

Rudolf Pöpl, Markus Plischke

Von der Arbeitsgruppe zum Hochleistungsteam

Erfolg ist nicht nur eine Frage fachlicher Konzeption. Wenn Projekte scheitern, liegt das meist an Kommunikations- und Beziehungsstörungen. Psychologische Verfahren machen es leichter, geeignete und zueinander passende Kandidaten für ein Projektteam zu finden. In leistungsfähigen Netzwerken kennt jeder seine eigene Rolle und akzeptiert die der anderen. Unternehmen können die Entwicklung von Hochleistungsteams strategisch planen und begleiten.

Die Entwicklung und Vermarktung von komplexen Produkten und Services erfordert die flexible Zusammenstellung von Hochleistungsteams. Die Mitglieder von Hochleistungsteams spielen unterschiedliche Rollen. Durch deren Zusammenspiel werden zwei wesentliche Herausforderungen gemeistert: zielorientierte Pflege der Beziehungen nach außen und innen, effiziente Lösung der fachlichen Aufgaben. Hochleistungsteams sind strategisches Vermögen von Unternehmen oder Netzwerken im Kampf um profitable Marktsegmente.

Was kennzeichnet erfolgreiche Unternehmen? Sie generieren Wettbewerbsvorteile, weil sie besseren Zugang zu Lieferanten, hoch qualifiziertem Personal und günstigen Vertriebskanälen haben. Wenn Management von Wissen und Fähigkeiten gelingt, stimmt auch das Niveau der Unternehmenskultur. Für die Entwicklung und Vermarktung von innovativen, wissensbasierten Produkten und Services ist die effektive und effiziente Vernetzung der beteiligten Personen ein Wettbewerbsvorteil.

Mit der zunehmenden Vernetzung lösen sich auch die Grenzen zwischen den Organisationen allmählich auf. Nicht mehr das Unternehmen selbst, sondern Menschen mit einer reichen Beziehungs- und Informationsumwelt werden in Zukunft die wichtigsten Organisationseinheiten darstellen, ob sie nun festangestellte Mitarbeiter des Unternehmens sind oder Wissensarbeiter auf Zeit (s. Abb. 1). Um in dieser Welt der schnellen Veränderungen nicht den Anschluss zu verlieren, müssen

Organisationen ihre Reaktionsfähigkeit erhöhen. Dies gelingt nur, wenn die Mitarbeiter als Hochleistungsteams zusammenarbeiten.

➤ Rollenbesetzung im Team

Ein Hochleistungsteam (s. Abb. 2) besteht aus Personen, die wegen ihrer verschiedenen Fähigkeiten und Erfahrungen in der Lage sind, zwei wesentliche Herausforderungen zu meistern:

- Pflege der Beziehungen zu Kunden, Partnern, Sponsoren und der interessierten Öffentlichkeit,
- Entwicklung einer ausgewogenen Teamstruktur, in der alle Mitglieder sich als gegenseitige Ergänzung wahrnehmen und sowohl ihr fachliches Wissen als auch ihre Persönlichkeit zielorientiert einbringen können.

Die Einbindung unterschiedlicher Fachexperten sichert den Zugang zu aktuellem Branchen- und Fachwissen und ist für die zielorientierte Lösung komplexer Aufgaben eine notwendige Voraussetzung. Die ausschließliche Konzentration auf die fachliche Problemstellung liefert jedoch selten die Lösung. Die meisten Projekte scheitern nicht am mangelnden Konzept, sondern häufig an der Unfähigkeit zusammenzuarbeiten.

Neben der Fachexpertise bilden deshalb insbesondere spezifische Verhaltensrollen und ihr Zusammenspiel die zeitlosen Merkmale von Hochleistungsteams. Die Verhaltensrollen in einem Hochleistungsteam lassen sich so bezeichnen: Veränderer, Ergebnisproduzent, Beziehungspfleger, Moderator, Bewahrer und Entscheider. Die Anforderungen an das Team bestehen darin, unscharfe Erwartungen von Auftraggebern und Kunden verstehen und bedienen zu können, Aufgaben schnell und zielorientiert zu lösen und ein offenes und konstruktives Arbeitsklima zu schaffen.

Die Verhaltensrollen in einem Hochleistungsteam spiegeln die Erkenntnis wider, dass Menschen in einem Spannungsfeld unterschiedlicher Orientierungen leben. Einerseits verspüren sie das Bedürfnis nach Veränderung, andererseits suchen sie nach Zuverlässigkeit durch Festhalten an bekannten Verfahren. Sie sind leistungsorientiert und ergebnisgetrieben und suchen menschliche Anerkennung.

☞ DIE AUTOREN

Rudolf Pöpl ist Partner von Project Management Partners in Wiesbaden.
Markus Plischke ist Associate Partner von Project Management Partners in Wiesbaden.

Gruppen mit einseitiger Orientierung können sich nie zu Hochleistungsteams entwickeln. Bei Gruppen mit starker Veränderungsorientierung und ausschließlicher Konzentration auf das Ergebnis, besteht die Gefahr des Zerfalls, da es nur um die individuelle Entfaltung und die Durchsetzung eigener Interessen geht. Arbeiten Menschen zusammen, die alles daran setzen, den Status quo aufrechtzuerhalten und gleichzeitig sehr ergebnisorientiert sind, wird der Stil der Zusammenarbeit sehr formal sein.

Andererseits entwickelt sich Harmoniezwang in einer Gruppe, die sehr viel Wert auf menschliche Anerkennung und Zuverlässigkeit legt. Ist die Gruppe geprägt von Menschen mit einer ausgeprägten Veränderungsorientierung und dem starken Verlangen nach menschlicher Anerkennung, werden die Mitglieder eher chaotisch und spontan zusammenarbeiten. Hochleistungsteams zeichnen sich gerade dadurch aus, das ein ausgewogener Mix aller Orientierungen existiert und von allen Mitgliedern als wertvoll betrachtet wird.

Kandidatenauswahl

Die Besetzung von Teams ist oft situationsgetrieben oder entspricht den persönlichen Vorlieben des Projektmanagers. Aber erst die Definition der benötigten persönlichen Anforderungsprofile in Abhängigkeit von der Aufgabenstellung und eine objektive Einschätzung der Fähigkeiten jeder Person geben Entscheidungen eine ge-

wisse Sicherheit. Psychologische Messverfahren können hier eine wesentliche und einfach handhabbare Hilfe sein.

Neben den intellektuellen Voraussetzungen sind es nur wenige Verhaltensmerkmale, die entscheidend sind und sich wirklich messen lassen: Die Umstellungsbereitschaft einer Person gibt Auskunft über die Bereitschaft, sich gegenüber Gewohnheiten und Vorurteilen in Entscheidungssituationen umzustellen. Werden bevorzugt bekannte Wege und Lösungsmöglichkeiten gewählt, deutet dies auf eine Tendenz zum Festhalten an Bekanntem hin, wie es für den Bewahrer üblich ist. Sucht die Testperson so lange, bis sie neue Wege und bisher nicht eingesetzte Lösungsmöglichkeiten entdeckt, zeigt dies eine hohe Bereitschaft zur Veränderung. Man kann davon ausgehen, dass es sich um eine flexible Persönlichkeit handelt.

Verhaltensbewertung

Die Leistungsmotivation eines Teammitglieds ist ein weiteres messbares Merkmal. Sie wird durch individuell unterschiedliche Beweggründe aktiviert, die bereits in der frühen Erziehung vorgeprägt werden. Der Ergebnisproduzent ist eher funktionsorientiert, sein Interesse gilt in erster Linie einem befriedigenden Arbeitsablauf. Der Entscheider wiederum legt Wert auf konkrete und kurzfristig erreichbare Ziele. Die Stabilität in Stresssituationen misst den Grad der Arbeitsfähigkeit und der Konfliktfähigkeit in Belastungssituationen. Stress

mindert die Leistungsfähigkeit sensibler Personen. Gerade diese Sensibilität, eine typische Eigenschaft des Beziehungspflegers, ist jedoch Voraussetzung für Leistungen, in denen es auf Wahrnehmungen von Gruppenprozessen besonders ankommt.

Umgekehrt gibt es Personen, die sich durch Druck kaum stören lassen. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für den Moderator, der ruhig und kontrolliert den Gruppenprozess steuern und Entscheidungen vorbereiten muss. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Hochleistungsteams ist die Hartnäckigkeit in der Zielverfolgung. Planung und die daraus folgende Handlung werden von den Projektzielen bestimmt. Das Auftreten unerwarteter Schwierigkeiten darf bei geringfügigen Hindernissen nicht zur Aufgabe führen. Andererseits ist niemandem geholfen, wenn unbeirrbar an den zuvor definierten Zielen festgehalten wird, obwohl sich die Rahmenbedingungen entscheidend verändert haben. Basierend auf dieser Erkenntnis können unterschiedliche Verhaltensmerkmale unterschiedlichen Rollen eines Hochleistungsteams zugeordnet werden (s. Abb. 2).

Teammitglieder können eine oder mehrere Rollen annehmen. Die Anzahl der Rollen wird im Wesentlichen durch ihre Persönlichkeitsstruktur und durch die Dimension der Aufgabenstellung bestimmt. Entscheidend ist, dass die Teammitglieder ihre Rollen gegenseitig erkennen und anerkennen, damit durch die kontextgetriebenen Rollenverknüpfungen ein Mehrwert entsteht.

Rollenbedeutung

Welche Bedeutung haben die einzelnen Rollen eines Hochleistungsteams? Je nach der Aufgabenstellung und der Phase, in der sich ein Projekt oder Unternehmen befindet, sind unterschiedliche Fähigkeiten und Verhaltensweisen von Bedeutung. Zum Beispiel ist für die Entwicklung von tragfähigen Konzepten die Konfrontation von Veränderer- und Bewahrerrolle notwendig. So ist sichergestellt, dass alle Aspekte in die Diskussion einfließen. Gleichzeitig müssen Moderator und Entscheider die Erwartungen von Sponsoren und Kunden an Zeit, Kosten und Qualität der Ergebnisse bedienen. In Diagnose- und Designphasen orientiert sich das Verhalten der Teammitglieder dementsprechend an folgenden Leitlinien:

- Erwartungen der Sponsoren und Kunden verstehen,
- unterschiedliche Blickwinkel einbringen,
- mit verschiedenen Meinungen auseinandersetzen,
- tragfähige Konzepte entwickeln,
- Konsequenzen abwägen,

Beziehungs- und Organisationswelten in Unternehmen

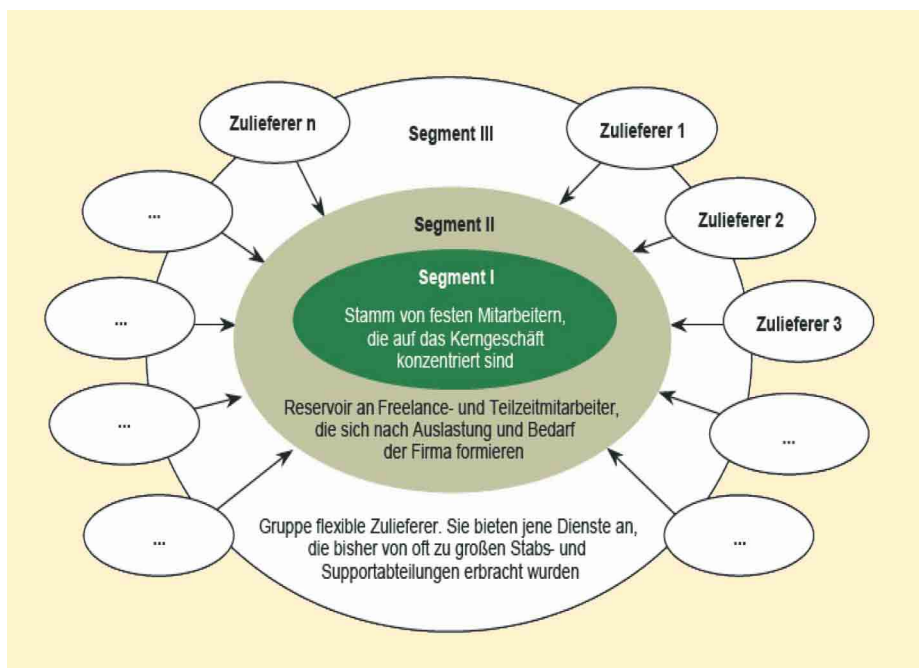


Abb. 1 Quelle: Handy, München 1999

Jede Teamrolle hat bestimmte Verhaltensmerkmale

Rolle	Verhaltensmerkmal
Veränderer	Emotional, extrovertiert, unorthodox. Hat die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und bisher nicht eingesetzte Verfahren anzuwenden. Kann mit Unsicherheit leben.
Bewahrer	Konservativ, pflichtbewusst, berechenbar. Strebt nach Verlässlichkeit und Ordnung. Bevorzugt bekannte Wege und Lösungsmöglichkeiten.
Ergebnisproduzent	Sorgfältig, analytisch, systematisch. Will sich an Ergebnissen und Leistungen messen lassen. Ist eher funktionsorientiert. Sein Interesse gilt in erster Linie einem effizienten Arbeitsablauf.
Beziehungspfleger	Sensibel, offen, kommunikativ. Will dazu beitragen, dass sich die Leute als Teammitglieder wohlfühlen. Hält Kontakt zu wichtigen Personen außerhalb des Teams. Repräsentiert das Team nach außen.
Moderator	Ruhig, kontrolliert auch in Stresssituationen. Kooordiniert Sinnentwicklungs- und Entscheidungsprozesse.
Entscheider	Ernsthaft, abwägend. Hat die Macht, Entscheidungen über Vorgehen und Inhalte zu treffen. Ist zielorientiert.

Abb. 2

Spk 5/2004

→ konsensorientierte Entscheidungen herbeiführen.

In der Implementierungsphase wiederum müssen Lösungen schnell und sorgfältig umgesetzt werden. Die Teammitglieder haben dann folgende Erwartungen zu erfüllen:

- Produkte und Services sorgfältig entwickeln, ausliefern und anpassen,
- Feedback- und Entscheidungsprozesse schnell initiieren,
- alle Beteiligten und Betroffenen schnell und vollständig informieren,
- an den zuvor vereinbarten Zielen festhalten, auch beim Auftreten unerwarteter Schwierigkeiten.

➤ **Arbeitsstil**

Wie sollen die Ergebnisse erarbeitet werden? Wie sollen Entscheidungen getroffen werden? Welcher Grad an Offenheit und Vertrauen ist zwischen den Mitgliedern angemessen? In dieser Phase testen die Mitglieder die Gefühle und Meinungen der anderen. Hier entscheidet sich, ob die Mitglieder sich auf gemeinsame Werte verständigen und den Mehrwert ihrer Zusammenarbeit erkennen. Nur wenn diese Phase erfolgreich ist, sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, als Hochleistungsteam zu arbeiten. Die Entwicklung zum Hochleistungsteam kann sich geplant und ungeplant vollziehen. Im ersten Fall geschieht dies wie die Inszenierung eines Theaterstücks. Alle Mitglieder sind sich bewusst, wie die Dramaturgie aussieht und wer welche Rollen wie spielen soll. Aufwand und Zeit für die Proben sind sicher planbar.

Im zweiten Fall nähern sich die Mitglieder durch Versuch und Irrtum an. Ob dieser Prozess erfolgreich verläuft, hängt im Kern von der Lern- und Veränderungsbereitschaft jedes Einzelnen ab. Die Entwicklung zum Hochleistungsteam geschieht in diesem Zusammenhang durch die Wahrnehmung gegenseitigen Mehrwertes. Oftmals verhindert jedoch der Drang, sich selbst gut in Szene zu setzen oder die Angst vor Veränderung diesen Erkenntnisgewinn.

➤ **Reifeprozess des Teams**

Gruppen müssen verschiedene Phasen durchlaufen, um zu einem Hochleistungsteam zu reifen. Am Anfang treffen Leute aufeinander, die sich orientieren und positionieren. Diese Phase ist geprägt von ersten Gesprächen über das Was, Warum und Wie. Für gewöhnlich will jedes Mitglied seine persönliche Identität etablieren. Hier ist die Aufgabe des Teamleiters, mit der Gruppe die Ziele, Rollen, Verantwortlichkeiten und Prozesse zu klären.

Meistens führt dieser Klärungsprozess zu einem oberflächlichen Konsens, wenn die persönliche Agenda nicht mit der Gruppenvereinbarung übereinstimmt. Um Vertrauen innerhalb der Gruppe zu entwickeln, ist es wichtig, Konflikte zwischen den Mitgliedern als eine Notwendigkeit zu sehen und den Verlauf sensibel zu moderieren. Die erfolgreiche Moderation führt zu einer realistischeren Formulierung der Ziele, Rollen und Prozesse. Darauf aufbauend sucht die Gruppe ihren Arbeitsstil.

➤ **Fazit**

Innovationen zu generieren und darüber nachhaltige Wettbewerbsvorteile sicherzustellen, bleibt trotz größter Anstrengungen oft ein unerreichtes Ziel. Ein Grund dafür könnte die oft einseitige Ausrichtung auf die fachlichen Probleme sein. Ein tieferes

Verständnis vom Zusammenspiel der unterschiedlichen Rollen in einem Team ist eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung eines Hochleistungsteams. Psychologische Messverfahren können diesen Prozess unterstützen.

Der Nutzen von Hochleistungsteams lässt sich aus verschiedenen Perspektiven beschreiben. Die Einbindung aller Stakeholder, Kunden, Lieferanten und Partner, erhöht die Sicherheit, dass die richtigen Produkte und Services entwickelt und wertschöpfend angeboten werden. Durch das von allen Mitgliedern akzeptierte Rollenspiel ist der Entwicklungsprozess schneller als bei herkömmlichen Arbeitsgruppen. Außerdem sorgt die hohe Produktivität der Teammitglieder für eine hohe Qualität der Arbeitsergebnisse.

Konsequenz ist ein profitables Wachstum, auch in stagnierenden und umkämpften Märkten. Unternehmen, die zu Hochleistungen fähig sind, sind in der Regel Innovatoren und Technologieführer. Ihre immateriellen Vermögenswerte, wie der Markenname oder die Fähigkeit zur schnellen Entwicklung neuer Produkte, übersteigen die materiellen Vermögenswerte und führen häufig zu einer überdurchschnittlichen Marktkapitalisierung.■

LITERATUR

Maria Kopelent: „Wirkungsanalysen“; Regensburg 2000.
Stan Davis, Christopher Meyer: „Das Prinzip Unschärfe: Managen in Echtzeit – neue Spielregeln, neue Märkte, neue Chancen in einer vernetzten Welt“; Wiesbaden: Gabler 1998.
Charles Handy: „Ohne Gewähr, Abschied von der Sicherheit: Mit dem Risiko leben lernen“; München: Goldmann 1999.
 „Mitarbeiter, auf die Sie zählen können“; Beschreibung des Jobfidencemessverfahrens der teme – Entwicklung und Anwendung psychologischer Testverfahren GmbH, Wien 2002.
Katzenbach and Smith (1993): The Wisdom of Teams, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Kleinanzeige

SB-PAVILLONS

für Banken und Sparkassen

innovativ-wertbeständig-kundenorientiert

www.kompaktbau-weitz.de