

10 Prinzipien für Hochleistungsteams





Teams mit Potenzial suchen Perspektive

In engen Märkten mit immer kürzeren Marktzyklen wächst der Problemdruck durch anpassungsfähige und schnelle Konkurrenten. In einem solch komplexen und kritischen Umfeld helfen Unternehmen nur eigene überzeugende und innovative Lösungen. Nur so läßt sich Ihr Markterfolg absichern oder erweitern.

»Auf dem Weg zur Hochleistung brauchen Menschen Ambitionen und eindeutige Prinzipien, die ihre Handlungen leiten.«

Gerd Saretzki, Organisations- und Teamentwickler

Unternehmen, die heute erfolgreich agieren wollen, brauchen Hochleistungsteams. Diese Teams verbinden Kreativität mit Methodenwissen. Eines zeichnet Sie besonders aus: Die Bereitschaft, sich miteinander über das Normalniveau hinaus zu engagieren. Agilität und Selbstorganisation allein sind aber noch keine Garantien für Hochleistung und Innovation, es braucht noch mehr.

Seit zwei Jahrzehnten begleiten wir Unternehmen und Teams auf ihrem Weg zur Hochleistung. Das erreichen wir über den gezielten Aufbau von Kompetenzen und entlang der 10 Prinzipien, die wir für Sie in diesem Whitepaper zusammengefasst haben.

Alexander Moths & Gerd Saretzki

AMBITIONEN



Team

(ti:m), englisch team < altenglisch tēam = Nachkommenschaft, Familie; Gespann

Bedeutungen: 1. Gruppe von Personen, die gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten. 2. Mannschaft | **Synonyme:** Arbeitsgruppe, Arbeitskollektiv, Arbeitskreis, Ausschuss, [Fach]gruppe, Forum, Gremium, Kreis, Zirkel; (besonders Wirtschaft und Politik) Braintrust | Gruppe, Mannschaft, Riege; (Sport) Aufgebot, Auswahl, Elf, Staffel, Vertretung; (besonders Reitsport) Equipe | Besatzung, Crew, Personal

Hochleistung

Hochleistung beschreibt unserem Verständnis nach Teams oder Organisationen, die sich durch eine deutlich höhere Ergebnisleistung von ihrer Vergleichsgruppe absetzen.

Typische Hochleistungsteams finden sich in: Flugsicherung, Luftrettung, Kernkraftwerken, Ölbohrinseln, Chemiesonderanlagen, Raffinerien, Sternerestaurants;, Symphonieorchestern, Feuerwehren, bemannte Raumfahrt, Kunstflugstaffeln, Deutschlandachter, Bahnrad-Vierer, Formel 1, ...

TEAMSPIRIT



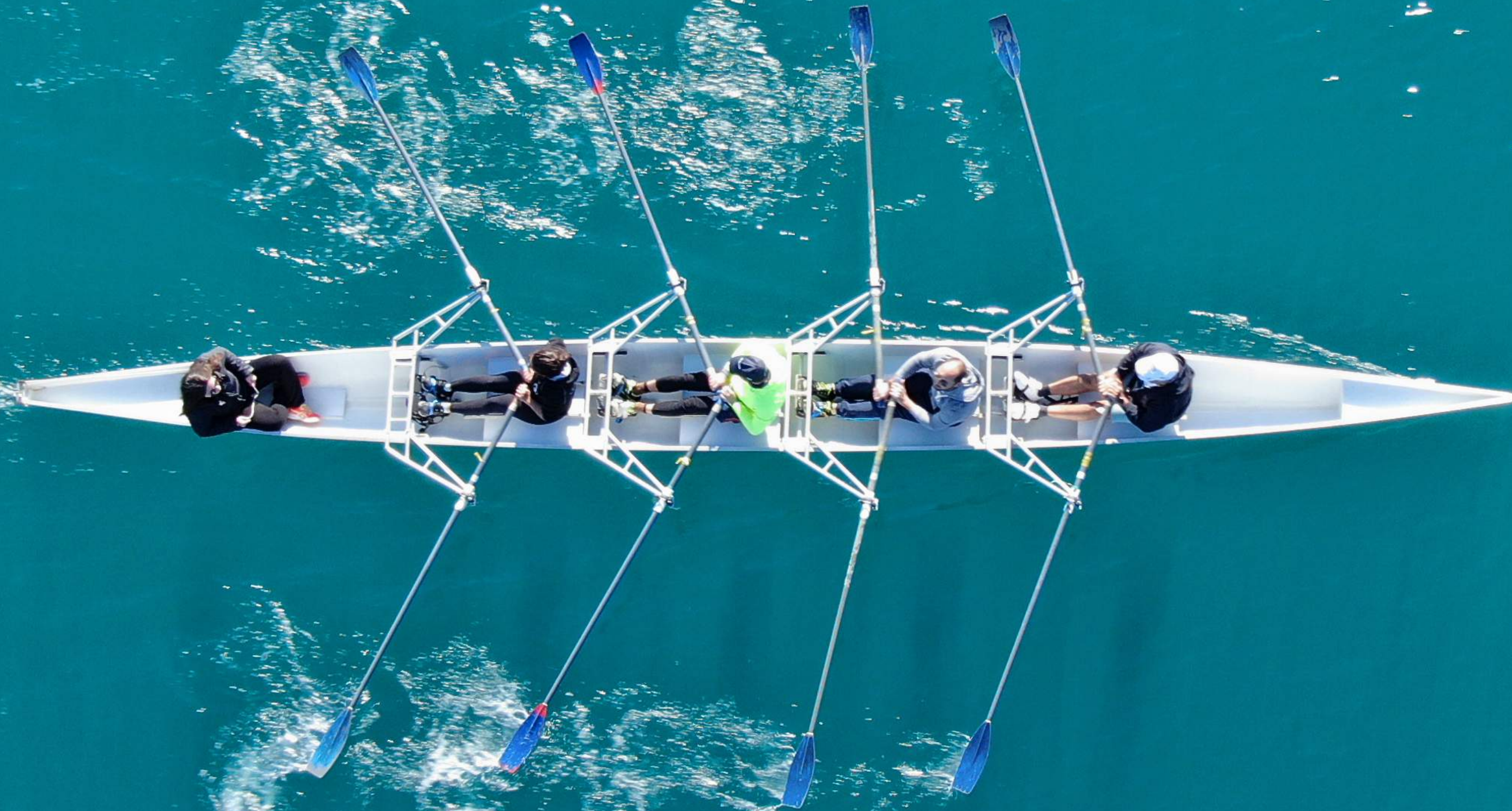
Hochleistung entsteht gemeinsam!

Die verbreitete Ansicht, „Ein Team entsteht einfach durch Zusammenarbeit von Personen in einer Gruppe, die ein gemeinsames Ziel verfolgen.“, ist nicht mehr zeitgemäß. Unternehmen, die in einem dynamischen Wirtschaftsumfeld agieren, benötigen eine aktuelle, erweiterte Definition des Teambegriffs:

Ein Team besteht aus Personen, die gemeinsame Werte und Ziele verfolgen. Alle Mitglieder übernehmen abgesprochene Rollen und Aufgaben. Sie teilen ihr Wissen und Können miteinander und können daher Ergebnisse hervorbringen, die ein einzelnes Teammitglied allein nicht erbringen kann.

Um dauerhaft Spitzenleistungen zu erzielen, braucht es zudem Teamgeist, der innovationsorientiert ist. Darüber hinaus verlangt ein solches Zusammenspiel permanentes Training und regelmäßige Neuerungen.

Zehn Prinzipien für Hochleistungsteams



GOLDEN RULES



Prinzip 1: Purpose, sinnstiftende Ausrichtung

Studien bestätigen, dass Mitarbeitende gezielt nach Sinn und Erfüllung in ihrer Tätigkeit suchen. Mitarbeitende identifizieren sich mit einem Unternehmen, wenn sie neben kreativen Freiheiten einen Sinn in ihrer Arbeit sehen.

Als Leitgedanke fasst Purpose über die Niederschrift einer klaren Vision und Mission die jeweiligen Teile des Unternehmens zusammen und vermittelt die Ausrichtung und den Zweck. In Verbindung mit organisationaler Demokratisierung, einer klaren Werteorientierung und gesellschaftlicher Relevanz formuliert Purpose, wofür die Organisation steht. Über ein individuelles Sinnempfinden der einzelnen Teammitglieder können die Quellen von Kreativität und Tatkraft erschlossen werden. Sie führen Leistungsbereitschaft und Eigenständigkeit insgesamt auf ein höheres Niveau.

- ◎ Welche Probleme lösen wir? Welchen gesellschaftlichen Beitrag leisten wir? Was können wir besonders gut und mit Leidenschaft? Wodurch gewinnen wir Top-Talente? Wie entwickeln wir uns weiter? > **Formulieren Sie eine klare Vision und Mission.**

PURPOSE



Prinzip 2: Neues vorantreiben

Top-Leistungen bringen, Gutes verbessern und Neues vorantreiben, so lauten die Erwartungen an viele Teams. Knappe Deadlines, enge Budgetgrenzen, häufige Änderungen und hohe Qualitätsversprechen gegenüber dem Kunden, all das bildet den Gegenpol. **Einfache oder altbewährte Lösungswege, die früher möglicherweise funktioniert haben, helfen heute bei komplexen Aufgaben nicht mehr weiter.** Neue Fähigkeiten und Methoden werden benötigt. Individuelles Lernen allein reicht nicht aus.

Mitarbeitende sind gefordert, systematisch neue Kompetenzen aufzubauen.

Entscheidend ist, dass Mitarbeitende für sich individuell UND auch als Leistungsgemeinschaft neue Teamskills ausbilden. Dafür braucht es begleitende Teamentwicklung. Durch den Prozess lernt ein Team kontinuierlich und erreicht mit der Zeit ein höheres Leistungsniveau.

- ◎ Stützen sich Verbesserungen auf einen Dialog? Finden konsequente Debriefings statt? Gibt es ein Fachmentoring und Coaching? > **Teams mit Trainings-on-the-Job, Strategie-Dialogen, Videoanalysen und Simulationen weiterentwickeln.**

ADAPTION



Prinzip 3: Potentiale entfalten

Exzellente Mitarbeitende, die sich mit ganzer Kraft engagieren, sind das Ideal, denn sie garantieren den Unternehmenserfolg. Voraussetzung ist eine systematische Personal- und Organisationsentwicklung, die Talente, Präferenzen und Kompetenzen von allen Teammitgliedern sichtbar macht und fördert.

Junge Talente werden über Mentoring konsequent an die Leistungsspitze herangeführt. Ein einheitlich hoher Kompetenz-Grad im Team wird zum erklärten Ziel.

Der Schlüssel zur Hochleistung liegt in der optimalen Passung der besonderen Stärken mit den Aufgaben. Personal- und Organisationsentwicklung muss hierfür den Rahmen schaffen, damit die auszuführenden Kernaufgaben eben diesen Talenten bestmöglich entsprechen.

- ◎ Werden Talente richtig zur Entfaltung gebracht? Welche Kompetenzen werden systematisch gefördert? Passen Kompetenzen zu Tätigkeiten? Welche Feedback-Kultur herrscht? > **Starten Sie ein Entwicklungsprogramm für Ihre Talente.**

DEVELOPMENT



Prinzip 4: Ambitionierte Ziele setzen

Wer Erfolge vorweisen will, muss sich Ziele setzen. **Die hohe Kunst besteht darin, Ziele richtig zu formulieren, denn schon die Formulierung beeinflusst bereits ganz wesentlich die Erfolgswahrscheinlichkeit.** Ziele werden zwischen Organisation und Team ausgehandelt, sowie im Team selbst – Ziele sind nicht durch Führung vorzugeben!

Ambitionierte Ziele geben jedem Projekt bzw. Prozess Sinn und Orientierung. Sie bieten Messkriterien dafür, was das Team und jede(r) Einzelne erreicht. Das Streben und die Begeisterung im Team entstehen an der Schnittstelle von Realität und Anspruch. Ein solches Streben bietet die Chance, Aufgaben in neuem Licht zu betrachten, sich neue Horizonte zu erschließen und unverhoffte Stärken zu entfalten.

- ◎ Sind Ziele positiv formuliert? Welche Meßkriterien gelten – quantitative oder qualitative? Sind alle an der Zielsetzung beteiligt und dadurch motiviert? **> Ansätze wie OKR und Methoden wie SMART-Formel, KRAFT-Modell oder WOOP helfen Teams, hochgesteckte Ziele zu erreichen!**

STIMULATION



Prinzip 5: Kollektive Wirksamkeit

Die Basis der kollektiven Wirksamkeit ist die Einsicht, dass für das Ergebnis die Teamleistung einen höheren Stellenwert hat als die Einzelleistung. Kooperatives Führungsverhalten und partizipative Organisationsformen bieten den fördernden Rahmen.

Kollektive Werte, verbindliche Teamprinzipien und Vereinbarungen zu Rollen im Team, etwa zur Moderation oder zum Mentoring sind von hoher Bedeutung. Kennzeichnend für kollektive Wirksamkeit ist der inspirierende Austausch von Wissen und Können sowie eine konsequente Stärkenorientierung. Zudem bewältigen Kooperation und Könnerschaft erfolgreich auch Unerwartetes! All das stiftet Identität und stellt das Verbindende her: Die Teammitglieder vertrauen sich auf höchstem Niveau!

- ◎ Gibt es verbindliche Teamprinzipien? Haben Sie präzise Rollenvereinbarungen getroffen? > **Investieren Sie in eine proaktive und kontinuierliche Teamentwicklung.**

COHESION



Prinzip 6: Der Mensch im Zentrum

Eine Führungspraxis, die den Ansprüchen an Hochleistung gerecht wird, besteht durch die Kombination von zwei Führungsansätzen: „Shared Leadership“, also geteilte Führung, setzt auf Befähigung und Förderung zur Verantwortungsübernahme und Selbstorganisation. Die „Transformative Führung“ fokussiert auf Sinnstiftung durch eine überzeugende Vision und die Thematisierung von Werten und Motiven.

Daran angelehnt nimmt Teamführung eine inspirierende, unterstützende und insgesamt eine intellektuelle Rolle als Coach und Change-Promotor ein! Teamentwicklung wird in weiten Teilen zur Beziehungsarbeit, weil neben den Aufgaben die unterschiedlichen Motive, Leistungsambitionen und Spannungen der Teammitglieder zu orchestrieren sind.

- © Welchem Menschenbild folgen Sie? Gibt es Leitsätze zur Teamführung? Gibt es Personalentwicklung für Führungskräfte? > **Skizzieren Sie Ihr Führungsleitbild.**

HUMAN



Prinzip 7: Geführte Selbstorganisation

Konzepte wie Scrum, Holocracy kennzeichnen die agile Kernidee, dass Teams selbst vereinbaren, wie sie die Arbeit ausführen, ohne vom Management im Detail gesteuert zu werden. Gefragt sind autonome Handlungsspielräume, kreative Einflussmöglichkeiten und eine an die Situation angepasste Entscheidungshoheit. Nachweislich arbeiten selbstorganisierte Teams mit mehr Freude und Motivation und zugleich hocheffizient kundenzentriert.

Selbstorganisation entsteht nicht über Nacht! Voraussetzung ist ein entsprechender Organisationsrahmen, eine entsprechende Haltung und ein Austausch zwischen Management und Team zu Entscheidungsprozessen und erforderlichen Handlungskompetenzen. Wir nennen das geführte Selbstorganisation. Das Management setzt den Rahmen für Hochleistungsteams, im Einsatz agieren sie zu 100% eigenständig.

- © Welche Werte leiten Sie? Wie wird Selbstorganisation und Eigenverantwortung in den Teams gefördert? Tauschen sich Teams untereinander aus? > **Analysieren Sie den Grad von Selbstorganisation im Team und im Unternehmen.**

INDEPENDENCE



Prinzip 8: Offene Kommunikation

Hochleistungen können nur in einem kulturellen Umfeld entstehen, das geprägt ist von einem offenen Austausch über Zweck, Nutzen, Ziele und Chancen. Ansichten und Positionen können offen ausgesprochen werden. Jeder im Team kennt die Stärken und Schwächen der Anderen und kann dieses Wissen für die Arbeit nutzen. Wer was macht und wer was entscheidet, wird miteinander vereinbart. Dadurch werden Leistungen und Ergebnisse transparent und nachvollziehbar.

Die Teammitglieder stehen in einem ständigen Austauschprozess über Handlungen, Verhalten und Ergebnisse. Alle im Team haben einen präzisen Einblick in den Gesamtprozess der Leistungserstellung. Jede(r) sieht, was gut läuft und was nicht. Ausschlaggebend für den Erfolg wird der Umgang mit Konfliktsituationen und wie sie zu einer positiven Lösung geführt werden.

- Welche Dialogkultur herrscht in Ihrem Unternehmen? Wie hoch ist die allgemeine Kritikfähigkeit? > **Richten Sie eine Personalsprechstunde ein.**

OPEN MINDED



Prinzip 9: Vielfältigkeit

Hochleistung ist eine Einstellungssache. Fördernd wirkt ein Organisations-Design, das den Teams vielfältige kreative Handlungsmöglichkeiten bietet und Gestaltungshoheiten einräumt.

In diesem Kontext ist die Zusammenstellung eines Teams von einem interdisziplinären Mix von Kompetenzen und verschiedenen Persönlichkeiten gekennzeichnet. Das fördert eine Kultur des ständigen Erprobens und den Aufbau von schöpferischen Kompetenzen. In Verbindung mit den erforderlichen Zeit-, Geld- und Personalressourcen ist der Weg zur Hochleistung kürzer und zur Innovation effektiver.

- © Wie heterogen sind Ihre Teams zusammengestellt? Nutzen Sie Kompetenzmodelle für Ihre Teambildung? Welche Kreativmethoden setzen Sie regelmäßig ein? Nutzen Sie Maker-Studios oder den Design-Thinking-Ansatz? **Etablieren Sie Kompetenzmanagement; veranstalten Sie Hackathons.**

DIVERSITY



Prinzip 10: Angstfreier Handlungsraum

Google hat mit dem „Projekt Aristoteles,, versucht herauszufinden, was ein effektives Team ausmacht. Mit Hilfe von Ingenieuren, Soziologen, Statistikern und Psychologen wurde über 2 Jahre lang untersucht, wie Teams am besten funktionieren.

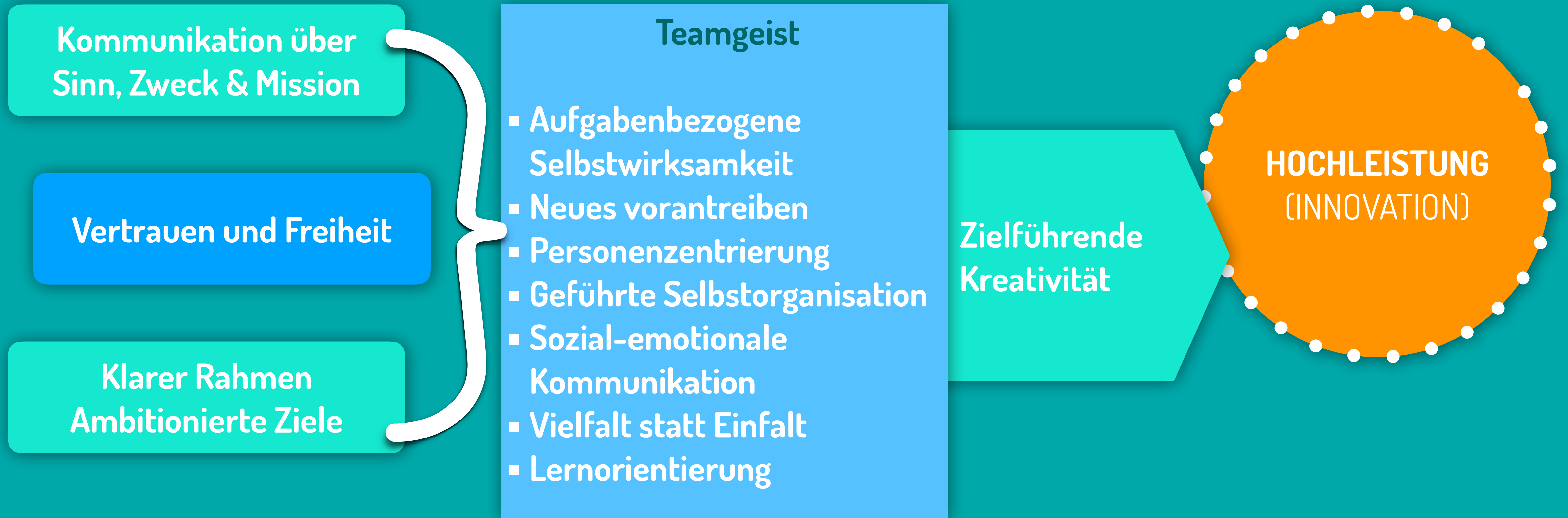
Ein Ergebnis der Studie überrascht besonders: **In einer Unternehmenskultur, die von ständiger Optimierung und permanentem Erfolgsdruck geprägt ist, sticht „psychologische Sicherheit“ als wichtigstes Prinzip heraus.** Wenn sich alle in einem Team gut genug aufgehoben fühlen, sich sogar trauen, sich verletzlich zu zeigen und Risiken einzugehen, wird dieses Team herausragende Leistungen bringen.

- © Wie ist bei Ihnen der Umgang mit Fehlern? Unterbinden Sie reine „Defizitorientierung“ und narzisstischen Wettbewerb in den Teams. > **Erörtern Sie vertrauensbildende Werte wie Augenhöhe, Achtsamkeit und Integrität.**

FEARLESSNESS

ENTWICKLUNGSSCHRITTE

hin zu mehr Hochleistung im Unternehmen ...



CONCLUSIONS



Fit for Future ?

Nutzen Sie unser Angebot und machen Sie den kostenlosen Test:
TEAMCHECK - Wie viel Hochleistungspotenzial steckt in Ihrem Team?

Oder vereinbaren Sie einen Quick-Check zu folgenden Fragen:

- ⦿ WIE GUT MANAGEN WIR INNOVATION ?
- ⦿ ARBEITEN WIR AGIL GENUG?
- ⦿ FÜHREN WIR ZEITGEMÄSS UND KOMPETENT?

Unsere Tests basieren auf einem methodengestützten Interview, das telefonisch, per Videocall oder bei Ihnen im Hause stattfinden kann. Das Gespräch dauert etwa eine Stunde. Innerhalb von zwei Wochen erhalten Sie dann von uns Ihre individuelle Auswertung.

Die Bestandsaufnahme ist für Sie unverbindlich, liefert ein aktuelles, aussagekräftiges Leistungsbild sowie eine Reihe wertvoller Sofort-Hinweise!

Rufen Sie an unter 0221 - 737 101 und vereinbaren Sie einen Termin mit uns!

CHECK YOUR TEAM



Kompetenzen orchestrieren

Angestammte Berufsbilder wandeln sich rasant. Teamrollen verändern sich permanent und verlangen neue Fähigkeiten. Wir arbeiten systematisch am Aufbau von strategisch wichtigen Kompetenzen: **Beratung und Begleitung, Workshops, Coaching und Trainings.**

- ◎ **Wir unterstützen Mitarbeiter/innen, Führungskräfte und Teams bei der Rollenfindung und bei der Bewältigung von herausfordernden Aufgaben**
- ◎ **Wir begleiten die berufliche Entwicklung im Dreiklang von Persönlichkeitsentwicklung, Verfeinerung von Kompetenzen und sicherer Positionierung**

Teammitglieder befähigen heißt, einen Führungsansatz und einen Organisationsrahmen entwickeln, in dem Menschen ihre Talente und Kompetenzen voll entfalten können.

WHO WE ARE

Menschen sind das Gold der Zukunft

Wir freuen uns auf Feedback! Schicken Sie uns Ihre Fragen und Anliegen –
gerne per Email an mail@saretzkiundpartner.com

Saretzki & Partner – Kompetenz Architekten
Unternehmensberatung
Mathias-Brüggen-Straße 4
50827 Köln

Oder rufen Sie an. Sie erreichen uns persönlich unter:
Gerd Saretzki + 49 . 174 .2158 449
Alexander Moths + 49 . 151 .4610 6162

GET IN TOUCH