



TEAM SPRINTS

Version Deutsch/English

TEAM SPRINTS

Zielgruppe: Prozess Teams, StartUps, Virtuelle Teams, Innovationsteams

Ein Team-Sprint wird hier als Maßnahme verstanden, um das volle Potential eines Teams in seinem jeweiligen Kontext zu entwickeln. Berücksichtigt wird jedes Teammitglied mit seinen/ihren individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen. Im Fokus: das funktionierende Team und die gemeinsame Verantwortung der Teammitglieder für ein gemeinsames Ziel!

WHY

Schon immer bedeutet die Zusammenarbeit im Team eine Herausforderung für alle Beteiligten. Die Zusammensetzung (heterogen vs. homogen) eines Teams und seine Kollaborationsfähigkeit ist entscheidend für das gemeinsame Ergebnis. Im Kontext Innovation ist ein Team besonders wichtig, wird die innovative Lösung doch entscheidend geprägt durch die Fachexpertise der beteiligten Teammitglieder. Mit agilen Frameworks wie Design Thinking & Scrum sind in den letzten Jahren neue Formen der Kollaboration aufgekommen, die sich mehr als bewährt haben. Das damit verbundene Gedankengut verbreitet sich zusehends. Zusätzlich wird der Druck auf Teams, agil zu arbeiten, erhöht in der Hoffnung, dass damit die Teams eine höhere Performanz hinlegen und letztendlich die „Digitale Transformation“, die von allen verlangt wird, gelingt. Die Arbeit in räumlich verteilten Teams - über Länder - und Zeitgrenzen hinweg - stellt dabei eine ganz besondere Herausforderung dar. Obwohl virtuelle Arbeit fast schon die Norm ist, werden die damit verbundenen besonderen Herausforderungen bisher nicht hinlänglich adressiert.

HOW

Die Bandbreite der etablierten Teamentwicklungsmaßnahmen reicht von reinen Spaßevents, über Trainings von Hard- und Softskills, bis hin zu systematischen, konsequent moderierten Sitzungen zur Reflektion der Arbeitsergebnisse und Arbeitsweise (z.B. Retrospektiven). Die Praxis zeigt: nachhaltig wirksam sind Teamentwicklungsmaßnahmen, die a) 4 + 1 berücksichtigen (= ein gemeinsames Ziel, klare Rollendefinition, eine Orchestrierung der Teamprozesse, persönliche Beziehungsgestaltung + Schnittstellen zu anderen Teams); b) einen geschützten Raum bieten; c) alle Teammitglieder einbinden; d) kollaborativ und ko-generativ angelegt sind; e) eine gemeinsam akzeptierte Grundhaltung bzw. ein Werte- und Handlungsgerüst erarbeiten.

Je nach Team-Kontext wird die Maßnahme vor Ort „von-Angesicht-zu-Angesicht“ umgesetzt rein virtuell oder in einer Mischform. Besonders empfehlenswert für eine virtuelle Teamentwicklung ist das Tool Prelude, wobei man auch mit klassische Kollaborationstools wie Skype, Zoom, etc. bereits gute Ergebnisse erzielen kann.

WHAT

Teammitglieder erleben ein zufriedenstellendes, angenehmes Arbeitsumfeld mit Entwicklungsmöglichkeiten, in man stolz auf das gemeinsame Produkt ist. Führungskräfte profitieren durch einen reduzierten Managementaufwands, erleben eine psychologische Entlastung durch selbstverantwortlich agierende Mitarbeiter und werden mit ihrem erfolgreichen Team erfolgreicher. Nachbarteams und übergeordnete Organisationseinheiten nehmen die Exzellenz des Teams wahr. Es hat Strahlkraft, dient als Best Practice für andere Teams und fördert die Innovationskraft der Gesamtorganisation.

FALLBEISPIEL 1

Teamentwicklung eines StartUps kurz nach Neugründung

SITUATION

Das Team ist inspiriert und motiviert durch ein vielversprechendes gemeinsames Produkt, an das alle Teammitglieder glauben, von dem alle begeistert sind. Die Teammitglieder sind nach wie vor in verschiedenen Abteilungen eines Großkonzerns beschäftigt und treiben das gemeinsame StartUp in ihrer Freizeit mit Energie und Engagement voran.

KOMPLIKATION

Es gibt immer wieder kalte Konflikte zwischen einzelnen Teammitgliedern in Bezug auf die Erledigung der Aufgaben. Zwar sind Rollen definiert, jedoch gibt es Überschneidungen und eine ungleiche Lastverteilung. Die Teammitglieder sind auf vier verschiedene, weit entfernte Firmenstandorte verteilt, sehen sich kaum und haben begrenzte Möglichkeiten der virtuellen Zusammenarbeit. Gemeinsame Termine sind schwierig zu finden. Sponsoren und Stakeholder verlangen die Erledigung von Aufgaben, es gibt Verzögerungen und keine gemeinsames Verständnis der „Definition of Done“ der Aufgaben. Der Druck steigt, beim nahenden Pitch-Event herausragende Arbeitsergebnisse zu präsentieren um die Finanzierung für die nächsten Schritte zu bekommen. Bei einem seltenen Face-to-Face-Meeting im Rahmen eines Workshops kochen die Konflikte offen hoch.

LÖSUNGSANSATZ

2-wöchiger, hybrider Teamsprint - virtuell und face-to-face in asynchronen und synchronen Settings, insbesondere mittels TeamPrelude:

- Phase (asynchron, virtuell): Moderation einer virtuellen „Sandbox“ für das Team, in dem jedes Teammitglied selbstgesteuert eine individuelle Stärken-/Schwächen-Analyse vornimmt und Raum hat, eigene Wünsche an das Team klar zu formulieren
- Phase (synchron, face-to-face): Konzeption und Durchführung eines interaktiven Workshops mit allen Teammitgliedern in einem Kreativraum, der interaktives Arbeiten ermöglicht – incl. Präsentation der Ergebnisse aus Phase 1, gemeinsames Erarbeiten einer Teamcharta, klare Definition von Rollen und entsprechende Verteilung der anstehenden Aufgaben

ERGEBNIS

- Gegenseitige Transparenz über Stärken, Schwächen und Wünsche der einzelnen Teammitglieder
- Formulierung des gemeinsamen Zieles und Ausrichtung auf das gemeinsame Ziel
- Erhöhtes Vertrauen im Team
- Klare Rollenverteilung im Team
- KanBan mit einer klaren Aufgabenverteilung wer/wann/was macht
- Etablierung von Selbstreinigungsmechanismen im Team

FALLBEISPIEL 2

Teamentwicklung der globalen Shared Service Center Organisation eines deutschen FMCG-Unternehmens.

SITUATION

Ein Shared Services Team mit Fokus auf Finance & Accounting ist arbeitsteilig an vier Städten in Ägypten, Ungarn, Deutschland vertreten. Jedes der 4 lokalen Sub-Teams besteht aus 4 – 6 Personen, die in einem Büro gemeinsam arbeiten und hat eine lokale Führungskraft. Die gemeinsame Führungskraft aller vier Teams sitzt in Deutschland. Die Kunden des Shared Services Teams sind ausschließlich interne Mitarbeiter des Unternehmens. Aus Kostengründen kann sich das Gesamtteam nicht persönlich treffen, jedoch bietet das Unternehmen eine gute virtuelle Infrastruktur mit Kollaborationstools wie Telepresence, Skype for Business, etc.

KOMPLIKATION

Die letzte Kundenzufriedenheitsstudie zeigt erhebliche Einbrüche des Teams im Hinblick auf Qualität und Schnelligkeit der geleisteten Services. Parallel dazu ist die Mitarbeiterzufriedenheit erheblich zurück gegangen, Teammitglieder denken laut über einen Wechsel/Kündigung nach; die Führungskräfte der Sub-Teams bemängeln schlechte Entwicklungsmöglichkeiten für sich.

LÖSUNGSANSATZ

2-tägiger Team-Sprint in einem hybriden Setting mittels Telepresence

- Tag 1: Virtueller Design-Thinking-Workshop um Ideen und Lösungen zur Verbesserung der Servicequalität zu entwickeln. Jedes Sub-Team erhält einen Coach und arbeitet eine individuelle Lösung aus. Alle 4 Lösungen werden dem Führungsteam in Deutschland gepitcht
- Tag 2: Virtueller Design-Thinking-Workshop um Ideen und Lösungen zur Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit zu entwickeln. Jedes Sub-Team erhält einen Coach und arbeitet eine individuelle Lösung aus. Alle 4 Lösungen werden dem Führungsteam in Deutschland gepitcht

ERGEBNIS

- erhöhte Kohäsion in den Sub-Teams und im Gesamtteam durch die kreative Zusammenarbeit
- die Möglichkeit, Unzufriedenheit offen zu äußern
- die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen statt – wie bisher – direkter Vorgaben
- Transparenz der Führungskräfte über die Bedürfnisse der Teammitglieder
- Zugriff der Führungskräfte auf das Spezialwissen der Teammitglieder, Lösungsfindung basierend auf diesem Wissen statt dem Druck, selbst als Führungskraft eine gute Lösung finden zu müssen und diese durchzusetzen

TEAM SPRINTS

Target: Process Teams, Start-Ups, Virtual Teams, Innovation Teams

A Team-Sprint is an intervention which serves to fully unfold the potential of a team in its respective context. Each team member with her/his individual skills and needs is considered. In focus: the fully functioning team and the common responsibility of all team members for a common goal.

WHY

- Collaborative teamwork has always been a challenge for all participants. The consistency of a team (heterogeneous vs. homogeneous) and its ability to collaborate is critical for the common results.
- True teamwork is even more important in teams dealing with innovation because the variety of ideation and the quality and potential of the solution is highly dependent on the knowledge of the participating experts.
- New ways of teamwork with Agile frameworks like Scrum, SAFE, KanBan have been established and proven their value, especially in the IT-space. Leadership in many corporate departments increase their pressure on teams to work Agile in the hopes for a of better team performance, and finally to better manage the Sword of Damocles of our days: Digital Transformation as many executives perceive Digital Transformation and the change required as a threat.
- Interacting across space, time, and organizational boundaries through the use of technology is one of the special challenges of a virtual team. Even though virtual collaboration has become normal for many global teams, those special challenges quite often are not sufficiently addressed.

HOW

Traditional team development spans from interventions like pure fun events, training of hard- and soft skills, to more effective and sustainable team retrospectives in which a team reflects on its team results and way of working. Practice shows: Sustainable team development considers a) 4+1 (= a common goal, clear definition of roles, orchestration of team processes, personal relationships, & interfaces to other teams); b) psychological security; c) involvement of all team members; d) both a collaborative and co-generative approach; e) a common mindset and attitude.

Depending on the team context, the intervention will be performed face-to-face and co-located, virtually by means of technology or in a hybrid way (note: in case a sub-team is co-located it might be beneficial to leverage their co-located condition and ensure a virtual connect of the distributed sub-teams).

Agile Sprints recommends Prelude Suite™ as an extraordinary tool to perform a team development. However, even basic collaboration technology like Skype/MS TEAMS, Zoom – if applied in the right way – can be leveraged as means of team development.

WHAT

Team members perceive a satisfying and comfortable working environment with the possibility to grow. Executives benefit from a reduction in management efforts, gain psychological relief and become more successful with their teams. Adjacent teams perceive the high performance of their Agile peers. The latter's work just shines and might serve as a best practice supporting innovation in the whole organization.

CASE 1

Team development of a Start Up shortly after its foundation:

SITUATION

The Team is inspired and highly motivated by a common product with a high market potential which all team members believe in and are enthusiastic about. Still all team members are employed in different departments of a huge corporate. They build the Start-Up in their spare time with energy and engagement.

COMPLICATION

There are several re-occurring cold conflicts amongst dedicated team members caused by a divergent understanding in the definition of their task and roles. However, generally, there are overlaps in tasks and an unequal distribution of workload. Team members are distributed to four different, distanced locations, can't meet in person and have limited means for virtual collaboration. At the same time, Sponsors and Stakeholders are demanding, however, the project plan be delayed as there is no common "Definition of Done". The pressure increases to present excellent results at the upcoming pitch event to get the next phase financed. Team meets face-to-face to prepare the pitch event and all conflicts break the surface.

SOLUTION

A hybrid Team Sprint – virtual and face-to-face – combining a-synchronous and synchronous settings leveraging the cloud based **Prelude-Suite™**:

- Phase (a-synchronous, virtual): Performing Module 1 of Prelude-Suite (=Tune Up): each team member answers a list of 22 scenarios and gets back an individual assessment of her/his individual strengths in form of a Digital iStar Badge and an iStar Report. Everyone gets room to explicitly phrase the individual understanding of team excellence and is encouraged to word their own aspirations to his/her team members and the common team work.
- Phase (synchronous, face-to-face): conception and facilitation of an interactive workshop with all team members participating in a creative space. Major agenda items are: individual presentation of the individual profile (=iStar), elaboration of a team charter, definition of roles and responsibilities and distribution of tasks with a KanBan board.

RESULT

- Mutual transparency about strengths, weaknesses and aspirations of the other team members
- Phrasing of a common team goal and alignment to the common goal
- Team trust increased
- Clear distribution of roles
- KanBan including distribution of task and who/when/what
- Establishing of mechanisms for continuous self-regulation

CASE 2

Team development of a global Shared-Services-Center-Organisation of a German FMCG-company:

SITUATION

A SSC-Team dealing with Finance & Accounting is distributed to 4 global major cities in Egypt, Hungary, Germany and Thailand. The SSC-Team mainly serves internal employees of the FMCG company. Each local sub-team has 4 – 6 team members who work co-located from one office including a local team lead. The lead of all 4 teams is located in Germany. For cost reasons the whole team never met in person, however means of virtual collaboration e.g. Telepresence, Skype for Business, etc. are sophisticated.

COMPLICATION

The last customer satisfaction survey indicated a loss in quality and speed relating to that team. Additionally employee satisfaction has decreased, team members talk (speak) loudly about a change or reassignments. Team leads claim (perceive) a bad (poor) chance for their individual career development.

SOLUTION

Virtual Team-Sprint for three days in a row leveraging Telepresence

- Day 1 & 2: Virtual Design-Thinking-Workshop to develop ideas and solutions to improve service quality. Each sub-team gets a virtual coach and elaborates one solution.
- Day 3: The four teams pitch their solution in a Dragons' Den setting consisting of top global leadership which (who) are together in one room in Germany.

RESULT

- Increased cohesion in each sub-team and the whole SSC-F&A-Team because of
 - the creative collaboration and each idea from every team member heard
 - the chance to make the own dissatisfaction transparent
 - the common elaboration of solutions instead of just executing the solutions of a team lead
- Awareness of team leads regarding the needs of their team members
- Awareness of team leads about the special knowledge of their team members; solutioning based on this knowledge instead the pressure – as an executive – to fore think, find and execute a solution which does not have the acceptance of the team members