

# 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

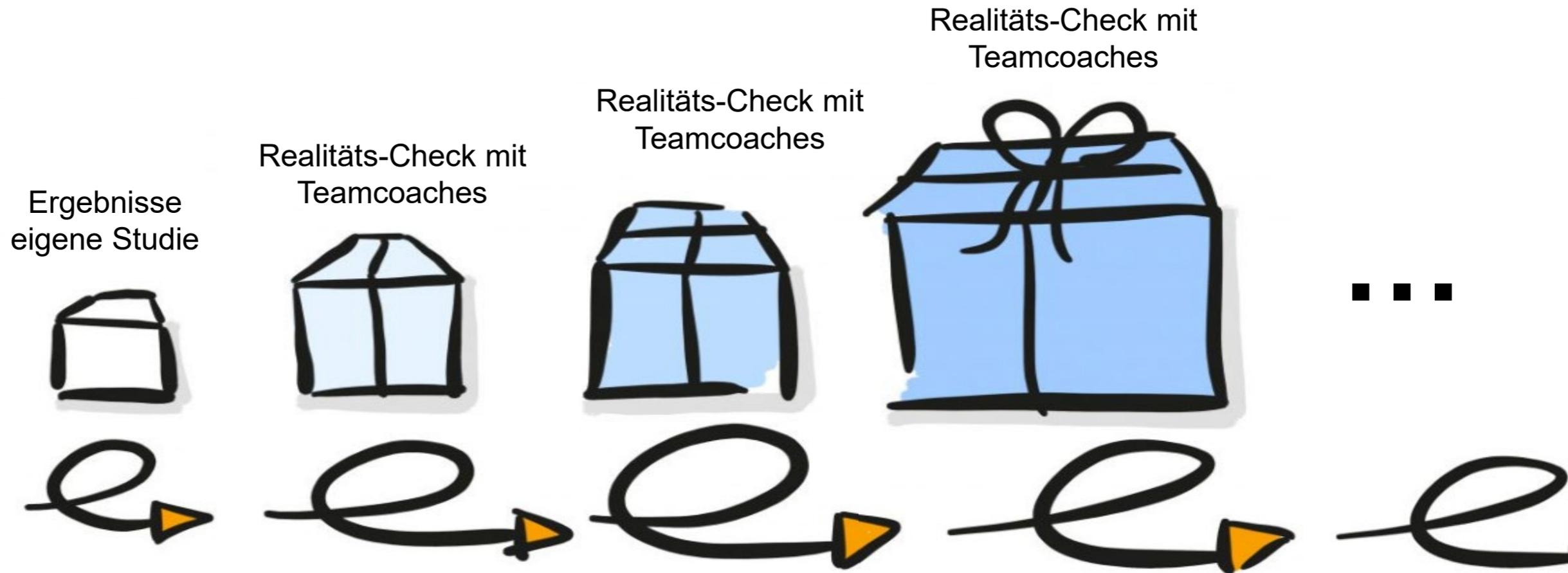


Selbstorganisation:  
Führungsaufgaben  
werden auf Rollen  
verteilt



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

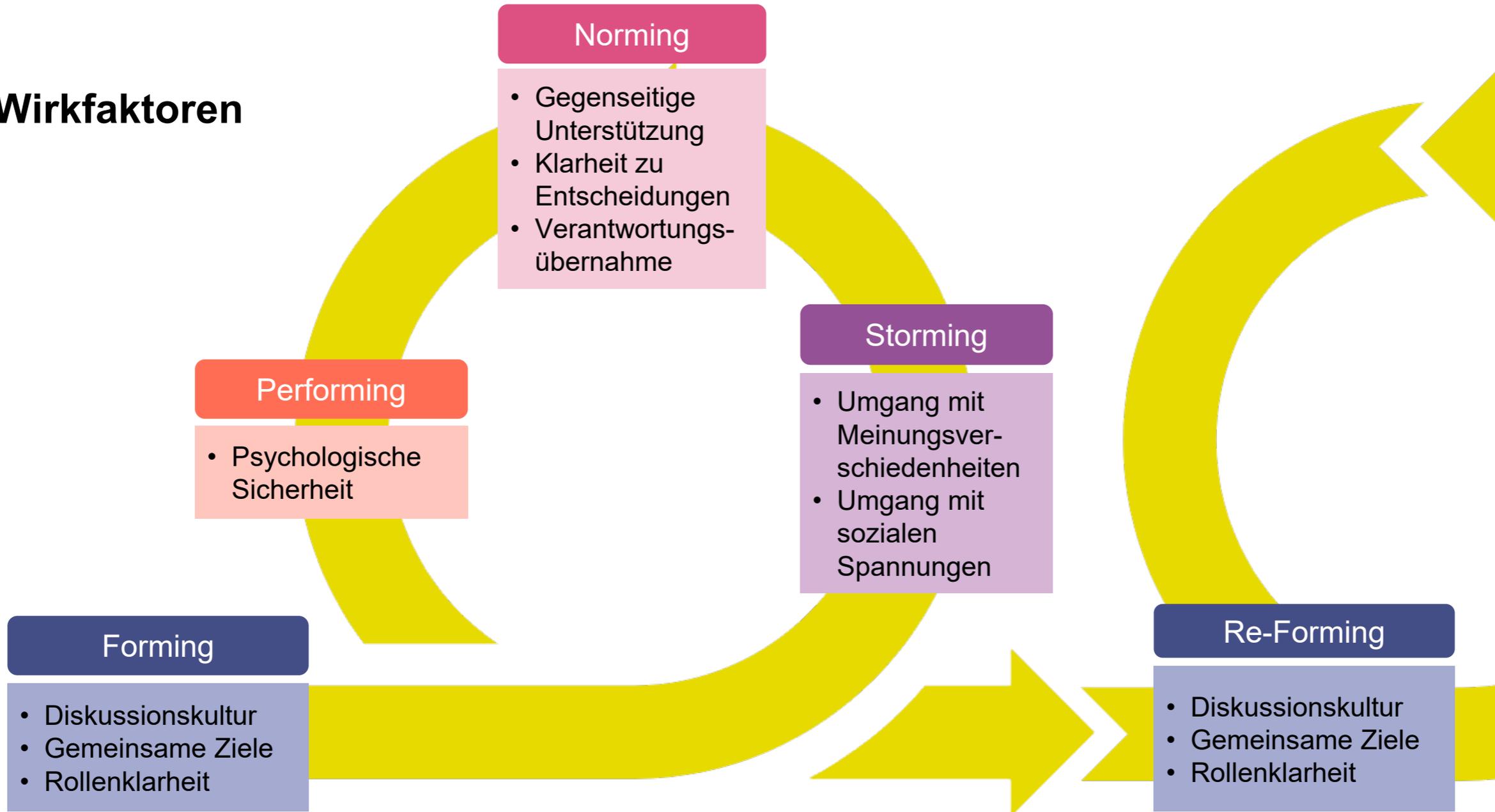


Welche Themen sind  
da wichtig?

## Wirkfaktoren



## Wirkfaktoren

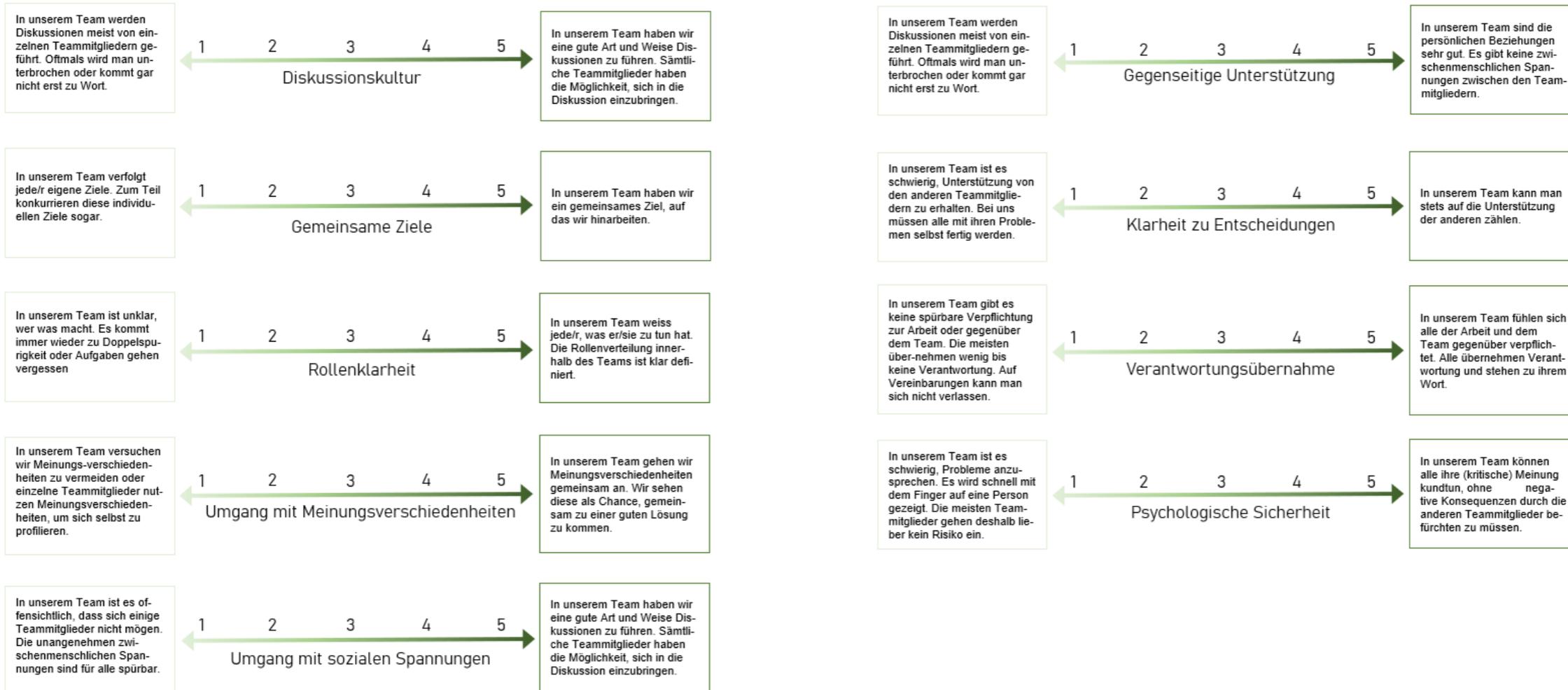


## Emma hat Fragen



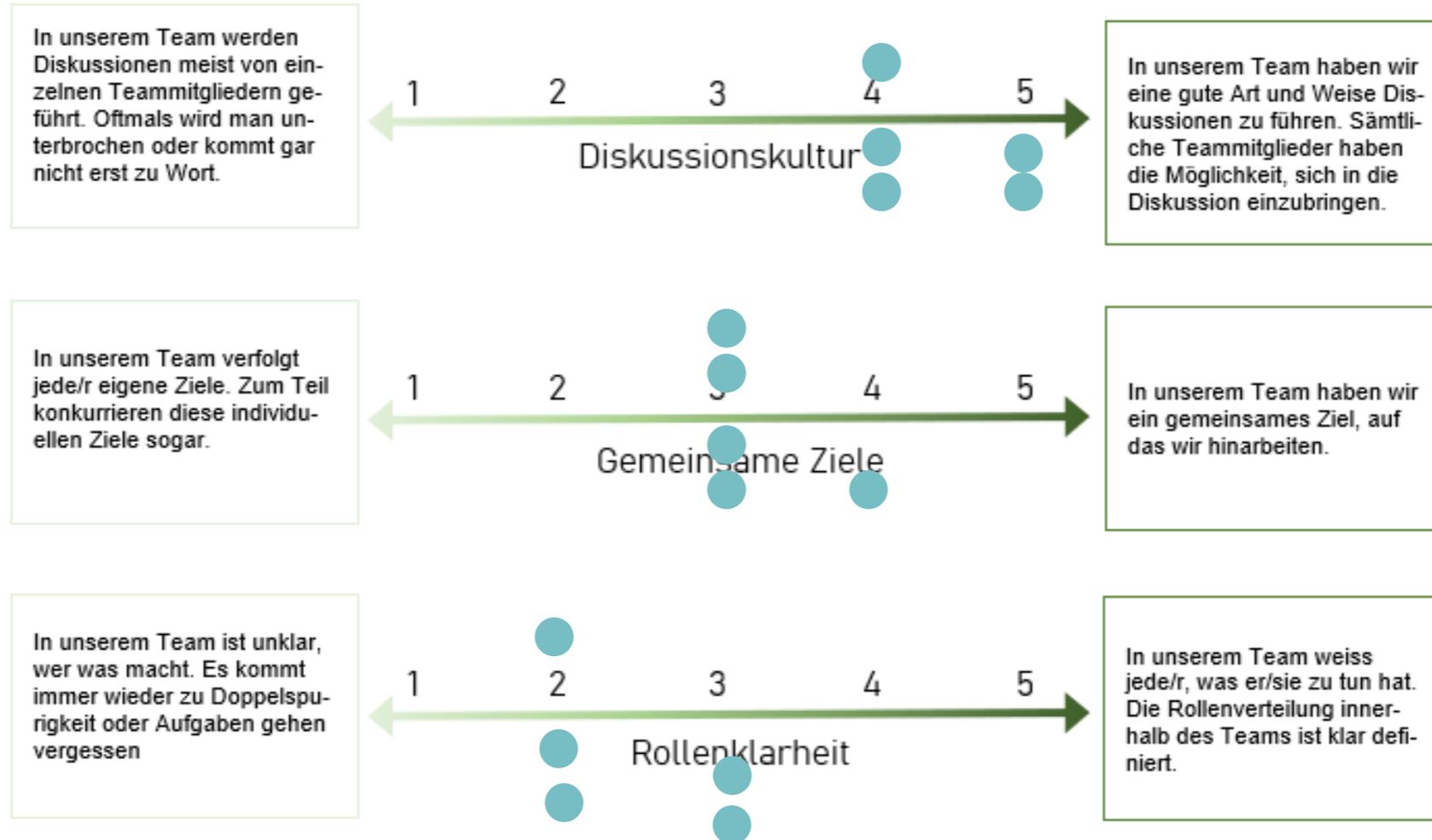
Wie wähle ich eines der wichtigen Themen aus?

# 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?

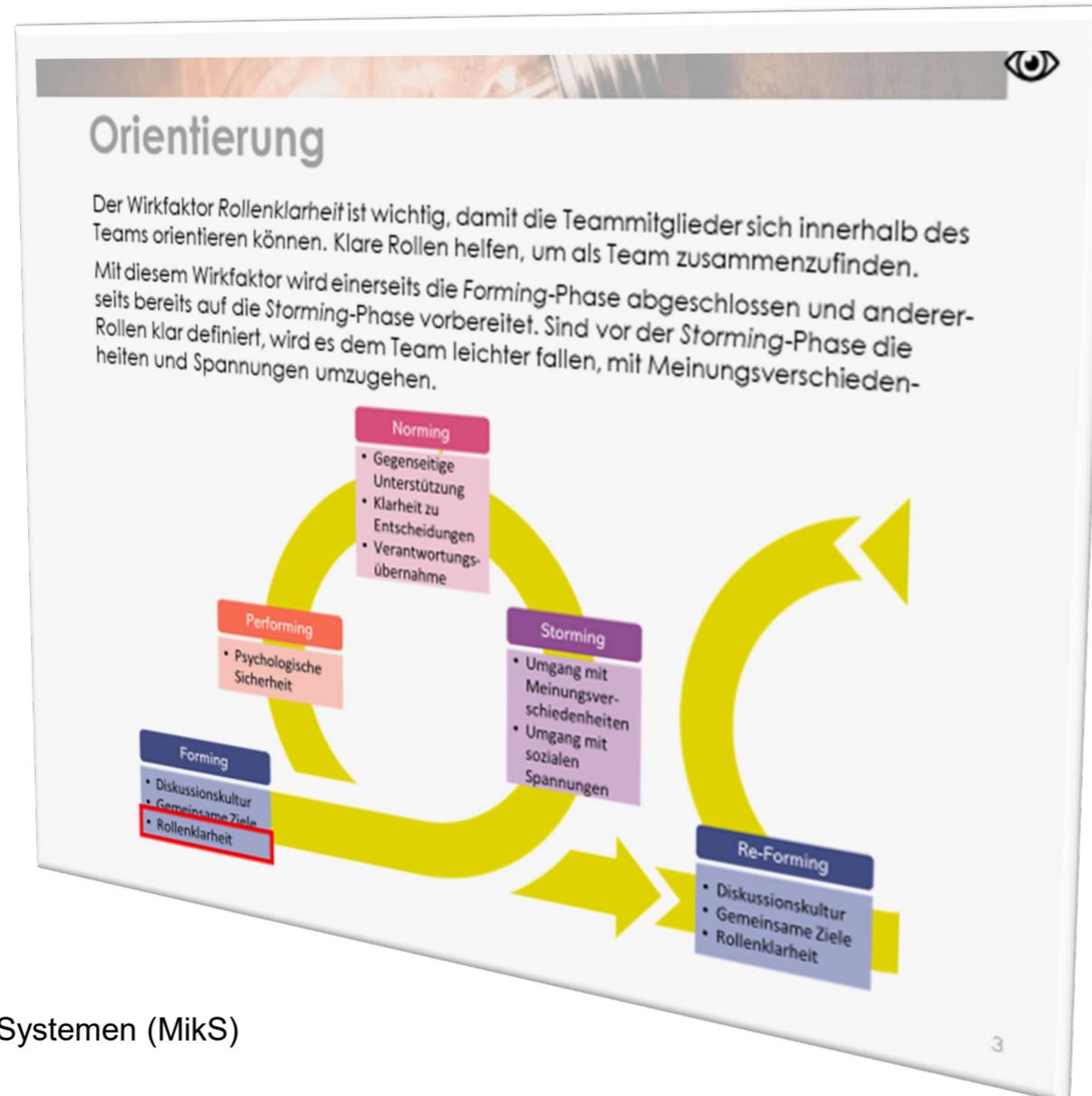
Rollenklarheit wird durch klare und beständige Informationen zu verschiedenen Aspekten der Arbeitsrolle erreicht. Dies führt zu Sicherheit für die Rolleninhaber. Besonders in agilen Teams ist es von grosser Bedeutung, seine Arbeitsrolle zu kennen und zu verstehen. Zum Beispiel, wenn klar ist, welche 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  <b>Verkünden</b> Ich werde es Ihnen verkünden	2  <b>Verkaufen</b> Ich werde versuchen, es Ihnen zu verkaufen	3  <b>Befragen</b> Ich habe mich vor meiner Entscheidung über Sie	4  <b>Einigen</b> Wir werden einen Kompromiss finden	5  <b>Beraten</b> Ich werde Sie beraten, aber Sie entscheiden	6  <b>Erkundigen</b> Ich werde nach Ihrer Entscheidung nachfragen	7  <b>Delegieren</b> 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 ich denke». Gib dann den Post-its in die Spalte «Was andere Verantwortliche denken»/die Rolleninhaber\*in die von den Verantwortlichen erlehnt sie höflich ab. Wenn er/sie alle diese Verantwortlichkeiten...

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



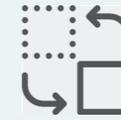
Empfehlung:  
in regelmässigen  
Abständen mit Toolset  
arbeiten



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**



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

**Training für Teamcoaches**

**Gemeinsamer Einstiegsworkshop mit Team**



Fragen gerne in den Chat

[marcel.baumgartner@fhnw.ch](mailto:marcel.baumgartner@fhnw.ch)

[www.linkedin.com/in/marcelbaumgartner](http://www.linkedin.com/in/marcelbaumgartner)

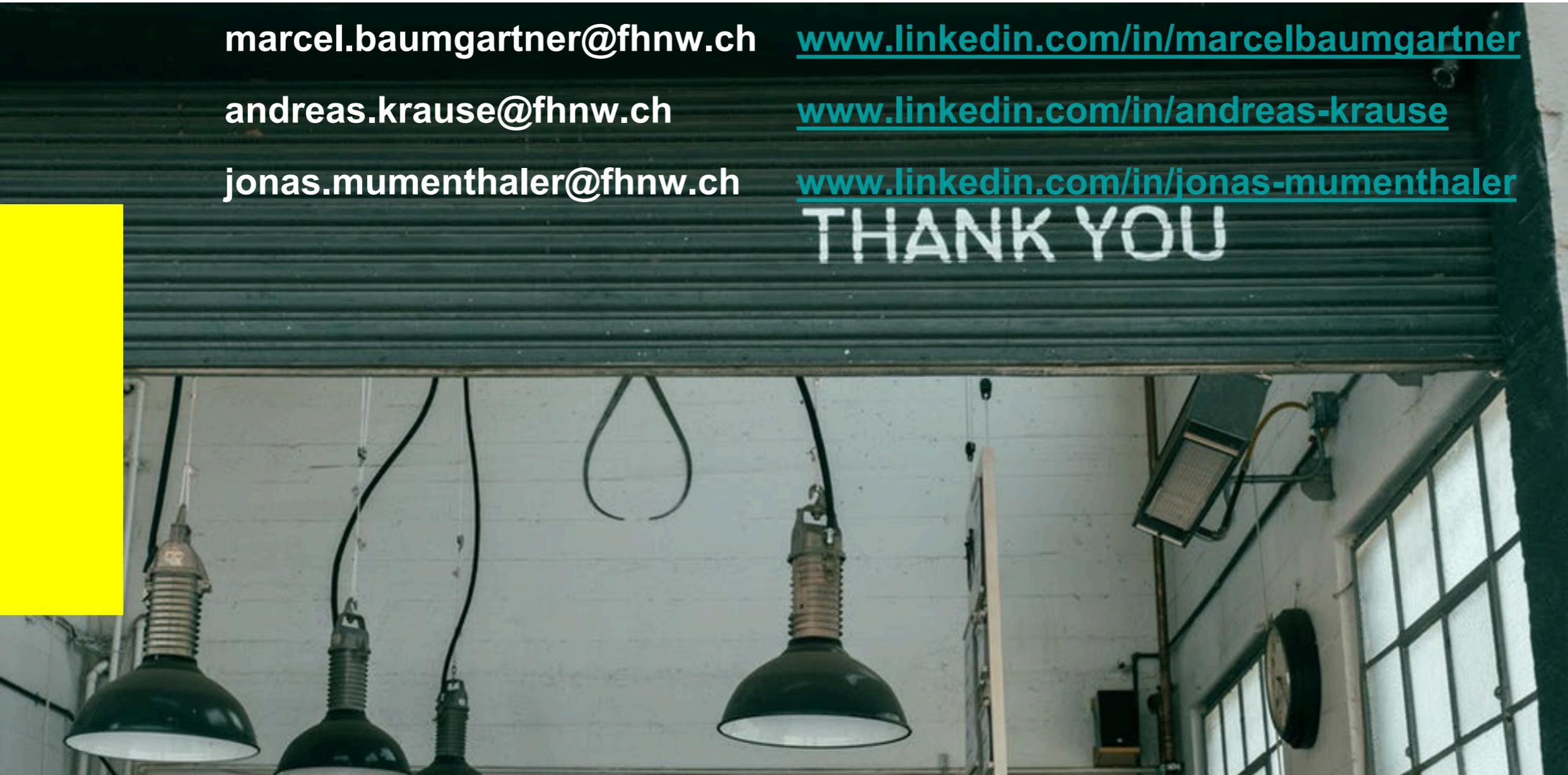
[andreas.krause@fhnw.ch](mailto:andreas.krause@fhnw.ch)

[www.linkedin.com/in/andreas-krause](http://www.linkedin.com/in/andreas-krause)

[jonas.mumenthaler@fhnw.ch](mailto:jonas.mumenthaler@fhnw.ch)

[www.linkedin.com/in/jonas-mumenthaler](http://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.