

Inhalt

Vorwort	2
tschegg.io	4
Datenbasis	8
Ergebnisse	10
Die grössten Stärken	12
Die grössten Schwächen	14
Erfolgsfaktoren	16
Weitere interessante Erkenntnisse	22
Fazit	24
Schlusswort	26

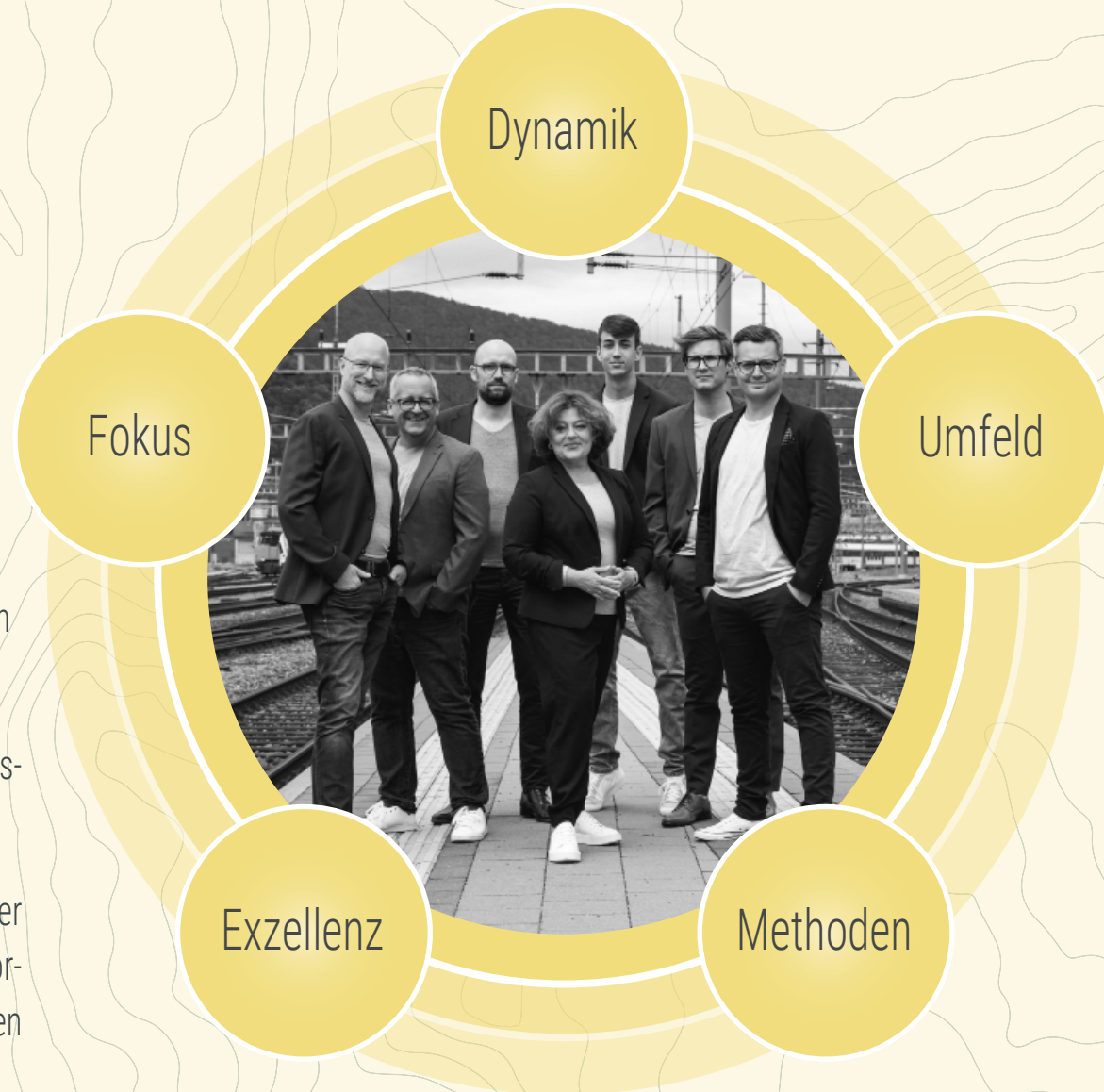
Vorwort

«Starke Teams sind der Nukleus erfolgreicher Organisationen»

Der Hintergrund dieser Aussage liegt in der Tatsache, dass ein erfolgreiches Team neben den Fähigkeiten innerhalb des Teams auch ein entsprechendes Umfeld benötigt, um erfolgreich zu sein.

Nachhaltiges Team Coaching fokussiert folglich nicht ausschliesslich auf das Team, sondern auf fünf Dimensionen.

Seit über zwei Jahren begleiten wir unsere Kunden mit unserer Lösung tschegg.io und dessen [team.tschegg](https://team.tschegg.io). Von der Transformation ganzer Unternehmen, über mehr als 20 Teams in grossen



Schweizer Teams im grossen tschegg.io

Programmen von Grosskonzernen bis zu einzelnen Teams in KMUs - sie alle haben eine Standortbestimmung mit dem team.tschegg (vormals dot.benchmark) durchgeführt.

Zu Beginn mussten auch wir lernen, die Daten richtig zu interpretieren. Uns lösen von dem Gedanken, dass Lösungen in komplexen Systemen einfach sein können. Denn komplex sind die Herausforderungen in den meisten Fällen. Dies liegt darin begründet, dass wir uns zumeist mit Herausforderungen von verschiedenen «Systemen» konfrontiert sehen:

Das soziale System - das Team und seine Stakeholder -, das wertschöpfende System - die Teamleistung in Kombination mit anderen wertschöpfenden Bereichen - und das technische System - das Zusammenspiel von verschiedensten Prozessen und IT-Infrastrukturen mittels Software.

In solch komplexen Herausforderungen gibt es selten ein Pflaster, dass alle Probleme adressiert. Oft ist es eine Kombination verschiedener Faktoren aus den fünf Dimensionen.

Doch welche Faktoren korrelieren besonders stark mit dem Gesamterfolg und welche werden wiederum von anderen beeinflusst? Wo haben die Teams typischerweise Stärken und wo gibt es noch Potenziale? In diesem Report möchten wir Antworten auf diese und viele weitere Fragen liefern und unsere Erkenntnisse teilen.

Wir wünschen Dir viel Spass bei der Lektüre und freuen uns auf Dein Feedback!

Was ist tschegg.io?

tschegg.io ist ein von der dot consulting AG konzipiertes und entwickeltes Tool, welches Teams unterstützt sich kontinuierlich und langfristig zu verbessern.

Durch eine weltweit einmalige Analyse des Teams schafft der **team.tschegg** Transparenz für alle Beteiligten und legt die Grundlage für eine erfolgreiche Teamentwicklung. Dabei erfolgt die Analyse nicht durch externe Einschätzungen, sondern durch das Team selbst.

Der wissenschaftlich fundierte und empirisch validierte Fragenkatalog des team.tschegg erstreckt sich über fünf Dimensionen und beinhaltet insgesamt mehr als 60 Fragen mit über 200 Antwortmöglichkeiten, welche einen einmaligen Blick in den Zustand eines Teams ermöglichen

tschegg.io Quick Facts

Ziel:

- Potentiale entdecken und entfalten - kontinuierliche Verbesserung ermöglichen
- Entwicklung gezielt und datenbasiert steuern und verfolgen

Fokus:

- Teams, Abteilungen, Projekte, Programme, Release Trains, etc.

Teilnehmer:

- Alle Teammitglieder, sowie wichtige Stakeholder des Teams
- Durchführung und alle Antwortdaten sind absolut anonym

Umfang:

- Insgesamt ca. 60 Fragen mit über 200 Antwortmöglichkeiten

Dauer und Kadenz:

- ca. 45 Minuten / Person
- Empfehlung: Durchführung alle sechs bis neun Monate

Agile Methoden

Agile Methoden kennzeichnen das Zusammenarbeitsmodell des Teams. Agile Methoden sind bekanntlich nicht bloss auf Scrum beschränkt. Alle Teams haben einen bestimmten Prozess, wie ihre Arbeit erledigt wird.

Teamumfeld

Das Teamumfeld beschreibt, wie das Team innerhalb der Organisation eingebettet ist und wie die Zusammenarbeit mit der Restorganisation geregelt ist.

Teamdynamik

Teamdynamik analysiert die "soziale Stimmung", den Zusammenhalt und die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams.

Produktfokus

Produktfokus bemisst, ob das Ergebnis eines Teams, also der "Outcome", angemessen, verständlich und wertstiftend ist.

Technische Exzellenz

Technische Exzellenz ist die Fähigkeit, die vorhanden Ressourcen wie Fähigkeiten, Methoden oder Werkzeuge möglichst effizient einzusetzen und kontinuierlich weiterzuentwickeln.



Die Fragen

Für jede Teamdimension haben wir individuelle Fragen konzipiert, die in ihrer Art einzigartig auf dem Markt sind: Anstatt mit Stichwörtern Abschätzungen auf einer Skala von 1-5 abzufragen (stimme nicht zu - stimme zu bzw. 1- sehr schlecht bis 5- sehr gut), haben wir konkrete, Szenario-basierte Antworten entwickelt, aus welchen die Teammitglieder die Aussage wählen, welche am ehesten den aktuellen Zustand im Team beschreibt.

Die Antworten werden zudem in zufälliger Reihenfolge dargestellt, sodass nicht die oberste/unterste Antwort die «Beste» ist. So entschärfen wir das Phänomen der «Tendenz zur Mitte». Durch die vollständige Anonymität erhalten wir zudem ehrliche Einschätzungen, welche sich losgelöst von Gruppendruck- oder -Konformitätszwängen bewegen.

Teammoral

Eine gute Teammoral bedeutet, dass Selbstachtung, Selbstvertrauen, Zuversicht, Tatkraft, Humor und ein positiver Blick in die Zukunft innerhalb des Teams vorhanden sind. Wenn ein Team eine hohe Moral aufweist, werden Begeisterung und Enthusiasmus für die Zusammenarbeit erzeugt.

- Die Mehrheit der Teammitglieder kommt gerne zur Arbeit und freut sich auf die vor ihnen liegenden Aufgaben und fühlt sich als Teil eines der besten Teams, in dem sie je gearbeitet haben.
- Das Team ist produktiv, alle Mitglieder sind engagiert und mit einer guten Teammoral ausgestattet. Im Allgemeinen arbeiten alle Mitglieder motiviert und zielstrebig.
- Im Allgemeinen arbeitet das Team gerne zusammen und alle Mitglieder sind mit ihrer Arbeit zufrieden.
- Es gibt immer noch einige negative Verhaltensweisen, wie z.B. passive Aggression oder Schuldzuweisungen, aber aus diesen Problembereichen heraus zeichnen sich stetige Verbesserungen ab. Probleme werden aktiv und zielgerichtet angegangen, mit dem gemeinsamen Bewusstsein und Ziel, dass sich die Moral verbessert.
- Aktiver Widerstand gegen Veränderungen. Teammitglieder geben oft Hinweise auf Resignation oder darauf, wie schlecht das Arbeitsumfeld und/oder das Klima ist. Verhaltensmuster wie Schuldzuweisungen, Verleugnung, Wut, Verrat, passive Aggression und/oder suchen eines Sündenbocks kommen regelmässig vor.
- Keine Aussage möglich, weil

Weitere Fragen

Neben den typischerweise 30 bis 35 Fragen aus den einzelnen Dimensionen werden zusätzlich demographische Daten wie Alter, Berufserfahrung etc., erhoben. Daneben werden die Teilnehmenden auch nach einer Einschätzung zu den Stärken bzw. Schwächen des Teams befragt.

Zum einen können einzelne Dimensionen als Stärke/Schwäche markiert werden. Zum anderen werden die Teilnehmenden explizit nach Stärken und Schwächen in Form von Freitext befragt. Abschliessend sollen die Teammitglieder noch eine Selbsteinschätzung abgeben, wo man im Vergleich mit anderen Teams steht.

Unsere Fragen-Datenbank umfasst insgesamt mehr als 60 Fragen verschiedener Fragetypen mit über 200 Antwortmöglichkeiten. Dies ermöglicht es uns, tiefe und einmalige Einblicke in die Teams zu gewinnen, die wir nun vorstellen möchten.

Stärke dieses Teams?

Was ist die Stärke dieses Teams?

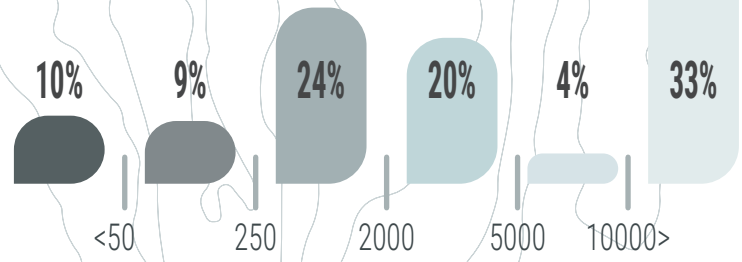
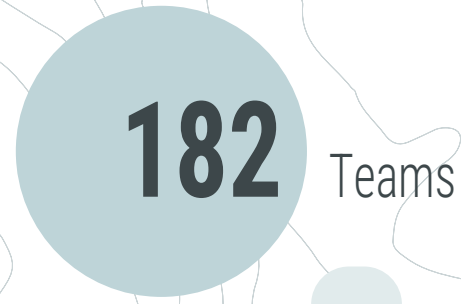
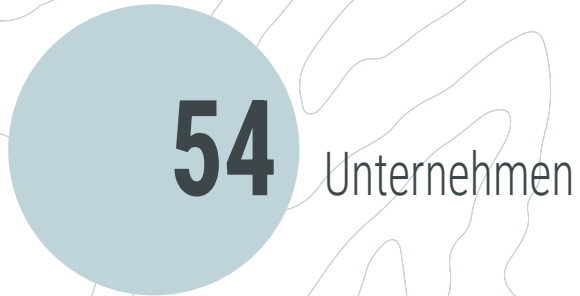
- Teamdynamik
- Teamumfeld
- Agile Methoden
- Produktfokus
- Technische Exzellenz
- Keine

Deine Meinung

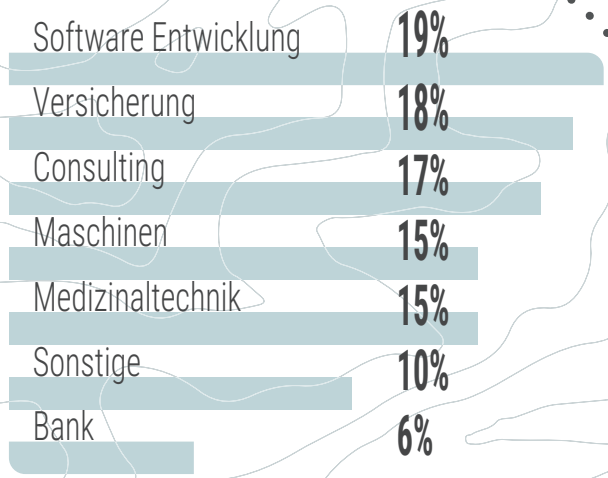
Was läuft nach deiner Meinung gut?

Bitte hier präzisieren

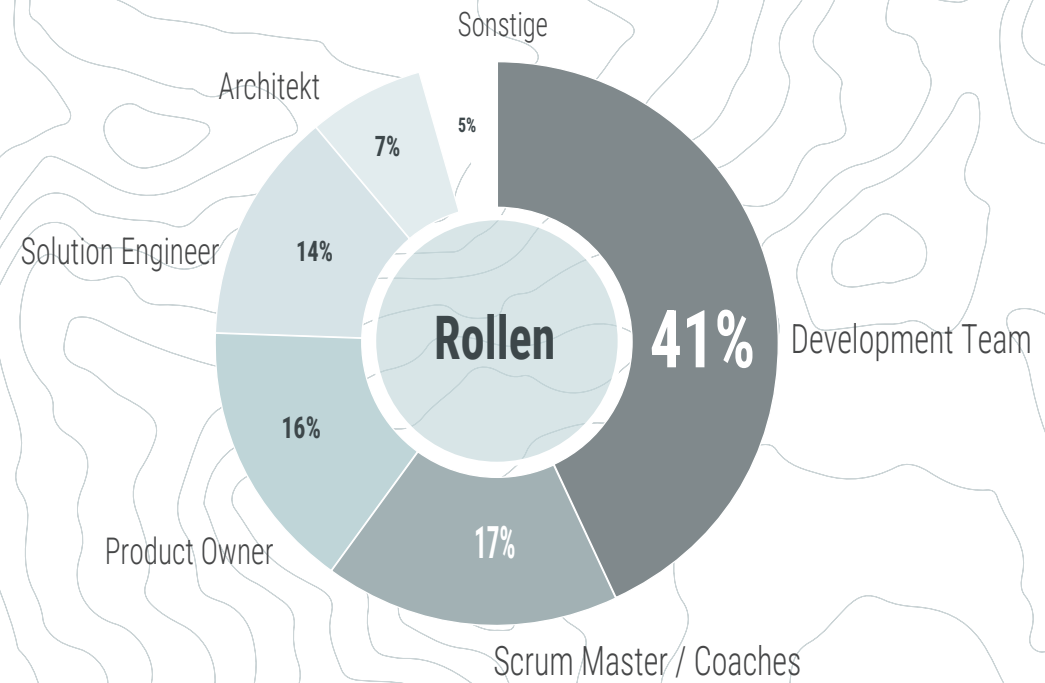
Datenbasis



Unternehmensgröße



Branchen

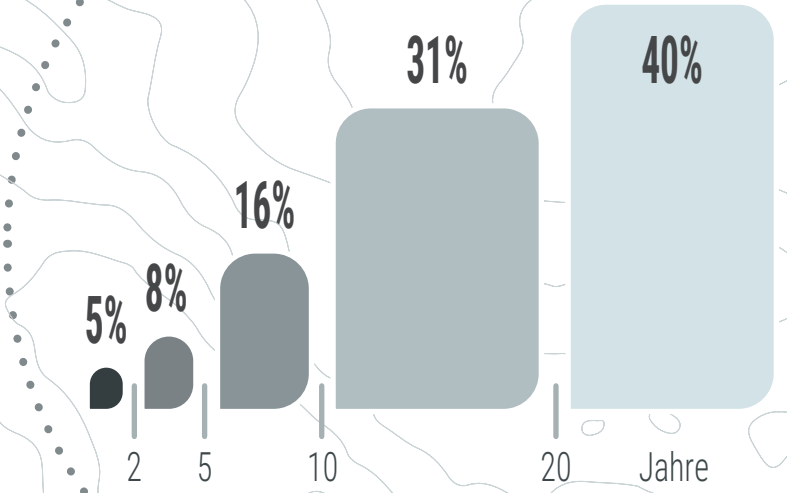
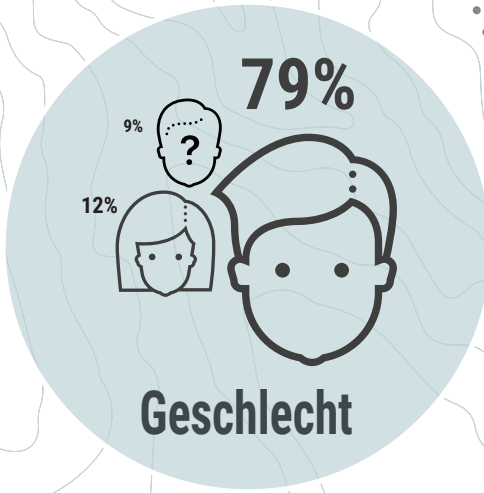
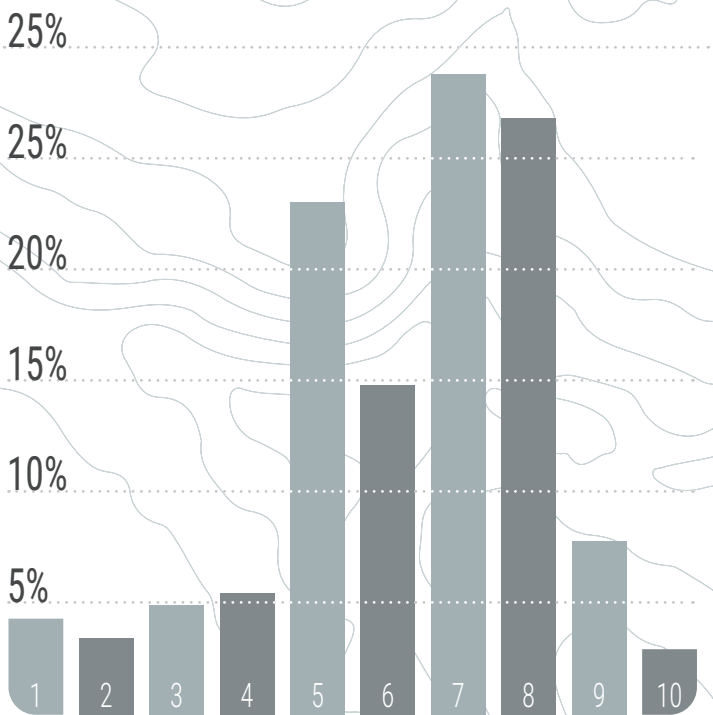


1218

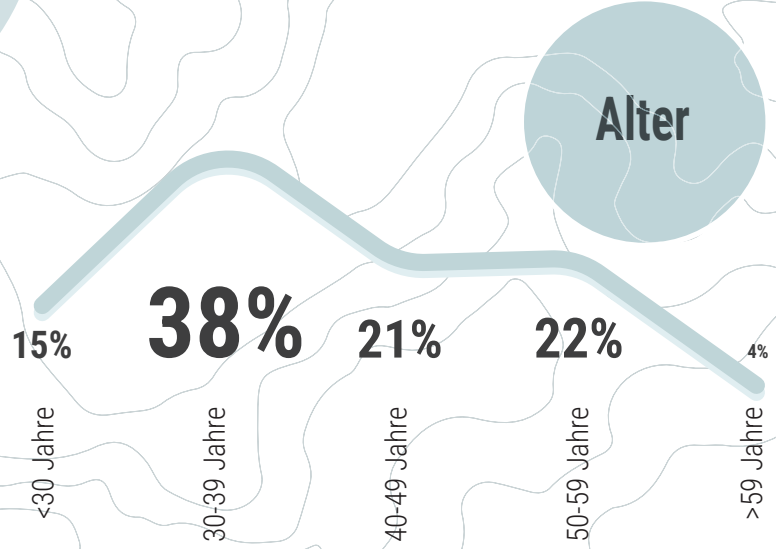
Teilnehmende

Agile Erfahrung

Selbsteinschätzung von 1-10



Berufserfahrung



Ergebnisse

Einleitung

Widmen wir uns nun den Stärken und Schwächen, die die Teilnehmenden in Ihren Teams ausgemacht haben.

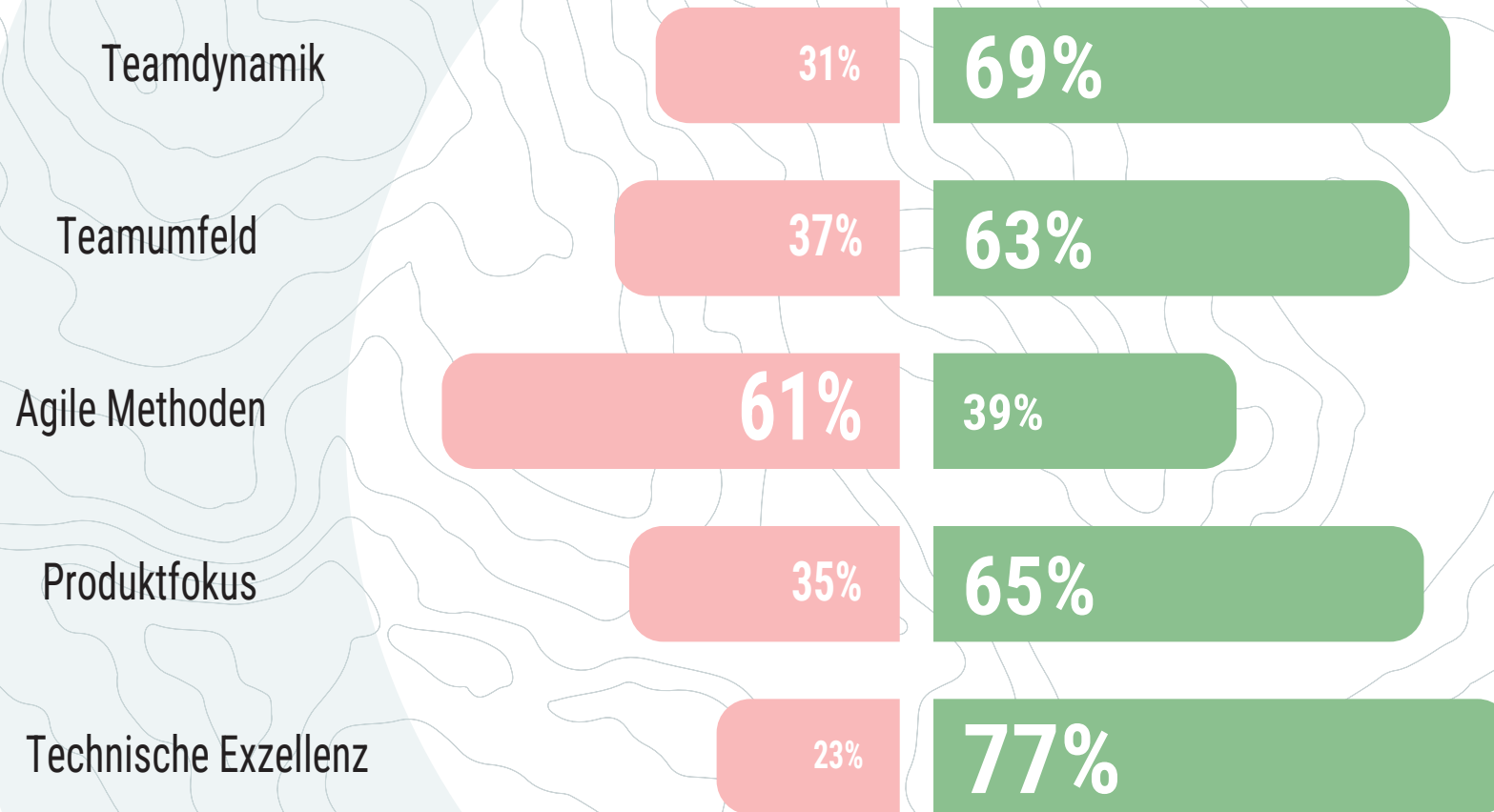
Bei jedem team.tschegg Fragen wir die Teammitglieder nach den subjektiv wahrgenommenen Stärken und Schwächen des jeweiligen Teams auf Basis der fünf Dimensionen - so können alle oder keine Dimension als Stärke bzw. Schwäche angewählt werden.

Die Ergebnisse sind positiv: Die Anzahl positiver Nennungen überwiegt bei vier von fünf Dimensionen teilweise deutlich die negativen Nennungen. So sehen über 75% die technische Exzellenz, also die Fähigkeiten und eingesetzten Werkzeuge als Stärke. Bei der Teamdynamik überwiegen die positiven Rückmeldungen ebenfalls stark die negativen.

Selbsteinschätzung

Die Dimension Agile Methoden, also der gemeinsame (agile) Zusammenarbeitsprozess im Team, wird als einziges häufiger als Schwäche, denn als Stärke genannt. Doch woran liegt das? Unsere Hypothese ist, dass die Zusammenarbeit und ihre Prozesse im Allgemeinen, wie auch der Einsatz agiler Methoden deutlich weniger greifbar ist als beispielsweise die Teamdynamik.

Darüber hinaus werden unserer Erfahrung nach Probleme oft dort sichtbar, wo die Arbeit erledigt wird - also im Prozess und den Methoden. Die Ursachen dafür liegen aber nicht selten in anderen Bereichen (bspw. dem Produktfokus). Daneben gibt es noch die einfache Vermutung, dass viele Unternehmen und ihre Teams die Methoden (egal ob agil oder nicht) noch immer nicht so einsetzen (können), dass sie Wert stiften. So oder so: Im Bereich agiler Methoden gibt es noch Potenzial!

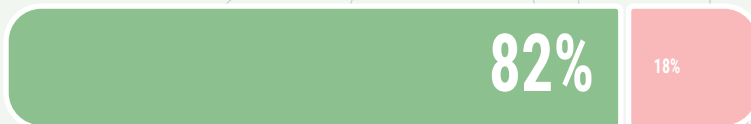


Die grössten Stärken

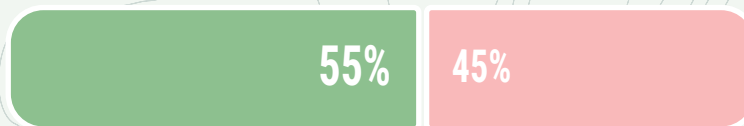
Teammitglieder sind produktiv und richtig eingesetzt



Teammitglieder beurteilen die psych. Sicherheit als sehr positiv



Ein Grossteil des Teams war in den letzten neun Monaten konstant.



Stärken stärken

Teams sind grundsätzlich leistungsbereiter, wenn die Teammitglieder entsprechend ihrer Neigungen und Kompetenzen eingesetzt sind und sich regelmässig herausgefordert fühlen.

Wenn Mitarbeitende ihr Fachwissen und ihre Soft Skills zudem stetig ausbauen und diese auch im Job regelmässig anwenden können, gehen sie mit mehr Motivation an die Arbeit.

Unsere Daten zeichnen ein sehr erfreuliches Bild: Mehr als 80% der Befragten aus den Teams gaben an, dass sie der Meinung sind, dass sie selbst und ihre Teammitglieder produktiv und gemäss ihren Stärken im Team eingesetzt sind.

Psychologische Sicherheit

Der Dauerbrenner in der Teamentwicklung: Amy Edmondson beschrieb psychologische Sicherheit schon 1999 in *Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams* als «gemeinsame Überzeugung aller Teammitglieder, dass das Team sicher ist, um zwischenmenschliche Risiken einzugehen».

Hierzulande hat insbesondere Google das Thema der Psychologischen Sicherheit popularisiert. Für Googles «Project Aristotle» ist Psychologische Sicherheit die Zauberformel starker Teams. Wie wir später sehen, bestätigen unsere Daten diese Analyse.

Besonders positiv: Schweizer Teams sind in diesem Punkt bereits sehr gut aufgestellt. 82% der Befragten beurteilen die psychologische Sicherheit in ihrem Team als sehr positiv.

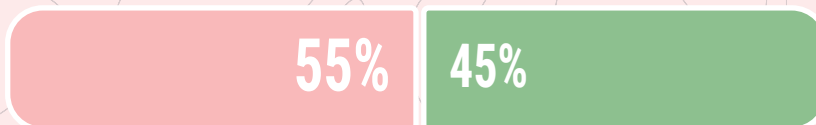
Kontinuität

Ein Team entfaltet sein gesamtes Potenzial erst nach gewisser Zeit in einem kontinuierlichen Prozess. Veränderungen in der Teamstruktur führen zwangsweise dazu, dass sich die sozialen Aspekte im Team neu ordnen müssen und damit auch das Vertrauen zwischen bestehenden und neuen Teammitgliedern wieder etabliert werden muss.

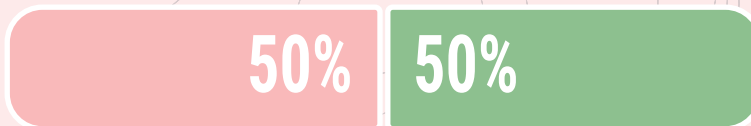
Stabile Teams scheinen sich jedoch hierzulande immer mehr durchzusetzen. Mehr als die Hälfte der Teams (55%) gaben an, dass mehr als 70% des Teams in den letzten neun Monaten konstant waren. Die Arbeit kommt also vermehrt zu den Teams, statt die Teams zur Arbeit, was es dem Team ermöglicht sich kontinuierlich und nachhaltig zu entwickeln.

Die grössten Schwächen

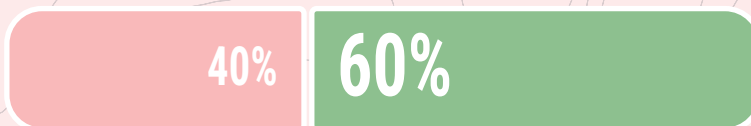
Mitglieder kennen das Konzept der WIP Limits nicht/ wenden es nicht an



Aufgaben erstrecken sich über mehrere Iterationen



Teammitglieder kennen eigene Cycle-Time nicht



Work-in-Progress Limits

Work-in-Progress Limits (WIP Limits) stammen aus dem Kanban System, welches ursprünglich in der Logistik eingesetzt wurde. WIP Limits begrenzen die maximale Anzahl von Aufgaben in verschiedenen Stufen des Workflows und stellen somit die Antithese zum Multi-Tasking dar, welches oft immer noch als produktives Arbeitsvorgehen gesehen wird.

Die Realität zeichnet aber ein anderes Bild. Je mehr Aufgaben begonnen werden, desto mehr wird das Arbeitssystem «verstopft» und der Output pro Zeiteinheit letztlich reduziert.

Unsere Daten zeigen, dass in diesem Bereich noch grosse Potenziale liegen: Mehr als die Hälfte der Teams (54.7%) kennt das Konzept entweder gar nicht oder wendet es nicht an, obwohl gängige Aufgaben-Tracking-Systeme wie Jira oder Azure DevOps diese einfach abbilden können und teilweise auch recht prominent platzieren.

Aufgabengrösse

Die Grösse einer einzelnen Aufgabe variiert von Team zu Team. Generell gibt es aber zwei Eigenschaften, die sich als vorteilhaft erweisen: (1) Kleiner ist besser und (2) die Aufgaben sollten keine grosse Varianz im Umfang haben. Idealerweise sollte sich eine Aufgabe innerhalb weniger Tage erledigen lassen und sich nicht über mehrere Wochen oder Iterationen erstrecken.

Die meisten Teams nutzen diese Vorteile jedoch (noch) nicht. Bei jedem fünftem Team ist die Aufgabengrösse zufällig und bei weiteren 50% sind die Aufgaben in der Regel so gross, dass sich diese über mehrere Iterationen bzw. Wochen erstrecken.

Durch (zu) grosse Aufgaben entstehen vermehrt Abhängigkeiten und Flaschenhälse, da zu viel Arbeit gleichzeitig im System ist (siehe WIP-Limite), welches letztlich die Produktivität des Teams negativ beeinflusst.

Cycle Time

Die Zykluszeit misst die Gesamtzeit, die vom Beginn einer Aufgabe bis zu ihrem Abschluss vergeht: Die Cycle Time beginnt in dem Moment, in dem die neue Aufgabe «In Bearbeitung» kommt und diese Aufgabe tatsächlich bearbeitet wird. Sie endet, sobald die Aufgabe vollständig bearbeitet ist.

Die wenigsten Teams nutzen die Zykluszeit all ihrer Aufgaben, um ihren «Fluss» kontinuierlich zu optimieren (11.1%). Darüber hinaus kennen mehr als 40% der Teams die eigene Cycle-Time gar nicht und können diese empirischen Daten somit nicht für Schätzungen oder Stakeholdermanagement nutzen.

Wie die Produktivität mittels Optimierung und Steigerung der Zykluszeit deutlich verbessert werden kann, wird fast ausschliesslich von den selten werdenden reinen Software-Support-Organisationen gezeigt.

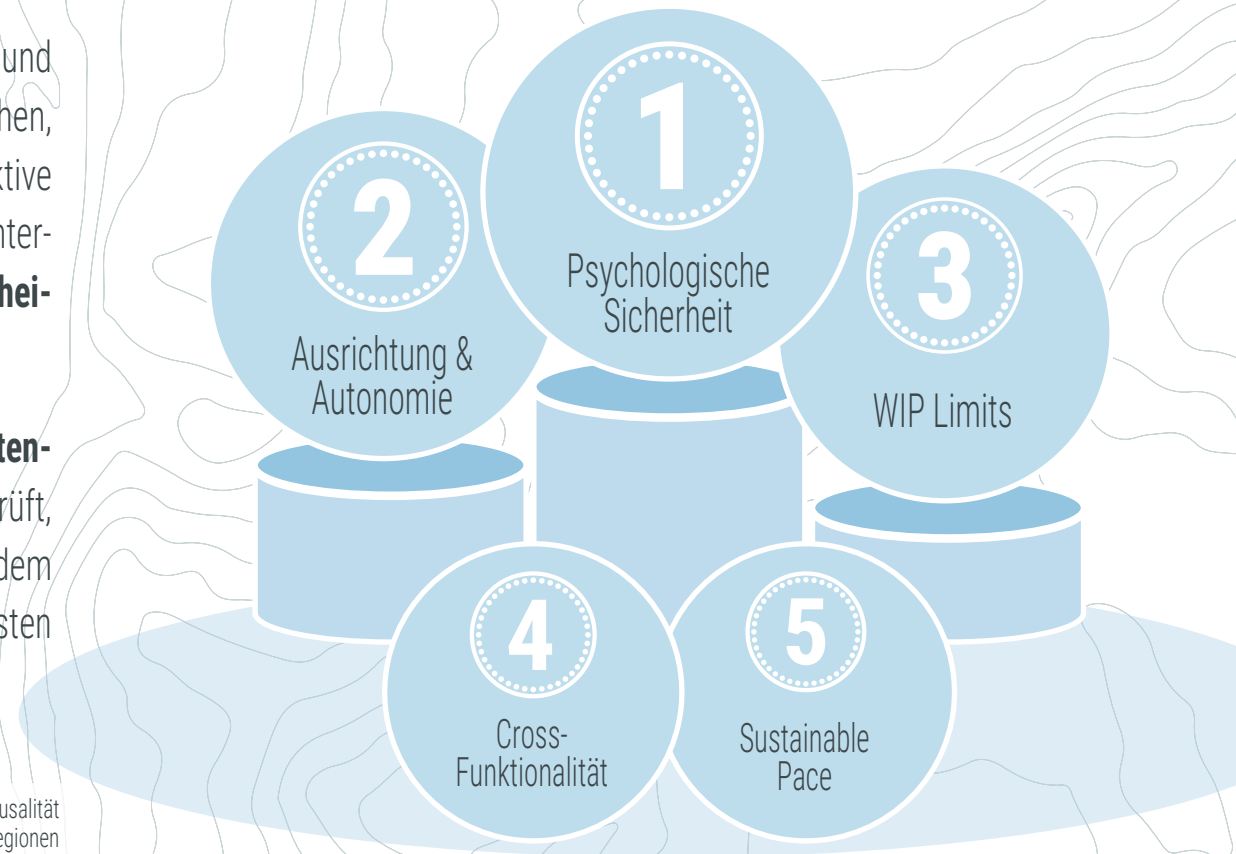
Erfolgsfaktoren

Top-Einflussfaktoren erfolgreicher Teams

Im vorangegangenen Kapitel haben wir uns mit den Stärken und Schwächen Schweizer Teams beschäftigt. Also jenen Bereichen, in den die Teams und ihre Mitglieder sich am stärksten, respektive schwächsten eingeschätzt haben. Mit diesem Ergebnis im Hinterkopf bleibt jedoch eine Frage offen: **Sind dies auch die entscheidenden Faktoren, welche erfolgreiche Teams auszeichnen?**

Um dieser Frage nachzugehen, haben wir über **30'000 Datenpunkte der insgesamt über 180 Teams** ausgewertet und geprüft, welche Elemente aus dem team.tschegg besonders stark mit dem Gesamtergebnis in Verbindung stehen*. Die fünf dominantesten Faktoren möchten wir nun vorstellen.

**Disclaimer:* An dieser Stelle möchten wir darauf hinweisen, dass eine Korrelation per se keine Kausalität besitzt. Es besteht lediglich ein "je mehr desto" Zusammenhang. Wir können also sagen, dass in Regionen mit vielen Störchen mehr Kinder geboren werden, aber wir können nicht sagen, dass in Regionen mit mehr Störchen deshalb mehr Kinder geboren werden. Wir werden in Zukunft alles daran setzen mit grösseren Daten noch robustere Aussagen treffen zu können.



Platz 1: Psychologische Sicherheit

Psychologische Sicherheit ist einer, wenn nicht der Haupttreiber erfolgreicher Teams. Wir haben gesehen, dass dies eine Stärke vieler Schweizer Teams ist, doch die spannende Frage ist: Wie schafft man es, eine hohe psychologische Sicherheit in einem Team zu erzeugen, denn:

Psychologische Sicherheit lässt sich nur schwer direkt beeinflussen, sondern ist häufig das Ergebnis von anderen Variablen im System. Auf der anderen Seite haben wir Zusammenhänge identifiziert, die darauf hinweisen, dass sich eine hohe psychologische Sicherheit auf andere Elemente auswirkt - bspw. positiv mit effizienten täglichen Check-In Meetings korreliert.

Unsere Daten liefern wertvolle Erkenntnisse, welche Faktoren positiv mit psychologischer Sicherheit korrelieren und somit einen Einfluss haben können:

Teams mit einer hohen psychologischen Sicherheit bewerten ihre «Sustainable Pace» - also ihre nachhaltig tragbare Arbeitsgeschwindigkeit bzw. -belastung besser als Teams mit niedriger psychologischer Sicherheit.

Teams, die WIP Limite erfolgreich einsetzen, bewerten ihre psychologische Sicherheit tendenziell besser als Teams, die das Konzept nicht kennen oder anwenden.

Teams, die eine hohe Teammoral und gutes Teamwork aufweisen, bewerten ihre psychologische Sicherheit tendenziell höher.

*«Psychologische
Sicherheit
ist eine
Grundvoraussetzung
für erfolgreiche
Teams»*

Erfolgsfaktoren

Platz 2: Ausrichtung & Selbstorganisation

Teams, welche angeben, dass ihre Arbeit stark mit der Strategie des Unternehmens im Einklang ist, erzielen in der Regel bessere Ergebnisse in unserem team.tschegg. Die Begründung dafür ist naheliegend: Wenn die Prioritäten im Unternehmen/ im Portfolio klar sind und es eine grössere Vision (ein «Warum») gibt, dann fällt es Teams bedeutend leichter, ihre eigene Arbeit zu priorisieren und am grossen Ziel auszurichten.

Ein weiterer positiver Nebeneffekt: Die Klarheit in Strategie und eigenem Handeln führt zu weniger teaminternen Diskussionen, welches zwei bedeutende Effekte mit sich bringt:

1) Das Konfliktpotenzial, welches die Teamdynamik gefährden kann, sinkt auf Grund von weniger mehrdeutig interpretierbaren Informationen. Fehlende Prioritäten sind unserer Erfahrung nach ein massgebender Konfliktherd in Teams.

2) Der erhöhte (Produkt-)Fokus, z.B. in Form einer scharfen und präzisen Produktvision, sorgt für eine höhere Produktivität, da tendenziell weniger Dinge umgesetzt werden, welche nicht wertstiftend für Kunden sind.

Zudem zeigen unsere Daten, dass Teams mit einem hohen Grad an Selbstorganisation besser Impediments lösen und auch eher WIP Limite berücksichtigen, was zusätzlich zur erhöhten Produktivität und einer nachhaltigeren Arbeitsgeschwindigkeit beiträgt (siehe Plätze 3 & 4).

«Alignment enables
Autonomy»

Platz 3: Work-in-Progress Limits

Wenn wir von Work-in-Progress Limits sprechen, geht es dabei nur bedingt um die strenge Anwendung nach Kanban. Vielmehr geht es um das Verständnis eines Grundkonzepts, welches in den meisten modernen Organisationen immer noch wie ein Paradoxon klingt:

Die maximale Effizienz für das Ergebnis entsteht selten aus der Maximierung der Auslastung der handelnden Akteure. Wir sprechen dabei von den Konzepten der Fluss-Effizienz versus Ressourcen-Effizienz.

Fluss-Effizienz sieht das Team, als wertschöpfendes System und versucht dementsprechend den Output dieses Systems zu optimieren. Bei der Ressourcen-Effizienz werden die einzelnen Inputfaktoren optimiert (z.B. die Auslastung der einzelnen Teammitglieder), in der Annahme, dass sich dies positiv auf das Ergebnis auswirkt.

Die Aufgaben wissensintensiver Arbeit (bspw. Software-Entwicklung) erfordern eine intensive (kognitive) Einarbeitung, die bei jedem Aufgabenwechsel zu einem gewissen Teil neu erfolgen muss. Daneben sorgen Informationskosten ("Was ist in der Zwischenzeit an neuen Erkenntnissen dazu gekommen?") dafür, dass Multi-Tasking auf Grund fehlender Begrenzung paralleler Arbeit zum regelrechten Produktivitätskiller wird.

Spannend ist an dieser Stelle den Blick zurück zu den Stärken und Potentialen der Teams zu werfen. Beim Thema Arbeit limitieren tut sich die grosse Mehrheit der Teams schwer, selbst wenn das Team schon Erfahrung mit agilen Methoden gemacht hat. Dies lässt uns zum Schluss kommen, dass hier ein riesiges Potenzial für die Entfaltung der Teams liegt!

**«Stop Starting - Start Finishing»
Erfolgreiche Teams limitieren ihre Arbeit**

Erfolgsfaktoren

Platz 4: Sustainable Pace

Auch wenn in Scrum von Sprints für bestimmte zeitlich limitierte Iterationen gesprochen wird, sollte für erfolgreiche Projekt- oder Teamarbeit die Metapher des Marathons gelten. Ausserdem: Was sind einhundert 200m Läufe am Stück? Richtig, ein 20km Halbmarathon.

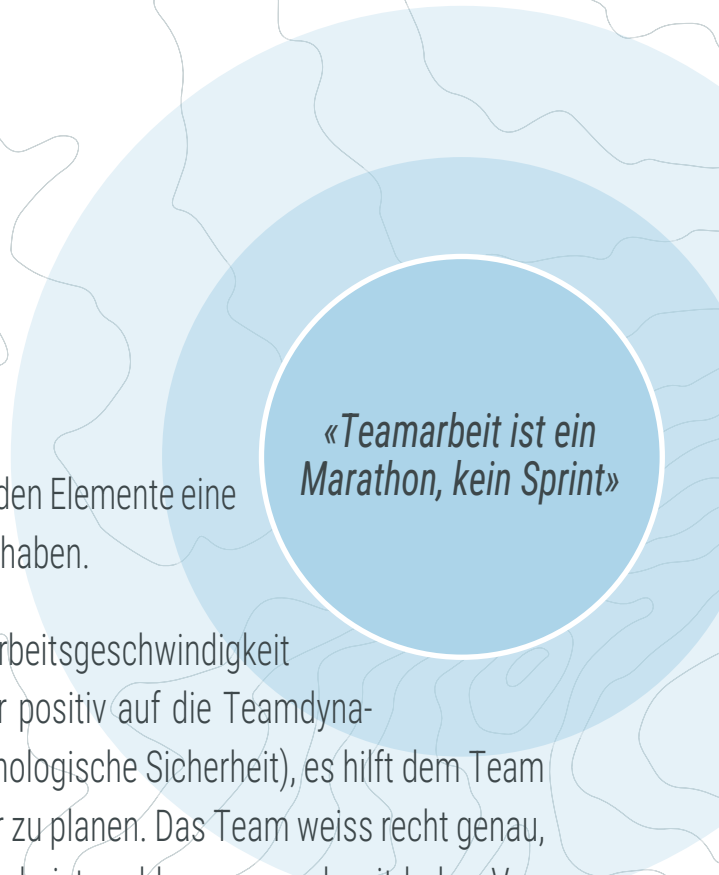
Wie bei der Produktentwicklung gibt es beim Marathon ebenfalls verschiedenen Stufen und Etappen, mitunter auch mit verschiedenen Geschwindigkeiten. Ein Erfolgsfaktor bleibt dennoch: Die Geschwindigkeit muss so gewählt werden, dass diese für längere Zeit problemlos gehalten werden kann und der Gesamterfolg nicht damit gefährdet wird, eine gewisse (Teil-)Strecke (oder einen gewissen Meilenstein) möglichst schnell zu erreichen.

Ein wichtiges Hilfsmittel ist dabei die Limitierung der Arbeit, welche im System aufgenommen wird (siehe Platz 3). Unsere Da-

ten zeigen, dass diese beiden Elemente eine stark positive Korrelation haben.

Eine nachhaltige Arbeitsgeschwindigkeit wirkt sich daher nicht nur positiv auf die Teamdynamik aus (insbes. die psychologische Sicherheit), es hilft dem Team auch besser bzw. genauer zu planen. Das Team weiss recht genau, was es zu leisten im Stande ist und kann so auch mit hoher Verbindlichkeit mit seinen Stakeholdern kommunizieren.

Die Schwierigkeit besteht darin, dass viele Organisationen noch immer die Menschen zur Arbeit bringen (Projekte mit temporären Projektteams und überaus ambitionösen Timelines) und die Arbeitsbelastung, sehr grossen Schwankungen unterworfen ist, was regelmässig zu Frustration, und damit verbunden Fluktuation, führt, welche die Leistung des Teams weiter negativ beeinträchtigt.



«Teamarbeit ist ein Marathon, kein Sprint»

Platz 5: Cross-Funktionalität

Der Scrum Guide schlägt für die ideale Teamgrösse 7+2 Mitglieder vor. Diese Zahl ist nicht einfach aus der Luft gegriffen, sondern resultiert aus mehreren Faktoren, unter anderem dem Kommunikationsaufwand und anderen Transaktionskostenfaktoren, die die Produktivität beeinflussen können.

Auf der anderen Seite arbeiten Teams mitunter an so komplexen Aufgaben, dass Cross-Funktionalität (jedes Teammitglied verfügt über mehrere Fähigkeiten & mehrere Personen haben überlappende Fähigkeiten) kaum gewährleistet werden kann, da schlichtweg so viele verschiedene Fähigkeiten gebraucht werden.

Die Teamgrösse ist jedoch nicht der schlagende Faktor. Laut unseren Daten besteht kein signifikanter Zusammenhang zwischen der Teamgrösse und dem Gesamtergebnis. Dafür gibt es zwei mögliche Gründe:

1) Eingespielte Teams schaffen es durchaus auch mit zehn oder mehr Mitgliedern über die Zeit sehr effizient zu arbeiten.

2) Teams mit deutlich mehr als zehn Personen sind eher selten, sodass dies kein guter Indikator mehr für eine hohe Teamperformance ist.

Die Zusammensetzung des Teams dagegen ist ein wichtiger Faktor. So wirkt sich die Interdisziplinarität bzw. Cross-Funktionalität der Teammitglieder positiv auf die Gesamtperformance des Teams aus und legt die Vermutung nahe, dass die (früher) vielfach gepriesenen Expertenteams zu einer aussterbenden Gattung gehören.

«Nicht die Grösse, sondern die Zusammensetzung zeichnet erfolgreiche Teams aus»

Weitere interessante Erkenntnisse

Dokumentationsdisziplin

Eine überraschende Erkenntnis (zumindest auf den ersten Blick) ist der negative Zusammenhang zwischen der Dokumentationsdisziplin und der idealen Grösse des Teams.

Dabei lassen sich schlagkräftige Argumente für diesen Zusammenhang finden:

«Grössere Teams haben eine höhere Dokumentationsdisziplin»

Kleinere Teams (7 +/- 2 Mitglieder) können sich schneller und informeller austauschen, daher sinkt die Notwendigkeit für eine rigide Dokumentation bzw. einer ausgefeilten Dokumentationsstrategie.

Gewisse minimale Standards, nur schon auf Grund von regulatorischen Anforderungen und Qualitäts-Aspekten, sollten dennoch definiert und gepflegt werden.

Überdurchschnittlichkeit

Beim «Better-than-average»-Effekt bzw. dem Überdurchschnittlichkeitseffekt handelt es sich um ein zutiefst menschliches Phänomen, welches schnell erklärt ist: Wir bewerten uns selbst als schlauer, schöner, netter oder schlicht besser als andere. Zu beobachten ist dies überall im Alltag. Jeder ist ein hervorragender Autofahrer und gerade Hobbysportler sind stets nur eine Knieverletzung von der Profi-Karriere entfernt gewesen.

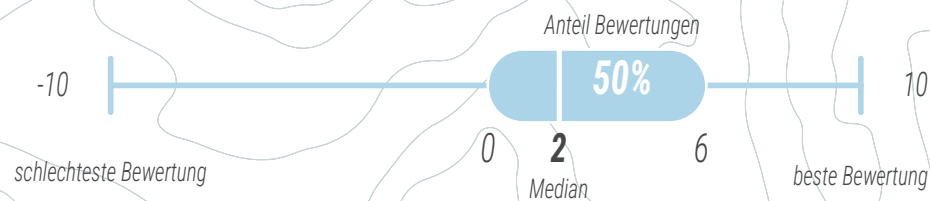
Genau dieses Phänomen können wir auch bei der Selbsteinschätzung der Teams hinsichtlich des Einsatzes agiler Methoden beobachten. Die Teammitglieder sollten ihr eigenes Team auf einer Skala von -10 bis +10 mit anderen Teams im eigenen Unternehmen, sowie im Marktvergleich bewerten.

Wir sehen eindeutig, dass sich die Teams

Agile Teams unterliegen dem «Better-than-Average» Effekt

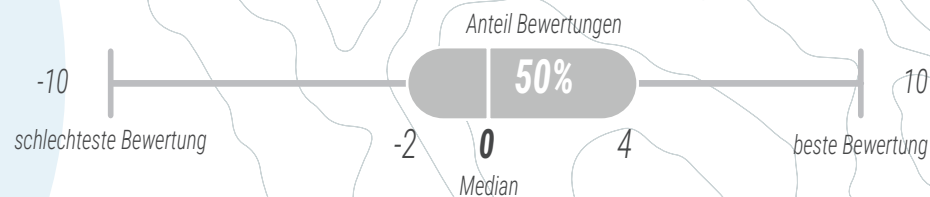
Einschätzung Team innerhalb Organisation

Frage: Wie schätzt du dein Team hinsichtlich Agilität im Vergleich zu anderen Teams innerhalb deiner Unternehmung?



Einschätzung Team ausserhalb Organisation

Frage: Wie schätzt du das Team hinsichtlich Agilität im Vergleich zu anderen Teams in anderen Unternehmen ein?



hinsichtlich des Einsatzes der agilen Methoden systematisch überschätzen - insbesondere innerhalb des eigenen Unternehmens.

Als eine mögliche Erklärung (neben dem Überdurchschnittlichkeitseffekt) sehen wir die Tatsache, dass circa 80% unserer Teams aus dem Bereich der Informationstechnologie sind, in welchem agile Methoden und Agilität ihre Wurzeln haben und die Teams dadurch auch heute noch einen gewissen «methodischen Vorsprung» vor Teams in anderen Domänen haben.

Fazit

In diesem Kapitel haben wir die fünf treibenden Faktoren erfolgreicher Teams auf Basis unserer Daten von mehr als 180 Teams vorgestellt. Selbstverständlich kratzen wir hiermit erst an der empirischen Oberfläche von dem, was erfolgreiche Teams auszeichnet, doch wir möchten abschliessend gerne unser Gedanken und unsere "Formel" als ein erstes Fazit teilen:

Abgesehen von einem inkrementellen, adaptiven Vorgehen sind es fünf wesentliche Merkmale, die dank ihrer Treiber und in Kombination erfolgreiche Teams auszeichnen.

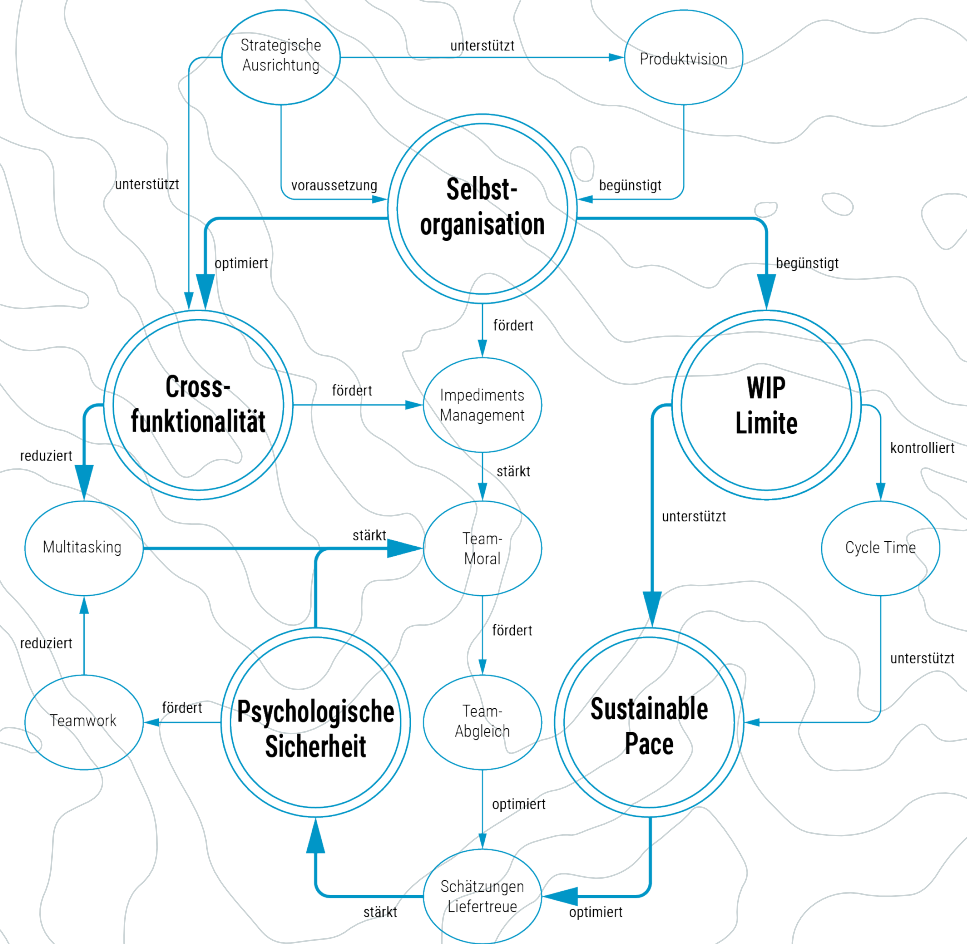
- Ein hohes Mass an Selbstorganisation, ein klarer Fokus in der Arbeit und Klarheit in den Rollen begünstigen WIP Limite.
- Das Verfolgen und aktive managen von WIP Limiten ermöglichen Teams eine nachhaltige Arbeitsgeschwindigkeit zu erreichen. Diese wiederum macht es dem Team möglich mehr Verbindlichkeit über die eigene Leistung zu erlangen.

- Cross-Funktionalität ist ebenso ein wichtiger Treiber für nachhaltige Arbeitsgeschwindigkeit, denn diese führt dazu, dass Arbeit nicht nur von einer Person ausgeführt werden kann und reduziert somit das Multi-Tasking.
- Psychologische Sicherheit wiederum fördert das Teamwork, reduziert dadurch Multi-Tasking und stärkt die Teammoral, was sich wiederum positiv auf die nachhaltige Arbeitsgeschwindigkeit auswirkt.
- Die nachhaltige Arbeitsgeschwindigkeit steht dabei im Mittelpunkt. Teams, die diese erreicht haben und dabei echten Business Value liefern können, sind dadurch und durch die vier anderen Treiber in und mit sich zufriedener. Dadurch entsteht eine Kultur der Wertschätzung, der Offenheit, des Mutes, Respektes, eine Kultur mit Selbstverpflichtung und klarem Fokus.

Um diese fünf Faktoren nachhaltig in Organisationen zu begünstigen, müssen wir direkt an den Verhältnissen arbeiten. Meistens sind es nämlich die Verhältnisse, die dafür sorgen, dass Teams

nicht ihr volles Potenzial entfalten können. Organisationen prägen Verhältnisse, die wir als Realität akzeptieren. Wir müssen genau dort ansetzen, wo es Reformen braucht und schätzen, was Positives im System bereits nachhaltig verankert ist.

Wir könnten auch am Verhalten bzw. der Haltung in den Teams direkt arbeiten. Dieser Ansatz kann jedoch nicht skalieren. Die intensive Arbeit am Menschen, mit dem Ziel, das Verhalten und vielleicht sogar die Haltung zu ändern, erfordert massive Ressourcen. Will ich eine Organisation verändern, habe ich mit diesem Ansatz keine Chance. Ich kann nicht nur wegen der «Dunbar-Zahl» - die theoretisch kognitive Grenze der Anzahl an Menschen, mit denen ich als Einzelperson soziale Beziehungen unterhalten kann - sondern auch aufgrund der Intensität der Arbeit keine 100 Menschen auf persönlicher Ebene



Schlusswort

Doch was machen wir aus den gewonnenen Erkenntnissen? "A fool with a tool is still a fool" heisst es so schön. Die Herausforderung wird sein, die gewonnenen Erkenntnisse in die Praxis zu überführen. Ansätze zu finden, damit die vorhandenen Teams möglichst effizient und effektiv arbeiten können. Der swiss team report gibt uns da ein paar Ideen.

Diese Arbeit wird oft auf der Ebene der Organisation, der Strukturen, der Prozesse oder wie wir oft sagen den Verhältnissen geschehen müssen. Insofern soll der Swiss Team Report dem Management ein Argumentarium an die Hand geben, notwendige Veränderungen anzugehen. Zusammen mit den Menschen, mit den Teams. So das am Ende im nächsten swiss team report eine sichtbare und spürbare Veränderung stattgefunden hat.

Wir von dot bleiben dran. In der nächsten Ausgabe wird das Thema Skalierung wohl stärker in den Vordergrund rücken, denn unsere Welt ist vielerorts so komplex, dass unmöglich ein Team, oder auch zwei oder drei Teams den Herausforderungen gewach-

sen ist bzw. sind. Skalierung ist aber nicht die einzige Lösung und ebenfalls nicht immer das richtige Mittel zur Effizienzsteigerung - sei dies Time-to-Market, Qualität oder Kundenzufriedenheit.

Wir möchten uns deshalb auch vermehrt der Führung von Teams widmen, denn auch hier liegen grosse Potenziale für die Entfaltung der Teams zu wahren Alleskönnern.

Du darfst gespannt sein. Herzlichen Dank für Dein Interesse und Deine Unterstützung!

Hast du Fragen? Möchtest du mehr Informationen zum Tool oder willst du wissen, wie wir ticken?



tschegg.io | hallo@tschegg.io
dotag.ch | info@dotag.ch



dot-consulting-ag

