

Katrin Greßer, Renate Freisler

# Teams organisieren mit GRIP



**lead&train**  
digital.modular.anpassbar.

managerSeminare

# Inhaltsverzeichnis

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Digitale Lern- und Workshopunterlagen für Führungskräfte .....</b>                                      | <b>4</b>  |
| Über lead&train .....  | 4         |
| Die Struktur der Lern- und Workshopunterlagen .....  | 5         |
| Das bietet Ihnen die Lernunterlage: Teams organisieren mit GRIP .....                                      | 5         |
| – Wie sind die Unterlagen aufgebaut? .....   | 6         |
| – Praktische Hinweise zur Durchführung .....   | 7         |
| – Genderhinweis .....  | 7         |
| <b>1 Teams organisieren mit GRIP .....</b>   | <b>9</b>  |
| 1.1 Von der Arbeitsgruppe zum selbstorganisierten Team .....   | 9         |
| 1.1.1 Teamverständnis .....  | 10        |
| 1.1.2 Die Menschen im Team .....   | 10        |
| 1.1.3 Selbstorganisation .....   | 11        |
| 1.1.4 Erster Team-Check-up .....   | 14        |
| 1.1.5 Ziele, Werte und Prinzipien .....  | 15        |
| 1.1.6 Aufgaben der Führungskraft .....   | 15        |
| 1.1.7 Der Teamauftrag .....  | 17        |
| 1.2 Das GRIP-Modell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team .....                                     | 18        |
| 1.2.1 <b>Goals:</b> Mit SMARTen Zielen Transparenz und Motivation schaffen .....                           | 19        |
| – 1.2.1.1 SMARTe Ziele motivierend formulieren – so geht’s! .....  | 19        |
| – 1.2.1.2 Motivierende Ziele aus den Unternehmenszielen gemeinsam erarbeiten .....                         | 20        |
| 1.2.2 <b>Roles:</b> Schaffen Sie Klarheit und klären Sie die Rollen und Verantwortlichkeiten .....         | 20        |
| – 1.2.2.1 Warum sind Rollen wichtig? .....   | 21        |
| – 1.2.2.2 Wie unterscheiden sich Position, Funktion und Rolle? .....                                       | 22        |
| – 1.2.2.3 Wer nimmt in Ihrem Team welche Rolle ein? .....  | 22        |
| – 1.2.2.4 Exkurs: Die Rollen in Scrum-Projekten .....  | 26        |
| – 1.2.2.5 Eine transparente Entscheidungskultur im Team etablieren .....                                   | 27        |
| – 1.2.2.6 Teamrollen nach Meredith Belbin .....  | 29        |
| 1.2.3 <b>Interpersonal relationship &amp; Interaction</b> oder: Wie wollen wir miteinander arbeiten? ..... | 32        |
| – 1.2.3.1 Leitsätze und Prinzipien für die Zusammenarbeit .....  | 32        |
| – 1.2.3.2 Exkurs: Die Werte und Prinzipien im Scrum-Team .....   | 34        |
| – 1.2.3.3 Wie Sie als Führungskraft die Kultur fördern und wertschätzen .....                              | 35        |
| 1.2.4 <b>Process:</b> Arbeits- und Kommunikationsprozesse definieren .....                                 | 38        |
| – 1.2.4.1 Exkurs: Die Arbeits- und Kommunikationsprozesse im Scrum .....                                   | 39        |
| <b>2 Teamentwicklung nach Tuckman .....</b>  | <b>40</b> |
| 2.1 Die Teamphasen .....   | 40        |
| – Die Orientierungsphase, das Forming .....  | 40        |
| – Die Konfliktphase, das Storming .....  | 41        |
| – Die Organisationsphase, das Norming .....  | 41        |
| – Die Leistungsphase, das Performing .....   | 42        |
| – Die Auflösungsphase, das Adjourning .....  | 42        |
| 2.2 Typische Krisenerscheinungen in den einzelnen Phasen .....   | 42        |
| 2.3 Die Rollen und Aufgaben der Führungskraft in den einzelnen Phasen .....                                | 43        |
| 2.3.1 Rollen der Führungskraft/ProjektmanagerIn in einem klassischen Projekt .....                         | 44        |
| 2.3.2 In der agilen Projektarbeit ist die Selbstorganisation ein Prinzip .....                             | 45        |
| 2.4 Erfolge feiern .....   | 45        |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3 Vier-Stunden-Workshop: Teamentwicklung mit GRIP .....</b> | <b>47</b> |
| <b>4 Fazit &amp; Praxistransfer .....</b>                      | <b>50</b> |
| 4.1 Wissensreflexion.....                                      | 50        |
| 4.2 Meine persönlichen Erkenntnisse.....                       | 52        |
| 4.3 Meine nächsten Schritte.....                               | 53        |
| Hilfreiche Links.....  | 54        |
| Literatur & Quellenangaben .....                               | 54        |

# Digitale Lern- und Workshop- unterlagen für Führungskräfte

## Über lead&train

Von einer Führungskraft werden über alle Branchen hinweg hohe Leadership-Kompetenzen vorausgesetzt. Das betrifft agiles Führen ebenso wie Selbstorganisation, Gesundheitsbewusstsein, Motivationsfähigkeit, strategisches Denken oder Selbstpräsentation. Sich in diesen Themenbereichen schnell aktuelles Wissen anzueignen, um es in Problemlösungsfähigkeit und Können zu transformieren, macht den Unterschied hin zu einer effektiven, selbstwirksamen und überzeugenden Führungskraft aus.

Die digitale Baustein-Reihe „lead&train“ bietet der Führungskraft praxisgerechte Wissens-Inputs zu punktuellen Herausforderungen einer modernen transformativen Führung. Sie erhalten eine solide Orientierung zu typischen Fragestellungen: „Was hilft in dieser konkreten Situation weiter? Was kann und muss ich jetzt persönlich tun? Wie erarbeite ich – für mich selbst und/oder gemeinsam mit meinem Team – einzelne Aspekte?“ Hierfür steht Ihnen ein kompakter Fundus an geeigneten Instrumenten zur Lösung Ihres aktuellen Problems zur Verfügung – in Form eines verdichteten, didaktisch durchdachten Selbstlernbausteins.

Des Weiteren können Sie auf einen Satz an Präsentationshilfen zugreifen, um das frisch erworbene Wissen an Ihr Team weiterzugeben. So befähigen Sie Ihr Team, Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und können selbst als „Sparringspartner und Coach“ begleiten, um die Entwicklung Ihres Teams zu fördern.

Die Bausteine erhalten Sie per digitalem Download bzw. alternativ auf einem USB-Datenstick. Die meisten digitalen Inhalte eines Bausteins sind als offene Microsoft-Office-Dateien (Word, PowerPoint, Excel) hinterlegt. Einzelne Dateien sind aufgrund besserer grafischer Gestaltungsmöglichkeiten (Checklisten, Schaubilder etc.) oder urheberrechtlicher Beschränkungen nur als PDF-Dokument verfügbar.

Mit dem Baustein erwerben Sie zugleich eine Einzelnutzerlizenz zum persönlichen Gebrauch sowie zum Einsatz und Verbreitung in Ihrem Team bzw. unter Ihren MitarbeiterInnen. Eingeschlossen ist das Recht zur Bearbeitung und Umgestaltung der Inhalte nach Ihren Bedürfnissen, ebenso die Anpassung der Dateien an Ihr firmeneigenes Corporate Design. Zu diesem Zweck sind die Dateien optisch ansprechend, aber auch möglichst einheitlich und – orientiert am durchschnittlichen Nutzer – so anwenderfreundlich und unkompliziert wie möglich aufgebaut. Das macht die einzelnen Bausteine der „lead&train“-Reihe auch untereinander kombinierbar. Sie können die einzelnen Dokumente also ganz nach Ihren eigenen Erfordernissen zusammenstellen und Inhalte um weitere Facetten ergänzen.

## Die Struktur der Lern- und Workshopunterlagen

Ein „lead&train“-Baustein besteht in der Regel aus folgenden Elementen:

1. **Learning-Nuggets:** In dieser Basisdatei zum Selbststudium finden Sie Erklärungen, Hintergrundinformationen, Modelldarstellungen, Kontextinformationen und weiterführende Quellenangaben zum aktuellen Thema (Word-Dokument).
2. **Unterstützende Arbeitshilfen:** Checklisten, Fragebögen, Reflexionshilfen, Strukturierungsbögen, ggf. auch Werkzeuge für den Workshop etc. (Word-, Excel- und PDF-Dokumente).
3. **Microtraining-Sheets** mit verdichteten Input-Inhalten zur Präsentation und Strukturierung Ihrer Team-Meetings (PowerPoint).
4. Einen 4-Stunden-**Muster-Workshop** zur direkten Umsetzung (Excel- und/oder Word-Dokumente).

## Das bietet Ihnen die Lernunterlage: Teams organisieren mit GRIP

In den Lernunterlagen finden Sie **Learning-Nuggets** zu folgenden Themen:

- » Von der Arbeitsgruppe zum selbstorganisierten Team
- » Das GRIP-Modell für eine erfolgreiche Zusammenarbeit im Team
  - mit SMARTen Zielen Transparenz und Motivation schaffen
  - mit Rollen und Verantwortlichkeiten Klarheit schaffen
  - mit Werten und Prinzipien Orientierung geben und zwischenmenschliche Beziehungen gestalten
  - mit klaren Arbeits- und Kommunikationsprozessen erfolgreich als Team agieren
  - mit einen kleinen Exkurs in Scrum als Beispiel
- » Teamentwicklung nach Tuckman
- » Vier-Stunden-Workshop zur Teamentwicklung mit GRIP

### Arbeitshilfen

- » [Scrum auf einen Blick](#)
- » [Kunden, MitarbeiterInnen, sich selbst erkennen](#)
- » [Belbin-Selbsttest \(Excel\)](#)
- » [Arbeitsblatt Rollen im Team reflektieren](#)
- » [Kompetenzmatrix \(Excel\)](#)
- » [Qualifikationsmatrix \(Excel\)](#)
- » [Arbeitsblatt Mit herausfordernden Situationen umgehen](#)
- » [Arbeitsblatt SMARTe Ziele definieren](#)
- » [Arbeitsblatt Delegation Poker](#)
- » [Arbeitsblatt Arbeit mit der Team-Kompetenz-Matrix](#)
- » [Tabelle Team-Kompetenz-Matrix \(Excel\)](#)

- » [Ablaufplan Team-Workshop \(Word\)](#)
- » [Ablaufplan Team-Workshop \(Excel\)](#)
- » [Checkliste Workshop-Vorbereitung](#)
- » [Übung Spiel ohne Regeln](#)

### Microtraining-Sheets

Sie erhalten ergänzend eine [PowerPoint-Datei](#) mit den wichtigsten Slides zum GRIP-Modell, zu Belbin und den Teamentwicklungsphasen nach Tuckman.

### 4-Stunden-Muster-Workshop

Eine konkrete Anleitung, wie Sie mit Ihrem Team einen halbtägigen Workshop mit dem GRIP-Modell gestalten können, beschreibt dieses Handout in Kapitel 3. Hierfür steht Ihnen zudem ein detaillierter Ablauf- und Regieplan zur Verfügung, sowohl als Word-Dokument wie auch als Excel-Sheet – ganz nach Ihren persönlichen Präferenzen.

- » zum [Ablauf- und Regieplan als Word-Dokument](#)
- » zum [Ablauf- und Regieplan als Excel-Datei](#)

Ein **Transferteil** in Kapitel 4 dieses Handouts rundet den „lead&train“-Selbstlernbaustein ab. Hier geht es darum, das gelernte Wissen zu reflektieren, persönliche Erkenntnisse zu gewinnen um die nächsten Schritte zur Teamentwicklung zu gestalten.

Außerdem wollen wir Mut machen, die Führungsrolle anzunehmen, Ihr Unternehmen aktiv mitzugestalten und neue Wege zu gehen. Die Selbstlernbausteine der „lead&train“-Reihe sollen Führungskräften Wissen, Methoden und Ideen an die Hand geben, um mit Spaß und Freude Führung in den Unternehmen zu übernehmen.

Ihre Katrin Greßer & Renate Freisler

### Wie sind die Unterlagen aufgebaut?

Um Ihnen eine größtmögliche Flexibilität und Nutzbarkeit der Inhalte zu bieten, arbeiten Sie bei den „lead&train“-Bausteinen weitgehend mit offenen Dateien. Somit können Sie die Inhalte ganz nach Ihren Erfordernissen ergänzen, überschreiben und im Rahmen des Selbststudiums mit eigenen Antworten und Kommentaren zu den einzelnen Fragestellungen versehen. Daher empfehlen wir Ihnen, unbedingt eine **Sicherungskopie** des kompletten Selbstlernbausteins mit den „Werkseinstellungen“ anzulegen, damit Sie im Fall der Fälle (versehentlich gelöschte Textstellen, Folien etc.) auf die Originaldateien zurückgreifen können.

Zum Zwecke der Kompatibilität auf unterschiedlichen Betriebssystemen und Programmversionen wurden die Dokumente bewusst einfach gehalten. Zudem haben Sie so die Möglichkeit, durch das Überschreiben der angelegten **Formatvorlagen** die Dokumente schnell an Ihr eigenes Corporate Design anzupassen.

- » **Für die Word-Dokumente:** Nutzen Sie in Ihrer Menüleiste bzw. Werkzeugpalette (Mac)

den Unterpunkt Formatvorlagen, um das Schriftbild nach Ihren Erfordernissen anzupassen. Durch Anklicken der entsprechenden Textstellen wird Ihnen der Name der Formatierung angezeigt. Gehen Sie dann auf „Formatvorlagen ändern“, um das Textbild nach Ihren Vorstellungen zu überarbeiten. Diese Änderungen werden für das komplette Dokument übernommen.

- » **Für die PowerPoint-Präsentation:** Die PowerPoint-Datei ist auf einer Masterfolie mit insgesamt vier Layout-Vorlagen aufgebaut. Über den „Folien-Master“ können Sie die Grundeinstellungen des Layouts (also grundlegendes Design und Schriftbild) für die gesamte Präsentation schnell verändern. Wenn Sie in Ihrer Präsentation einzelne Folien ergänzen wollen, so fügen Sie an die entsprechende Stelle eine neue Folie ein. Klicken Sie anschließend die „Layout“-Schaltfläche im Menü bzw. den Reiter „Folienlayouts“ (Mac) an und wählen Sie aus den vier Vorschlägen die passende Vorlage aus. Auf diese Weise können Sie schnell eine neue Folie auf Basis der Grundeinstellungen erstellen.

Wird in den Word-Dokumenten auf andere Arbeitsmaterialien des „lead&train“-Bausteins verwiesen, so ist dieser Hinweis mit einem **Link** hinterlegt. Durch Anklicken öffnet sich damit automatisch das entsprechende Dokument, sodass Sie unmittelbar darauf zurückgreifen, es ausfüllen oder für Ihr Team ausdrucken können.

**Bitte beachten Sie:** Diese Links *funktionieren nur*, solange Sie die ursprüngliche Orderstruktur mit allen Dateien des Bausteins so belassen, wie Sie sie ursprünglich heruntergeladen haben bzw. wie diese auf dem USB-Stick hinterlegt ist. Die Links *funktionieren nicht mehr*, wenn Sie Dateien in unterschiedliche Verzeichnisse oder Ordnerstrukturen Ihres PCs/Laptops kopieren oder Dateien umbenennen. In diesem Fällen müssen Sie den Link neu setzen: Markieren Sie das entsprechende Wort (resp. den Dateiverweis) und gehen Sie über das Menü „Einfügen“ auf den Punkt „Link“. Wählen Sie dann das zu verknüpfende Dokument aus dem Verzeichnis Ihres PCs/Laptops aus.

### Praktische Hinweise zur Durchführung

Nehmen Sie sich ausreichend für Zeit für diesen Lernbaustein. Gehen Sie in Etappen vor und reflektieren Sie Ihre persönliche Situation. Der Baustein bietet Ihnen hierfür verschiedene Arbeitsblätter an, die Sie ganz situativ für sich und Ihr Team nutzen können. Die Anleitung des Workshops ist ein Vorschlag für die erste Umsetzung im eigenen Team. Die Inhalte können selbstverständlich an die jeweilige Teamsituation angepasst werden. Reflektieren Sie immer wieder Ihr eigenes Führungsverhalten und gehen bewusst in die Beobachterposition.

### Genderhinweis

Generell nutzen wir die Schreibweise: MitarbeiterInnen, TeilnehmerInnen, ManagerInnen. Es ist nicht immer durchgängig möglich, die beschriebene Schreibweise einzuhalten (MitarbeiterInnengespräch). Wir bitten um Verständnis, dass wir aus Gründen der Verständlichkeit in diesen Fällen bevorzugt die männliche Form wählen. Der Kunde, der Mitarbeiter, der

Vorgesetzte – die Wirtschaftswelt ist nach wie vor sehr durch maskuline Wörter geprägt. Immer mehr gewinnen die femininen Begriffe an Bedeutung: die Intuition, die Faszination, die Intelligenz, die Empathie, die Kompetenz und die Vernunft ;-)

### 1.2.3.2 Exkurs: Die Werte und Prinzipien im Scrum-Team

Werfen wir wieder einen Blick auf das Scrum-Team. Welche Prinzipien und Werte sind hier vereinbart? (→ siehe hierzu auch [Arbeitsblatt: „Scrum auf einen Blick“](#))

#### Die Prinzipien

- » kontinuierliche Auslieferung (funktionierender Software) – wert- und kundenorientiert
- » selbstorganisierte Teams – Pull-Prinzip
- » cross-funktionale Zusammenarbeit – technische Excellence
- » kontinuierliches Feedback & Verbesserung
- » interaktive Entwicklung
- » Timeboxing (Timeboxing ist eine Technik der Projektplanung. Eine Timebox ist hierbei ein fester Zeitrahmen für das Projekt oder für einen Vorgang im Projekt. Also: Zeitdruck, um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und nicht abzuschweifen.)

#### Das Wertesystem

Scrum baut auf einem verbindlichen Wertesystem auf, das auch im Scrum-Guide nachzulesen ist. (Sie können sich direkt bei Scrum.org eine PDF-Datei mit dem Guide herunterladen: <https://www.Scrumguides.org/docs/Scrumguide/v1/Scrum-Guide-DE.pdf>).

Diese fünf Werte sind für die Zusammenarbeit zentral:

- » **Commitment:** Ein wesentlicher Aspekt in Scrum ist, dass sich das Team darauf verständigt, innerhalb einer jeden Iteration (genannt Sprint) ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen. Dahinter steht die psychologische Erkenntnis, dass Selbstverpflichtung die Wahrscheinlichkeit erhöht, gefasste Pläne und Vorhaben im gegebenen Zeitrahmen zu erreichen.
- » **Fokus:** Fokussierung sichert das bestmögliche Ergebnis und macht es möglich, das Sprintziel überhaupt zu erreichen. Der konkrete Fokus verhindert Ablenkungen, die dem Sprint-Ziel nicht dienlich sind. Das agile Manifest formuliert es so: „Die Kunst, die Menge nicht getaner Arbeit zu maximieren, ist essenziell für den Erfolg. So wird Kundenwert erzeugt.“
- » **Offenheit:** Scrum als empirisches Vorgehen benötigt Offenheit, auf deren Basis informierte Entscheidungen getroffen werden können. Das machen zwei Aspekte deutlich: in der Bereitschaft des Einzelnen, sich auf neue Praktiken, Techniken und Denkweisen einzulassen und diese auszuprobieren, um so zu neuen Erkenntnissen zu gelangen. Auf der anderen Seite geht es um einen transparenten Umgang mit Informationen – ganz gleich, ob es sich um Anforderungen, Hindernisse oder den Projektfortschritt handelt. Nur so ist kontinuierliche Verbesserung möglich.
- » **Respekt:** Für eine effektive Zusammenarbeit und Kommunikation im Team ist gegenseitiger Respekt eine Grundvoraussetzung. Es geht darum, die Menschen mit ihren individuellen Grenzen zu akzeptieren, individuelle Beiträge zu würdigen und die unterschiedlichen Standpunkte einzubeziehen. Das heißt auch, eigene Standpunkte zu überdenken.
- » **Mut:** Um sich den daraus ergebenden Herausforderungen und Risiken zu stellen,

braucht es Mut. Das gilt auch für die Selbstorganisation: Die Teams treffen regelmäßig Entscheidungen, auch wenn sie nicht über alle Fakten, Details, Umweltfaktoren verfügen, und tragen dann auch die Konsequenzen ihrer Entscheidungen.

### 1.2.3.3 Wie Sie als Führungskraft die Kultur fördern und wertschätzen

Bedingungslose Wertschätzung ist ein existenzielles Bedürfnis aller Menschen. Die im Projekt beteiligten Personen wertzuschätzen bedeutet, ihre Standpunkte, Werte und auch Gefühle ernst zu nehmen. Sich für sie zu interessieren und sie verstehen zu wollen, zeichnet eine Beziehung auf Augenhöhe aus – auch dann, wenn man selbst anderer Meinung ist. Die Voraussetzung für diese offene Haltung ist ein reflektiertes eigenes Wertesystem und -verständnis, das anderen gegenüber entsprechend formuliert werden sollte.

#### Tipps – so bringen Sie Wertschätzung in Ihre Teams

- » Lassen Sie alle MitarbeiterInnen ausreden und akzeptieren Sie andere Meinungen.
- » Halten Sie Termine ein, informieren Sie rechtzeitig und offen.
- » Lassen Sie andere Ideen zu und freuen Sie sich über das Engagement Ihrer Teammitglieder.
- » Sprechen Sie regelmäßig Lob und Anerkennung für gute Leistungen aus.
- » Vertrauen Sie auf das Können Ihrer ProjektmitarbeiterInnen, auch wenn deren Vorgehensweise eine andere ist als Ihre eigene.
- » Achten Sie auf die Art und Weise der Formulierungen, der Betonung und auf den Umgang in Gesprächen miteinander.

#### Reflektieren Sie gemeinsam regelmäßig die inneren Kräfte in Ihrem Team

Was sind in Ihrem Team treibende und hinderliche Kräfte? Was behindert bzw. was fördert die Zusammenarbeit? Finden Sie diese Kräfte gemeinsam heraus. Das können Sie z.B. als Einstieg für Ihr nächstes Meeting nutzen, um das Team zu stärken, beispielsweise nach einem erfolgreichen Projektabschluss. Wenn Sie spüren, dass starke hinderliche Kräfte „am Werk“ sind, dann sollten Sie sich etwas mehr Zeit nehmen und einen Workshop ansetzen, holen Sie eventuell einen externen Moderator dazu.

Und so geht's:

Am besten arbeiten Sie mit dem Bild eines Schiffes. Malen Sie auf ein Flipchart/Whiteboard ein Schiff mit einem sichtbaren Motor oder aufgeblasenen Segeln und einem großen Anker. Die Teammitglieder schreiben nun auf Post-its oder selbstklebende Moderationskarten:

- » Was treibt das Team/das Projekt an, was bringt es voran?
- » Was hält es auf, was behindert, was hält das Team/Projekt zurück?

Lassen Sie für jeden Aspekt ein Post-it schreiben. Bitten Sie Ihre Teammitglieder nun, die Post-its entsprechend an den „Motor“ oder an den „Anker“ zu kleben. Schön ist es, wenn

jedes Teammitglied in eigenen Worten seine Post-its erläutert. Besprechen Sie mit Ihrem Team, wie sich die treibenden Kräfte/Aspekte am Motor verstärken lassen und wie sich Anker lichten oder kappen lassen.

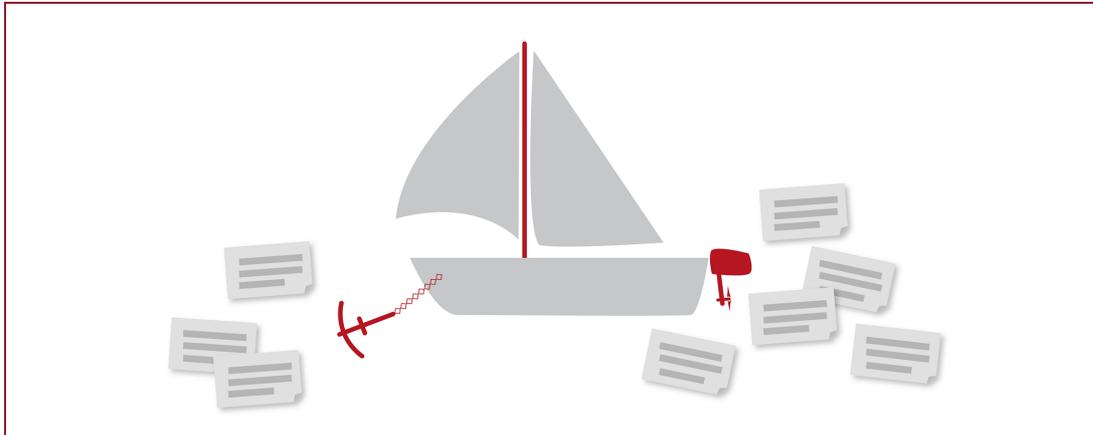


Abb.: Teamabfrage – Was treibt das Projekt an? Was behindert es?

Wollen Sie mit Ihrem Team eingefahrene Regeln abschaffen oder starre Annahmen hinterfragen? Mit der einfachen **Übung „Kill the rule“** von Lisa Bodell, CEO von futurethink, gelingt dies spielerisch.

Ziel des Brainstormings ist es, in der Organisation mithilfe von Input und Feedback des Teams Hindernisse in Form von Regeln zu identifizieren, zu ändern oder ggf. auch ganz abzuschaffen. Diese Reflexion ermöglicht auf einfache Art, Prozesse zu hinterfragen und Ansätze zur Optimierung zu finden. Die MitarbeiterInnen wirken konstruktiv an einer Verbesserung mit. Sie hinterfragen Strukturen, lernen, offen und ehrlich Feedback zu geben und Lösungen zu finden.

Und so geht's:

- » Starten Sie mit einem Brainstorming zu der Frage: „Wenn du irgendeine Regel in unserem Unternehmen ändern oder abschaffen („killen“) könntest, was würdest du tun und aus welchem Grund?“
- » Das Team unterscheidet dabei zwischen „roten“ und „grünen“ Regeln.
- » Rote Regeln sind tabu, etwa weil es sich um gesetzliche Vorschriften handelt, die nicht verändert werden können.
- » Alle anderen Regeln sind grüne Regeln. Diese dürfen und sollen hinterfragt werden.
- » Nach 10 bis 15 Minuten Brainstorming haben Sie und Ihr Team bereits viele interessante und erstaunliche Erkenntnisse gesammelt und z.B. Regeln entdeckt, von denen bisher nicht bekannt war, dass sie das Team blockieren. Oft geht es auch nicht um Regeln im eigentlichen Sinne, sondern um Prozesse oder implizite Annahmen.
- » Im nächsten Schritt identifiziert jedes Teammitglied eine Regel, die es unbedingt ändern möchte, und schreibt sie auf ein Post-it.
- » Die Post-its werden auf einer Entscheidungsmatrix an Flipchart oder Pinnwand (siehe

Abb.) zugeordnet. Die Achsen repräsentieren dabei den Grad der Schwierigkeit, um eine Regel zu ändern, sowie die Auswirkungen auf das Unternehmen.

- » Anhand der Post-its in der Entscheidungsmatrix lässt sich der Handlungsbedarf identifizieren. Legen Sie zum Abschluss den ersten Schritt zum Umsetzen fest.

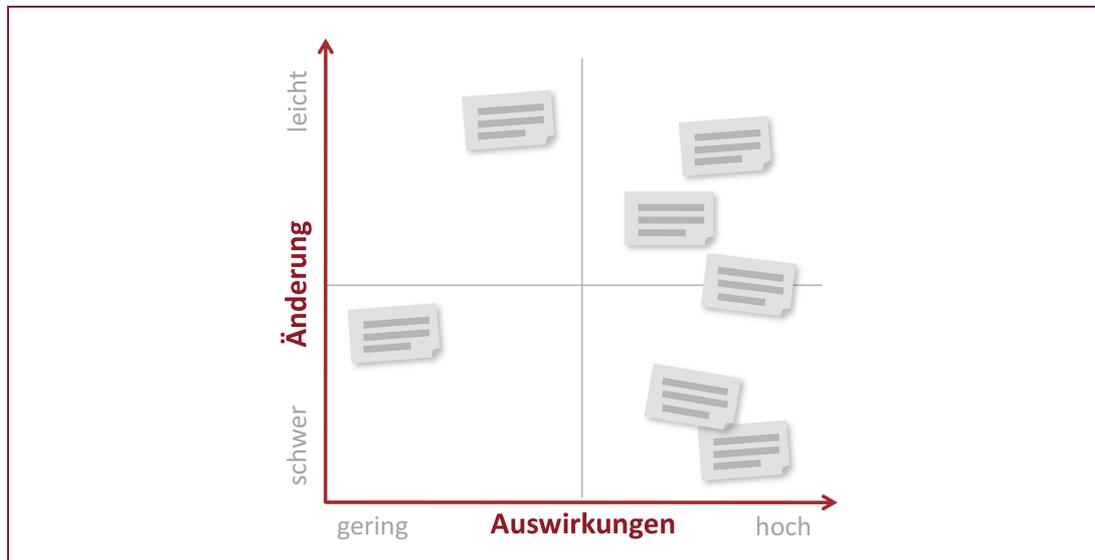


Abb.: „Kill the rule“-Matrix

Lisa Bodell erläutert „Kill the rule“ übrigens auch auf folgendem YouTube-Video:

- » <https://www.youtube.com/watch?v=eqN3AYjkxRQ>

### Im Dialog sein und bleiben

Wie können die Arbeitsabläufe im Team und auch an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen verbessert werden? Auch diesen Punkt sollten Sie fest auf die Agenda für Ihre Meetings nehmen. Was läuft gut? Was läuft noch nicht so gut in der Zusammenarbeit? Diese zwei Fragen bringen schnell die Themen auf den Tisch. Gemeinsam können Sie dann Lösungen erarbeiten. Alle können sich einbringen. Das motiviert und sorgt für eine gute Stimmung. Außerdem sollte geklärt werden, wie der Infofluss im Team läuft: Wer informiert wen unaufgefordert und vor allem wie, damit alle wichtigen Informationen reibungslos hin und her laufen?

Es ist wichtig, dass es verschiedene Möglichkeiten für den gegenseitigen Austausch gibt. Der Klassiker ist das Teammeeting oder der Jour-fixe-Termin, im agilen Umfeld ist es das Daily-Meeting oder das Taskboard. Es dauert 5 bis 15 Minuten. Der Ablauf ist klar geregelt, Small-Talk ist nicht erwünscht. Es geht darum, Hindernisse, aus dem Weg zu räumen und demokratisch Entscheidungen zu treffen. Jedes Teammitglied beantwortet hierfür folgende drei Leitfragen: Was habe ich seit gestern geschafft? Was werde ich heute tun? Was hindert mich bei meiner Arbeit? Steht eine Entscheidung an, so können mittels roter und grüner Klebepunkte Ideen bewertet werden. Entsteht weiterer Gesprächsbedarf, so findet dieser bilateral statt.

*„Wenn einer nicht mehr mit Dir redet, dann will er damit etwas sagen.“*

*– Joachim Panten –*

#### 1.2.4 Process: Arbeits- und Kommunikationsprozesse definieren

Wie definieren wir die Arbeits- und Kommunikationsprozesse? „Tun wir die Dinge richtig?“ Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist wesentlich für die Leistung von Teams. Teamwork ist umso effektiver, je besser der/die einzeln/e MitarbeiterIn weiß, was er/sie zum Erfolg des Teams beitragen kann. Teams sind unterschiedlich und deshalb ist es wichtig, dass Sie als Führungskraft einen eigenen Rahmen mit Ihrem Team bzw. Ihren Teams festlegen. Und der kann sehr unterschiedlich ausfallen: starr und seriell oder flexibel und parallel organisiert oder eben vollständig selbstorganisiert.

Die Performance des Teams hängt außerdem stark von den Kommunikationsprozessen ab, sowohl innerhalb des Teams als auch nach außen. Wie viel kommunizieren Ihre Teammitglieder miteinander? Eine regelmäßige aktive Kommunikation bringt Energie ins System. Wie engagiert beteiligen sich die einzelnen Mitglieder an dieser Kommunikation, z.B. in Meetings, Retrospektiven, Workshops? Aktive Beteiligung an den Kommunikationsprozessen im System fördert die Identifikation mit dem Team und die emotionale Bindung. Wie Mitglieder nach außen kommunizieren, um Lösungen/Ergebnisse zu liefern oder zu teilen, kann zudem die positive Wirkung des Teams bestärken, mit der es auch andere begeistert.

Wie sieht es mit den Leistungsprozessen in Ihrem Team aus? Sind diese geplant, wird genau festgehalten, was bis wann durch wen zu tun ist? Nur so wird auch transparent, wie die gesteckten Ziele erreicht werden sollen.

Analysieren Sie gemeinsam mit Ihrem Team die Arbeits- und Kommunikationsprozesse. Visualisieren Sie die Fragen auf einer Pinnwand oder einem Flipchart und erarbeiten Sie die Inhalte zusammen oder in Arbeitsgruppen.

Orientieren Sie sich an folgenden Punkten:

- » Arbeits- und Kommunikationsprozesse planen
  - Aufgaben und Tätigkeiten beschreiben: Wer macht was mit wem bis wann?
- » Projektmatrix mit Meilensteinen
  - Kommunikationsanlässe feststellen: Wer kommuniziert was an wen?
- » Ressourcen einplanen
  - Personalressourcen planen
  - Aufwand Sachmittel und finanzielle Ressourcen ermitteln
  - Einigung über die Ressourcenverteilung im Team erzielen

### 1.2.4.1 Exkurs: Die Arbeits- und Kommunikationsprozesse im Scrum

Werfen wir noch einmal einen Blick auf das Scrum-Team. Wie sind hier die Arbeits- und Kommunikationsprozesse geregelt? Im Wesentlichen besteht ein Arbeitszyklus eines Scrum-Entwicklungsteams aus den folgenden Ereignissen:

- » Im Sprint-Planning I wird das, WAS zu tun ist, im Sprint-Planning II das WIE, die Umsetzung, festgelegt.
- » Das Daily-Scrum hat die Aufgabe einer kurzen präzisen Aussprache, WER WAS tut und um Hindernisse anzusprechen und auszuräumen.
- » Im Sprint-Review werden die Ergebnisse vorgestellt, diskutiert und „offiziell“ abgenommen.
- » Und die Retrospektive dient den Verbesserungsmöglichkeiten am gemeinsamen Arbeitsprozess. Gemeinsam wird das „Vergangene“ reflektiert, um die Produktivität des Teams zu verbessern.

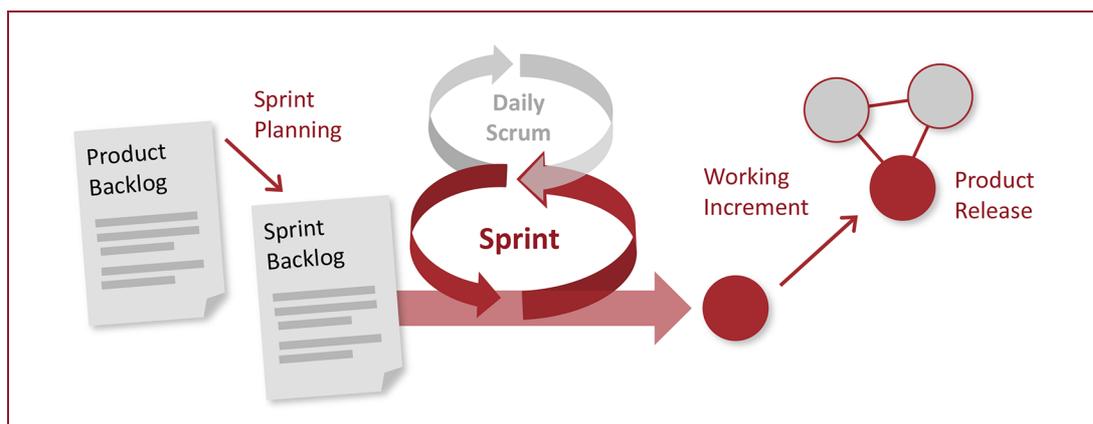


Abb.: Der Scrum-Prozess

Zu Scrum und seinen agilen Prinzipien steht Ihnen auch das [Arbeitsblatt „Scrum auf einen Blick“](#) zur Verfügung.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten Sonderpreise auf Microtrainings

„lead&train“-Bausteine ansehen



**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** digitale Archivinhalte des Magazins testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen