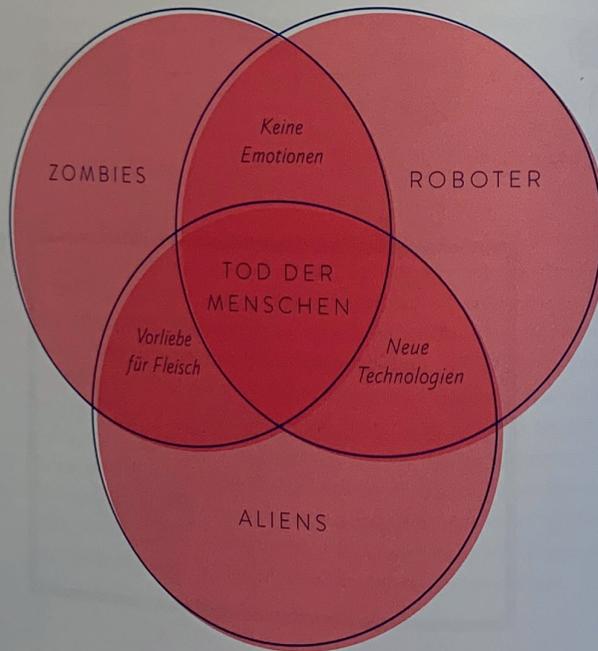


## Venn-Diagramm

Das Venn-Diagramm eignet sich sehr gut, um auf einen Blick die Besonderheiten und/oder Gemeinsamkeiten von verschiedenen Sachverhalten oder Gruppen, zum Beispiel Nutzergruppen, zu erkennen. In den Schnittmengen der Kreise werden die jeweiligen Gemeinsamkeiten dargestellt. Ein sehr anschauliches Beispiel wurde von der amerikanischen T-Shirt Firma Snorg Tees gestaltet. Dieses Venn-Diagramm zeigt die Gemeinsamkeiten von Zombies, Robotern und Aliens (Grafik 5.5.3).

Grafik 5.5.3



## 5.6 BASIC TOOL 6: INNOVATIONS-ENTWICKLUNG IST TEAMARBEIT

Mit der Welle der »neuen Arbeit«<sup>1</sup>, agilen Entwicklungsprozessen und steigender Komplexität der Aufgaben ist Teamarbeit unverzichtbar geworden. Entscheidend ist, dass man sie richtig organisiert und praktiziert.

<sup>1</sup> Dark Horse Innovation: *Thank God It's Monday*, Berlin 2014.

Wenn wir »Teamarbeit« sagen, meinen wir die Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Disziplinen und mit unterschiedlichen beruflichen Werdegängen. Es ist schön, wenn einer aus unserer Mitte ein echtes Genie ist, ein Visionär und Alleskönner. Aber das passiert doch äußerst selten. Viel eher ist jeder von uns auf *einem* Gebiet richtig, richtig gut. Durch die Kombination unserer unterschiedlichen Stärken werden wir als *Team zum Visionär*. Klingt zu schön, um wahr zu sein? Ist es auch, wenn wir nicht ein paar Regeln beachten, denn wir müssen als Team wie zu einer Person verschmelzen, müssen wie mit einem Gehirn denken. Diese Regeln schauen wir uns gleich an.

Als echtes Team zu funktionieren, kann extrem schwer sein. Insbesondere wenn wir unterschiedlich denken, da wir aus den verschiedensten Fachrichtungen kommen. In den sieben Jahren der multidisziplinären Arbeit, die wir als »Dark Horse« inzwischen geleistet haben, mussten wir *richtige* Teamarbeit auch erst lernen. Wir sind Sozialwissenschaftler, Künstler, Psychologen, ITler, BWler und noch ein paar Berufe mehr – insgesamt 25 verschiedene. Da merken wir wirklich, wie unterschiedlich wir denken und Probleme angehen.<sup>2</sup> Vergleichbar damit ist im Unternehmenskontext das »abteilungsübergreifende Arbeiten« an Projekten. Marketing mit Produktentwicklung, IT mit Designabteilung – da treffen sehr unterschiedliche Sichtweisen aufeinander, ein Graus! Natürlich ist es angenehm, mit Gleichdenkenden zusammenzuarbeiten. Aber um »Teamvisionär« zu sein, ist es sinnvoll, unterschiedliches Wissen, unterschiedliche Gehirne, Disziplinen und Hintergründe zusammenzubringen, um komplexe Aufgaben zu bewältigen. Schließlich wollen wir Großes erreichen. Zumindest nicht das Übliche mit der üblichen Denkweise. Wenn die Teamarbeit nicht funktioniert, kann kommen, was wolle: Die besten Prozesse, Methoden und Tipps helfen uns dann nicht mehr. Das Team *bestimmt* den Output. Und ein schlecht funktionierendes Team produziert in der überwiegenden Zahl der Fälle schlechten Output.

<sup>2</sup> Selbstverständlich können Menschen auch aus anderen Gründen verschieden oder gleich denken, nicht nur aufgrund der Disziplin.



Auch wenn es erst einmal frustrierend ist, weil man gewisse Denkweisen nicht nachvollziehen kann, weil wir dumme Nachfragen stellen müssen, weil das Gegenüber Dinge erklären muss, die doch angeblich »klar sind« – wir halten an unserer Einstellung fest: Teamarbeit lohnt sich.

## Fünf Regeln für das richtige Arbeiten im Team

### Regel 1: Lächerlich und dumm sein

Normalerweise dürfen wir an unserem Arbeitsplatz nicht lächerlich sein oder dumme Fragen stellen (es sei denn, wir sind Klinikclowns<sup>1</sup>). Im Rahmen einer Innovationsentwicklung müssen diese Dinge aber im Team möglich sein. Unbedingt sogar! Aus unterschiedlichen Gründen: Etwa, weil jedes Mitglied in einem multidisziplinären Team per se Spezialwissen auf einem Gebiet hat und daher bestimmte Abkürzungen oder Ähnliches erklären muss. Wir brauchen jemanden, der die »dummen« Fragen stellt, um uns zu den »intelligenten« Dingen durcharbeiten zu können. Außerdem kann eine sehr dumme Frage oder Idee auch Inspiration für eine intelligente Lösung sein. Ein plakatives Beispiel: Gehen wir zurück ins Jahr 1943 und stellen uns vor, wir arbeiten bei der International Business Machines Corporation, kurz IBM. Wir sind Teil des Innovationsteams und einer von uns wirft folgende Idee in den Raum: »Hey, wie wäre es, wenn jeder Privathaushalt einen eigenen Computer hätte? Wir nennen ihn dann *Personal Computer* oder auch PC. Klingt doch cool, oder?!« Was für eine dumme Idee, denken wir. Schließlich hat unser Chef, Thomas Watson<sup>2</sup>, bei der letzten Weihnachtsfeier behauptet: »Ich denke, dass es weltweit einen Markt für vielleicht fünf Computer gibt.« Heute wissen wir: Unsere Idee wäre damals nicht dumm gewesen, wenn auch mit Blick auf die Technik, das Produkt und dessen Verkäuflichkeit noch nicht wirklich umsetzbar. *Heute* wäre diese Idee unsinnig, da beinahe jeder einen PC zu Hause hat, manchmal sogar mehrere Geräte: Laptop, Tablet, Smartphone und noch viel mehr smarte, digitale Produkte für bestimmte Funktionen. Fassen wir zusammen: Was heute lächerlich und dumm erscheint, kann morgen visionär und intelligent sein, insbesondere in unserer digitalen Welt, die sich stetig verändert. Auf dem Weg zu *neuem Denken* müssen wir auch das Lächerliche in Betracht ziehen. Wir müssen die Grenzen unseres Denkens sprengen, um Visionäre zu erzeugen. Auch die der Physik, würde Elon Musk<sup>3</sup> an dieser Stelle vielleicht sagen.

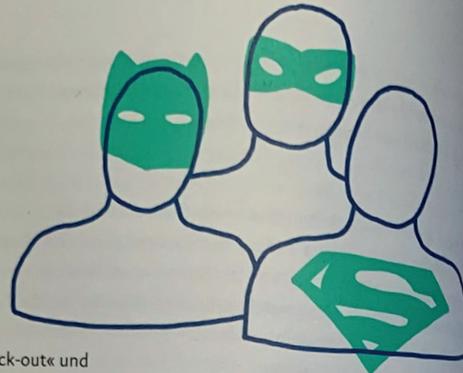


<sup>1</sup> URL: [youtu.be/kB91hgza9\\_g](https://youtu.be/kB91hgza9_g) (26.06.2016).

<sup>2</sup> Watson war von 1914 bis zu seinem Tod im Jahr 1956 Chairman und CEO von IBM.

<sup>3</sup> Elon Musk ist Visionär und Alleskönner und gilt vielen als der moderne Technik-Supermann. Eine schöne Artikelserie über Leben und Wirken von Elon Musk gibt es auf Englisch unter dieser URL: [bit.ly/1lXCK9](https://bit.ly/1lXCK9) (22.06.2016).

## Struktur- und Kulturtipps fürs Teambuilding



### So schaffen wir eine gute Tagesstruktur für Teams

Wir nutzen dafür die Tools »Team Check-in« und »Team Check-out« und bleiben während des Tags aufmerksam für unseren Zeithaushalt.

#### #1 Team Check-in:

Jeder Tag beginnt mit einem sogenannten »Team Check-in«. Wir besprechen den aktuellen Stand des Projekts und was heute anliegt, wer welche Aufgaben übernimmt und was wir am Ende des Tages geschafft haben wollen. Üblicherweise reichen dafür zehn Minuten.

#### #2 Der Tag:

Egal, wie wir den Tag strukturieren, wir messen und überwachen die Zeitslots mithilfe unseres Zeitmessers. Damit vermeiden wir, dass wir uns an irgendeinem Punkt verquatschen und unsere Tagesziele nicht erreichen. Allerdings nehmen wir uns Zeit für Pausen. Diese planen wir ein und halten uns auch daran. Denn unsere Gehirne brauchen Pausen, gerade an den Tagen, an denen wir mit vielen Informationen hantieren müssen. Pausen helfen uns, zu revitalisieren. Und sie sind gut fürs Team.

#### #3 Team Check-out:

Jeder Tag endet mit einem »Team Check-out«. Wir lassen den Tag Revue passieren, klären, ob und wie wir unsere Tagesziele erreicht haben, wie wir daraus fürs nächste Mal lernen können und ob es eventuelle Sonderaufgaben für das nächste Treffen gibt, die wir beim Check-out verteilen. Auch hier reichen zehn Minuten.

In manchen Phasen werden wir getrennt voneinander arbeiten, etwa wenn wir Interviews oder Testings durchführen. Gerade dann ist es wichtig, sich mit einem Check-out als Team zu synchronisieren, zur Not per Telefon.

### TEAM CHECK-IN

- Rollen verteilen
- Status-Update
- Was wollen wir erreichen?
- Tagesplanung

### TEAM CHECK-OUT

- Sonderaufgaben für nächstes Mal!
- Reflexion der Zusammenarbeit
- Reflexion der Methoden
- Reflexion des Inhalts – haben wir geschafft, was wir uns vorgenommen haben?
- Planung und Hausaufgaben
- Was wollen wir dokumentieren?

### So formen wir ein SUPER-TEAM

Ein gemeinsames, funktionierendes Team zu bilden oder eine gemeinsame Kultur zu entwickeln ist kein Selbstläufer. Folgende Tools und Tipps helfen uns in der täglichen Arbeit und im Alltag miteinander:

#### #1 Superhelden und Superschurken:

Jeder hat seine Stärken, die er gerne in den Vordergrund stellt, und seine Macken, die er unwillentlich offenbart und die ein Team stören können. Wir nutzen die individuellen Stärken und nehmen den Macken viel von ihrer negativen Kraft, indem jeder von uns vor dem Projektstart einen Superhelden und einen Superschurken gestaltet.<sup>1</sup> In diesen Figuren manifestieren sich unsere beste und unsere schlechteste Eigenschaft – mit Bezug auf die Arbeit im Team. Das dauert etwa 30 Minuten.

Ein Superschurke könnte etwa der »Einäugige Unterbrecher« sein, der »Grausame Kritiker« oder die »Fantastische Zuspätkommerin« (Template 5.6.1). Wenn wir uns in dieser Hinsicht den anderen im Team öffnen, schaffen wir Verständnis für unsere Eigenheiten und können die der anderen besser einschätzen. Gerade in Krisensituationen können wir unseren Superschurken mit Humor begegnen.

Einen Superhelden zu entwickeln fällt uns dagegen meist leichter. Die »Allwissende Organisatorin« oder der »Graubärtige Analytiker« oder die »Verspielte Bastelqueen« – das sind alles Superfähigkeiten, die uns im Projekt nutzen. Denn wer ist besser geeignet, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen, als der, der sie extrem gerne macht und gut darin ist? Superhelden und Superschurken haben Namen und sie haben Kostüme. Damit unsere Figuren nicht nur in unserer Vorstellung existieren, zeichnen wir sie samt ihren coolen Namen, präsentieren sie in der Gruppe und hängen sie in den Team Space.

<sup>1</sup> Diese Methode stammt aus dem Repertoire der d.school/Institute of Design at Stanford University. Wir haben sie für unsere tägliche Arbeit leicht modifiziert.

### SUPERHELD & SUPERSCHURKE

Name: \_\_\_\_\_

Eigenschaften:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Zeichne deinen Superschurken

D Template 5.6.1: [digital-innovation-playbook.de/templates/basictools](https://digital-innovation-playbook.de/templates/basictools)

## Struktur- und Kulturtipps fürs Teambuilding



### So schaffen wir eine gute Tagesstruktur für Teams

Wir nutzen dafür die Tools »Team Check-in« und »Team Check-out« und bleiben während des Tags aufmerksam für unseren Zeithaushalt.

#### #1 Team Check-in:

Jeder Tag beginnt mit einem sogenannten »Team Check-in«. Wir besprechen den aktuellen Stand des Projekts und was heute anliegt, wer welche Aufgaben übernimmt und was wir am Ende des Tages geschafft haben wollen. Üblicherweise reichen dafür zehn Minuten.

#### #2 Der Tag:

Egal, wie wir den Tag strukturieren, wir messen und überwachen die Zeitslots mithilfe unseres Zeitmessers. Damit vermeiden wir, dass wir uns an irgendeinem Punkt verquatschen und unsere Tagesziele nicht erreichen. Allerdings nehmen wir uns Zeit für Pausen. Diese planen wir ein und halten uns auch daran. Denn unsere Gehirne brauchen Pausen, gerade an den Tagen, an denen wir mit vielen Informationen hantieren müssen. Pausen helfen uns, zu revitalisieren. Und sie sind gut fürs Team.

#### #3 Team Check-out:

Jeder Tag endet mit einem »Team Check-out«. Wir lassen den Tag Revue passieren, klären, ob und wie wir unsere Tagesziele erreicht haben, wie wir daraus fürs nächste Mal lernen können und ob es eventuelle Sonderaufgaben für das nächste Treffen gibt, die wir beim Check-out verteilen. Auch hier reichen zehn Minuten.

In manchen Phasen werden wir getrennt voneinander arbeiten, etwa wenn wir Interviews oder Testings durchführen. Gerade dann ist es wichtig, sich mit einem Check-out als Team zu synchronisieren, zur Not per Telefon.

### TEAM CHECK-IN

- Rollen verteilen
- Status-Update
- Was wollen wir erreichen?
- Tagesplanung

### TEAM CHECK-OUT

- Sonderaufgaben für nächstes Mal?
- Reflexion der Zusammenarbeit
- Reflexion der Methoden
- Reflexion des Inhalts – haben wir geschafft, was wir uns vorgenommen haben?
- Planung und Hausaufgaben
- Was wollen wir dokumentieren?

### So formen wir ein SUPER-TEAM

Ein gemeinsames, funktionierendes Team zu bilden oder eine gemeinsame Kultur zu entwickeln ist kein Selbstläufer. Folgende Tools und Tipps helfen uns in der täglichen Arbeit und im Alltag miteinander:

#### #1 Superhelden und Superschurken:

Jeder hat seine Stärken, die er gerne in den Vordergrund stellt, und seine Macken, die er unwillentlich offenbart und die ein Team stören können. Wir nutzen die individuellen Stärken und nehmen den Macken viel von ihrer negativen Kraft, indem jeder von uns vor dem Projektstart einen Superhelden und einen Superschurken gestaltet.<sup>1</sup> In diesen Figuren manifestieren sich unsere beste und unsere schlechteste Eigenschaft – mit Bezug auf die Arbeit im Team. Das dauert etwa 30 Minuten.

Ein Superschurke könnte etwa der »Einäugige Unterbrecher« sein, der »Grausame Kritiker« oder die »Fantastische Zuspätkommerin« (Template 5.6.1). Wenn wir uns in dieser Hinsicht den anderen im Team öffnen, schaffen wir Verständnis für unsere Eigenheiten und können die der anderen besser einschätzen. Gerade in Krisensituationen können wir unseren Superschurken mit Humor begegnen.

Einen Superhelden zu entwickeln fällt uns dagegen meist leichter. Die »Allwissende Organisatorin« oder der »Graubärtige Analytiker« oder die »Verspielte Bastelqueen« – das sind alles Superfähigkeiten, die uns im Projekt nutzen. Denn wer ist besser geeignet, eine bestimmte Aufgabe zu übernehmen, als der, der sie extrem gerne macht und gut darin ist? Superhelden und Superschurken haben Namen und sie haben Kostüme. Damit unsere Figuren nicht nur in unserer Vorstellung existieren, zeichnen wir sie samt ihren coolen Namen, präsentieren sie in der Gruppe und hängen sie in den Team Space.

<sup>1</sup> Diese Methode stammt aus dem Repertoire der d.school/Institute of Design at Stanford University. Wir haben sie für unsere tägliche Arbeit leicht modifiziert.

### SUPERHELD & SUPERSCHURKE

Name: \_\_\_\_\_

Eigenschaften:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

Zeichne deinen Superschurken

D Template 5.6.1: [digital-innovation-playbook.de/templates/basictools](https://digital-innovation-playbook.de/templates/basictools)

#2 Kulturregeln:

Jedes Team ist anders und jeder Einzelne von uns hat andere Vorstellungen und Erwartungen an die gemeinsame Arbeit. Das sollten wir unbedingt im Vorfeld besprechen und Regeln für unsere Teamkultur aufstellen. Um einen Einblick zu geben, wie solche Regeln aussehen könnten, haben wir hier einen Ausschnitt aus unseren eigenen zehn Geboten, nach denen wir täglich leben und arbeiten, zusammengetragen.\*1

\*1 Das ist übrigens das erste Mal, dass wir – Dark Horse Innovation – diese Regeln teilen!

- Du sollst nicht Wort brechen!
- Bevor du bei einem Projekt mitmachst, sei dir sicher, dass du auch genügend Zeit und Energie aufbringen kannst. Mitgefangen, mitgegangen!
- Sei zu den regelmäßigen Teamtreffen da. Schau, dass diese Termine mit keinen anderen zusammenfallen, sonst fällt bald alles zusammen!
- Du sollst nicht Zeit stehlen.
- Halte getroffene Verabredungen ein, sei zuverlässig, pünktlich – und mitteilungsfreudig, falls du mal nicht pünktlich sein kannst.
- Du sollst dein Team und die Gemeinschaft ehren.
- Ruhm und Euros werden zu gleichen Teilen im Team verteilt.
- Du sollst keine Ideen töten!
- Jedes Team kann so arbeiten, wie jedes Team möchte.

Haben wir uns auf unsere eigenen Teamregeln geeinigt, drucken wir sie aus und hängen sie gut sichtbar auf.

#3 Highlights der Woche:

Einmal pro Woche haben wir ein operatives Meeting. Am Ende teilen wir immer unsere *Highlights* der Woche. Jeder von uns notiert auf Post-its drei schöne und bemerkenswerte Vorfälle der vergangenen Woche. Das Ganze stellen wir dann kurz vor. Es lockert auf, ist gut für die Teamarbeit und spannend für einen selbst. Manchmal vergisst man bereits, was letzte Woche Schönes passiert ist. Manche von uns teilen statt Highlights auch mal einen lustigen Reifall oder eine frustrierende Situation.

#4 Selbstanzeiger:

Der Selbstanzeiger ist ein Schwarzes Brett, an das wir unsere Geständnisse hängen – anonym oder mit Klarnamen. Etwa: »Ich mache Urlaub in Island und brauche dafür meine Flugmeilen auf, die ich mit Dark Horse gesammelt habe.« Diese und ähnliche Geständnisse können groß oder klein sein. Auf jeden Fall stärken sie die Komplizenschaft im Team, und das ist immer gut.

#5 Gleiches Zeitinvestment für alle:

Der Projekterfolg kann nur ein gemeinsamer Erfolg sein. Dafür muss jedes Teammitglied zu gleichen Teilen Zeit in das Projekt investieren. Trittbrettfahrer sind Gift für die Innovationsentwicklung. Wir brauchen unsere gesammelte Kraft – ganz davon abgesehen sind die meisten der auf den folgenden Seiten vorgestellten Methoden nur schwer alleine durchführbar.

#6 Verstehen und verstehen lassen:

Gerade in multidisziplinären Teams sprechen wir unterschiedliche »Sprachen« und denken in unterschiedlichen Mustern, die andere meist nicht sofort nachvollziehen können. Da helfen nur Geduld und Verständnis. Beides übrigens in beiden Richtungen. Derjenige, der etwas nicht versteht, braucht genauso viel Verständnis von uns wie derjenige, der etwas erklärt, Ruhe bewahren muss. Aber es lohnt sich. Irgendwann sind wir synchronisiert.

