

Gesundheitsförderliche Teamentwicklung als Führungsaufgabe

Erfahrungen mit dem Rahmenwerk *TeamQ*

lic. phil. Marcel Baumgartner
Prof. Dr. Andreas Krause

26. April 2023



Führung im agilen Setting – selbstorganisierte Teams



Retrospektive als Reflexionsgefäss



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

Derby & Larson (2006)

Ausgangslage

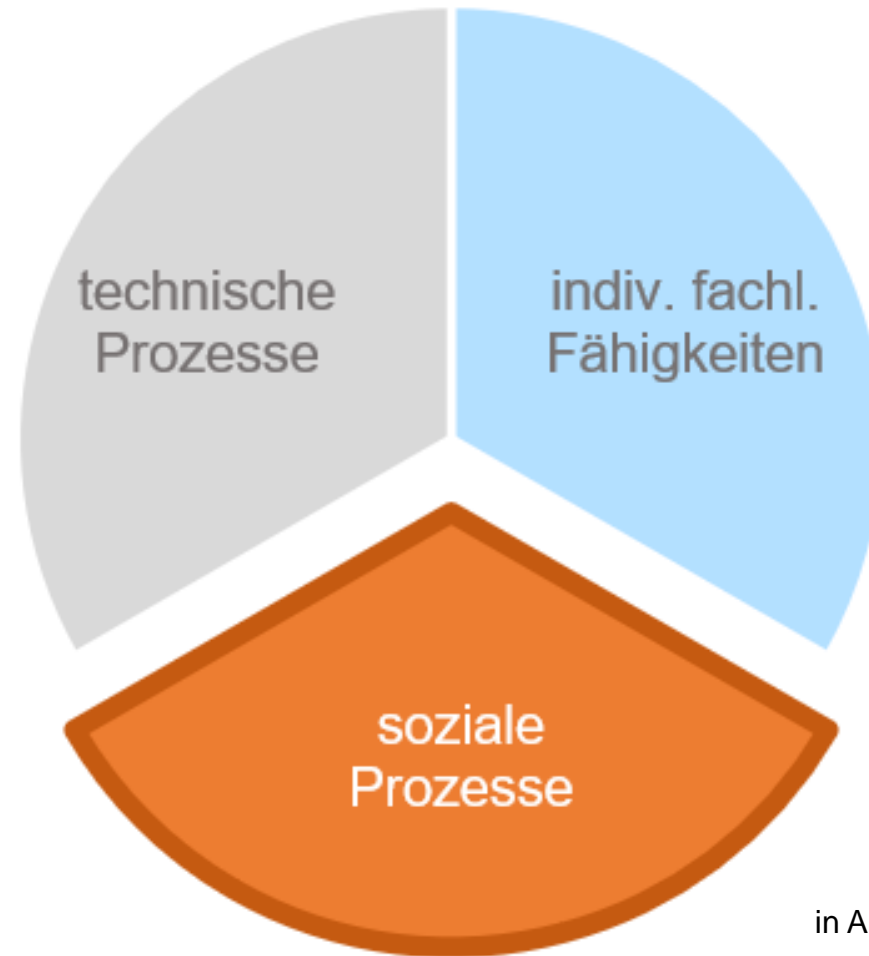
Teams mit einem guten sozialen Miteinander sind motivierter und haben eine bessere psychische Gesundheit.



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

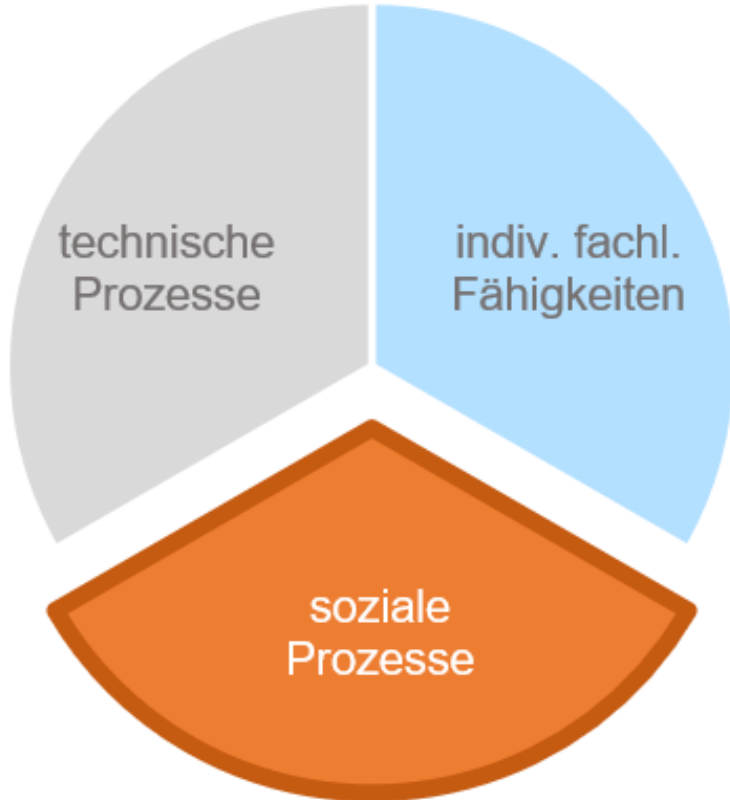


Teamentwicklung – was ist das?



in Anlehnung an LaFasto & Larson (2001)

Teamentwicklung – was ist das?



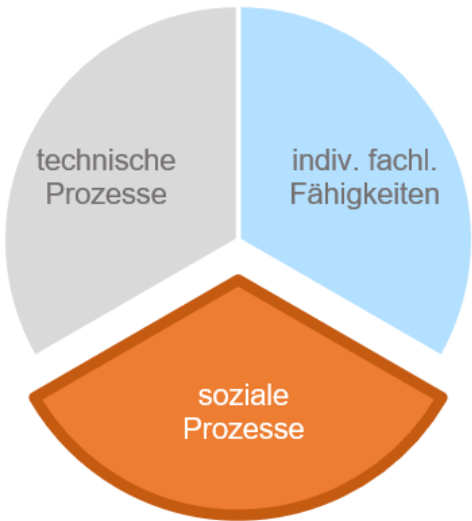
Team norms

Relationship quality

Shared goals

Hartwig et al. (2020)

Teamentwicklung – was braucht's?



Team norms



Relationship quality



Shared goals



Hartwig et al. (2020)

Teamentwicklung – was bringt's?

Team norms



Diskussions-
kultur



Rollen-
klarheit



Klarheit zu
Entscheidungen



Verantwortungs-
übernahme

Relationship quality



Umgang mit
Meinungs-
verschiedenheiten



Umgang mit
sozialen
Spannungen



Gegenseitige
Unterstützung



Psychologische
Sicherheit

Shared goals



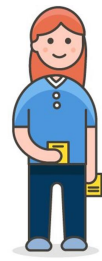
Gemeinsame
Ziele

Hartwig et al. (2020)

Mental Health

Team
Performance

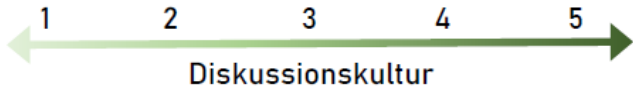
Hartwig et al. (2020)



Wo
starten?

Wirkfaktoren-Check

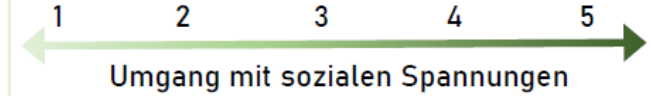
In unserem Team werden Diskussionen meist von einzelnen Teammitgliedern geführt. Oftmals wird man unterbrochen oder kommt gar nicht erst zu Wort.



Diskussionskultur

In unserem Team haben wir eine gute Art und Weise Diskussionen zu führen. Sämtliche Teammitglieder haben die Möglichkeit, sich in die Diskussion einzubringen.

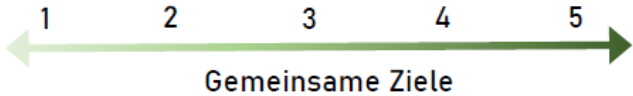
In unserem Team gibt es oft Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Die zwischenmenschlichen Spannungen sind für alle spürbar, werden aber nicht thematisiert.



Umgang mit sozialen Spannungen

In unserem Team machen wir soziale Spannungen transparent. Wir haben gemeinsam Abmachungen getroffen, wie wir mit zwischenmenschlichen Spannungen umgehen.

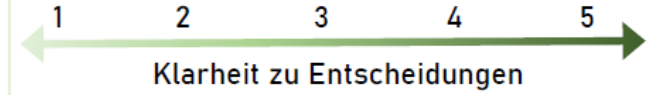
In unserem Team verfolgt jede/r eigene Ziele. Zum Teil konkurrieren diese individuellen Ziele sogar.



Gemeinsame Ziele

In unserem Team haben wir ein gemeinsames Ziel, auf das wir hinarbeiten.

In unserem Team ist nicht klar, wie Entscheidungen zustande kommen. Immer wieder gehen Entscheidungen auch vergessen, da sie nicht transparent festgehalten sind.



Klarheit zu Entscheidungen

In unserem Team ist allen klar, mit welchen Verfahren wir Entscheidungen treffen. Bei Entscheidungen halten wir immer klar fest, was wir entschieden haben.

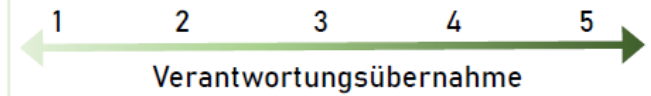
In unserem Team ist unklar, wer was macht. Es kommt immer wieder zu Doppelspurigkeiten oder Aufgaben gehen vergessen.



Rollenklarheit

In unserem Team weiss jede/r, was er/sie zu tun hat. Die Rollenverteilung innerhalb des Teams ist klar definiert.

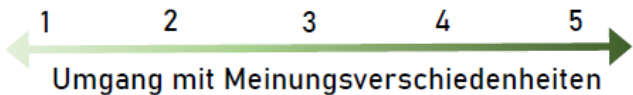
In unserem Team gibt es keine spürbare Verpflichtung zur Arbeit oder gegenüber dem Team. Die meisten übernehmen wenig bis keine Verantwortung. Auf Vereinbarungen kann man sich nicht verlassen.



Verantwortungsübernahme

In unserem Team fühlen sich alle der Arbeit und dem Team gegenüber verpflichtet. Alle übernehmen Verantwortung und stehen zu ihrem Wort.

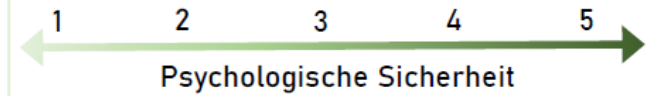
In unserem Team versuchen wir Meinungsverschiedenheiten zu vermeiden oder einzelne Teammitglieder nutzen Meinungsverschiedenheiten, um sich selbst zu profilieren.



Umgang mit Meinungsverschiedenheiten

In unserem Team gehen wir Meinungsverschiedenheiten gemeinsam an. Wir sehen diese als Chance, gemeinsam zu einer guten Lösung zu kommen.

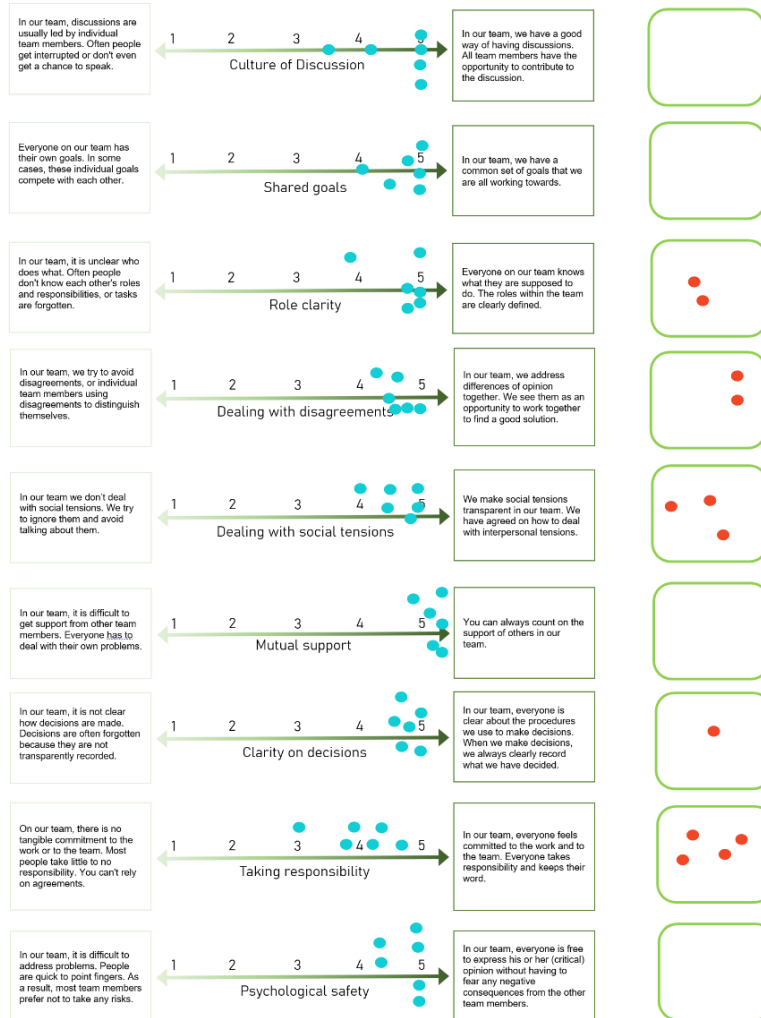
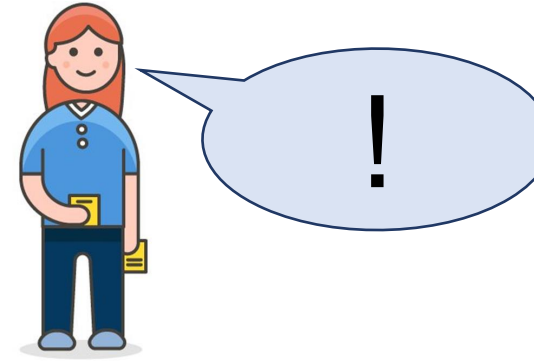
In unserem Team ist es schwierig, Probleme anzusprechen. Es wird schnell mit dem Finger auf eine Person gezeigt. Die meisten Teammitglieder gehen deshalb lieber kein Risiko ein.



Psychologische Sicherheit

In unserem Team können alle ihre (kritische) Meinungskundtun, ohne negative Konsequenzen durch die anderen Teammitglieder befürchten zu müssen.

TeamQ: Wirkfaktoren-Check



TOP 3 Impact factors

- #1: Taking Responsibility
- #2: Dealing with social tensions
- #3: Dealing with disagreements



Los geht's!

Wirkfaktor Verantwortungsübernahme – Werkzeuge

Delegation Poker

Moderations-Level	zeitl. Rahmen	Material	Anz. TN
einfach	80-90 min	- Notizpapier - Flipchart/Whiteboard - Stifte - Post-its - Delegation Poker Kartenspiel ¹	4-12

Hilf dieses Werkzeug dein Team die Delegation von Aufgaben, Entscheidungen und Verantwortung auf Augenhöhe diskutieren und Entscheidungen dazu transparent machen. Es hilft deinem Team, strukturiert an das Thema heranzugehen und für sich eine passende Form der Verantwortungsdelegation resp. des Empowerments zu finden.

Verfahren

1. Mach dich mit den sieben Delegationslevel des Delegation Pokers vertraut.²

2. Besprich mit deinen Teammitgliedern in Einzelarbeit ca. 10 min Zeit darüber nachzudenken, welche teamrelevanten Entscheidungen in den letzten Wochen und Monaten anstanden (z.B. in der Team- oder Projektorganisation). Fordere sie auf, dir die Entscheidungssituationen kurz zu beschreiben. Schreibe diese auf Post-its und klebe sie gut sichtbar auf ein Flipchart/Whiteboard. Einige dich mit dem Team ab und beschreibe eine Reihenfolge, in der ihr die Entscheidungen betrachten möchtet.

3. Besprich nun die erste Entscheidungssituation und lege sie in die Tischmitte. Nun könnt ihr in drei Runden das Delegation Poker «spielen»:

Runde 1: Jede*r überlegt sich das passende Delegation-Level für die anstehende Entscheidung. Auf «1, 2, 3» zeigen alle gleichzeitig ihre Karte auf den Tisch.

Runde 2: Besprich mit zwei Personen mit der höchsten resp. niedrigsten Karte erklären in wenigen Sätzen ihre Entscheidung (welche Befürchtungen/Hoffnungen verknüpfen sie damit?). Ziel ist es, in einer (zeitlich begrenzten) Diskussion die unterschiedlichen Aspekte abzuholen.

Runde 3: Diskutiert alle gemeinsam, bis ihr euch einig seid, auf welchem Delegation-Level die Entscheidung für euch am besten ist. Falls ihr euch nicht einigt, könnt ihr das Ergebnis auf einem Whiteboard oder Flipchart festhalten.

4. Besprich, wann kann die nächste Entscheidungssituation bearbeitet werden.

Verantwortungs-Canvas

Moderations-Level	zeitl. Rahmen	Material	Anz. TN
einfach	60 min	- Flipchart/Whiteboard - Stifte - Post-its	2-15

Mit diesem Werkzeug ermöglichst du dem Team, die gegenseitigen Verantwortungsmöglichkeiten zu reflektieren.

Verfahren

Schritt 1: Zeige das Verantwortungs-Canvas (nächste Seite) gross auf, so dass anschliessend Post-its darin platziert werden können. Erläutere deinem Team, was mit **Verantwortungsübernahme** gemeint ist, und besprich mit ihnen die sechs Felder des Canvas durch.

Schritt 2 (ca. 10 min): Jedes Teammitglied macht sich nun Gedanken zu den sechs Feldern. Schreibe diese auf Post-its und platziere sie in das passende Feld (ca. 10 min).

Schritt 3: Besprich gemeinsam mit dem Team aus den Inputs Cluster zu bilden und beschrifte diese mit einer Überschrift. Besprich im Plenum die einzelnen Felder und die darin enthaltenen Cluster. Wie könnte eine gemeinsame Definition (Feld 1) heissen? Welches sind die wichtigsten Aspekte für das Team?

Schritt 4: Am Ende, stimme ab, welchen Input aus dem Feld «Fortschritte» ihr als nächstes in der Verantwortung übernehmen wollt, um zu erkennen, Besprich, ob sich jemand für ein Feld interessiert.

Forschungsfragen

Moderations-Level	zeitl. Rahmen	Material	Anz. TN
einfach	45-60 min	- Flipchart/Whiteboard - Stifte - Post-its	5-20

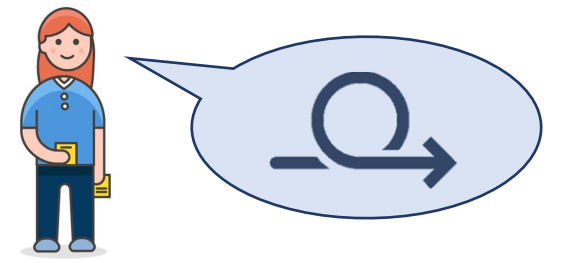
Mit diesem Werkzeug können in kurzer Zeit sehr viele Informationen aus dem Team zusammengetragen und geclustert werden. Es entsteht ein repräsentatives Meinungs- resp. Stimmungsbild des Teams zu den untenstehenden Reflexionsfragen. Der Ablauf wird nachfolgend in sieben Schritten beschrieben.

Reflexionsfragen

- Was verstehen wir unter **Verantwortungsübernahme**?
- Welche Rahmenbedingungen brauche ich, damit ich ein (Teil-) Projekt übernehmen kann?

Tipps:

- Gruppenbildung:** Falls es weniger Gruppen als Reflexionsfragen gibt, wähle die «adäquate» Meinung nach relevantesten aus. Falls es mehr Gruppen als Reflexionsfragen gibt, kannst du die Gruppen auch grösser machen.
- Schritt 1:** Bilde 2er-Gruppen und du als Teamcoach teilst jeder Gruppe eine Reflexionsfrage zu.
- Schritt 2:** Jede Gruppe schreibt ihre Reflexionsfrage auf ein eigenes Flipchart/Whiteboard auf.
- Schritt 3:** Die Gruppen lösen sich auf und alle Teammitglieder suchen im Raum Personen mit einer anderen Reflexionsfrage.
- Schritt 4:** Wenn sich zwei Personen mit unterschiedlichen Reflexionsfragen treffen, stellen sie sich abwechselnd ihre Reflexionsfrage (ca. 2-3 min pro Frage).
- Schritt 5:** Die Erkenntnisse aus den Interviews schreiben alle auf Post-its und kleben diese auf das eigene Flipchart/Whiteboard.
- Schritt 6:** Dann werden neue Interviewpartner*innen im Raum gesucht. Jede*r beantwortet eine Reflexionsfrage nur ein Mal.
- Schritt 7:** Nach Abschluss der Befragungs-Phase, präsentiere jede Gruppe die gewonnenen Erkenntnisse auf dem Flipchart/Whiteboard. Zu jeder Reflexionsfrage kannst du in die Runde fragen: «Entspricht das dem Team-Blick? Sieht sich jemand nicht darin? Welche Massnahmen lassen sich daraus ableiten?»
- Schluss:** Wer in Gruppe 1 ist, befragt Leute, die nicht in Gruppe 1 sind, zu Reflexionsfrage 1 usw. Wer in Gruppe 1 ist, wird von jeder anderen Reflexionsfrage befragt.



Anwendung TeamQ



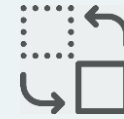
Empfehlung:
in regelmässigen
Abständen mit
TeamQ arbeiten



Team bestimmt
selber, in welchen
Abständen

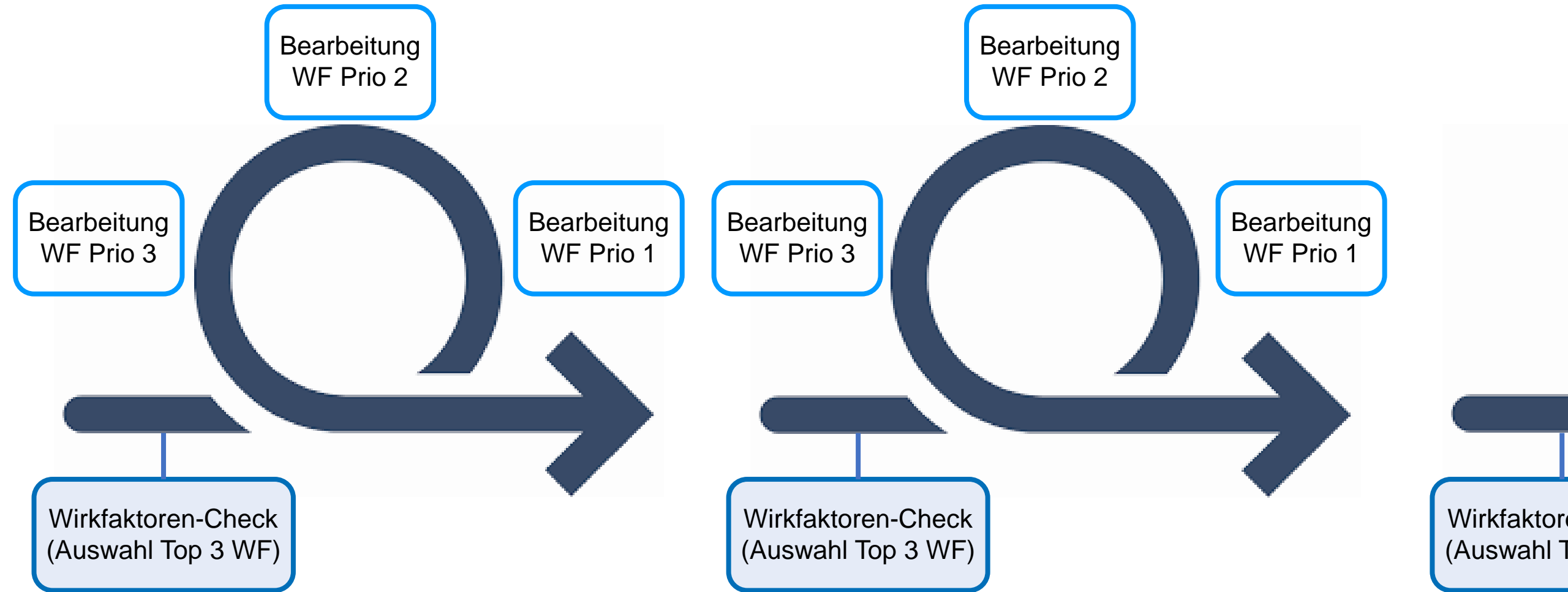


Ein Wirkfaktor kann
einmal oder mehrfach
hintereinander
bearbeitet werden



Wirkfaktoren-Check
wiederholen → Gab
es Veränderungen?
Was sind die neuen
Prioritäten?

Anwendung TeamQ als iterativer Prozess



Teamentwicklung – SNF-Studie zu TeamQ

Team norms



Diskussions-
kultur



Rollen-
klarheit



Klarheit zu
Entscheidungen



Verantwortungs-
übernahme

Relationship quality



Umgang mit
Meinungs-
verschiedenheiten



Umgang mit
sozialen
Spannungen



Gegenseitige
Unterstützung



Psychologische
Sicherheit

Shared goals



Gemeinsame
Ziele

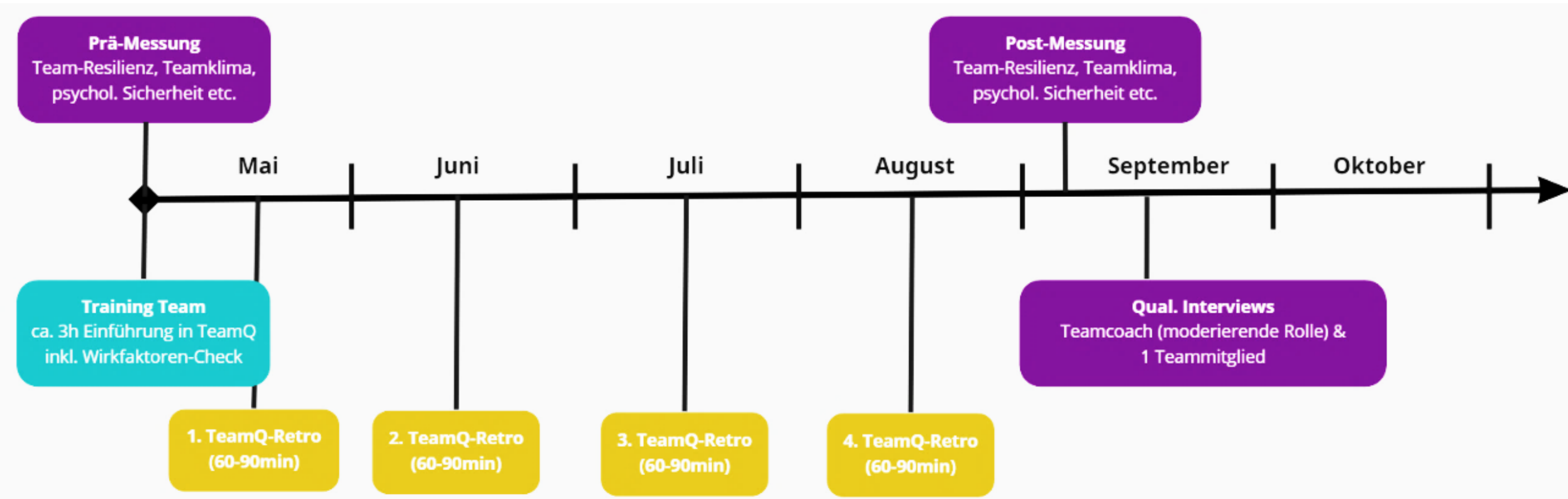
Mental Health

Team
Performance

Hartwig et al. (2020)

Hartwig et al. (2020)

Aktuelle Vorstudie TeamQ



[Homepage Projekt TeamQ](#)

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Literatur

Derby, E., & Larsen, D. (2006). Agile retrospectives: Making good teams great. Pragmatic Bookshelf.

Hartwig, A., Clarke, S., Johnson, S., & Willis, S. (2020). Workplace team resilience: A systematic review and conceptual development. *Organizational Psychology Review*, 10(3-4), 169-200.

LaFasto, F., & Larson, C. (2001). *When teams work best: 6,000 team members and leaders tell what it takes to succeed*. Sage.