

Hochleistungsteams entwickeln

Ein Erfahrungsbericht

Tobias Lehmann
Agile Coach, PSM, PSD, PSPO

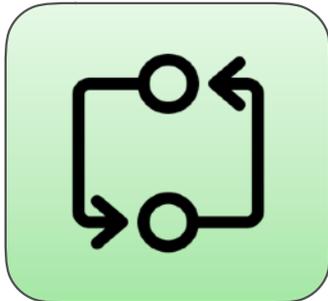
PS Consulting
Horber Straße 142
D-72221 Haiterbach
Tel.: +49 (0)74567-95 42 60
Info@psconsult.de



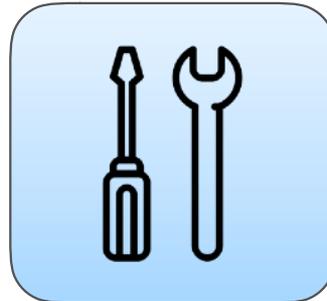
Über mich

- Berufliche Stationen
 - Dipl.-Ing. Technische Informatik (DH)
 - 10 Jahre: Trainer und Berater
 - 12 Jahre: Entwickler, Architekt, Führungskraft SW-Entwicklung
 - seit 2013: Agile Coach
- Zusatzqualifikationen
 - Coaching
 - Konstruktive Kommunikation
 - Mediation und Konfliktmanagement
 - Scrum.org: PSM, PSPO, PSD

Agenda



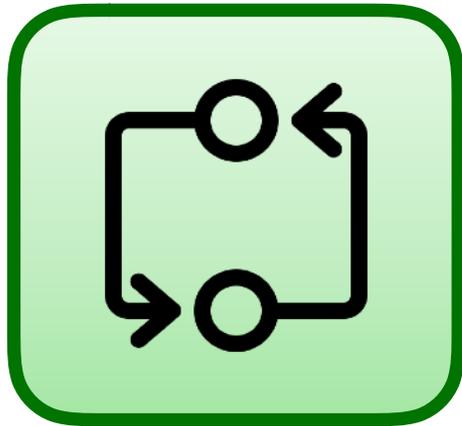
Modelle und
Theorien



Instrumente und
Erfahrungen



Erkenntnisse
und Fazit



**Modelle und
Theorien**



Instrumente und
Erfahrungen



Erkenntnisse
und Fazit



Projekt Aristoteles

- Projekt von Google's „People Operations“
- Laufzeit: 2 1/2 Jahre
- Analyse von 180 Teams
- 250 Faktoren ausgewertet







Mit Abstand wichtigster Faktor

Psychologische Sicherheit:

Teammitglieder haben so viel Vertrauen und fühlen sich so sicher, dass sie ganz offen ...

- Probleme ansprechen
- Fehler zugeben
- um Unterstützung bitten
- ungewöhnliche Ideen äußern



Patrick Lencioni





Patrick Lencioni: 5 Dysfunktionen eines Teams



Quelle: Patrick Lencioni



Positive Psychologie

- neues Forschungsgebiet der Psychologie
- was fördert
 - Lebenszufriedenheit
 - Leistungsfähigkeit
 - Resilienz - Fähigkeit mit Widrigkeiten umzugehen
- streng wissenschaftlich
- stabile Erkenntnisse



PERMA-Modell

Was fördert hohe Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit

- **P**ositive Emotions:
Freude, Zuversicht, Dankbarkeit, Stolz,...
- **E**ngagement: eigene Fähigkeiten einbringen können
- **R**elationships: vertrauensvolle Beziehungen
- **M**eaning: Sinnhaftigkeit
- **A**ccomplishment: Gelingen, Zielerreichung



**Ehrliche und
vertrauensvolle
Beziehungen**



**Klare und
bedeutsame
Ziele**

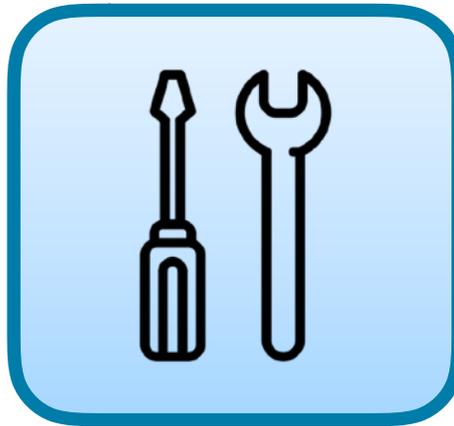
**Reife und resiliente
Persönlichkeiten**

**Offene und konstruktive
Kommunikation**

Hochleistungsteams entwickeln



Modelle und
Theorien

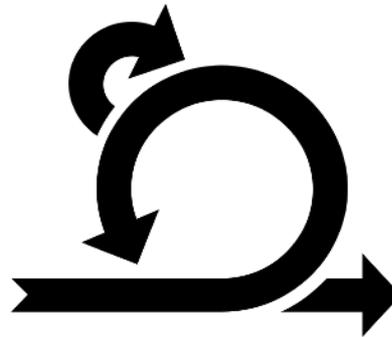


**Instrumente und
Erfahrungen**



Erkenntnisse
und Fazit

- Großes mittelständisches Unternehmen
- **Agile Transformation** im Bereich E-Commerce
- Einführung von **Scrum**
- begleitende Workshops zu **Teamentwicklung**





Werkzeug I: Werte im Team

Typischer Ablauf

- Austausch in Kleingruppen
 - „Welche Atmosphäre wollen wir im Team haben?“
 - „Wie wollen wir in schweren Zeiten miteinander umgehen?“
- Vorstellung im Plenum
- Gemeinsame Gewichtung



Probieren Sie es aus

Tauschen Sie sich mit Ihrem Nachbarn aus:

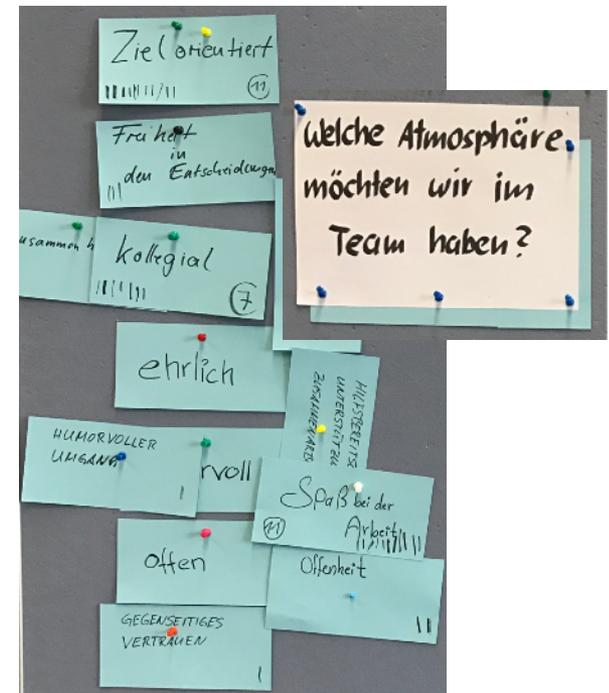
- *Welche Atmosphäre wünschen Sie sich in Ihrem Team?*
- *Welchen Umgang wünschen Sie sich in schweren Zeiten?*



Beispiel

Atmosphäre im Team - Top 3:

- „Zielorientiert“
- „Spaß bei der Arbeit“
- „Kollegialer, wertschätzender Umgang“

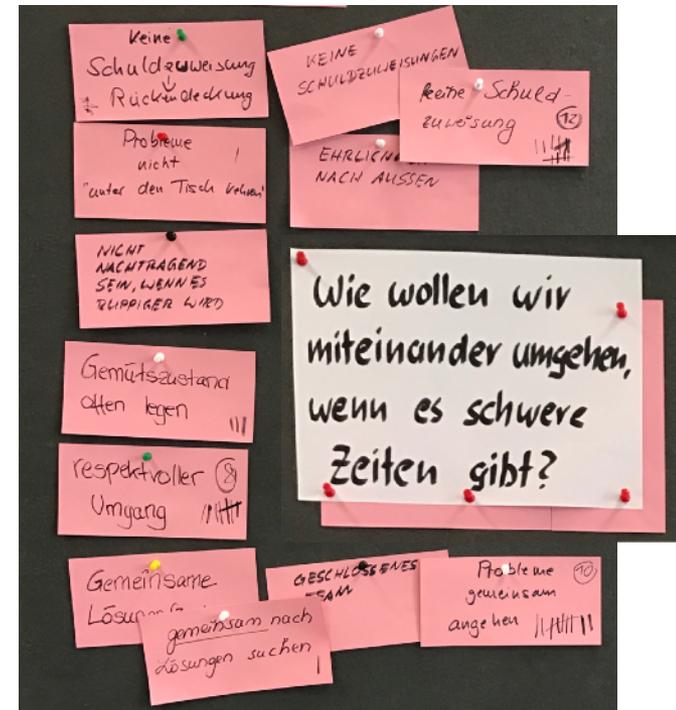




Beispiel

Umgang in schweren Zeiten - Top 3:

- „Keine Schuldzuweisungen“
- „Probleme gemeinsam angehen“
- „Respektvoller Umgang“





Erfahrungen

Eignung

- keine bestehende Vertrauensbasis notwendig
- gut geeignet für neue Teams
- in Konflikten kann an Werte erinnert werden

Wirkung

- fördert Vertrauen, legt Wünsche zur Arbeitsatmosphäre offen

Bewertung der Teammitglieder: ★★★★★



Werkzeug 2: Konstruktive Kommunikation

Kommunikationsmodell

- leicht verständlich
- sofort anwendbar

Typischer Ablauf

- mehrere Workshops
- Arbeit mit konkreten Konfliktthemen im Team



Wesentliche Elemente

Situationsbeschreibung

- beobachtbare Fakten
- frei von Interpretationen und Bewertungen

Anliegen / Absichten

- positiv formuliert
- abstrakt - es gibt viele Lösungswege

Lösungsvorschläge

- positiv formuliert
- konkret und ausführbar



Beispiel

*„Deine Dokumentation ist
total oberflächlich!
Ich finde das unprofessionell!
So können wir die Applikation nie
vernünftig betreiben!“*

wenig lösungsorientiert



Beispiel

*„Deine Dokumentation ist total oberflächlich!
Ich finde das unprofessionell!
So können wir die Applikation nie vernünftig betreiben!“*

wenig lösungsorientiert

*„In Deiner Dokumentation steht nichts zu den Themen Backup und Recovery.
Ich will sicherstellen, dass wir die Applikation verlässlich betreiben können.
Bitte beschreibe diese Themen noch bis Ende der Woche, okay?“*

lösungsorientiert



Erfahrungen

Eignung

- keine bestehende Vertrauensbasis notwendig
- gut geeignet für neue Teams
- leichte - mittlere Konflikte im Team können als Übungen verwendet werden

Wirkung

- vermittelt Konfliktkompetenz, vertieft Vertrauen

Bewertung der Teammitglieder: ★★★★★



Werkzeug 3: Strukturiertes 360-Grad-Feedback

Typischer Ablauf

- Feedback zu Kompetenzen einholen
 - von mehreren Personen
 - anhand von Kompetenzmatrix
- Analyse persönlicher Stärken und Entwicklungsfelder
- Schritte zur Persönlichkeitsentwicklung
 - Coaching in Kleingruppen
 - Feedback zu Veränderungen

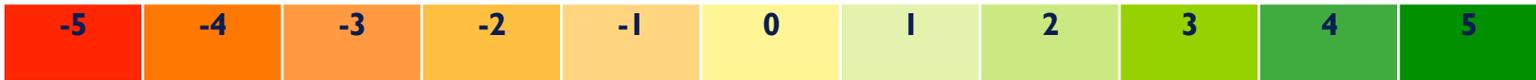


Kompetenzen (Auszug)

- Lösungsorientierung
- Kritikfähigkeit
- Flexibilität
- Verantwortungsbereitschaft
- Emotionen regulieren
- Durchhaltevermögen



Beispiel: Durchhaltevermögen



Fähigkeit wenig entwickelt

Fähigkeit mühelos anwenden können

„Wenn es bei der Verfolgung meiner Ziele Hindernisse gibt, dann bin ich schnell entmutigt und gebe auf.“

„Ich kann auch über längere Zeiträume konsequent meine Ziele verfolgen. Ich stelle mich den Hindernissen, die dabei auftreten und wachse an ihnen.“

Welche Beobachtungen führen mich zu dieser Einschätzung: _____



Erfahrungen

Eignung

- nicht geeignet für neue Teams
- gute Vertrauensbasis und Konfliktkompetenz notwendig!

Wirkung

- öffnet und klärt Konflikte, vertieft Beziehungen, entwickelt Persönlichkeit

Bewertung der Teammitglieder: ★★★★★

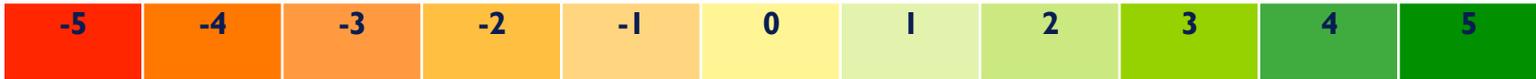


Werkzeug 4: Teambarometer

- **Selbstbewertung** durch das Team
- Bewertung unterschiedlicher **Leistungsfaktoren**
 - Qualität der Zusammenarbeit im Team
 - Effizienz der Arbeitsabläufe
 - Klarheit der Ziele
 - Eignung der Technik



Beispiel: Konfliktklärung im Team



Fähigkeit wenig entwickelt

Fähigkeit mühelos anwenden können

„Wir geben uns selten positives Feedback. Dinge, die uns stören, sprechen wir entweder gar nicht an oder machen einander Vorwürfe.“

„Wir geben uns offen und konstruktiv Feedback. Wir äußern Wertschätzung für Positives und sprechen auch Verhaltensweisen, die uns stören, offen an.“

Was müsste sich ändern, damit ich besser bewerte? _____



Erfahrungen

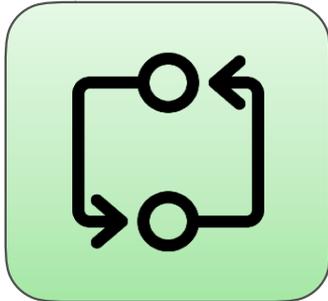
Eignung

- für neue Teams in anonymer Form geeignet
- für Teams mit guter Vertrauensbasis: offene Diskussion

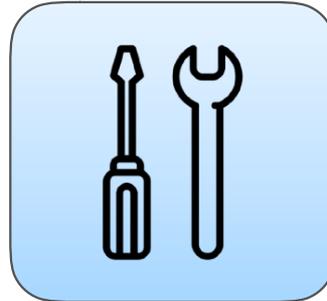
Wirkung

- öffnet und klärt Konflikte, vertieft Beziehungen, entwickelt Selbstverantwortung

Bewertung der Teammitglieder: ★★★★★



Modelle und
Theorien



Instrumente und
Erfahrungen



**Erkenntnisse
und Fazit**



Entwicklung der Kennzahlen

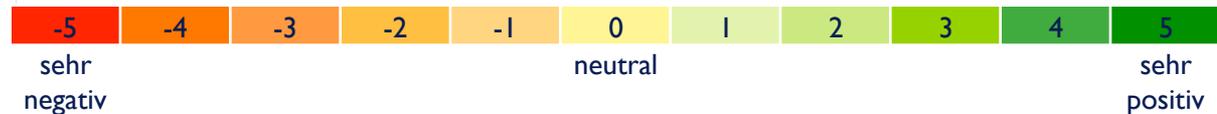
Teambarometer

Skala: von -5 bis + 5	01/16	03/16	05/16	07/16	09/16	11/16	01/17	03/17	05/17
Zusammenarbeit	1,3	1,5	1,8	2,7	3,2	3,0	2,9	2,7	2,0
Prozess	1,3	1,7	1,8	4,1	3,6	2,9	3,6	3,1	3,0
Technik	1,7	2,0	1,9	2,0	2,6	3,0	3,8	2,5	1,6
Ziele	1,6	2,1	0,2	1,1	2,9	4,2	3,3	3,0	2,5
Durchschnitt	1,5	1,8	1,4	2,5	3,1	3,3	3,4	2,8	2,3

Kennzahlen

	01/16	03/16	05/16	07/16	09/16	11/16	01/17	03/17	
Velocity	201	348	181	222	284	259	242	365	423
Bug-Index	39	23	61	49	39	37	25	55	30
Testabdeckung	43 %	61 %	67 %	69 %	67 %	64 %	68 %	67 %	68 %

Legende





Was ich gelernt habe

- **Sinn** und Zweck der Instrumente klar machen
- **Modelle** von Hochleistung vorstellen
- Zuerst **Vertrauensbasis** schaffen,
dann Konflikte öffnen
- **Führungskräfte** ins Boot holen



Sie möchten Hochleistungsteams entwickeln?

- Fördern Sie **ehrliche** und **vertrauensvolle Beziehungen**
- Setzen Sie **klare** und **bedeutsame Ziele**
- Öffnen und **klären** Sie **Konflikte**

Es lohnt sich!

