



# BRITE: TEAMEFFEKTIVITÄT NEU DEFINIEREN

Leadership Circle

LEADERSHIP  
CIRCLE.

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>GROSSARTIGE MENSCHEN SIND KEINE GARANTIE FÜR GROSSARTIGE TEAMS</b>	3
<b>DAS PROBLEM</b>	4
<b>EIN NEUES MODELL FÜR TEAMEFFEKTIVITÄT</b>	5
<b>MUSTERSEITE AUS DEM BRITE-BERICHT</b>	6
<b>BRITE IN AKTION</b>	7
Sofortiger Gewinn	8
Tiefgreifender Wandel	8
Neue Dynamik	8
<b>JETZT SIND SIE DRAN</b>	9

## **GROSSARTIGE MENSCHEN SIND KEINE GARANTIE FÜR GROSSARTIGE TEAMS.**

Erinnern Sie sich noch an Quibi? Quibi, eine exklusiv für Mobilgeräte entwickelte App für Serien im Kurzformat, war den Köpfen von Jeffrey Katzenberg (Mitbegründer von DreamWorks) und Meg Whitman (frühere CEO von eBay und HP) entsprungen. Auf den ersten Blick hatte Quibi ideale Voraussetzungen: legendäre Führungskräfte, Finanzierung in Milliardenhöhe und einige der schlauesten Köpfe aus der Technologie- und Entertainment-Branche. Aber nach sechs Monaten war es schon wieder verschwunden. Trotz früher Erfolge – darunter fast 380.000 Downloads am Tag der Lancierung – schaffte es die Unternehmensführung nicht, als geschlossenes Team zu agieren. Entscheidungen über Inhalte wurden engmaschig kontrolliert, das Kostenmodell kollidierte mit dem Nutzerverhalten und der Marktrealität und der Mangel an Einigkeit über die Strategie unter den Gründer/innen schwächte die Agilität des Start-ups. Die genialen Einzelpersonen und großen Ideen wurden nie zu einem echten Team, das sich gemeinsam weiterentwickeln kann.

Und das finden wir nicht nur in Start-ups. Die jüngste Boeing 737 MAX-Krise hat gezeigt, wie sogar Weltklasse-Organisationen straucheln können, wenn es Teams an Einigkeit, Transparenz und einem gemeinsamen Ziel mangelt. Das Flugzeug war ein Sorgenkind – zwei Abstürze ohne Überlebende, gefolgt von einem dritten Vorfall, bei dem ein Notausstiegsverschluss einer brandneuen 737 MAX 9 in 4.900 Metern Höhe weggeblasen wurde, weil Sicherungsschrauben in dem Bauteil fehlten. Die darauffolgende Untersuchung durch die Bundesluftfahrtbehörde der Vereinigten Staaten (FAA) deckte breite Mängel in der Qualitätskontrolle und Fertigung auf. Dies hatte schwerwiegende rufschädigende und finanzielle Folgen: Die Fähigkeit von Boeing zur Zertifizierung der eigenen Flugzeuge wurde eingeschränkt, Aufsichtsbehörden und Airlines verloren das Vertrauen und es folgten Ansprüche und Verluste in Milliardenhöhe. Trotz herausragender Ingenieure, umfangreicher Ressourcen und hoher Einsätze schafften es die Unternehmensführung und Teams nicht, als geschlossenes, fein abgestimmtes System zu arbeiten. Das Ergebnis war nicht nur technisches Versagen, sondern das Zusammenbrechen der kollektiven Verantwortung.

Tatsächlich sind diese Geschichten keine Seltenheit. Sie sind Weckrufe. Es passiert in allen Branchen und auf jeder Führungsebene: außergewöhnliche Einzelpersonen ergeben nicht automatisch außergewöhnliche Teams. Wenn Führungskräfte Teameffektivität als ein Nebenprodukt der individuellen Entwicklung behandeln, übersehen sie etwas wesentliches.

Aber eins nach dem anderen. Denn wenn wir uns für die Teamentwicklung interessieren, müssen wir als erstes verstehen, was ein Team eigentlich ist.

Für uns ist ein Team nicht einfach eine Gruppe aus leistungsstarken Mitgliedern. Es ist ein lebendiges, dynamisches System – mit seinen eigenen Mustern, blinden Flecken, Stärken und Potential. Wenn wir über ein Team sprechen, meinen wir eine Gruppe aus drei bis 20 Personen, die sich regelmäßig treffen, ein gemeinsames Ziel verfolgen und deren Dynamik bestimmt, wie Arbeit erledigt wird. Aber Teameffektivität entsteht nicht von alleine. Sie muss kultiviert werden – bewusst, systematisch und mit dem Fokus darauf, wie das Team zusammenarbeitet.

***Kurz, großartige Menschen sind nicht genug.***

In Anbetracht dieses Problems wussten wir, dass Teams einen Weg brauchen, sich selbst klar zu sehen – nicht als Summe von Einzelpersonen, sondern als lebendiges System mit eigenen Mustern und seiner eigenen Energie. Wir haben jahrelang nach einer Bewertung gesucht, die diese Dynamik auf eine ehrliche Weise widerspiegelt und gleichzeitig Handlungswege aufzeigt. Aber wir haben keine gefunden.

Also haben wir eine entwickelt.

## DAS PROBLEM

CEOs und HR-Teams investieren intensiv in die individuelle Entwicklung – Executive Coaching, Führungsschulungen, Talentprogramme –, stellen dann Teams aus diesen Einzelpersonen zusammen und erwarten Großartiges. Aber in den meisten Fällen bekommen sie nichts Großartiges. Sie bekommen Mittelmäßigkeit.

Eine [Harvard Business Review-Studie](#) unter 95 Teams aus 25 führenden Unternehmen hat ergeben, dass fast 75 % der funktionsübergreifenden Teams dysfunktional sind und in grundlegenden Bereichen wie der Einhaltung von Budgets, der Ausrichtung auf ein Ziel und Projektfristen enttäuschende Leistungen erbringen. Und das gilt nicht nur für funktionsübergreifende Teams. In unserer Arbeit sehen wir die Dysfunktionalität bei praktisch allen Arten von Teams auf allen Ebenen, ob neu zusammengestellt oder bereits etabliert: in Dienstleistung und Lieferung, Produktion, Forschung und Entwicklung, im akademischen wie im gemeinnützigen Umfeld sowie in Führungsteams.

Ein Beispiel: Bei einem weltweiten Fertigungsunternehmen, mit dem wir zusammengearbeitet haben, bestand das Executive Team aus 10 hochkompetenten Führungskräften. Ihre individuellen Profile zeichneten sich durch Stärke, Ehrgeiz und Fachwissen aus. Ein Blick auf die Teamdynamik mit der BRITE-Bewertung deckte jedoch wichtige Energieräuber in genau den Bereichen auf, durch die sich starke Teams auszeichnen – Vertrauen, Einigkeit und Verbundenheit. Trotz der Talente im Raum war das Team festgefahren.

Energieräuber können sich im Team auf vielfältige Art und Weise als Dysfunktionalität manifestieren:

- Nach Meetings sind die Teammitglieder erschöpft statt inspiriert.
- Statt Einigkeit liegen konkurrierende Ziele vor, die die Teammitglieder in unterschiedliche Richtungen ziehen.
- Besprechungen generieren mehr Lärm als Klarheit.
- Die Teammitglieder kapseln sich ab, weil sie nicht mehr gerne zusammenarbeiten.
- Anhaltende Konflikte schwächen das Vertrauen.
- Den Führungskräften ist bewusst, dass ihr Team sein Potential nicht ausschöpft. Sie wissen aber nicht, wie sie das ändern können.

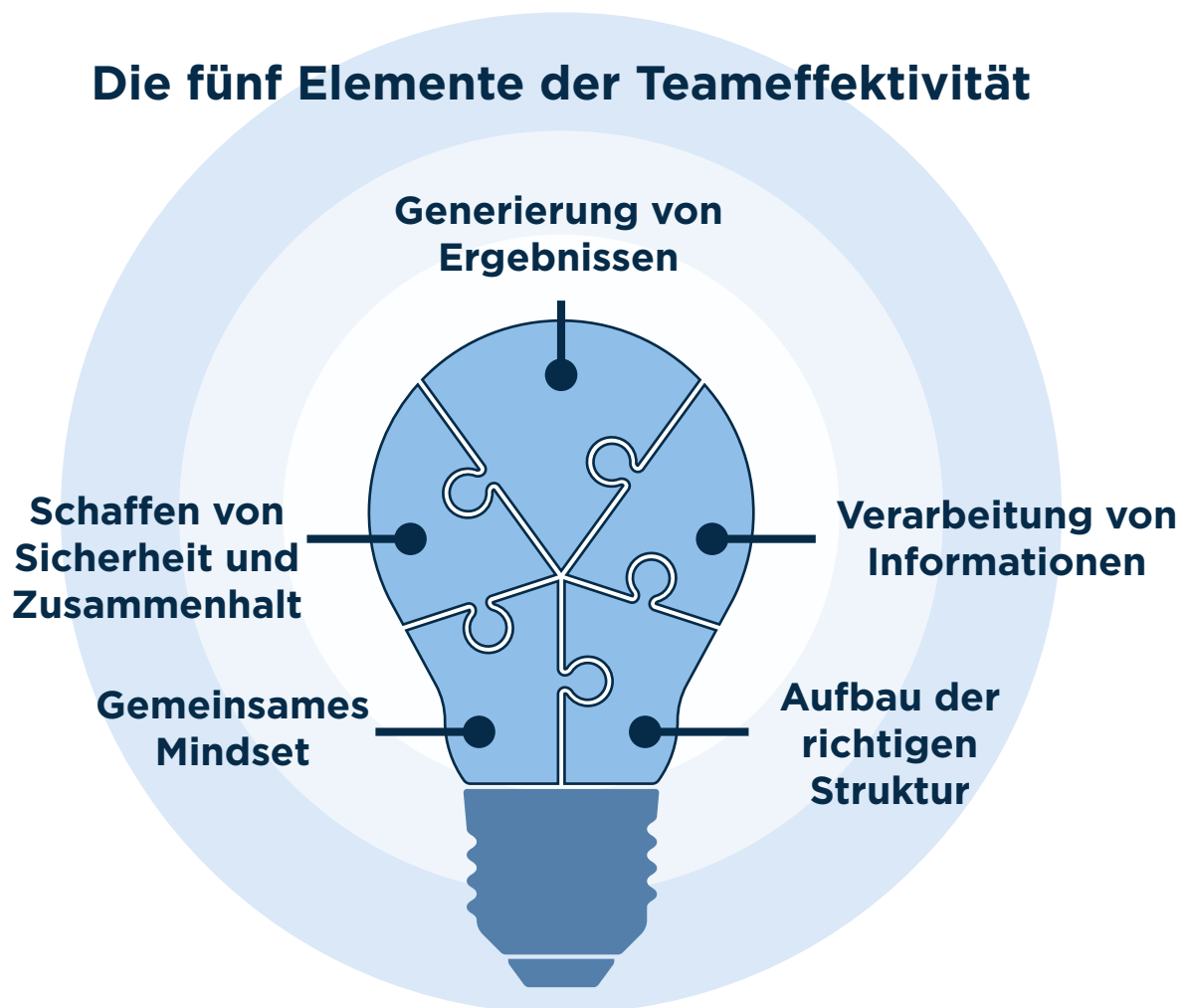
Kommt Ihnen das bekannt vor? Wir waren alle schon in solchen Teams – in denen einmal die Augen verdrehen das ganze Gespräch auf Abwege bringt, die lauteste Stimme die beste Idee übertönt

und sich Cliques schneller bilden, als ein Konsens gefunden werden kann. In denen das Meeting *nach* dem Meeting mehr Bedeutung hat, als das Meeting selbst, und in denen sich Spannungen als verspätete Entscheidungen, doppelte Mühe, Verschwendung von Ressourcen und angestaute Frustration manifestieren. Eine Panne führt zur nächsten, bis das Team aufhört, das Geschäft voranzubringen, und beginnt, es auszubremsen.

Und je höher die Ebene, umso höher die Kosten. Eine [Studie von Bain & Company](#) unter 1.250 Executive-Führungskräften hat einen klaren Zusammenhang zwischen der Leistung eines Unternehmens und der Stärke des Executive-Teams aufgezeigt – und nur eins von fünf Teams war leistungsstark. Das bedeutet, dass bei vier von fünf Executive-Teams signifikantes Leistungspotential ungenutzt bleibt.

Das hat einen einfachen Grund: Man kann ein Team nicht coachen, indem man Einzelpersonen coacht. Für echten Fortschritt muss man sich damit befassen, wie die Energie durch das Team als Ganzes fließt. Denn im Kern handelt es sich bei einer Teamdysfunktion um ein Energieproblem. Wenn die Zusammenarbeit stagniert, Verantwortung vermieden wird oder sich Entscheidungen hinziehen, wird der Energiefluss zwischen den Teammitgliedern verlangsamt oder ganz unterbrochen. BRITE deckt diese Blockaden auf und zeigt, wo Energie geraubt wird, wo sie unproduktiv versackt und wo sie in Bewegung gebracht werden muss, um das Team wieder in Gang zu bringen.

## Die fünf Elemente der Teameffektivität



# EIN NEUES MODELL FÜR TEAMEFFEKTIVITÄT

Wenn ein Team einfach als Summe von Einzelpersonen behandelt wird, wird eine grundlegende Tatsache ignoriert: In dem Moment, in dem ein Team formiert wird, entsteht eine neue Einheit. Plötzlich wird die Art und Weise, wie die Teammitglieder interagieren und miteinander – oder gegeneinander – arbeiten wichtiger als das Verhalten der Einzelpersonen. Die Energie, die unter den Teammitgliedern generiert wird, bestimmt die Effektivität, die Produktivität und sogar die Zufriedenheit.

Energie ist der unsichtbare Strom, der durch jedes Team fließt. Die Kombination aus Motivation, kognitiver Anstrengung und kollektiver Dynamik bestimmt, ob ein Team geeint ist und vorankommt – oder ob es gespalten ist und stagniert. Die Energie zeigt sich in jeder Interaktion, jeder Entscheidung und jedem Moment der Zusammenarbeit. Sie verwandelt individuelle Beiträge in kollektive Wirkung.

Wir haben einen Weg gefunden, um diese Energie aufzudecken, zu erfassen und zu messen.

Die **BRITE-Teambewertung** beleuchtet, welche Faktoren Teams aufblühen lassen – nicht nur in der Theorie, sondern in der Praxis. Sie hilft Teams, ehrlich zu reflektieren, Klarheit zu erlangen und gemeinsam zu wachsen. Denn wenn ein Team geeint ist, Vertrauen groß schreibt und sinnvoll kommuniziert, ändert sich alles – nicht nur das Potential, sondern die Leistung.

Über unsere Befragungen von über 26.000 Teams weltweit in fast jeder Branche, haben wir die fünf entscheidenden Elemente identifiziert, die die effektivsten Teams auszeichnen:

## GEMEINSAMES MINDSET

Die effektivsten Teams haben ein gemeinsames Verständnis davon, wer sie sind und was sie zusammen verfolgen wollen.

### Energieergebnis

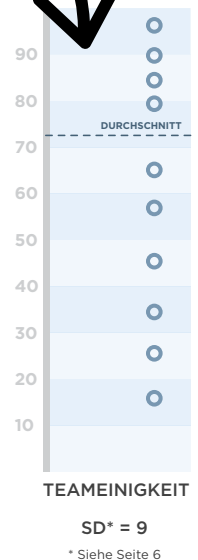
73

FARBE	ENERGIE-ERGEBNIS	INTERPRETATION
	70 - 100	Volle Energie
	50 - 69	Teilweise Energie
	Unter 50	Unzureichende Energie

**TEAMEINIGKEIT:** Die Teameinigkeit zeigt, inwiefern die Teammitglieder die gleichen Erfahrungen teilen.

**ENERGIEERGEBNIS:** Dieser Wert gibt das kollektive Ergebnis des Teams in den jeweiligen Elementen der Teameffektivität an.

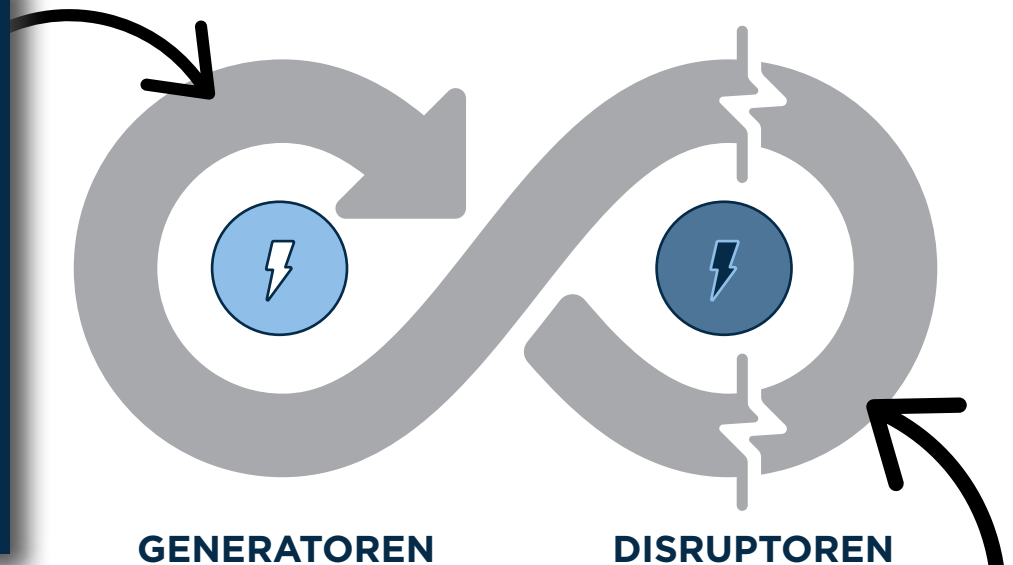
**ENERGIEFLUSS:** Der Energiefluss wird durch die Schattierung dargestellt, je nachdem, ob die Energie im Team voll, teilweise oder unzureichend fließt.



Darüber hinaus richtet der Bericht den Fokus auf wichtige Energiegeneratoren und -disruptoren – die Faktoren, die sich nach unseren Erkenntnissen am stärksten auf die jeweiligen Elemente der Teameffektivität auswirken.

**ENERGIEGENERATOREN:**

Energiegeneratoren steigern den Energiefluss in einem Team: Je höher das Generator-Ergebnis, umso mehr Energie fließt im Team. Beispiele dafür sind der Glaube an Teameffektivität, klare Rollen und Verantwortlichkeiten, emotionale Team-Intelligenz, ein offener Informationsaustausch und kollaborative Problemlösung.



- **Gemeinsames Mindset:** Die effektivsten Teams haben ein gemeinsames Verständnis davon, wer sie sind und was sie zusammen verfolgen wollen.
- **Aufbau der richtigen Struktur:** Die effektivsten Teams sind so strukturiert, dass eine blühende Teamkultur sichergestellt wird.
- **Schaffen von Sicherheit und Zusammenhalt:** Die effektivsten Teams haben ein Umfeld geschaffen, in dem sich die Mitglieder sicher fühlen, Risiken einzugehen, sich gegenseitig unterstützen und ein „Wir-Gefühl“ haben.
- **Verarbeitung von Informationen:** Die effektivsten Teams verarbeiten Informationen über sinnvolle Interaktionen, an denen alle Teammitglieder aktiv beteiligt sind und neue Ideen entstehen.
- **Generierung von Ergebnissen:** Die effektivsten Teams sind agil in der Ausführung von Aufgaben und stellen die kollektive Verantwortung für die Ergebnisse sicher.

**ENERGIEDISRUPTOREN:**

Energiedisruptoren vermindern den Energiefluss in einem Team: Je höher das Disruptor-Ergebnis, umso mehr Teamenergie wird geraubt. Beispiele dafür sind Silo-Mentalität, transaktionale Teamführung, Misstrauen, ungelöste Konflikte und Gruppendenken.

Um es einfach zu sagen: Effektive Teams denken gemeinsam, strukturieren gemeinsam, vertrauen gemeinsam, lernen gemeinsam und liefern gemeinsam ab.

Teams brauchen einen Spiegel, über den sie die Gruppe so sehen können, wie sie ist. Wir haben BRITE als solchen Spiegel entwickelt. Jede Bewertung ergibt einen klaren, verständlichen Bericht mit jeweils einem Team-Energieergebnis pro Element der Teameffektivität. Zusätzlich werden

Erkenntnisse dazu geliefert, wie geeint die Teammitglieder bei jedem Element sind. BRITE schafft unmittelbar ein Bewusstsein und eine gemeinsame Sprache, um die Teamdynamik und den Energiefluss zu erkunden.

BRITE deckt nicht nur den Stand des Teams auf, sondern auch, was dieser Stand das Team kostet. Jeder Disruptor hat einen energetischen Preis – Reibung, die die Dynamik bremst, das Vertrauen schwächt und die Motivation verringert. Umgekehrt bringt jeder Generator Energie ins System und befeuert Klarheit, Zusammenhalt und Fortschritt.

Stellen Sie es sich folgendermaßen vor: Ein Team ist wie ein Eimer, und das Wasser ist seine kollektive Energie. Ist der Eimer leer, ist nichts da, um den Fortschritt anzufachen. Hat er Löcher, fließt die Energie ab. Sind die Löcher zu groß – oder der Zufluss zu gering – wird das Team ausgelaugt. Es kommt also nicht nur darauf an, wie viel Energie ein Team hat, sondern wie gut es diese halten und kanalisieren kann. BRITE hilft Teams, beide Seiten der Medaille zu sehen: wo Energie generiert wird und wo sie verloren geht.

Die in der alltäglichen Interaktion häufig unsichtbare Dynamik wird im BRITE-Bericht konkret. Er hilft Teams, ihre Generatoren und Disruptoren – vielleicht zum ersten Mal – klar zu sehen und die Schritte zu bestimmen, um Energie zu sparen, sie produktiv zu kanalisieren und das Team insgesamt zu stärken.

## BRITE IN AKTION

Wie sieht das in der Realität aus? Im Folgenden finden Sie ein paar Geschichten darüber, was passiert, wenn Teams sich selbst klar sehen.

### Sofortiger Gewinn

Einer unserer weltweiten Consulting-Partner nutzte BRITE bei einem funktionsübergreifenden Team aus 12 Personen, von denen einige nur selten persönlich zusammenarbeiteten. Das Team war nach nur einer Nachbesprechungssitzung in der Lage, neun entscheidende Probleme aufzudecken und zu priorisieren, sich bei drei wichtigen Aktionen zu einigen und sich zu konkreten Schritten zu verpflichten. Der Coach berichtete, dass BRITE dem Team nicht nur Klarheit verschaffte, sondern auch die Dynamik, um sofort in Bewegung zu kommen.

***„In einer Nachbesprechungssitzung identifizierte das Team neun Probleme, priorisierte drei und verwandelte sie in klare Aktionen. BRITE gab uns die Struktur und die Sprache, die wir brauchten, um uns schnell zu einigen und mit einem Gefühl von Dynamik herauszugehen.“***

## Tiefgreifender Wandel

Eine internationale Business School integrierte BRITE in ihr School of Founders-Programm, ein 10-monatiger Kurs für Start-up-Führungskräfte. Die Lehrerschaft berichtete, dass BRITE den Teilnehmer/innen einen zugänglichen, intuitiven Rahmen für Gespräche vorgab, mit denen sie sich zuvor schwer getan hatten – indem vage Spannungen in klare, durchführbare Erkenntnisse verwandelt wurden.

***„Das Konzept der Energiegeneratoren und -disruptoren funktionierte äußerst gut. Es war sehr intuitiv und für die Teilnehmer/innen leicht verständlich, insbesondere bei der Betrachtung ihrer eigenen Ergebnisse. In den Sitzungen hatten wir dadurch viel zu sagen. Die Vorstellung, dass Energie blockiert wird oder fließt, fand großen Anklang. Das war wahrscheinlich einer der größten Gewinne: die Fähigkeit, über diese Dinge zu sprechen – nicht nur in unserem Programm sondern auch in der Zukunft.“***

## Neue Dynamik

In einem Finanztechnologie-Unternehmen nutzte ein Senior Leadership Team BRITE, um den Ausgangspunkt zu bestimmen. Vier Monate später führten sie die Bewertung erneut durch. Der erste Bericht zeigte niedrige Ergebnisse in den Punkten Schaffen von Sicherheit und Zusammenhalt und Verarbeitung von Informationen. Bei der erneuten Bewertung waren die Ergebnisse in beiden Bereichen signifikant höher, was einen schärferen Fokus, eine stärkere Verantwortung und verbesserte Leistung widerspiegelte. Das Team merkte nicht nur den Unterschied, es konnte ihn sehen, messen und darauf aufbauen.

***„[Teammeetings] sind jetzt viel besser und es werden weniger Besprechungen verpasst. Wir haben das Vertrauen im Team gestärkt, indem wir uns auf eine Kultur des Respekts gestützt haben.“***

Je besser Sie Ihr Team beleuchten, umso leichter sehen Sie den Weg nach vorne.

## JETZT SIND SIE DRAN

Sie haben großartige Menschen im Team von denen Sie wissen, dass sie zu großartigen Dingen fähig sind. Aber ein Team ist nicht einfach eine Gruppe aus talentierten Einzelpersonen – es ist ein dynamisches Energiesystem. Und dieses System kann nicht auf die gleiche Weise entwickelt werden, wie beim Coaching oder der Schulung von Einzelpersonen.

Wenn Teams aufblühen, erreichen sie nicht nur Ziele – sie erschaffen eine Dynamik, die die ganze Organisation stärkt. BRITE hilft Teams, an diesen Punkt zu gelangen, indem das Unsichtbare sichtbar gemacht wird. Es beleuchtet, wie die Teammitglieder zusammenarbeiten, und weist den Weg nach vorne.

Wenn Sie wissen, dass Ihr Team sein Potential nicht ausschöpft, ist BRITE ein starker erster Schritt.

### BRINGEN WIR DAS GESPRÄCH INS ROLLEN

Erfahren Sie mehr auf [leadershipcircle.com](https://www.leadershipcircle.com) oder [kontaktieren Sie uns](#) und entdecken Sie, wie BRITE den Weg für das Wachstum Ihres Teams aufzeigen kann.