



# Technologie statt Bauchgefühl

*Wie lassen sich starke und effektive Teams organisationsweit aufbauen? Wie werden sie am besten geführt und gefördert? Datenbasierte Analysen und evidenzbasierte Maßnahmen unterstützen dabei.*

Ein Gastbeitrag von  
**Mario Reis und Christoph Schönfelder**

**T**eams sind komplexe soziale und organisationale Strukturen, kein Team gleicht dem anderen. Führungskräfte erleben dennoch oftmals, dass sich mit zunehmender beruflicher Erfahrung die Führung und Entwicklung von Teams deutlich vereinfacht. Warum ist das so? Es liegt daran, dass Vorgesetzte mit langjähriger Personalverantwortung auf einen wachsenden Pool an positiven und negativen Erlebnissen zurückgreifen können. Sie haben gewisse Situationen bereits in ähnlicher Form erlebt. Mit der Zeit kommen bestimmte Muster ans Licht, auch wenn sich Details und Bedingungen immer wieder unterscheiden mögen.

So können erfahrene Führungskräfte durch ihr Bauchgefühl immer besser einschätzen, welche Konflikte ihr Eingreifen erfordern und welche nicht. Sie entwickeln auch ein Gefühl dafür, ob Umsetzungsgeschwindigkeiten noch im Rahmen sind oder Arbeitsabläufe ineffizient geworden sind. Sie wissen in der Regel, was sie tun können, um Prozesse in der Produktion oder in Projektgruppen zu verbessern. Und doch begegnen auch den erfahrensten Teamleitern und Geschäftsführerinnen Situationen, in denen sie unsicher oder gar ratlos sind.

Umso faszinierender ist die Möglichkeit, den Erfahrungspool vieler Menschen gleichermaßen zu nutzen, um uns in solchen Szenarien zurechtzufinden. Denn warum sollen wir Fehler machen, die andere bereits erfolgreich vermie-

den haben? Genau diese Frage haben wir uns Anfang 2018 gestellt und damit begonnen, eine Datenbank für Teams aufzubauen, um Führungskräfte nachhaltig zu befähigen, Teameffektivität und Teamstärke aufzubauen.

## Basisparameter der Team-Performance

In einer Grundlagenstudie identifizierten wir die Basisparameter für Team-Performance. Hierzu gehören vor allem die Teamzusammensetzung, die spezifische Gruppendynamik und 16 teamwissenschaftlich erhobene Effektivitätsfaktoren, die das Teampotenzial messbar machen. Zu den Effektivitätsfaktoren zählen unter anderem die Werte Fokus (gemeinsame Prioritäten) und Vertrauen (psychologische Sicherheit) sowie das Schnittstellenmanagement (Verknüpfung mit anderen Teams). Dazu griffen wir 2018 auf über 70 ausgewertete Teamstudien und 4.000 Studienteilnehmende aus rund 200 Teams zurück. Heute befinden sich bereits die gesammelten Erkenntnisse aus über 600 Teams auf der Plattform. Bis Ende 2022 werden es bis zu 2.000 sein.

Mithilfe der Softwareplattform werden Beschäftigte im Teamkontext analysiert und begleitet. Eine Web-App identifiziert mit wissenschaftlich fundierten Fragemethoden, anonym beantwortet von Teammitgliedern und Führungskräften, zunächst die Zusammensetzung der Teams. Die Erkenntnisse über die Werte und Motivatoren – wie etwa

Strukturbedürfnis oder Netzwerkorientierung – jedes Teammitglieds sind die Basis, um die Teamdynamik zu verstehen, und legen den Grundstein für die Teamentwicklung. Dabei nutzt die Plattform sowohl die Selbstwahrnehmung der Teammitglieder als auch die Fremdwahrnehmung, sodass die reale Situation im Team abgebildet ist.

Im zweiten Schritt ermittelt die Plattform auf Basis der Werte und Motivatoren der einzelnen Teammitglieder die intrinsische Aufstellung eines Teams auf dem sogenannten Teamspielfeld – also wer welche Rolle einnimmt. Dies visualisiert das verhaltensspezifische Gefüge des Teams. So werden die Struktur und die typischen Verhaltensmuster auf einen Blick sicht- und vergleichbar. Darauf basierend finden wir Muster zu ähnlichen Teamstrukturen in unserer Datenbank. Teams unterscheiden sich zunächst einmal signifikant je nach Branche, Teamart und inhaltlicher Zielsetzung. Allgemeingültige Erfolgsfaktoren gibt es kaum – übergreifende Muster hingegen schon. Dabei gilt weiterhin: Der Schlüssel liegt im datenbasierten Detail.

In Schritt drei entschlüsseln wir durch regelmäßige und wissenschaftlich fundierte Abfragen der 16 Effektivitätsfaktoren die zentralen Herausforderungen und Stärken eines Teams. Damit lässt sich herausfinden, wo ungenutzte Potenziale liegen. Diese Erhebung erfolgt in der Regel ein-

## „Was im Spitzensport Standard ist, kann auch die Wirtschaft nutzen.“

mal pro Quartal und dauert nur wenige Minuten pro Person. Die Ergebnisse sind vollständig aggregiert und anonymisiert. Die Resultate werden – im Abgleich zu den jeweils zu Teamart und Branche passenden Benchmark-Daten – in sieben Stufen je Effektivitätsfaktor durch die Plattform ausgewiesen.

Im entscheidenden vierten Schritt geht es um die Empfehlung von Handlungsimpulsen (Recommendation Engine) an die Führungskraft des Teams. Ein Algorithmus bietet jedoch nur Maßnahmen an, die ähnlichen Teams bei der gleichen Herausforderung bereits geholfen haben. Dies erheben wir über Feedback der entsprechenden Führungskräfte und der im Verlauf gemessenen Team-Performance. Dieses evidenzbasierte Vorgehen vermeidet den falschen Einsatz von Ressourcen und ermöglicht zielgerichtete Maßnahmen.

### Wirkung von Führungsmaßnahmen

Das beschriebene Vorgehen stellt die teamspezifische Datenbasis für Entwicklungsempfehlungen an Führungskräfte bereit. Ein Vorgehen, das sich im Teamspitzensport längst bewährt hat: Eine Head Coachin oder ein Cheftrainer im Profisport beschäftigt in der heutigen Zeit zwischen vier und zehn Personen zur Teamanalyse, die mithilfe modernster Software und Verfahren genau die Daten liefern, die benötigt werden, um die richtigen Führungs- und Trainingsmaßnahmen zum richtigen Zeitpunkt einzusetzen. Was im Spitzensport Standard ist, kann auch die Wirtschaft nutzen. Denn nach Schätzungen von McKinsey sind 50 Prozent aller heutigen Team- und Führungsmaßnahmen wirkungslos. Ein Milliardengrab, da allein der deutsche Weiterbildungsmarkt ein Volumen von elf Milliarden Euro hat.

Ein elementarer Baustein ist das Wissen, welche Form der Teamentwicklung in welchen Teams funktioniert. Welche aktuellen Maßnahmen sind bereits effektiv? Welche

Budgets können Unternehmen einsparen? Je mehr Teams wir analysieren und die Erkenntnisse in unsere Datenbasis integrieren, wird für unser Fachteam aus Data Scientists, Psychologinnen und Soziologen eines immer offensichtlicher: Die grundlegenden Muster wiederholen sich! Jeder der 16 Effektivitätsfaktoren zeigt zwischen zehn und 15 Auslöser – also ursächliche Zusammenhänge –, warum ein Effektivitätsfaktor blockiert oder zumindest behindert wird. Für den Effektivitätsfaktor Fokus können dies zum Beispiel die Auslöser unklare Verantwortlichkeiten oder zu viele Störungen im Arbeitsablauf sein. So ergeben sich im Kern rund 200 Auslöser, die mit der aktuellen Erkenntnis auf 97 Prozent aller Teamherausforderungen in Bezug gesetzt werden können. Pro Team finden sich meist nur zwei bis fünf dieser Auslöser.

Mit jedem neuen Team auf der Plattform wird der Algorithmus sukzessive trainiert und somit immer genauer. Evidenzbasierte Teamentwicklung braucht valide Erfahrungsdaten. So lassen sich die Bedürfnisse jedes Teams in Abhängigkeit von Zusammensetzung, Teamart und Branche verstehen. Außerdem erhalten Personalverant-

wortliche genau die Handlungsimpulse, die ihre Erfolgswahrscheinlichkeit in Führungssituationen erhöhen. Dies beinhaltet Empfehlungen zur Kommunikation, zur Steuerung von Meetings oder die Stärkung von bestimmten Teammitgliedern je Situation. Unsere Teams steigern ihre Teameffektivität im Durchschnitt bereits im ersten Jahr um 18 Prozent.



**Mario Reis** ist Mitgründer und Geschäftsführer von Monday.Rocks, einer digitalen Plattform für Teamentwicklung. Der Wirtschaftswissenschaftler ist auf Team- und Organisationspsychologie spezialisiert und Autor von *Erfolgsfaktor Teamarchitektur*. **Christoph Schönfelder** ist Mitgründer von Monday.Rocks und Professor für Personal- und Organisationsentwicklung an der FOM Hochschule für Ökonomie & Management.

Fotos: Monday.Rocks (2)

ANZEIGE

# Anzeige

### Beispiel am Faktor psychologische Sicherheit

Das Thema *psychologische Sicherheit* ist von entscheidender Bedeutung für viele Teams und nimmt eine dominante Position in der teamwissenschaftlichen Forschung ein. Studien wie *Project Aristotle* von Google heben dies hervor. Das zeigt: Ohne die Sicherheit und das Vertrauen im Team, alles sagen zu dürfen, ohne Konsequenzen zu fürchten, geht ein bedeutender Teil der Performance – insbesondere im Innovationskontext – verloren. Im Zuge unserer datenbasierten Vergleiche konnten wir jedoch teils massive Unterschiede in der Relevanz von *psychologischer Sicherheit* für die Performance in unterschiedlichen Unternehmenskulturen und Branchen feststellen. Denn die Art des Umgangs – und damit auch des Umgangsstons – ist bei einem ländlich gelegenen Automobilzulieferer anders als im Silicon Valley oder in Berlin. Diese Abweichungen sind wichtig, weil sie die unterschiedliche Relevanz und Gewichtung einzelner Effektivitätsfaktoren sichtbar und für unsere Kunden gestaltbar machen.