

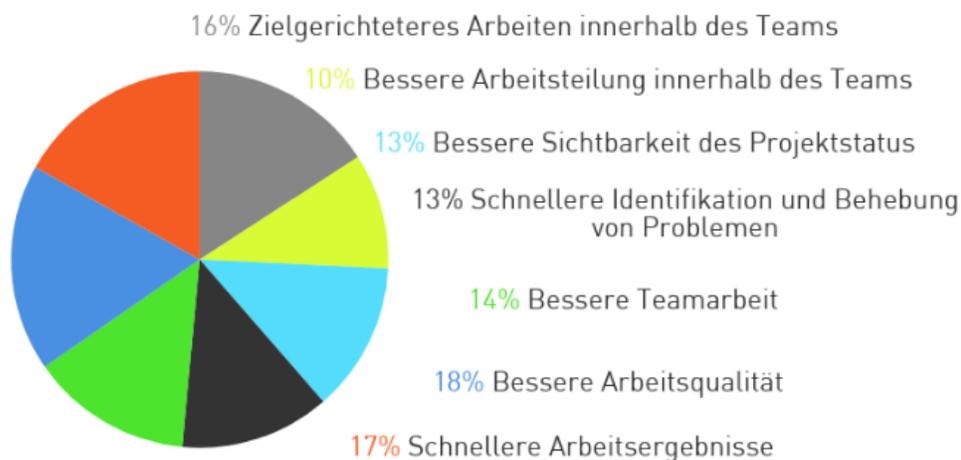
Agile Teams durch agile Transformation

Agil lautet die strategische Empfehlung zur modernen Unternehmensführung. Was steckt dahinter? Richtig ist: Agile Methoden sind hilfreich, aber für sich alleine noch kein Erfolgsgarant. Agile Methoden sind nur so erfolgreich, wie die Teamdynamik sie unterstützt. Die Teamdynamik wiederum steht und fällt mit der Kommunikation und dem passenden Mindset: Wir statt Ich.

Begriffserklärung

Agilität als Methodik basiert auf den Grundprinzipien der Verantwortlichkeit, der Teaminteraktion, der Zusammenarbeit mit Kunden und der Reaktionsfähigkeit auf Veränderungen. Nicht die Methoden sind entscheidend, es sind die Menschen und deren Fähigkeit, im Marketing in diesem neuen Rahmen zusammenzuarbeiten.

Der wichtigste Vorteil von Agile Marketing



Quelle: Wrike: The State of Agile Marketing in 2016

Im Marketing zählt der Mensch

Ungeachtet der Leistungs- und Ergebnisorientierung, sind wir Menschen soziale Wesen. Wir interagieren und werden dabei unbewusst von Emotionen und Wahrnehmungen berührt. Damit

beeinflussen wir unsere Arbeit und das beabsichtigte Ergebnis. Doch der Erfolg agiler Methoden, hängt nicht davon ab, wie perfekt wir sie anwenden, sondern inwieweit das Team mitzieht.

Jedes Team unterliegt Spannungsfeldern, die sich vor allem auf zwischenmenschlicher Ebene abspielen. Mit dem Einsatz agiler Methoden lösen sich diese nicht einfach auf. Zusätzlich macht der Ergebnisdruck es schwieriger denn je, diese weichen Themen zur Sprache zu bringen. Je agiler und leaner wir werden, desto weniger Raum gibt es dafür. Es erscheint unprofessionell, sich überhaupt damit zu beschäftigen.

Wir unterdrücken menschliche Regungen oder ignorieren sie ganz. Und das obwohl immer mehr Studien und erfolgreiche Unternehmensmodelle zeigen, dass Stimmungen und Emotionen eine entscheidende Rolle bei der Leistung spielen. Hinzu kommt, dass unsere Kommunikationsfähigkeit nicht besser, sondern eher schlechter wird. Wir texten statt zu sprechen und wenn wir miteinander reden, sitzt uns die Zeit im Nacken. Wir übersehen Zwischentöne, Stimmungen und Nuancen – bewusst oder unbewusst.

Emotionen spielen im Marketing immer eine Rolle

Führungskräfte, Organisationen und vor allem das Team selbst müssen diese Tatsache erkennen, akzeptieren und einen Rahmen schaffen, in dem individuelle Stimmungseinflüsse auf das Team als Ganzes bewältigt werden können. Während Emotionen lange andauern, sind Stimmungen eher flüchtig. Ist die Atmosphäre des Teams verbunden, unterstützend und förderlich, wirkt sich die negative Stimmung eines Einzelnen seltener negativ auf das Team als Ganzes aus. Umgekehrt würde jede einzelne positive Stimmung die Teamdynamik weiter aufhellen. Umso wichtiger ist es also, in ein stabiles Teamklima zu investieren.

Was Marketing-Teams zusammenschweißt

Das agile Team muss in der Lage sein, sich auch auf der Beziehungsebene selbst zu steuern. Auf dem Weg von der agilen Methode zum agilen WIR steht an erster Stelle eine Bestandsaufnahme.

→ Bonus-Tipp

Erfassen Sie die Diversität der Teammitglieder im Hinblick auf Kommunikation, Werte und Arbeitsstil. Persönlichkeitsmodelle wie zum Beispiel MBTI und Insights Discovery ermöglichen das wissenschaftlich validiert. So machen Sie die Teamdynamik sichtbar.

Transparenz, Verständlichkeit und Wertfreiheit sind bei der Auswahl und Einführung des Instrumentes sehr wichtig. Wenn Sie das beachten, erleben alle Teammitglieder, dass ihre persönlichen Sichtweisen

willkommen sind und ihre individuellen Bedürfnisse ernst genommen werden. Toleranz und Wertschätzung für Andersartigkeit wachsen. Gleichzeitig entwickelt das Team eine gemeinsame Sprache, die es ermöglicht, Teamdynamiken vorwurfsfrei anzusprechen und zu hinterfragen. Daraus wiederum entsteht psychologische Sicherheit. Das ist der Glaube, dass nicht bestraft oder bloßgestellt wird, wer Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler anspricht. Das Teamergebnis steht und fällt mit dem Maß an psychologischer Sicherheit, welche die Teammitglieder empfinden. Existiert dieses Vertrauen nicht, stellen sie Ergebnisse anderer Teammitglieder nicht infrage und halten ihre Ideen aus Angst vor Zurückweisung der anderen zurück.

Top 10 Faktoren der Jobmotivation

Für drei von vier Deutschen wirkt sich ein gutes Arbeitsverhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten positiv auf die Arbeitsmotivation aus.



Stolpersteine bei der Kommunikation im Marketing-Team

Kommunikation mit kooperativem Mindset ist Voraussetzung für die Funktion des agilen Teams. Sie beeinflusst das Klima und die Ergebnisse gleichermaßen. Obwohl wir ständig kommunizieren, ist das ein hochkomplexer Vorgang, bei dem viel daneben gehen kann. Wir sagen nicht alles so, wie wir es denken. Akustische Störungen treten auf. Nicht alles wird so verstanden, wie es gemeint war.

So beseitigen Sie die drei häufigsten Stolpersteine:

1. Neue Kommunikationswege

Die kompakte digitale Kommunikation ermöglicht einen schnellen Informationsaustausch in Echtzeit, allerdings ist dabei vor allem auch der zwischenmenschliche Aspekt gefragt.

→ **Bonus-Tipp**

Gerade wenn Sie Ihrem Gesprächs-/Informationspartner nicht direkt gegenüber sitzen, braucht agile Kommunikation Ihre volle Aufmerksamkeit. Überprüfen Sie sich selbst immer wieder: Bin ich voll da? Kommuniziere ich klar? Höre ich wirklich zu?

2. Grobe Missverständnisse im Team

Entsteht im Team ein größerer Konflikt, muss gemeinsam mit allen Beteiligten der Kern des Missverständnisses herausgearbeitet werden.

→ **Bonus-Tipp**

Sprechen Sie Emotionen an. Suchen Sie gemeinsam nach einer praktikablen und einvernehmlichen Lösung. So kann die Bewältigung des Konfliktes sogar zur vertrauensbildenden Maßnahme werden.

3. Unerfahrene agile Teamworker

Wenn jeder seine Arbeit macht, ist das Arbeitsteilung und keine agile Zusammenarbeit! Die beginnt, wenn jeder über seine Rolle hinaus Verantwortung für das Endergebnis übernimmt.

→ **Bonus-Tipp:**

Klären Sie für sich selbst und am besten schriftlich:

- Welche Beweggründe habe ich, in diesem Team mitzuarbeiten?
- Was kann und bin ich bereit, beizutragen?
- Was sind meine Ziele? Was muss passieren, damit ich die agile Zusammenarbeit als erfolgreich betrachte?
- Welche Erwartungen habe ich an die anderen Teamkollegen?
- Wie muss die Zusammenarbeit aussehen, damit ich mich wohl fühle?

Transformation des Marketing-Mindsets mit der W.I.R.-Formel

Aus der verstärkten Vernetzung von Menschen, Daten und Organisationen sowie aus der vielfältigen sozialen Interaktion entsteht eine erhöhte Verbundenheit. Neben dem technischen Lernprozess haben

wir vor allem auch einen persönlichen zu bewältigen. Wir brauchen eine Transformation unseres Mindsets – hin zum Agilen. Die W.I.R.-Formel zeigt, worauf es ankommt.

W.I.R.-Formel Teil 1: W wie Werte

Unsere Geschäftswelt basiert auf dem Grundsatz: „So viel Konkurrenz wie möglich. So wenig Kooperation wie nötig.“ Ebenso wenig, wie den Dinosauriern ihre Größe das Überleben gesichert hat, wird dieses Wertesystem Menschen und Unternehmen im agilen Wissenszeitalter noch zum Erfolg führen. Und doch sind wir entsprechend programmiert. Wer im Elfenbeinturm seiner Verantwortungsgrenzen Wissen isoliert, kann in der agilen Transformation schnell abgehängt werden oder komplexe Zusammenhänge übersehen.

→ Bonus-Tipp

Nutzen Sie die Fähigkeit, Ihr Wissen mit anderen Disziplinen oder Perspektiven zu verknüpfen – nur so erzeugen Sie eine agile Wertschöpfung.

W.I.R.-Formel Teil 2: I wie Interessen maximieren

Konkurrenz ist ein Nullsummenspiel. Einer gewinnt, einer verliert. Der wirtschaftliche Ansatz lautet: Möglichst viele gewinnen. Entscheidungen müssen den Interessen möglichst vieler dienen. Der Schlüssel dazu ist eine agile Kommunikation:

- Tauschen Sie Sichtweisen aus, um zu verstehen
- Geben Sie Einblick in die eigenen Motive und Bedürfnisse
- Suchen Sie nach Win-Win-Lösungen

Nur wenn Menschen ihre Interessen kundtun können und alle Beteiligten aktiv in die Lösungsfindung einbezogen werden, besteht die Möglichkeit, Win-Win-Lösungen herbeizuführen. Dank der technischen Möglichkeiten ist das unabhängig davon, wo sich jeder gerade befindet, möglich.

Konsensentscheidungen sind dadurch deutlich schneller herbeizuführen. Vertrauen und Integrität bekommen eine noch höhere Bedeutung im Umgang miteinander. Organisationen werden fluider, Hierarchien nehmen ab und es entsteht mehr Freiraum, aber auch mehr Verantwortung für den Einzelnen. Das Vorleben wird zu einem der wichtigsten Führungsinstrumente. Was ist nun die beste Strategie, damit alle Beteiligten profitieren? Es ist Vorschussvertrauen.

→ Bonus-Tipp

Handeln Sie so als ob Sie wüssten, dass die andere Partei ebenfalls im Sinne des WIR handelt – auch wenn es Ihnen nicht immer leichtfällt. Aber so schaffen Sie Transparenz im Hinblick auf Hintergründe, Motive und Visionen sowie die Möglichkeit, diese zu diskutieren. Damit definieren Sie den Rahmen, in dem sich jeder eigenverantwortlich auf ein Ziel zu bewegt, das allen dient.

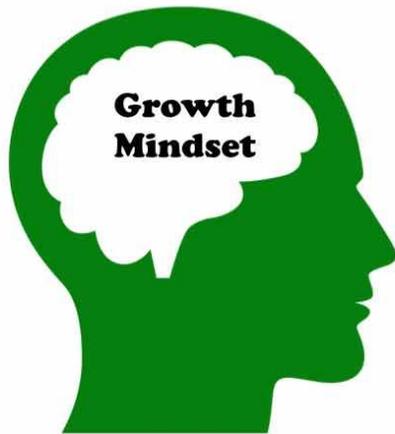
W.I.R.-Formel Teil 3: R wie Reise

Die agile Transformation ist ein kontinuierlicher Lernprozess, auf dem wir uns nicht ausruhen können. Das Ziel der Reise ist unbekannt. Das erzeugt Unsicherheit. Die Gefahr, Fehler zu machen, ist hoch. Je nach vorherrschendem Klima und Mindset, kann das lähmen oder Kreativität freisetzen und zu gemeinsamem Wachstum führen. Die US-Amerikanische Psychologieprofessorin Carol Dweck hat entdeckt, dass Menschen zwei unterschiedlichen Selbstbildern folgen: Das eine ermöglicht, ständig dazu zu lernen und zu wachsen. Das andere beschränkt und lässt vor neuen Gelegenheiten zurückschrecken. Sie unterscheidet das dynamische Selbstbild, den Growth Mindset und das statische, den Fixed Mindset:

Menschen mit einem statischen Selbstbild hüten sich davor, Fehler zu machen oder Schwächen einzugestehen. Deswegen halten sie sich am liebsten in ihrer Komfortzone auf. Sie setzen sich ungem. Situationen aus, die sie nicht sicher kontrollieren können.

Menschen mit einem dynamischen Selbstbild hingegen gehen davon aus, dass Intelligenz und Fähigkeiten sich durch Ausprobieren, Übung und Ausdauer sowie durch die Unterstützung von anderen entwickeln. Sie sind bereit, sich immer wieder neuen Herausforderungen zu stellen und an ihren Fähigkeiten zu arbeiten. Sie haben nicht den Anspruch, sofort perfekt sein zu müssen, was es ihnen erlaubt, sich anderen mit ihren Fehlern, ihrem Nichtwissen und ihren Schwächen zu zeigen. Leben Sie das als Führungskraft vor.

What Kind of Mindset Do You Have?



I can learn anything I want to.
When I'm frustrated, I persevere.
I want to challenge myself.
When I fail, I learn.
Tell me I try hard.
If you succeed, I'm inspired.
My effort and attitude determine everything.



I'm either good at it, or I'm not.
When I'm frustrated, I give up.
I don't like to be challenged.
When I fail, I'm no good.
Tell me I'm smart.
If you succeed, I feel threatened.
My abilities determine everything.

Created by: Reid Wilson @wayfaringpath © ① ② ③ Icon from: thenounproject.com

Created by: Reid Wilson

→ Bonus-Tipp

Stehen Sie zu Ihrer eigenen Fehlbarkeit. Damit schaffen Sie auch in agilen Teams psychologische Sicherheit.

Fazit

Wesentlich bei der Transformation zum agilen Team ist die Entwicklung eines WIR-Mindsets. Das bedeutet, miteinander gut zu funktionieren, ohne das ICH aufzugeben. Abgesehen von der technischen Expertise, erfordert Agilität Menschen, die daran glauben, dass Zusammenarbeit grundsätzlich wertvoller ist als Einzelanstrengung und danach handeln, um als WIR und als Einzelner erfolgreicher zu sein.

Über die Autorin



Ulrike Stahl ist Rednerin, Autorin und

leidenschaftliche WIR-Entdeckerin. Wie geht erfolgreiche Zusammenarbeit in einem agilen und globalen Umfeld? Wie entwickeln wir einen WIR- Mindset für uns selbst, in unseren Unternehmen und unter unseren Mitarbeitern? Darüber schreibt und redet sie mit Begeisterung. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ Als Design Thinking Coach und Coach für Top Teams ist sie am Puls der Zeit und genau das macht ihre Vorträge so packend und lebensnah.

www.ulrike-stahl.com