


Teamentwicklung im agilen Umfeld

Marcel Baumgartner, Andreas Krause, Jonas Mumenthaler



Angewandte Psychologie für
Arbeit und Wirtschaft
Praxisevent am 1. Juni 2021



20 min



10 min

Teams im agilen Umfeld?



Agiles Manifest:
grundlegende Werte
& Prinzipien

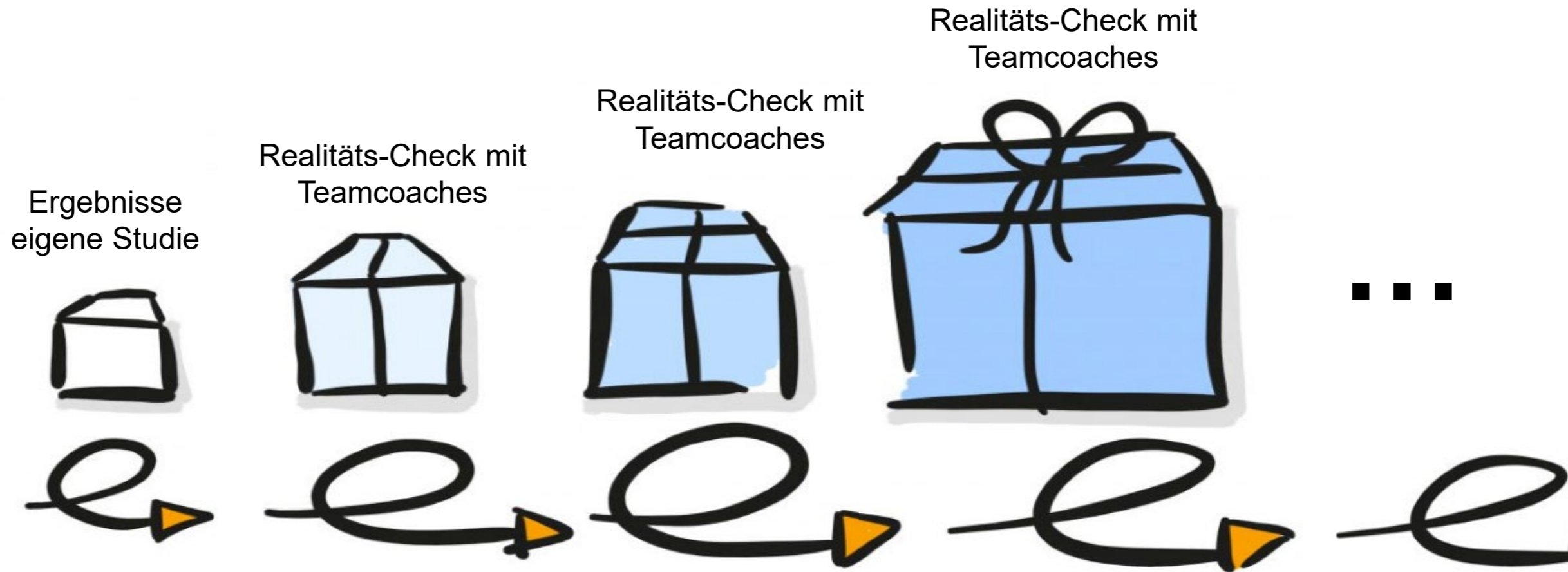


Selbstorganisation:
Führungsaufgaben
werden auf Rollen
verteilt



Teamcoach:
verantwortlich für die
Zusammenarbeit und
die Teamentwicklung

Vorgehen bei der Entwicklung (*still work in progress*)



Emma hat Fragen



Ich sollte Team-
entwicklung machen. Wie
gehe ich das an?

Welche Themen sind
da wichtig?

Wie wähle ich eines der
wichtigen Themen aus?

Ich habe ein Thema
ausgewählt. Wie kann ich es
nun bearbeiten mit dem
Team?

Emma hat Fragen



Ich sollte Team-
entwicklung machen. Wie
gehe ich das an?

Agiles Meeting: Die Retrospektive



regelmässige
Reflexion zur
Zusammenarbeit
(Prozesse, Soziales,
Technisches) im
Team



Was haben wir gut
gemacht?
Was können wir noch
verbessern?
Was ändern wir in der
kommenden
Arbeitsperiode?



schliesst eine
Arbeitsperiode ab



mindestens eine
Massnahme wird
abgeleitet

Teams mit einem guten sozialen Miteinander sind motivierter und haben eine bessere psychische Gesundheit.



Teams reflektieren lieber über technische Aspekte der Zusammenarbeit als über das soziale Miteinander.



Emma hat Fragen

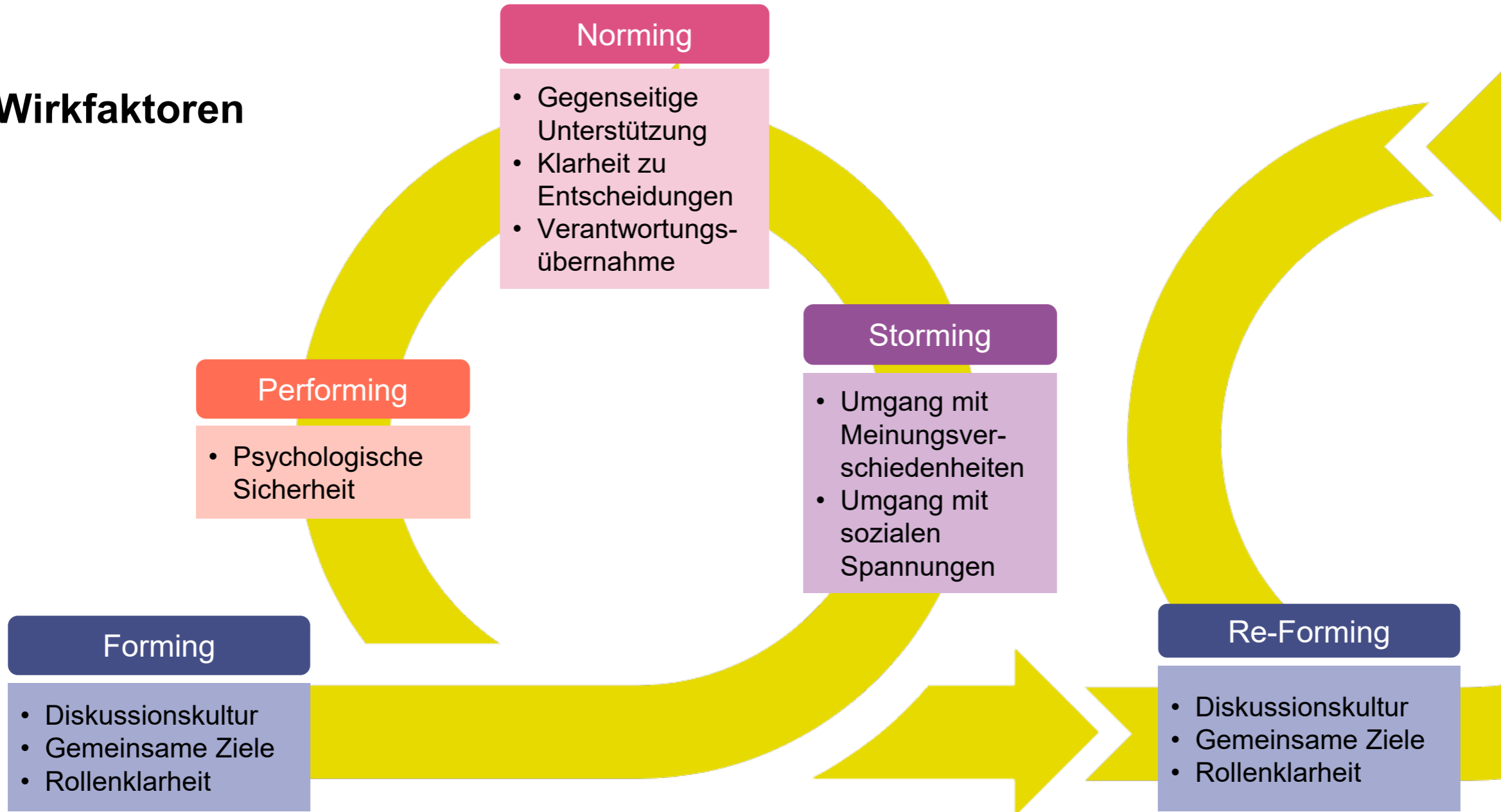


Welche Themen sind
da wichtig?

Wirkfaktoren



Wirkfaktoren

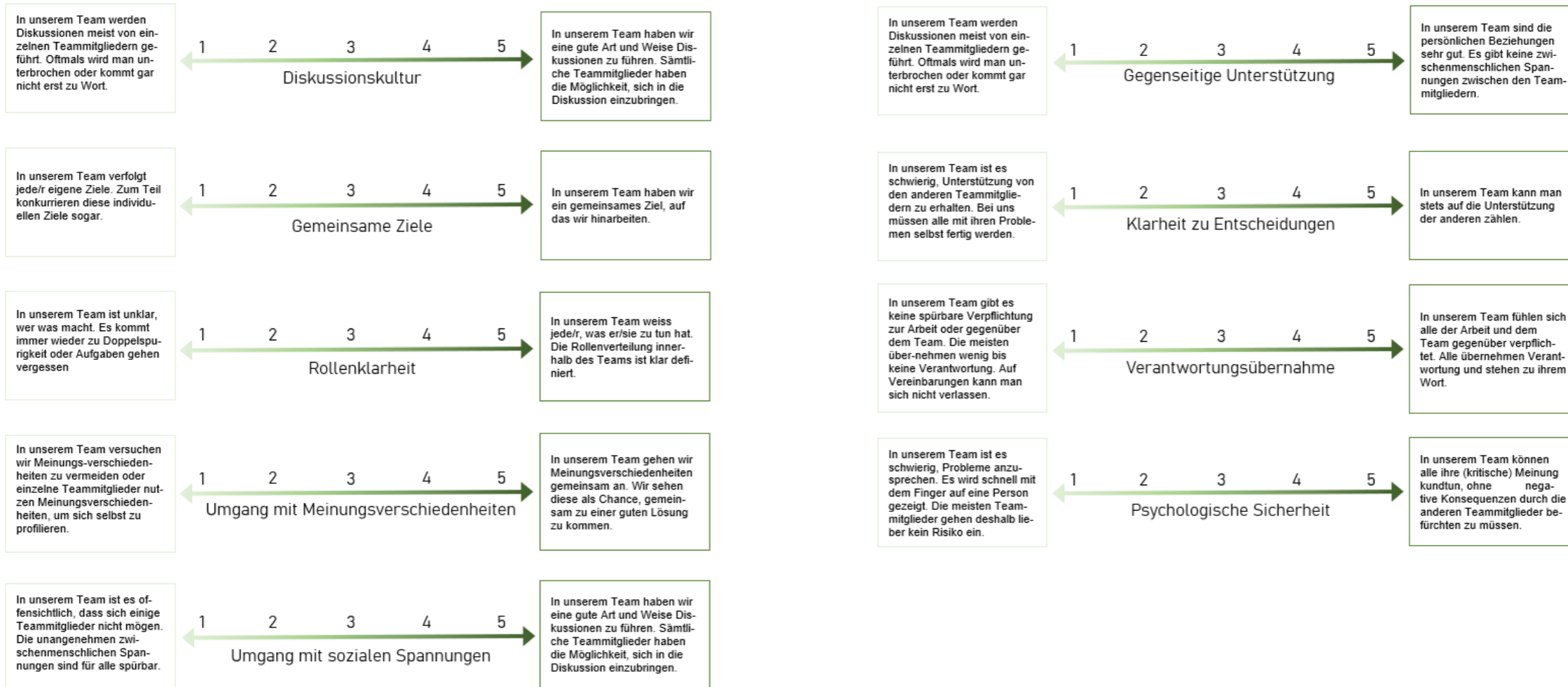


Emma hat Fragen



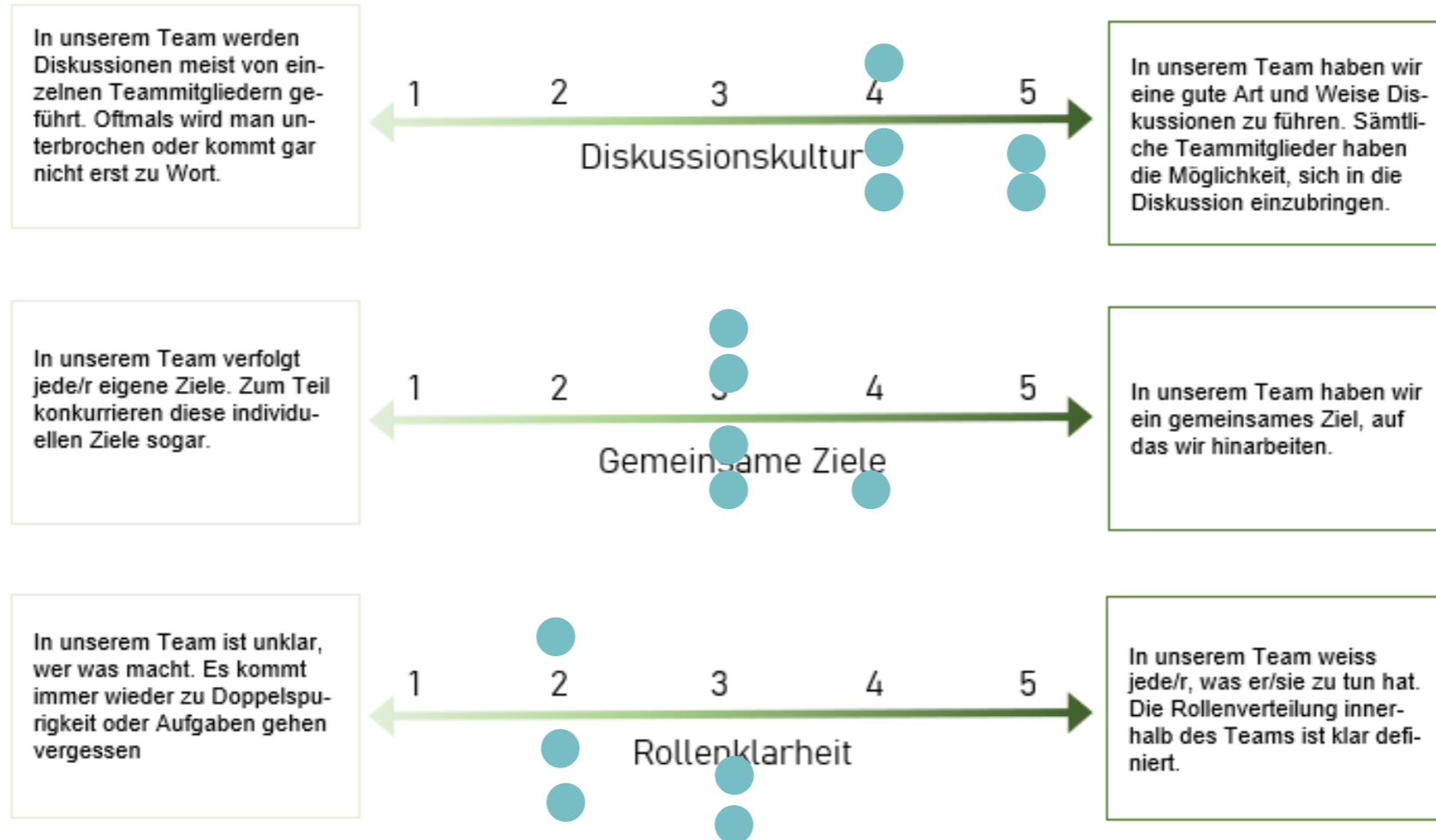
Wie wähle ich eines der wichtigen Themen aus?

Wirkfaktoren-Check





Wirkfaktoren-Check



Emma hat Fragen





Ich habe ein Thema ausgewählt. Wie kann ich es nun bearbeiten mit dem Team?

Kartenset Wirkfaktor Rollenklarheit



Kartenset Wirkfaktor Rollenklarheit – Definition



Worum geht's?

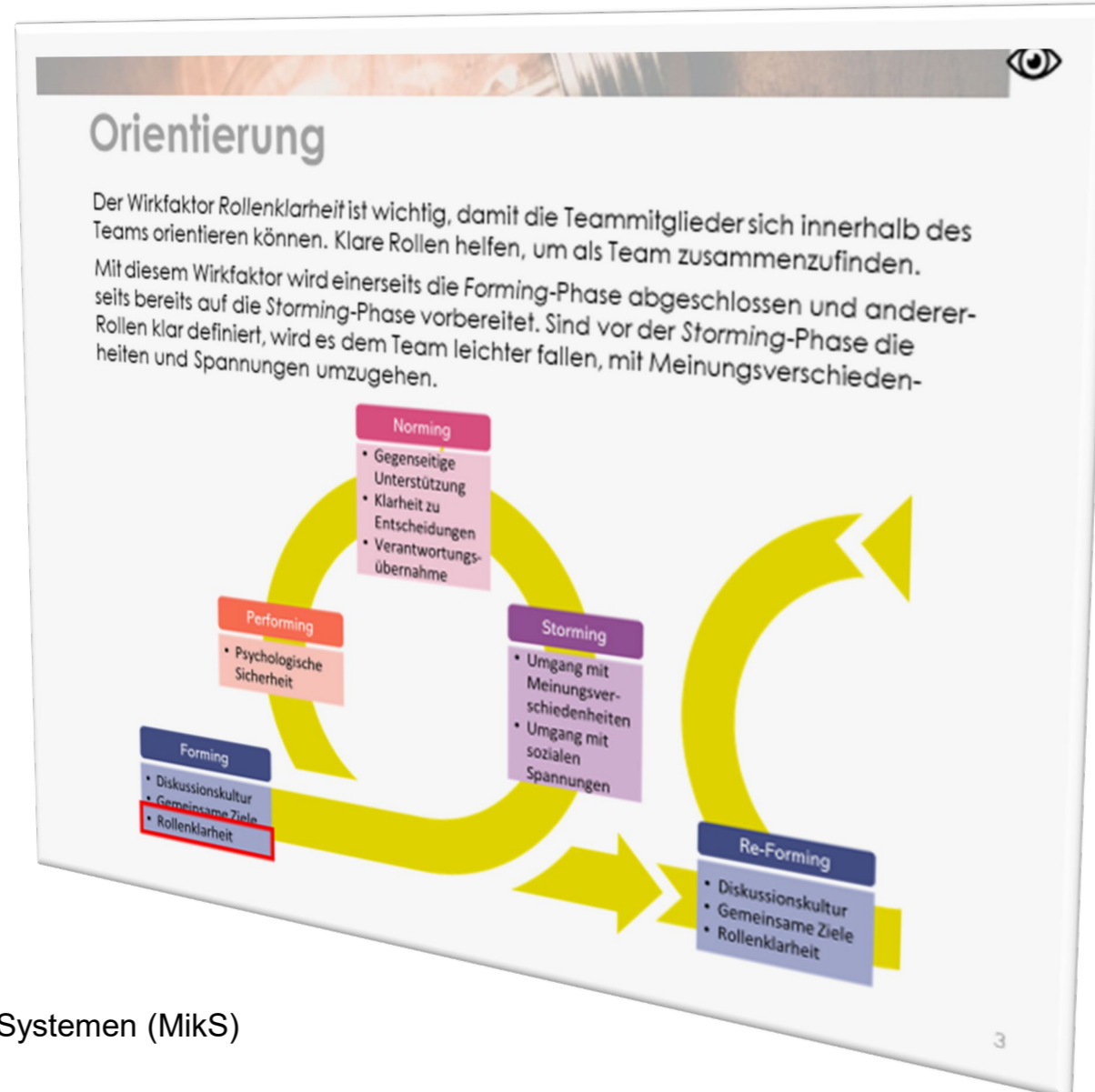
Rollenklarheit wird durch klare und beständige Informationen zu verschiedenen Aspekten der Arbeitsrolle erreicht. Dies führt zu Sicherheit für die Rolleninhaber. Besonders in agilen Teams ist es von grosser Bedeutung, seine Arbeitsrolle zu kennen und zu verstehen. Zum Beispiel, wenn klar ist, welche Entscheidungen von den Teammitgliedern selbst getroffen werden können und wann andere Rollen einbezogen werden sollten.

Teams müssen folgende Inhalte der Rolle klären: die zu erledigenden Aufgaben, die mit den Aufgaben verbundenen Rechte, Pflichten und Verantwortung, die Art und Weise der Ausführung der Arbeit (Arbeitsmethoden, zeitlicher Ablauf) sowie die Kriterien nach denen die resultierenden Leistungen bewertet werden.

Wichtig für Dich als Teamcoach: Dem Team gibt es Sicherheit, wenn die Rollen klar und eindeutig definiert sind. Zugleich kannst Du den Teammitgliedern so auch Erwartungen, die mit den einzelnen Rollen verknüpft sind, vermitteln.

2

Kartenset Wirkfaktor Rollenklarheit – Phasen-Modell



Kartenset Wirkfaktor Rollenklarheit – Werkzeuge

Delegation Poker

Nimm nun die erste Entscheidungssituation und lege sie in die Tischmitte. Jedes Teammitglied wählt für sich eine der sieben Delegationskarten («Welches Delegationlevel wäre für mich passend?»). Sobald sich alle entschieden haben, decken alle ihre ausgewählten Karten auf. Die Personen mit dem höchsten und dem tiefsten Wert begründen ihre Entscheidung (welche Befürchtungen/Hoffnungen verknüpfen sie damit?). Ziel ist es, in einer (zeitlich begrenzten) Diskussion die unterschiedlichen Aspekte abzuholen. Bei Bedarf kann das Vorgehen wiederholt werden, bis die Einschätzungen so nahe beisammen liegen, dass eine Entscheidung gefällt werden kann. Halte das Ergebnis auf einem Delegation Board fest.
Nun kann die nächste Entscheidungssituation bearbeitet werden.

1 Verkünden Ich werde es lösen/entscheiden	2 Verkaufen Ich werde versuchen, es Ihnen zu verkaufen	3 Befragen Ich habe mich vor meiner Entscheidung beraten	4 Einigen Wir werden einen Konsens finden	5 Beraten Ich werde Sie beraten, aber Sie entscheiden	6 Erkundigen Ich werde nach Ihrer Entscheidung nachfragen	7 Delegieren Ich werde komplett delegieren
---	---	---	--	--	--	---

Quelle: management30.com

Verantwortlichkeiten

Optional: Wenn es mehrere Personen im Team gibt, die dieselbe Rolle tragen, können sich diese gemeinsam austauschen und ihre Post-its zur eigenen Rolle vereinheitlichen.

Die wichtigsten Verantwortlichkeiten beschreiben und...

... zu den weiteren identifizierten Verantwortlichkeiten sind bei diesen Rollen wichtig? ... Post-its zu...

... Verantwortlichkeiten zur eigenen Verantwortung «Was andere für mich denken». Gib dann den Post-its in die Spalte «Was andere für mich denken»/die Rolleninhaber*in die von den anderen erlehnt sie höflich ab. Wenn er/sie ablehnt, dann... alle diese Verantwortlichkeit

3

Die Gruppen lösen sich auf und alle Teammitglieder suchen im Raum Personen mit einer anderen Reflexionsfrage

6

Dann werden neue Interviewpartner*innen im Raum gesucht. Jede*r beantwortet eine Reflexionsfrage nur ein Mal

Wer in Gruppe 1 ist, befragt Leute, die nicht in Gruppe 1 sind, zu Reflexionsfrage 1 usw... Wer in Gruppe 1 ist, wird zu jeder anderen Reflexionsfrage nur 1x interviewt. Weitere Anfragen müssen abgelehnt werden

Bearbeitung Rollenklarheit in Retro



	1 Verkünden <small>Ich werde es Ihnen mitteilen</small>	2 Verkaufen <small>Ich werde versuchen, es Ihnen zu verkaufen</small>	3 Befragen <small>Ich hole mir vor meiner Entscheidung Ihren Rat</small>	4 Einigen <small>Wir werden einen Konsens finden</small>	5 Beraten <small>Ich werde Sie beraten, aber Sie entscheiden</small>	6 Erkundigen <small>Ich werde nach Ihrer Entscheidung nachfragen</small>	7 Delegieren <small>Ich werde komplett delegieren</small>
Tools						●	
Prios				●			
Bonus			●				
Ferien							●



Massnahmen Rollenklarheit aus Retro



	1 Verbinden	2 Verkaufen	3 Befragen	4 Einigen	5 Beraten	6 Erkundigen	7 Delegieren
Tools						●	
Prios				●			
Bonus			●				
Ferien							●

Review nach den Sommerferien 



Anwendung Toolset



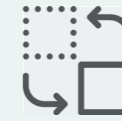
Empfehlung:
in regelmässigen
Abständen mit Toolset
arbeiten



Team bestimmt
selber, in welchen
Abständen



Ein Wirkfaktor kann
einmal oder mehrfach
hintereinander
bearbeitet werden



Einstiegsworkshop
kann wiederholt
werden. Gab es
Veränderungen?

Das Toolset...



...fokussiert auf die praktische Umsetzung



...fügt sich in den agilen Arbeitsprozess ein



...setzt auf inkrementelle Teamentwicklung

Emmas Fragen



Ich sollte Team-
entwicklung machen. Wie
gehe ich das an?

Benutz die Retros dazu!

Emmas Fragen



Welche Themen sind da wichtig?

Wir haben neun psychologische Wirkfaktoren identifiziert.

Emmas Fragen



Wie wähle ich eines der wichtigen Themen aus?

Lass dein Team entscheiden. Der Wirkfaktoren-Check hilft euch dabei.

Emmas Fragen

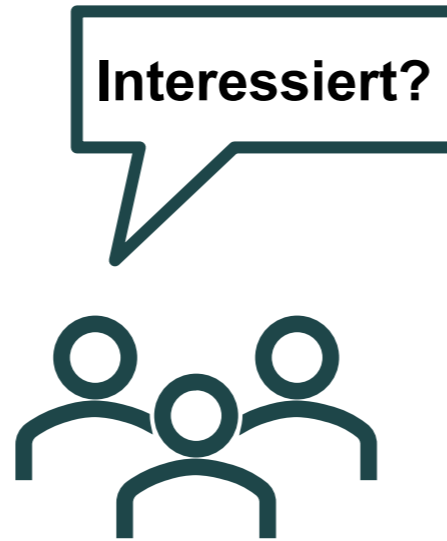


Ich habe ein Thema ausgewählt. Wie kann ich es nun bearbeiten mit dem Team?

Wähle ein Werkzeug aus und setze es in der nächsten Retro ein.

Forschungsprojekt ab Anfang 2022
wissenschaftlich begleiteter Einsatz des
Toolsets in ausgewählten Betrieben

**News kommunizieren wir
über LinkedIn**



Training für Teamcoaches

Gemeinsamer Einstiegsworkshop mit Team

**Gegen Ende 2021: Karten-
Set erhältlich**



Fragen gerne in den Chat

marcel.baumgartner@fhnw.ch

www.linkedin.com/in/marcelbaumgartner

andreas.krause@fhnw.ch

www.linkedin.com/in/andreas-krause

jonas.mumenthaler@fhnw.ch

www.linkedin.com/in/jonas-mumenthaler

THANK YOU



Literatur

Antoni C. (2016). Gruppenarbeit wirkungsvoll gestalten. In: Jöns I. (eds) *Erfolgreiche Gruppenarbeit*. Gabler Verlag, Wiesbaden.

Brodbeck, F. C., Anderson, N., & West, M. (2000). Das Teamklima-Inventar. *Göttingen: Hogrefe*.

De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. *Journal of Applied Psychology, 101*(8), 1134–1150.

Kleingeld, A., van Mierlo, H., & Arends, L. (2011). The effect of goal setting on group performance: A meta-analysis. *Journal of applied psychology, 96*(6), 1289.

Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (2018). Team development interventions: Evidence-based approaches for improving teamwork. *American Psychologist, 73*(4), 517–531.

McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., & Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: a systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PloS one, 12*(1).

Salas, E., Rico, R., & Passmore, J. (Eds.) (2017). *The Wiley Blackwell Handbook of the Psychology of Team Working and Collaborative Processes*. Wiley-Blackwell.