

Teamentwicklung selbst steuern

Wie Sie ihr Team in der Eigenentwicklung begleiten

Teamentwicklung ist die Arbeit mit dem Team am Team

Das heisst, dass Team arbeitet an sich selbst. Bei dieser Arbeit geht es um das WIE im Team, um die Art und Weise der Zusammenarbeit. Beim WAS hingegen geht es um Aspekte wie z.B. Wer erledigt was, also welche Aufgabe und bis wann? Themen welche in Teammeetings geklärt und organisiert werden.

Selbstentwicklungsprozess

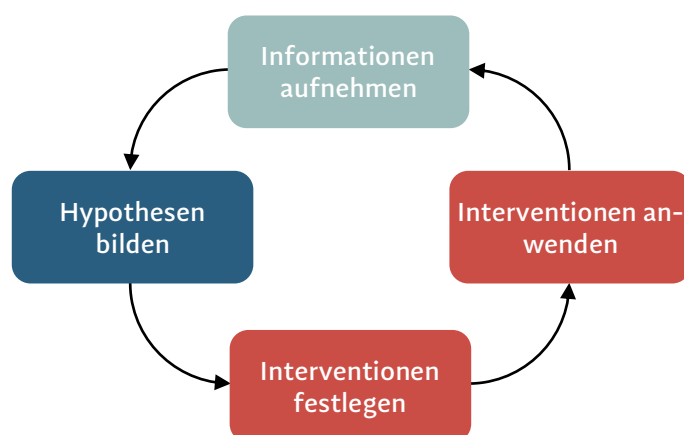
Je autonomer bzw. selbstorganisierter ein Team aufgestellt ist, desto eher ist es in der Lage **Teamentwicklungsprozesse selbst zu gestalten** und durchzuführen. Gerade agile Teams haben zum Ziel sich selbst zu führen und zu steuern. Dazu gehört es auch, Selbstentwicklungsprozesse eigenständig anzuwenden. Eine dabei häufig angewandte Methode ist die sogenannte Retrospektive.

Teamentwicklung als Teil der Führungsaufgabe

Nicht nur in agilen Teams, sondern in allen Formen von Teams können Retrospektiven für die Selbstentwicklung angewendet werden. **Teamentwicklung ist** Teil der **Führungsaufgabe** und hat als solche zum Ziel, die **Arbeitsfähigkeit** zu erhöhen und die Verantwortungsbereitschaft **zu fördern**.

Retrospektive anwenden

Retrospektive bedeutet Rückblick und beschreibt einen Versuch, aus Vergangenem zu lernen, um zukünftig anders zu handeln. Wollen Sie die Retrospektive mit Ihrem Team anwenden, so verfahren Sie am besten nach der unten abgebildeten Systemischen Schleife (Königswieser 1998).



1. Zuerst sammeln Sie gemeinsam alle Informationen, welche im Kontext der Frage- oder Problemstellung stehen.
2. Dann bilden Sie gemeinsam Hypothesen. Hypothesen sind Annahmen von Wirkungszusammenhängen oder Mustern und können helfen kausale Zusammenhänge im komplexen Umfeld zu erkennen.

3. Basierend darauf wählen Sie Interventionen und wenden diese anschliessend an. Interventionen sind Veränderungsimpulse und dienen der Entwicklung des Teams.
4. Für die geänderte Situation können Sie den Prozess später wiederholen.

Führungskraft in der Prozessverantwortung

Als **Führungskraft** nehmen Sie in der Retrospektive die **Rolle des Prozessverantwortlichen** ein. Stellen Sie sicher, dass Sie nicht Teil der Frage- bzw. Problemstellung sind. Sind Sie das, so kann es sein, dass Sie während des ganzen Prozesses in Konflikt zu ihrem Team stehen. Holen Sie sich in solchen Situationen Unterstützung von ausserhalb, z.B. durch eine Führungskollegin oder einen Kollegen aus der Personalentwicklung. Auch kann die **Unterstützung durch eine externe Prozessbegleitung** nützlich sein. Empfehlenswert ist es auch dann, wenn Sie sich beispielsweise noch unerfahren oder unsicher in der Anwendung der Methode fühlen.

Anwendungsbeispiel

Das folgende Beispiel gibt Ihnen einen Einblick in die Anwendung der Retrospektive nach dem Modell der Systemischen Schleife.

Ausgangslage/ Problemstellung: Die jährliche Ferienplanung ist für die Teamleitung und die Teammitglieder kompliziert und zeitaufwendig

1. Informationen sammeln
 - a. Die Ferienplanung wird von der Teamleitung erstellt
 - b. Immer wieder kommt es zu Verschiebungen der Planung
 - c. Die Verschiebungen aufgrund der Schulferien sind für Leitung und Mitglieder mühsam und kompliziert ... etc.
2. Hypothesen bilden
 - a. Die Leitung hat keine Zeit für eine Absprache mit allen im Team, bevor sie die Planung erstellt
 - b. Mitarbeitende mit Kindern wollen ihre Ferien während den Schulferien beziehen
 - c. Das Team weiss am besten, wer welche Bedürfnisse hat ... etc.
3. Interventionen festlegen
 - a. Das Team stellt Spielregeln auf, unter welchen Bedingungen die Mitarbeitenden die Ferienplanung selbst vornehmen können
 - b. Die Leitung übernimmt inskünftig eine Kontrollfunktion und überlässt die Planung dem Team
 - c. Die Leitung wird durch das Team über die Ferienplanung informiert ... etc.
4. Intervention anwenden
 - a. Das Team plant im kommenden Spätherbst die Ferien selbst für das Folgejahr unter Einhaltung der Spielregeln
 - b. Das Team präsentiert die Ferienplanung der Leitung
 - c. Die Leitung gibt die Ferienplanung frei ... etc.

Die Arbeitsfähigkeit im Team wurde erhöht, da das Team inskünftig keinen fertig geplanten Ferienplan erhält, in welchem es Verschiebungen vornehmen muss. Zudem wurde die **Verantwortungsbereitschaft im Team gefördert**, da das Team zukünftig die Planung selbst übernimmt.