



# MIT HERZ UND PRINZIPIEN

Was zeichnet High-Performance-Teams aus? Dieser Frage geht in diesem Gastbeitrag Matthias Kolbusa nach. Der Strategie- und Veränderungsexperte weiß, dass für Spitzenleistungen viel mehr gebraucht wird als fachliches Wissen. Eine große Portion Mut und Vertrauen gehören dazu, um „Management beyond Ego“ im Team zu leben.

In guten und in schlechten Tagen, sollen Paare zusammenhalten und gemeinsam ihr Leben meistern. Als Leitspruch und Anspruch gilt dieses Prinzip aber nicht nur in der Ehe, sondern in jeder Form von Partnerschaft. Im Team eines Unternehmens würde man vielleicht eher „durch dick und dünn“ formulieren, aber im Kern das Gleiche meinen. Egal wie einfach oder schwierig die Zeiten auch sind: Wir halten zusammen, gehen für den Erfolg jede Extrameile und zeigen jeden Tag mit unseren Leistungen, dass wir ein Spitzenteam sind.

## Ohne Spirit und Mission bleibt Mittelmäßigkeit der Standard.

So schön dies aber klingt, so schwierig gestaltet es sich auch. Das weiß jeder, der schon einmal ein Team geführt hat oder Teil von ihm gewesen ist. Aus den ganz natürlichen Unterschieden von Menschen eine Stärke machen, ist leichter gesagt als getan, wenn jeder berechnete Interessen und Bedürfnisse hat und ausleben möchte. Versucht ein Teil des Teams das Eigeninteresse gegen die anderen durchzudrücken, mag mit etwas Glück Durchschnitt entstehen, aber Topleistung wird unmöglich.

## Die Ergänzung von Fachwissen reicht nicht

Für das, was man zu Recht als High Performance Team bezeichnen kann, braucht es mehr als Fachwissen und eine gute Ergänzung verschiedener Fertigkeiten. Ohne einen besonderen Spirit, dem sich alle verpflichten und den alle selbst dann noch leben, wenn es mal kritisch wird, bleibt Mittelmäßigkeit der Standard. Im Sport etwa zeigt sich das an jedem Spieltag. Die besten Teams verfügen nicht nur über besonders gute Spieler, die sich mit ihrem Können ergänzen. Sie tragen auch einen einzigartigen Zusammenhalt auf den Platz und sind bereit, sich für den Erfolg aufzuopfern.

Um ein Team für herausragende Performance zu sein oder zu werden, kommt es neben den fachlichen, persönlichen und sozialen Kompetenzen auch auf intrinsische Motivatoren an, die nicht jeder Mensch gleich mit sich bringt. Üblicherweise ist der professionelle Blick aufs Teambuilding jedoch stark auf Zusammensetzung, Entwicklungsphasen oder psychologische Techniken gerichtet. Bei den Werten und Treibern dreht sich fast alles um „Klassiker“ wie Flexibilität, Hilfsbereitschaft, Höflichkeit, Leistungsbereitschaft, Loyalität, Respekt, Toleranz, Verbindlichkeit, Wertschätzung etc.

All dies hat zwar nach wie vor seine Berechtigung, doch führt ein derart gebautes Team nicht automatisch dazu, dass High Performance zum Standard wird. Neben den persönlichen Haltungen dafür braucht es

einen gemeinsamen Wertekonsens und nicht immer einfache Verhaltensmuster, die nach und nach selbstverständliche Maximen werden.

### Vom Durchschnitt zur Topleistung

Der Unterschied zwischen durchschnittlicher Leistung und Spitzenperformance fundiert auf zwei Elementen, die als das "Herz" und die „Prinzipien“ von High-Performance-Teams gelten.

#### Zum Herz gehören die vier Aspekte Mission, Vertrauen, Hilfe und Führung:

- **Mission:** Zuerst kommt die Aufgabe, dann das Team und erst zuletzt das Ego. Eigene Bedürfnisse und Ziele werden in der Mission hintangestellt.
- **Vertrauen:** Jeder kann und will jedem blind vertrauen, sowohl in den Aufgaben als auch persönlich.
- **Hilfe:** Jede und jeder hat immer zuerst das Team und nicht den eigenen Weg im Blick. Wer braucht meine Hilfe? Dazu gehört aber auch, Hilfe ohne falschen Stolz anzunehmen.
- **Führung:** Jeder ist situativ zur Führung bereit, wenn man gerade am stärksten konfrontiert ist oder weil die passendsten Fähigkeiten hat. Wer nicht führt, reiht sich ein und folgt gerne. Es gibt niemanden, der sich dauerhaft versteckt und nur führen lässt.

#### Die Prinzipien von High-Performance-Teams sind Discomfort, Verlässlichkeit, Mut, emotionale Kontrolle, Offenheit und Geschwindigkeit:

- **Diskomfort:** Die unangenehmen Dinge bringen einen persönlich und das Team am weitesten. Jeder macht es sich sowohl persönlich als auch dem Team immer wieder bewusst unkomfortabel.
- **Verlässlichkeit:** Vereinbarungen im Team werden gehalten. Im Zweifel werden sie neu verhandelt. Im Kleinen (Pünktlichkeit etc.) wie im Großen. Immer!
- **Mut:** Jeder stellt sich seinen Bedenken und wenn es sein muss auch Ängsten und überwindet sie im Sinne der Mission. Angst etwa verschwindet nicht, sie wird nur trainiert.
- **Emotionale Kontrolle:** Ein wichtiger Punkt – Auch unter Druck gelangt jeder reflektierend zwischen Reiz und Reaktion. Die eigenen Emotionen führen niemals dazu, sich in den Vordergrund zu drängen.
- **Offenheit:** Die Teammitglieder sind nicht nur offen für andere Sichten und Meinungen, sondern fordern sie ein, auch wenn es dadurch für alle ungemütlich wird.
- **Geschwindigkeit:** Nach der Maxime, dass Geschwindigkeit so wichtig wie Inhalt ist, tragen alle dazu bei, die Ziele maximal schnell zu erreichen. „Maximal“ heißt, auf dem schmalen Grat zwischen Umsichtigkeit und Fahrlässigkeit.

### Wie Vertrauen im High-Performance-Team entsteht

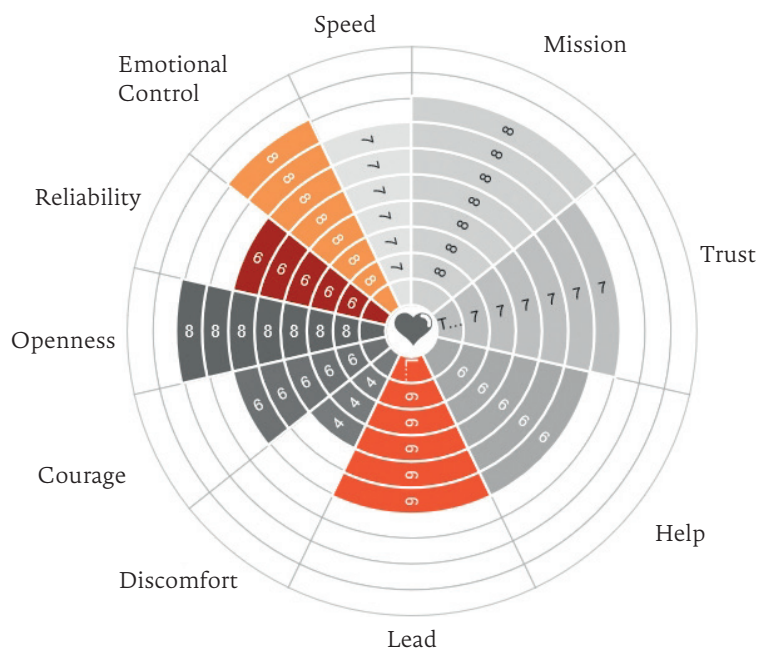
Sind die beschriebenen Werte und Verhaltensweisen erst einmal etabliert und von allen begrüßt, verändert sich der Ton im Team mitunter radikal. Plötzlich gibt es kein Getuschel über die Leistung anderer mehr und keine Zurückhaltung mit Kritik, weil man fürchtet, jemanden zu verletzen oder Opfer einer Retourkutsche zu werden. Der Umgang miteinander ist wertschätzend, dennoch erfolgsorientiert und richtet sich unhintergebar an der Mission mit ihrem Zielbild und dem schnellsten Vorankommen aus. Alle tragen ihren Teil zum Erfolg pünktlich und in bester Qualität bei: Support wird ohne Vorbehalte gewährt, auch wenn es Mehrarbeit bedeutet, und erforderliche Unterstützung ebenso freimütig angenommen, ohne dass man befürchten muss, in den Augen anderer schlecht dazustehen.

Wenn alle zu dieser Art stehen, ihre Gruppe, ihre Abteilung und ihr Unternehmen mit diesen Werten und diesem Teamspirit zu managen entsteht tiefes Vertrauen. Dieses reduziert signifikant die Komplexität, die Teamergebnisse werden immer besser und ein High Performance Team entsteht.

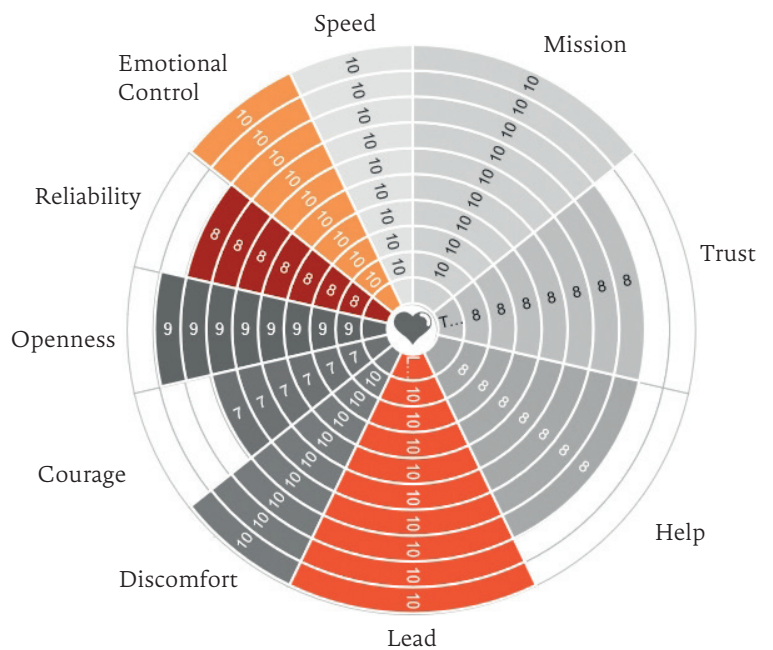
### Wachstum ist auch eine Gemeinschaftsaufgabe

Im Sinne der zugehörigen Entwicklung verfügt jeder Mensch über ein individuelles Profil beim Herz und den Prinzipien des Teams und kann entsprechend entwickelt werden. Der individuelle Status kann jeweils in einem Diagramm visualisiert werden, das den persönlichen Status sowohl im Herz- als auch im Prinzipienbereich abbildet. Die grafische Auswertung zeigt, wo das Teammitglied noch Potenzial besitzt, das ausgeschöpft werden kann.

## Teameinschätzung Frank



## Teameinschätzung Michael



Die Arbeit an den noch defizitären Bereichen besteht in einer Kombination aus persönlicher Anstrengung, Unterstützung durch die Führung und die Gruppendynamik mit den anderen. Dabei wirkt das soziale Gefüge des Teams nicht nur als Support, sondern auch als Ansporn, an der Vervollkommnung des persönlichen Profils zu arbeiten.

Zur Angst sollte man sagen  
„Hallo, da bist du ja wieder“  
– und weitermachen.

### Wie das funktioniert, zeigen die folgenden beiden Beispiele:

**Fehlt es an Verlässlichkeit**, einem der unverzichtbaren Basics von High Performance Teams, können Disziplinierungsmaßnahmen wie eine moderate Zahlung in die Teamkasse für ein späteres gemeinsames Event ebenso wirken, wie die direkte Ansprache durch entweder Leader oder Team. Ein fühlbares „Ich/wir finden dein Verhalten in dieser Sache unzuverlässig“, kann echte Wunder wirken. Das ausgelöste Schuldgefühl ist dabei kein Kollateralschaden, sondern erzieherisch beabsichtigt. Damit im Fall des Falles klarzukommen und mit Veränderung zu reagieren, gehört im Vorfeld zu den Abmachungen der Teamkultur.

**Mangelt es an Mut**, unterstützen Team und Führung bei der Überwindung von Angst, die schon da sein muss, um Mut zu brauchen. Grundlegend dabei ist die Einsicht, dass die Uremotion Angst im Bauch entsteht und Mut im Kopf. Gelingt es, die Angst bewusst wahrzunehmen und mit einem „Hallo, da bist du ja wieder“, von außen zu betrachten, wird sie entmachtet. Zwischen den Reizauslöser und die Impulsreaktion des Stammhirns (Totstellen, Weglaufen und Angreifen) wird eine Reflexion und eine bewusste Entscheidung für mutiges Handeln geschaltet.

Impulse der Teamführung oder der Gruppe nehmen die noch ängstliche Person bewusst in die Pflicht, indem sie bewusst angstbesetztes Verhalten von ihr erwarten. Eine kluge Trainingsmöglich-

lichkeit, die alle Unterstützer und die Betroffenen selbst anwenden können, ist den Mut dadurch zu trainieren, dass man von Situationen mit weniger Überwindungspotenzial schrittweise zu kritischeren übergeht. Das schult das Selbstvertrauen und macht den Mut zum regelmäßigen und wirkungsvollen Antipoden der Angst.

### Das emotionale Commitment von High Performance Teams

Ähnlich wie bei der Verlässlichkeit und dem Mut gehen das Team und seine Leader auch bei den anderen Prinzipien sowie den Herzaspekten von High Performance Teams vor. Dazu gehört unverzichtbar das Commitment, dass der bewusst akzeptierte emotionale Druck hochgesteckter Erwartungen (eine Form des Discomforts) ein von allen begrüßtes Mittel zur weiteren Steigerung der Teamperformance ist.

Die Fähigkeit, offene, konstruktive Kritik zu üben und diese anzunehmen sowie in persönliche Transformation zu übersetzen, ist ebenso Bestandteil der Offenheit und gehört zugleich zu den Ausprägungen emotionaler Kontrolle. Insofern hängen alle Kriterien echter High Performance miteinander zusammen und zahlen gegenseitig aufeinander ein.

Mit dem Konzept des High Performance Teams werden bekannte Teammodelle und -strategien nicht überflüssig, sondern ergänzt. Das Leistungsmaximum wird dabei nicht durch das fachliche Können erreicht, sondern durch emotionale Bindung, gemeinsame Hingabe und Werte, die von allen in Ehren gehalten werden.

Text von Matthias Kolbusa.

### VERÄNDERUNG ALS MISSION

**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. Kontaktieren kann man ihn unter [www.progressmaker.de](http://www.progressmaker.de) und [kontakt@kolbusa.com](mailto:kontakt@kolbusa.com)

