

# "Teambuilding" für agile Teams - OHNE etwas von "Teamdynamiken" verstehen zu wollen



KORN AG



[www.korn.ch](http://www.korn.ch)



... mit einem Partner  
bitte überlegen:

# Wie gut funktioniert (Bereich von – bis) aus eigener Erfahrung die Teamarbeit?

0 ----- 10

absolut  
nicht

Skala auf Papier zeichnen  
und Spannweite von – bis eintragen

einfach  
fantastisch

## Pro Partner ein konkretes Beispiel im oberen Skalenbereich genauer ansehen:

1. Woran ist das "gute Funktionieren" beobachtbar?  
(Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)
2. Was sind die speziellen Voraussetzungen dafür?  
(Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)
3. Was tragen die Teammitglieder dazu bei?  
(Unterschiede zu Situationen im unteren Skalenbereich)



## Wie kann ein Team entwickelt werden?

**Gar nicht. Es kann sich nur selbst entwickeln.**

Teams – perfekte Teams – folgen keinen allgemeinen Regeln. Sie organisieren sich optimal um ihr gemeinsames Ziel herum, das die jeweils ideale Organisationsform mit adäquaten Strukturen und Interaktionsformen bestimmt.

Bewährte Erfahrungswerte über bisher erlebte optimale Beiträge zu einer gelingenden Teamorganisation können jedoch genutzt werden.

**Existentiell wichtig für ein Team sind demnach:**

## Existentiell wichtig für ein Team ist:

- die grundsätzliche Übereinstimmung der Mitglieder über den "Sinn" des Teams als Ganzes
- der für jedes einzelne Teammitglied relevante persönlichen Nutzen seiner Mitgliedschaft im Team
- die Einsicht jedes Teammitglieds, dass es diesen Nutzen nur in diesem Team und nicht in einem anderen oder allein realisieren kann

### UND

- die Möglichkeit, die diesem Sinn und Nutzen angemessene Form der Zusammenarbeit situationsspezifisch im Team selbst zu vereinbaren



Siehe:  
Gunther Schmidt  
"Hypno-systemische  
Teamentwicklung. Auf  
dem Weg zum Dream  
Team"  
In: Zeitschrift  
„Lernende  
Organisation“ Juli /  
August 2001, isct

## Wie kann ich als Team-Moderator / ScrumMaster dazu beitragen?

Persönlichkeitstypen? Team-Dynamiken? Interaktionsmodelle?

Risiko: "Ich beobachte, was ich zu beobachten erwarte"

- Christian Morgensterns "Palmström":  
"Weil nicht sein kann was nicht sein darf".
- ["Rosenhan-Experiment" \(1973\)](#)

Es geht auch anders:

Teams i.S des [Cynefin-Framework](#) von David Snowden als **komplexe soziale Systeme sehen** - und akzeptieren, dass das Verhalten komplexer Systemen **nicht voraussagbar und steuerbar** ist

relationship between  
cause and effect can only  
be perceived in retrospect,  
but not in advance



# als Team-Moderator / ScrumMaster nur zuschauen??

**Nein: Mitspielen!**

→ nicht die "Mechanik" des Teams als aussenstehender Experte verstehen und beeinflussen wollen sondern mitwirken, dass Menschen (inkl. Moderator) sich immer wieder entscheiden können, als Team zu arbeiten.



**Und zwar so:**

All das unvoreingenommen und neugierig erkennen und anerkennen, was bereits (einigermassen) gut funktioniert um es zu erhalten und zu stärken.

Das, was jetzt gerade passiert ist genau das, was jetzt passieren muss: "Störungen" als ein gerade JETZT sinn- und notwendiges Thema akzeptieren und wenn ich seine Notwendigkeit und Sinn nicht einsehe, um Klärung bitten.

Teams und deren Mitglieder entwickeln sich in der tagtäglichen Arbeit - nicht in Teambuilding-Events:

*"Schon oft brachten z.B. Teambildungs-Experimente Manager auf Wildwasserflossen zusammen, aber wenn sie nach Hause zurückkehrten, waren sie in geschäftlichen Fragen genauso zerstritten wie vorher."* (Peter Senge in "Die fünfte Disziplin")

**"Teamentwicklung in der tagtäglichen Arbeit" bedeutet, als Moderator die Sinnhaftigkeit und den Erfolg der Arbeit immer wieder zu beleuchten:**

Was alles (wenn auch noch nicht alles) haben wir **jetzt schon erreicht**?

**Wie haben wir es geschafft**, das alles (und nicht ~~weniger~~) zu erreichen?

**Was alles hat uns bisher dabei geholfen?**

Woran - **konkret** - werden wir erkennen, dass wir unser **Ziel erreicht** haben?

**Was tun wir / andere dann anders?** Was ist für uns / andere dann besser?

Was ist der **unmittelbar nächste, kleine, Schritt** Richtung Ziel?

**Was tun wir / andere danach anders?** Was ist für uns / andere danach besser?

Was von dem, **was uns bisher geholfen hat**, brauchen wir dazu?

Was brauchen wir **zusätzlich**?



# Umsetzung in die Praxis: konkrete Beispiele

## Modifikation der "drei Fragen" im "Daily Scrum"

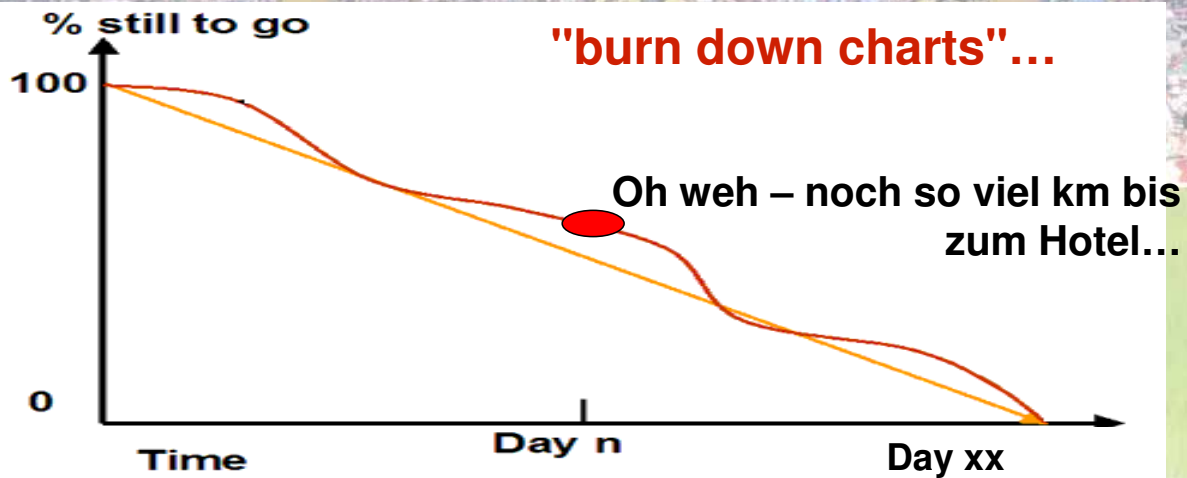
### Die übliche Form:

1. *Was erledigte ich seit dem gestrigen Meeting?*
2. *Was erledige ich bis zum morgigen?*
3. *Welche Hindernisse stehen mir im Weg?*

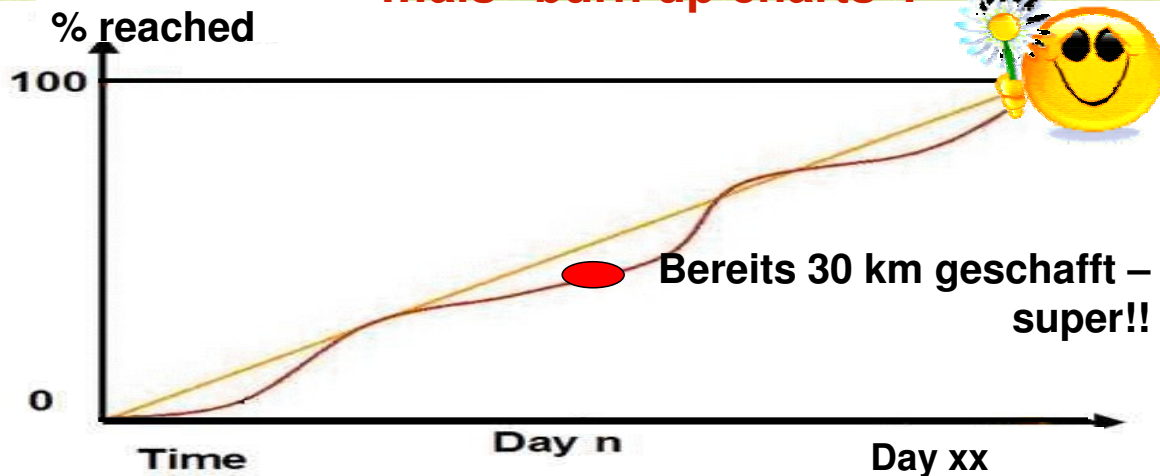
### Und das ist die "erfolgsfokussierte" Modifikation:

1. *Was erledigte ich seit dem gestrigen Meeting?*
2. ***Was insbesondere hat mir dabei geholfen?***
3. *Was erledige ich bis zum morgigen?*
4. ***Was brauche ich dazu zusätzlich oder anders?***
5. ***Wann war das früher schon - wenigstens teilweise - verfügbar?***

## "burn down charts"...



## ...als "burn up charts":



## Fokus auf Ressourcen, nicht (nur) auf "impediments"

*Welche Hindernisse stehen mir im Weg?*

umformulieren zu:

***Was brauche ich zusätzlich oder anders?  
Was kann ich zusätzlich oder anders tun?***

"Ressourcensuche" starten:

***Was davon ist jetzt bereits - in Ansätzen oder manchmal - vorhanden?  
Wie kann das intensiviert werden?  
Wann war das früher schon - wenigstens teilweise - verfügbar?  
Was habe ich damals dazu beigetragen?***

"Hindernisweichmacher" anwenden:

## "Hindernisweichmacher" anwenden

**Wie leicht kann das Hindernis aus dem Weg geräumt werden?**

**0 = hoffnungslos ..... 10 = extrem einfach**

*(im Team bewerten, ähnlich wie beim Planungs-Poker)*

0-----**3**-----10

**Aha - "Räumungschance" = 3!**

0====**3**-----10

**Was macht es, dass sie "3" und nicht "2" oder gar "1" ist?**

**Was noch? Was noch?**

0====**3**==**4**==**5**-----10

**Was können wir tun, damit sie "4" oder "5" wird?**

Task formulieren:

**Was ist der allererste, konkrete, Schritt?**

**Wer macht ihn?**

**Was tun wir / andere danach anders?**

**Was ist für uns / andere danach besser?**

**Lust darauf,  
das kurz  
auszuprobieren?**

## Weitere konkrete Beispiele für die Praxis (\*):

### → "Micro Tools" als Alltagswerkzeug

*Microplanning*

*Microevaluation*

### → Schlechtwetterprogramm - ein Interview

*Was hilft bei "Schlechtwetter", wenn im Projektreport alle "Ampelfarben" rot sind und vom Teamleiter erwartet wird, dass er das Projekt, d. h. die Leute im Projektteam, straffer im Griff hat?*


### → Es war einmal... in zwei Jahren:

*Produkt- und Lösungsideen im Team als "Zukunftsreise" entwickeln*

### → Belegung von Ideen und Projekten

*17 Schritte für die Reanimation*

**(\*) im Handout enthalten, siehe nächstes Slide**



**Ein handout mit weitergehenden Informationen und "Tools" und diese slides als (mit MS Internet Explorer) lauffähige Präsentation sind, nebst weiteren Publikationen zur lösungsfokussierten Arbeit, hier zu finden:**

**[www.korn.ch/publi.html](http://www.korn.ch/publi.html)**