

Strukturierte Teamreflexion – Eine praktische Anleitung

Eines der effektivsten Tools zur Verbesserung von Teamarbeit ist die Teamreflexion. Sie wollen eine Teamreflexion durchführen? Dieser Beitrag fasst zusammen, was Sie dabei beachten sollten.

Teamreflexivität ist das Ausmaß, in dem Teams ihre Ziele, Strategien und die Zusammenarbeit im Team regelmäßig diskutieren, bewerten und anpassen.

Teamreflexion hat folgende Potenziale:

- Mehr Kommunikation und Koordination im Team
- Besserer Zusammenhalt und mehr Zufriedenheit
- Bessere Leistung des Einzelnen und des Teams

Die Forschung zeigt, dass eine angeleitete und strukturierte Teamreflexion besonders wirkungsvoll ist. Ein evidenzbasiertes Vorgehen bei einer Teamreflexion umfasst folgende Schritte, die bestenfalls unter Anleitung durch eine(n) ModeratorIn erfolgen.

(1) Beschreibung

Beschreiben Sie zunächst konkrete Situationen, die für das Team eine Herausforderung darstellen. Denken Sie dabei gleichermaßen an erfolgreiche wie auch kritische Situationen in der Zusammenarbeit!

- Was genau ist passiert?
- Warum haben wir so gehandelt?
- Was war der Ausgang dieser Situation?
- Was melden uns andere zu dieser Situation zurück?

Dieser Schritt soll eine möglichst objektive Grundlage für die Reflexion sein und ohne Bewertung erfolgen. Je konkreter die Situationen, desto konkreter sind später auch die lessons learned!

Tipp: Der Projektplan oder eine Dokumentation der Zusammenarbeit (bspw. der Teamkalender) kann helfen, den Verlauf des Projekts zu rekonstruieren und konkrete Situationen zu identifizieren, die man diskutieren möchte – weil sie für das Projektziel wichtig waren oder besonders herausfordernd.

(2) Analyse von Problemursachen

- Mit welchen Aspekten der Situation sind wir zufrieden?
- Mit welchen sind wir unzufrieden?
- Welche dieser Aspekte konnten wir beeinflussen?
- Wie hat unser Verhalten zum Ergebnis beigetragen?

Schritt 2 hilft, alternative Handlungsmöglichkeiten zu finden und sich auf die Aspekte zu konzentrieren, die das Team tatsächlich beeinflussen kann. Er hilft, „unveränderbare Welten“ zu identifizieren, die man nur schwer verändern kann.

(3) Entwicklung von Lösungen

- Was hätten wir stattdessen tun können?
- Welche Auswirkungen hätte das gehabt?

In Schritt 3 darf das Team „brainstormen“, was es hätte anders machen können.

Tipp: Hier hilft es, in die Rolle von anderen zu schlüpfen: Was hätte ein anderes Team für Möglichkeiten gesehen?

In dieser gedanklichen Experimentierphase ist alles erlaubt. Ziel ist es, mindestens drei alternative Verläufe der Situation zu diskutieren und offen zu sein für ganz neue Lösungen!

(4) Dokumentation von Learnings

Was haben wir im Rahmen der Teamreflexion über die Zusammenarbeit im Team gelernt?

Beschreiben Sie hier konkrete "lessons learned":

- Was genau nehmen wir für die Zukunft mit?
- Wie lässt sich das umsetzen?
- Mit welchen Hindernissen müssen wir rechnen?
- Wie wollen wir damit umgehen?

(5) Umsetzung

Dieser letzte Schritt ist wichtig, um den Erfolg zu sichern. Vereinbaren Sie nach der Teamreflexion einen Termin, um die Umsetzung der lesson learned zu diskutieren.

- Was konnten wir bisher umsetzen?
- Was davon wollen wir beibehalten?
- Was ist uns nicht so gut gelungen und warum?
- Wie können wir mit den erlebten Hindernissen umgehen?

Tipp: In meiner praktischen Arbeit als Dozentin und Trainerin erlebe ich oft, dass Teams zwar mit den besten Absichten in die Teamreflexion starten, dann aber viel Zeit damit verbringen, das zu diskutieren, was gut lief und das womit sie unzufrieden sind. Es fehlen häufig die zentralen Schritte 4 und 5, in denen lesson learned abgeleitet werden und die Umsetzung geprüft wird.

Und ein Hinweis zum Schluss: Teamreflexion funktioniert nicht (!), wenn es schon „brennt“, sondern dient eher der Vorbeugung von Problemen in der Teamzusammenarbeit. Denn Teamreflexion erfordert gegenseitiges Vertrauen, Offenheit für neue Problemlösungen und die Bereitschaft, an sich/am Team zu arbeiten.

Konradt, U., Otte, K.-P., Schippers, M. C., & Steenfatt, C. (2016). Reflexivity in teams—A review and new perspectives. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 150, 153–174.



Dr. Kristin Knipfer

Schreibt auf [wissensdialoge.de](http://www.wissensdialoge.de) zu den Themen Organisationales Lernen, Lernen durch Reflexion, Führung und Zusammenarbeit im Team sowie Führungskräfteentwicklung