

Hochleistungsteams

Was Organisationen von Spitzenköchen, Piloten und Notfallrettern lernen können



Autor
Peter Pawlowsky
Universitätsprofessor und Inhaber des Lehrstuhls für Personal und Führung, Leiter der Forschungsstelle organisationale Kompetenz und Strategie (FOKUS), Technische Universität Chemnitz



Sie arbeiten unter Zeitdruck an hochkomplexen Aufgaben in einem dynamischen Umfeld und häufig ohne sich untereinander zu kennen: Cockpitbesatzungen, Rettungsteams in der Notfallmedizin oder Sonder-einsatzkommandos meistern täglich besondere Herausforderungen. Neue Forschungen zeigen, dass solche Hochleistungsteams alle nach ähnlichen Prinzipien arbeiten, unabhängig von der jeweiligen Aufgabe. Wie lassen sich diese Erkenntnisse auf das Teammanagement in Organisationen übertragen?

Die Arbeit in dynamischen, komplexen und volatilen Settings gehört mittlerweile zum Alltag in den meisten Unternehmen. Die Teams stellt das häufig vor besondere Herausforderungen. Denn in der Wissens- und Netzwerkökonomie müssen sie schnell, effizient und kreativ sein, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu erhalten. **Vor allem in Extrem- und Krisensituationen zeigt sich die Problemlösungs- und Handlungskompetenz von Teams.** Das Erfor-

schen von Teamleistungen zielt daher vor allem auf die Grenzbereiche des Handelns.

Wie arbeiten Hochleistungsteams?

Neuere Ansätze der Teamforschung beschäftigen sich mit der Frage, welche Rolle Reflexions- und Metakommunikationsprozesse auf Teamebene spielen und wie Unternehmen mit deren Hilfe Kompetenzen für die Arbeit in dynamischen, komplexen und unvorhersehbaren Settings aufbauen können.

Die Erkenntnisse dazu stammen aus dem militärischen Umfeld und dem Hochsicherheitsbereich, der Lernforschung und der Hochleistungsforschung.

Die Forschung hat zahlreiche Anhaltspunkte dafür ermittelt, welche Faktoren die Leistung von Teams in kritischen und dynamischen Situationen beeinflussen. Bislang existieren jedoch nur wenig gesicherte Erkenntnisse, wie Unternehmen die Ergebnisse praxistauglich verwerten können, um in Entwicklungsprozessen nachhaltige Impulse zur Bewältigung neuer Anforderungen zu geben. Hier setzt unsere Forschung an. Seit vielen Jahren versuchen wir zu verstehen, was Hochleistungsteams ausmacht und wie man deren Handlungsprinzipien und Methoden in der Teamentwicklung nutzen kann. Hochleister sind Teams und Organisationen, die verglichen mit ähnlichen Gruppen im selben Setting besonders leistungsfähig sind. Ziel

der Forschung war es daher, ein möglichst breites Spektrum von exzellenter Leistungserbringung in sehr unterschiedlichen Umweltsituationen zu betrachten. Dazu haben wir unter anderem Sterneküchen, die weltbesten Segelteams, exzellente Sinfonieorchester, die besten Motorsportteams, herausragende Rettungsteams, Teams im zivilen und militärischen Luftfahrtbereich, Sondereinsatzkommandos der Polizei sowie industrielle Instandhaltungsteams, die besondere Anforderungen erfüllen müssen, analysiert. Immer gingen wir dabei der Frage nach, wie die Exzellenz entsteht und ob es Muster gibt, die über die unterschiedlichen Handlungsfelder hinweg als Gemeinsamkeiten des Hochleistungshandelns in diesen Teams zu erkennen sind. Je unterschiedlicher die Anwendungsfelder, in denen bestimmte Prinzipien zu erkennen sind, umso weniger beziehen sich die Prinzipien wahrscheinlich auf spezielle situative Bedingungen und umso allgemeiner mag die Gültigkeit dieser Prinzipien in unterschiedlichen Kontexten und damit die Chance einer Übertragbarkeit sein.

Die Ergebnisse unserer Analysen haben uns teilweise überrascht. Denn zumeist haben wir die Handlungsmuster der Hochleister sehr beiläufig und wenig spektakulär erlebt. Ein Sternekoch beispielsweise begegnete uns vor seinem Restaurant mit der Bemerkung:

„Wenn ihr die Quellen von Hochleistung erkunden wollt, dann können wir nicht in meiner Küche anfangen, sondern ihr müsst verstehen, was wir dort verarbeiten und wie sorgfältig wir unsere Rohwaren aussuchen. Also sollten wir gemeinsam durch die Stadt fahren und ich zeige euch unsere Lieferketten, auf die sind wir besonders stolz sind, da wir sie selbst mit aufgebaut haben“. Wir mussten lernen, dass besondere Qualität und hohe Leistungsfähigkeit oft an den zunächst unscheinbaren Stellen eines Hochleistungssystems ihren Ursprung haben.

Grundprinzipien der Hochleister

Die Ergebnisse unserer Analysen lassen sich auf einen Nenner bringen: Ein einfaches Rezept für Hochleistung in Teams gibt es nicht. Hochleistung hat eine hohe „kausale Ambiguität“ (Wernerfeld 1984), das heißt, eine linear-kausale Erklärung im Sinne der Formel „Wenn man XY macht, dann ergibt sich daraus Hochleistung“ verbietet sich. Hochleistung entsteht in einem komplexen historischen Geflecht von situativen Umständen, Interaktionen, Wechselwirkungen und Zusammenhängen und ist daher nur schwer eins zu eins zu kopieren. Dennoch zeigen unsere Untersuchungen, dass es Katalysatoren gibt, die in vielen Bereichen die Entstehung und Aufrechterhaltung von Hochleistung erst möglich machen. Wir haben sechs Hand-

lungsfelder identifiziert (Abbildung 1), innerhalb derer bestimmte Muster, Prinzipien, Werte und Tools immer wiederkehren. Diese Faktoren lassen sich daher über die einzelnen Hochleistungsteams hinweg verallgemeinern.

Zielorientierung

Bei der Untersuchung von Hochleistungsteams aus dem Motorsport und der medizinischen Notfallrettung, von Sondereinsatzgruppen der Polizei, aber auch von Geschäftsführern in exzellenten mittelständischen Unternehmen fiel uns auf, dass bei den Teammitgliedern eine außerordentliche Zielklarheit darüber bestand, was zu leisten ist. Die Interpretationen der Ziele wichen innerhalb der jeweiligen Gruppe nur sehr geringfügig voneinander ab. Daraus schlossen wir, dass die Ziele des Gesamtsystems bei allen befragten Personen quasi „unter die Haut“ gehen.

Commitment

Bei den Analysen ist uns ferner aufgefallen, dass die Triebfeder für die Leistung bei den meisten Teams in der Aufgabe selbst besteht – so geht es bei den Seglern oder im Motorsport darum, Punkte für eine Meisterschaft zu gewinnen, beim mobilen Einsatzkommando darum, eine besonders herausfordernde und komplexe Sicherheitslage zu bewältigen, bei den Rettungsteams darum, Menschenleben zu retten, oder bei den Sinfonieorchestern darum, ein herausragendes „Harmonieerlebnis“ zu erfahren. Immer steht die Bewältigung von besonderen Herausforderungen im Vordergrund und weniger materielle Anreizsysteme. Natürlich geht es auch hier um eine gerechte Bezahlung, aber im Vordergrund steht die intrinsische Motivation.

Teamhandeln

In den untersuchten Hochleistungsteams überschneiden sich Rollenkonzepte und Kompetenzen. Die Teammitglieder denken für das Gesamtsystem mit und besitzen die Fähigkeit, auch die Tätigkeiten der anderen Teammitglieder zu verstehen und in Grundzügen selbst auszuführen. Das 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 Tä-



Abbildung 1: Handlungsfelder der Hochleistung

(Quelle: Eigene Darstellung)

tigkeit des Übernehmenden kennt und auch bereit und willens ist, sich in diese hineinzu-denken.

Fehlerkultur

Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz sind zentrale Faktoren in Hochleistungsteams. Im Kern handelt es sich um kritisches Denken, das die Angemessenheit des Status quo und der üblichen Routinen kritisch hinterfragt. Mitglieder in Hochleistungsteams fragen sich immer wieder, wo ihnen welche Fehler unterlaufen könnten oder welche Schwächen im System liegen.

Reflexion

Lernen in industriellen Systemen bemisst sich primär an der Qualifikation, Vorgaben zu erfüllen. Im Gegensatz dazu umfasst das Lernen im Hochleistungskontext die weiterreichende 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 beispielsweise leitet aus der Art der Rauchentwicklung Hinweise auf die Brandentwicklung ab und reagiert mit entsprechenden Schritten der Brandbekämpfung, dies wird im Team reflektiert.

Führung

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 beispielsweise etliche Chefdirigenten oder einige Rennstallleiter – nicht gerade wie idealtypisch demokratische oder partizipative Führungspersonen, sondern eher charismatisch autoritär. Auf den zweiten Blick zeigen sich jedoch Gemeinsamkeiten im Führungsverständnis, die prägend zu sein scheinen. Die Führungsmacht beruht immer auf einer im Selbstverständnis des Teams verankerten Handlungsvollmacht. Führung ist durch einen wechselseitigen Zuweisungsprozess legitimiert und basiert auf Achtung, Vertrauen, Unterstützung und Akzeptanz durch das Team. Eine „dienende“ Führung ist dabei der Schlüssel, um Führungsmacht durch die Gruppe übertragen zu bekommen. Dadurch kann die Führungskraft die Gruppe inspirieren und zu besonderen Leistungen motivieren.

Teamerfahrung im Hochleistungskontext

Wie lassen sich aus diesen Mustern nun Transfermöglichkeiten ableiten, um Teams in normalen Einsatzsituationen erfolgreicher und leistungsfähiger zu machen? Aufbauend auf den empirischen Befunden haben wir Action-Learning-Simulationsszenarien in Full-Flight-Simulatoren, Motorsportsimulatoren und OP-Simulationszentren mitsamt detaillierten Drehbüchern zum Simulationsablauf entwickelt. Sie basieren zum Teil auf Simulationsübungen, die Hochleistungsteams in ihrem jeweiligen Bereich durchlaufen, um die Teamarbeit zu überprüfen und bei Bedarf systematisch zu verbessern. In den Workshops wenden die Teilnehmer Hochleistungsprinzipien an, um sie anschließend in die eigenen Arbeitsroutinen zu übertragen. Dabei erfahren sie, dass die Anwendung der Prinzipien in anspruchsvollen Settings mit hoher Komplexität und Dynamik „funktioniert“ und zu einer Verbesserung des Gruppenhandelns beiträgt. Der Hochleistungskontext dient dazu, Akzeptanzbarrieren abzubauen. Denn die Teilnehmer sammeln die Erfahrungen nicht in ihrem Berufsalltag, sondern in einer fremden Situation – im Flugsimulator oder in der OP-Simulation. Dadurch kommen die „üblichen Bedenken“ und Abwehrmechanismen zunächst nicht auf. Erst nachdem die Teammitglieder die Wirksamkeit der Handlungsprinzipien in diesem fremden Kontext erlebt und getestet haben, folgt das „Reframing“ und die Teams reflektieren, wie sie das Erlebte auf die eigene Alltagsituation übertragen können (Abbildung 2). Damit beginnen sie, die Prinzipien der Hochleistung in ihren Berufsalltag zu übernehmen.

Was Banker im Flugsimulator lernen können

Wie lassen sich die Ergebnisse nun in der Praxis anwenden? Betrachten wir ein Anwendungsbeispiel aus einer Großbank. Der Ausgangspunkt war die Frage, wie bestimmte

Teams den Zeitdruck, die zunehmende Komplexität und Dynamik im Bankenumfeld besser bewältigen und die bereichsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Kreativität steigern können. Die Teams selbst sollten die Leistung vollbringen, zu einem immer größeren Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen zu werden, indem sie die organisationale Flexibilität und Innovationsfähigkeit nachhaltig umsetzen. Das Lernen von Hochleistungsteams war hier besonders geeignet, weil es die „neuen“ Anforderungen in exzellenter Weise bewältigen hilft.

Um die Methoden und Verfahren der Hochleister kennenzulernen, besuchten mehrere Abteilungen der Bank das Simulationszentrum einer deutschen Universitätsklinik. Die Mitglieder der Notfallrettungsteams kennen sich häufig nicht. Sie arbeiten unter Zeitdruck, in komplexen und dynamischen Situationen. Dabei müssen sie diagnostische Unschärfen berücksichtigen. All dies gilt auch für Teams aus Risikoabteilungen von Banken. In der eintägigen Simulationsveranstaltung nahmen die Bankmitarbeiter an verschiedenen drehbuchgestützten Übungen teil, anhand derer sie die Hochleistungsprinzipien erfahren konnten. Ein Beispiel für eine solche Übung ist die Entwicklung mentaler Modelle. Mentale Modelle sind eine gemeinsame Repräsentation einer Handlungssituation der Gruppe. Bei einer Reanimationsübung an einem bluetoothgesteuerten Dummy mussten zwei Gruppen nach unterschiedlichen Prinzipien versuchen, die sogenannte „No Flow Time“ zu reduzieren. Die No Flow Time ist die Unterbrechung der Herzdruckmassage, die bei der Reanimation so gering wie möglich sein sollte. Eine Gruppe versuchte im Vorfeld die Abläufe der Standard Operating Procedures – Beatmung, Defibrillator und Herzdruckmassage – zu optimieren, das heißt, sie übten zu viert, die Rettungsschritte an der Puppe bestmöglichst auszuführen. Die andere Gruppe entwickelte ein gemeinsames



Abbildung 2: Drei Stufen zur Entwicklung und Implementierung von Hochleistungskompetenzen in Teams (Quelle: Eigene Darstellung)

mentales Modell, bei dem die Rollen mittels interaktiver Signale in ihrer Abstimmung während des Prozesses verbessert werden konnten. Es folgte eine fünfminütige „Einsatzphase“, bei der beide Teams die Aufgabe hatten, die „No-Flow-Zeiten“ bei dem „Patienten“ zu minimieren. In allen Durchläufen war jeweils die Gruppe, die mit einem mentalen Modell den Rettungseinsatz abstimmt und damit das „Überleben des Patienten“ in einer kritischen Situation retten konnte, hochsignifikant überlegen. Die Gruppen erkannten, dass gemeinsame mentale Modelle und transaktives Wissen (Wissen über das Wissen der anderen) eine wichtige Unterstützung in dynamischen und kritischen Handlungssituationen darstellen.

Bei einem zweiten Action-Learning-Modul setzten sich die Abteilungsleiter in einem Flugsimulator mit der hochkomplexen Arbeit von Piloten im Cockpit auseinander. Sie lernten verfügbare Ressourcen zu benutzen und in hochkomplexen und kritischen Entscheidungssituationen angemessen zu handeln. Anschließend überlegten die Teams, wie sie künftig diese Prinzipien auf ähnliche Situationen in ihrem Arbeitsalltag übertragen konnten und die Zusammenarbeit und den Umgang mit den internen Kunden verbessern können. Die Transferpraxisprojekte wurden in ihrer Umsetzung begleitet und evaluiert. Die Auswertungen zeigten sowohl eine Verbesserung der Teamfaktoren als auch erste Effektivitätsgewinne im Arbeitsalltag.

Erfolge in der Praxis

Mittlerweile konnten wir die Forschungsergebnisse sowohl in zahlreichen Unternehmen als auch in der Schulung von Hochleistungsteams im Rettungsdienst, in MANV-Übungen (Übungen mit einem Massenansturm von Verletzten) und Simulationen von Großschadensereignissen anwenden. In simulationsgestützten Trainingssequenzen haben wir die Wirksamkeit zusätzlich experimentell überprüft. So haben wir die Leistungsfähigkeit von Teams, die diese zusätzlichen Schulungen und Trainings zu Hochleistungskompetenzen durchlaufen haben, mit „regulären“ Rettungsdienstteams bei Einsätzen in Schadensereignissen verglichen. Anhand des standardisierten Fallbeispiels „Trauma-Management“, das unterschiedliche Störfallszenarien simuliert, haben wir meh-

Dimensionen	Kontrollgruppen	Experimentalgruppen
Fehlerkultur / Achtsamkeit / Wahrnehmung	58 %	70 %
Reflexion / Lernen / Wissen	57 %	68 %
Teamführung / Kommunikation	43 %	65 %
Gesamt	53 %	68 %

Tabelle 1: Zielerreichungsgrad (in Prozent) der Kontrollgruppen (ohne Trainingsmaßnahme) im Vergleich zu den Experimentalgruppen (mit Trainingsmaßnahme) (Quelle: Schmid, Pawlowsky 2015)

rere Rettungsdienstteams mit identischen krisentypischen Situationen konfrontiert. Dabei bewerteten wir, wie adäquat sie diese im Hinblick auf Teamleistung (Qualität, zeitliche Dimension, Fehlerhäufigkeit), die fachlichen (Checklisten zur Richtlinienbefolgung) und die nicht fachlichen Fähigkeiten (mittels Beobachtungsprotokollen) bewältigen (Tabelle 1).

Wir sehen, dass der Einsatz von Hochleistungsprinzipien signifikante Unterschiede in der Teamleistung ergibt. Die Experimentalgruppe, d.h. die Gruppe, die ein einfaches Handlungstraining in Bezug auf Hochleistungsprinzipien durchlaufen hatte, ist in den wichtigsten Handlungsdimensionen (Achtsamkeit/Reflexion/Lernen/Wissen/Teamführung/Kommunikation) deutlich überlegen. Mit einfachen Mitteln können diese Handlungsmuster im Rahmen von Action Learning-Modulen gezielt aufgebaut werden und damit die Leistungsfähigkeit von Teams deutlich verbessert werden.

Fazit

Die Forschung zeigt, dass sich Hochleistungskompetenz auf unterschiedliche Kontexte übertragen und in Teams graduell entwickeln lässt. **Wichtige Stellschrauben für das Hochleistungshandeln sind eine gemeinsame Zielorientierung und Prinzipien des Teamhandelns wie Kommunikation, gegenseitige Unterstützung und Beobachtung. Auch Sensibilität gegenüber Fehlern und eine gemeinsame Reflexionspraxis sind wichtig, um Höchstleistungen zu erreichen. Hinzu kommen Führungsstile, die diese Prinzipien unterstützen und fördern, indem sie den Teammitgliedern auf Augenhöhe begegnen und Hochleistungskompetenz umsetzen.**

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. De Gruyter, Berlin 2015, S. 69–84.

Hochleistungsmanagement – Leistungspotentiale in Organisationen gezielt fördern. Von Peter Pawlowsky und Peter Mistele (Hrsg.). Gabler 2008.

Die HIPE Formel – Empirische Analysen von Hochleistungsteams. Von Peter Pawlowsky und Norbert Steigenberger (Hrsg.). 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 und Marcus Dittrich (Hrsg.): Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften. Springer Gabler, Wiesbaden 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. De Gruyter, Berlin 2015, S. 118–126.

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