanterweise gilt aber die umgekehrte Logik: sich verletzlich zeigende Menschen wirken kompetenter und vertrauenswürdiger.

Biography Sharing ist ein Format, bei dem man sich im Team die jeweilige Biografie in Ultrakurzform erzählt. Es hat einen klaren Rahmen und klare Fragestellungen. Jedes Team-Mitglied ist mal dran und spricht ca. 20 Minuten (je nach Größe des Teams) und beantwortet dabei folgende Fragen:

- Woher komme ich?
(geografisch, zeitlich, kulturell, familiär, ...)
- Was hat mich geprägt?
(Persönlichkeiten, Geschichte, Ereignisse, ...)
- Welche Hindernisse gab es in meinem Leben?
- Worauf bin ich stolz?
- Was solltest du über mich wissen?

HILFT BEI

- bei Ausgrenzungen und Vorurteilen in Teams
- wenn das Team in eingefahrenen Strukturen steckt
- wenn ein Team neu gegründet wurde
- wenn im Team oft „unerklärliche“ Konflikte ausbrechen

ZU BEACHTEN

- Die erste Person, die spricht, setzt den Ton. Es ist also wichtig, dass der Erste in der Runde mit größtmöglicher Offenheit und Ehrlichkeit startet.
- Das Format braucht Ruhe und sollte nicht vom Tagesgeschäft unterbrochen werden.
- Timeboxing hilft, allen die gleiche Redezeit zu gewähren.
- Freiwilligkeit ist wichtig! Niemand muss alle Fragen beantworten.
- Es muss klar sein und deshalb vorher ausdrücklich besprochen werden, dass nichts von dem nach außen dringt, was innerhalb des Kreises zur Sprache kommt.
- Den Teilnehmer-Kreis genau besprechen: natürlich können auch Praktikant*innen, neue Teammitglieder und Vorgesetzte teilnehmen: aber am besten ist es, das im Team vorab genau zu besprechen.

HILFSMITTEL

- Auch wenn es sich komisch anfühlt bei diesem Thema: setzt das Timeboxing ein. Jede*r sollte ungefähr gleich viel Zeit für seine / ihre Geschichte haben. Ein gemütlicher Raum außerhalb des Unternehmens kann auch nicht schaden.



Daily

#workhack

Dailys sind ein maßgeblicher Bestandteil einer der bekanntesten agilen Methoden: SCRUM. Beim Daily werden täglich Zwischenergebnisse präsentiert, nächste Schritte erläutert und Probleme angesprochen – und das in nicht mehr als 15 Minuten.

Wie der Name schon andeutet, findet das Daily an jedem Arbeitstag statt. Für gewöhnlich findet das Daily im Stehen statt und dient dem Team dazu, sich zum Status abzustimmen und sich gegenseitig über offene und erledigte Aufgaben zu informieren. Die Uhrzeit, die Dauer und der Ort sind fixiert und müssen nicht laufend neu vereinbart werden. Die Teilnahme ist für alle Teammitglieder verpflichtend. Es geht um einen Austausch auf Augenhöhe, um Synchronisation und nicht um Rechenschaft.

Die aktiven Mitglieder stehen am besten im Kreis und berichten einander zu folgenden Fragen:

- ➔ Was habe ich seit dem letzten Daily gemacht? (Fortschritt)
- ➔ Was plane ich, bis zum nächsten Daily zu tun? (anstehende Tätigkeiten)
- ➔ Was hat mich bei der Arbeit behindert? (mögliche Probleme)

Tauchen Probleme oder Diskussionsbedarfe auf, werden diese im Anschluss an das Daily mit den Betroffenen geklärt. Wer ein Problem hat, dem kann vielleicht ein anderer helfen. Ziel ist es, dass jedes Mitglied weiß, woran die anderen arbeiten und sich keine*r in einem Elfenbeinturm befindet, und ein Gesamtbild davon bekommt, woran alle arbeiten.

HILFT BEI

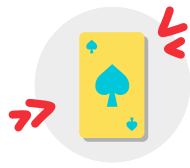
- ➔ Teams, die sich mehr Transparenz über die Arbeit der anderen wünschen
- ➔ mehr Unabhängigkeit vom Chef, denn die Mitglieder organisieren sich ihre Aufgaben so immer mehr selbst
- ➔ der Steigerung der Verbundenheit und dem Vertrauen: es zeigt, dass alle im gleichen Boot sitzen und am gleichen Ziel arbeiten

ZU BEACHTEN

- ➔ Es wird pünktlich begonnen – egal wer da ist oder noch nicht da ist.
- ➔ Das Timeboxing spielt eine besondere Rolle und die Beiträge der Mitglieder sollten nicht länger als 1–2 Minuten sein (je nach Größe des Teams). Um Diskussionen zu vermeiden, konzentrieren sich alle auf ihren kurzen Statusbericht.
- ➔ Auf zwei inhaltliche Aspekte besonders achten: Verantwortung für Aufgaben wird in einem Daily nicht abgegeben und es wird nicht über andere geurteilt.
- ➔ Es gibt auch Menschen, die das Daily ablehnen, weil sie sich zur Rechenschaft verpflichtet und somit unter Druck gesetzt fühlen. Hier kann man zum Ausprobieren einladen (mit der Option, es wieder abzuschaffen) und zudem sofort eingreifen, wenn bewertet wird.

HILFSMITTEL

- ➔ Unbedingt das Timeboxing nutzen und eine Uhr (für alle sichtbar) aufstellen.
- ➔ Bei Teams, die ein gemeinsames Projekt stemmen, kann die Einführung eines Taskboards mit „to do“, über „work in progress“ und „to verify“ zu „done“ hilfreich sein. Die permanente Visualisierung kann zudem die Motivation der Mitarbeiter fördern, die Ziele zu erreichen.



Delegation Poker

#workhack

Der landläufigen Meinung nach gilt beim Delegieren: Entweder ich mache es – oder Du machst es. Dabei gibt es zwischen Anweisung und Voll-Delegation zahlreiche Grautöne. Häufig ist den Beteiligten jedoch unklar, wie viel Verantwortung denn nun delegiert wurde – mit dem Ergebnis, dass Mitarbeiter aus Vorsicht lieber nicht entscheiden. Und Führungskräfte über Mitarbeiter klagen, die sich von Eigenverantwortung überfordert fühlen und klare Vorgaben von der Führungskraft bräuchten.

Das Spiel Delegation Poker kann für eine differenzierte Delegation von Verantwortlichkeiten sensibilisieren und spielerisch Transparenz und Klarheit über Entscheidungsfreiräume und Zuständigkeiten schaffen. Das in seinen Grundzügen von dem Agilitäts-Experten Jurgen Appelo entwickelte Kartenspiel ermöglicht, dass alle genau wissen, wer was in welchem Umfang entscheiden darf.

Der Ablauf

Jeder Spieler erhält vor dem Spiel einen Satz mit Karten, die von 1 – 7 durchnummeriert sind. Jede Nummer bedeutet eine unterschiedliche Ebene der Delegation, wobei der Grad der delegierten Verantwortung mit aufsteigender Nummer immer stärker von der Führungskraft auf den Mitarbeiter übergeht. Grundsätzlich sind zwei Kartensätze zu unterscheiden: Der Entscheidungsgeber (zum Beispiel die Führungskraft) erhält einen Kartensatz, bei dem die Delegations-Ebenen auf seiner Perspektive formuliert sind (z.B. 5: Ich möchte mich mit Dir vorab beraten, die Entscheidung liegt aber bei Dir), während der Entscheidungsnehmer einen Kartensatz mit Formulierungen aus seiner Perspektive erhält. (z.B. 5: Du möchtest Dich vorab mit mir beraten, die Entscheidung liegt aber bei mir).

Führungskraft und Mitarbeiter sammeln vor Beginn des Spiels relevante Szenarien, zu denen sie Transparenz und Klarheit über Entscheidungsfreiräume und Zuständigkeiten schaffen wollen. Das erste Szenarium wird betrachtet. Beide Spieler wählen dazu im Stillen das angemessene Delegationslevel und legen die Karte verdeckt vor sich. Dann decken sie die Karten zeitgleich auf.

HILFT BEI

- durch Hierarchiedenken geprägten Kulturen, in denen Mitarbeiter, die die Absicherung von oben gewohnt sind, stärker Verantwortung übernehmen sollen.
- Entscheidungsparalyse, weil den Mitarbeitern unklar ist, wie weit die an sie übertragene Verantwortung reicht.
- dem schonungsvollen Erproben in kleinen Schritten, wo die Übertragung von Verantwortung für beide Seiten gewinnbringend ist.
- der Stärkung von Selbstorganisation und Motivation im Team.

ZU BEACHTEN (1)

- „Delegation Poker“ kann auch mit mehr als zwei Personen gespielt werden, zum Beispiel der Führungskraft und allen Teammitgliedern. Dies bietet sich bei Szenarien an, die das ganze Team betreffen (z.B. der Festlegung des Mitspracherechts des Teams bei Neueinstellungen).
- In diesem Fall werden entsprechend der Teamgröße mehr Kartensätze aus der Perspektive der Entscheidungsnehmer benötigt.



Delegation Poker

Bei Abweichungen begründen sie ihre Entscheidung. In einer zweiten Spielrunde wird erneut „gepokert“. Das Ziel ist ein einstimmiges Ergebnis. Nun kann das nächste Szenario gespielt werden.

Die Ergebnisse können schriftlich fixiert werden, beispielsweise auf einem „Delegation Board“.

Das Delegation Board

Als Delegation Board lässt sich eine Fläche (Flipchart, Whiteboard, Schranktür, Wandfläche) in Spalten für die Delegationsstufen unterteilen. In den Zeilen die Aufgabenbereiche eintragen, zu denen die jeweiligen Delegationsstufen geklärt wurden. Auf einem Klebezettel lässt sich nun notieren, auf wen die Verantwortung übertragen wurde. Den Zettel dann zu der ausgepokerten Stufe der Delegation kleben.

Das Delegation Board macht das ausgepokerte Maß der Delegation für alle einsehbar und im Team besprechbar – und hilft damit, Delegation als gemeinsamen Schritt-für-Schritt-Lernprozess zu gestalten.

Möchte eine Führungskraft Selbstorganisation im Team oder bei einzelnen Mitarbeitenden fördern, können alle Beteiligten zum Beispiel gemeinsam vor dem Delegation Board überlegen, an welchen Stellen und auf welche Weise ein Klebezettel eine Stufe weiter nach rechts wandern könnte. Verändert sich die Delegationsstufe für eine Aufgabe, geht es zunächst darum, Erfahrungen mit der neuen Stufe der Delegation zu sammeln und anschließend auszuwerten:

- Hat sich das bewährt?
- Können wir uns vielleicht sogar vorstellen, eine weitere Stufe nach rechts zu wandern?
- Oder sollte der Zettel doch lieber wieder eine Stufe nach links wandern?

Die Klebezettel können und sollten sich auf dem Delegation Board bewegen, bis die passende Stufe der Delegation gefunden ist, die einerseits die Führungskraft entlastet und das Team stärkt, andererseits der Aufgabe gerecht wird und niemanden überfordert. Es geht also ausdrücklich nicht darum, dass nach und nach alle Zettel nach ganz rechts wandern.

ZU BEACHTEN (2)

- Der Ablauf des Spiels ändert sich Falle von mehr als 2 Teilnehmern wie folgt: Nach dem Aufdecken der individuell ausgewählten Karten begründen die Spieler mit den jeweils höchsten und niedrigsten Werten ihre Entscheidung. Das Ziel ist auch hier, nach einer (zeitlich begrenzten) Diskussion erneut so lange zu pokern, bis ein einstimmiges Ergebnis erzielt wird.

HILFSMITTEL

- Kartensets (bei #workhacks bestellbar)
- Delegation Board: Flipchart, Whiteboard, Schranktür, Wandfläche



Feedback-Karte

#workhack

Die meisten Menschen sehnen sich nach Feedback. Feedback gleicht unser Selbstbild mit unserem Fremdbild ab und kann uns überzeugen, dass wir etwas richtig gut können oder uns aufzeigen, wie wir etwas besser machen können.

Viele Menschen ärgern sich darüber, dass sie zu wenig Wertschätzung von ihrem Chef erfahren. Aber halt, warum eigentlich immer der Chef? Die Kolleg*innen wissen doch auch ganz gut, welche guten Seiten man hat und was man verbessern könnte. Von Kolleg*innen gegebenes Feedback ist zudem weniger strategisch, wirkt also authentischer und kommt in keine Personalakte.

Deshalb gibt es die Feedback-Karte. Die Feedback-Karte ist eine physische Karte, die einmal im Quartal an zwei Personen der eigenen Wahl gegeben wird. Damit verbunden ist die Bitte um Feedback. Die andere Person, der Feedback-Geber, erhält also eine Karte und schreibt in den nächsten Tagen einige Stichpunkte auf die Karte. Danach wird ein gemeinsamer Termin organisiert und das Feedback besprochen. Das kann auch in einem informellen Rahmen wie z.B. bei einem Mittagessen stattfinden. Auf der Feedback-Karte stehen Regeln für den Feedback-Geber und den Feedback-Nehmer, die das Team im Vorfeld selbst entwickelt. Die Vergabe und auch das Befüllen der Karte sind freiwillig – niemand muss Feedback wollen oder verteilen.

HILFT BEI

- dem Wunsch, auch mal von jemand anderem als dem Chef Feedback zu erhalten
- Teams, die sich gut kennen, aber scheuen, Kritik zu äußern
- einer eingeschlichenen Kultur, eher übereinander als miteinander zu reden
- Team-Mitgliedern, die richtig Lust haben, sich zu entwickeln

ZU BEACHTEN

- Den Rhythmus der Feedback-Karte gemeinsam mit dem Team besprechen.
- Die Karte gemeinsam entwickeln.
- Klare Zeitfenster für alle geben, wann die Feedback-Karte verteilt werden soll und den Termin im Kalender für alle sichtbar eintragen. Das ist keine Einzelaktion.
- Akzeptieren, wenn jemand ablehnt, Feedback zu wollen oder zu geben. Erzwungenes Feedback ist meist nutzlos.
- Für manche Teams ist die Feedback-Karte ein sehr großer Schritt – es kann sinnvoll sein, erst mal nur Lob zu vereinbaren, damit die Angst vor dem Instrument sinkt.

HILFSMITTEL

- gemeinsam entwickelte Feedback-Karte mit klaren Regeln für den Feedback-Geber und den Feedback-Nehmer
- ein Kalender-Eintrag, der genau definiert, zu welchem Zeitpunkt wie viele Karten vergeben werden sollen
- eine klare Vereinbarung, was mit beschriebenen Feedback-Karten gemacht wird (Datenschutz)



Fokuszeit

#workhack

Großraumbüros, offene Türen und ständige Ansprechbarkeit sind in den letzten Jahren zum guten Ton geworden. Das hat enorme Vorteile: schnelle und unkomplizierte Kommunikation ist einfacher und Wege sind kürzer geworden.

Gleichzeitig wissen wir, dass jede Unterbrechung in einem intensiven Arbeitsvorgang viel Zeit kostet. Manche sprechen von 12 Minuten, die man braucht, um sich wieder einzuarbeiten, manche von 18 Minuten. Wie viele Minuten auch immer wissenschaftlich nachgewiesen wurden – eins steht fest: die dauernden Unterbrechungen verhindern konzentriertes Arbeiten. Deshalb gibt es die Fokuszeit.

Die Fokuszeit ist eine Zeit am Tag, in der niemand im Team oder – bei Erweiterung gern im gesamten Unternehmen – gestört wird: weder durch Telefonate, Small Talk, Fragen von Kolleg*Innen oder Meetings. Es herrscht einfach Ruhe für konzentriertes Arbeiten. Die meisten Teams beginnen mit einer Stunde am Tag. Die Fokuszeit kann jedoch durchaus auf mehrere Stunden pro Tag erweitert werden.

HILFT BEI

- häufigen Unterbrechungen der Arbeit, die die Konzentration stören
- der Bearbeitung von Projekten oder Themen, die eine intensive Auseinandersetzung mit dem Thema erfordern
- sehr gesprächigen Teammitgliedern, die Schwierigkeiten haben, ihre Redefreude unter Kontrolle zu halten
- introvertierten Teammitgliedern, die gerne in Ruhe arbeiten

ZU BEACHTEN

- Im Team sollten sich alle Mitglieder an die gleiche Zeit halten – dann ist es leichter für alle durchzuhalten, bis der Gewöhnungseffekt eintritt.
- Die Zeit sollte nach einem Monat auf den Prüfstand gestellt werden – die richtige Uhrzeit zu finden ist nicht immer leicht und erfordert oft Anpassungen und Kompromisse.
- Akustische Eingangssignale von Emails, Anrufen etc. sollten abgeschaltet werden.
- Für eingehende Anrufe muss eine Lösung gefunden werden – manchmal reicht der Anrufbeantworter – manchmal ist es gut, einen „Telefondienst“ einzurichten, der reihum von Teammitgliedern übernommen wird.
- Lieber Ausnahmen zulassen, als zu streng sein – manchmal kann man einen Termin halt nicht verschieben.
- Die proaktive Kommunikation innerhalb und außerhalb des Unternehmens „wir befinden uns in der Fokuszeit, um einen besseren Service zu leisten“ kann hilfreich sein. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht.

HILFSMITTEL

- Keine Hilfsmittel nötig. Manche Teams entwerfen Plakate, manche bauen Schilder zum Hochhalten, Mützen zum Aufsetzen: zum Sichtbarmachen oder als Erinnerung sind viele Mittel recht.



Krötentag

#workhack

Wer kennt das nicht? Dringende Aufgaben werden schnell erledigt und manche etwas kompliziertere Aufgaben, die mehr und längere Aufmerksamkeit erfordern, werden immer wieder nach hinten geschoben. Es ist ganz menschlich, dass man sich meist für die schnelleren und dringenderen Aufgaben entscheidet und den anderen aus dem Weg geht. Was bleibt sind Aufgaben (Kröten), die sich immer weitere aufstauen und das schlechte Gewissen vergrößern.

Dagegen gibt es unseren beliebten Krötentag: hier werden regelmäßig die Kröten bearbeitet und das geht so: das Team trifft sich zum Start, stellt sich kurz gegenseitig die Kröten vor, die man bearbeiten will und geht dann frisch ans Werk. Wir empfehlen, die Krötenzeit zwischen 2 und 4 Stunden alle zwei Wochen durchzuführen. Am Ende der Krötenzeit kommen wieder alle zusammen und erzählen sich, was sie geschafft haben. Hilfreich ist es, wenn man die Kröten aufschreibt und an eine Wand hängt, dann kann man den Zettel am Ende schön zerreißen oder mit einem „Check-Symbol“ versehen – das klingt banal, ist aber sehr motivierend!

Dabei können sich auch lustige Nebeneffekte ergeben: manche Teams fangen an, Kröten untereinander zu tauschen oder sie gemeinsam zu bearbeiten. So werden unliebsame Aufgaben erledigt und man ist wunderbar erleichtert, dass DAS endlich mal vom Tisch ist.

HILFT BEI

- Schlechtem Gewissen, dass manche Dinge immer liegen bleiben
- Motivationslosigkeit bei unbeliebten Aufgaben
- Unterstützung im Team finden und geben

ZU BEACHTEN

- Gemeinsamer Startpunkt: Sammlung und kurze Vorstellung von Kröten. Dabei wird auch deutlich, was das Team unter einer Kröte versteht.
- Jede*r geht zum Krötentag, auch wenn er keine Kröte hat – vielleicht kann er/sie unterstützen oder es fällt noch spontan eine Aufgabe ein.
- Hilfreich ist es, am Anfang und Ende ein winziges humorvolles Ritual zu schaffen. Manche Teams entwickeln auch ein Krötenlogo oder kaufen sich eine Kröte, die ein entsprechendes Geräusch von sich gibt.
- Unbedingt am Ende nochmal als Team zusammenkommen und sich gegenseitig das Geschaffte vorstellen. Es soll ein Team-Ereignis sein und bleiben, sonst ist die Gefahr sehr groß, dass der Krötentag einschläft.
- Der Rhythmus kann natürlich verändert werden, denn die Krötenanzahl sinkt mit der Zeit.

HILFSMITTEL

- Keine Hilfsmittel nötig. Ein paar Post-Its sind aber immer gut, um die Kröten an eine Wand zu kleben und sie somit für alle sichtbar zu machen.



Kundenstuhl

#workhack

Es ist ein Glaubensbekenntnis unserer Zeit: Mehr Kundenorientierung heißt mehr Erfolg. Nur wer das Unternehmen und das Produkt vom Kunden her denkt, kann langfristig überleben. Dabei kann ein #workhack von Amazon-Gründer Jeff Bezos helfen. Denn Amazon gilt nicht einfach nur als kundenorientiert, sondern als von seinen Kunden besessen.

Um jedermann bei Amazon permanent an den Kunden-Fokus zu erinnern, führte Bezos unlängst ein besonders Symbol ein: Den Kundenstuhl. In internen Meetings bleibt am Besprechungstisch immer ein Stuhl frei, reserviert für die wichtigste Person im Raum: den Kunden. Eine Art Filter. Alle Beschlüsse eines internen Meetings sollen jederzeit mit den Bedürfnissen der Amazon-Kunden abgeglichen werden.

Wenn Teilnehmer in Meetings den Stuhl sehen, bedeutet das: Lass uns in unserer Diskussion auf unseren Kunden fokussieren.

- Was würde unser Kunde jetzt sagen, wenn er mit am Tisch säße?
- Ist unsere Diskussion relevant für ihn?
- Wie ist seine Perspektive, wie würde er diese Idee finden?
- Hätte er einen wirklichen Vorteil von unserer Idee?

Andere Unternehmen haben die Amazon-Idee weiterentwickelt, in dem sie zum Beispiel auffällig gestaltete Kundenstühle produzierten und jeweils ein Exemplar in jedem Besprechungsraum platzierten.

Eine ebenfalls gute Variante ist, bei jedem Meeting einen Kollegen zu bestimmen, der den Stuhl besetzt, dabei aktiv in die Rolle des Kunden schlüpft und sich zu den oben gestellten Fragen äußert. Diese Variante empfiehlt sich, wenn Sie im Fall des leeren Kundenstuhls Bedenken haben, dass dieser übersehen wird und damit wirkungslos bleibt.

Akustische Signale (bspw. Glöckchenklingeln) sind eine weitere Möglichkeit, der Sicht des Kunden Gehör zu verschaffen. Das spontane Klingeln reicht, wenn ein Teammitglied aus Kundensicht einen Beitrag hat. Bleibt die Klingel still, wird sie spätestens am Ende des Meetings geläutet, um aus Sicht des Kunden auf das Meeting zu schauen – in der Hoffnung, dass die Klingel beim nächsten Meeting früher genutzt wird.

HILFT BEI

- Fokussierung auf Themen/ Entscheidungen, die für Kunden relevant sind, und damit für den Unternehmenserfolg.
- Aussortierung von Themen, die Ressourcen benötigen, jedoch von der eigentlichen Aufgabe wegführen.
- Bei verschiedenen Zielgruppen: Konkretisierung, für welche Kundengruppe(n) das Thema relevant ist.

ZU BEACHTEN

- Bedienen Sie verschiedene Zielgruppen, klären Sie zu Beginn des Meetings die Frage: Wer ist die in diesem Meeting relevante Zielgruppe auf dem Kundenstuhl? Und wer nicht?
- Entscheiden Sie sich für die Variante, den Kundenstuhl aktiv zu besetzen, helfen auffällige Utensilien den Kundenrepräsentanten auf den ersten Blick als solchen zu identifizieren.

HILFSMITTEL

- Wenn der Kundenstuhl besetzt wird: Utensilien wie großes KUNDEN-Namensschild, Kundenhut, ...
- Spezifisch gestaltete Kundenstühle (z.B. auffällige Farbe, Aufdruck „Kunde – auch ohne Thron stets mit dabei“, von denen je einer im gesamten Unternehmen in jedem Besprechungsraum bereit steht.
- Klingel, Hupe, ... wenn Sie akustische Signale nutzen wollen.



Open Space

#workhack

Eigentlich ist Open Space eine Methode, um große Gruppen selbstorganisiert Themen auf Konferenzen erarbeiten zu lassen. Wir haben die Methode ein bisschen „gehackt“ und finden sie auch für Teams und Abteilungen ganz wunderbar.

Und das geht so: Das Team kommt beispielsweise alle zwei Wochen für 60 Minuten zusammen. Zu Beginn wird gefragt, ob jemand ein Thema mitgebracht hat. Das kann

- eine Fragestellung sein, zu der jemand Meinungen braucht,
- ein Projekt, das jemand vorstellen möchte,
- eine Arbeitsaufgabe, bei der jemand Hilfe braucht oder
- eine persönliche Fähigkeit, die jemand teilen möchte.

Je nach Gruppengröße finden sich 2–3 Themengeber*innen, schreiben ihr Thema auf einen Zettel und stellen das Thema kurz vor. Nun können die anderen Kolleg*innen frei wählen, was sie interessiert. Wenn sich kein Themengeber findet, wird die Veranstaltung sofort beendet. Auch ist niemand gezwungen, sich zwischen den angebotenen Themen zu entscheiden – wenn nichts Interessantes dabei ist, kann jede*r auch wieder arbeiten gehen. Die Freiwilligkeit ist ein wichtiger Aspekt von Open Space!

Wenn sich aber Themengeber*innen und Interessent*innen gefunden haben, ziehen sich diese nun für die nächsten 50 Minuten zurück und bearbeiten das Thema. Nach 50 Minuten finden sich alle wieder ein und jeder Themengeber stellt kurz vor, was in der Zeit besprochen wurde.

Voraussetzung ist eine inhaltliche Offenheit und die Bereitschaft, Wissen zu teilen. Der Grundgedanke hierbei ist, dass die Mitglieder selbst als Protagonisten agieren und für sie wichtige Themen einbringen. Wer freiwillig kommt, hat Motivation und Interesse, sich mit dem Thema intensiv auseinanderzusetzen. Als Daumenregel gilt, dass bei einer Teamgröße von 10 Personen bis zu 3 Themen angeboten werden.

HILFT BEI

- Interne Wissensvermittlung: Transfer von Knowhow und gemeinsames Lernen
- Perspektivwechsel: Teammitglieder als Impulsgeber nehmen eine neue Rolle ein und werden von den KollegInnen anders wahrgenommen.
- Ressourcen nutzen: Dienstleistungen, die manchmal unbedacht außer Haus gegeben werden, können innerhalb der Organisation durchgeführt werden
- Motivationssteigerung und kreative, innovative Lösungen durch direkte Beteiligung einer Vielzahl von Mitarbeitern

ZU BEACHTEN

- Jede*r kann einen Beitrag einbringen, beschreibt ihn kurz für die Ankündigung, damit sich die anderen zuordnen können. Der Inputgeber ist verantwortlich für den Ablauf seiner „Session“. Empfehlenswert ist ein lockerer Stuhlkreis, damit sich eine Arbeitsatmosphäre entwickelt.
- Die Teilnehmer*innen können zwischen den Angeboten wechseln, was manchmal auch befruchtend wirken kann.
- Zu Beginn ist es hilfreich, den Open Space von einem erfahrenen Moderator moderieren zu lassen.

HILFSMITTEL

- Bei großen Gruppen hilft ein Plakat oder Poster, auf dem die Impulse angekündigt werden: Was, wer, wo ...
- Manche Impulsgeber nutzen ein Flipchart mit den wichtigsten Punkten oder eine Präsentation, die sie zur Verfügung stellen oder Arbeitsbeispiele als Dokument.



Retrospektive

#workhack

Retrospektive oder kurz Retro ist ein Meeting aus dem Softwareentwicklungs-Framework SCRUM. Man muss SCRUM weder kennen noch anwenden, um die Retrospektive einzuführen. Es ist ein regelmäßig stattfindendes Meeting, dessen Ziel die Verbesserung der Zusammenarbeit eines Projektteams oder einer Abteilung ist: „Keep, drop, try“ lautet in aller Kürze die Agenda. Also: Was läuft gut und machen wir weiterhin? Was machen wir nicht gut gemeinsam, also womit wollen wir aufhören? Und schließlich: Was wollen wir Neues ausprobieren?

Die Retrospektive wird in regelmäßigen Zeitabständen gemacht – bei SCRUM meist alle 2 Wochen, damit auch Kleinigkeiten, die störend auf die Zusammenarbeit wirken, angesprochen und verändert werden können. Das außergewöhnliche bei diesem Format ist der Fokus auf der Zusammenarbeit. Es geht weder um Kunden, noch um Projekte oder Timelines.

HILFT BEI

- Teams, die ihre soziale Interaktion reflektierter gestalten wollen
- der Einleitung von kontinuierlichen Veränderungsprozessen
- Projekten, bei denen es darauf ankommt, dass die Beteiligten schnell in eine gute Zusammenarbeit finden
- Teams, bei denen es unter der Oberfläche immer ein bisschen brodelt, aber keiner offen ausspricht, was er/sie denkt

ZU BEACHTEN

- die Moderation ist sehr wichtig: dieses Meeting braucht eine vertrauensvolle Atmosphäre und Offenheit und kein Abarbeiten der Agendapunkte
- keine fachlichen Themen oder Probleme mit Kunden und anderen Abteilungen etc. ansprechen: es geht um die Zusammenarbeit, also u.a. Verlässlichkeit, Kommunikation, Transparenz, Rollen und Kultur
- den Fokus auf Veränderbares legen – Personen, die nicht anwesend sind, kann man nicht ändern
- die Agendapunkte variieren, wenn die drei Punkte „keep, drop, try“ überstrapaziert wurden
- konkrete und direkt vom Team umsetzbare Maßnahmen beschließen

HILFSMITTEL

- ein gut ausgebildeter Moderator
- ausreichend Klebezettel und Stifte
- ein Besprechungsraum, der nicht zu formal und offiziell wirkt



Stärken stärken

#workhack

Aus der positiven Psychologie lernen wir seit Jahren, dass es einfacher ist, seine Stärken auszubauen als an seinen Schwächen zu arbeiten. Veeel einfacher. Und dennoch wird in vielen Feedback-Gesprächen den sogenannten Entwicklungspotenzialen mehr Zeit und Aufmerksamkeit gewidmet, als den wunderbaren Stärken. Und das ist nicht nur emotional sehr schade, sondern auch für die Motivation nicht hilfreich.

Der #workhack „Stärken Stärken“ eignet sich für Teams bis 12 Personen. Das Team wird in zwei Gruppen aufgeteilt. Jede Gruppe benennt fünf Stärken pro Person der anderen Gruppe und hält diese auf einem Flipchart fest. Die Stärken werden anonym, also ohne personelle Zuordnung der fünf Stärken aufgeschrieben. Sind beide Team-Hälften damit fertig, werden die Flipcharts zwischen den Gruppen ausgetauscht. Die Aufgabe für jede Gruppe ist nun, zu erraten, welche Person hinter welchen fünf Stärken steckt. Dann lüften die Gruppen das Geheimnis und geben preis, wie viele Treffer die andere Gruppe verzeichnen konnte. Jede Stärke wird daraufhin mit einem konkreten Beispiel kurz vorgestellt.

Nun folgt der wichtige zweite Teil des #workhack: im Team oder in der Abteilung wird ein (analoges oder digitales) Board mit Aufgaben installiert, die einzelne Teammitglieder gern abgeben möchten, weil sie nicht zu ihren Stärken gehören. Wenn sich jemand berufen fühlt, diese Aufgabe zu übernehmen, tauschen sich die Beteiligten untereinander darüber aus.

In der wöchentlich stattfindenden Team-Sitzung wird daraufhin besprochen, ob Aufgaben verteilt wurden und wie gut das funktioniert. Wenn niemand eine ans Board gepinnte Aufgabe übernehmen möchte, verbleibt sie beim ursprünglichen Inhaber. Das Board führt nach und nach zu einer stärkenorientierten Aufgabenverteilung.

Die Stärkenbeschreibung zu Beginn ist ein guter Kick-Off für diesen #workhack, aber die aufgeschriebenen Stärken sind nicht weiter relevant für das Board.

HILFT BEI

- einer stärkenorientierten Zuordnung von Aufgaben und somit dem der Erhöhung von Engagement und Motivation
- der Verbesserung der Arbeitsleistung (individuell sowie auf Teamebene)
- dem Auftun neuer Möglichkeiten von Problemlösungen
- der Freisetzung von Energie und der Reduzierung subjektiven Stresses
- der Steigerung der Sinnhaftigkeit der Arbeit

ZU BEACHTEN

- Niemand wird gezwungen, eine Aufgabe von jemandem zu übernehmen, nur weil sie ihrer oder seiner Stärke entspricht. Manchmal haben wir Stärken in einem Bereich, der uns keine Energie verschafft.
- Aufgaben, die man gern abgeben möchte, findet man selbst manchmal sehr unattraktiv. Aber die meisten Teams haben Mitglieder mit sehr unterschiedlichen Stärken und Vorlieben – deshalb raten wir dazu, die zu vergebene Aufgabe nicht zu schlecht zu „verkaufen“. Wir Menschen sind halt unterschiedlich.
- Bei der Stärkenbeschreibung eingangs: bitte nur echte und ernst gemeinte Stärken benennen – keine verdeckte Kritik.

HILFSMITTEL

- Flipchart-Papier, Whiteboard oder ähnliches



Timeboxing

#workhack

Wer kennt das nicht? In Besprechungen ist alles gesagt, nur leider noch nicht von jedem. Wenn wir über Zeitverschwendung in Unternehmen sprechen, dann sind Meetings immer vorne dabei. Und wenn es auch seit Jahrzehnten Literatur zur Verbesserung derselben gibt, scheinen schlecht geführte und moderierte Meetings immer noch die Regel und nicht die Ausnahme zu sein. Zumindest nicken bei unserer Behauptung über schlechte Meetings erschreckend viele Köpfe. Da muss ein #workhack ran. Wir haben in Design Thinking Projekten erlebt, dass „Timeboxing“ ein wahres Wundermittel mit. Deshalb haben wir es zum #workhack gekürt. In unserer Version des „Timeboxing“ werden Redeanteile in Meetings zeitlich begrenzt.

Wie das geht? Es wird für jeden Agenda-Punkt festgelegt, wie viel Redezeit pro Person vorgesehen ist. Insbesondere für wiederkehrende Besprechungen ist das hilfreich, weil die Teilnehmer lernen, ihre Beiträge vorzubereiten. Bei Zeitvorgaben von 1 oder 2 Minuten kann man nicht erst beim Reden anfangen zu denken. Zudem führt es zu mehr Gleichberechtigung - jeder erhält die gleiche Redezeit. Timeboxing führt nach und nach zu effizienten und pünktlich endenden Besprechungen mit klaren Ergebnissen.

HILFT BEI

- Besprechungen, die nie pünktlich enden
- Besprechungen, in denen häufig vom Thema abgeschweift wird
- Vielrednern, endlosen Diskussionen oder zu vielen Agendapunkten
- wenig fokussierten, schlecht vorbereiteten Teilnehmern
- der besseren Nutzung der Kompetenz von Introvertierten, die zu oft im Verborgenen bleibt

ZU BEACHTEN

- Teilnehmer sollten vorab befragt werden, ob sie mit der Einführung von Redezeiten einverstanden sind – insbesondere die Führungskräfte, sonst kann man es nicht durchsetzen.
- Die ablaufende Zeit muss für alle sichtbar gemacht werden (keine „versteckte“ App auf irgendeinem Smartphone). Sie hilft dem Vielredner. Und seinen Kritikern.
- Wir empfehlen kurze Zeiteinheiten zu planen – das bringt mehr Fokus in die Runde. Häufig bringt eine Zeitvorgabe von 2 Minuten mehr als eine 10 minütige.

HILFSMITTEL

- Es gibt den sogenannten „Time Timer“ – wir empfehlen die mittlere oder große Variante. Die können von allen gesehen werden und das ist sehr wichtig. Es handelt sich hierbei um eine mechanische Uhr.
- Auch einige Apps eignen sich dafür – dann muss sichergestellt sein, dass alle Anwesenden eine gute Sicht auf die App haben.



Why Talk

#workhack

Warum bin ich hier? Warum mache ich diesen Job? Was treibt mich? Jawohl, hier geht's ans Eingemachte. Der Why-Talk bietet Gelegenheit, sich mit unserer Motivation auseinanderzusetzen. Viele Wissenschaftler haben sich bereits dem Thema Motivation gewidmet und herausgefunden, dass Geld ein Hygienefaktor ist – und kein Motivationsfaktor. Ein Hygienefaktor führt im besten Fall dazu, dass man nicht unzufrieden ist. Er kann also Unzufriedenheit verhindern, aber nicht zur Zufriedenheit oder Motivation führen. Im Arbeitsverhältnis muss man demnach ausreichend Geld auf den Tisch legen, um Unzufriedenheit zu verhindern.

Aber was sind nun echte Motivationsfaktoren? Wir wurden fündig in Daniel Pinks Videobeitrag „The surprising truth about what motivates us“. Hier haben wir gelernt, dass es drei grundlegende Treiber für Motivation gibt: Autonomy, Mastery und Purpose. Wir widmen diesen #workhack dem Purpose, also der Frage nach dem Sinn.

Das Format des Why-Talk ist dreistufig.

1. Zuerst kommt man als Team oder Abteilung zusammen und beantwortet sich gegenseitig die Fragen: Warum bin ich hier? Warum bin ich nicht woanders?
2. In der zweiten Stufe (wir empfehlen ca. 1 Monat später) kommt das Team zusammen und fragt sich: Warum gibt es diese Abteilung? Welchen Nutzen stiften wir für das Unternehmen?
3. Nach einem weiteren Monat folgt die dritte Stufe mit den Fragen: Müssen wir Aufgaben bewältigen, von denen wir überzeugt sind, dass sie für das Unternehmen und/oder seine Kunden nicht hilfreich sind? Können wir die Aufgabe anders definieren, damit sie für das Unternehmen und/oder seine Kunden mehr Nutzen stiftet? Mit wem genau müsste diese Veränderung verhandelt werden und wer aus unserem Team kann das bestenfalls tun?

Die dritte Stufe ist eine wiederkehrende. Wir empfehlen, diese Fragen zu Beginn separat und monatlich zu bearbeiten – nach ein bisschen Übung kann man ausprobieren, diese Fragen in den Jour-Fixe zu integrieren.

HILFT BEI

- eigentlich immer
- wenn der Sinn der eigenen Arbeit oder der eigenen Abteilung nicht mehr allen klar ist
- wenn nur noch Tagesgeschäft abgearbeitet wird, aber das große Ganze aus dem Blick geraten ist
- in Transformationsprozessen
- wenn Motivation und Engagement eine sinkende Tendenz zeigen

ZU BEACHTEN

- Insbesondere beim ersten Workshop sollte es viel Offenheit geben – jede Antwort ist ok.
- Extrovertierten die Möglichkeit geben, sich in Gruppen auszutauschen.
- Introvertierten die Möglichkeit geben, alleine nachzudenken.
- Viel Raum lassen für das, was sich entwickelt. Keine zu stark lenkende Moderation.
- Bei der dritten, wiederkehrenden Stufe darauf achten, dass man nicht nur im Grundsätzlichen verhaftet bleibt. Auch hier geht es wie bei allen #workhacks um minimal-invasive Eingriffe. Nehmt Euch ein Thema nach dem anderen vor und wenn Ihr bei einer Veränderung nicht durchkommt, macht stoisch weiter.

HILFSMITTEL

- eine sensible und vertrauenswürdige Moderation
- mehrere Räume: für das Plenum, für die Diskussionen der Extrovertierten und ausreichend Denkräume für die Introvertierten