

# 11 Verbesserung

In regelmäßigen Abständen reflektiert das Team, wie es effektiver werden kann, stimmt dann sein Verhalten ab und passt es entsprechend an.

– Manifest für Agile Softwareentwicklung

Feedback und Anpassbarkeit sind für Agilität von zentraler Bedeutung und das gilt auch für die Herangehensweise des Teams an Agilität selbst. Auch wenn Sie mit einer agilen Methode von der Stange beginnen sollten, wird von jedem Team erwartet, dass es seine Methode für sich selbst anpasst.

Wie alles andere bei Agilität geschieht auch diese Anpassung durch Wiederholung, Reflexion und Feedback. Heben Sie die Dinge hervor, die funktionieren; verbessern Sie die Dinge, die nicht funktionieren. Diese Praktiken werden Ihnen dabei helfen:

- Abschnitt »Retrospektiven« auf Seite 398 hilft Ihrem Team, sich kontinuierlich zu verbessern.
- Abschnitt »Teamdynamik« auf Seite 408 verbessert die Fähigkeit Ihres Teams, zusammenzuarbeiten.
- Abschnitt »Beseitigung von Hindernissen« auf Seite 425 konzentriert die Verbesserungsbemühungen Ihres Teams auf die Bereiche, in denen sie am meisten bewirken können.

## Ursprünge der Verbesserung

Obwohl Retrospektiven heute eine gängige agile Praktik sind, wurden sie in den ursprünglichen XP- und Scrum-Büchern<sup>1</sup> nicht erwähnt – und auch keine expliziten Praktiken zur Verbesserung. Kontinuierliche Verbesserung war eindeutig ein Anliegen der frühen Agilisten, da sie im Agilen Manifest enthalten ist, aber Retrospektiven wurden erst später als Praktik formalisiert. Die erste mir bekannte agile Methode, die Retrospektiven einbezog, war Joshua Kerievskys Industrial XP (IXP) in den frühen 2000er-Jahren.

→

1. Ich beziehe mich insbesondere auf *Extreme Programming Explained*, 1st ed. [Beck 2000] und *Agile Software Development with Scrum* [Schwaber & Beedle 2002].

Die Retrospektiven in IXP basierten auf Norman Kerths *Project Retrospectives* [Kerth 2001]. Später veröffentlichte Diana Larsen – die eng mit Norman Kerth zusammengearbeitet hatte – zusammen mit Esther Derby ihr sehr einflussreiches Buch *Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* [Derby & Larsen 2006]. Von dort aus fanden Retrospektiven ihren Weg in Scrum und verbreiteten sich in der gesamten agilen Community.

Meine Herangehensweise an *Retrospektiven* ist durch einige Jahrzehnte mit Experimenten und Erfahrungen gefiltert worden. Meine anfänglichen Experimente mit kontinuierlicher Verbesserung wurden durch Projekt-Postmortems inspiriert, eine Technik, die den agilen Prinzipien vorausging. Später habe ich die Ideen aus [Kerth 2001] übernommen, dann mit Joshua Kerievsky in einem IXP-Team gearbeitet und später noch [Derby & Larsen 2006] gelesen und integriert. Das Endergebnis ist mit Larsens Ansatz für Retrospektiven kompatibel, aber auch ein wenig anders.

Apropos Diana Larsen: Sie ist nicht nur ein Guru für Retrospektiven, sondern auch eine Expertin für Organisations- und Teamdynamik. Wir haben das Glück, sie als Gastautorin in diesem Kapitel dabei zu haben. Sie schreibt über *Teamdynamik* und die *Beseitigung von Hindernissen*. Diese beiden Praktiken basieren auf ihrer umfangreichen Erfahrung mit Organisations- und Teamdynamik, die beide vor den agilen Prinzipien entstanden sind.

## 11.1 Retrospektiven

*Wir verbessern kontinuierlich unsere Arbeitsgewohnheiten.*

### Zielgruppe

Komplettes Team

### Schlüsselidee

#### Kontinuierliche Verbesserung

Jedes agile Team ist anders. Die Teammitglieder sind unterschiedlich, die Stakeholder sind unterschiedlich und die Aufgaben des Teams sind unterschiedlich. Das bedeutet, dass auch der Prozess eines jeden Teams anders sein muss.

Obwohl es in der Regel am besten ist, Agilität zu lernen, indem man mit einem Standardprozess, wie dem in diesem Buch beschriebenen, beginnt, ist das nur der Anfang, nicht das Ende. Es gibt immer Möglichkeiten, den Prozess Ihres Teams zu verbessern, und wenn sich Ihre Situation ändert, muss sich Ihr Prozess dementsprechend ändern.

Agile Teams suchen ständig nach Möglichkeiten, ihre Prozesse, Arbeitsgewohnheiten, Beziehungen und ihr Umfeld zu verbessern. Alles, was ihre Arbeit besser macht, kann in Betracht gezogen werden.

Unternehmen können die Prozesse ihrer Teams einschränken, sollten aber nicht erwarten, dass jedes Team genau den gleichen Prozess hat. Je leichter Teams ihren Prozess an ihre spezifischen Bedürfnisse anpassen können, desto effektiver werden sie sein.

Ihr Team sollte seinen Entwicklungsprozess ständig aktualisieren und verbessern. *Retrospektiven* sind eine gute Möglichkeit, dies zu tun.

### Arten von Retrospektiven

Die häufigste Retrospektive, die *Herzschlag-Retrospektive*, findet in regelmäßigen Abständen statt. (Sie wird auch als *Iterationsretrospektive* bezeichnet.) Bei Teams, die Iterationen verwenden, findet sie am Ende jeder Iteration statt. Bei Teams, die mit kontinuierlichem Fluss arbeiten, erfolgt sie zu einem festgelegten Zeitpunkt alle ein bis zwei Wochen.

Zusätzlich zu den Herzschlag-Retrospektiven können Sie auch längere, intensivere Retrospektiven zu wichtigen Meilensteinen durchführen. Diese *Meilenstein-Retrospektiven* geben

Ihnen die Möglichkeit, tiefer über Ihre Erfahrungen zu reflektieren und die wichtigsten Erkenntnisse zusammenzufassen, um sie mit dem Rest Ihrer Organisation zu teilen. Ein Beispiel dafür ist die Ereignisanalyse, auf die ich später in diesem Buch eingehen werde.

Andere Arten von Meilenstein-Retrospektiven liegen außerhalb des Rahmens dieses Buches. Sie funktionieren am besten, wenn sie von neutralen Dritten durchgeführt werden. Sie sollten daher in Erwägung ziehen, eine erfahrene Moderatorin für die Retrospektive hinzuzuziehen. Größere Unternehmen verfügen möglicherweise über solche Fachleute (fragen Sie zunächst die Personalabteilung) oder Sie können einen externen Berater hinzuziehen. Wenn Sie sie selbst durchführen möchten, sind [Derby & Larsen 2006] und [Kerth 2001] hervorragende Quellen.

#### Verwandtes Thema

Vorfallanalyse (S. 644)

### Wie eine Herzschlag-Retrospektive durchgeführt wird

An jeder Retrospektive sollten gemeinsam mit dem gesamten Team Personen teilnehmen, die eng mit dem Team zusammenarbeiten, z.B. eine Produktmanagerin. Sonst sollte niemand teilnehmen. Das macht es den Teilnehmenden leichter, ihre Meinung frei zu äußern.

Jede Person im Team kann moderieren. Es ist sogar am besten, die Moderatoren häufig zu wechseln. So bleibt es interessant. Beginnen Sie mit Leuten, die Moderationserfahrung haben. Sobald die Retrospektive reibungslos läuft, geben Sie dem Rest des Teams die Chance, zu moderieren.

Die Moderatorin beteiligt sich ansonsten nicht an der Retrospektive. Ihre Aufgabe ist es, die Retrospektive auf Kurs zu halten und sicherzustellen, dass jede Person zu Wort kommt.

Wenn es den Teammitgliedern schwerfällt, neutral zu bleiben, können die Teams untereinander die Moderatoren

---



---

Die Moderatorin beteiligt sich ansonsten nicht an der Retrospektive.

---



---

tauschen, sodass jedes Team einen neutralen externen Moderator hat. Vergewissern Sie sich, dass alle Moderatoren sich verpflichten, alles, was während der Retrospektive geschieht, vertraulich zu behandeln.

Ich setze für meine Retrospektiven einen Zeitrahmen von 60-90 Minuten an. Ihre ersten Retrospektiven werden wahrscheinlich die vollen 90 Minuten benötigen. Nehmen Sie sich die zusätzliche Zeit, aber scheuen Sie sich nicht, höflich etwas abzuschließen und zum nächsten Schritt überzugehen. Das ganze Team wird mit der Zeit immer besser werden, und die nächste Retrospektive ist nur ein oder zwei Wochen entfernt.

Wie in [Derby & Larsen 2006] beschrieben, besteht eine Retrospektive aus fünf Teilen: Gesprächsklima schaffen, Themen sammeln, Erkenntnisse gewinnen, Entscheidungen treffen und die Retrospektive abschließen. In den folgenden Abschnitten beschreibe ich einen einfachen, effektiven Ansatz. Versuchen Sie nicht, den Zeitplan genau einzuhalten, sondern lassen Sie die Ereignisse ihrem natürlichen Rhythmus folgen.

Nachdem Sie sich an dieses Format gewöhnt haben, können Sie es ändern. Die Retrospektive ist ein idealer Ort, um neue Ideen auszuprobieren. Im Abschnitt »Alternativen und Experimente« auf Seite 112 finden Sie dazu Vorschläge.

Ein Wort der Warnung, bevor Sie beginnen: Retrospektiven können schädlich sein, wenn sie dazu benutzt werden, sich gegenseitig anzugreifen. Wenn Ihr Team Probleme hat, sich gegenseitig mit Respekt zu behandeln, sollten Sie sich zunächst auf die Themen psychologische Sicherheit und Teamdynamik konzentrieren.

#### Verwandte Themen

Sicherheit (S. 134),  
Teamdynamik (S. 408)

### Schritt 1: Die oberste Direktive (5 Minuten)

In seinem Essay »The Effective Post-Fire Critique« schreibt der Leiter des New York City Fire Department, Frank Montagna:

Feuerwehrleute machen, wie alle Menschen, Fehler. Wenn Feuerwehrleute bei ihrer Arbeit einen Fehler machen, kann dies für sie selbst, für ihre Kollegen und für die Öffentlichkeit, der sie dienen, lebensgefährlich sein. Nichtsdestotrotz werden Feuerwehrleute auch weiterhin Fehler machen und gelegentlich einen Fehler wiederholen [Montagna 1996].

Jede und jeder macht Fehler, selbst wenn es um Menschenleben geht. Die Retrospektive ist eine Gelegenheit, um zu lernen und sich zu

---



---

Nutzen Sie eine Retrospektive niemals, um Personen zu beschuldigen oder anzugreifen.

---



---

verbessern und jede Person muss die Möglichkeit haben, ihre Erfahrungen und Meinungen mitzuteilen. Das Team sollte die Retrospektive niemals dazu nutzen, Schuldzuweisungen zu machen oder einzelne Personen anzugreifen.

Als Moderator ist es Ihre Aufgabe, destruktives Verhalten im Keim zu ersticken. Um die Teilnehmenden an die Notwendigkeit der psychologischen Sicherheit zu erinnern, beginne ich jede Retrospektive mit der Wiederholung der *obersten Direktive* von Norman Kerth:

Unabhängig davon, was wir herausfinden, müssen wir verstehen und wirklich glauben, dass jeder die beste Arbeit geleistet hat, die er oder sie angesichts des damaligen Wissensstandes, seiner oder ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten, der verfügbaren Ressourcen und der gegebenen Situation tun konnte [Kerth 2001, Kap. 1].

Fragen Sie jede Person in der Runde der Reihe nach, ob sie der obersten Direktive zustimmt, und warten Sie auf ein mündliches »Ja«. Wenn Personen nicht zustimmen, fragen Sie sie, ob sie ihre Skepsis nur für dieses eine Treffen beiseitelegen können. Wenn sie dann immer noch nicht zustimmen, verschieben Sie die Retrospektive. Möglicherweise gibt es ein zwischenmenschliches Problem, das gelöst werden muss, bevor alle mit der Offenheit und Ehrlichkeit sprechen können, die für die Retrospektive erforderlich ist. Wenn Sie sich nicht sicher sind, was das Problem ist, bitten Sie einen Mentor um Hilfe.

Die Bitte um eine mündliche Zustimmung wird sich für einige Teilnehmende unangenehm anfühlen, aber sie dient einem wichtigen Zweck. Erstens, wenn jemand ernsthaft Einwände erhebt, wird er dies eher sagen, wenn er laut zustimmen muss. Zweitens ist es wahrscheinlicher, dass jemand, der sich einmal während einer Retrospektive zu Wort meldet, dies noch einmal tut. Mündliche Zustimmung fördert die Beteiligung.

### **Schritt 2: Brainstorming (gemeinsames Ideensammeln) (20 Minuten)**

Wenn alle mit der obersten Direktive einverstanden sind, schreiben Sie die folgenden Kategorien an die Tafel: Erfreulich, Frustrierend, Rätselhaft, Behalten, Mehr, Weniger.

Bitten Sie die Teammitglieder, über die Ereignisse seit der letzten Retrospektive nachzudenken, und verwenden Sie ein Brainstorming (siehe Abschnitt »Gleichzeitiges Arbeiten« auf Seite 119), um ihre Reaktionen (die Dinge, die sie als erfreulich, frustrierend oder rätselhaft empfunden haben) und Präferenzen (die Dinge, die sie beibehalten, mehr oder weniger tun möchten) aufzuschreiben.

Wenn die Teilnehmenden Schwierigkeiten haben, den Einstieg zu finden, fassen Sie kurz zusammen, was seit der letzten Retrospektive geschehen ist. (»Am Mittwochmorgen hatten wir unsere Aufgabenplanungssitzung ...«) Machen Sie nach jedem Punkt eine Pause, damit die Teilnehmenden die Möglichkeit haben,

ihre Ideen aufzuschreiben. Andere Personen können sich ebenfalls mit ihren Erinnerungen einbringen.

Wenn kaum noch Ideen eingebracht werden, schauen Sie auf die Zeit. Wenn Sie noch Zeit übrig haben, lassen Sie die Stille länger werden. Oft wird jemand etwas sagen, das er oder sie zurückgehalten hat, und das kann eine neue Runde von Ideen auslösen. Wenn Ihnen jedoch die Zeit davonläuft, können Sie zum nächsten Schritt übergehen.

### **Schritt 3: Mute Mapping (stilles Zuhören) (15 Minuten)**

Als Nächstes werden die Karten mithilfe des »Mute Mapping« den Kategorien zugeordnet. Wenn das erledigt ist, wählen Sie per Dot-Voting (Punktabstimmung) eine Kategorie aus, die Sie verbessern wollen (Mute Mapping und Dot Voting werden im Abschnitt »Gleichzeitiges Arbeiten« auf Seite 119 erklärt). Wenn es keinen eindeutigen Gewinner gibt, sollten Sie nicht viel Zeit mit der Auswahl verbringen. Werfen Sie eine Münze oder Ähnliches.

Werfen Sie die Karten aus den anderen Kategorien weg. Wenn jemand eine Karte nehmen möchte, um sie einzeln zu bearbeiten, ist das in Ordnung, aber nicht notwendig. Denken Sie daran, dass Sie in ein oder zwei Wochen eine weitere Retrospektive durchführen werden. Wichtige Themen werden wieder auftauchen.

#### **ANMERKUNG**

Frustriert, dass Ihre Lieblingskategorie verloren hat? Warten Sie ein paar Monate. Wenn sie wichtig ist, wird sie irgendwann gewinnen.

### **Schritt 4: Einblicke erzeugen (10–30 Minuten)**

Die ersten Schritte dieser Aktivität dienen dazu, Reaktionen und Bauchgefühle hervorzurufen. Jetzt ist es Zeit für die Analyse. Diese kann in Form eines entspannten, freien Gesprächs geschehen. Machen Sie sich Notizen zu den wichtigsten Ideen und fragen Sie Personen, die still sind, nach ihren Gedanken. Achten Sie darauf, dass Sie aufschreiben, was die Teilnehmenden für die wichtigsten Ideen halten, anstatt Ihre eigene Interpretation aufzudrängen.

Stellen Sie »Warum«-Fragen, um das Gespräch in Gang zu bringen. Warum ist es am wichtigsten, die gewählte Kategorie zu verbessern? Warum ist die aktuelle Situation nicht gut genug? Warum werden die Dinge so gemacht, wie sie sind? Lassen Sie das Gespräch von diesem Moment an ganz natürlich weiterlaufen. Halten Sie das Tempo locker und konzentrieren Sie sich auf die Erkundung von Ideen, anstatt auf Lösungen zu drängen.

### Schritt 5: Zielsetzung in der Retrospektive (10–20 Minuten)

Jetzt ist es an der Zeit, Verbesserungsvorschläge zu machen. Bitten Sie das Team, sich Ideen zur Verbesserung der ausgewählten Kategorie auszudenken. Dabei kann es sich um jede Idee handeln, die Ihnen einfällt: die Durchführung einer Aktion, die Änderung eines Prozesses, die Änderung eines Verhaltens oder etwas ganz anderes. Versuchen Sie nicht, perfekte oder vollständige Lösungen zu finden, sondern denken Sie sich einfach *Experimente* aus, die die Dinge besser machen könnten. Es kann hilfreich sein, in Begriffen von »Circles and Soup«<sup>2</sup> zu denken: was das Team kontrolliert und was es beeinflusst (siehe Abschnitt »Circles and Soup (Kreise und Suppe)« auf Seite 426).

Gehen Sie nicht zu sehr ins Detail. Eine allgemeine Richtung reicht aus. Wenn zum Beispiel die Kategorie »Paare« ausgewählt wurde, dann sind »Paare öfter tauschen«, »Ping-Pong-Paare« und »Paare nach einem Zeitplan tauschen« alles valide Ideen.

Dies kann als gleichzeitige Brainstorming-Aktivität oder als freies Gespräch erfolgen. Wenn die Teilnehmenden jedoch eine Pause vom Reden brauchen, versuchen Sie es mit einer Technik namens »1-2-4-All«. Bei dieser Technik beginnen die Personen damit, sich im Stillen Optionen zu überlegen, und zwar jede oder jeder für sich allein. Sie schreiben jeweils eine auf eine Haftnotiz (oder eine Karteikarte) und wählen ihre drei besten aus. Geben Sie ihnen dafür drei Minuten Zeit.

Bilden Sie anschließend Paare. Jedes Paar wählt aus den sechs Ideen seine drei besten aus. Geben Sie ihnen dafür weitere drei Minuten Zeit, dann teilen Sie die Paare in Vierergruppen ein, die dann wiederum jeweils die *beiden* besten Ideen für die Vierergruppe bestimmen. Geben Sie ihnen vier Minuten Zeit dafür und lassen Sie dann jede Vierergruppe ihre Ergebnisse dem gesamten Team vorstellen.

Die Gruppe kann sich auf eine einzige gute Idee einigen. Es kann aber auch sein, dass es mehrere konkurrierende Vorschläge gibt. Wenn dies der Fall ist, führen Sie eine weitere Punktabstimmung durch, um eine Idee auszuwählen. Dies ist das Ziel Ihrer Retrospektive: die Verbesserung, auf die das gesamte Team bis zur nächsten Retrospektive hinarbeiten wird. Beschränken Sie sich auf einen Vorschlag, damit sich das Team darauf konzentrieren kann.

Sobald Sie das Ziel der Retrospektive festgelegt haben, bitten Sie, dass sich jemand freiwillig meldet, um die Details auszuarbeiten und die Umsetzung zu überwachen. Es ist nicht die Aufgabe dieser Person, das Ziel voranzutreiben oder zu verantworten – das ist Aufgabe des gesamten Teams –, aber sie wird den anderen helfen, sich bei Bedarf an das Ziel zu erinnern. Andere Teammitglieder können sich freiwillig melden, um zu unterstützen, wenn sie möchten.

---

2. Anm. d. Übers.: dt. etwa »Kreise und Suppe«.

Schließen Sie die Sitzung mit einer Konsentabstimmung ab (siehe Abschnitt »Zustimmung einholen« auf Seite 120). Wenn alle zustimmen, ist die Retrospektive beendet. Wenn Sie aus irgendeinem Grund keine Zustimmung erreichen können, wählen Sie eine andere Idee oder beginnen Sie bei der nächsten Retrospektive von vorne.

## Nachverfolgen

Es ist allzu leicht, die Retrospektive zu verlassen und zu denken: »Nun, das ist bis nächste Woche erledigt.« Stellen Sie sicher, dass

---



---

Wenn sich nichts ändert, hat die Retrospektive nicht funktioniert.

---



---

Sie das Ziel der Retrospektive auch tatsächlich verfolgen. Wenn sich nichts ändert, hat die Retrospektive nicht funktioniert.

Machen Sie das Ziel der Retrospektive sichtbar, um dem Team die Umsetzung zu erleichtern. Wenn Sie sich entschlossen haben, etwas zu tun, fügen Sie diese Aufgaben in Ihren Plan ein. Wenn Sie Ihren Prozess ändern, aktualisieren Sie Ihre Boards, um die Änderung zu visualisieren. Wenn Sie möchten, dass Ihre Teammitglieder ihr Verhalten ändern, sollten Sie dies auf einem großen, sichtbaren Plakat festhalten. Wenn Sie eine Arbeitsvereinbarung ändern, aktualisieren Sie Ihre Aufzeichnung mit den Arbeitsvereinbarungen.

Überprüfen Sie das Ziel der Retrospektive jeden Tag. Das Standup-Meeting kann ein guter Ort sein, um das zu überprüfen und die Teammitglieder daran zu erinnern, das Ziel zu erreichen.

### Verwandte Themen

Informative Arbeitsumgebung (S. 319),  
Standup-Meetings (S. 313)

## Fragen

*Trotz meiner Bemühungen als Moderator verkommen unsere Retrospektiven immer wieder zu Schuldzuweisungen und Streitereien. Was kann ich tun?*

Verzichten Sie vorerst auf Retrospektiven und konzentrieren Sie sich stattdessen auf die Teamdynamik und die Herstellung psychologischer Sicherheit. Wenn das nicht funktioniert, brauchen Sie vielleicht Hilfe von außen. Ziehen Sie in Erwägung, einen Spezialisten für Organisationsentwicklung (engl. *Organization Development, OD*) zurate zu ziehen. Vielleicht hat Ihre Personalabteilung jemanden in ihren Reihen.

### Verwandte Themen

Teamdynamik (S. 408),  
Sicherheit (S. 134)



*Wir setzen uns gute Ziele in der Retrospektive, aber dann passiert nichts. Was machen wir falsch?*

Ihre Ideen sind vielleicht zu groß. Denken Sie daran, dass Sie nur eine Woche Zeit haben, vielleicht zwei, und dass Sie auch noch andere Aufgaben zu erledigen haben. Versuchen Sie, kleinere Pläne zu machen – vielleicht ein paar Stunden Arbeit – und diese jeden Tag zu verfolgen.

Eine andere Möglichkeit ist, dass Sie nicht genug Freiraum in Ihrem Zeitplan haben. Wenn Sie ein volles Arbeitspensum haben, bleiben unwesentliche Aufgaben, wie die Verbesserung Ihrer Arbeitsgewohnheiten, liegen. (Die traurige Ironie ist, dass Sie durch die Verbesserung Ihrer Arbeitsgewohnheiten mehr Zeit gewinnen.)

**Verwandtes Thema**

Freiraum (S. 305)

Schließlich ist es möglich, dass Teammitglieder nicht das Gefühl haben, dass sie in der Retrospektive wirklich etwas zu sagen haben. Werfen Sie einen ehrlichen Blick auf die Art und Weise, wie Sie die Retrospektive durchführen. Führen Sie das Team eher an der Nase herum, anstatt es zu unterstützen? Ziehen Sie in Erwägung, die nächste Retrospektive von jemand anderem leiten zu lassen.

*Manche Leute wollen sich in der Retrospektive nicht äußern. Wie kann ich sie zur Teilnahme ermutigen?*

Es kann sein, dass sie einfach schüchtern sind. Es ist nicht notwendig, dass alle die ganze Zeit mitmachen. Versuchen Sie, Ihre nächste Retrospektive mit einer Aktivität zu beginnen, die das Eis bricht, und beobachten Sie, ob das hilft.

Andererseits haben diese Leute vielleicht etwas zu sagen, fühlen sich aber nicht sicher dabei. In diesem Fall sollten Sie sich darauf konzentrieren, psychologische Sicherheit im Team zu schaffen.

*Eine Gruppe von Personen (z.B. die Tester) wird in der Retrospektive immer überstimmt. Wie können wir auch auf ihre Bedürfnisse eingehen?*

Im Laufe der Zeit wird jedes wichtige Thema einen angemessenen Anteil an Aufmerksamkeit erhalten. Geben Sie der Retrospektive ein paar Monate Zeit, bevor Sie entscheiden, dass eine bestimmte Gruppe nicht zu ihrem Recht kommt. In einem Team, mit dem ich zusammengearbeitet habe, gab es einige Tester, die das Gefühl hatten, dass ihre Priorität ignoriert wurde. Einen Monat später, nachdem sich das Team mit einem anderen Problem befasst hatte, stand das Anliegen der Tester bei allen ganz oben auf der Liste.

Wenn nach einiger Zeit das Problem immer noch besteht, können Sie eine gewichtete Punktabstimmung durchführen. Geben Sie Personen mit unterrepräsentierten Fachgebieten mehr Stimmen.

*Unsere Retrospektive dauert immer zu lange. Wie können wir schneller werden?*

Als Moderator ist es in Ordnung, wenn Sie entschlossen sind, die Dinge abzuschließen und weiterzumachen. Es gibt immer ein nächstes Mal. Wenn die Gruppe lange für ein Brainstorming oder Mute Mapping braucht, können Sie etwas sagen wie: »Okay, die Zeit ist um. Nehmt euch zwei Minuten, um eure letzten Gedanken aufzuschreiben (oder letzte Änderungen vorzunehmen) und dann machen wir weiter.«

Allerdings ziehe ich es vor, einer Retrospektive am Anfang ihren natürlichen Lauf zu lassen, selbst wenn das bedeutet, dass sie sich in die Länge zieht. So können sich die Teilnehmenden an den Ablauf der Retrospektive gewöhnen, ohne sich zu sehr über den Zeitplan Gedanken zu machen.

*Die Retrospektive bringt nicht viel. Können wir sie weniger oft machen?*

Wenn Ihr Team in den von Ihnen gewählten Fluency-Zonen routiniert ist und alles reibungslos läuft, gibt es möglicherweise nicht mehr viel zu verbessern. In diesem Fall könnten Sie versuchen, Retrospektiven seltener durchzuführen, obwohl Sie weiterhin mindestens jeden Monat eine durchführen sollten.

Das ist aber normalerweise nicht der Fall. Es ist wahrscheinlicher, dass die Retrospektive einfach abgenutzt ist. Versuchen Sie, sie zu verändern. Wechseln Sie die Moderatoren und probieren Sie neue Aktivitäten oder Schwerpunkte aus.

## Voraussetzungen

Die größte Gefahr bei einer Retrospektive besteht darin, dass sie zu einem Ort der Verbitterung wird und nicht zu einer konstruktiven Problemlösung führt. Stellen Sie sicher, dass Sie eine Umgebung geschaffen haben, in der die Teilnehmenden ihre ehrliche Meinung äußern können. Führen Sie keine Retrospektiven durch, wenn Sie Teammitglieder haben, die dazu neigen, andere anzugreifen oder zu beschuldigen.

### Verwandtes Thema

Sicherheit (S. 134)

## Indikatoren

Wenn Ihr Team Retrospektiven gut durchführt:

- verbessert sich seine Fähigkeit, Software zu entwickeln und zu liefern stetig;
- wächst das gesamte Team zusammen und agiert geschlossener;
- gewinnt jede Berufsgruppe innerhalb des Teams Respekt für die Probleme der anderen Berufsgruppen;
- sind die Teammitglieder ehrlich und sprechen offen über Erfolge und Misserfolge;
- ist das Team mit Veränderungen vertraut.

## Alternativen und Experimente

Jedes Format der Retrospektive wirkt mit der Zeit altbacken. Ändern Sie es! Das Format in diesem Buch ist ein guter Ausgangspunkt, aber sobald es reibungslos funktioniert, können Sie mit anderen Ideen experimentieren. [Derby & Larsen 2006] ist eine gute Quelle, um zu erfahren, wie Retrospektiven aufgebaut sind, und bietet auch eine Reihe von Aktivitäten, die Sie ausprobieren können. Sobald Sie die Ideen verinnerlicht haben, finden Sie unter <https://www.tastycupcakes.org> weitere Informationen.

Manche Menschen finden eine Stunde zu kurz, um einen zufriedenstellenden Rückblick zu halten, und ziehen 90 Minuten oder sogar zwei Stunden vor. Experimentieren Sie ruhig mit längeren und kürzeren Zeiträumen. Für einige Aktivitäten wird mehr Zeit benötigt. Führen Sie beim Experimentieren eine kurze »Retrospektive über die Retrospektive« durch, um zu bewerten, welche Experimente in der Retrospektive wiederholt werden sollten und welche nicht. Kapitel 8 »Activities to Close the Retrospective« [Derby & Larsen 2006] enthält hierzu Ideen.

Sie können nicht nur neue Aktivitäten ausprobieren, sondern auch mit völlig unterschiedlichen Ansätzen zur Prozessverbesserung experimentieren. Arlo Belshee hat einen kontinuierlichen Ansatz ausprobiert, bei dem die Mitarbeitenden im Laufe der Woche ihre Beobachtungen in einem Gefäß sammelten und diese dann am Ende der Woche überprüften. Woody Zuill benutzt eine Übung, die er »Turn up the good« nennt: Am Ende eines jeden Tages wird eine fünfminütige Retrospektive durchgeführt, um etwas auszuwählen, das gut gelaufen ist, und zu entscheiden, wie man es noch besser machen kann. Machen Sie sich jedoch zunächst mit normalen Herzschlag-Retrospektiven vertraut, damit Sie erkennen können, ob Ihre Experimente eine Verbesserung darstellen oder nicht.

## Weiterführende Literatur

*Project Retrospectives* [Kerth 2001] ist die maßgebliche Quelle für Meilenstein-Retrospektiven.

*Agile Retrospectives: Making Good Teams Great* [Derby & Larsen 2006] knüpft dort an, wo Kerth aufhört, und erörtert Techniken für die Durchführung aller Arten von agilen Retrospektiven.

*The Effective Post-Fire Critique* [Montagna 1996] bietet einen faszinierenden Blick darauf, wie ein Beruf, in dem es um Leben und Tod geht, an Retrospektiven herangeht.

## 11.2 Teamdynamik

von Diana Larsen

<b>Zielgruppe</b>
Komplettes Team

*Wir verbessern ständig unsere Fähigkeit zur Zusammenarbeit.* Die Fähigkeit Ihres Teams, zusammenzuarbeiten, bildet die Grundlage für die Entwicklung und Bereitstellung von Software. Sie brauchen Fähigkeiten zur Zusammenarbeit, die Fähigkeit, Führungsaufgaben zu teilen, und ein Verständnis dafür, wie sich Teams im Laufe der Zeit entwickeln. Zusammen bestimmen diese Fähigkeiten die Dynamik Ihres Teams.

Die *Teamdynamik* ist die unsichtbare Grundidee, die die Kultur Ihres Teams bestimmt. Sie ist die Art und Weise, wie Menschen interagieren und kooperieren. Eine gesunde Teamdynamik führt zu einer Kultur der Leistung und des Wohlbefindens. Eine ungesunde Teamdynamik führt zu einer Kultur der Enttäuschung und Dysfunktion.

Jede Person im Team kann eine Rolle bei der Beeinflussung dieser Dynamik spielen. Nutzen Sie die Ideen in dieser Praktik, um Wege zur Verbesserung der Fähigkeit der Teammitglieder zur Zusammenarbeit vorzuschlagen.

### Was macht ein Team aus?

Ein Team ist nicht nur eine Gruppe von Menschen. In ihrem Klassiker *Die Weisheit der Teams* beschreiben Jon Katzenbach und Douglas Smith sechs Merkmale, die Teams von anderen Gruppen unterscheiden:

[Ein echtes Team] ist eine *kleine Anzahl* von Menschen mit sich *ergänzenden Fähigkeiten*, die sich einem gemeinsamen *Zweck*, *Leistungszielen* und einer *Vorgehensweise* verschrieben haben, für die sie sich *gegenseitig zur Verantwortung* ziehen  
[Katzenbach & Smith 2015, Kap. 5, Hervorhebung von mir].

– *Die Weisheit der Teams*

Arlo Belshee schlägt ein weiteres Merkmal vor: eine *gemeinsame Geschichte*. Eine Gruppe von Menschen gewinnt ein Gefühl für sich selbst als Team, wenn sie Zeit miteinander verbringen.

Wenn Sie die Praktiken in diesem Buch befolgt haben, verfügen Sie über alle Voraussetzungen, um ein großartiges Team zu bilden. Jetzt müssen Sie Ihre Fähigkeit zur Zusammenarbeit entwickeln.

### Teamentwicklung

1965 schuf Bruce W. Tuckman ein bekanntes Modell der Gruppenentwicklung [Tuckman 1965]. Darin beschrieb er vier – später fünf – Phasen der Gruppenentwicklung: Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning. Sein

Modell skizziert Verschiebungen in der Vertrautheit und den Interaktionen im Laufe der Zeit.

Kein Modell ist perfekt. Interpretieren Sie das Tuckman-Modell nicht als eine unvermeidliche, rein lineare Entwicklung. Teams können Verhaltensweisen aus jeder

---



---

Interpretieren Sie das Tuckman-Modell nicht als eine unvermeidliche, rein lineare Entwicklung.

---



---

der ersten vier Phasen zeigen. Änderungen in der Zusammensetzung, wie z. B. der Zuwachs von Mitgliedern oder der Verlust von geschätzten Teamkolleginnen, können dazu führen, dass ein Team in eine frühere Phase rutscht. Wenn sich das Umfeld ändert, z. B. wenn ein Team von einem gemeinsamen Standort zu verteilten Standorten wechselt oder umgekehrt, kann ein Team von einer späteren Phase in eine frühere zurückfallen. Dennoch bietet das Modell von Tuckman nützliche Hinweise. Sie können es verwenden, um Verhaltensmuster unter Ihren Teammitgliedern zu erkennen, und als Grundlage für Diskussionen darüber, wie sie sich gegenseitig am besten unterstützen können.

### **Forming (Findungsphase): Das neue Kind in der Klasse**

Das Team bildet sich und beginnt zusammenzuarbeiten. Einzelne Teammitglieder bemerken ein Gefühl, das dem des Neulings in der Klasse nicht unähnlich ist: Sie sind nicht verpflichtet, mit anderen zusammenzuarbeiten, aber sie wollen sich vom Rest der Gruppe einbezogen – oder besser gesagt, nicht ausgeschlossen – fühlen. Die Teammitglieder sind damit beschäftigt, sich die Informationen zu beschaffen, die sie brauchen, um sich in ihrem neuen Gebiet zurechtzufinden und sicher zu fühlen.

Sie werden wahrscheinlich Reaktionen wie diese erhalten:

- Aufregung, Vorfreude und Optimismus
- Stolz auf die eigenen Fähigkeiten
- Besorgnis über das Hochstapler-Syndrom (Angst, als unqualifiziert entlarvt zu werden)
- Eine erste, vorläufige Zuordnung zum Team
- Misstrauen und Angst vor der erwarteten Teamleistung

Während der Bildung des Teams kann es vorkommen, dass das Team wenig oder gar nichts produziert, was die Ziele der Aufgabe betrifft. Das ist normal. Die gute Nachricht ist, dass die meisten Teams *mit Unterstützung* diese Phase relativ schnell durchlaufen können. Teams in der Findungsphase können von den früheren Erfahrungen eines erfahrenen Teammitglieds, von einem Teammitglied, das sich für Aktivitäten zum Gruppenzusammenhalt interessiert, oder von einem Coaching zur Zusammenarbeit im Team profitieren.

Unterstützen Sie Ihre Teammitglieder durch Führung und klare Anweisungen. (Mehr über die Rolle der Teamleitung erfahren Sie später.) Suchen Sie zunächst nach Möglichkeiten, wie sich die Teammitglieder mit der Arbeit und untereinander vertraut machen können. Entwickeln Sie ein gemeinsames Gefühl für die Stärken und Persönlichkeiten des Teams. Zweck, Kontext und die Charta der gemeinsamen Ausrichtung sind ausgezeichnete Möglichkeiten dafür. Sie können auch von anderen Übungen zum gegenseitigen Kennenlernen profitieren, wie z.B. »Eine Übung zum Aufbau von Beziehungen« auf Seite 142.

#### Verwandte Themen

Zweck (S. 145),  
Kontext (S. 158),  
Ausrichtung (S. 165)

Nehmen Sie sich neben der Bildung des Teams auch Zeit, um den Plan Ihres Teams zu diskutieren und zu entwickeln. Konzentrieren Sie sich auf das »Machbare«; wenn Sie diese Dinge in Angriff nehmen, werden Sie schon bald Erfolgserlebnisse haben (der Abschnitt »Ihre erste Woche« auf Seite 278 beschreibt, wie Sie anfangen können). Finden Sie Ressourcen, die dem Team zur Verfügung stehen, wie Informationen, Schulungen und Support, und kommunizieren Sie diese.

Akzeptieren Sie Gefühle von Neuheit, Ambivalenz, Irritation oder Verärgерung. Sie sind in dieser Phase ganz natürlich. Obwohl die Chartering-Sessions dazu beigetragen haben sollten, die Zuständigkeiten im Team zu klären, sollten Sie alle verbleibenden Fragen zu den Arbeitserwartungen, den Grenzen von Autorität und Verantwortung und den Arbeitsvereinbarungen klären. Vergewissern Sie sich, dass die Leute wissen, wie ihr Team zu anderen Teams passt, die an demselben Produkt arbeiten. Erläutern Sie bei Präsenzteams, woran Teams in der Nähe arbeiten, selbst wenn es nicht mit der Arbeit des Teams zusammenhängt.

In der Findungsphase benötigen die Teammitglieder die folgenden Fähigkeiten:

- Peer-to-Peer-Kommunikation und Feedback
- Problemlösung in der Gruppe
- Zwischenmenschliches Konfliktmanagement

Stellen Sie sicher, dass das Team je nach Bedarf Coaching, Mentoring oder Schulungen in diesen Bereichen erhält.

### **Storming (Auseinandersetzungsphase): Gruppen-Adoleszenz**

Das Team beginnt, sich von einer Ansammlung von Einzelpersonen zu einem Team zu entwickeln. Obwohl die Teammitglieder noch nicht voll handlungsfähig sind, so wächst doch das gegenseitige Verständnis.

In der Auseinandersetzungsphase befasst sich das Team mit unliebsamen Themen. Es ist eine Zeit der Turbulenzen, der gemeinsamen Richtungswahl und der gemeinsamen Entscheidungsfindung. Deshalb haben Tuckman et al. diese

Phase auch »Storming« genannt. Die Teammitglieder haben ein gewisses Maß an Bequemlichkeit erreicht – genug, um damit zu beginnen, die Ideen der anderen infrage zu stellen. Sie verstehen einander gut genug, um zu wissen, wo Meinungsverschiedenheiten auftauchen, und sie äußern bereitwillig ihre unterschiedlichen Meinungen. Diese Dynamik kann zu kreativen Spannungen oder destruktiven Konflikten führen, je nachdem, wie es gehandhabt wird.

Erwarten Sie die folgenden Verhaltensweisen:

- Unwilligkeit, Aufgaben zu erledigen, oder viele unterschiedliche Meinungen darüber, wie dies zu tun ist
- Vorbehalte gegenüber Ansätzen zur kontinuierlichen Verbesserung
- Starke Schwankungen in der Einstellung zum Team und seinen Erfolgschancen
- Frustration über mangelnde Fortschritte oder andere Teammitglieder
- Streitigkeiten zwischen Teammitgliedern, selbst wenn sie sich über das zugrunde liegende Problem einig sind
- Hinterfragen der Weisheit derjenigen, die die Teamstruktur gewählt haben
- Misstrauen gegenüber den Motiven der Personen, die andere Teammitglieder ernannt haben (Diese Verdächtigungen können spezifisch oder verallgemeinert sein und beruhen oft mehr auf früheren Erfahrungen als auf der aktuellen Situation.)

Unterstützen Sie Ihr Storming-Team, indem Sie auf störende Handlungen achten, wie z.B. Abwehrhaltungen, Konkurrenz zwischen Teammitgliedern, Fraktionen oder Parteinahme und Eifersucht. Rechnen Sie mit erhöhter Spannung und Stress.

Wenn Sie diese Verhaltensweisen beobachten, sollten Sie bereit sein, einzugreifen, indem Sie die Muster beschreiben, die Sie sehen. Zum Beispiel: »Mir ist aufgefallen, dass es viele Konflikte um Ansätze beim Entwurf gibt und dass die Leute anfangen, Partei zu ergreifen. Gibt es eine Möglichkeit, die Diskussion wieder auf eine kollegiale Ebene zu bringen?« Sorgen Sie für Transparenz, Offenheit und gegenseitiges Feedback

und sprechen Sie typische Konfliktthemen an. Diskutieren Sie offen über die Rolle von Konflikten und Druck bei der kreativen Problemlösung, einschließlich des Zusammenhangs zwischen psychologischer Sicherheit und gesundem Konflikt. Feiern Sie kleine Teamerfolge.

Wenn Sie bemerken, dass sich die Verhaltensweisen aus der Auseinandersetzungsphase im Team häufen, in der Regel einige Wochen nach der ersten Bildung des Teams, rufen Sie das Team zu einer Diskussion über Vertrauen zusammen. Sie könnten folgende Fragen stellen:

#### Verwandtes Thema

Sicherheit (S. 134)

1. Erinnere dich an alle deine Erfahrungen als Teil eines Teams, egal welcher Art. Wann hattest du das meiste Vertrauen in deine Teamkollegen? Erzähle uns eine kurze Geschichte über diese Zeit. Unter welchen Bedingungen konnte das Vertrauen entstehen?
2. Denke über die Zeiten und Situationen in deinem Leben nach, in denen dir andere vertraut haben. Was fällt dir an dir selbst auf, das du schätzt? Wie hast du bei anderen Vertrauen aufgebaut?
3. Was ist deiner Meinung nach der wichtigste Faktor, der Vertrauen in Organisationen schafft und aufrechterhält? Was ist der wichtigste Faktor, der Vertrauen unter Teammitgliedern schafft, fördert und aufrechterhält?
4. Welche drei Wünsche würdest du äußern, um das Vertrauen und die gesunde Kommunikation in diesem Team zu stärken?

Dies ist eine schwierige Phase, aber sie wird den Teammitgliedern helfen, Erfahrung zu sammeln und den Grundstein für die nächste Phase zu legen. Achten Sie auf einen wachsenden Gruppenzusammenhalt. Wenn der Zusammenhalt wächst, sorgen Sie dafür, dass jedes Mitglied weiterhin seine unterschiedlichen Meinungen äußert, anstatt sie zugunsten einer falschen Harmonie zu unterdrücken (siehe Abschnitt »Schrecken Sie nicht vor Konflikten zurück« auf Seite 141).

### **Norming (Übereinkommensphase): Wir sind die Nummer 1**

Die Teammitglieder haben sich als feste Gruppe zusammengeschlossen. Sie haben einen angenehmen Arbeitsrhythmus gefunden und genießen ihre Zusammenarbeit. Sie identifizieren sich als Teil des Teams. Es kann sogar sein, dass sie sich so sehr mit dem Team identifizieren und die Zusammenarbeit so sehr genießen, dass Symbole der Zugehörigkeit im Arbeitsbereich auftauchen. Vielleicht fallen Ihnen passende oder sehr ähnliche T-Shirts, Kaffeetassen mit dem Teamnamen oder aufeinander abgestimmte Laptop-Aufkleber auf. In verteilten Teams kann es Tage geben, an denen alle einen Hut tragen oder ein Hawaiihemd.

Norming-Teams haben eine Vereinbarung über Struktur und Arbeitsbeziehungen getroffen. Durch ihre Zusammenarbeit entwickeln sich informelle, implizite Verhaltensnormen, die die Arbeitsvereinbarungen des Teams ergänzen. Menschen außerhalb des Teams werden vielleicht die »Teamfähigkeit« des Teams bemerken und kommentieren. Einige werden Sie eventuell beneiden – vor allem, wenn die Teammitglieder beginnen, mit ihren Erfolgen zu prahlen oder ihr Team zum »besten« zu erklären.

Ihr Stolz ist gerechtfertigt. Teams, die sich in der Übereinkommensphase befinden, machen regelmäßig bedeutende Fortschritte bei der Erreichung ihrer Ziele. Die Teammitglieder gehen gemeinsam Risiken ein und arbeiten gut zusammen. Sie werden die folgenden Verhaltensweisen beobachten:



- Eine neue Fähigkeit, Kritik konstruktiv zu äußern
- Akzeptanz und Wertschätzung der Unterschiede zwischen den Teammitgliedern
- Erleichterung darüber, dass alles gut gehen könnte
- Mehr Freundlichkeit
- Mehr Austausch von persönlichen Geschichten und Vertraulichkeiten
- Offene Diskussionen über Teamdynamik
- Wunsch nach Überprüfung und Aktualisierung von Arbeitsvereinbarungen und Abgrenzungsfragen mit anderen Teams

Wie können Sie Ihr Norming-Team ermutigen? Schauen Sie über den Tellerrand Ihres Teams hinaus und erweitern Sie den Fokus der Teammitglieder. Erleichtern Sie den Kontakt mit Kunden und Lieferanten (Exkursionen!). Wenn die Arbeit des Teams mit der Arbeit anderer Teams zusammenhängt, bitten Sie darum, in teamübergreifenden Gruppen zu arbeiten.

Stärken Sie den Zusammenhalt Ihres Teams und erweitern Sie Ihren Horizont. Suchen Sie nach Möglichkeiten für Teammitglieder, Erfahrungen auszutauschen, z.B. durch gemeinsame Freiwilligentätigkeit oder Präsentationen in anderen Bereichen der Organisation. Vergewissern Sie sich, dass diese Möglichkeiten für alle Teammitglieder geeignet sind, damit Ihre guten Absichten nicht dazu führen, dass es zu einer Ein- oder Ausgrenzung kommt.

Zu den von Norming-Teams benötigten Fähigkeiten gehören:

- Feedback und Zuhören
- Entscheidungsprozesse in der Gruppe
- Verstehen der organisationsbezogenen Perspektive auf die Arbeit des Teams

Bücher wie *What Did You Say? The Art of Giving and Receiving Feedback* [Seashore et al. 2013] und *Facilitators' Guide to Participatory Decision-Making* [Kaner 1998] werden dem Team helfen, die ersten beiden Fähigkeiten zu erlernen, und die Einbeziehung des gesamten Teams in Diskussionen mit den Organisationsverantwortlichen wird bei der dritten Fähigkeit helfen.

Achten Sie auf Versuche, die Harmonie zu bewahren, indem Konflikte vermieden werden. In ihrer Abneigung, zum Storming zurückzukehren, können Teammit-

glieder *Gruppendenken (Groupthink)* zeigen: eine Form von falscher Harmonie, bei der Teammitglieder es vermeiden, einander zu widersprechen, selbst wenn dies

---

Achten Sie auf Versuche, die Harmonie zu bewahren, indem Konflikte vermieden werden.

---

gerechtfertigt ist. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* [Janis 1982] ist ein bekanntes Buch, das sich mit diesem Phänomen beschäftigt.

Diskutieren Sie über die Entscheidungsfindung im Team, wenn Sie die Symptome des Gruppendenkens erkennen. Ein Anzeichen dafür ist, dass sich Teammitglieder mit kritischen Bemerkungen zurückhalten, um den Frieden zu wahren, vor allem, wenn sie ihre Kritik erst dann äußern, wenn es schon zu spät ist, den Kurs zu ändern. Fragen Sie nach Kritik und stellen Sie sicher, dass sich die Teammitglieder sicher fühlen, wenn sie eine andere Meinung äußern.

#### Verwandtes Thema

Sicherheit (S. 134)

Eine Möglichkeit, Gruppendenken zu vermeiden, besteht darin, Gespräche mit der Definition des gewünschten Ergebnisses zu beginnen. Arbeiten Sie eher *auf* ein Ergebnis *hin* als von einem Problem *weg*. Experimentieren Sie mit den folgenden Grundregeln für Teamentscheidungen:

- Vereinbaren Sie, dass jedes Teammitglied als kritischer Bewerter fungiert.
- Fördern Sie offene Fragen, anstatt Positionen zu beziehen.
- Führen Sie einen Entscheidungsprozess ein, bei dem *mindestens* drei umsetzbare Optionen ermittelt werden, bevor eine Entscheidung getroffen wird.
- Beauftragen Sie einen »Andersdenkenden« mit der Suche nach Gegenbeispielen.
- Teilen Sie das Team in Kleingruppen auf, die unabhängig voneinander diskutieren.
- Vereinbaren Sie ein Treffen der »zweiten Chance«, um die Entscheidung zu überprüfen.

### Performing (Leistungsphase): Teamsynergie

Der Schwerpunkt des Teams liegt nun auf der Erledigung der Arbeit. Leistung und Produktivität sind das Gebot der Stunde. Die Teammitglieder fühlen sich mit ihrer Rolle im Rahmen des Auftrags der gesamten Organisation verbunden. Sie folgen vertrauten, etablierten Verfahren, um Entscheidungen zu treffen, Probleme zu lösen und ein kollaboratives Arbeitsklima aufrechtzuerhalten. Das Team erledigt jetzt eine Menge Arbeit.

Leistungsstarke Teams übertreffen die Erwartungen. Sie verfügen über eine größere Autonomie, erreichen höhere Leistungen und haben die Fähigkeit entwickelt, schnelle und qualitativ hochwertige Entscheidungen zu treffen. Die Teammitglieder erreichen gemeinsam mehr, als man aufgrund der Summe ihrer individuellen Anstrengungen erwartet hätte. Die Teammitglieder zeigen weiterhin Loyalität und Engagement füreinander, äußern aber weniger Emotionen über Interaktionen und Aufgaben als in früheren Phasen.

Sie werden diese Verhaltensweisen antreffen:

- Signifikante Einblicke in persönliche und teambezogene Prozesse
- Geringer Bedarf an unterstützendem Coaching. Zugehörige Coaches verbringen mehr Zeit mit der Kontaktaufnahme und Vermittlung mit der gesamten Organisation als mit den internen Bedürfnissen des Teams.
- Zusammenarbeit mit Verständnis für die Stärken und Grenzen der Teammitglieder
- Bemerkungen wie »Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit diesem Team«, »Ich kann es kaum erwarten, zur Arbeit zu kommen«, »Das ist mein bester Job überhaupt« und »Wie können wir noch erfolgreicher werden?«
- Vertrauen ineinander und Vertrauen darauf, dass jedes Teammitglied seinen Teil zum Erreichen der Teamziele beiträgt
- Vermeidung oder Bewältigung von Problemen und destruktiven Konflikten

Menschen, die in Leistungsteams gearbeitet haben, erinnern sich immer an diese Erfahrungen. Sie berichten davon, wie sie sich eng mit ihren Teamkollegen verbunden fühlen. Wenn das Team viel Zeit in der Leistungsphase verbringt, können die Teammitglieder sehr emotional sein, wenn das Team möglicherweise aufgelöst oder neu zusammengestellt wird.

Obwohl Leistungsteams auf dem Höhepunkt der Teamentwicklung stehen, müssen sie noch lernen, gut mit Menschen außerhalb des Teams zusammenzuarbeiten. Sie sind auch nicht davor gefeit, in frühere Phasen zurückzufallen. Änderungen in der Teamzusammensetzung können ihr Gleichgewicht stören, ebenso wie bedeutende organisatorische Veränderungen und Störungen ihrer etablierten Arbeitsgewohnheiten. Und es gibt immer Möglichkeiten für weitere Verbesserungen. Es gilt, kontinuierlich zu lernen, zu wachsen und sich zu verbessern.

### **Adjourning (Auflösungsphase): Trennen und weiterziehen**

Das Team trennt sich zwangsläufig. Es erreicht seinen endgültigen Zweck oder die Teammitglieder beschließen, dass es Zeit ist, weiterzuziehen.

Effektive, hochproduktive Teams akzeptieren diese Phase. Sie erkennen den Nutzen von »Abschiedszeremonien«, die die gemeinsame Zeit im Team würdigen und den Teammitgliedern helfen, sich der nächsten Herausforderung zu stellen.

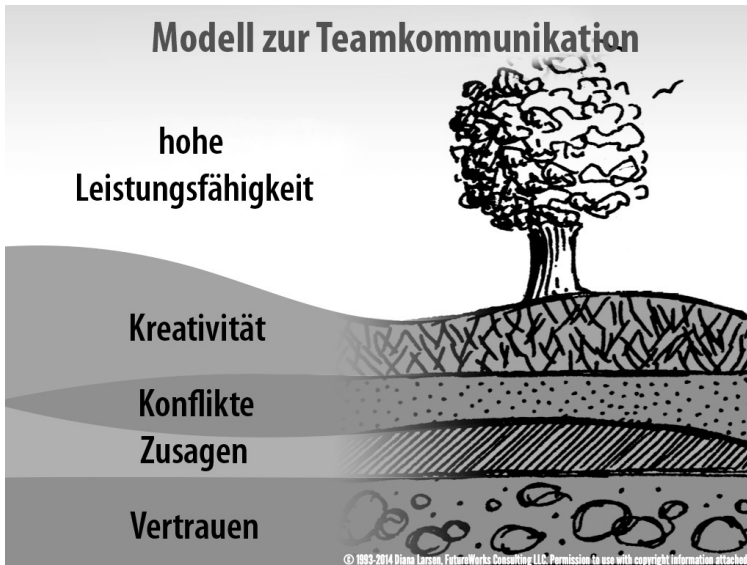
### **Kommunikation, Zusammenarbeit und Interaktion**

Durch die Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit der Teammitglieder entsteht der Zusammenhalt der Gruppe. Dieser Austausch beeinflusst die Fähigkeit des Teams, effektiv zu arbeiten – oder eben nicht.

Wenn Sie mein Modell der Teamkommunikation betrachten, das in Abbildung 11–1 dargestellt ist, werden Sie erkennen, dass eine effektive Teamkommunikation

nikation die Entwicklung einer Reihe miteinander verbundener, voneinander abhängiger Kommunikationsfähigkeiten erfordert.

Es beginnt damit, gerade genug Vertrauen zu entwickeln, um loszulegen. Jede neue Fähigkeit bringt das Team weiter nach oben und stärkt gleichzeitig die unterstützenden Fähigkeiten, die nachfolgen.



**Abb. 11-1** Larsens Modell der Teamkommunikation

### Beginnen Sie mit einer starken Vertrauensbasis

Konzentrieren Sie sich bei der Bildung Ihres Teams darauf, den Teammitgliedern zu helfen, Vertrauen ineinander zu finden. Es muss kein tiefes Vertrauen sein, sondern nur so viel, dass man sich darauf einigt, zusammenzuarbeiten

und sich für die Arbeit zu engagieren. Die Charta der gemeinsamen Ausrichtung und die Betonung der psychologischen Sicherheit sind dabei hilfreich.

#### Verwandte Themen

Ausrichtung (S. 165),  
Sicherheit (S. 134)

### Unterstützen Sie Ihr wachsendes Vertrauen mit dreifachem Engagement

Ausgehend von einer Vertrauensbasis wird Ihr Team beginnen, die dreifache Natur des Teamengagements zu erkunden:

- Engagement für den Zweck des Teams
- Engagement für das gegenseitige Wohlergehen
- Engagement für das Wohlergehen des Teams als Ganzes

#### Verwandtes Thema

Zweck (S. 145)

Die Festlegung des Zwecks und der Ausrichtung in einer Charta wird dazu beitragen, Engagement zu schaffen. Wenn sich das Engagement verfestigt, wird das Vertrauen weiter wachsen. Damit wächst auch das Gefühl der psychologischen Sicherheit der Menschen.

Sobald Engagement und Vertrauen die psychologische Sicherheit zu verbessern beginnen, ist es an der Zeit, die Machtdynamik im Team zu untersuchen. Ganz gleich, wie gleichberechtigt Ihr Team sein mag, eine Machtdynamik gibt es immer. Sie ist Teil des Menschseins. Wenn wir sie nicht ansprechen oder gar verstecken, wird die Machtdynamik destruktiv. Am besten ist es, sie offen anzusprechen, damit das Team versuchen kann, das Niveau anzugleichen.

Die Machtdynamik ergibt sich aus der individuellen Wahrnehmung des Einflusses des anderen, seiner Fähigkeit, Dinge zum Erfolg zu führen, und seiner bevorzugten Behandlung. Bringen Sie sie ans Licht, indem Sie eine Diskussion über die Machtdynamik im Team führen und darüber, wie sie die Zusammenarbeit beeinflusst. Diskutieren Sie, wie die kollektiven und unterschiedlichen Kräfte des Teams genutzt werden können, um dem gesamten Team zu helfen.

### **Konflikte mit Feedback richtig einschätzen**

Je mehr die Teammitglieder das Engagement der anderen anerkennen, desto mehr passt sich ihr Umgang mit Konflikten an. Anstatt »du gegen mich«, gehen sie Konflikte als »wir gegen das Problem« an. Konzentrieren Sie sich darauf, die Fähigkeit der Teammitglieder zu entwickeln, Feedback zu geben und zu empfangen, wie im Abschnitt »Lernen Sie, wie Sie Feedback geben und empfangen« auf Seite 137 beschrieben. Gehen Sie mit den folgenden Zielen an Feedback heran:

- Das Feedback, das wir geben und bekommen, ist konstruktiv und hilfreich.
- Unser Feedback ist fürsorglich und respektvoll.
- Feedback ist ein wesentlicher Bestandteil unserer Arbeit.
- Niemand wird von Feedback überrascht; wir warten auf eine ausdrückliche Zustimmung, bevor wir Feedback geben.
- Wir geben Feedback, um Verhalten *zu fördern*, aber auch, um abzuraten oder Verhalten zu ändern.

Gegenseitiges Feedback hilft dabei, zwischenmenschliche Konflikte zu bewältigen, solange sie noch klein sind. Unbehandelte Ressentiments haben das Potenzial, zu Bergen von Misstrauen heranzuwachsen. Die Fähigkeiten, die Teammitglieder für Feedback innerhalb des Teams entwickeln, werden ihnen bei größeren Konflikten mit Kräften außerhalb des Teams helfen.

### **Kreativität und Innovation fördern**

Was ist Innovation im Team anderes als das Aufeinandertreffen von Ideen, das neues Potenzial freisetzt? Die Aufrechterhaltung gesunder Arbeitsbeziehungen,

während die Funken fliegen, ist eine Teamfähigkeit. Sie erwächst aus der Fähigkeit, Konflikte anzusprechen und auf die gewünschten Ergebnisse zu lenken. Sie regt zu mehr Innovation und Kreativität an. Die Problemlösungsfähigkeit des Teams steigt.

Entwickeln Sie die Kreativität des Teams, indem Sie Lernherausforderungen und spielerische Ansätze anbieten. Bauen Sie diese in die Routine des Teams ein. Nutzen Sie Freiraum, um neue Technologien zu erforschen, wie im Abschnitt »Planen Sie Zeit für Erkundungen und Experimente ein« auf Seite 309 beschrieben. Nutzen Sie Retrospektiven, um mit neuen Ideen zu experimentieren. Schaffen Sie Raum für Verrücktheiten und originelle Belanglosigkeiten (bringen Sie sich gegenseitig das Jonglieren bei!).

#### Verwandtes Thema

Retrospektiven (S. 398)

### Hohe Leistung aufrechterhalten

Wenn sich Kooperations- und Kommunikationsfähigkeiten mit aufgabenorientierten Fähigkeiten verbinden, werden hohe Leistungen zur Routine. Die Herausforderung liegt in der Aufrechterhaltung der hohen Leistung. Vermeiden Sie Selbstgefälligkeit. Verfeinern Sie als Team weiterhin Ihre Fähigkeiten, Vertrauen aufzubauen, sich für die Arbeit und den anderen einzusetzen, Feedback zu geben und Kreativität zu wecken. Suchen Sie nach Gelegenheiten, um Ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken und sich weiter zu verbessern.

### Gemeinsame Führung

Mary Parker Follett, eine Managementexpertin, die auch als »Mutter des modernen Managements« bezeichnet wird, war eine Pionierin auf dem Gebiet der Organisationstheorie und -verhaltens. Über die Rolle der Führung schrieb sie:

Es scheint mir, dass, während Macht normalerweise Macht-über bedeutet, also die Macht einer Person oder Gruppe über eine andere Person oder Gruppe, es möglich ist, das Konzept der Macht-mit zu entwickeln, einer gemeinsam entwickelten Macht, einer co-aktiven, nicht einer auf Zwang beruhenden Macht ... Leader und Follower folgen beide dem unsichtbaren Leader – dem gemeinsamen Ziel  
[Graham 1995, S. 103, 172].

– *Mary Parker Follett*

Effektive agile Teams entwickeln »gemeinsame Macht« unter allen Teammitgliedern. Sie teilen sich die Führung (siehe Abschnitt »Selbstorganisierte Teams« auf Seite 109). Auf diese Weise

#### Verwandtes Thema

Komplettes Team (S. 94)

nutzen sie das Beste aus ihrer Zusammenarbeit und den Fähigkeiten des gesamten Teams.

Mary Parker Follett beschrieb das »Gesetz der Situation«, in dem sie dafür plädierte, der Führung der Person zu folgen, die die Situation am besten kennt. Genau so sollen agile Teams funktionieren. Es bedeutet, dass jedes Teammitglied das Potenzial hat, eine Führungsrolle zu übernehmen. Jeder führt zuweilen und folgt manchmal einer gleichrangigen Führungsperson.

Teammitglieder können eine Vielzahl von Führungsrollen: übernehmen, wie in Tabelle 11–1 zusammengefasst ist.<sup>3</sup> Es ist möglich, mehrere Rollen zu übernehmen, einschließlich eines willkürlichen Wechsels, und mehrere Personen können dieselbe Rolle ausfüllen. Das Wichtigste ist die Abdeckung. Teams brauchen alle diese Arten von Führung durch ihre Teammitglieder.

	<b>Aufgabenorientiert</b>	<b>Kollaborationsorientiert</b>
Richtungsgebung	Pionier, Ausbilder	Diplomat, Einflussnehmer, Unterstützer
Anleitung	Kommentator, Koordinator	Förderer, Friedensstifter
Bewertung	Kritiker, Torwächter, Andersdenkender	Prüfer, Beobachter

**Tab. 11–1** Rollen der Führung

- *Pioniere (aufgabenorientierte Richtungsgebung)* stellen Fragen und suchen nach Daten. Sie erkunden, was als Nächstes kommt, suchen nach neuen Ansätzen und bringen frische Ideen in das Team.
- *Ausbilder (aufgabenorientierte Richtungsgebung)* beantworten Fragen, liefern Daten und schulen andere in aufgabenbezogenen Fähigkeiten. Sie verbinden das Team mit relevanten Informationsquellen.
- *Diplomaten (kollaborationsorientierte Richtungsgebung)* stellen die Verbindung zwischen dem Team und Personen und Gruppen außerhalb des Teams her, fungieren als Bindeglied und vertreten das Team bei externen Treffen.
- *Einflussnehmer (kollaborationsorientierte Richtungsgebung)* ermutigen das Team bei der Gründung, der Initiierung von Arbeitsvereinbarungen und anderen Aktivitäten, die das Bewusstsein für die Teamkultur fördern.
- *Unterstützer (kollaborationsorientierte Richtungsgebung)* bieten Unterstützung und Ermutigung. Sie halten sich zurück und überlassen anderen die Führung in den Bereichen, in denen sie stark sind oder in denen sie Stärken entwickeln. Sie halten sich an die Vereinbarungen zur Teamarbeit.

3. Mit Ausnahme von »Diplomaten« wurden diese Rollen von Diana Larsen und Esther Derby entwickelt, basierend auf [Benne & Sheats 1948].

- *Kommentatoren (aufgabenorientierte Anleitung)* erklären und analysieren Daten. Sie stellen Informationen in einen Kontext.
- *Koordinatoren (aufgabenorientierte Anleitung)* führen die Arbeitsfäden sinnvoll zusammen. Sie verknüpfen und integrieren Daten und richten die Teamaktivitäten auf ihre Aufgaben aus.
- *Förderer (kollaborationsorientierte Anleitung)* konzentrieren sich auf die gleichberechtigte Beteiligung der Teammitglieder. Sie stellen sicher, dass jedes Teammitglied die Möglichkeit hat, sich zu beteiligen und zu helfen. Sie ermutigen ruhigere Teammitglieder, ihre Sichtweise zu Themen, die das Team betreffen, einzubringen.
- *Friedensstifter (kollaborationsorientierte Anleitung)* bemühen sich um eine gemeinsame Basis. Sie bemühen sich um Harmonie, Konsens und Kompromisse, wenn nötig. Sie können Streitigkeiten schlichten, die die Teammitglieder allein nicht lösen können.
- *Kritiker (aufgabenorientierte Bewertung)* bewerten und analysieren relevante Daten und suchen nach Risiken und Schwachstellen im Ansatz des Teams.
- *Torwächter (aufgabenorientierte Bewertung)* fördern die Arbeitsdisziplin und halten Arbeitsvereinbarungen aufrecht, und sie managen die Grenzen des Teams, um Einmischungen zu verhindern.
- *Andersdenkende (aufgabenorientierte Bewertung)* schützen das Team vor Gruppendenken, indem sie bewusst nach alternativen Ansichten suchen und sich dem gewohnten Denken widersetzen. Sie überprüfen auch die Entscheidungen des Teams anhand der Werte und Grundsätze des Teams.
- *Prüfer (kollaborationsorientierte Bewertung)* stellen sicher, dass das Team die Abnahmekriterien erfüllt und auf die Kundenbedürfnisse eingeht.
- *Beobachter (kollaborationsorientierte Bewertung)* achten darauf, wie das gesamte Team zusammenarbeitet (Arbeiten die Teammitglieder gut oder nicht?). Sie schützen die psychologische Sicherheit des Teams und fördern gesunde Arbeitsbeziehungen zwischen den Teammitgliedern.

Auch wenn es seltsam erscheinen mag, »Unterstützer« als *Führungsrolle* einzubeziehen, hilft das aktive Folgen der Führung anderer Menschen dem Team dabei, Führungsverantwortung zu teilen. Es ist eine besonders wichtige Rolle für Menschen, von denen *erwartet* wird, dass sie führen, wie zum Beispiel leitende Teammitglieder.

---



---

»Unterstützer« ist eine besonders kraftvolle Rolle für Menschen, von denen erwartet wird, dass sie führen.

---



---

Teams, die sich die Führung über diese Rollen hinweg teilen, können als *führungsstarke Teams* bezeichnet werden. Um ein führungsstarkes Team zu entwickeln, sollten Sie diese Führungsrollen gemeinsam besprechen. Ein guter Zeit-



punkt dafür ist, wenn Sie feststellen, dass die Beteiligung im Team unausgewogen ist oder Entscheidungen zu sehr von einer einzigen Person getroffen werden. Geben Sie die Liste der Rollen an das Team aus und stellen Sie die folgenden Fragen:

- Wie viele der Führungsrollen nimmt jedes Teammitglied von Natur aus wahr?
- Ist jemand mit Führungsaufgaben überlastet? Oder füllt jemand eine Rolle aus, die er nicht will?
- Welche dieser Rollen müssen von mehreren Personen ausgefüllt werden? (Die Rolle des »Andersdenkenden« zum Beispiel wird am besten von mehreren Teammitgliedern wahrgenommen.)
- Welche dieser Rollen fehlen in unserem Team? Welche Auswirkungen hat es, wenn jemand fehlt, der diese Rollen ausfüllt?
- Wie könnten wir die fehlenden Rollen besetzen? Wer möchte sich in diesem Aspekt der Führung üben?
- Was fällt uns noch an diesen Rollen auf?

Konzentrieren Sie sich darauf, dass die Teammitglieder entscheiden, wie sie ihre effektive Zusammenarbeit sicherstellen, indem sie die Führungsaufgaben übernehmen. Seien Sie offen für neue Arbeitsvereinbarungen, die sich aus diesem Gespräch ergeben.

Einige Teammitglieder sind vielleicht von Natur aus Andersdenkende, aber wenn sie immer diese Rolle spielen, kann der Rest des Teams in die Falle tappen, ihre Kommentare zu ignorieren. »Ach, was soll's. Li sieht immer die düsterste, pessimistischste Seite der Dinge!« Sorgen Sie insbesondere bei der Rolle des Andersdenkenden dafür, dass sie auf verschiedene Teammitglieder aufgeteilt wird, damit es effektiv bleibt.

### **Toxisches Verhalten**

*Toxisches Verhalten* ist jedes Verhalten, das ein unsicheres Umfeld schafft, die Teamdynamik beeinträchtigt oder die Fähigkeit des Teams, seinen Zweck zu erfüllen, schädigt.

Wenn ein Teammitglied toxische Verhaltensweisen an den Tag legt, sollten Sie sich zunächst an die oberste Direktive für die Retrospektive erinnern: »Unabhängig davon, was wir herausfinden, müssen wir verstehen und wirklich glauben, dass jeder die beste Arbeit geleistet hat, die er oder sie angesichts des damaligen Wissensstandes, seiner oder ihrer Fähigkeiten und Fertigkeiten, der verfügbaren Ressourcen und der gegebenen Situation tun konnte« [Kerth 2001, Kap. 1]. Gehen Sie davon aus, dass die Person die bestmögliche Arbeit leistet.

Achten Sie zunächst auf Belastungen aus der Umgebung. Zum Beispiel könnte ein Teammitglied ein kleines Baby zu Hause haben und nicht genug Schlaf bekommen. Oder ein neues Teammitglied ist allein für ein wichtiges Teilsystem

verantwortlich, das es noch nicht gut kennt. Gemeinsam kann das Team Anpassungen vornehmen, die den Menschen helfen, ihr Verhalten zu verbessern. Zum Beispiel können wir uns darauf einigen, das morgendliche Standup-Meeting zu verschieben, damit die frischgebackene Mutter oder Vater später kommen kann, oder die Verantwortung für das wichtige Teilsystem zu teilen.

Der nächste Schritt besteht darin, der betreffenden Person ein Feedback zu geben. Verwenden Sie den in Abschnitt »Lernen Sie, wie Sie Feedback geben und empfangen« auf Seite 137 beschriebenen Prozess, um die Auswirkungen ihres Verhaltens zu beschreiben und eine Änderung zu fordern. Sehr oft reicht das schon aus. Der Person war nicht klar, wie sich ihr Verhalten auf das Team auswirkt, und sie macht es dann besser.

Manchmal können Teams Kollegen als toxisch abstempeln, obwohl sie eigentlich gar nichts falsch machen. Dies kann leicht

---

---

Achten Sie darauf, dass Sie Andersdenkende nicht fälschlicherweise als toxisch einstufen.

---

---

bei Personen passieren, die regelmäßig die Führungsrolle des Andersdenkenden einnehmen. Sie stimmen nicht mit den Ideen des restlichen Teams überein oder sie sehen ein Risiko oder ein Hindernis, das andere übersehen und nicht wahrhaben wollen. Achten Sie darauf, Andersdenkende nicht fälschlicherweise als toxisch einzustufen. Teams brauchen Andersdenkende, um Gruppendenken zu vermeiden. Es kann sich jedoch lohnen, eine Diskussion über die Rotation der Rolle zu führen.

Wenn eine Person wirklich toxisches Verhalten an den Tag legt, kann es sein, dass sie die Rückmeldungen des Teams ignoriert oder sich weigert, sich den psychologischen Sicherheits-

**Verwandtes Thema**

Sicherheit (S. 134)

bedürfnissen des Teams anzupassen. Wenn dies der Fall ist, passt die Person nicht mehr in das Team. Manchmal handelt es sich nur um einen Persönlichkeitskonflikt, und der oder die Betreffende ist in einem anderen Team besser aufgehoben.

An diesem Punkt ist es an der Zeit, Ihren Vorgesetzten oder diejenige Person, die die Teammitglieder zuweist, einzuschalten. Erklären Sie die Situation. Gute Manager wissen, dass die Leistung jedes Teammitglieds von jedem anderen Teammitglied abhängt. Eine effektive Führungsperson wird eingreifen, um dem Team zu helfen. Dazu muss sie von den Teammitgliedern darüber informiert werden, was sie brauchen und welche Schritte sie bereits unternommen haben, um Verhaltensänderungen zu erreichen.

Einige Manager sträuben sich vielleicht dagegen, eine Person aus dem Team zu entfernen, vor allem, wenn sie das Teammitglied als Leistungsträger bezeichnen. Sie könnten vorschlagen, dass sich das Team stattdessen an das Verhalten anpassen sollte. Leider schadet dies in der Regel der Leistung des Teams als Ganzes. Ironischerweise kann es den Leistungsträger noch herausragender erscheinen lassen, da er die Leute um sich herum niederdrückt.

In dieser Situation können Sie nur für sich selbst entscheiden, ob die Vorteile der Zugehörigkeit zu diesem Team das toxische Verhalten, das Sie erleben, wert sind. Wenn nicht, ist es das Beste, zu einem anderen Team oder einer anderen Organisation zu wechseln.

## Fragen

*Ist es nicht wichtig, dass ein Team einen Leader hat – einen »einzigsten, den wir zur Verantwortung ziehen können«? Wie funktioniert das mit führungsstarken Teams?*

Ein »Einzigster, der zur Verantwortung gezogen werden kann«, ist eine angenehme Art, ein komplexes Problem zu vereinfachen, aber nicht so befriedigend für die Person, die diese Rolle übernehmen soll. Es steht auch im Widerspruch zum agilen Ideal der gemeinsamen Inbesitznahme (Collective Ownership) (siehe Abschnitt »Collective Ownership« auf Seite 268). Das Team als Ganzes ist verantwortlich. Es gibt keinen Sündenbock, der den Kopf hinhält, wenn etwas schiefgeht, oder die Lorbeeren erntet, wenn es gut läuft. Denn Erfolg und Misserfolg sind das Ergebnis einer komplexen Interaktion zwischen mehreren Beteiligten und Faktoren. Der Beitrag eines jeden Teammitglieds ist entscheidend.

Dies ist nicht nur eine abstrakte Philosophie. Führungsstarke Teams leisten bessere Arbeit und entwickeln sich schneller zu Hochleistungsteams. Gemeinsame Führung führt zu stärkeren Teams.

*Was ist, wenn ich nicht über die nötigen Fähigkeiten verfüge, um unsere Teamdynamik zu verbessern?*

Wenn Sie sich bei der Arbeit an Teamwork-Fähigkeiten nicht wohl fühlen, ist das in Ordnung. Sie können trotzdem helfen. Achten Sie auf die Leute, die eine auf Zusammenarbeit ausgerichtete Führungsrolle übernehmen. Stellen Sie sicher, dass Sie ihre Bemühungen unterstützen. Wenn es in Ihrem Team keine Mitglieder gibt, die bereit sind, diese Rollen zu übernehmen, sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten oder Sponsor über die Bereitstellung eines Coaches oder eines anderen Teammitglieds, das sich mit Teamdynamik auskennt (siehe Abschnitt »Coaching-Fähigkeiten« auf Seite 101).

## Voraussetzungen

Damit diese Ideen Wirklichkeit werden können, müssen sowohl Ihr Team als auch Ihre Organisation mit an Bord sein. Die Teammitglieder müssen angeregt und motiviert werden, gemeinsam gute Arbeit zu leisten. Es wird nicht funktionieren, wenn die Leute nur daran interessiert

### Verwandte Themen

Energiegeladene Arbeit (S. 176),  
Komplettes Team (S. 94),  
Teamraum (S. 113),  
Management (S. 382)

sind, eine Uhr zu stempeln und gesagt zu bekommen, was sie tun sollen. In ähnlicher Weise muss Ihre Organisation in die Teamarbeit investieren. Dazu gehört das Schaffen eines kompletten Teams, eines Teamraums und eines hinsichtlich Agilität freundlichen Managementansatzes.

### Indikatoren

Wenn Ihr Team eine gesunde Teamdynamik hat:

- kommen die Teammitglieder gerne zur Arbeit;
- geben die Teammitglieder an, dass sie sich darauf verlassen können, dass ihre Teamkollegen ihre Zusagen einhalten oder mitteilen, wenn sie dies nicht können;
- vertrauen die Teammitglieder darauf, dass sich jeder im Team für das Erreichen der Ziele des Teams einsetzt;
- kennen die Teammitglieder die Stärken der anderen und unterstützen sich gegenseitig soweit es ihnen möglich ist;
- arbeiten die Teammitglieder gut zusammen und feiern Fortschritte und Erfolge.

### Alternativen und Experimente

Das Material in dieser Praktik stellt nur einen winzigen Teil des wertvollen Wissens über Teams, Teamdynamik, Konfliktmanagement, Führung und viele weitere Themen dar, die die Effektivität von Teams beeinflussen. Die Verweise in dieser Praktik und im Abschnitt »Weiterführende Literatur« enthalten eine Fülle von Informationen. Aber selbst das kratzt nur an der Oberfläche. Fragen Sie einen Mentor nach seiner Lieblingsliteratur. Lernen und experimentieren Sie weiter. Es ist eine lebenslange Reise.

### Weiterführende Literatur

Keith Sawyer hat seine Karriere damit verbracht, Kreativität, Innovation und Improvisation und ihre Wurzeln in effektiver Zusammenarbeit zu erforschen. In *Group Genius: The Creative Power of Collaboration* [Sawyer 2017] bietet er aufschlussreiche Anekdoten und Ideen.

Roger Nierenbergs Memoiren und Leitfaden für Führungspersonen, *Maestro: A Surprising Story about Leading by Listening* [Nierenberg 2009] (Eine überraschende Geschichte über das Führen durch Zuhören), bietet unkonventionelle Denkansätze zum Thema Führung. Er hat auch eine Website mit Videos, die seine Techniken demonstrieren: <http://www.musicparadigm.com/videos/>.

*The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization* [Katzenback & Smith 2015] ist ein grundlegendes Standardwerk über Hochleistungsteams, ihre Eigenschaften und das Umfeld, das ihnen hilft, erfolgreich zu sein.

*Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership* [Pearce & Conger 2002] ist eine Zusammenstellung der besten Ideen über führungsstarke Teams und Organisationen. Es kann eine anspruchsvolle Lektüre sein, aber es lohnt sich, die eigenen Vorstellungen darüber zu erweitern, wer und was eine Führungsperson ist.

## 11.3 Beseitigung von Hindernissen

von Diana Larsen

<b>Zielgruppe</b>
Komplettes Team

*Wir beheben die Probleme, die uns ausbremsen.*

Hindernisse, Blockaden, Hürden, Barrieren, Schwierigkeiten, Stolpersteine, drohende Risiken (auch bekannt als sich abzeichnende zukünftige Hindernisse). Alles Wörter, die Probleme beschreiben, die die Teamleistung beeinträchtigen können. Sie können offensichtlich sein. »Das Netzwerk ist ausgefallen.« Sie können auch subtiler sein. »Wir haben die Bedürfnisse der Kunden falsch verstanden und müssen von vorne anfangen.« Oder: »Wir stecken fest!«

Manche Hindernisse liegen im Verborgenen. Manche entstehen aus einer komplexen Situation heraus. Manche sind das Symptom eines größeren Problems, und manche haben nicht eine einzige Ursache, sondern sind eine vielköpfige Hydra. Manche sind eine unaufhaltsame Kraft, wie z.B. schlechtes Wetter, einhergehend mit dem Gewicht von Kultur und Tradition. Und einige, die wertvollsten von allen, liegen in Ihrer Hand und sind leicht zu lösen.

Unabhängig von ihrer Ursache behindern Hindernisse das Team und können sogar den Fortschritt zum Stillstand bringen. Die *Beseitigung* von Hindernissen bringt das Team wieder in Gang.

Manche Teammitglieder erwarten, dass Personen mit Führungsverantwortung die Beseitigung von Hindernissen übernehmen. Doch die Be-

---



---

Die Beseitigung von Hindernissen ist eine Teamaufgabe.

---



---

seitigung von Hindernissen liegt in der Verantwortung des *Teams*. Warten Sie nicht darauf, dass Ihr Coach oder Ihre Führungsperson die Hindernisse Ihres Teams bemerkt und beseitigt. Kümmern Sie sich selbst darum.

In ähnlicher Weise erstellen manche Teams Hindernis- oder Risikotafeln, um den Überblick über alles zu behalten, was ihnen im Weg steht. Ich empfehle das nicht. Gehen Sie stattdessen auf Hindernisse ein, sobald Sie sie erkennen.

<b>Verwandte Themen</b>
Standup-Meetings (S. 313), Retrospektiven (S. 398), Aufgabenplanung (S. 265)

Sprechen Sie sie bei der nächsten Besprechung, Retrospektive oder Aufgabenplanungssitzung an und entscheiden Sie, wie Sie sie überwinden wollen.

### Identifizierung von Hindernissen

Um Hindernisse aus dem Weg zu räumen, müssen Sie sie zunächst identifizieren. Stellen Sie Fragen wie die folgenden:

- »Was bremst uns aus?«
- »Was brauchen wir, was wir noch nicht haben?«
- »Wo könnten wir mehr Fortschritte machen, wenn nur ...?«
- »Was hat uns aufgehalten oder davon abgehalten ...?«
- »Was trägt immer wieder zu Mängeln bei?«
- »Welche Fähigkeiten brauchen wir, die wir noch nicht haben?«

Wenn Ihr Team nicht vorankommt, aber keine Hindernisse im Weg zu stehen scheinen, sollten Sie sich auf TRIPE von Willem Larsen verlassen: Werkzeuge, Ressourcen, Interaktionen, Prozesse und Umwelt (Tools, Resources, Interactions, Processes and Environment) [Larsen 2021]. Ergänzen Sie jede Kategorie mit den Fragen in der vorangegangenen Liste: Welche *Werkzeuge* bremsen uns aus? Welche *Ressourcen* bremsen uns aus? Welche *Interaktionen* verlangsamen uns? Und so weiter.

### Circles and Soup (Kreise und Suppe)

Was sollten Sie gegen Ihre Hemmnisse tun? Denken Sie in Begriffen wie »Circles and Soup«. Um jedes Team herum gibt es einen relativ kleinen Kreis von Dingen, die es *kontrolliert*, und einen größeren Kreis von Dingen, die es *beeinflusst*. Dahinter liegt die *Suppe*: die unveränderlichen Fakten der Existenz Ihres Teams. Die Suppe kann weder verändert noch beeinflusst werden. Das Einzige, was Sie tun können, ist zu ändern, wie Ihr Team darauf reagiert.

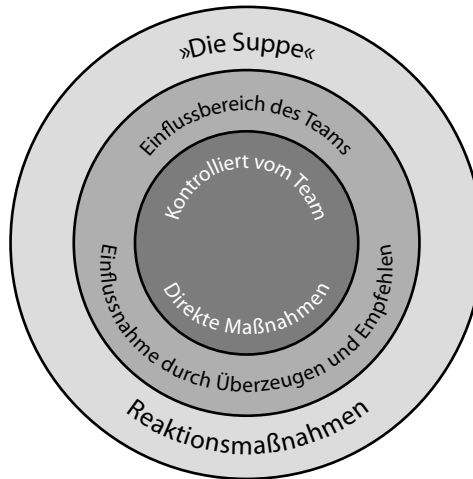
Die folgende Aktivität, die auf [Larsen 2010] basiert, nutzt diese Idee, um Ihrem Team bei der Entscheidung zu helfen, wie es auf Hindernisse reagieren soll:

*Erster Schritt:* Führen Sie ein Brainstorming durch (siehe Abschnitt »Gleichzeitiges Arbeiten« auf Seite 119), um Aktionspunkte zu identifizieren, die die Fähigkeit Ihres Teams, die Arbeit zu erledigen, verbessern. Schreiben Sie jeden Punkt auf eine separate Haftnotiz, entweder physisch oder virtuell.

*Zweiter Schritt:* Zeichnen Sie drei konzentrische Kreise auf ein Whiteboard, wie in Abbildung 11–2 dargestellt. Lassen Sie in jedem Kreis Platz für Haftnotizen.

*Dritter Schritt:* Ordnen Sie die Haftnotizen gleichzeitig in die einzelnen Kategorien ein, und zwar wie folgt:

- *Kontrolliert vom Team.* Das Team kann diese Aktion selbst durchführen.
- *Einflussbereich des Teams.* Das Team kann eine Änderung empfehlen oder eine andere Partei zur Mithilfe überreden.
- *Die Suppe.* Das Team hat keine Kontrolle und kaum Einflussmöglichkeiten.



**Abb. 11-2** Kreise und Suppe

*Vierter Schritt:* Wählen Sie einen Eintrag aus einem der Kreise, beginnend mit dem innersten Kreis, und erstellen Sie Aufgaben dafür. Wiederholen Sie dies nach Bedarf.

#### Verwandtes Thema

Aufgabenplanung (S. 265)

Fragen Sie am Ende immer: »Was können wir sonst noch tun, damit uns das nicht wieder in die Quere kommt?«

#### Kontrolle: Direkte Maßnahmen ergreifen

Beim täglichen Standup-Meeting meldete ein Teammitglied ein Hindernis: »Wir brauchen Hilfe. Die Geschäftsregeln für diese Story ergeben für uns keinen Sinn.« Ein anderes Teammitglied sagte: »Das habe ich schon einmal gesehen.« Nach dem Meeting trafen sich einige Personen, die mit dem Problem vertraut waren, um das Missverständnis aufzuklären. Sie diskutierten auch darüber, wie man ähnliche Missverständnisse in Zukunft vermeiden kann.

In einer kurzen Retrospektive vor einer Pause diskutierte ein verteiltes Team, das Mob Programming praktizierte, über ein neues Hintergrundgeräusch. Es machte es schwierig, sich gegenseitig zu hören. Dann meldete sich ein Teammit-

glied zu Wort: »Das ist mein Ventilator! Ich habe nicht bemerkt, dass er auf mein Mikrofon gerichtet war.« Die Person richtet den Ventilator anders aus und die störenden Hintergrundgeräusche hörten auf.

Wenn Ihr Team die Lösung für ein Hindernis kennt, werden Sie aktiv und beheben Sie es.

**Beeinflussen: Überzeugen oder empfehlen**

In der wöchentlichen Retrospektive nannte das Team »unklare Geschäftsregeln« als ein ständiges Hindernis. Das Team hielt konkrete Beispiele fest, in denen ähnliche Probleme in der Vergangenheit aufgetreten waren, und nannte als bevorzugte Lösung »besseren Zugang zu Fachleuten«. Ein leitender Ingenieur meldete sich freiwillig, um die Beispiele zu einem der wichtigsten Stakeholder des Teams zu bringen, damit sie gemeinsam eine Lösung finden konnten.

Wenn Ihr Team die Lösung für ein Hindernis nicht selbst in der Hand hat, Ihre Stakeholder aber schon, bitten Sie sie um Hilfe.

Eine wirksame Einflussnahme hängt davon ab, dass Sie Ihre Stakeholder verstehen. Wenn Sie den Kontext Ihres Teams in einer Charta festgehalten haben, sollten Sie über ein Kontextdiagramm verfügen, das Ihre Stakeholder-Gruppen zeigt (siehe Abschnitt »Grenzen und Interaktionen« auf Seite 159). Zur Erinnerung: Die Stakeholder Ihres Teams sind alle, die die Arbeit Ihres Teams *beeinflussen* oder *von ihr betroffen sind*.

<b>Verwandtes Thema</b>
Kontext (S. 158)

Um besser zu verstehen, wie Sie Ihre Stakeholder beeinflussen können, erstellen Sie ein Stakeholder-Commitment-Diagramm, wie in Abbildung 11–3 dargestellt.<sup>4</sup>

	Verhindert, dass es passiert	Lässt es geschehen	Hilft mit	Macht es möglich
Becky Mimms		X	→	O
William Dacus		O	X	
Lizette Sherrod				OX

**Abb. 11–3** Stakeholder-Commitment-Diagramm

Jede Zeile des Diagramms steht für das Engagement eines Stakeholders bei der Unterstützung des Teams:

4. Das Diagramm zum Stakeholder-Commitment wurde von [Beckhard & Pritchard 1992] übernommen.



- *Verhindert, dass es passiert.* Der Stakeholder wird versuchen, Sie aufzuhalten.
- *Lässt es geschehen.* Der Stakeholder wird Ihnen nicht helfen, aber er wird Ihnen auch nicht im Weg stehen.
- *Hilft mit.* Der Stakeholder wird helfen, wenn Sie die Führung übernehmen.
- *Macht es möglich.* Der Stakeholder wird die Dinge aktiv vorantreiben.

Verwenden Sie die Tabelle wie folgt:

1. *Wichtige Stakeholder.* Führen Sie die Namen der wichtigsten Stakeholder Ihres Teams in der ersten Spalte auf. Handelt es sich bei dem Stakeholder um eine Gruppe, geben Sie den Namen der Kontaktperson Ihres Teams für diese Gruppe an.
2. *Erforderliches Engagement.* Erörtern Sie den Grad des Engagements, den Ihr Team von jedem Stakeholder benötigt. Schreiben Sie ein »O« (für »Ziel«) in die entsprechende Spalte.
3. *Aktueller Stand.* Ermitteln Sie, inwieweit sich die einzelnen Interessengruppen für die Beseitigung des Hindernisses einsetzen. Dies erfordert möglicherweise Nachforschungen von Teammitgliedern mit politischem Fingerspitzengefühl. Setzen Sie ein »X« in die entsprechende Spalte.
4. *Ermitteln Sie den Bedarf.* Wenn sich das X (aktueller Stand) links vom O (erforderliche Verpflichtung) befindet, zeichnen Sie einen Pfeil von links nach rechts, um sie zu verbinden. Dies zeigt dem Team, wen es bewegen muss. Wenn es viele Verschiebungen gibt, legen Sie Prioritäten fest, mit welchen Beteiligten zuerst gearbeitet werden soll.
5. *Planen Sie eine Strategie.* Entscheiden Sie als Team, wie Sie die einzelnen Interessengruppen beeinflussen können, damit sie sich in dem erforderlichen Umfang engagieren.

Wenn Sie die notwendige Zusage haben, können Sie die Akteure von »Hilft mit« und »Macht es möglich« bitten, Ihnen bei Ihrem Hindernis zu helfen.

### **Suppe: Ändern Sie Ihre Reaktion**

Nach der jährlichen Leistungsbeurteilung war das Team enttäuscht, als es erfuhr, dass einige Mitarbeitende höher eingestuft wurden als andere und dementsprechend höhere Prämien erhielten. Die Teammitglieder waren verärgert, weil sie ein hocheffizientes Team waren und jede Person zum Erfolg des Teams beitrug. Die Bemühungen, die Situation fairer zu gestalten, schlugen fehl: Die Rangfolgeeinordnung war eine unternehmensweite Richtlinie. Also einigte sich das Team darauf, dass im nächsten Jahr derjenige, der den höchsten Bonusprozentsatz erhielt, eine Party für das gesamte Team geben würde. Es ist nicht die Lösung, die sie

wollten, aber sie hat eine potenziell spaltende Situation in etwas verwandelt, auf das sie sich freuen können.

Die Suppe ist »die Art und Weise, wie die Dinge in Ihrer Organisation sind«. Sie steht in Verbindung mit der Organisationskultur, der Geschäftsstrategie oder dem Geschäftsumfeld. Wenn die Lösung für Ihr Hindernis in »der Suppe« liegt, können Sie nur die Art und Weise ändern, wie Sie darauf reagieren.

In jeder unangenehmen Situation haben wir drei Möglichkeiten der Reaktion: die Situation zu ändern, andere zu ändern oder uns selbst zu ändern. Die Suppe kann nicht geändert werden und andere zu ändern ist nicht praktikabel, also bleibt nur eine Möglichkeit. Ändern Sie sich selbst. Erkennen Sie, dass das Hindernis nicht verschwinden wird, also machen Sie es sich so annehmbar wie möglich, sich dem Hindernis zu stellen.

Wenn Sie mit einem »Suppen«-Hindernis konfrontiert werden, suchen Sie nach mindestens drei verschiedenen Möglichkeiten, darauf zu reagieren. Es kann hilfreich sein, sich fünf oder zehn verschiedene Reaktionen einfallen zu lassen, und wagen Sie bei einigen von ihnen etwas Verrücktes oder völlig Unwahrscheinliches. Suchen Sie dann die drei brauchbarsten Ideen heraus und wählen Sie eine aus, die Sie ausprobieren.

## Fragen

*Was ist, wenn ein Teammitglied sagt, dass ihm nichts im Weg steht, wir aber keine Fortschritte sehen?*

Wenn jemand festzustecken scheint, aber ständig berichtet, dass ihm nichts im Weg steht, sollten Sie nachfragen. Vielleicht passiert etwas im Privatleben dieser Person, das sie bei der Arbeit ablenkt, und sie fühlt sich zu verletztlich und unsicher, um es zuzugeben. Es kann aber auch sein, dass diese Person tatsächlich feststeckt, aber zu sehr an ihrer Aufgabe hängt, um nach Hilfe zu fragen, weil sie es selbst herausfinden will.

Vereinbaren Sie einen Termin für ein Gespräch. Seien Sie mitfühlend. Fragen Sie nach dem Verhalten, das Sie zum Nachfragen veranlasst. Nur so können Sie herausfinden, was die Person davon abhält, Hindernisse zuzugeben. Helfen Sie dem Teammitglied, die Diskrepanz zwischen seinen Angaben und den Ergebnissen zu erkennen. Ermutigen Sie dazu, das Problem mitzuteilen. Betonen Sie, dass das Team gemeinsam Ownership für die Arbeit übernimmt (siehe Abschnitt »Collective Ownership« auf Seite 268) und es immer in Ordnung ist, um Hilfe zu bitten oder eine Aufgabe an jemand anderen abzugeben. Pair Programming oder Mob Programming kann helfen, dieses Problem zu vermeiden.

### Verwandte Themen

Sicherheit (S. 134),  
 Pair Programming (S. 448),  
 Mob Programming (S. 461)

*Was ist, wenn alle unsere Hindernisse auf andere Personen oder Teams zurückzuführen sind?*

Es ist verlockend, »denen« die Schuld an Ihrem Problem zu geben, aber Schuldzuweisungen halten Ihr Team davon ab, Maßnahmen zu ergreifen, die es kontrollieren kann. Überlegen Sie, wie das Verhalten Ihres Teams zu dem Problem beiträgt. Gibt es Möglichkeiten, sich anders zu verhalten? Finden Sie den Teil der Dynamik, den Sie selbst bestimmen können.

Vereinbaren Sie ein Gespräch mit »denen«, um das Hindernis zu erörtern. (Sie können eine neutrale Partei um Vermittlung bitten.) Erklären Sie die Auswirkungen auf das Team und suchen Sie eine für beide Seiten zufriedenstellende Lösung.

### **Voraussetzungen**

Jedes Team stößt auf Hindernisse, aber nicht jedes Hindernis kann beseitigt werden. Einige Probleme liegen außerhalb der Reichweite Ihres Teams, ganz gleich, wie sehr sie Sie betreffen.

Denken Sie daran, eine umfassende Sichtweise einzunehmen. Eine zu enge Fokussierung auf lokale Teamhindernisse führt zu Lösungen, die neue Probleme verursachen oder die Hindernisse auf jemand anderen abwälzen. Versuchen Sie, die Hindernisse aus der Perspektive des Systemdenkens zu betrachten.

Hüten Sie sich davor, Hindernisse als Ausreden für langsamen Fortschritt zu benutzen. Es ist leicht, Hindernisse zu Sündenböcke zu machen.

### **Indikatoren**

Wenn Sie Hindernisse gut beseitigen:

- lernt das Team, die Herausforderung zu genießen, sich seinen eigenen Weg zu bahnen;
- kümmert sich das Team um alle auftretenden Hindernisse;
- verbringt das Team weniger Zeit damit, Hindernisse zu beseitigen. Stattdessen stärkt es Praktiken und Umgebungsfaktoren, die der Arbeit zugutekommen.

### **Alternativen und Experimente**

Bei der Beseitigung von Hindernissen geht es letztlich darum, Ihrem Team zu helfen, schneller und effektiver zu arbeiten. Experimentieren Sie frei heraus.

Die »wertschätzende Befragung« (engl. *Appreciative Inquiry*) zum Beispiel kehrt die Situation um. Anstatt sich auf die Probleme des Teams zu konzentrieren, suchen Sie nach dem, was dem Team Energie gibt, und tun Sie mehr davon.

Spüren Sie die Praktiken oder Ereignisse auf, die den Fortschritt des Teams vorantreiben. Analysieren Sie, wo die Dinge gut laufen, und untersuchen Sie, wie das Team noch mehr ähnliche Vorteile schaffen kann. Die Konzentration auf den Ausbau von Teamstärken hat oft den Nebeneffekt, dass Probleme reduziert werden.

Die Verbesserungs-Kata aus dem Lean Management ist ein weiterer Ansatz, der sich auf längerfristige Hindernisse konzentriert. Jesper Boegs Buch *Level Up Agile with Toyota Kata* [Boeg 2019] ist ein softwareorientierter Leitfaden für diesen Ansatz. Er eignet sich besonders gut, um Hindernisse bei der Herstellung hochwertiger Produkte anzugehen.

### **Weiterführende Literatur**

*The Little Book of Impediments* [Perry 2016] ist eine gründliche Untersuchung darüber, wie man Hindernisse findet, aufspürt und beseitigt, in einem praktischen E-Book-Format.