Digitale Interviewanalyse

Zukunftsfähige Teamentwicklung

Der Praxisbericht mit Bezug zu wissenschaftlich fundierten Verfahren zeigt auf, wie der Einsatz eines modernen Team-Tools die subjektiv erlebte Wirklichkeit im Team transparent macht und dadurch zu deutlich effektiveren Teamentwicklungen führen kann. So lassen sich typische Teamthemen wie etwa die Motivation im Team, Teamkonflikte oder ein Überprüfen der Teamzusammensetzung wirksam bearbeiten.

Von Michael Schwartz

Der Versuch, die Kultur der Zusammenarbeit in Teams oder Abteilungen zu verändern, scheitert in vielen Fällen. Eine häufige Ursache: Führungskräfte formulieren zwar ehrgeizige Veränderungsziele, doch kaum haben sie diese verkündet, wenden sie sich wieder anderen Dingen zu. Die Teamentwicklung wird dann an eine junge Teamleiterin oder einen jungen Teamleiter delegiert, die resp. der sich bewähren soll. Wer so vorgeht, vermittelt seinen Mitarbeitenden die Botschaft: Allzu wichtig ist uns das Ganze dann doch nicht, sonst würden wir uns ja selbst darum kümmern.

Fatal wird dieses Signal, wenn die Führung in der Folgezeit widersprüchliche Botschaften an die Mitarbeitenden sendet. Hierfür zwei Beispiele:

1. Der Vorstand verkündet: «Wir wollen agiler werden und führen deshalb in unseren Abteilungen Scrum- und Design-Thinking-Schulungen durch»; die Strukturen und die Prozesse bleiben aber die alten.
2. Die Mitarbeitenden werden auf Feedback-Schulungen geschickt, aber Feedback an die Führungskräfte bleibt ein Tabuthema.

Kulturthemen werden also oft nicht ernst genommen. Das liegt auch daran, dass es den meist fachlich geprägten Führungskräften an Kulturkompetenz fehlt. Ausserdem fehlt ihnen das Gespür, in welche Richtung eine Teamentwicklung gehen soll. Hinzu kommt: In Zeiten des Drucks oder der Krise fallen weiche Themen meist dem Rotstift zum Opfer, so, als ob sie Schönwetterthemen wären. Dabei offenbart die Coronakrise schonungslos die Defizite von Führungs- und Teamkultur, etwa beim Umgang mit den Homeoffice-Zwängen und ihren Auswirkungen. Wer weiss schon, was in solchen Zeiten wirklich im Team vorgeht?

Drei Ebenen der Teamkultur

Der amerikanische Organisationspsychologe Edgar Schein, einer der Väter der Organisationsberatung, nannte drei Ebenen der Teamkultur:

- Sichtbare, aber interpretationsbedürftige Aspekte, z.B., wie sind die Räumlichkeiten für Teamwork gestaltet?
- Teilweise unsichtbare Normen: Gibt es Leitlinien für die Zusammenarbeit? Werden die auch gelebt? Sollen Mitarbeitende selbstorganisiert arbeiten oder werden Aufgaben delegiert? Wie wird remote geführt?
- Unsichtbare, meist unbewusste Aspekte, die nicht mehr hinterfragt werden: Ist das Bild vom Menschen resp. von Führung tendenziell ein gutes oder ein schlechtes? Welche inneren Bilder von Work-Life-Balance und Commitment haben die Teammitglieder? Wie wird über die Zusammenarbeit geredet?

Chemie der Zusammenarbeit: Wie ran an den Speck?

Eine Teamanalyse hängt von zwei Erfolgsfaktoren ab: Erstens vom Fokus: Worum soll es beim Erkunden eigentlich gehen? Geht es um den Umgang im Team oder um die Zusammensetzung und Eignung der Teammitglieder, um das Zusammenspiel zwischen Team und Teamführung? Oder dreht es sich um die inneren Bilder von einem guten bzw. schlechten Team oder von guter bzw. schlechter Führung? Oder um Rahmenbedingungen wie etwa Druck, Vielfalt der Veränderungen, Eignung der IT-Infrastruktur, welche die Produktivität und die Stimmung im Team prägen?

Der zweite Faktor ist die Herangehensweise: Ein weitverbreitetes Missverständnis ist die Annahme, man könne mit klassischen Fragebögen die Kultur von Zusammenarbeit in Erfahrung bringen. Das kennen Sie von Mitarbeiterbefragungen. Meiner Meinung nach ist dies ein Irrglaube: Mit Fragen, die sich an den Verstand richten, werden die oben beschriebenen unbewussten, überwiegend emotionalen Ebenen nicht erfasst. Wie aber lassen sich diese eher unbewussten Ebenen erforschen?

Das Interviewverfahren

Diese Frage hat der Psychologe George A. Kelly in seinem Werk *The Psychology of Personal Constructs* bereits 1955 überzeugend beantwortet. Inhaltliche Fragen transportieren stets auch eine Absicht des Fragestellers. Kelly nutzt stattdessen den Vergleich. Er fragt: «Wenn Sie Ihre Vorstellung von einem guten Team mit dem Erleben des Teams heute vergleichen, ist diese dann *ähnlich* oder *verschieden*?» Die Frage adressiert innere Bilder, die das Teammitglied assoziativ beantwortet.

Angenommen, der Interviewte antwortet mit «verschieden», dann lautet die nächste Frage: «Worin besteht für Sie der Unterschied?» Die interviewte Person wird in sich gehen und assoziativ antworten, z.B. «Das Team heute ist von *aussen getrieben*». Die dritte Frage erschliesst das innere Bild des Kontrasts zu «von aussen getrieben» folgendermassen: «Welches ist Ihr persönliches Gegenteil von ‹*von*

aussen getrieben›?», worauf die befragte Person antworten mag: «*selbst die Prioritäten setzen*». Im vierten Schritt verortet die interviewte Person die ins Spiel gebrachten Elemente *Team heute, gutes Team, Team in 2 Jahren, gute Führung, Teamführung heute* etc. auf der durch die Pole *von aussen getrieben* und *selbst die Prioritäten setzen* aufgespannten Skala. Dieses sogenannte Rating (siehe Abbildung 1) ermöglicht das Anordnen der Elemente und Aussagen in einem multidimensionalen Raum.

In einem anderthalbstündigen Interview lassen sich auf diese Weise erfahrungsgemäss 8–12 Vergleiche von Elementen durchführen, die bei 10 Teammitgliedern zu einer Datenbasis mit ca. 100 Ratings und Grössenordnung tausend Relationen zwischen Elementen und Aussagen/Polen führen: Eine Datenmenge, die sich mit digitalen Tools wie der congrid® Teamanalyse verarbeiten lässt.

Solche webbasierten Tools ermöglichen eine remote Interviewführung, z.B. am Telefon, bei der Interviewer und Teammitglied auf ähnliche Bildschirme schauen. Der Interviewer führt durchs Interview und sichert formal die Qualität der Antworten des Interviewten. Die Interviewte kann ihre Aussagen selbst erfassen. Dieses Teamanalyse-Verfahren, das auch in virtuellen Teams und Homeoffice-Situationen eingesetzt werden kann, ist bislang nur wenigen Führungskräften bekannt.

Die Auswertungen

Die so gewonnene Datenbasis besteht aus Elementen, Aussagen und Ratings.

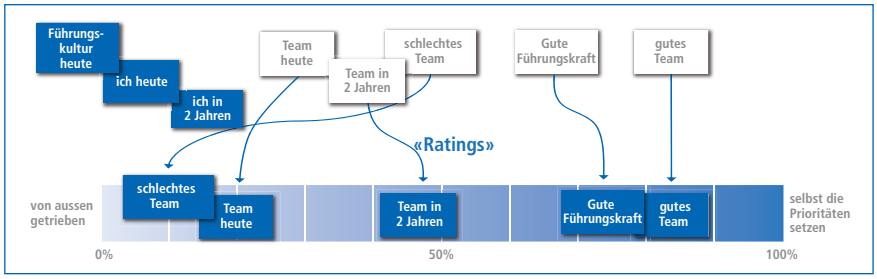

Abbildung 1: Aus dem Vergleich je zweier Elemente entsteht ein Paar gegensätzlicher Aussagen, zwischen denen das Teammitglied dann alle Elemente anordnet (Repertory Grid-Rating).

Diese Daten vermisst das Tool nun mithilfe eines komplexen Algorithmus. Das Verfahren der *Hauptkomponentenanalyse* reduziert den anhand der Ratings berechneten multidimensionalen Raum der Elemente und Aussagen auf drei Dimensionen, die interaktiv, d. h. schwenkbar und zoomfähig, angezeigt werden. So entsteht ein faszinierender erster Eindruck der Teamsituation und -dynamik (siehe Abbildung 2).

Der in die Auswertungsgrafik hineinmontierte Pfeil zeigt die Transformationsrichtung des Teams auf. Elemente wie *schlechtes Team* oder *schlechte Führung* stehen für «weg-von-Qualitäten», solche wie *gutes Team* oder *gute Führung* für «hin-zu-Qualitäten». Aus der Anordnung von Team heute und Team in 2 Jahren etwa lässt sich auf einen Blick das Zutrauen des Teams in seine eigene Entwicklung ableiten.

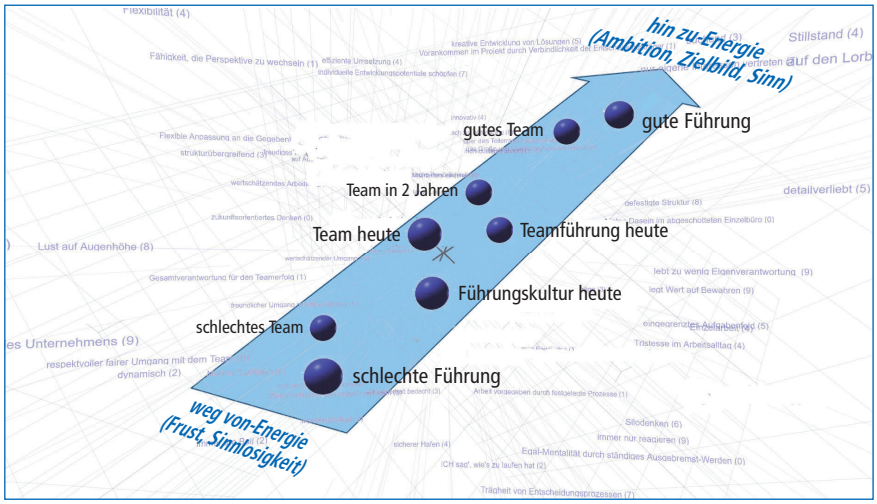

Abbildung 2: Der von congrid® berechnete Raum ordnet die Elemente auf einem Weg von schlechter Führung hin zu guter Führung.

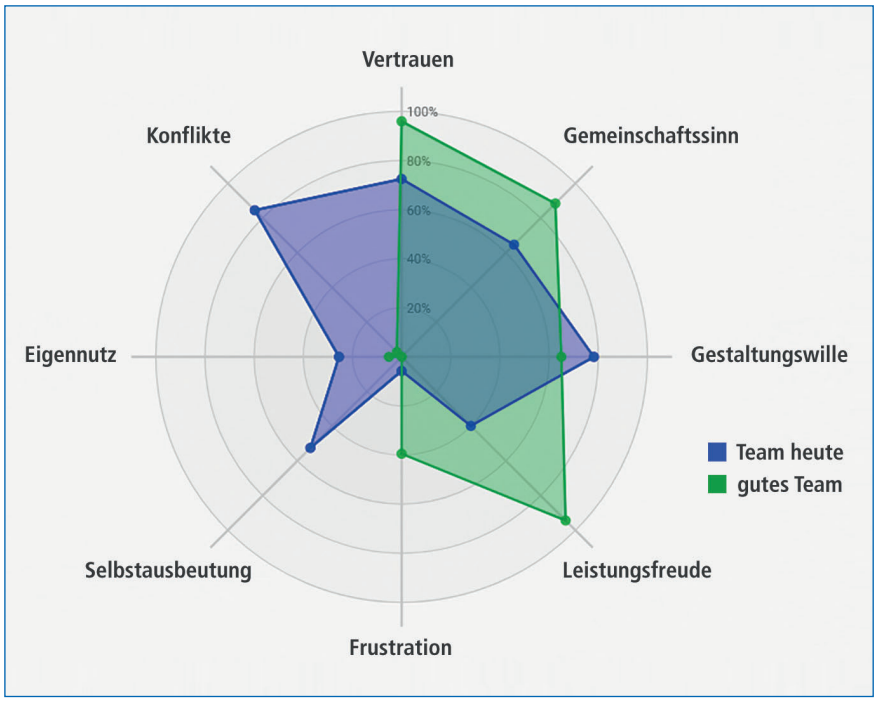

Abbildung 3: Die Unterschiede der Spinnen und die Kategorien, die die Achsen bilden, liefern die Richtung und die Schwerpunkte einer Teamentwicklung.

Innere Bilder von Teams lassen sich als Auswertung der Aussagen zu einem Element sichtbar machen. In solchen Aussagewolken wird die Stärke der Bedeutung jeder Aussage über die Schriftgrösse transportiert und die Qualität (weg-von oder hin-zu) über zwei verschiedene Farben.

Die Auswertungsmöglichkeit «Spinnendiagramm» zeigt Entwicklungsbedarfe auf. Berater/innen und Unternehmensvertreter/innen gruppieren die Aussagen aus den Interviews toolgestützt zu Kategorien, analog zum Clustern von Moderationskarten an der Pinnwand. Die Kategorien beschriften die Achsen eines Spinnendiagramms, auf denen das Tool auf Knopfdruck Auswertungen erzeugt (siehe Abbildung 3).

Links sind die «weg-von-Kategorien» dargestellt, rechts die «hin-zu-Kategorien». Wie bei den Konstruktwolken lässt sich in die Aussagen jeder Kategorie «hineinzoomen». Im Beispiel sind die Elemente *Team heute* und *gutes Team* auf den Kategorienachsen abgebildet. Die Distanz auf einer Kategorienachse zwischen *Team heute* und *gutem Team* ist ein Mass für den Teamentwicklungsbedarf zur Kategorie. In diesem Beispiel liegt der grösste Teamentwicklungsbedarf im Reduzieren der Teamkonflikte und im Entfalten von Leistungsfreude.

VERANSTALTUNGSHINWEIS

Das BWI bietet am 18. November 2021 ein Seminar High Performance Teams an: www.bwi.ch

Fazit

Zeitgemässe Tools liefern aussagekräftige Kultur- und Transformationsinformationen mit hoher Datenqualität. Gleichzeitig beschleunigen sie Teamanalysen erheblich: Teamanalyse-Workshops werden überflüssig, Analysen virtueller Teams werden erleichtert und dabei bis zu 50% der Analyseaufwände eingespart. Darüber hinaus liefern solche Tools differenzierte, gewichtete Entwicklungsbedarfe. Sie legen damit den Grundstein für kraftvolle Teamentwicklungen.

Am meisten überzeugt die Akzeptanz bei den Beteiligten, die nach unseren Erfahrungen bei 95% und mehr liegt: Die Teammitglieder erkennen, wie ihre eigenen Aussagen in die Auswertungen einfliessen. Ausserdem wird ihnen durch die Auswertungen ihre Unterschiedlichkeit bewusst, und schliesslich akzeptieren sie die visuellen Botschaften des Tools als Abbilder ihrer subjektiv erlebten Kultur der Zusammenarbeit.

Michael Schwartz leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea) in Esslingen. Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit zwei Jahrzehnte als Führungskraft und Projektmanager in der Software-Industrie.

adt zurich gmbh
assessment & development team

Personal-Diagnostik ist unsere Kernkompetenz –
in Assessments beurteilen wir Taten und nicht nur Worte.

www.adtzurich.ch – Niederdorfstrasse 18 – 8001 Zürich – 044 253 29 92