

Essay

Die DNA der Besten

Egal ob Sport, Kunst oder Wirtschaft: Es gibt in jedem Bereich Hochleistungsteams, die sich vom Durchschnitt abheben. Doch was haben diese Spitzenleister gemeinsam?

Von **Peter Pawlowsky**

Die globale Wirtschaftsentwicklung ist gekennzeichnet durch Digitalisierung und disruptive Entwicklungen. Dies setzt eine dynamisch-kollaborative Führungskultur voraus, um die strategischen Geschäftsentwicklungen zu gestalten. Hochleistungsteams erbringen extrem hohe Leistungen in kurzer Zeit. Hoch dekorierte Gourmet-Küchen, die besten Lufttretungsteams, die weltbesten Segelteams, Spitzen-Symphonieorchester, herausragende mittelständische Unternehmen und Top-Instandhaltungsteams in der Automobilindustrie wurden mit wissenschaftlichen Methoden in der Tiefe durchleuchtet. Dabei sind wir immer wieder auf ähnliche Muster gestoßen, die als Keimzellen dieser Hochleistung eine wichtige Rolle spielen. Die besten Teams der Welt arbeiten alle nach ähnlichen Grundprinzipien – unabhängig von ihrer speziellen Aufgabe. Ihr Erfolg basiert auf einem gemeinsamen Verständnis von Kollaboration, Entscheidungsoptimierung, Begeisterung und Fehlerkultur. Welches ist

die „DNA von Hochleistungsteams“ und welche Transfermöglichkeiten ergeben sich für Führung und Team-Management?

Entscheidend ist die Erkenntnis, dass heutzutage Komplexität, Dynamik und Risiko nicht mehr nur in exotischen Zukunftsfeldern zur alltäglichen Herausforderung geworden sind. Sondern sie prägen auch die Situation in bis dahin relativ verlässlich planbaren Marktumfeldern. Mit zunehmender Globalisierung der Weltwirtschaft nimmt auch der „Überraschungsfaktor“ zu. Das erfordert eine Flexibilität unternehmerischen Handelns.

Die Zielgrößen aktuellen Managementhandelns kann man daher als dynamische Fähigkeiten, „Resilience“ (Elastizität), absorptive Fähigkeiten und Agilität bezeichnen. Mit dynamischen Fähigkeiten ist die Fähigkeit einer Organisation angesprochen, externe und interne Veränderungen zu integrieren, und Kompetenzen aufzubauen, um schnell veränderten Umwelten Rechnung zu tragen. „Resilience“, ursprünglich aus den Materialwissenschaften kommend, bezieht sich auf die Fähigkeit

eines Systems, die ursprüngliche Form anzunehmen, nachdem es gebogen, gedehnt oder verdichtet wurde. Und „absorptive Fähigkeiten“ bezeichnen den Grad der Aufnahmefähigkeit einer Organisation für relevantes Umweltwissen und die Fähigkeit, dieses in marktrelevante Neuerungen umzusetzen. Zu „Agilität“ finden sich zahlreiche Ansatzpunkte. Im Kern sind damit die Kompetenzgrundlagen einer Organisation gemeint, sich in schnell verändernden Umwelten durch Rekonfiguration der Ressourcen zu behaupten.

Handlung in Relation zu einem Standard

Hochleistung hat für sich eine besondere Ästhetik. Die Geschmackserlebnisse von Sterne-Gourmetküchen, das Gleiten einer Segelyacht bei einem World-Cup-Rennen oder die Präzision bei einem exzellenten Formel-1-Boxenstopp: Es handelt sich in allen Fällen um eine Gruppe von Menschen,

die gemeinsam Grenzen des bisher Möglichen in ihren Feldern weiter verschieben auf der Suche nach neuen Erfolgen, Erfahrungen, innerer Bestätigung und dem gemeinsamen Gefühl von Zufriedenheit, Perfektion, Harmonie und Glück.

Bei der Betrachtung von Hochleistungsbeispielen – egal aus welchen Bereichen – fällt auf, dass Hochleistungen implizit in Relation zu einer fiktiven Durchschnittsleistung oder in Bezug auf die Bewältigung einer außergewöhnlichen, also nicht durchschnittlichen Problemsituation definiert werden. Die Instandhaltung ist dann erfolgreich, wenn sie weit unterdurchschnittliche Maschinenstillstandzeiten erbringt; das Leitwartteam ist erfolgreich, wenn die Anzahl der Zwischenfälle oder Unfälle im Zeitverlauf abnimmt und weit unter dem Branchendurchschnitt liegt. Eine hohe medizinische Leistung impliziert, dass die Anzahl an Komplikationen und Zwischenfällen deutlich geringer ist als im Normalfall.

Hochleistung impliziert also immer eine Handlung in Relation zu einer Durchschnittshandlung und ein Verschieben der Leistungskurve von einem Status quo auf ein höheres Niveau an Leistung oder Sicherheit. Dem Hochleistungsbegriff liegt immer das Bestreben nach höherer Leistung zu Grunde. Die Höchstleistung bemisst sich daher an den derzeit möglichen Standards, die Menschen, Gruppen oder ganze Systeme setzen können, im Verhältnis zu anderen vergleichbaren Akteuren. Höchstleistung kann demnach definitiv nicht allgemeiner Standard werden, sondern sich nur durch Abhebung von diesem herauskristallisieren. Darin scheint gleichzeitig eine wesentliche Triebfeder von hoher Leistung zu bestehen: Dem individuellen, Team- oder organisationsinhärenten Bestreben nach Verbesserung, nach einer Verminderung von Dysfunktionalität, nach einem Abbau von Barrieren und einer Verbesserung der „Energienobilisierung“ und des „Energieflusses“ im Hinblick auf die Systemziele.

Unsere anfänglichen Bedenken, dass Untersuchungen zu Höchstleistungen unmöglich sind, weil sich die Höchstleister nicht in die „Karten“ schauen lassen, war

unbegründet. Denn einerseits definieren sich die Höchstleister aus der Relation zum Durchschnittsleister und damit ist das Interesse an der Höchstleistung und dessen Transparenz zumeist auch ein Merkmal der gegenwärtigen Spitzenleister. Und dieses Streben an sich zu arbeiten, sich zu verbessern, um sich von dem Verfolgerfeld abzusetzen, setzt Reflektion, externe Beobachtung und Hinterfragen voraus. Höchstleister sind also bestrebt, ein Verfolgerfeld zu haben, da sie sich durch dieses definieren und motivieren.

Aus unserer explorativen empirischen Untersuchung zu sehr unterschiedlichen Hochleistungsteams haben wir eine Reihe von leistungsbeeinflussenden Merkmalen und deren Entstehungsbedingungen in diesen Teams herausgefiltert:

- Zielorientierung
- Achtsamkeit
- Flexible Einsatzstrukturen
- Redundante Basiskompetenzen
- Reflexion und erfahrungsbasiertes Lernen
- Einsatzbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter

Dabei handelt es sich um individuelle Dispositionen, die in Gruppenkontexten verankert sind. Eine Zielklarheit ist durch die sehr ähnlichen Zielformulierungen festzustellen, die verschiedene Teilnehmer der Teams unabhängig voneinander benennen. Auch Rollenkonzepte, redundante Basiskompetenzen und flexible Einsatzstrukturen zeigen sich an der Schnittstelle zwischen Individuum, Gruppe und größerem System. Diese individuellen Handlungsdispositionen und Gruppenkompetenzen werden nun wesentlich beeinflusst durch eine Reihe von Handlungsdimensionen, die zunächst auf einer organisationalen Ebene anzusiedeln sind, obwohl sie die Poren der Organisation bis auf die Individuumsebene durchdringen (können):

„Die besten Teams arbeiten nach ähnlichen Prinzipien: Ihr Erfolg basiert auf einem gemeinsamen Verständnis von Kollaboration, Entscheidungsoptimierung, Begeisterung und Fehlerkultur.“

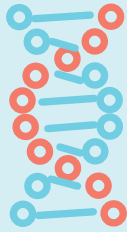
- Der Umgang mit Wissen und Lernen
- Die Organisations- und Unternehmenskultur
- Führungs- und Entscheidungsprozesse
- Prozesse und Merkmale der Teambildung

Viele Maßnahmen zur Förderung von Hochleistung liegen quer, tangieren mehrere Dimensionen und lassen sich nicht eindeutig abgrenzen, sondern allenfalls bezüglich ihres Schwerpunktes diesen vier Handlungsfeldern zuordnen.

Betrachten wir im Folgenden zwei wesentliche Treiber von Hochleistung.

Starke Zielorientierung

Dass Hochleistungsteams eine ausgeprägte Zielorientierung und hohe Motivation haben, ist nicht weiter überraschend. Wie sich diese Haltungen jedoch darstellen und wie sie entstehen, hat uns intensiver beschäftigt. In unseren ersten explorativen Untersuchungen mit Hochleistungsteams aus dem Motorsport, der medizinischen Notfallrettung, den Sondereinsatzgruppen der Polizei, aber auch bei Geschäftsführern in exzellenten mittelständischen Unternehmen war uns aufgefallen, dass bei den Mitarbeitern dieser Teams eine außerordentliche Zielklarheit darüber besteht, was zu leisten ist. Auch die Zielüber-



einstimmung verschiedener Personen in den Teams war sehr hoch. Dies betraf nicht nur die Hochleistungsteams mit einem sehr klaren Auftrag, wie zum Beispiel der Lebensrettung, sondern auch die Teams in exzellenten Unternehmen.

Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz

Ein weiterer zentraler Faktor, der sich durch die empirischen Befunde zieht, ist die besondere Bedeutung von Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz. Diese Voraussetzungen sind aus der Hochsicherheit- und Hochzuverlässigkeitsforschung bekannt. Im Kern handelt es sich um kritisches Denken, das die Angemessenheit des Status quo und der üblichen Bewältigungsroutinen kritisch hinterfragt.

Karl E. Weick und Kollegen haben immer wieder die vorausschauende Achtsamkeit der beteiligten Akteure und des Gesamtsystems als eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren von Hochverlässlichkeitsorganisationen wie zum Beispiel Flugzeugträger identifiziert und anhand von fünf Grundprinzipien (Konzentration auf Fehler, Sensibilität für Abläufe, Streben nach Flexibilität, Ablehnung vereinfachender Interpretationen und Respekt vor fachlichem Wissen und Können) umschrieben. Bereits in unseren ersten Untersuchungen bei Hochleistungsteams hat sich gezeigt, dass diese Achtsamkeit in Hochleistungsteams durch Sensibilisierungsprozesse wachgehalten wird. Beispielhaft hier eine Aussage von einem KFZ-Technikmeister eines Formel-1-Boxenstopteams: „Wenn zwischen dem Fahrer und dem Chef-Ingenieur über Funk ein Gespräch über ein Fahrzeugproblem beginnt, kannst du nicht reagieren, sondern dann musst Du deinen Einsatz bereits antizipieren, während Du dem Gespräch zuhörst. Wenn Du in der Ecke liegst und döst bist Du nicht bereit deinen Einsatz zu bringen.“

Achtsamkeit ist eine spezifische Geisteshaltung, die mit Alertness und Bewusstsein des Handelns einhergeht. Bei Routinehandeln ist das Verhalten eine Wiederholung vorangegangenen Handelns unabhängig von der aktuellen Situation. Es handelt sich um ein wiederkehrendes Verhaltens- beziehungsweise Handlungsmuster, das nach Eintritt eines definierten, auslösenden Ereignisses praktisch automatisch ausgeführt wird. Routinen spielen eine wesentliche Rolle im Hinblick auf Effizienzgewinne insbesondere in der industriellen Produktion.

Interessant ist, dass in Hochleistungssystemen die Standard-Routinen in besonderer Exzellenz beherrscht werden. Wenn ein Team-Mitglied eines Sonder-einsatzkommandos im Tiefschlaf mit dem Kommando „Entwaffnen“ geweckt wird, dann beherrscht er die Routineschritte im „Schlaf“. Auch die Bogenhaltung bei Violinisten eines Weltorchesters ist in Perfektion gegeben, ebenso wie der Radwechsel bei einem Techniker eines Boxenstopteams.

Eine besondere Herausforderung für die „Achtsamkeit“ besteht in Hochleistungssystemen nun dadurch, dass diese zumeist einen sehr hohen Grad an Routineperfektion beherrschen, das heißt ein großer Teil der Handlungsvollzüge von Hochleistungen besteht in der Aneinanderreihung von hochgradig effizienten Routinen, mit denen Standardsituationen bewältigt werden können. Diese Routineeffizienz schafft tendenziell eine Rigidität, die „begleitende“ Achtsamkeit behindern kann. Hochleister müssen jedoch in kritischen Situationen beurteilen, ob sich die Lage mit einer gewohnten und perfektionierten Standardroutine bewältigen lässt oder ob alternative Entscheidungs- und Handlungspfade notwendig sind. Diese Flexibilität bei gleichzeitiger Routineeffizienz zu bewahren, ist eine entscheidende Voraussetzung für Hochleistung.

Alternative Handlungsmuster prüfen

So wird in Hochleistungsteams eine große Bedeutung darauf gelegt rechtzeitig zu erkennen, wenn Standard-Verhaltensweisen nicht wirksam sind, wenn die übliche Routine nicht greift, wenn das System nicht rundläuft. Oft geht es hier um „schwache Signale“. Wenn der Notarzt erkennt, dass die üblichen Wiederbelebungsroutinen unwirksam sind, geht es darum alternati-

ve Handlungsmuster zu prüfen und schnell umzusetzen. Auch der Pilot, der im Cockpit mit einer Situation konfrontiert wird, die nicht in den üblichen Trainingssimulationen geübt wurde, muss schnell alternative Handlungsoptionen abwägen und umsetzen.

Es geht in allen Fällen um die Fähigkeit das Unplanbare zu bewältigen. Dazu bedarf es einer Bereitschaft in Alternativen zu denken, der Fähigkeit Komplexität zu verarbeiten und einer Entscheidungs- und Handlungsautonomie. Achtsamkeit ist dabei ein wesentliches Instrument, um die „Unwirksamkeit“ von Routinen in kritischen Situationen zu erkennen und sich dann bewusst gegen die Fortsetzung der Lösungsstrategie zu entscheiden beziehungsweise diese entsprechend abgewandelt einzusetzen. Achtsames Handeln ermöglicht damit Flexibilität in kritischen Situationen.

Literaturhinweise: Mistele, P. / Pawlowsky, P. / Kaufmann, J. (2015): Kollektive Achtsamkeit als Erfolgsfaktor von High Reliability Organisation - In: Gausmann, P./Henninger, M./Koppenberg, J. (Hrsg.): Patientensicherheitsmanagement, Seite: 69-84

Pawlowsky, P./Steigenberger, N. (2010): Lernen von Hochleistungsteams. In: Schwuchow, K.-H./Gutmann, J.: 2010 - Jahrbuch Personalentwicklung. Köln: Luchterhand Wolters Kluwer, S. 61 – 69



PETER PAWLOWSKY ist Inhaber des Lehrstuhls Personal und Führung sowie Direktor der Forschungsstelle an der Technischen Universität Chemnitz. Er ist zudem Leiter der Forschungsstelle Sozialökonomik der Arbeit an der Freien Universität Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte sind Personalentwicklung, organisationales Lernen, Knowledge Management, Hochleistungsmanagement, Personalmanagement und Führungsforschung. Er ist Autor zahlreicher Bücher und Artikel in Fachzeitschriften.