

# 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

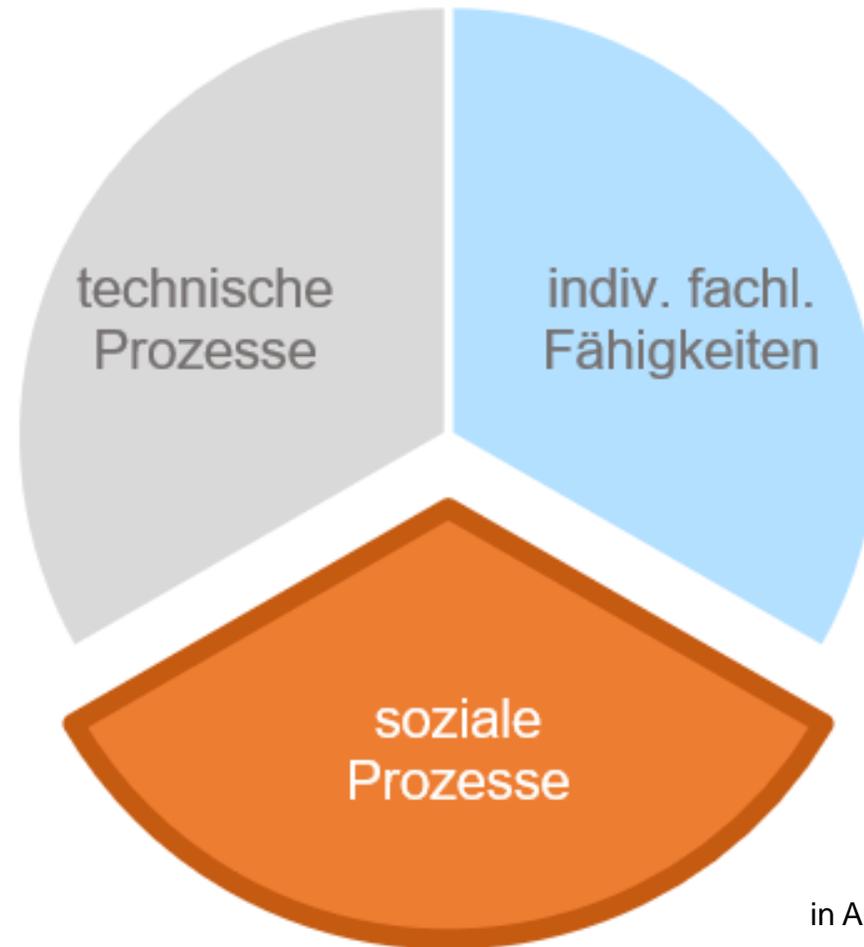
Teams mit einem guten sozialen Miteinander sind motivierter und haben eine bessere psychische Gesundheit.



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

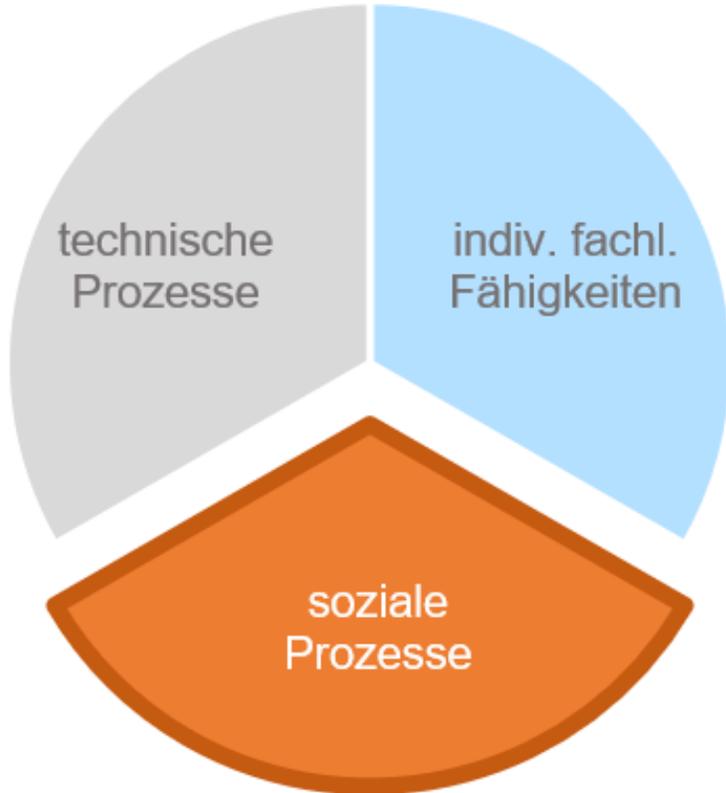


# Teamentwicklung – was ist das?



in Anlehnung an LaFasto & Larson (2001)

# Teamentwicklung – was ist das?



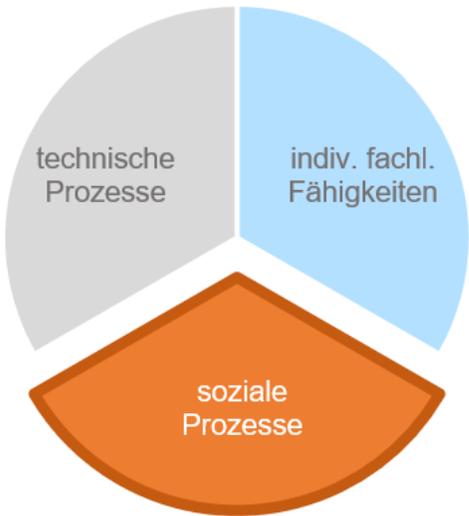
Team norms

Relationship quality

Shared goals

Hartwig et al. (2020)

# Teamentwicklung – was braucht's?



Team norms

Diskussionskultur      Rollenklarheit      Klarheit zu Entscheidungen      Verantwortungsübernahme

Relationship quality

Umgang mit Meinungsverschiedenheiten      Umgang mit sozialen Spannungen      Gegenseitige Unterstützung      Psychologische Sicherheit

Shared goals

Gemeinsame Ziele

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

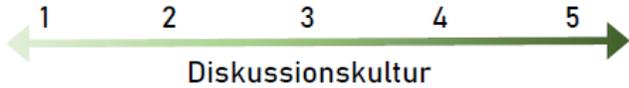
Hartwig et al. (2020)



Wo  
starten?

# Wirkfaktoren-Check

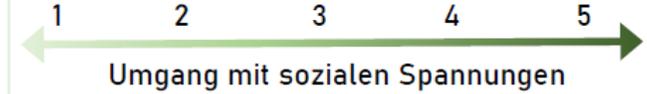
In unserem Team werden Diskussionen meist von einzelnen Teammitgliedern geführt. Oftmals wird man unterbrochen oder kommt gar nicht erst zu Wort.



Diskussionskultur

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

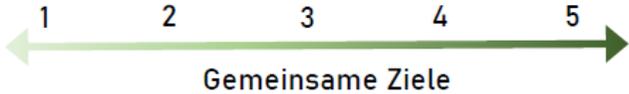
In unserem Team gibt es oft Spannungen zwischen den Teammitgliedern. Die zwischenmenschlichen Spannungen sind für alle spürbar, werden aber nicht thematisiert.



Umgang mit sozialen Spannungen

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

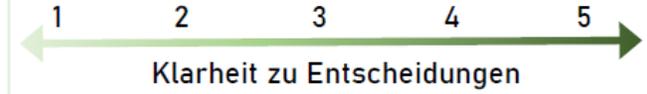
In unserem Team verfolgt jede/r eigene Ziele. Zum Teil konkurrieren diese individuellen Ziele sogar.



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.

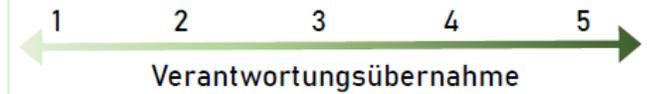
In unserem Team ist unklar, wer was macht. Es kommt immer wieder zu Doppelspurigkeiten oder Aufgaben gehen vergessen.



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.

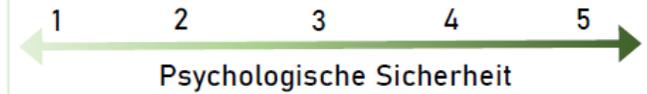
In unserem Team versuchen wir Meinungsverschiedenheiten zu vermeiden oder einzelne Teammitglieder nutzen Meinungsverschiedenheiten, um sich selbst zu profilieren.



Umgang mit Meinungsverschiedenheiten

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

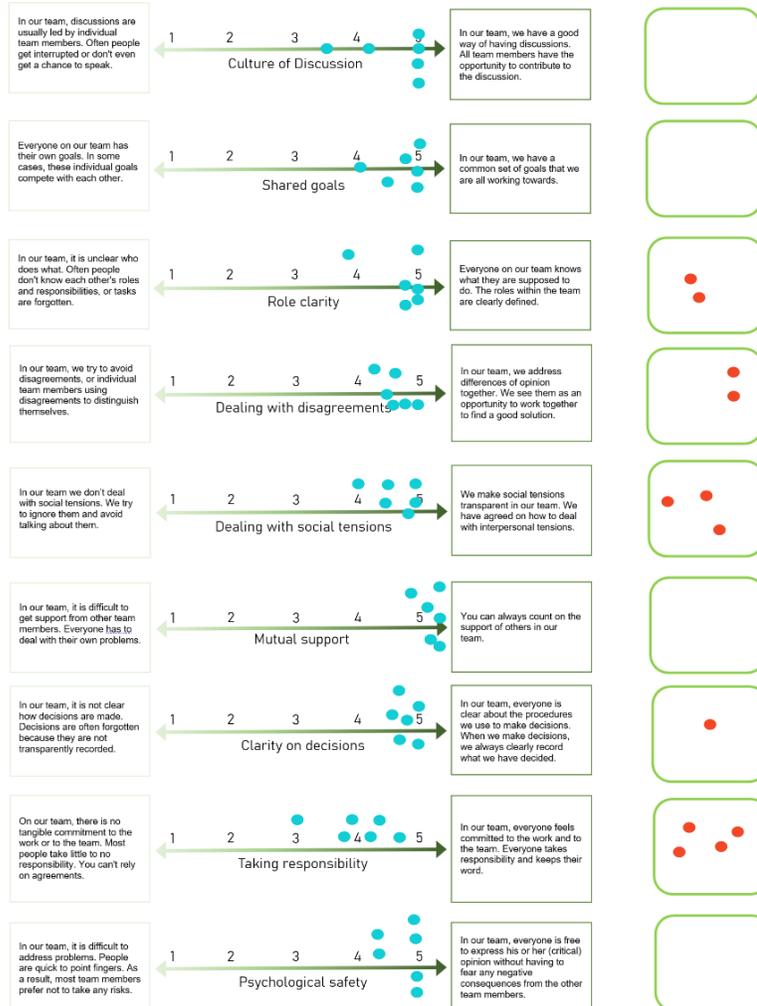
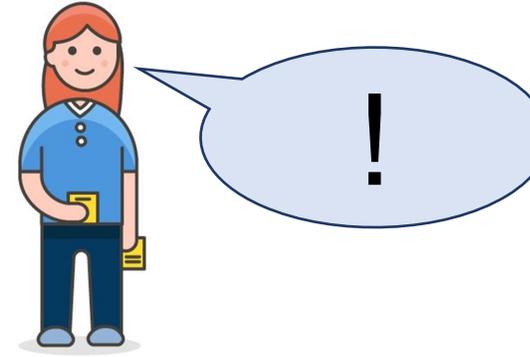
In unserem Team ist es schwierig, Probleme anzusprechen. Es wird schnell mit dem Finger auf eine Person gezeigt. Die meisten Teammitglieder gehen deshalb lieber kein Risiko ein.



Psychologische Sicherheit

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

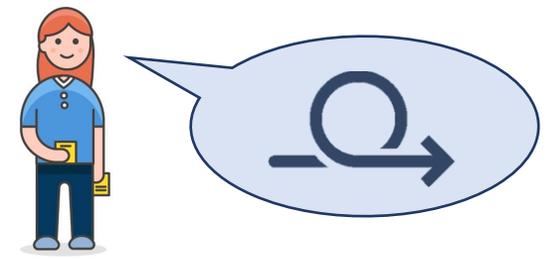
# TeamQ: Wirkfaktoren-Check



## TOP 3 Impact factors

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





# Anwendung TeamQ



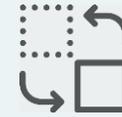
Empfehlung:  
in regelmässigen  
Abständen mit  
TeamQ arbeiten



Team bestimmt  
selber, in welchen  
Abständen

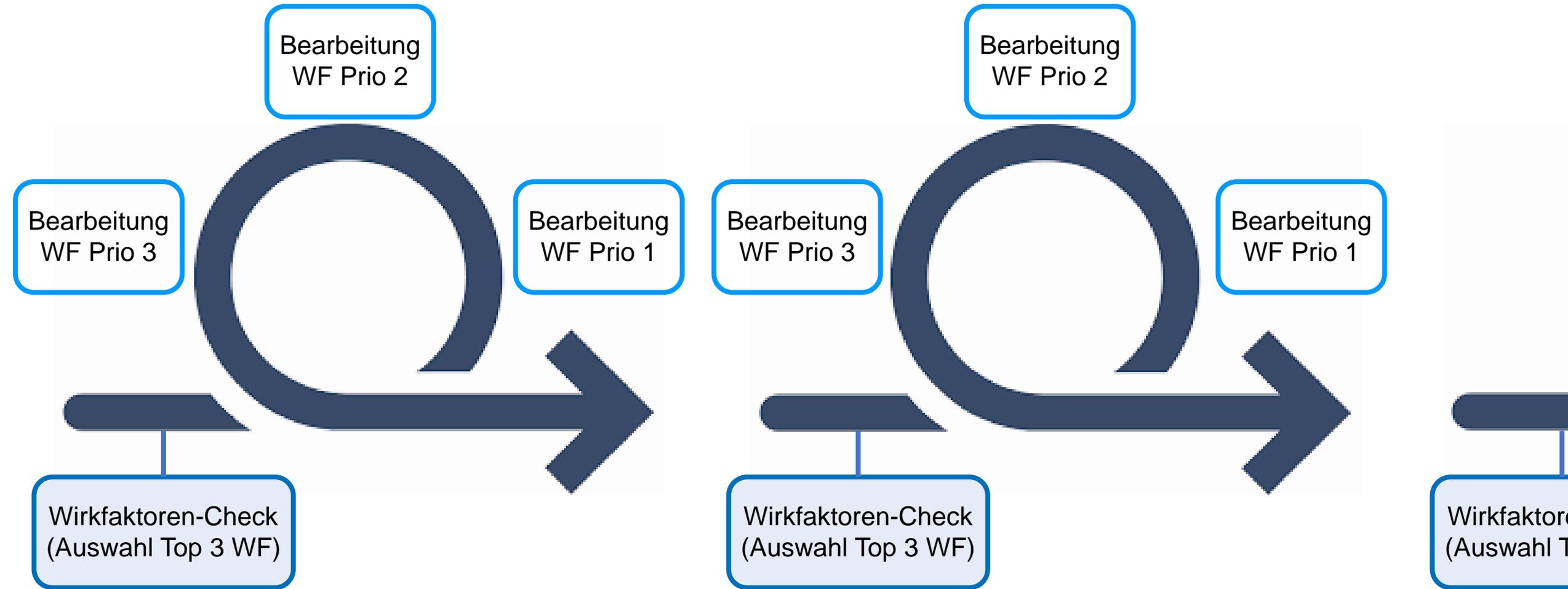


Ein Wirkfaktor kann  
einmal oder mehrfach  
hintereinander  
bearbeitet werden



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

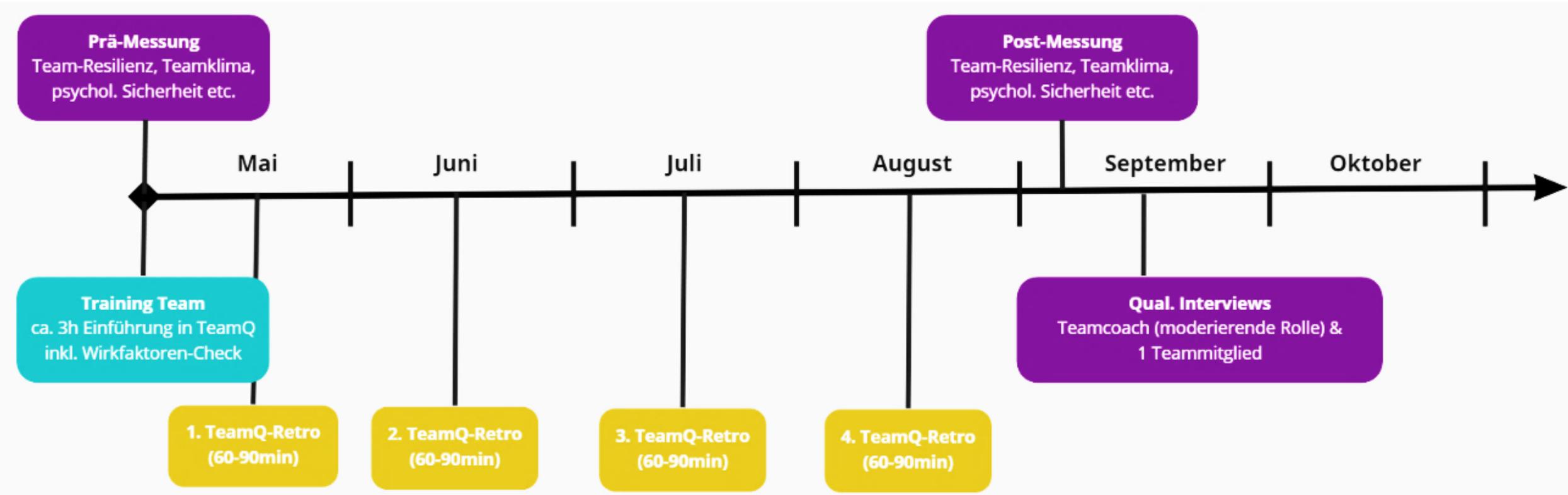
Mental Health

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.