



Foto: Pawlowsky

Autor

**Peter Pawlowsky**

Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Personal und Führung sowie Leiter der Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) an der Technischen Universität Chemnitz

# Von Hochleistungsteams lernen

Die Leistungsfähigkeit von Teams hat einen großen Einfluss auf die Performance des Unternehmens. Wir haben einige der besten Teams der Welt untersucht und festgestellt, dass Top-Teams nach ähnlichen Mustern arbeiten, deren Prinzipien auch andere erfolgreich nutzen können.

## Wer gilt als Hochleister?

Hochleister sind nach unserer Definition die Besten einer Vergleichsgruppe. Es sind Teams und Organisationen, die aus unterschiedlichen Perspektiven und nach verschiedenen Bewertungsmaßstäben betrachtet, verglichen mit ähnlichen Gruppen im selben Setting besonders leistungsfähig sind. In unserer langjährigen Forschung haben wir ein sehr breites Spektrum exzellenter Leistungserbringer in sehr unterschiedlichen Feldern analysiert, unter anderem Sterneköche, Segler, Sinfonieorchester, Motorsportler, Rettungskräfte, Teams in der zivilen und militärischen Luftfahrt, Sondereinsatzkommandos der Polizei und industrielle Instandhaltungsteams, die besondere Anforderungen erfüllen müssen.

Wir haben also herausragende Leistungsträger in möglichst unterschiedlichen Feldern identifiziert und mithilfe eines Multi-Methoden-Ansatzes untersucht: Die Erhebungen basieren sowohl auf ausführlichen qualitativen Interviews mit Mitgliedern der Hochleistungsteams als auch auf fragebogengestützten, quantitativ orientierten Untersuchungen sowie auf teilnehmenden Beobachtungen

und Videoanalysen. In all diesen Analysen gingen wir der Frage nach, wie diese Exzellenz entsteht und ob es möglicherweise Muster gibt, die über die unabhängigen Handlungsfelder hinweg als Gemeinsamkeiten des Hochleistungshandelns zu erkennen sind.

So viel sei hier bereits vorweggenommen: Die eine Hochleistungsformel gibt es so nicht. Hochleistung hat eine hohe „kausale Ambiguität“ (Wernerfeld 1984) und ist nur schwer zu kopieren. Eine linear-kausale Erklärung verbietet sich daher. Hochleistung entsteht in einem komplexen historischen Geflecht von situativen Umständen, Interaktionen, Wechselwirkungen und Zusammenhängen. Dennoch zeigen unsere Untersuchungen, dass es Katalysatoren gibt, die in vielen Bereichen die Entstehung und Aufrechterhaltung von Hochleistung erst möglich machen. Wir haben Muster von Faktoren identifiziert, die von Situation zu Situation im Detail unterschiedlich interpretiert und angewendet werden, aber auf einer gewissen Abstraktionsebene verallgemeinert als generalisierbare Prinzipien der Hochleistung beschrieben werden können.

## Welche Muster zeigen sich in Hochleistungsteams?

In unseren ersten explorativen Untersuchungen mit Hochleistungsteams aus dem Motorsport, der medizinischen Notfallrettung, den Sondereinsatzgruppen der Polizei, aber auch bei Geschäftsführern in exzellenten mittelständischen Unternehmen fiel uns auf, dass bei den Mitarbeitern dieser Teams eine außerordentliche Zielklarheit darüber bestand, was zu leisten ist. Die Interpretationen der Ziele wichen nur sehr geringfügig voneinander ab. Daraus schlossen wir, dass die Ziele des Gesamtsystems allen befragten Personen quasi unter der Haut lagen. Jedem war klar, was das Ziel oder Ergebnis sein soll. Zielorientierung und Wissensaneignung sind in diesen Teams keine mechanistischen, sondern soziale Prozesse. Entscheidend ist, dass geteiltes Wissen und gemeinsame Orientierungen entstehen. Zielorientierung wird begriffen als Prozess der Herausbildung, Vereinbarung und Konstruktion gemeinsamer Bedeutungen, Hintergrundannahmen und Zielverständnisse.

Ferner überschneiden sich in den von uns untersuchten Hochleistungsteams die Rollenkonzepte ebenso wie die Kompetenzen. Ein entscheidender Erfolgsfaktor von Hochleistungsteams besteht darin, dass die Teammitglieder für das Gesamtsystem mitdenken. Die Fähigkeit, auch die Tätigkeiten der anderen Teammitglieder zu verstehen und

in Grundzügen selbst ausführen zu können sowie die gesamten Abläufe zu berücksichtigen, hilft dabei, Prozesse zu beschleunigen. Die Teammitglieder übergeben ihren Kollegen Aufgaben beispielsweise immer so, dass diese unmittelbar mit ihren Tätigkeiten beginnen können. Dies setzt voraus, dass der Übergebende die Tätigkeit des Übernehmenden kennt und auch bereit und willens ist, sich in diese hineinzudenken

Ein grundlegender Aspekt, der in allen Hochleistungsteams zu beobachten ist, betrifft die allgemeineren Verhaltensprinzipien, an denen sich die Mitglieder orientieren können. Hier sind nicht die operativen Ziele oder unmittelbaren Ergebnisse des Handelns gemeint, sondern abstraktere Leitlinien oder Leitthemen des Verhaltens. Dabei geht es nicht um ein Umsatzziel oder eine Befreiung aus einer Geisellage, sondern um allgemeinere, dahinter liegende und leitende

Prinzipien. Es sind Ziele, die in einer Wertehaltung, Ethik oder Moral verankert sind. In vielen Unternehmen finden wir Leitbilder, Führungsgrundsätze oder „Codes of Conduct“. Doch bei unseren Hochleistungsteams sind dies keine abgehobenen Normen, die eine Unternehmensleitung, ein Sponsor oder ein Ministerium diktiert haben, sondern fast immer individuelle Handlungsmaximen, die das Verhalten in kritischen Situationen steuern, in denen andere Orientierungspunkte wie Hierarchie oder Zielvereinbarungen nicht greifen. Ein einfaches Beispiel sind die Einsatzkräfte eines Löschtrupps. Hier gilt das Prinzip „Personenrettung geht vor Brandbekämpfung“.

Ein weiterer zentraler Faktor von Hochleistung, der sich durch die empirischen Befunde zieht, ist die besondere Bedeutung von Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz. Im Kern handelt es sich um kritisches Denken,

das die Angemessenheit des Status quo und der üblichen Bewältigungsroutinen kritisch hinterfragt. In unseren Untersuchungen hat sich bestätigt, dass Hochleistungsteams diese Achtsamkeit durch Sensibilisierungsprozesse wach halten: Achtsamkeit lässt sich gezielt (weiter-)entwickeln, indem wir mögliche Fehler antizipieren. Das heißt, die Teammitglieder fragen sich immer wieder, wo ihnen welche Fehler unterlaufen könnten oder welche Schwächen im System liegen. Das heißt, in diesen Teams und organisationalen Systemen gilt Angemessenheit nur als ein flüchtiges Phänomen.

Im Hinblick auf die Nutzung von Erfahrungswissen und Lernen zeigen sich in den untersuchten Top-Teams ebenfalls einige Besonderheiten: Lernen in industriellen Systemen bemisst sich primär an der Qualifikation, Vorgaben zu erfüllen. Lernen besteht hier vorrangig darin, das Delta zwischen den



Abbildung 1: Katalysatoren, die Hochleistungsteams möglich machen

(Schaubild: Ines Richter)

Anforderungen des Arbeitssystems und den bestehenden Qualifikationen der Mitarbeiter abzubauen. Im Gegensatz dazu umfasst das Lernen im Hochleistungskontext die weitergehende Fähigkeit, auf der Grundlage hoher Basiskompetenzen mit Systemen und Ereignissen zu interagieren, ihnen Erkenntnisse zu entlocken und diese in das System zurückzuspielen. Der erfahrene Feuerwehrmann zum Beispiel leitet aus der Art der Rauchentwicklung Hinweise auf die Art der Brandentwicklung ab und reagiert mit entsprechenden Schritten der Brandbekämpfung.

Dabei legen die Hochleister die Muster ihrer bisherigen Erfahrungen im Umgang mit Problemsituationen auf die aktuelle Situation und überprüfen Abweichungen davon durch Arbeitshypothesen, die sie in Interaktion mit dem System testen: Entsprechen zum Beispiel die eingeleiteten Maßnahmen zur Brandbekämpfung den zu erwartenden Effekten? Zwei Grundprozesse unterstützen die damit verbundenen Entscheidungen: die Mustererkennung und die mentale Simulation. Durch die Mustererkennung versucht der erfahrene Entscheider, Situationen anhand von Hinweisen, Zielen und Merkmalen zu diagnostizieren: Er will sich ein Situationsbewusstsein verschaffen, indem er die Situation als prototypisch erkennt. Falls dies nicht funktioniert, versucht er, die Situation mit einer ihm bekannten, ähnlichen Situation zu vergleichen, um daraus eine Handlung abzuleiten. Bevor diese Handlung allerdings stattfindet, wird sie mental simuliert: In Gedanken spielt der Entscheider die Handlung durch und prüft sie auf ihre Durchführbarkeit und Erfolgsaussichten. Erst wenn aus dieser mentalen Simulation ein positives Ergebnis resultiert, entscheidet er sich für diese Handlung und setzt sie um. „Step-back“ und „Time-out“ sind einfache Verfahren, um diese Schritte zu unterstützen. Um die schnelle Abfolge von automatisierten Routinen zu unterbrechen und die Angemessenheit der weiteren Handlungsfolgen zu überprüfen – „ist das Löschmittel optimal wirksam bei der Brandbekämpfung?“ – ist eine kurze Reflexionsphase, gegebenenfalls unter Einbezug weiterer Einschätzungen ein bewährtes Hilfsmittel.

Genau diese Kompetenzen unterstützt in allen untersuchten Hochleistungssystemen eine mehr oder minder formalisierte Form

der Reflexion. Meist reflektieren die Teams nach Leistungsprozessen aktiv ihr Verhalten und dessen Folgen im Hinblick auf die jeweiligen Maßstäbe und Ziele. Damit entstehen gemeinsame mentale Modelle und transaktives Wissen im Team. Am Beispiel der untersuchten Segelteams lässt sich dies veranschaulichen:

Teammitglied: „Ja, wir haben auch ‚Debriefings‘, die genau diese Sachen anschneiden. Wenn irgendwas falsch gelaufen ist, muss man vorerst herausfinden, wie man überhaupt an diesen Punkt gelangt ist – und danach muss man klären, wie man demnächst, wenn man diesen Punkt erreicht, das Problem oder den Fehler behebt [...] der Skipper oder der Crew-Boss leitet das Debriefing. Der Skipper führt es aus unserer Warte durch und der Crew-Boss führt es mehr aus einer rollen- oder positionsspezifischen Perspektive durch. Wenn irgendwas falsch gelaufen ist, wird es ausdiskutiert und man versucht, sich zu einigen, wie man den Fehler beheben will. Wenn irgendwas falsch gelaufen ist, muss man auch die Ursache dafür finden, so dass man sich das nächste Mal daran erinnert.“

Auf den ersten Blick sind in den untersuchten Spitzenteams sehr unterschiedliche Führungsstile vorzufinden. So wirken die meisten Chefköche ebenso wie Skipper auf Rennsegelyachten – anders als Chefdirigenten oder Notärzte – nicht gerade wie idealtypisch demokratische oder partizipative Führungspersonen, sondern eher charismatisch autoritär. Auf den zweiten Blick zeigen sich jedoch gemeinsame Ankerpunkte eines Führungsverständnisses, die prägend zu sein scheinen. Denn die Führungsmacht der Skipper und Chefköche beruht ebenso wie die der Chefdirigenten und Notärzte auf einer im Selbstverständnis des Teams zugeschriebenen Handlungsvollmacht. Führung erscheint hier durch einen wechselseitigen Zuweisungsprozess legitimiert zu sein und basiert auf hoher Achtung, Vertrauen und Unterstützung durch das Team. Führung in Hochleistungsteams legitimiert sich in der Regel aus der Akzeptanz in der Gruppe. Der Einfluss einer Führungskraft ist in hohem Maße abhängig von der Zuschreibung und der Akzeptanz der Führungsperson durch die Gruppenmitglieder. Eine „dienende“ Führung stellt einen Schlüs-

sel dar, um eine hohe Führungsakzeptanz zu erzielen und Führungsmacht durch die Gruppe übertragen zu bekommen. Das zeigt sich am Beispiel des Küchenchefs einer Top-Gourmet-Küche:

„Also Führung heißt für mich mit dem Team zusammen Ziele zu erfassen, darzulegen, zu formulieren und dann helfend zum Erreichen der Ziele beizutragen. Also helfend heißt entweder in Form von Schulen und die nötigen Mittel an die Hand geben, als auch mich darum kümmern, dass die nötigen Mittel eben vorhanden sind. Und Führung heißt für mich aber auch Qualitäten erkennen, verschiedene Qualitäten von Leistung der Mitarbeiter“.

Gerade dadurch erhält die Führungskraft Macht und Einfluss zugeschrieben und kann damit die Gruppe inspirieren und zu besonderen Leistungen motivieren. Erfolgreiche Hochleistungsführung entfaltet die Führungskompetenzen, Motivation und Energiepotenziale aller Gruppenmitglieder durch Identifikation und Förderung der individuellen Befähigung.

### Wie können wir von Hochleistungsteams lernen?

Seit vielen Jahren erproben wir Ansätze zum Transfer dieser Prinzipien in Teams oder Abteilungen. Dabei geht es uns nicht primär darum, normale Teams zu Hochleistern zu entwickeln, sondern darum, ihre Potenziale zu entfalten. Auch hier das wichtigste Ergebnis vorweg: Hochleistungsprinzipien lassen sich auf normale Arbeitsteams, Task-Forces, Projektgruppen und Abteilungen übertragen und helfen dabei, Leistung signifikant zu steigern (vgl. Schmid/Pawlowsky 2015).

Die Voraussetzung eines erfolgreichen Transferprozesses und einer nachhaltigen Implementierung ist eine gemeinsame Gruppenerfahrung. Daher bringen wir die Teams in Hochleistungssettings wie zum Beispiel in Flugsimulatoren oder OP-Simulationszentren. Andere nehmen an einer Segelregatta teil oder arbeiten in einem Top-Hotel mit. In sogenannten drehbuchgestützten Action-Learning-Modulen erleben sie die Relevanz der Hochleistungsprinzipien und lernen die von diesen Prinzipien abgeleiteten Instrumente, Routinen und Verfahrensweisen aus

der Sicht von Hochleistern kennen. Sie beobachten die Verhaltensmuster von High-Performance-Teams und wenden sie in herausfordernden Situationen an. Feste Drehbücher der Abläufe schaffen situative Anforderungen, die sich mit High-Performance-Prinzipien bewältigen lassen. In diesen Kontexten bleibt keine Zeit, die Prinzipien zu diskutieren, zu kritisieren und die Übertragbarkeit auf den eigenen Kontext zu hinterfragen. Die Akteure sind gefordert zu handeln, um Komplexität und Dynamik zu bewältigen. Durch dieses „Reframing“ in herausfordernden und unbekanntem Settings überspringen die Lernenden primäre Akzeptanzbarrieren und erleben die Wirksamkeit und den unmittelbaren Nutzen der Prinzipien im Hochleistungskontext. Es folgt eine Transferphase.

In dieser reflektieren die Teams in Workshops ihre Erfahrungen und führen sich noch einmal die Prinzipien vor Augen. Am wichtigsten ist hier die ergebnisoffene Diskussion darüber, welche der Prinzipien, Instrumente und Verfahren sie für ihre Arbeitssituation übernehmen sollen. Dieser Prozess beinhaltet, ganz in der Tradition traditionellen Changemanagements, eine Verantwortungsübernahme durch die Gruppe. Sie überlegen und beschließen gemeinsam, was sie bereits jetzt umsetzen, was sie ändern wollen und woran sie noch gezielter arbeiten müssen. Dann beginnt die Implementierung, Begleitung und Verstärkung mit einer Vielzahl an Transfertools und Instrumenten – nicht zuletzt einer begleitenden Evaluation der Wirkungen.

### Der steinige Weg in die Alltagsroutinen

Wenn Commitment und Zielklarheit stimmen, müssen die Handlungsprinzipien im Alltagsgeschäft zunächst überleben und dann ihre positive Wirkung entfalten. Dieser Schritt ist von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg. In begleitenden Implementierungsworkshops verknüpfen die Lernenden die Prinzipien mit Handlungen, Routinen und Projekten. Unsere Erfahrung zeigt, dass es sehr wichtig ist, den Implementierungsprozess intern oder extern intensiv zu begleiten. Darüber hinaus sollten Unternehmen die Handlungsprinzipien mit einem Performancemanagement-Monitoring verzahnen. Dies gelingt beispielsweise, indem sie die als wichtig identifizierten Verhaltensmu-

ster regelmäßig in einer Selbst- und oder Fremdevaluation in der Gruppe bewerten. Dies kann in Gruppenreflexionen oder aber in kurzen Abständen mit den Mitteln einer Bewertung per App erfolgen. Wichtig ist eine relativ kurzzyklische Feedback-Schleife bezüglich der wesentlichen Handlungsmuster.

Zur Unterstützung der Implementierung können die Teams eine Reihe von Instrumenten und Tools aus dem Hochleistungskontext nutzen. Dazu gehören zum Beispiel sogenannte „Staff rides“ mit filmischer Unterstützung. Dabei erstellen Filmteams, die sich aus dem Projektteam rekrutieren, ausgestattet mit Kameras und Laptops kurze Clips, in denen sie die Anwendung der Prinzipien dokumentieren. Sie halten auch die Probleme bei der Umsetzung filmisch fest und nutzen später die selbst erstellten und geschnittenen Clips als interne Reflexions- und Diskussionsgrundlage.

In Transfermeetings und wöchentlichen Telefon-/Skype-Konferenzen besprechen die Beteiligten Fortschritte oder Rückschläge. In dieser Phase ist sehr viel Engagement gefragt. Sehr wichtig sind in diesem Zusammenhang Feedbackschleifen, die sich auf den Arbeitsplatz und die Arbeitssysteme beziehen. Mitarbeiter und Teams sollten eine unmittelbare Rückmeldung über ihr vereinbartes Verhalten bekommen – nicht auf Jahres- oder Halbjahresbasis, sondern wöchentlich oder sogar täglich. Ein Top-Restaurant/Tagungshotel hat hier zum Beispiel eine wöchentliche Selbstevaluation der vereinbarten Verhaltensziele der Mitarbeiter implementiert, die sie der Fremdevaluation durch den Vorgesetzten gegenüberstellen. Sind die Abweichungen zu groß, wird dies gemeinsam reflektiert. Wie effizient die Umsetzung ist, lässt sich daran ablesen, wie wichtig das Arbeitsergebnis der Gruppe für den Erfolg der jeweiligen Einheit oder des Unternehmens ist. Wenn Teams hier Kennzahlen bestimmen und messen, lässt sich das Delta leicht bestimmen. Der Performancezuwachs in dem von uns betreuten Team aus dem Rettungswesen lag beispielsweise bei 27 Prozentpunkten.

### Fazit

Unternehmen können ihre Leistungen gezielt steigern, wenn sie sich an den Er-

folgsprinzipien von Hochleistungsteams orientieren. Eine rein kognitive Aneignung dieser Prinzipien reicht jedoch nicht aus, um Leistungsveränderungen zu erzielen. Teams und Mitarbeiter müssen die grundlegenden Muster, nach denen Hochleistungsteams agieren, vielmehr gemeinsam erleben, verinnerlichen und im eigenen Arbeitsbereich aktiv erproben. Methoden wie Action Learning helfen ihnen dabei ebenso wie eine intensive Begleitung des Transferprozesses mit wiederholten Feedback- und Reflexionschleifen.

### LITERATURTIPPS

**Kollektive Achtsamkeit als Erfolgsfaktor von High Reliability Organisation.** Von Peter Mistele und Peter Pawlowsky. In: Peter Gausmann, Michael Henninger und Joachim Koppenberg (Hrsg.): Patientensicherheitsmanagement. DeGruyter-Verlag, Berlin 2015, S. 89-84.

**Hochleistungsmanagement – Leistungspotentiale in Organisationen gezielt fördern.** Hrsg. von Peter Pawlowsky und Peter Mistele. Gabler Verlag 2008.

**Die HIPE Formel – Empirische Analysen von Hochleistungsteams.** Hrsg. von Peter Pawlowsky und Norbert Steigenberger. Verlag für Polizeiwissenschaft 2012.

**Führung von Gruppen in komplexen und dynamischen Umfeldern.** Von Peter Pawlowsky, Simone Schmid und Tobias Harsch. In: Dagmar Gesmann-Nuissl, Ronald Hartz, Marcus Dittrich (Hrsg.): Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften. SpringerGabler Verlag 2014, S. 81-105.

**Kritische Situationen im Team meistern – Ein experimenteller Designansatz zur Analyse der Trainingswirksamkeit bei Rettungs-Teams.** Von Simone Schmid und Peter Pawlowsky. In: Peter Gausmann, Michael Henninger und Joachim Koppenberg (Hrsg.): Patientensicherheitsmanagement. DeGruyter-Verlag, Berlin 2015, S. 118-126.

**A resource-based view of the firm.** Von Birger Wernerfeld. In: Strategic Management Journal, Band 5, Ausgabe 2, April/May 1984, S. 171-180.