

Die Potentiale von Hochleistungsteams

Die Idee der „Hochleistungsteams“ als Impulsgeber für die Zusammenarbeit in Organisationen der öffentlichen Verwaltung

Dr. Philipp Männle | Kiel
Bremen, 22. Januar 2019

9:30 Start

9:35 fachl. Start, Vorstellung

9:40 Einstiegsfilm, erweitert als Eindruck

9:45 Auftakt (vielleicht Belbin); Abbildung von Vielfalt, ggf. in Gruppen aufgreifen
Faktische Abfragen, Punkte, Karte (Geburtsort)

10:00 Vortrag / Folien Teil 1 (Teamwork),ppt. bis zur WARUM-Frage

10:10 Kurze Austausch (vervollständige diesen Satz, vielleicht auf Folie?)

10:15 HLT-Vortrag

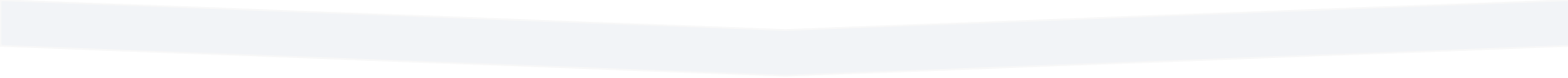
10:30 Gruppenarbeiten (3 Bausteine, die sie dann auf sich beziehen können), evtl. verschiedene technische Lösungen

10:55 Ergebnisse zusammentragen, Ende

10:55 bis 11:00 Abschluss

?

Wie kommt man überhaupt auf die Idee, sich mit Hochleistungsteams zu beschäftigen?



?

Was verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff und Konzept des Hochleistungsteams?



?

Wie lässt sich die Idee des Hochleistungsteams in Verwaltungsorganisationen aufgreifen und einsetzen?

?

Wie kommt man überhaupt auf die Idee, sich mit Hochleistungsteams zu beschäftigen?

Orientierung | Dienstleistungszentrum Personal

Ausgewählte Daten zeigen die Kund*innen- wie die Beschäftigtenzahl und die bewegten Volumina des DLZP.

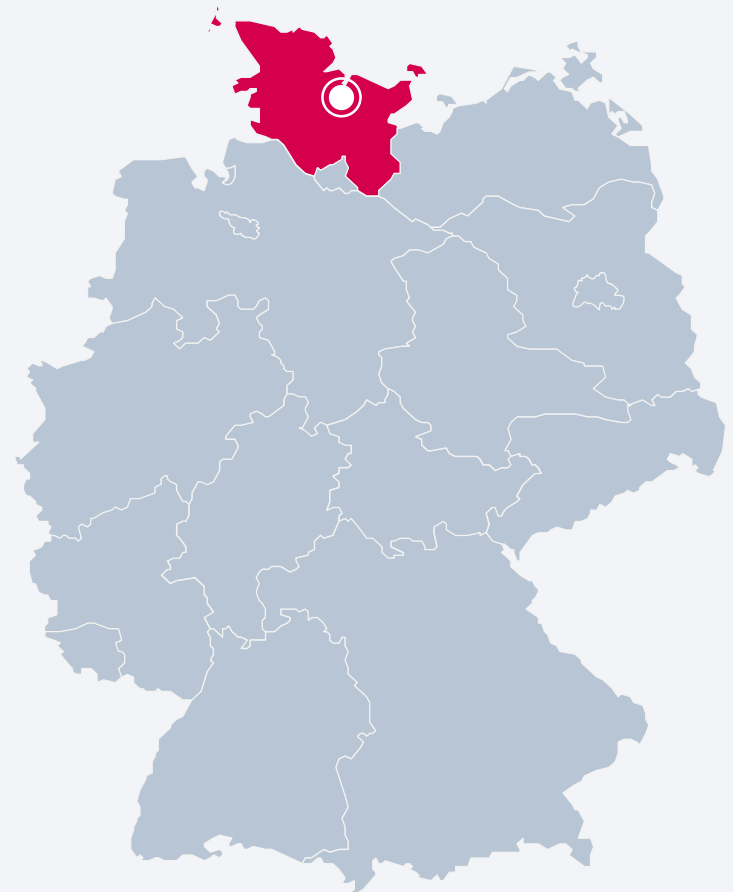


rund
100.000
Kundinnen und Kunden

rund
330
Mitarbeiter*innen

rund
4,4 Mrd.
Euro Auszahlungen an die Entgelt-,
Besoldungs-, Versorgungs- und
Beihilfeempfänger*innen pro Jahr

etwa
16 Mio.
Euro Jahresetat für Sachmittel und
Personalkosten



Orientierung | Herausforderungen

Das DLZP sieht sich mit fünf großen Herausforderungen konfrontiert.

1

2

3

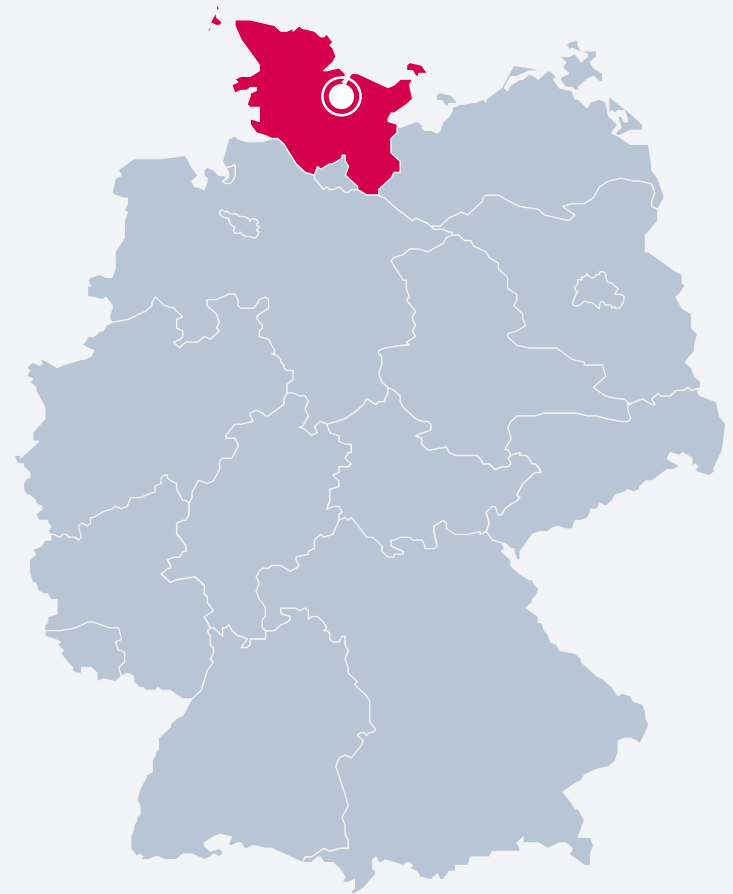
Digitalisierung vorantreiben

Organisation weiterentwickeln

Moderne Steuerung aufbauen

Wandlungsfähigkeit und Attraktivität sichern

Zentrales Personalmanagement etablieren



Orientierung | Herausforderungen

Die Herausforderungslage ist keineswegs untypisch für Verwaltungsorganisationen der Gegenwart.

1

2

3

Digitalisierung vorantreiben

- Fachverfahren stabilisieren und weiterentwickeln
- Verfahrensneuerungen/Automatisierungen ausrollen
- Digitalisierungspfad weiter beschreiten

Organisation weiterentwickeln

- Flächendeckende Organisationsuntersuchungen durchführen
- Prozessmanagement etablieren
- Professionelle Organisationsentwicklung betreiben

Moderne Steuerung aufbauen

- Zielorientierte Steuerung verankern
- Effektives Controlling und professionelles Reporting aufbauen
- Interne Führungs- und Steuerungsstrukturen modernisieren

Wandlungsfähigkeit und Attraktivität sichern

- Systematisches Kompetenz-/Wissensmanagement etablieren
- Change Management-Kompetenz ausbauen
- Personalentwicklung und Wertschätzungskultur verankern

Zentrales Personalmanagement etablieren

- Kernaufgaben effizient und qualitativ hochwertig erfüllen
- Service / Beratung ausbauen
- Shared Service Center-Debatte fortsetzen

Basiseinheit „Team“ | Grundidee

Für Leistungserbringung, Entwicklung und Führung in Organisationen das Team als soziale Einheit essentiell.

1

2

3

„We believe that teams – real teams, not just groups that management calls ‚teams‘ – should be the basic unit of performance for most organizations“

(Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; 9)

Basiseinheit „Team“ | Bausteine

Auf Teams zu setzen, bedeutet, den Mehrwert des Kollektiven zu nutzen.

1

2

3

„We believe that teams – real teams, not just groups that management calls ‚teams‘ – should be the basic unit of performance for most organizations“

(Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; 9)

Kompetenz

komplementäre Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen

Effektivität

stabile Kommunikation, Selbststeuerung und Problemlösungskompetenz

Sozialität

Vertrauen, Selbstgewissheit und Entfaltungsmöglichkeiten

Attraktivität

Zufriedenheit, Arbeitsattraktivität und Selbstwirksamkeit

Hintergrund: Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; 12 f.

Basiseinheit „Team“ | Bausteine

Setzt man auf Teams, lassen sich wesentliche Erfolgsfaktoren aktivieren.

1

2

3

„We believe that teams – real teams, not just groups that management calls ‚teams‘ – should be the basic unit of performance for most organizations“

(Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; 9)

Kompetenz

komplementäre Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen

Können für Adressen,
Adressen für Können

Effektivität

stabile Kommunikation, Selbststeuerung und Problemlösungskompetenz

Mehr als die Summe
der Teile

Sozialität

Vertrauen, Selbstgewissheit und Entfaltungsmöglichkeiten

Reduktion von
Komplexität

Attraktivität

Zufriedenheit, Arbeitsattraktivität und Selbstwirksamkeit

Teilnahme- und
Leistungsmotivation

Hintergrund: Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; 12 f. | Luhmann (2000): Organisation und Entscheidung;

Basiseinheit „Team“ | Effekte

Gute Teams sind auch für Verwaltungen eine Lösung für die bestehenden Herausforderungen.

1

2

3

„We believe that teams – real teams, not just groups that management calls ‚teams‘ – should be the basic unit of performance for most organizations“

(Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; 9)

Kompetenz

komplementäre Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen

Können für Adressen,
Adressen für Können

Personal
(Ressourcen)

Effektivität

stabile Kommunikation, Selbststeuerung und Problemlösungskompetenz

Mehr als die Summe
der Teile

Leistung
(Ergebnisse)

Sozialität

Vertrauen, Selbstgewissheit und Entfaltungsmöglichkeiten

Reduktion von
Komplexität

Koordination
(Steuerung)

Attraktivität

Zufriedenheit, Arbeitsattraktivität und Selbstwirksamkeit

Teilnahme- und
Leistungsmotivation

Motivation
(Belastbarkeit)

Networking 1 | Team als Netzwerk

Teams aber nicht „nur“ Arbeitseinheiten, sondern Netzwerke im besten Sinne.



- Team als Netzwerk
- Unterstützung, Information
- Kooperation, Kollegialität

„We believe that teams – real teams, not just groups that management calls ‚teams‘ – should be the basic unit of performance for most organizations“

(Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; 9)

Kompetenz

komplementäre Qualifikationen, Fähigkeiten und Erfahrungen

Können für Adressen,
Adressen für Können

Personal
(Ressourcen)

Effektivität

stabile Kommunikation, Selbststeuerung und Problemlösungskompetenz

Mehr als die Summe
der Teile

Leistung
(Ergebnisse)

Sozialität

Vertrauen, Selbstgewissheit und Entfaltungsmöglichkeiten

Reduktion von
Komplexität

Koordination
(Steuerung)

Attraktivität

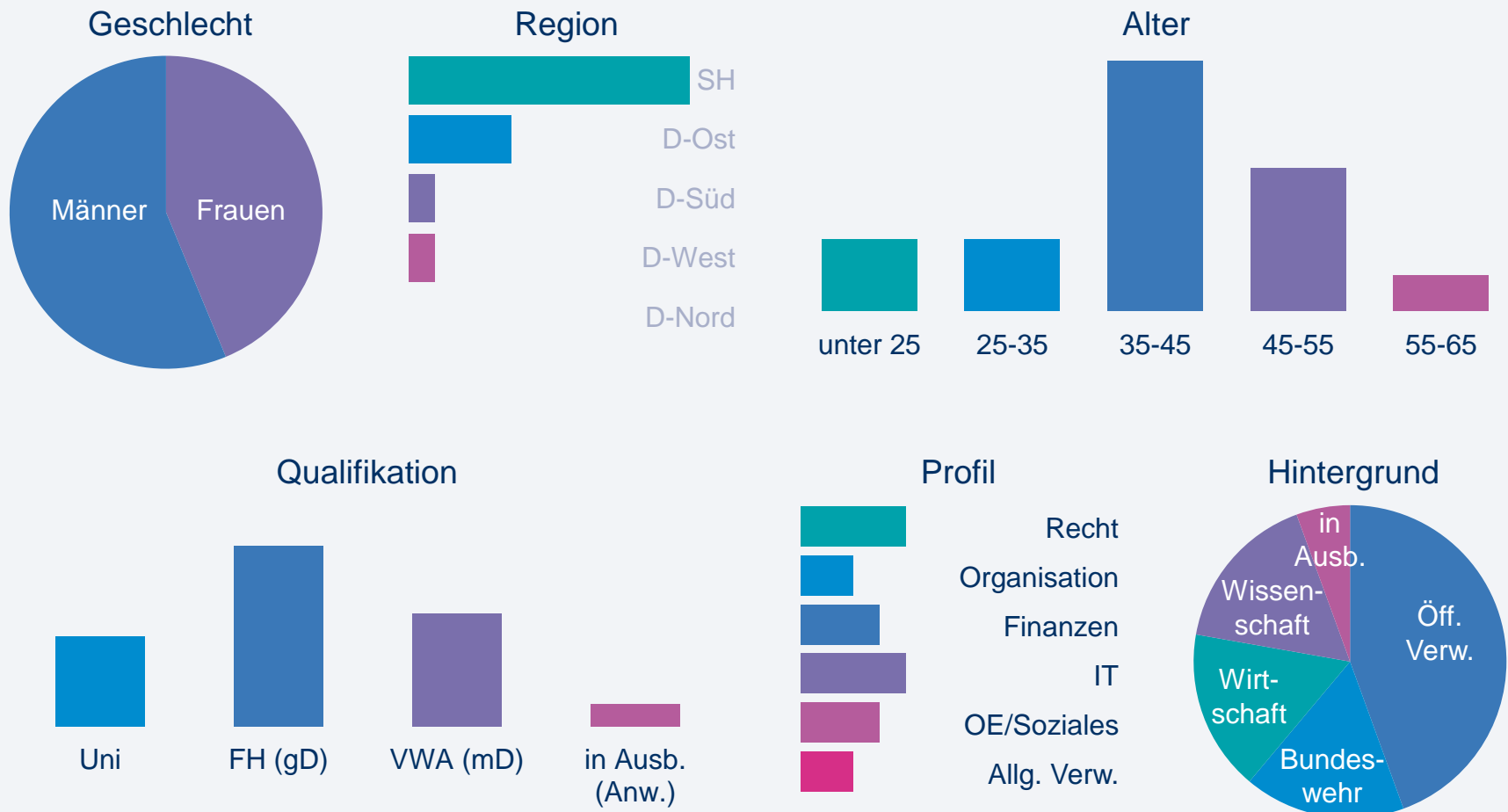
Zufriedenheit, Arbeitsattraktivität und Selbstwirksamkeit

Teilnahme- und
Leistungsmotivation

Motivation
(Belastbarkeit)

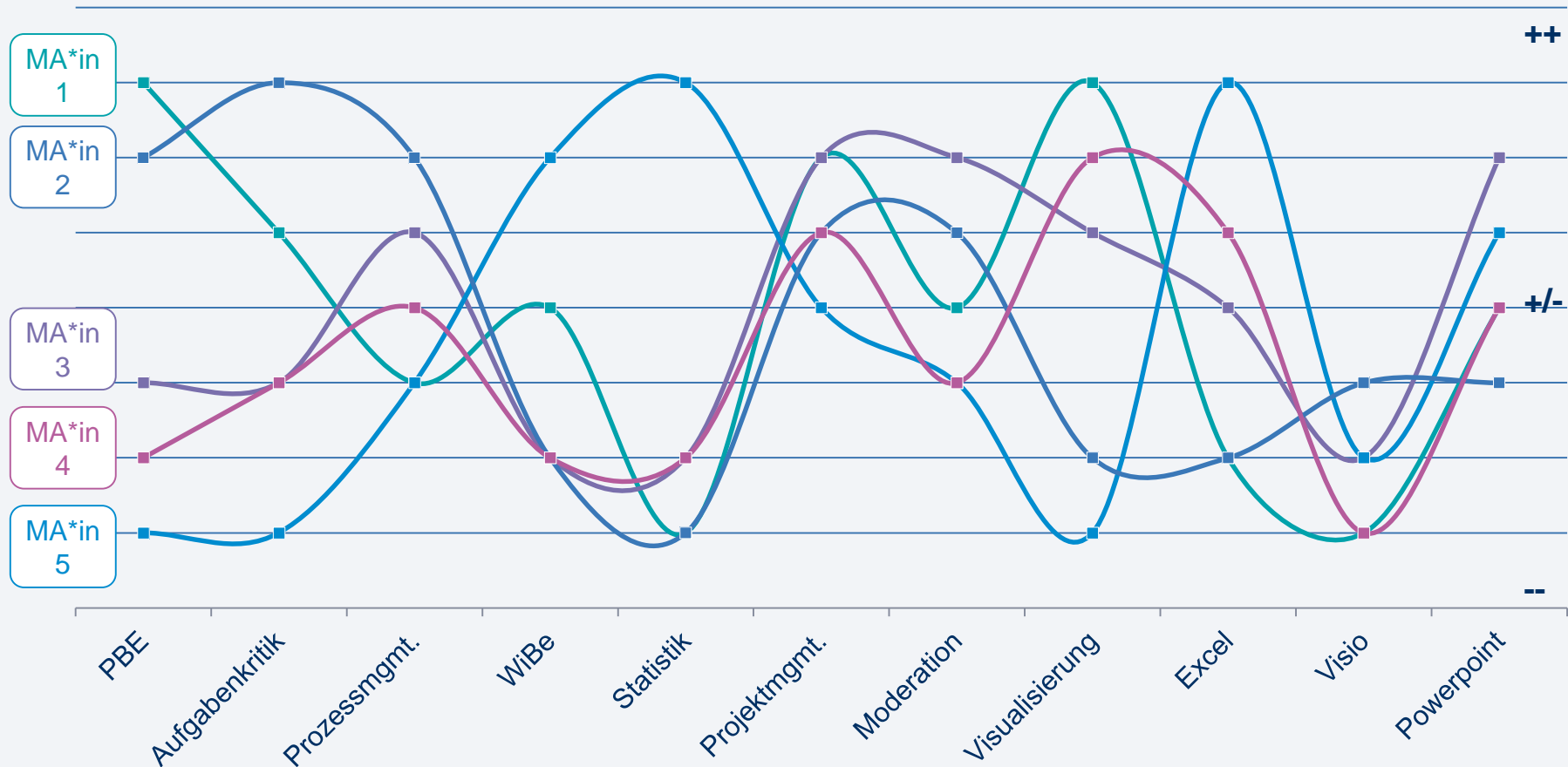
Heterogenität in Teams | Mitglieder

Auf Basis des Handwerkszeugs der Organisationsabteilungen zeigt sich die Vielfalt eines Teams.



Heterogenität in Teams | Kompetenzen

Auf der Ebene der Schlüsselkompetenzen wird Vielfalt – als Potential und Herausforderung – sichtbar.



Hintergrund: Krogerus/Tschäppeler (2008): 50 Erfolgsmodelle; 132



- Organisation im Wandel und unter Druck
- Komplexität und Größe der Aufgaben



- Team als maßgebliche soziale Einheit
- Teamarbeit als Arbeitsgrundsatz



- Heterogenität des Teams
- Vielfalt als Herausforderung und Ressource



- Organisation im Wandel und unter Druck
- Komplexität und Größe der Aufgaben



- Team als maßgebliche soziale Einheit
- Teamarbeit als Arbeitsgrundsatz



- Heterogenität des Teams
- Vielfalt als Herausforderung und Ressource



Was verbirgt sich eigentlich hinter dem Begriff und Konzept des Hochleistungsteams?

Hochleistungsteams | Beispiele

Teams, die Außergewöhnliches leisten finden sich auf unterschiedlichsten Feldern in vielfältigster Weise.

4

5



Quellen (Photos): www.pexels.com, www.unsplash.com
[1] <https://www.pexels.com/de-de/foto/menschen-mannschaft-krankwagen-verletzt-6520084> | [2] <https://unsplash.com/photos/U4FyCp3-KzY> | [3] <https://www.pexels.com/de-de/foto/rote-und-blaue-fussballtrikots-260606/> | [4] <https://www.pexels.com/de-de/foto/mann-der-auf-der-buhne-auftritt-2102568> | [5] <https://www.pexels.com/de-de/foto/runde-weiße-keramikplatten-2977515/> | [6] <https://www.pexels.com/de-de/foto/astronaut-der-neben-amerikanischer-flagge-auf-dem-mond-steht-39896>

Hochleistungsteams | Begriff

Im Zentrum steht der Zugang über die besondere Leistung – in doppelter Hinsicht.

- Hochleistungsteams sind Teams, die sich v.a. durch zweierlei auszeichnen
 - (Hoch-)Leistung im Sinne von Investition/Einsatz/Engagement
 - (Hoch-)Leistung im Sinne von Ergebnis/Effekt/Resultat



Hochleistungsteams | Verbreitung

Natürlich wecken die außergewöhnlichen Leistungen und deren Fundament an zahlreichen Stellen Interesse.

- Hochleistungsteams sind Teams, die sich v.a. durch zweierlei auszeichnen
 - (Hoch-)Leistung im Sinne von Investition/Einsatz/Engagement
 - (Hoch-)Leistung im Sinne von Ergebnis/Effekt/Resultat
- Höchstleistungen und Hochleistungsteams üben Faszination aus
 - Gegenstand von Forschung, Beratung und Literatur
 - Zahlreiche „Lehren“, Ansätze und methodische Zugriffe



Hochleistungsteams | Idee

Hochleistungsteams sind eine Idee/ein Idealtypus und keine Anforderung.

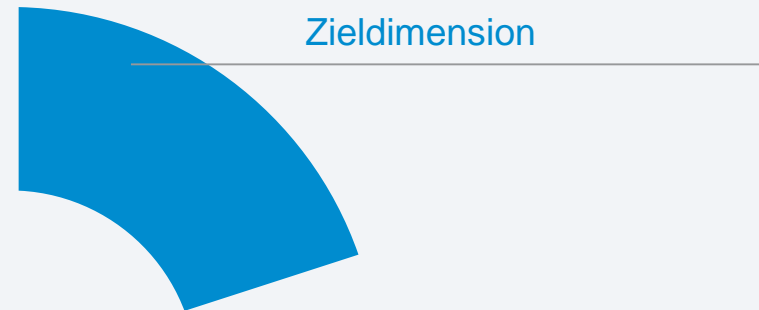


- Hochleistungsteams sind Teams, die sich v.a. durch zweierlei auszeichnen
 - (Hoch-)Leistung im Sinne von Investition/Einsatz/Engagement
 - (Hoch-)Leistung im Sinne von Ergebnis/Effekt/Resultat
- Höchstleistungen und Hochleistungsteams üben Faszination aus
 - Gegenstand von Forschung, Beratung und Literatur
 - Zahlreiche „Lehren“, Ansätze und methodische Zugriffe
- Hochleistungsteam“ ist (für mich) eine Idee bzw. ein Idealtypus
 - orientierende Vorstellung/handlungsleitender Gedanke
 - Idee/Idealtypus hilft, Probleme (besser) zu lösen und eine deutlich höhere Produktivität und Zufriedenheit erzielen



Erfolgsbausteine | Zieldimension

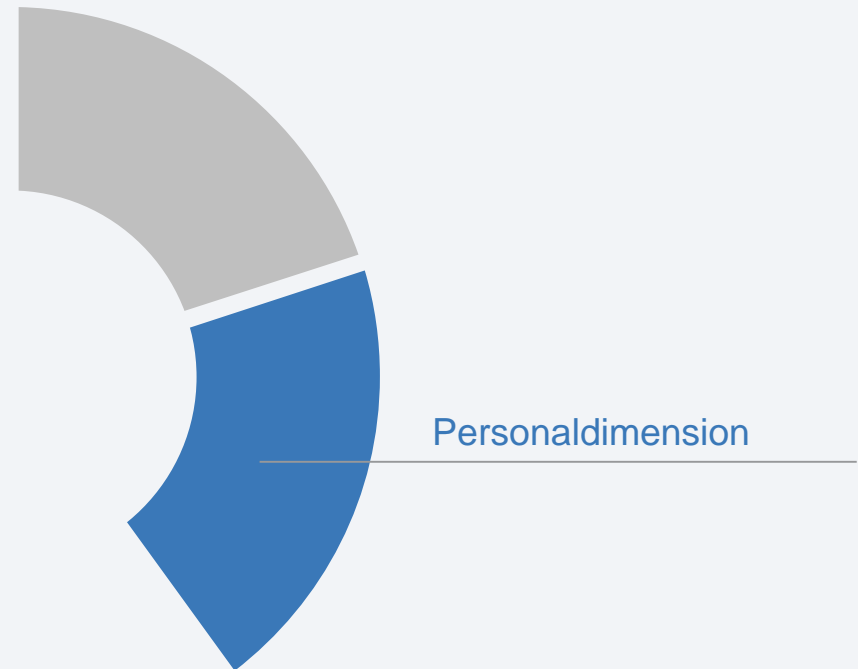
Klare, geteilte Ziele sind entscheidend für den besonderen Einsatz und die besonderen Leistungen.



- Hochleistungsteams teilen eine sinnhafte und **sinnstiftende Vision**.
- Hochleistungsteams haben klare **gemeinsame Ziele**, die allem Mitgliedern präsent sind.
- Alle Mitglieder sind über den **Gesamtprozess** im Bilde und verstehen das Teamhandeln.

Erfolgsbausteine | Personaldimension

Die Zusammensetzung des Teams ist nicht beliebig –
und die Mitglieder entwickeln sich beständig.



- Hochleistungsteams bestehen aus **sorgfältig ausgewähltem Personal**.
- Die Mitglieder von Hochleistungsteams sind **individuell gut qualifiziert**.
- Die **Weiterentwicklung** der Teammitglieder wird aktiv – gerade auch von der Führung – gefördert.

Erfolgsbausteine | Organisationsdimension

Effektive Führung und klare Rollenverteilungen sind Garanten für den Erfolg von Hochleistungsteams.

Organisationsdimension



- In Hochleistungsteams findet effektive Führung statt – nach **transformationalen Prinzipien**.
- Führungskräfte verfügen über fachliche wie persönliche **Kompetenz** und genießen **Vertrauen**.
- Alle **Rollen** sind klar **definiert** und besetzt, die Stärken sind bekannt und werden effektiv genutzt.

Erfolgsbausteine | Sozialdimension

Vertrauen und ein gemeinsames Wertefundament tragen die besondere Leistungserbringung.

Sozialdimension

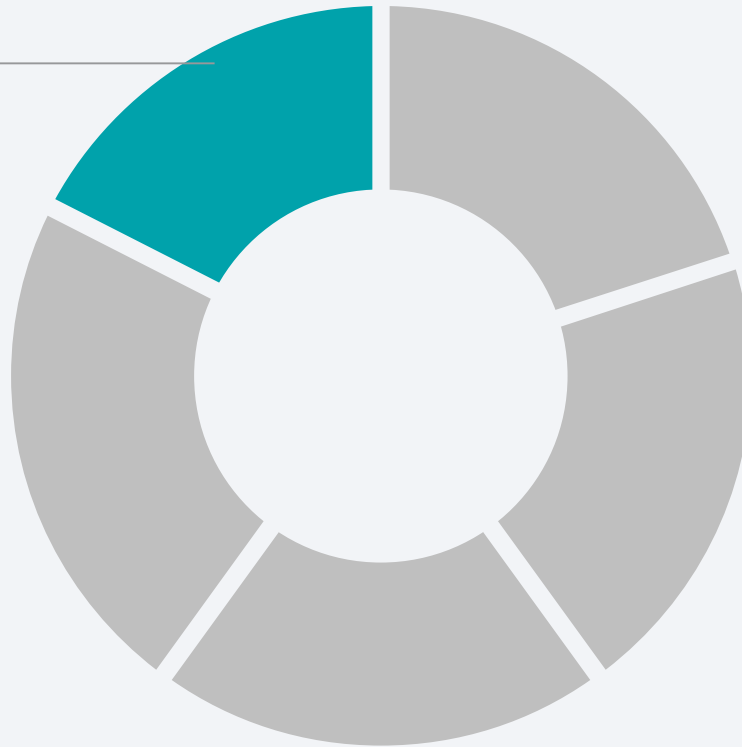


- Hochleistungsteams gründen auf belastbaren **Vertrauensbeziehungen** der Mitglieder.
- Klare, **geteilte Werte** und eine ausgeprägte (Team-)Kultur tragen ein Hochleistungsteam.
- Hochleistungsteams gehen konstruktiv mit Fehlern um und leben eine **Feedback-Kultur**.

Erfolgsbausteine | Ergebnisdimension

Im Fokus steht der Teamerfolg, als gemeinsamer Erfolg, bewirkt von individuellen Leistungsträger*innen.

Ergebnisdimension



- Für Hochleistungsteams stehen der **Teamerfolg** und das gemeinsam erzielte Ergebnis im Fokus.
- Ergebnisorientierung und **intrinsische Motivation** sind die Triebfedern der Teamleistung.
- Hochleistungsteams bieten **Plattformen der Sichtbarkeit**.

Erfolgsbausteine | Überblick

Hochleistungsteams haben trotz individueller Gelingensbedingungen ein gemeinsames Set an Erfolgsbausteinen.

4

5

Ergebnisdimension

- Teamerfolg
- intrinsische Motivation
- Sichtbarkeit

Zieldimension

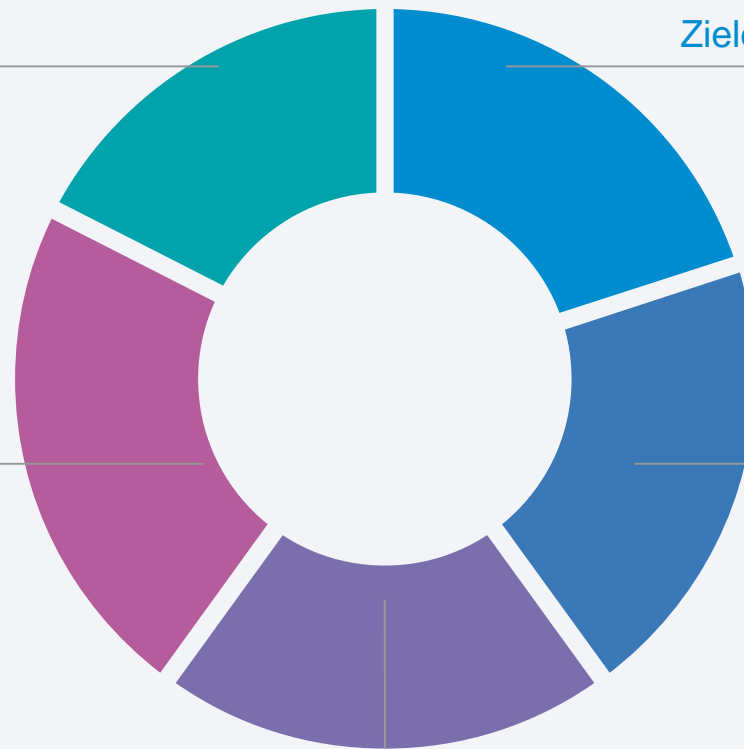
- sinnhafte Vision
- gemeinsame Ziele
- Gesamtverständnis

Sozialdimension

- Vertrauen als Basis
- geteilte Werte/Kultur
- Feedback

Personaldimension

- sorgfältige Personalauswahl
- gutes Qualifikationsniveau
- professionelle Personalentwicklung



Organisationsdimension

- effektive Führung
- klare Rollen
- transformationaler Führungsstil



- Organisation im Wandel und unter Druck
- Komplexität und Größe der Aufgaben



- Team als maßgebliche soziale Einheit
- Teamarbeit als Arbeitsgrundsatz



- Heterogenität des Teams
- Vielfalt als Herausforderung und Ressource



- Hochleistungsteam als Idee/Idealtypus
- Außergewöhnlicher Einsatz und Erfolg



- übergreifende Erfolgsbausteine
- fünf Dimensionen als Ansatzpunkte



- Organisation im Wandel und unter Druck
- Komplexität und Größe der Aufgaben



- Team als maßgebliche soziale Einheit
- Teamarbeit als Arbeitsgrundsatz



- Heterogenität des Teams
- Vielfalt als Herausforderung und Ressource



- Hochleistungsteam als Idee/Idealtypus
- Außergewöhnlicher Einsatz und Erfolg



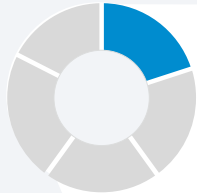
- übergreifende Erfolgsbausteine
- fünf Dimensionen als Ansatzpunkte

?

Wie lässt sich die Idee des Hochleistungsteams in Verwaltungsorganisationen aufgreifen und einsetzen?

Zieldimension | Orientierung

Klare Erwartungen und vor allem klare Ziele sind entscheidend für die effektive Arbeit.



Zieldimension

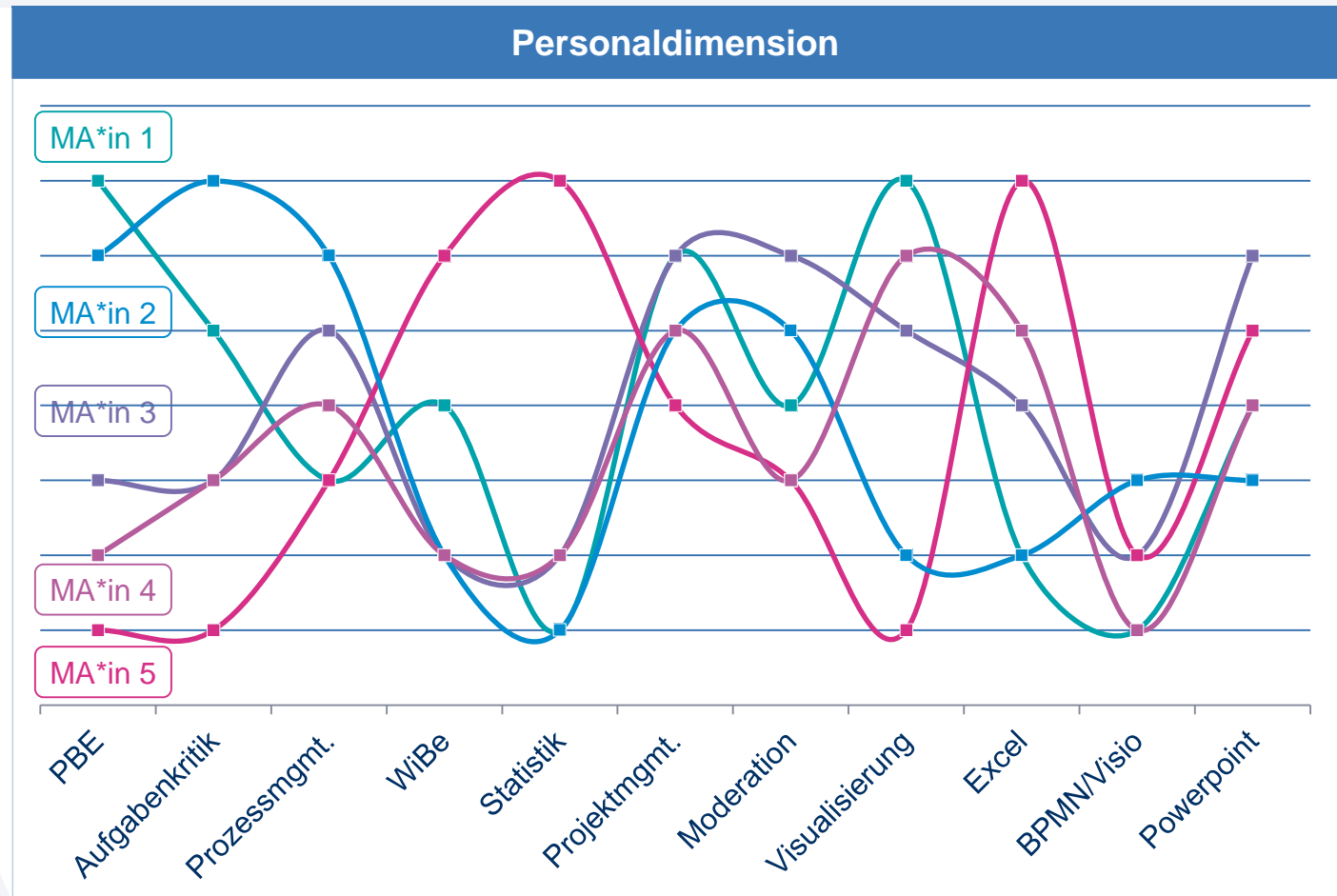
„Teams do not become teams just because we [...] send them to team-building workshops. [...] Real teams form best when management makes **clear performance demands**.“

(Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; xvi)

- Zielbildprozesse – bei aller Ernüchterung – nicht obsolet
- Auftragsklärung und Auftragsabgrenzung (in scope / out of scope)
- SMART (spezifisch, messbar, erstrebenswert, realistisch, terminiert)
- Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit, Machbarkeit

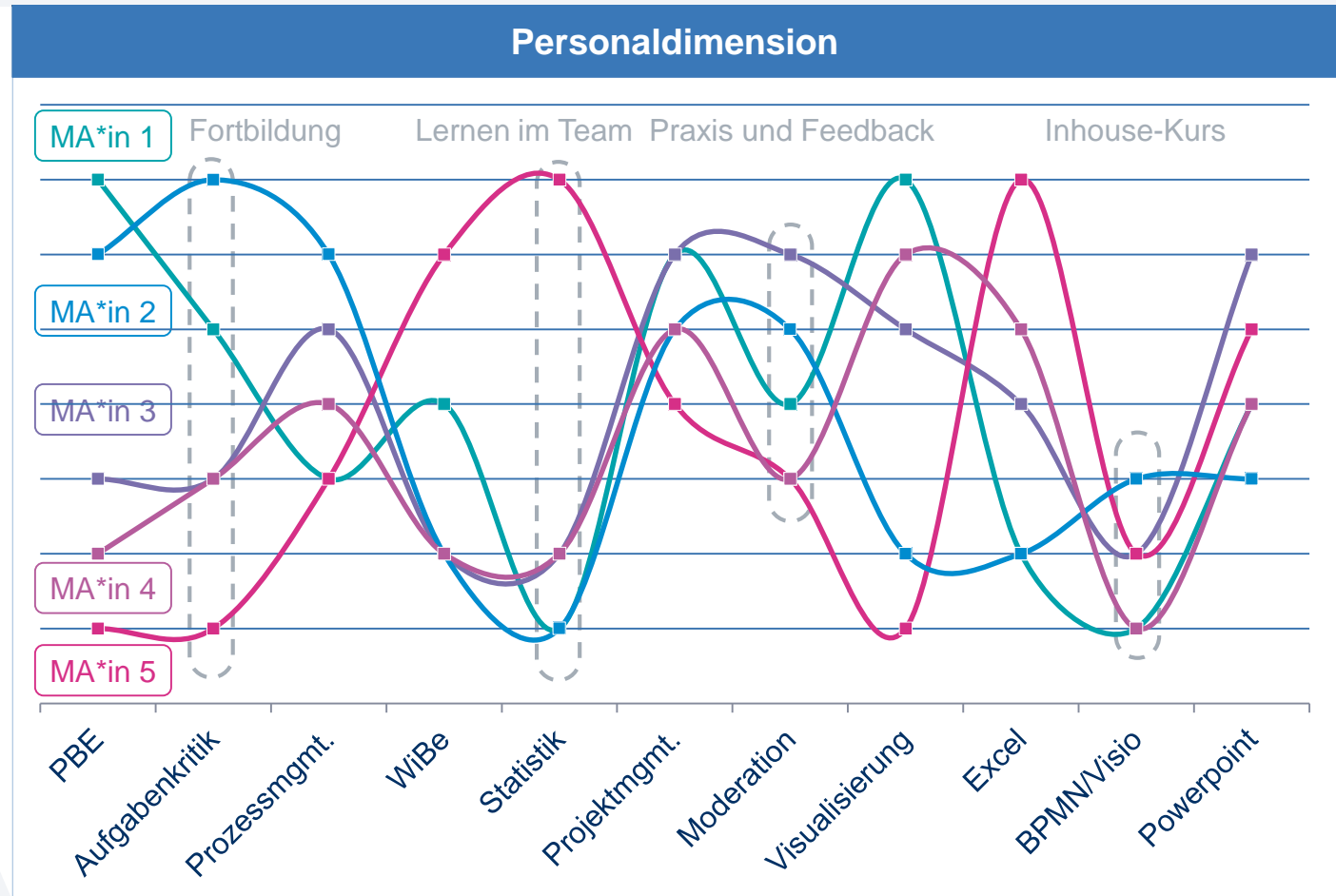
Personaldimension | Analyse und Folgerungen

Gerade in der Verwaltung ist die Personalauswahl nicht leicht, umso wichtiger ist die Personalentwicklung.



Personaldimension | Entwicklung

Personalselektion ist in der Verwaltung schwieriger, es gibt aber gezielte Entwicklungsmöglichkeiten.

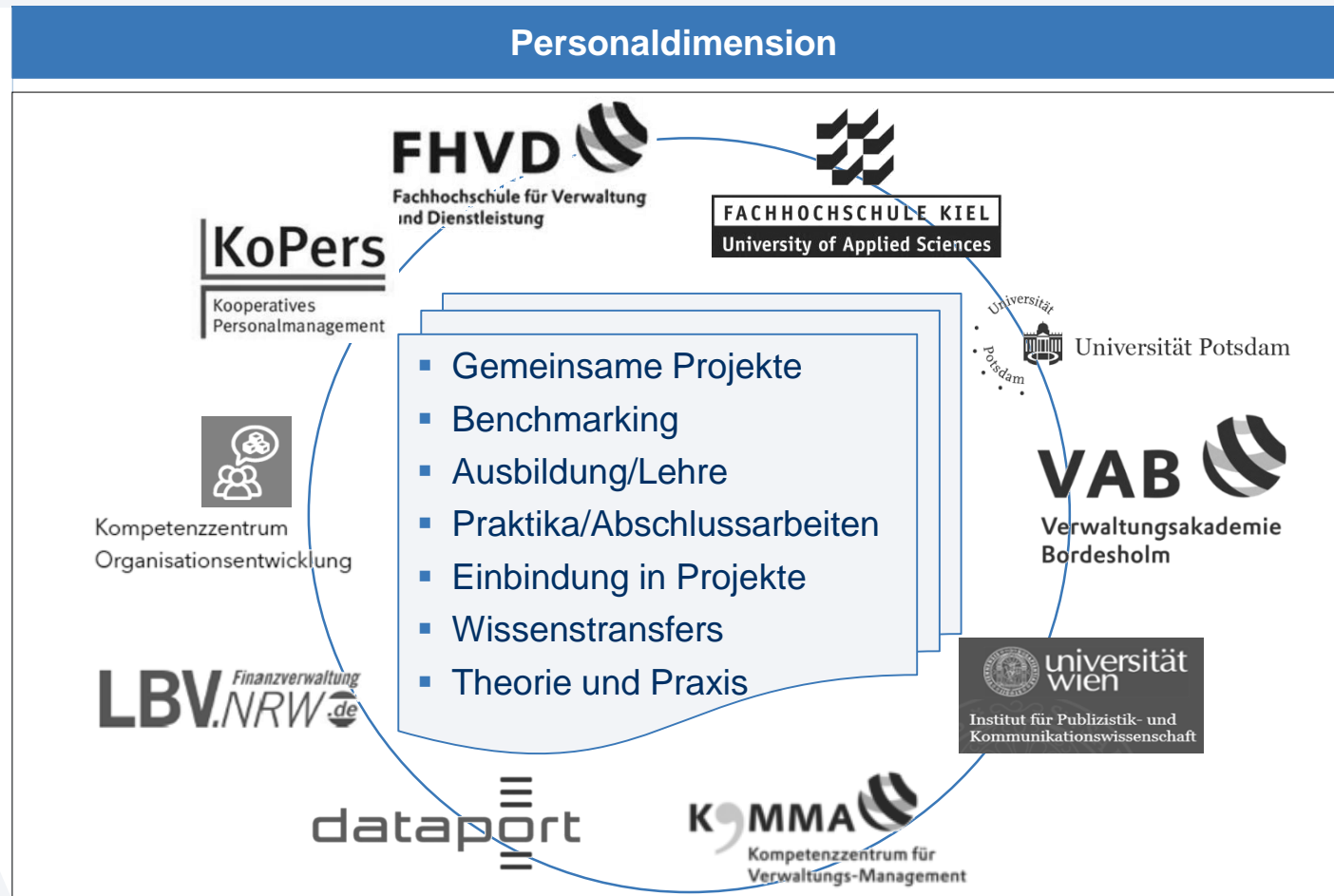
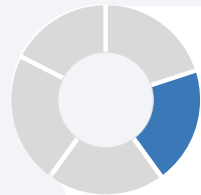


Networking 2 | Netzwerk des Teams

Die Einbettung des Teams in ein Netzwerk, steigert die Handlungsoptionen.



- Team als Netzwerkpartner
- Erweiterung des Handlungsspektrums



Organisationsdimension | Rollen

Ansätze zur Teamanalyse helfen beim Verstehen und beim Entwickeln des Teams.

Organisationsdimension

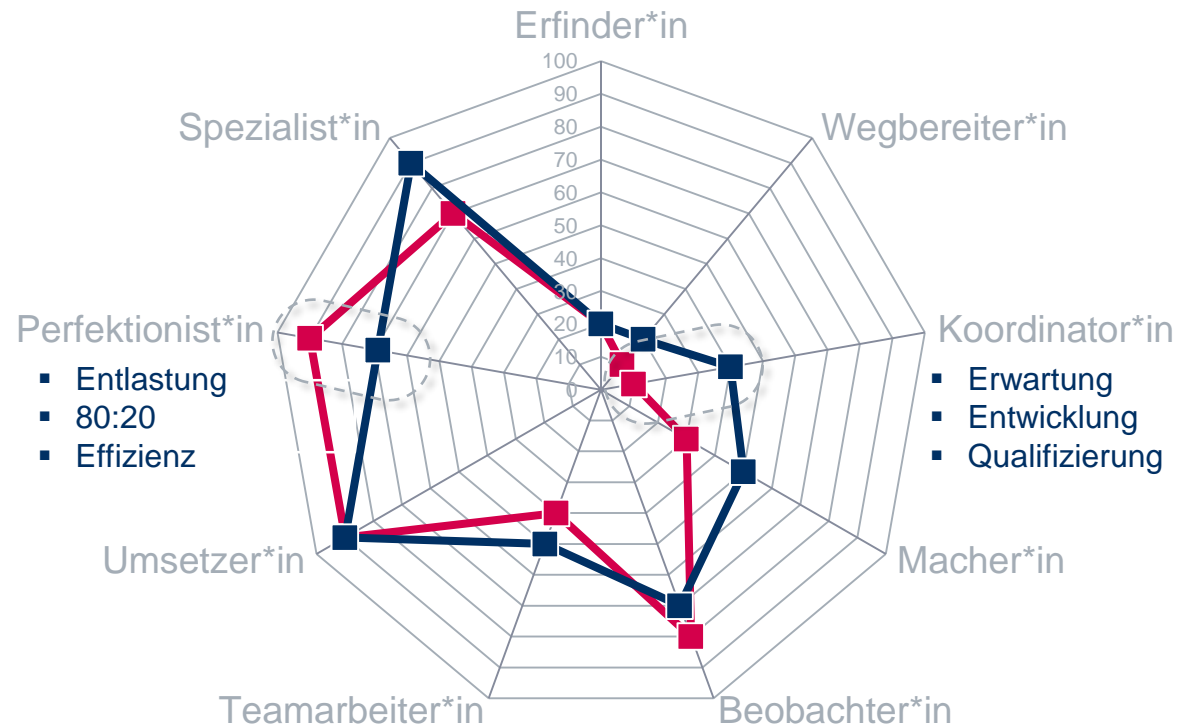


Quelle: Belbin (2010):
Team Roles at Work; S. 22

Organisationsdimension | Entwicklung

Prägnante Rollen sind Grundlage für klare Erwartungen und ein effektives, gemeinsames Arbeiten.

Organisationsdimension

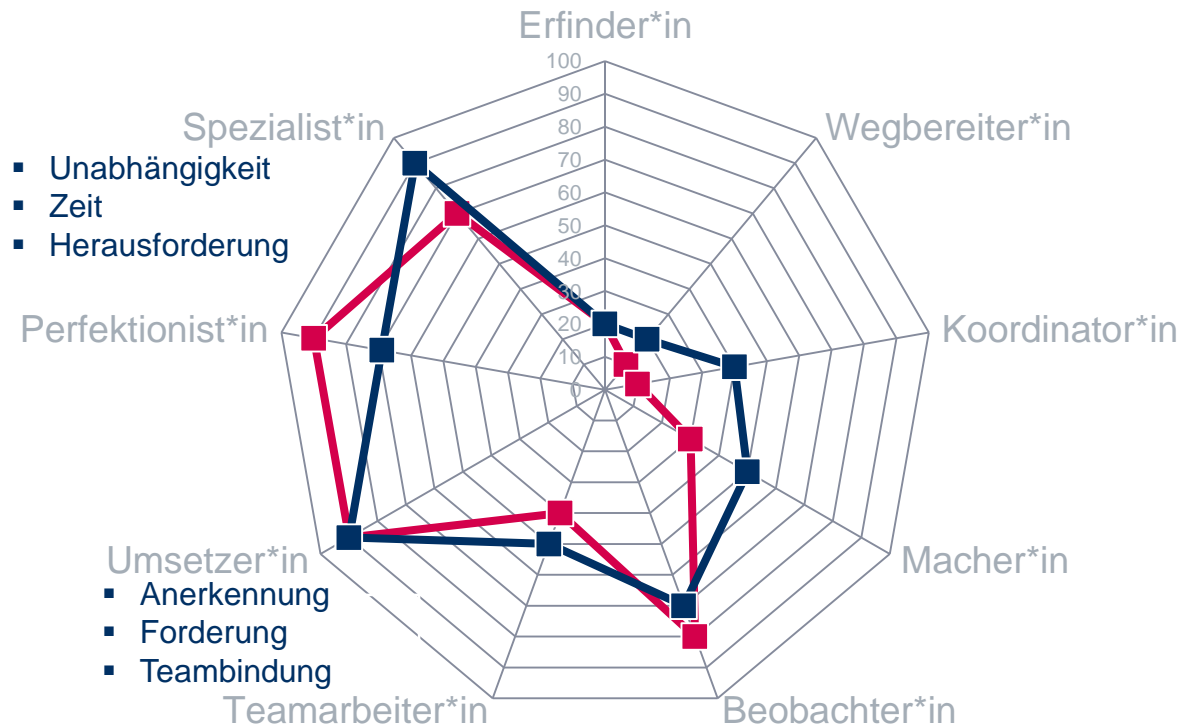


Organisationsdimension | Führung

Die grundlegende transformationale Führung kann dank Rollenklarheit differenzierter ausgestaltet werden.

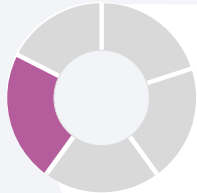


Organisationsdimension



Sozialdimension | Teamkultur

Die kulturelle Seite, der Umgang miteinander, ist prägend für die Teamperformance.



Sozialdimension

**Autonomie
und Eigen-
verantwortung**

- ▶ Ziel- und Ergebnisorientierung (größtmögliche Handlungsfreiheit)
- ▶ Projektarbeit mit klarer Verantwortlichkeit

**Wissen als
(teilbare)
Ressource**

- ▶ Knowledge Sharing mit hoher Priorität
- ▶ institutionalisiertes Lernen im Team

Feedback-Kultur

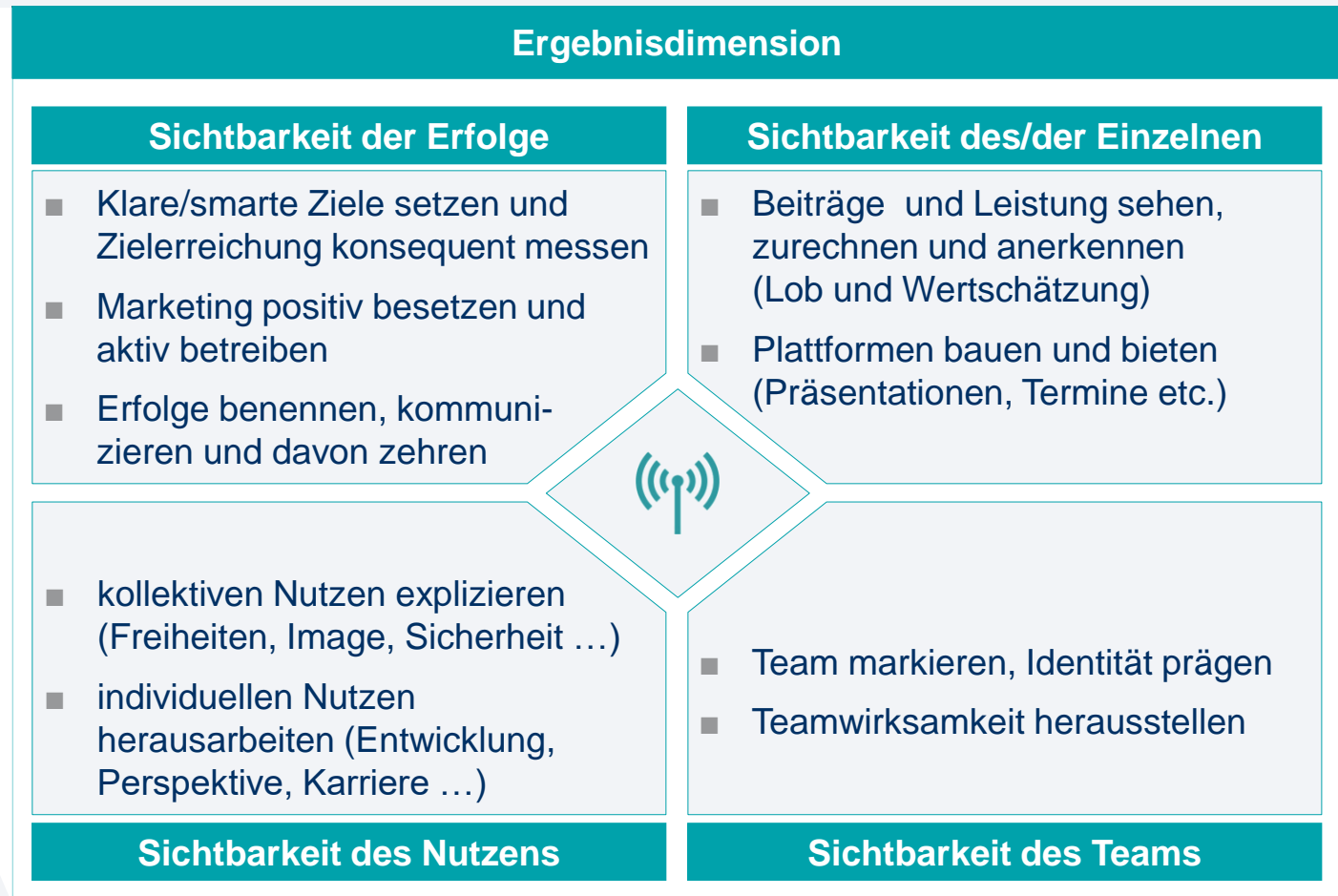
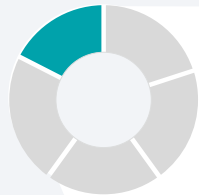
- ▶ Positive Besetzung und aktive Nutzung des Instrumentariums (MVG, RMF etc.)
- ▶ Vor-/Nachbesprechungen, Angebote

**Konflikt-
management**

- ▶ Alle tragen Verantwortung
- ▶ (Präventive) Methoden nutzen

Ergebnisdimension | Sichtbarkeit

Sichtbarkeit, Erfolge feiern und Aspekte des Marketings sind in Verwaltungsorganisationen oft ausbaufähig.

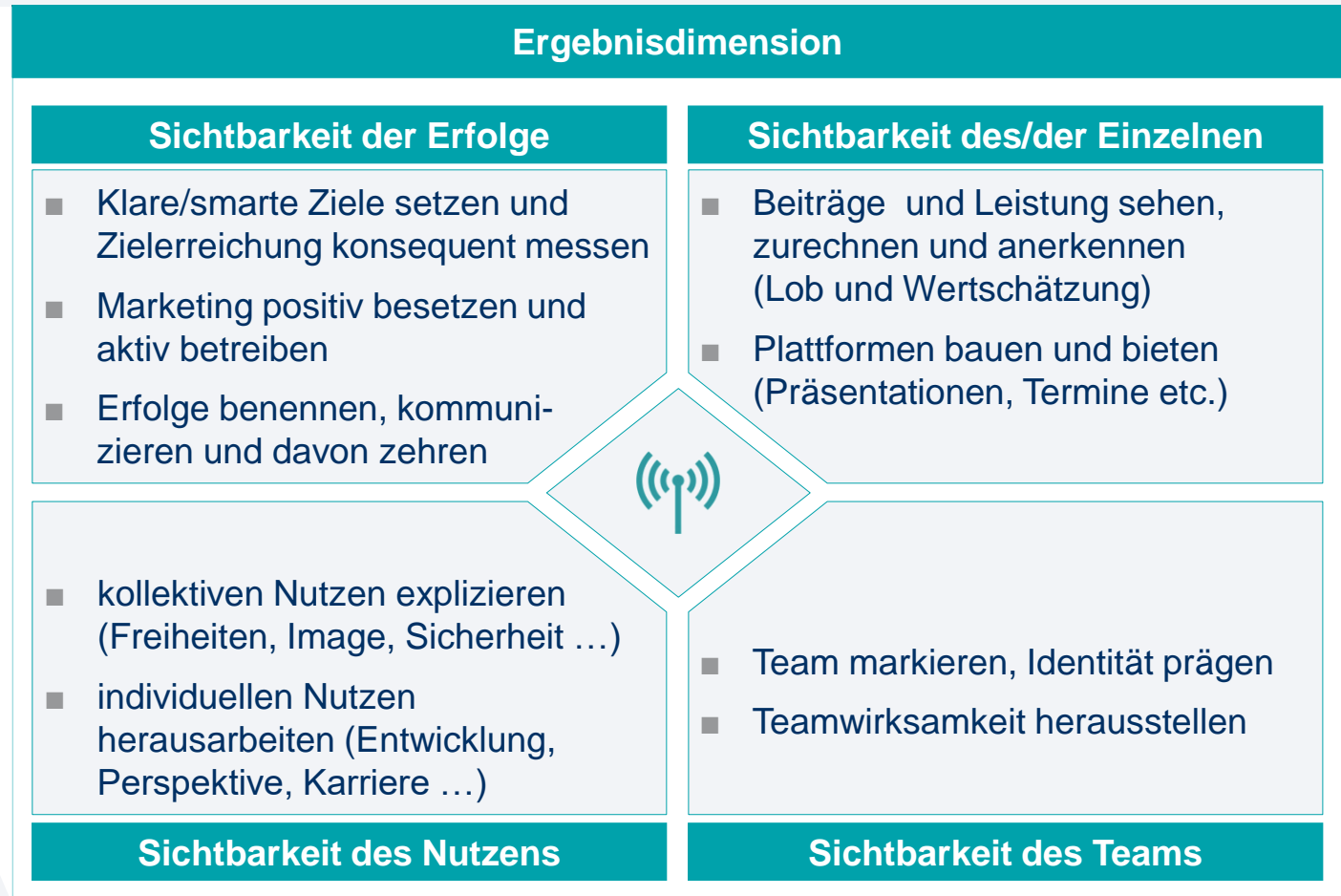


Networking 3 | Netzwerk der Mitglieder

Die Teammitglieder sind attraktive Netzwerkpartner und Adressaten für Dritte.



- Team als Netzwerkpartner
- Erweiterung des Handlungsspektrums



Praktische Erfahrungen

Sowohl auf der Ebene „harter Determinanten“ als auch bei den „weichen Faktoren“ zeigen sich positive Effekte.

Messbare Effekte



Signifikant höhere Gesundheitsquote



Deutlich höhere Treuequote



Überdurchschnittliche Qualifizierungsenergie

Praktische Erfahrungen

Sowohl auf der Ebene „harter Determinanten“ als auch bei den „weichen Faktoren“ zeigen sich positive Effekte.

Messbare Effekte



Signifikant höhere Gesundheitsquote



Deutlich höhere Treuequote



Überdurchschnittliche Qualifizierungsenergie

Führung und Steuerung



Signifikant geringerer Interventionsaufwand



Verbreitete Verbesserungsdynamik



Raum für Entlastung (Selbststeuerung)

Praktische Erfahrungen

Sowohl auf der Ebene „harter Determinanten“ als auch bei den „weichen Faktoren“ zeigen sich positive Effekte.

Messbare Effekte



Signifikant höhere Gesundheitsquote



Deutlich höhere Treuequote



Überdurchschnittliche Qualifizierungsenergie

Rückmeldungen



Sehr hohe Arbeitszufriedenheit



Hohes Bewerber*innen-/Wechsel-Interesse



Selbstvertrauen und eigene Ansprüche

Führung und Steuerung



Signifikant geringerer Interventionsaufwand



Verbreitete Verbesserungsdynamik




Raum für Entlastung (Selbststeuerung)

Praktische Erfahrungen

Sowohl auf der Ebene „harter Determinanten“ als auch bei den „weichen Faktoren“ zeigen sich positive Effekte.

Messbare Effekte

 Signifikant höhere Gesundheitsquote

 Deutlich höhere Treuequote

 Überdurchschnittliche Qualifizierungsenergie


Rückmeldungen

 Sehr hohe Arbeitszufriedenheit

 Hohes Bewerber*innen-/Wechsel-Interesse

 Selbstvertrauen und eigene Ansprüche


Führung und Steuerung


 Signifikant geringerer Interventionsaufwand


 Verbreitete Verbesserungsdynamik

 Raum für Entlastung (Selbststeuerung)

Leistungen

 Leistungsstärke, Eigenregie, „Extra-Meile“

 Integrationskraft, Offenheit, Produktivität

 Strahlkraft nach außen (Partner, Netzwerke)



- Organisation im Wandel und unter Druck
- Komplexität und Größe der Aufgaben



- Team als maßgebliche soziale Einheit
- Teamarbeit als Arbeitsgrundsatz



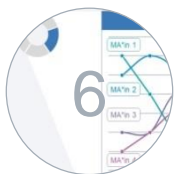
- Heterogenität des Teams
- Vielfalt als Herausforderung und Ressource



- Hochleistungsteam als Idee/Idealtypus
- Außergewöhnlicher Einsatz und Erfolg



- übergreifende Erfolgsbausteine
- fünf Dimensionen als Ansatzpunkte



- Transfermöglichkeiten identifizieren
- Umsetzungsrezepte erarbeiten



- Effekte abgrenzen und deutlich machen
- Potentiale heben und realisieren

Literatur

Folgende Quellen enthalten weiteres Material und weiterführende Informationen

Organisation und Verwaltungsorganisation

- Blanke et al. (2010): Handbuch zur Verwaltungsreform; Wiesbaden; VS Verlag
- Luhmann (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation; Berlin; Duncker&Humblot
- Luhmann (2000): Organisation und Entscheidung; Opladen; Westdeutscher Verlag
- Männle (2011): Verwaltung (in) der Gesellschaft; Berlin; Duncker&Humblot
- Weber (1921/1972): Wirtschaft und Gesellschaft; Tübingen; J.C. B. Mohr

Team und Hochleistungsteams

- Alter (2016): Teamidentität, Teamentwicklung und Führung; Wiesbaden; Springer
- Jennewein/Heidbrink (2008): High-Performance-Teams; Stuttgart; Schäffer-Pöschel
- Katzenbach/Smith (1993): The Wisdom of Teams; Boston; HBPR
- Männle (2017): Hochleistungsteams und ihr Potenzial für die Verwaltung; in: Innovative Verwaltung 7-8/2017. S. 13 ff.
- Pawlowsky/Steigenberger (2012): Die Hipe-Formel; Frankfurt; Verlag für Polizeiwissenschaft
- Pawlowsky/Völker (2012): Wie Hochleistungsteams besondere Herausforderungen meistern; in: Krüger/Kreße (Hrsg.): Die Energiewende beginnt im Kopf; Halle; MDV; S. 127 ff.

Methoden und Tools und Praxis

- Belbin (2010): Team Roles At Work; London; Routledge
- INQA (oJ): Verwaltung der Zukunft; Berlin
- Krogerus/Tschäppeler (2008): 50 Erfolgsmodelle; Zürich; Kein&Aber

Ihr Ansprechpartner

Dr. Philipp Männle

Dezernent
Dezernat 5 | Organisation, Controlling
Kompetenzmanagement, IT

Speckenbeker Weg 133
24113 Kiel

+49 (0)431 988 9503
philipp.maennle@dlzp.landsh.de