

Prof. Dr. Peter Pawlowsky
Michael Völker

Wie Hochleistungsteams besondere Herausforderungen meistern

Im Fokus: die Methoden von Hochleistungsteams

Zeitdruck, Komplexität, Dynamik. Begriffe, die in den meisten Unternehmen nicht zur Ausnahme gehören, sondern den Arbeitsalltag von Teams bestimmen. Da liegt es nahe, sich Methoden und Verfahren spezieller Hochleistungsteams anzuschauen, um daraus Erkenntnisse und Entwicklungspotenzial für das eigene Handeln bzw. für das eigene Team abzuleiten. Um es vorwegzunehmen: Es geht nicht um ein „Höher – Schneller – Weiter“ oder um noch intensiveres Arbeiten, sondern um den gezielten Einsatz geeigneter Methoden und Verfahren in der Teamarbeit, um die eingesetzte menschliche Energie besser zu nutzen.



Abbildung 1: Hochleistungsmerkmale

Was aber zeichnet Hochleistungsteams aus? Eine Definition von Hochleistung ist per se problematisch, da Leistung (als Ergebnis) immer relativ in einem Bezugssystem steht. Im Kontext von Personal- und Teamentwicklung wählen wir an dieser Stelle einen eher pragmatischen Zugang. Wir verstehen hier unter Hochleistungsteams solche, die erstens in der Lage sind, mit unvorhergesehenen Situationen erfolgreich umzugehen, die zweitens durch effizientes Handeln kritische Situationen meistern können und dabei drittens weniger Fehler produzieren als statistisch zu erwarten wäre.

Hochleistungsteams sind also Teams, die dauerhaft oder auf Abruf besondere Leistungen erbringen. Cockpitbesatzungen, Rettungsteams in der Notfallmedizin und Sondereinsatzkommandos seien hier als Beispiele genannt. Vielfältige wissenschaftliche Analysen haben gezeigt, dass alle diese Teams – unabhängig von ihrer Profession – große Gemeinsamkeiten in Bezug auf die sechs Merkmale haben: Zielorientierung, Commitment (also das Ausmaß der Identifikation), Teamhandeln, Fehlerkultur, Reflexion und Führung.

Gezielte Personalentwicklung unterstützt Teamwachstum

Betrachtet man Teamarbeit in Unternehmen, stellt man schnell fest, dass im Normalfall die meisten Methoden der Hochleister nicht verwendet werden. So sind regelmäßige Kurzeinweisungen oder Manöverkritiken (Briefings/Debriefings) bzw. eine gemeinsame Erkenntnisbewertung (After Action Reviews) nicht üblich. Entsprechend liegt auch selten ein gemeinsames, geteiltes Verständnis (mentales Modell) der Aufgabe vor. Das aber, so zeigt die Hochleistungsforschung, ist die Grundlage für ein wirkungsvolles Teamhandeln. Ebenso ist oft auch, trotz intensiver Zielplanungssysteme, eine gemeinsam getragene Zielorientierung nicht feststellbar. Redundanzen – in der Luftfahrt ein unverzichtbarer Bestandteil für die Sicherheit – werden in vielen Prozessen der Unternehmensabläufe systematisch herausgeschält. Oftmals können in kritischen Situationen Aufgaben anderer nicht ohne neue komplizierte Rollenaushandlungen übernommen werden. Darüber hinaus sind immer wieder

gravierende Unterschiede im Personalauswahlprozess zu beobachten. Auf diese Auswahl legen Hochleister besonderen Wert, um bereits hier die Basis für eine hohe Eigenmotivation (intrinsische Motivation) der Teammitglieder zu legen. Am stärksten jedoch unterscheiden sich normale Teams von den Hochleistungsteams bei der Fehlerkultur. Diese zeichnet sich durch ein systematisiertes Fehlerlernen aus: Fehler werden als Bausteine für neues Wissen genutzt, anstatt einzelnen Personen die „Schuld zuzuschieben“.

Um in Teams neue Methoden und Verfahren zu implementieren, müssen dafür sowohl Kenntnisse zu Hochleistungsmethoden vermittelt als auch die Erfahrung ermöglicht werden, die Nützlichkeit dieser Ansätze für das eigene Handeln zu erkennen. Hier eignet sich das unmittelbare Lernen von Hochleistern. Idealerweise unterstützt also die Personalentwicklung den Teamentwicklungsprozess nicht durch das Vermitteln von theoretischem Wissen, sondern bringt das Team in eine simulierte kritische Situation (zum Beispiel: Flugsimulator oder OP-Simulation). In der Erfahrung und der anschließenden Reflektion von erlebten und beobachteten Methoden wird der Boden bereitet für den Transfer vom Lern- ins Arbeitsfeld.

Energiewende braucht Hochleistungsteams!

Absehbar ist, dass sich mit der Energiewende Zeitdruck, Komplexität und Dynamik in den Unternehmen der Branche nicht nur weiter erhöhen werden. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit und Kreativität gewinnen an Bedeutung. Die Teams selbst müssen die Leistung vollbringen, zu einem immer größeren Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen zu werden, indem sie die organisationale Flexibilität und Innovationsfähigkeit nachhaltig fördern.

Effizienzgewinne, die aus der Optimierung von Prozessen resultieren, wurden vielfach in den letzten Jahren gehoben. Häufig vernachlässigt aber blieb bislang das Optimierungspotenzial, das in den Teams selbst

liegt. Hier eignet sich das Lernen von Hochleistungsteams, nicht nur weil es besonders motiviert, sondern weil es die „neuen“ Anforderungen in exzellenter Weise bewältigen hilft.

Erfolgsfaktor: Handeln nach Prinzipien statt nach Regeln

Um das Lernen von Hochleistungsteams zu unterstützen, ist zunächst eine detaillierte Analyse und Diagnose zum Stand des Teams hilfreich. Wie ist man als Team aufgestellt und welche Potenziale werden im Vergleich zu den Hochleistungsteams erkennbar? Diese Diagnostik zeigt einerseits auf, wie sich das Team von Hochleistungsteams unterscheidet und andererseits, wie groß die Abweichungen der Bewertungen im Team sind. Darauf aufbauend, kann gemeinsam ein maßgeschneidertes Trainingsprogramm zusammengestellt werden, um die Leistungsfähigkeit im Team für einen optimalen Lernerfolg zu steigern. Dabei kommen handlungsorientierte Action-Learning-Elemente zum Einsatz, die sich am Alltag von Hochleistern orientieren. Beim Action-Learning arbeitet das Team an einem konkreten Projekt und reflektiert gleichzeitig den Lernprozess. Action-Learning basiert auf der Überzeugung, dass Mitarbeiter am besten anhand realer Herausforderungen lernen.

Hochleister verfügen über besondere Qualitäten, die in den Action-Learning-Modulen erlebt werden, zum Beispiel:

- außerordentliche Zielorientierung und Zielklarheit
- hohe Leidenschaft und intrinsische Motivation
- ganzheitliches und akzeptiertes Rollenkonzept
- ausgeprägte Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz
- kontinuierliche Reflexionsprozesse und erfahrungsbasiertes Lernen
- flexible und vernetzte Einsatzstrukturen und redundante Kompetenzen

Diese, bei allen Hochleistungsteams beobachtbaren Ausprägungen ermöglichen es ihnen, besondere Leistungen zu erbringen. Die Teams in Unternehmen spiegeln dann die Erfahrungen im Hochleistungskontext

mit ihrem Arbeitskontext und entwickeln gemeinsam Strategien, wie Erfolg versprechende Verhaltensmuster und Methoden übertragen und genutzt werden können.

Prof. Dr. Peter Pawlowsky

Prof. Dr. rer. pol. habil. Peter Pawlowsky ist Direktor des Masterstudienganges Wissensmanagement am Lehrstuhl für Personal und Führung der TU Chemnitz, seit 2006 stellvertretender Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung (ABWF) und einer der führenden Forscher auf dem Gebiet der Hochleistung. Er untersucht, was den Erfolg von Hochleistungsteams in Extremsituationen ausmacht und wie aus diesen Erkenntnissen wirtschaftlicher Erfolg generiert werden kann.



Michael Völker

Michael Völker ist Geschäftsführender Gesellschafter der Gesellschaft für Hochleistungsmanagement in Frankfurt am Main. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaft an der Goethe-Universität Frankfurt war er in verschiedenen Unternehmen der Versicherungswirtschaft, vorwiegend in den Bereichen Marketing und Vertrieb, tätig. 2007 machte er sich als Unternehmensberater für Versicherungsunternehmen selbstständig.

