

Kooperation als Erfolgsgeheimnis

Wie High-Performance-Teams wachsen

Hochleistungsteams entstehen nicht auf Knopfdruck – sie wachsen durch Kooperation. Was sie dafür benötigen, sind nicht nur klare Ziele und Rollen, sondern vor allem Vertrauen, Respekt und die Bereitschaft zu Reflexion und Feedback.

Von Dr. Daniel Marek



Hohe Leistung im Team ansteuern geht nur mit mehr Kooperation. Dabei dürfen einzelne Crew-Mitglieder auch mal die Beine baumeln lassen, wenn sie gerade nicht gebraucht werden.

«High-Performance-Teams» klingt für manche attraktiv, für andere abschreckend. Prominente Beispiele sind die Crew der Alinghi oder der Apollo-13-Mission. Aber taugen sie als Massstab? So beeindruckend die Leistungen der Besatzungen von Alinghi oder Apollo sein mögen, von normalen Teams unterscheiden sie sich in drei Punkten: die freie Wahl der Mitglieder, eine vorzügliche Ressourcenausstattung und gut messbare Leistungen.

Der unüberlegte Rückgriff auf solche Beispiele führt zu falschen Erwartungen. Das zeigt sich bereits bei der Leistungsmessung. Die Qualität der Arbeit lässt sich selten mit ein, zwei Kennzahlen ausdrücken. Unrealistische Ziele und die Fixierung auf messbare Aspekte bergen die Gefahr von Demotivation oder Ver-

tuschung, wie die Management-Forscherin Amy Edmondson gezeigt hat. Ungeachtet dieser Einschränkungen können Unternehmen von Apollo und Alinghi einiges lernen.

Womit es beginnt

Spätestens seit Scrum und Selbstorganisation haben viele Unternehmen die Vorzüge von Teams wiederentdeckt: Auf der Sachebene verspricht die Kombination unterschiedlicher Fähigkeiten eine bessere Qualität der Problemlösung. Die Selbststeuerung im Team reduziert den Aufwand für Anweisungen und Absprachen. Auf der Beziehungsebene ermöglichen Teams Austausch und Unterstützung, was sich günstig auf die Motivation auswirkt. Das Team bildet das Scharnier

GUTES TEAM – HOCHLEISTUNGSTEAM?

High-Performance-Teams trennscharf von guten Teams zu unterscheiden, ist nicht so einfach. Ihre Merkmale sind fast deckungsgleich (vgl. Niermeyer, 2020; Schiersmann/Thiel, 2018). Unterschiede lassen sich etwa in der Ausprägung folgender Aspekte ausmachen:

- **Ergebnisorientierung und Verantwortung**, d.h. alle fühlen sich für das Resultat verantwortlich und sind sich der wechselseitigen Abhängigkeit bewusst.
- **Gegenseitiges Interesse** am Erfolg der anderen Teammitglieder mit Respekt und Wertschätzung der unterschiedlichen Fähigkeiten.
- **Lernen und Verbesserung** werden aktiv gepflegt. Das bedingt Reflexion.

zwischen Mensch und Unternehmen. Es ist der Ort des Lernens und oft die erste Anlaufstelle in Belastungssituationen.

Damit diese Effekte auch wirklich eintreten, ist eine andere Sicht auf Teams und ihre Leistung notwendig: Im Vordergrund sollte zunächst die Kooperation stehen. Kooperation unterscheidet sich von blosser Arbeitsteilung, da sie ein aktives, bewusstes Zusammenspiel voraussetzt. Kooperation dient dem Erreichen gemeinsamer wie individueller Ziele. Die Mitarbeitenden sind dann auch am Erfolg der anderen interessiert. Kooperation beschränkt sich freilich nicht auf Ziele und Ergebnisse, sie beinhaltet Vertrauen, Respekt und Engagement.

Bei optimaler Kooperation ist Hochleistung das Ergebnis und nicht der Ausgangspunkt (hohe Ziele sind damit nicht ausgeschlossen). Ein «Hochleistungsteam» entsteht nicht auf Knopfdruck, sondern durch stetige Verbesserung des Zusammenspiels. Das ist es, was viele Equipen im Sport auszeichnet.

Was zum Erfolg führt

Die Betonung der Kooperation legt nahe, dass Leistung nicht allein durch die Fähigkeiten und die Persönlichkeit der Teammitglieder bestimmt wird. Abgesehen von Muss-Kenntnissen hat sich die Bedeutung der «richtigen Teamzusammensetzung» durch Studien wie Google Aristotle ohnehin relativiert. Dies ist eine gute Nachricht für alle Teams, die ihre Mitglieder nicht frei wählen können.

- Mindestens dieselbe Aufmerksamkeit verdient das Geschehen im Team. Bekannte Erfolgsfaktoren von Teams gelten weiterhin: klare Ziele, klare Rollen und klare Spielregeln. Alle sollten sich hinter die Ziele stellen und ihren Beitrag dazu leisten können. Bei der Bestimmung von Rollen und Spielregeln ist auf Arbeitsautonomie und Eigenverantwortung zu achten. Jedes Teammitglied muss wissen, was es tun soll und darf. Die anderen sollten seinen Spielraum wie seine Fähigkeiten kennen und respektieren.
- Psychologische Sicherheit ist die Basis für Kooperation in Teams. Sie bedeu-

ERSTE SCHRITTE ZU MEHR KOOPERATION IM TEAM

Für Teams

- Daseinszweck und Ziele klären, z.B. mithilfe eines Team-Leistungsauftrags, allenfalls ergänzt um ein Zukunftsbild (Teamvision)
- Zusammenarbeit klären, z.B. mit einer Teamcharta (wie arbeiten wir zusammen?) und/oder Rollenverträgen (wer liefert welchen Beitrag? Welche Befugnisse braucht es dafür?)
- Prozess der Selbstverbesserung anstossen, z.B. mithilfe eines Insights Board (Sammeln von Einsichten, Ideen) und Retrospektiven (regelmässiges Treffen zur Überprüfung der Zusammenarbeit)

Für Unternehmen

- Zusammenarbeit in Leitbild oder Strategie verankern, mit Vorbildhandeln der Leitung (z.B. mit Ritualen oder öffentlichen Auftritten als Team)
- Gewährung eines Autonomie-Statuts für Teams (z.B. als Pilotversuch)
- Teams sichtbar machen: Teams für Kooperation auszeichnen, Team-Wettbewerbe lancieren (z.B. ein Hackathon)
- Impulsveranstaltungen zu Vorteilen und Voraussetzungen der Kooperation im Team anbieten (für Mitarbeitende mit und ohne Führungsfunktion)

tet zunächst einmal das Gegenteil von Leistungsdruck: In psychologisch sicheren Teams dürfen alle Unwissen zugeben, Bedenken äussern, Spannungen ansprechen und um Hilfe bitten. Psychologische Sicherheit bildet die Voraussetzung für Kreativität, Lernen und Verbesserung. Dieser Effekt ist entscheidend, damit das Team zur Höchstform auflaufen kann. Teams mit hohen Ambitionen pflegen ehrliches Feedback und das Lernen voneinander.

- Allerdings agieren Teams nicht im luftleeren Raum. Kooperation sollte im Unternehmen verankert sein und Erfolg als «Gemeinschaftswerk» gesehen werden. Kollegiale Unterstützung und der Respekt vor unterschiedlichen Berufsgruppen müssen sich im Leitbild oder in den Führungsgrundsätzen des Unternehmens widerspiegeln. Dies alles erfordert die aktive Unterstützung der Geschäftsleitung. Sie kann eine Vorbildwirkung erzielen, indem sie zum Beispiel auf Sololäufe verzichtet und bewusst als Team auftritt.

Was es für HR-Systeme bedeutet

Information und die Verkündung neuer Werte reichen nicht aus, die Rahmenbedingungen müssen ebenfalls stimmen. Das betrifft einerseits die Organisation, denn nur wenn die Teams ausreichende Befugnisse haben, können sie ihre Vorteile ausspielen. Andererseits sollten Führungs- und Controlling-Systeme die Leistungen der Teams abbilden. Dazu gehört, dass individuelle Leistungsprämien

zugunsten eines «Team-Bonus» in den Hintergrund treten.

Ferner erfordert Teamarbeit eine Investition in das Know-how der Mitarbeitenden. Personalentwicklungsprogramme sollten gezielt Sozialkompetenzen und Kenntnisse partizipativer Arbeitsmethoden fördern. Gleichzeitig ist Zeit für Lernen und Transfer einzuplanen, sonst blockieren Kleinigkeiten des Tagesgeschäfts den Weg zur hohen Leistung.

Warum es sich lohnt

Jedes Team kann seine Leistungsfähigkeit steigern, selbst wenn die Reise nicht um die Welt geht oder gar zum Mond führt. So oder so resultieren für Unternehmen greifbare Vorteile, die sich sogar in Kennzahlen ausdrücken lassen: bessere Qualität, höhere Produktivität, zufriedene Kundschaft und – nicht zuletzt – eine stärkere Bindung der Mitarbeitenden.

Literaturangaben

- Niermeyer, Rainer 2020, Teams führen, Freiburg: Haufe, 3. Aufl.
 Schiersmann, Christiane / Thiel, Heinz-Ulrich, 2018, Teamentwicklung: von der Arbeitsgruppe zum (Hochleistungs-)Team, in: dies. (Hrsg.), 2018, Organisationsentwicklung, 5. Aufl., Wiesbaden: Springer VS, S.217–295.
 Jenewein, Wolfgang / Heidbrink, Marcus, 2008, High-Performance-Teams: Die fünf Erfolgsprinzipien für Führung und Zusammenarbeit, Stuttgart: Schäffer-Poeschel



Dr. Daniel Marek, MAS Corporate Development FHNW, führt seit 2009 sein eigenes Beratungsunternehmen für Team- und Organisationsentwicklung. Er unterrichtet zudem in der Management-Weiterbildung der Fachhochschule Nordwestschweiz. www.danielmarek.ch