

Was kennzeichnet leistungsstarke Teams und deren Führung?

Die Eigenschaften, die Geisteshaltung und der individuelle Weg dorthin

„Kann ein gewachsenes, etabliertes Unternehmen die Art und Weise, wie ein flexibles Start-Up zu handeln wiederentdecken?“ Diese Frage wirft James Allen¹ in der Novemberausgabe des Harvard Business Review auf und fährt fort: „Ich glaube die Antwort ist ja, obwohl Erfolg überwiegend von der Antwort auf eine andere Frage abhängt: Können die Führungskräfte lernen, aus dem Weg zu gehen?“

Lesen Sie in diesem Artikel warum sich das Zusammenspiel von Führung und Mitarbeitern weiterentwickeln muss, wie dies geschehen kann und was dabei entscheidend ist.

Seit Anfang des Jahrhunderts hat sich die Arbeitswelt in einem Umfang verändert, den wir seit der industriellen Revolution nicht mehr erlebt haben. Hinzu kommt, dass diese Veränderung in einem schier atemberaubenden Tempo von staten geht. Heute sehen sich Unternehmen und Führungskräfte häufig bisher Unbekanntem gegenüber, müssen Entscheidungen auf der Basis unvollständiger Informationen treffen, werden von der hohen Volatilität der Entwicklungen herausgefordert und was bisher „nur“ kompliziert war, wird als zunehmend komplex und damit als nicht vorhersagbar wahrgenommen. Hinzu kommt, dass dieser Prozess der Veränderung nicht abgeschlossen ist. Im Gegenteil: durch die Digitalisierung und die Möglichkeiten des Internets nimmt er weiter Fahrt auf.

Die sich selbst limitierende Führung

Unter diesen Umständen wird die zentralistische Führung der Vergangenheit, zunehmend zum entscheidenden „Flaschenhals“ der Unternehmensentwicklung und limitiert sich selbst. Change ist nicht wie bisher eine zeitlich begrenzte Phase der Veränderung, nach der wieder Ruhe einkehrt. Change ist zur dauerhaften Herausforderung geworden. Dieser Doppelbelastung von operativem Geschäft sowie dem dauerhaften Veränderungsdruck standzuhalten, ist für Einzelpersonen unmöglich und überfordert schlussendlich auch jede Führungskraft.

Die Trennung von Verantwortung (Führungskräfte) und Ausführung (Mitarbeiter) wie auch das Verständnis von Führung als eine Aufgabe einzelner „Auserwählter“ stößt eindeutig an seine Grenzen und verlangt nach grundlegend neuen Herangehensweisen.

Unterkomplexe Organigramme

Hinzu kommt, dass der Versuch, die komplexen Zusammenhänge innerhalb derer Unternehmen heute agieren, in einem starren Organigramm alter Schule abzubilden, scheitern muss. Das herkömmliche Organigramm verhält sich zu den heute vorzufindenden Realitäten deutlich unterkomplex und ist daher weitestgehend unbrauchbar geworden. Dennoch wird es nach wie vor eingesetzt. Dies hat zur Folge, dass immer wieder verzweifelte Versuche zu beobachten sind, die Realität zu „verbiegen“, um zu einem unrealistischen Organigramm zurückkehren zu können, anstatt flexibel nach einer angemessenen Lösung zu suchen.

Schlimmer noch: Das ist bereits seit Jahren verstanden. Der Beweis hierfür ist die Auslagerung komplexer Projekte in einen geschützten Raum außerhalb der gängigen Organisationsstrukturen, indem hierarchie- wie fachbereichsübergreifende Projektteams gebildet werden. Das ist grundsätzlich der richtige Ansatz, gleichwohl hadern wir mit der damit verbundenen Divergenz zwischen disziplinarischen und fachlichen Strukturen.

Projektmanagement in der heutigen Zeit ähnelt daher dem eine verschlossene Herz-Arterie ersetzenden Bypass: Der Patient bleibt am Leben, das grundsätzliche Problem verstopfungsgefährdeter Arterien besteht aber fort.

Problem erkannt, Gefahr gebannt, sagt der Volksmund. Gleichwohl hocken viele Unternehmen in einer Schockstarre wie das sprichwörtliche Kaninchen vor der Schlange und rühren sich nicht vom Fleck. Dabei gibt es Lösungen, die weder neu noch unerprobt sind. Im Gegenteil: sie haben sich bereits vielfach über Jahrzehnte in ausgesprochen erfolgskritischen Zusammenhängen bewährt.

Eigenschaften von Hochleistungsteams

Diesem Thema hat sich Prof. Dr. Peter Pawlowsky² mit dem Forschungsprojekt HIPE (High Performance Teams) angenommen. Er hat für seine Forschungen eine Vielzahl von Hochleistungsteams bei der Arbeit begleitet. Neben SEK-Einsatzkommandos der Polizei gehörten hierzu auch Boxenteams im Motorsport, Rettungsteams der Notfallrettung, Feuerwehrmannschaften, OP-Teams, Besatzungen von Rettungshubschraubern, Hochsee-Regatta-Crews, Instandhaltungsteams in der Industrie aber auch Teams in Gourmet-Küchen und Spitzen-Orchestern.

Die allen gemeinsamen Eigenschaften solcher Hochleistungsteams gliedern sich, laut Prof. Dr. Pawlowsky², in die vier folgenden Bereiche mit den zugehörigen Unterpunkten:

Zielbezug und Commitment

- a) Außerordentliche Klarheit aller Team-Mitglieder darüber, was Sie zu leisten haben
- b) Prinzipien/Werte steuern das Verhalten, nicht detaillierte Regeln
- c) Intrinsische Motivation statt externer Anreizsysteme
- d) Unbedingter Optimierungswille aller Teammitglieder

Wahrnehmung und Fehlerkultur

- a) Achtsamkeit ist die Grundlage von Hochleistung
- b) Flexible Entscheidungsmuster in kritischen Situationen
- c) „schwache Signale“ werden als Vorboten kommender Ereignisse erkannt

Organisation und Rollenkonzept

- a) Flexible Organisationsformen
- b) Dezentrale Selbstorganisation
- c) Die Einsatzorganisation basiert auf einem Rollenkonzept nicht auf Hierarchie
- d) Wechselseitige Verhaltenserwartungen prägen das Miteinander

Wissen und Lernen

- a) Lernen beruht auf Reflektion
- b) Deep Smarts (intuitiv richtiges Handeln durch stetes Training – auch von Führung)
- c) Redundanz von Kompetenzen erhöht die Flexibilität im Team

Festzustellen bleibt in der Gesamtbetrachtung, dass die in hohem Maße dynamischen (Führungs-)Strukturen der Hochleistungsteams erfolgreich praktiziert werden können, obwohl die eingangs erwähnten Teams größtenteils ausgesprochen hierarchisch aufgebaut sind. Allerdings fungiert die Hierarchie in Hochleistungsteams eher als „Rückzugsort“, für den Fall, dass nichts anderes mehr geht; als Ultima Ratio. Alltag hingegen ist das Denken in operativen Rollen, von denen Führung eine ist – nicht mehr und nicht weniger!

Führung und Team - reflektieren und weiterentwickeln

In Hochleistungsteams kommt der Führung in der Rolle des sogenannten „Servant Leader“ – der dem Team dienenden Führungskraft – eine besondere Bedeutung zu: Als

Führungskraft, die dafür sorgt, dass die Teammitglieder ihre Fähigkeiten zum Wohl des Unternehmens und dessen Kunden möglichst frei zur Entfaltung bringen können.

Eine solche rollenbasierte Zusammenarbeit mit maximalen Freiheiten verlangt nach einem von Allen getragenen mentalen Modell als Wertegerüst. Diesem mentalen Modell kommt eine besondere Bedeutung zu, da durch die Verpflichtung aller auf ein solches Modell, ein Ordnungsrahmen geschaffen wird, der verhindert, dass individuelle Freiheit und Entfaltung der Fähigkeiten in Chaos und Anarchie münden.

Neben den übergeordneten Team-Zielen, welche die eigentliche Aufgabe des Teams beschreiben, haben sich folgende gemeinsame Überzeugungen für ein solches mentales Modell bewährt:

- Wir sind offen für Fehlschläge
- Wir sind offen für Neues
- Wir experimentieren
- Wir sind mutig
- Wir verbessern kontinuierlich
- Wir finden uns nicht mit dem Status Quo ab
- Wir vertrauen
- Wir lernen

Lassen Sie diese Grundüberzeugungen einmal auf sich wirken und versuchen Sie, sich vorzustellen, welche Veränderungen in der Zusammenarbeit hierdurch in dem Team, dem Sie (gleich in welcher Rolle) angehören, möglich werden.

Ein Beispiel aus der Praxis zum Thema Vertrauen: Ein Unternehmer beschloss, die mehr als 100 Seiten starke „Geschäftsreiseordnung“, in den Müll zu schmeißen und durch einen einzigen Satz zu ersetzen: „Handeln Sie so, als wäre es Ihr Unternehmen.“ In der Folge sanken die Kosten für Geschäftsreisen um 30%!

Ähnlich positive Beispiele gibt es für jeden der genannten Punkte, was uns ganz grundsätzlich zu der Frage des Nutzes eines solchen Modells führt.

Der Nutzen des „mentalen Modells“

Der Nutzen eines mit allen Betroffenen gemeinsam entwickelten mentalen Modells, zeigt sich insbesondere in folgenden Aspekten der Zusammenarbeit:

Zielorientierung

- Transparenz der gemeinsamen Ziele
- Transparenz der gemeinsamen Aufgaben

Commitment und Motivation

- Positive Auswirkung auf die Entschlossenheit
- Verbesserte Motivationslage
- Gestärkte Verantwortung für das Ganze

Teamhandeln und Rollenkonzept

- Zusammenhalt gestärkt
- Zusammenarbeit verbessert
- Bessere Kenntnis der individuellen Rolle
- Verbessertes Teamhandeln
- Reduziertes Silo-Denken
- Vergrößerte Bereitschaft zu übergreifendem Denken und Handeln

Erste Schritte in die Umsetzung

Die Erkenntnis hinsichtlich der Notwendigkeit von Veränderungen ist häufig vorhanden. Viele gute Ideen scheitern jedoch an der Umsetzung.

*„Nicht, weil es schwer ist, wagen wir's nicht,
sondern weil wir's nicht wagen, ist es schwer.“*

wusste schon der Philosoph Seneca³.

Die beschriebenen Hochleistungsteams sind daher weniger Maßstab als vielmehr Inspiration. Der Maßstab für individuellen Erfolg ist einzig und allein der Status Quo Ihres Teams oder Unternehmens in der Vorwoche oder im Vormonat. Es gilt gemeinsam zu lernen und stetig besser zu werden, alles andere ist irrelevant.

Mit dem Ziel, den Weg in die Umsetzung zu ebnen, ist ein moderierter Workshop mit folgenden Themen häufig ein sinnvoller erster Schritt:

1. Bestandsaufnahme auf der/den Führungsebene(n)
 - Inwieweit treffen die Eigenschaften hocheffizienter Teams schon heute auf uns zu?
 - Welches mentale Modell liegt unserer täglichen Zusammenarbeit (unausgesprochen) zugrunde?
 - Wie trainieren wir derzeit aktiv Führung?
 - Formulierung eines Zukunftsbildes „Führung“
2. Weiterentwicklung der Führungsebene(n)
 - Ziel-Definition des Führungsteams im Sinne von „Wie sieht Führung (ganz praktisch und detailliert) aus, wenn wir unser Ziel der Weiterentwicklung von Führung erreicht haben?“
 - Erstellung eines Maßnahmenplans im Sinne von „Was müssen wir trainieren, um die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen zu können?“
 - Einigung auf messbare Kriterien zur Erfolgskontrolle

Zurücktreten und es geschehen lassen

Sicher, dass ist viel Arbeit, die nichts mit dem operativen Geschäft zu tun hat und die in nennenswertem Umfang zeitliche Ressourcen beansprucht aber was ist angesichts der eingangs beschriebenen, sich rapide verändernden Rahmenbedingungen die Alternative?

Mark Divine⁴ ein ehemaliges Mitglied der US-Spezialeinheit Navy SEAL hat die Notwendigkeit und den Nutzen zur Veränderung treffend auf den Punkt gebracht:

*„Wir tun heute Dinge, die andere nicht tun,
damit wir morgen können, was andere nicht können.“*

Nicht nur mit dem Blick auf die Navy SEALs sondern auch auf die Aufgabe der Unternehmerin bzw. des Unternehmers charakterisiert dieser Satz die Kernverantwortung von Führung: den nachhaltigen Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Diese Erkenntnis greift auch die Future Management Development Studie 2017 der Unternehmensberatung Kienbaum⁵ auf, die schlussfolgert:

„Ein Ausruhen auf bisherigen Erfolgen oder Berufserfahrung und auf dem bisher erreichten Level an Expertise und Kompetenz wird auf lange Sicht unweigerlich zum Scheitern führen.“

Die gute Nachricht ist, dass in der Mehrzahl der Unternehmen die Ressourcen für die notwendige Weiterentwicklung bereits vorhanden sind: die Mitarbeiter – zumindest, wenn

sie so können, wie sie wollen. Diesen Umstand hat Steve Jobs⁶ treffend auf den Punkt gebracht indem er sagte

„Es macht keinen Sinn, kluge Menschen einzustellen und ihnen dann zu sagen, wie sie ihre Arbeit machen sollen; wir stellen kluge Menschen ein, damit sie uns sagen, wie wir unsere Arbeit machen sollen.“

Mit solchen Menschen an der Seite der Führungskräfte und einer Verpflichtung jedes Einzelnen auf das gemeinsame mentale Modell, bleibt letztlich „nur“ eine große Herausforderung für die Führung übrig: zurücktreten und es geschehen zu lassen.

Zum Autor

Ulrich Watermann hat eine Berufsausbildung als Bankkaufmann und ist seit über 20 Jahren unternehmerisch tätig. Die Themen Führung und Team nahmen schon früh einen gewichtigen Stellenwert in seiner Arbeit ein. Seine Auseinandersetzung mit dienenden Formen von Führung und seine Bemühung, Führung mehr als Systemeigenschaft denn als Aufgabe Einzelner zu definieren, führten ihn u. a. zur Zertifizierung als Professional Scrum Master durch scrum.org[™] in den USA. Als autorisierter Dozent und Berater der Offensive Mittelstand sowie als Initiator des Ulrich Watermann Institut für Unternehmensführung begleitet er heute Unternehmen und Projekte beim Aufbau, der Führung und der Entwicklung leistungsstarker Teams. Seine Leidenschaft für die Themen Führung und Team führt ihn auch immer wieder als Berufsschiffsführer von Segelyachten auf Nord- und Ostsee sowie das Mittelmeer.

Quellen:

¹ James Allen ist Partner bei Bain & Company in London und stellvertretender Leiter des Unternehmensbereichs Globale Strategie. Er leitet darüber hinaus die Gründer-Mentalität 100-Initiative von Bain & Company und ist Autor einiger Bestseller wie z. B. Profit from the Core und Founder's Mentality: How to Overcome the Predictable Crisis of Growth (Harvard Business Review Press, Jun 2016)

² Prof. Dr. Peter Pawlowsky forscht an der TU Chemnitz innerhalb der Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS) bereits seit ca. 15 Jahren zum Thema Hochleistungsteams und hat die Ergebnisse dieser Forschung im Rahmen des Projekts HIPE (High Performance Teams) zusammengetragen.

³ Seneca, röm. Philosoph und Dichter, 4 v. Chr. bis 65 n. Chr.

⁴ Mark Divine, ehem. Commander der Navy SEAL (US-Spezialeinheit) und Gründer von SEALFIT sowie der Unbeatable Mind Academy

⁵ Kienbaum Management Development, Unternehmensberatung

⁶ Steve Jobs, bis 2011 CEO von Apple Inc., verstorben 2011