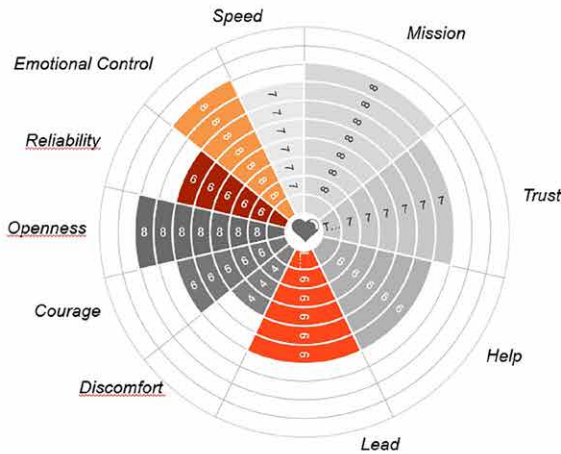
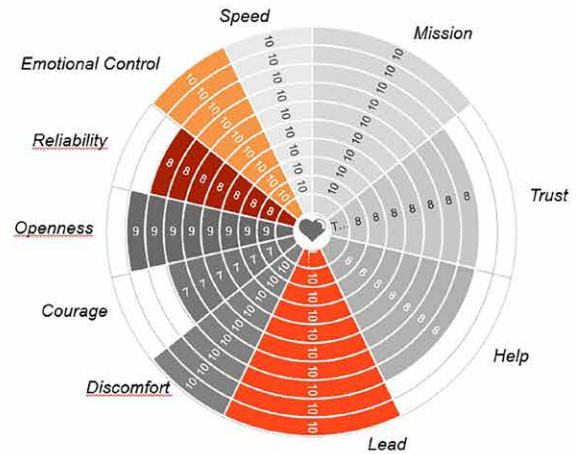


## TEAM-EINSCHÄTZUNG FRANK



## TEAM-EINSCHÄTZUNG MICHAEL



Team-Einschätzung anhand zweier fiktiver Mitarbeiter – Michael und Frank

## TEAM BUILDING-MASSNAHMEN

# DER WEG ZU HIGH PERFORMANCE TEAMS

Der zusätzliche Schub für Höchstleistungen braucht Qualitäten, die tradierte Instrumente und HR-Glaubenssätze überschreiten. Vielmehr geht es um intrinsische Motivationen und gemeinsame Verhaltensweisen, die weder per Anweisung erzwungen noch in Workshops erworben, die aber im Teamzusammenspiel entwickelt werden können.

TEXT: MATTHIAS KOLBUSA

**A**uf der Grundlage heterogener Stärken ein homogenes, energiegeladenes und erfolgsträchtiges Team zu schmieden, ist einer der schwierigsten Führungsjobs überhaupt. Vielfach basiert das Team Building dabei auf Faktoren wie Zusammensetzung, Entwicklungsphasen und psychologischen Methoden mit klassischen Konzepten wie Belbins Teamrollen, Tuckmans Teamphasen, GRPI oder anderen Teammodellen.

Nicht ganz klar wird bei diesem oft schablonenhaften Herangehen, wie über das Teammodell der soziale Kitt entsteht, der ein Team zur verschworenen Einheit macht. Ebenso wenig sicher ist, dass der zugehörige Wertekanon jenseits rationalen Commitments zum emotionalen Motor der Mannschaft wird, die „durchschnittlich“ oder sogar „gut“ hinter sich lassen will, um zum High Performance Team zu werden.

Der zusätzliche Schub für Höchstleistungen braucht Qualitäten, die tradierte Instrumente und HR-Glaubenssätze überschreiten. Diese sind intrinsische Motivationen und gemeinsame Verhaltensweisen, die weder per Anweisung erzwungen noch in Workshops erworben, die aber im Teamzusammenspiel entwickelt werden können. Der Unterschied zwischen solider und wahrer Höchstleistung liegt im „Herz“ und den „Prinzipien“ von Hochleistungsteams. Zum Herz gehören die Elemente Mission, Vertrauen, Unterstützung und Führung:

- » Mission: Die Aufgabe steht an erster Stelle, gefolgt vom Team und zuletzt vom Ego. Individuelle Bedürfnisse und Ziele werden der Mission untergeordnet.
- » Vertrauen: Jedes Teammitglied kann blind sowohl in die Aufgaben als auch in persönliche Belange vertrauen.
- » Unterstützung: Jedes Teammitglied hat

stets das Team im Blick und nicht nur den eigenen Weg. Die Frage lautet: Wer braucht meine Hilfe? Diese Unterstützung beinhaltet auch das Annehmen von Hilfe ohne falschen Stolz.

- » Führung: Jedes Teammitglied ist situativ zur Führung bereit, sei es aufgrund von Stärken oder weil es als Erstes mit einer Situation konfrontiert ist. Führung ist nicht auf Einzelne beschränkt, sondern kann wechseln. Niemand führt prinzipiell immer und niemand verweigert sie, wenn sie sich als Aufgabe stellt.

Die Prinzipien umfassen Discomfort, Verlässlichkeit, Mut, emotionale Kontrolle, Offenheit und Geschwindigkeit:

- » Discomfort: Der Grad persönlichen und gemeinsamen Wachstums hängt ziemlich genau vom Grad der Unbequemlichkeit ab, den sich die Mitglieder und das Team zumuten. Unbequem sind dabei nicht nur Überstunden, sondern auch soziale Aspekte wie konstruktive Kritik entschlossen zu geben und verständlich anzunehmen.
- » Verlässlichkeit: Vereinbarungen sind heilig und bilden den „gesetzlichen“ Rahmen, in dem sich alle bewegen. Was vereinbart ist, wird unbedingt gehalten oder bei Problemen frühzeitig neu verhandelt. Nichtlieferung oder schlechte Ergebnisse auf den

letzten Drücker gehören zu den Top-Tabus im High Performance Team.

- » Mut: Jeder überwindet seine Ängste. Das betrifft körperliche Überwindungen ebenso wie soziale oder emotionale. Die Fähigkeit, Ängste zu bewältigen, wird durch bewusste Wahrnehmung in kritischen Situationen und entschlossene Entscheidungsfindung gestärkt.
- » Emotionale Kontrolle: Unter Druck gelingt es jedem, zwischen einem auslösenden Reiz und einer impulsiven Reaktion zur Reflexion zu kommen. Diese Fähigkeit kann durch die methodische Selbstbetrachtung von außen geschult werden. Nicht die eigenen Emotionen, sondern die gemeinsamen Ziele bestimmen das Handeln.
- » Offenheit: Alle im Team vertreten ihre Meinung selbstbewusst nach bestem Wissen und Gewissen. Dabei sind sie offen für andere Sichtweisen und würdigen diese fair, auch wenn sie im Widerspruch zu eigenen Argumenten stehen. Erkenntnisgewinn und das Ringen um beste Lösungen steht stets über dem eigenen Ego.
- » Geschwindigkeit: Geschwindigkeit ist genauso wichtig wie Inhalt. Alle arbeiten daran, Ziele so schnell wie möglich und ohne Perfektionswahn zu erreichen. Wer noch an perfekten Ergebnissen feilt, während andere zum Beispiel mit einem guten Produkt am Markt sind, das laufend verbessert wird, verliert Wettbewerbsfähigkeit.

Wie erwähnt, sollten diese Aspekte in den Teammitgliedern intrinsisch vorgeprägt sein und ihre Auswahl auf einer entsprechenden Einschätzung beruhen. In der Folge gilt es, diese Qualitäten im Teamprozess auszubauen. Diese Entwicklungstätigkeit ist in allen Aufgaben, Projekten und Umsetzungen gegenwärtig. Sie stärkt nicht nur das Individuum, sondern zugleich die soziale Bindung sowie den Teamgeist und lässt die Gesamtleistung stetig wachsen.

### Persönlich und kollektiv wachsen

Jeder Mensch verfügt über ein individuelles Profil in Bezug auf Herz und Prinzipien eines Teams, das entwickelt werden kann. Dieses Profil kann durch ein Diagramm visualisiert werden, das den persönlichen Status in Herz und Prinzipien darstellt. Es zeigt, wo Potenzial zur Weiterentwicklung besteht.

### Einzel und gemeinsam wachsen

Natürlich ist, dass jeder Mensch über ein individuelles Spektrum von Stärken und Potenzialen verfügt. Einsichtig ist demnach auch, dass in einem komplexen Unternehmen nicht jedes Team den obersten Standard erreichen kann. Dennoch führt die konsequente Orientierung an High Performance zu signifikant besseren Leistungen. Die persönlichen Stärken und offenen Flanken der Einzelnen kann ein Spinnendiagramm zeigen, das die möglichen Entwicklungshebel visualisiert. Dabei ist die Arbeit – entgegen alten Weisheiten – an Defiziten ebenso wichtig wie an den Stärken.

Die Arbeit selbst ist eine gemeinsame Aufgabe und keine primäre der Leadership im Team. Jeder Einzelne, das Team als Ganzes und die Führung arbeiten zusammen daran, alle unterstützen und spornen sich an. Wünschenswert ist, das eigene Profil allen zugänglich zu machen, um über Austausch zu noch mehr Motivation zu kommen. Die folgenden zwei Beispiele zeigen, wie das funktioniert:

Fehlt Verlässlichkeit, können schon kleine „Reminder“ wie eine Zahlung in die Teamkasse viel bewirken. Das gesammelte Geld kann später in ein gemeinsames Event fließen. Aufrüttelnder zeigen sich konkrete Ansprachen: „Hier hast du dich als nicht zuverlässig erwiesen.“ Das natürlich einsetzende Schuldgefühl hat eine stark erzieherische Wirkung. Das zu akzeptieren und Veränderungsschlüsse daraus zu ziehen gehört zum vorher vereinbarten Kodex des Teams.

In Sachen Mut helfen Team und Führung bei der Überwindung von Angst im Wissen, dass sie als Primäremotion im Bauch entsteht und durch Mut im Kopf überwunden wird. Gelingt es, die Angst zu adressieren und als „alten Bekannten“ zu begrüßen, verliert sie einen Teil ihrer Macht. Zwischen dem Angstreiz und der Panikreaktion (Starre oder Flucht) führt eine Reflexion zum Entschluss, mutig zu sein.

Das Team stimmt darin überein, einander zu angstbesetztem Verhalten anzuspornen. Ein smartes Training geht von mutigem Handeln in weniger kritischen Situationen zu

stärker angstbesetzten über. Das wachsende Selbstvertrauen macht den Mut zum starken Partner gegen alles, was Angst macht.

### Das emotionale Commitment von High Performance Teams

In ähnlicher Weise erfolgt die Entwicklung der weiteren Prinzipien und Herzaspekte des High Performance Teams. Vorausgesetzt ist das gegenseitige Einverständnis, dass der Druck bewusst hoher Ansprüche als Form des Discomforts von allen akzeptiert wird, um die Teamperformance maximal zu steigern. Offene, aber konstruktive Kritik zu geben und erhaltene in persönliche Transformation zu verwandeln, ist ebenso selbstverständlich wie das egobefreite Ringen um beste Lösungen und Erkenntnisgewinn. Insofern sind alle Kriterien echter High Performance Teams untereinander vernetzt.

Mit dem Konzept des High Performance Teams werden tradierte Teammodelle nicht überflüssig, aber sinnvoll ergänzt, um das Maximum aus ihm herauszukitzeln. Dieses Maximum kommt nicht aus den fachlichen Kompetenzen der Einzelnen und des Teams, sondern aus individuellen Persönlichkeitsfaktoren, ohne die gegebene Fähigkeiten kaum voll zum Tragen kommen werden. ■



### Der Autor

Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Vortragsredner und mehrfacher Autor von Managementbüchern. Als Berater und Spezialist für unternehmensweites Fortschrittsmanagement unterstützt er Konzerne wie Daimler, Telekom, Deutsche Bahn und thyssenkrupp sowie High-Performance-Mittelständler wie KraussMaffei, die Haufe-Gruppe und viele andere mehr.