

Mitarbeiterentwicklung

Wie der High-Performance-Kodex Teams besser macht

Die üblichen Impulse und Interventionen von Vorgesetzten reichen nicht aus, um ein Team zu bilden, das zur aussergewöhnlichen Performance fähig ist. Höchstleistungen werden nicht allein durch Fachkompetenz erreicht, sondern durch emotionale Verbundenheit, Hingabe und gemeinsam geteilte Werte. Der Beitrag skizziert, wie das zu erreichen ist.

› Matthias Kolbusa

Jedes Unternehmen hegt den Wunsch nach Teams, die täglich über sich hinauswachsen und die eine allgemeine Vorstellung von Leistung auf eine neue, beeindruckende Ebene heben. Um diesen Traum zu verwirklichen, unternehmen sie viel, um aus individuellen Mitarbeitern eine leidenschaftliche und leistungswillige Einheit zu formen. Beim Teambuilding setzen sie in der Regel auf eine Mischung von sich ergänzenden Persönlichkeiten und führen das neue Team durch typische Entwicklungsphasen, wie sie in bewährten Konzepten wie Belbins Teamrollen, Tuckmans Teamphasen, GRPI und anderen zu finden sind. Diese Konzepte bilden eine solide Grundlage für zukünftige Teamarbeit.

Klassische Tugenden

Diese vordefinierten und sicher bewährten Konzepte gehen jedoch davon aus, dass die ausgewählten Kandidaten jederzeit reife und hoch motivierte Individuen sind, die bereit und in der Lage sind, alles für den Erfolg zu geben. Dennoch sind die Unterschiede zwischen den derart zusammengebrachten Menschen im-

mer noch gross. Obwohl Methoden wie Belbin und Co. hier helfen können, den Durchschnitt zu übertreffen, ist der Weg zur Spitzenleistung und zur Bildung eines High-Performance-Teams noch weit. Es mag in der aktuellen New-Work-Euphorie und angesichts neuer Ideen der Zusam-

kurz & bündig

- › Das Konzept des «High-Performance-Teams» ergänzt bekannte Teammodelle und -strategien. Höchstleistungen werden nicht allein durch Fachkompetenz erreicht, sondern durch emotionale Verbundenheit, Hingabe und gemeinsam geteilte Werte.
- › Der Grad des persönlichen und gemeinsamen Erfolgs hängt stark von der Bereitschaft ab, sich in unangenehme Situationen zu begeben, etwa durch notwendige Überstunden, die freiwillige Übernahme unbeliebter, aber wichtiger Aufgaben oder durch das Bewältigen sozialer Herausforderungen.

menarbeit unpopulär sein. Doch aussergewöhnliche Performance weit oberhalb des Durchschnitts verlangt einige klassische Tugenden, die in manchen Ohren altmodisch klingen dürften. Diese besonderen Attribute eines Teams stellen einen Kodex dar, dem sich alle aus Überzeugung verpflichten. Um diesen Kodex zu aktivieren, reichen die üblichen Impulse und Interventionen von Vorgesetzten nicht aus. Die Selbstführung des Einzelnen und eine interne teameigene Führung der Mannschaft muss hinzukommen.

In diesem Kontext sind eine passende intrinsische Motivation und wertebasierte Verhaltensweisen jedes Mitglieds bereits wichtige Voraussetzungen, wenn die Teams gebildet werden. Vertiefen lassen sich diese später in der gemeinsamen Teamarbeit, weil sie weder in Workshops erlernt noch allein durch gute Absichten verbessert werden können.

Die High Performance

Die Unterschiede zwischen soliden und herausragenden Erfolgen basieren auf den Elementen «Herz» und «Prinzipien»

von Hochleistungsteams. Zum Herz gehören Mission, Vertrauen, Unterstützung und Führung:

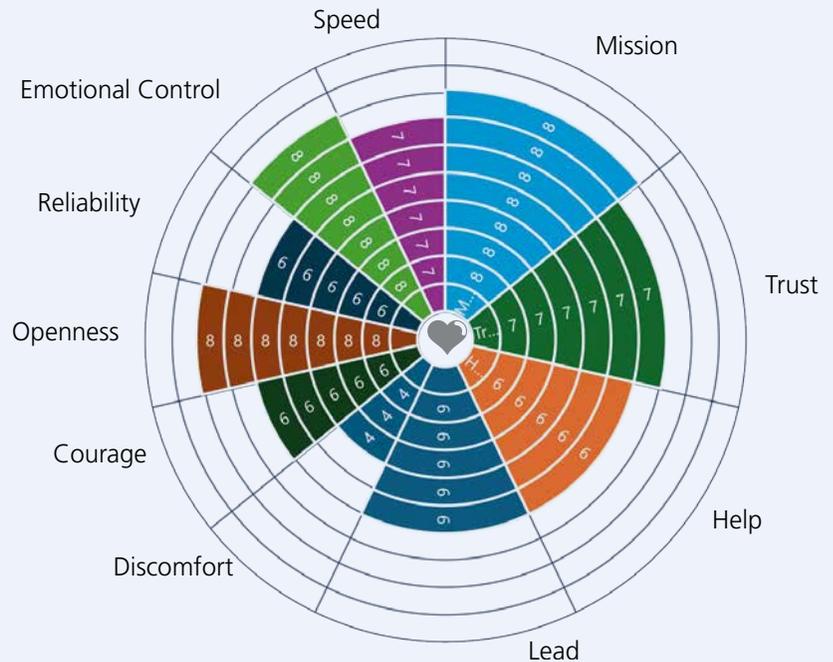
- › **Mission:** Die Aufgabe hat oberste Priorität, gefolgt vom Team und schliesslich erst dem individuellen Ego. Persönliche Bedürfnisse und Ziele stehen entweder im Dienst der Mission oder werden zurückgestellt.
- › **Vertrauen:** Jedes Teammitglied kann jedem anderen blind vertrauen: sowohl in den gemeinsamen Aufgaben als auch persönlich.
- › **Unterstützung:** Jedes Mitglied hat immer das Team, sein Wohl und seinen Erfolg im Blick und nicht nur den eigenen Weg. Es geht darum, zu fragen: «Wer benötigt meine Unterstützung?» Diese Unterstützung beinhaltet umgekehrt auch das Annehmen von Hilfe von anderen, ohne diese aus falschem Stolz auszuschlagen.
- › **Führung:** Jedes Teammitglied ist bereit, in verschiedenen Situationen zu führen, sei es aufgrund eigener Stärken oder als Reaktion auf eine spezielle Situation. Führung ist nicht auf Einzelne beschränkt, sondern kann rotieren. Niemand führt immer, und niemand verweigert die Führung, wenn sie gebraucht wird.

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

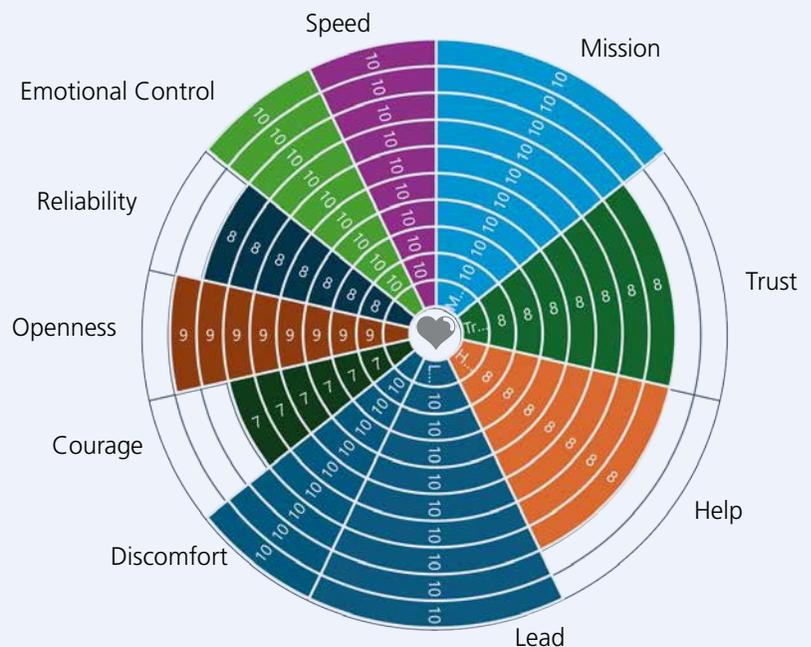
- › **Discomfort:** Der Grad des persönlichen und gemeinsamen Erfolgs hängt stark von der Bereitschaft ab, sich in unangenehme Situationen zu begeben, sei es durch notwendige Überstunden, die freiwillige Übernahme unbeliebter, aber wichtiger Aufgaben oder durch das Bewältigen sozialer Herausforderungen, die emotionale Überwindung erfordern. Dazu gehören das Geben und Annehmen konstruktiver Kritik, die Bereitschaft, Fehler als Lernerfahrungen einzugestehen, und andere.

Beispiele für die Teameinschätzung

Teameinschätzung Manfred



Teameinschätzung Michael



Grafische Darstellung für den persönlichen Entwicklungsstand der Teammitglieder

- › **Verlässlichkeit:** Vereinbarungen sind heilig und bilden den «gesetzlichen» Rahmen, in dem sich alle bewegen. Abmachungen werden strikt eingehalten oder frühzeitig neu verhandelt, falls Probleme auftreten. Nicht liefern oder schlechte Ergebnisse auf den letzten Drücker sind tabu, weil sie der gemeinsamen vereinbarten Leistungskultur zuwiderlaufen.
- › **Mut:** Jedes Teammitglied überwindet seine Ängste für die gemeinsame Sache, sei es in physischer, sozialer oder emotionaler Hinsicht. Die Fähigkeit, Ängste zu bewältigen, wird durch bewusste Wahrnehmung in kritischen Situationen und entschlossene Entscheidungsfindung gestärkt. Das schrittweise Meistern von mehr und mehr angstbesetzten Situationen stärkt die Zuversicht und die Selbstwirksamkeit.
- › **Emotionale Kontrolle:** Selbst unter Druck gelingt es jedem, zwischen einem Auslöser und einer impulsiven Reaktion zu reflektieren. Diese Fähigkeit kann durch Selbstbeobachtung oder Introspektion geschult werden, bei der das eigene Erleben und Verhalten betrachtet, beschrieben und analysiert wird. Nicht Emotionen, sondern gemeinsame Ziele bestimmen das Handeln.
- › **Offenheit:** Alle Teammitglieder äußern ihre Meinung selbstbewusst und respektvoll, sind offen für andere Perspektiven und würdigen diese fair, selbst wenn sie im Widerspruch zu eigenen Argumenten stehen. Der Erkenntnisgewinn und das Streben nach den besten Lösungen haben immer Vorrang vor dem eigenen Ego.
- › **Geschwindigkeit:** Geschwindigkeit ist genauso wichtig wie der Inhalt der Aufgabe. Alle arbeiten darauf hin, Ziele so schnell wie möglich zu erreichen, ohne sich in einem Perfektionismus zu verlieren. Wer immer noch an perfekten Ergebnissen feilt, während andere bereits ein gutes Produkt auf den

Markt gebracht haben, das kontinuierlich verbessert wird, verliert an Wettbewerbsfähigkeit.

Herz und Prinzipien

Die Werte des «Herzens» und die Prinzipien stehen nicht isoliert voneinander, sondern sind eng miteinander verknüpft. Die Mission, der alle untergeordnet sind, besteht aus einem Zielbild, das in der Zukunft angestrebt wird und für das jeder sein Bestes gibt. Um den Antrieb des Discomforts maximal zu aktivieren, werden die Ziele bewusst hochgesteckt. Wenn anstelle von zehn Prozent Umsatzsteigerung in den schwächeren Sommermonaten stattdessen 30 Prozent auf der Agenda stehen, erfordert dies nicht nur mehr Anstrengung bei der Umsetzung, sondern auch ein grundlegendes Umdenken. Gleiches gilt etwa auch, wenn Projektzeiträume bewusst knapp gewählt werden, um schneller als die Konkurrenz vor einer Messe fertig zu sein.

Natürlich führt ein höheres Mass an «Discomfort» auch zu mehr Diskussion und Abstimmung, was die Notwendigkeit und die Zahl konstruktiver Konflikte erhöht. In Situationen, in denen Geschwindigkeit von hoher Bedeutung ist, muss Klartext gesprochen werden, anstatt darauf zu hoffen, dass die Dinge sich von selbst lösen. Dies kann bedeuten, dass jemand, der als Vertriebsleiter erfolgreich ist, seinen Kollegen aus Forschung und Entwicklung klare Ansagen macht, wenn die gemeinsamen Ziele gefährdet sind. Wenn diese Kritik konstruktiv und emotional kontrolliert angenommen wird, kann dies zu Erkenntnisgewinnen und Lösungen führen, auf die zuvor niemand gekommen wäre.

Wie Vertrauen entsteht

Sobald die beschriebenen Verhaltensweisen etabliert und akzeptiert sind, ändert sich die Art und Weise, wie im Team kommuniziert wird. Es gibt keinen

Raum mehr für spitze Bemerkungen oder das Zurückhalten von Kritik aus Angst, andere zu verletzen oder angegriffen zu werden. Die Kommunikation ist respektvoll, aber bestimmt und immer auf die Mission, das Zielbild und den schnellen Fortschritt ausgerichtet. Jeder trägt rechtzeitig und zuverlässig seinen Teil zum Erfolg bei und sucht und bietet Unterstützung, ohne die Angst davor, in einem schlechten Licht dazustehen.

Wenn alle zu dieser Art von Teamarbeit stehen und Projekte, Abteilungen und die gesamte Organisation nach diesen Prinzipien geführt werden, entsteht ein tiefes Vertrauen. Dies reduziert die Komplexität erheblich, und die Teamergebnisse werden kontinuierlich besser, bis aus einem «normalen» Team ein High-Performance-Team geworden ist.

Wachstum auf jeder Ebene

Auf dem Weg zur High Performance verfügt naturgemäss nicht jeder Mensch über das gleiche Spektrum an Stärken und Potenzialen, an denen er arbeiten kann. Der persönliche Entwicklungsstand kann durch eine Führungsbewertung und Feedback ermittelt und grafisch dargestellt werden (siehe Abbildung).

Die Verantwortung für die Arbeit am Profil des Einzelnen liegt nicht nur bei der steuernden Teamleitung, sondern obliegt diesem selbst, dem Rest des Teams und der Führung gemeinsam. Alle unterstützen und ermutigen sich gegenseitig. Die folgenden Beispiele zeigen, wie dies funktioniert:

- › **Verlässlichkeit:** Wenn es an Verlässlichkeit mangelt, können smarte «Erinnerungen» helfen, beispielsweise durch das Einzahlen in eine Teamkasse, wenn Verpflichtungen nicht eingehalten werden. Später kann das gesammelte Geld bei einem Teamevent ausgegeben werden. Ehrliche Rückmeldungen, in denen klar benannt

wird, wo die Verlässlichkeit fehlt, können auch einen erzieherischen Effekt haben. Diese Rückmeldungen werden auch aus dem Team akzeptiert, das sich auf jeden verlassen können muss.

- › **Mut:** Um Mut zu entwickeln, unterstützen Team und Führung bei der Überwindung von Ängsten. Das gelingt nur, wenn die Primäremotion Angst «im Bauch» durch den Mut besiegt wird, der eine Entscheidung des Kopfes voraussetzt. Selbstreflexion und die Annahme von Ängsten als normaler Bestandteil der Teamerfahrung gehören zur Überwindung von Ängsten. Alle ermutigen sich gegenseitig, sich in schwierigen Situationen zu bewähren, und beginnen möglicherweise mit weniger herausfordernden Situationen, bevor sie sich grösseren Herausforderungen stellen.

Das emotionale Engagement

Die weiteren Prinzipien und Herzaspekte eines High-Performance-Teams entwickeln sich auf ähnliche Weise. Alle sind sich einig, dass der bewusst hohe Anspruch, der als Discomfort wirkt, gemeinsam angegangen werden muss. Offene, konstruktive Kritik zu geben und zu erhalten, um persönliche Transformationen zu ermöglichen, ist akzeptiert, ebenso wie das von jedem Ego befreite Ringen um die besten Lösungen und Erkenntnisse.

Das Konzept des «High-Performance-Teams» ergänzt bekannte Teammodelle und -strategien. Höchstleistungen werden nicht allein durch Fachkompetenz erreicht, sondern durch emotionale Verbundenheit, Hingabe und gemeinsam geteilte Werte. ‹‹



Literatur



Management beyond Ego Teams in der neuen Arbeitswelt zu außergewöhnlichen Erfolgen führen

Matthias Kolbusa
Ariston Verlag, München 2020
352 Seiten, Hardcover, CHF 30.90
ISBN: 978-3424202281



Porträt



Matthias Kolbusa Berater

Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungs-
experte, Vortragsredner und mehrfacher Autor von
Managementbüchern. Als Berater und Spezialist für
unternehmensweites Fortschrittsmanagement unter-
stützt er Konzerne wie Daimler, Telekom, Deutsche Bahn
und Thyssenkrupp sowie High-Performance-Mittelständler wie Krauss Maffei,
die Haufe-Gruppe und viele andere mehr.



Kontakt

www.progressmaker.de
kontakt@kolbusa.com

SWISS EXCELLENCE FORUM

Network to Success

Ausrichtung auf die Zukunft

Führungskompetenz und Zukunftsfähigkeit sicherstellen



Nutzen Sie unser Angebot:

- Führungs- und Unternehmensanalysen
- Führungsseminare und Workshops
- Executive- und Führungcoaching

Erfolge lenken

Nutzen, Wirkung und Lenkung
der Excellence



Workshop für Verwaltungs- und
Stiftungsräte/innen

- 6. Juni 2024, Luzern
- 28. Nov. 2024, Zürich

SWISS EXCELLENCE FORUM
Kompetenzzentrum für
wirkungs- und zukunftsorientierte
Unternehmensführung



Telefon 041 229 30 40
swiss-excellence-forum.ch