

Peter Pawlowsky: Positionspapier Führung 2.0



Die Geschichte des Themas

Im Jahr 2000 trafen sich die EU Staats- und Regierungschefs in Lissabon und verabschiedeten eine Strategie um im internationalen Wettbewerb mit den USA und den aufstrebenden asiatischen Ländern konkurrenzfähig zu bleiben.

Zielsetzung dieser Strategie war es die Europäische Union „bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen“ und den sozialen Zusammenhalt in der EU zu erhöhen¹

In diesem strategische Ziel für die Gemeinschaft, das Beschäftigung, Wirtschaftsreformen und sozialen Zusammenhalt in einer wissensbasierten Wirtschaft fördern sollte werden die Menschen als Europas wichtigste Ressource betrachtet und in den Fokus der Politik gestellt. Für Europas Position in der wissensbasierten Wirtschaft werden Investitionen in die Menschen entscheidende Bedeutung zugemessen (Commission Report Europe – An information society for all (6978/00)). Mittlerweile wurde diese ehrgeizige Strategie mit dem Fokus auf wissensbezogene Wertschöpfungsprozesse durch eine Reformulierung der Lissabon Strategie 2005 relativiert und durch den Einschlag der Finanz- und Schuldenkrise seit 2007 völlig in den Hintergrund gedrängt. Paradoxerweise kann man davon ausgehen, das Nicht-Wissen eine der wesentlichen Ursachen der Finanzkrise war. Aus subprime Hypothekenkrediten konnte nur durch zweitklassiges Wissen die explosive Mischung der Bankenkrise resultieren.²

Damit verlagerte sich die politische Handlungsperspektive von einer mittelfristigen Orientierung am Human- und Wissenskapital auf eine kurzfristige Bewältigung von Krisenerscheinungen im europäischen Währungs- und Wirtschaftsraum.

Ähnlich wie in der Politik lässt sich auch in zahlreichen deutschen Leitbranchen und in der strategischen Ausrichtung von Unternehmen spätestens seit der Krise ein tayloristischer Angstreflex beobachten, der die gezielte Nutzung von Wissen, Kompetenz und Motivation als strategischen Wettbewerbsvorteil weitgehend ignoriert. Mit der Krise wurde in zahlreichen deutschen Schlüsselindustrien der Rationalisierungsdruck verstärkt die Kostenschraube angezogen und die Produktivität nach tayloristischer Manier durch Verkürzung von Taktzeiten und Arbeitsverdichtungen erhöht. Hochausgebildete und erfahrene deutsche Facharbeiter wurden zwar nach entsprechenden

¹ http://www.berlin.de/sen/strukturfonds/ab2007/europische_strukturpolitik.html

² Die riskanten Hypothekenkredite wurden in diversifizierten Portfolios zusammengemischt und durch Ratingsprozesse so gewaschen, dass selbst Banken die Substanz der Verbriefung nicht mehr erkennen konnten. Dank an Günter Szogs für diesen Gedankengang.

Tarifvereinbarungen der Metall- und Elektroindustrie vergütet, nicht selten aber wie dressierte Affen an kurzgetakteten Fließbändern eingesetzt. Gleichzeitig wächst überall die Bedrohung im nächsten Personalanpassungsprozess „dazu zu gehören“ und den Arbeitsplatz zu verlieren. Gleichzeitig werden immer mehr Leiharbeiter bei gleichen Arbeitsaufgaben zu schlechteren Konditionen eingestellt. Eben diese Rahmenbedingungen blockieren Kompetenz, Wissen und Kreativität, Voraussetzungen um eine wirtschaftliche Dynamik in einer Kreativwirtschaft zu erzielen. Eine repräsentative Untersuchung, die wir in den 80er Jahren in Deutschland durchführten³ zeigte wie stark eine direkte oder indirekte individuelle Bedrohung durch Arbeitslosigkeit mit dem Rückgang von kooperativem Verhalten und dem Zurückhalten von Wissen und Erfahrungen einhergeht. Dort wo die Mitarbeiter befürchten im nächsten Jahr ihren Arbeitsplatz zu verlieren, oder wo eine allgemeine Arbeitsplatzunsicherheit empfunden wird, führt dies zum Verkümmern von Verhaltensdispositionen, die in einer Informations- und Wissensgesellschaft essentiell sind: Dem Austausch von Wissen, der Vernetzung und der Kollaboration.

Innovations- und Erfindungsreichtum, der von findigen Tüftlern in kleinen und mittelständischen Betrieben ausgeht, in international führenden Forschungseinrichtungen begründet wird, in F&E Abteilungen großer Organisationen oder in Hochschulen entsteht und in Netzwerkprozessen, open Innovation Prozessen unterstützt durch „Rapid Simulation“ sowie „Virtual Prototyping“ generiert wird, mag durch schlechtes Management und tayloristische Führungslogiken schnell zunichte gemacht werden. Durch Anreizsysteme, die kurzfristige Kosteneinsparungen und damit ein Rotstift Management belohnen, werden diese innovativen Dynamiken vollständig blockieren.

Blicken wir zurück. Das schwarz-weiß Bild der Fahrradfahrer, die im Herbst 1973 infolge der Sonntagsfahrverbote auf einer leeren deutschen Autobahn unterwegs sind, ist vielen Älteren noch in Erinnerung und für die meisten Jugendliche synonym mit der ersten Ölkrise. Die Hintergründe damals waren jedoch weniger die natürliche Verknappung der Ölreserven, als vielmehr das Ölembargo der OPEC als Folge der westlichen Unterstützung Israels im „Jom-Kippur“ Krieg. Dieser Einschnitt markierte im doppelten Sinne eine Zeitenwende, denn zum einen erlebte die westliche Wirtschaft erstmalig die Abhängigkeit von den Öllieferanten, zum anderen handelte es sich um die erste ökonomische Zäsur seit dem zweiten Weltkrieg einhergehend mit einer tieferen Konjunkturkrise, steigender Arbeitslosigkeit und einer drastischer Zunahme der Insolvenzen. In den Jahren 1973 und 1974 erhöhten sich die Unternehmensinsolvenzen in Deutschland um 29% bzw. 34% im Vergleich zum Vorjahr. Für viele Unternehmen kam die plötzliche Erhöhung der Rohölpreise so überraschend, dass sie diese nicht abfedern konnten und somit in die Insolvenz gingen.

Hier zeigte sich ein wesentlicher Bruch im Hinblick auf die bis dahin geltenden Prinzipien des Managements und der Unternehmensführung. Unternehmen konnten nicht mehr nur in relativ stabilen Umwelten ihre Strategie anpassen und im Rahmen von geeigneten Produktionsregimes eine geeignete Passform definieren, sondern müssen mehr denn je zuvor in der Nachkriegszeit von plötzlichen und unerwarteten Veränderungen ausgehen. Es entwickelte sich langsam die Einsicht, dass organisationaler Wandel und organisationales Lernen wichtige Fähigkeiten darstellen um in turbulenten Umwelten überleben zu können. Arie DeGeus, Chef der Unternehmensplanungsabteilung der Royal Dutch Shell hatte zusammen mit Graham Galer bereits Anfang der 70er Jahre die Bedeutung von Flexibilität und Lernen für die Wettbewerbsfähigkeit erkannt und bei Shell sogenannte „Szenario-Planning Workshops“ etabliert. Hier wurde mit Vertretern des Top Managements im Rahmen von „unrealistischen“ Szenarien simuliert welche möglichen Handlungskonsequenzen sich für das Unternehmen ergeben. So wurde bereits vor dem

³ Projekt: Verteilungskonflikte und Solidaritätspotentiale: Pawlowsky, P. (1986). Beschäftigungsunsicherheit und betriebliche Kooperation. FSA-Print, 12/86; 28.; Strümpel, B./ Nitschke, C. / Pawlowsky, P. (1986). Konflikt und Solidarität im Zeichen hoher Arbeitslosigkeit. Aus Politik und Zeitgeschichte, Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, B 17/86, 26.4.1986, 19-36.

Ölembargo 1973 ein ähnliches Szenario bearbeitet, dass der Royal Dutch Shell möglicherweise nach Eintreten des „Unerwarteten“ die schnelle Anpassung an die Situation ermöglichte.

Aktuelle Situation, Herausforderungen und Handlungsfelder

Entscheidend ist die Erkenntnis in die notwendige Flexibilität unternehmerischen Handelns und das Bewusstsein das organisationale Bereitschaft („organizational readiness“) und Flexibilität zu einem Wettbewerbsvorteil avancieren. Mit zunehmender Globalisierung der Weltwirtschaft nimmt auch der „Überraschungsfaktor“ zu. Komplexität, Dynamik und Risiko sind nicht mehr nur in exotischen Zukunftsfeldern zu alltäglichen Herausforderung geworden, sondern prägen auch die Situation in bis dahin relativ verlässlich planbaren Marktumfeldern, wie beispielweise der Automobilindustrie.

Das Management musste erkennen, dass die Zukunft nicht nur in der Strategisierung der Führungsebene behandelt werden kann und dann ausreichende Planungssicherheit für längere Zeiträume bietet. Unsicherheit von Rohstoffmärkten, von Absatzmärkten und Finanzmärkten sind zu ständigen Begleitern geworden. Damit verändern sich aber auch die zentralen Steuerungsprinzipien von Organisationen drastisch. Seit der frühen Industrialisierung war es die Aufgabe in relativ klar definierten Umfeldern, Rohstoffmärkten und Absatzmärkten eine Produktion zu steuern, die einmal etabliert mit relativ bekannten Größen operierte. Das Ford T-Modell, dessen Leiterrahmen Motor Achsen, Kraftübertragung und die Karosserie aufnahm, kam aus Stahlwerken, die Henry Ford eigens aufgebaut hatte um Vanadium Stahl zu produzieren, die Gummireifen wurden mit Kautschuk von eigenen Plantagen gefertigt und das Glas kam aus eigenen Glasfabriken von Ford. Sowohl Rohstoffe als auch die Fertigungsparameter an den Fließbändern in Highland-Parks waren klar definierbar und konnten mit herkömmlichen Produktions- und Kostenfunktionen berechnet werden. (Management in der Automobilindustrie). Wenn man alleine die Entwicklung in der Fahrzeug Elektronik betrachtet so wird deutlich das die Komplexitätssteigerung erheblich ist. Ende der 70er Jahre fand sich in den ersten Fahrzeugen allenfalls ein elektronisches Steuergerät, das Airbag und die ABS Einheit steuerte. Ende der 90er Jahre hatten Premium Fahrzeuge bereits fünf und mehr elektronische Steuergeräte, die Sitze, Navigation Klima, ABS, Instrumententafel steuerten. Die möglichen Netzwerkverbindungen hatten 32 Knotenpunkte erreicht und in einem aktuellen Fahrzeug finden wir vierzig bis fünfzig elektronische Steuergeräte mit Milliarden möglichen Netzwerkverbindungen⁴. Diese Komplexität gilt es nicht nur in der Forschung und Entwicklung sondern auch in der Montage zu bewältigen. Es kommt hinzu, dass bei 15-20% Fertigungstiefe Fremdfirmen auch diese elektronische Hardware produzieren und die Bauteile enormen Preisschwankungen auf Weltmärkten unterliegen oder Lieferausfälle aufgrund von Naturkatastrophen, wie unlängst nach der Katastrophe von Fukushima eintreten. Dies stellt bei gleichzeitiger Reduktion von Puffern und minimierter Lagerhaltung bei „Just in Time“ Montage hohe Anforderungen an die Flexibilität solcher Systeme.

Die Zielgrößen aktuellen Managementhandelns lauten daher „Dynamic capabilities“⁵, damit ist die Fähigkeit einer Organisation angesprochen, externe und interne Veränderungen zu integrieren, und Kompetenzen aufzubauen um schnell veränderten Umwelten Rechnung zu tragen, „Resilience“⁶, ursprünglich aus den Materialwissenschaften bezieht sich auf die Fähigkeit eines Systems die ursprüngliche Form anzunehmen, nachdem es gebogen, gedehnt oder verdichtet wurde, und „absorptive Fähigkeit“⁷, bezeichnet den Grad der Aufnahmefähigkeit einer Organisation für relevantes Umweltwissen und die Fähigkeit dieses in marktrelevante Neuerungen um zusetzen. Aber wie sieht dies praktisch aus und wie lassen sich solche Kompetenzen entwickeln?

⁴ VW Phaeton 2003: 45 vernetzte Steuergeräte, 3860m Leitungsstränge und 2110 Zuschnitte. Quelle: c't 2003, Heft 14

⁵ Teece, D., G. Pisano and A. Shuen, 1997, (18:7)

⁶ Hollnagel et al. 2006

⁷ Cohen et. al. 1990.

Das wichtigste Handlungsfeld aller drei Zielkonzepte bezieht sich in Märkten der Kreativwirtschaft auf die Schaffung von organisationalen Rahmenbedingungen und Handlungsfelder in denen Menschen, kreativ, hoch engagiert aus ihrer Sicht sinnvolle Beiträge leisten, die auf Märkten auf entsprechende Nachfrage treffen.

Innovative Prinzipien und Werkzeuge

Seit gut zehn Jahren beschäftigen wir uns, mit dem Thema „Hochleistung“, wobei die Faszination und das Interesse an besonderer Leistung, als auch an den Entstehungsbedingungen dieser Leistung im Vordergrund steht. Hochleistung hat 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 Boxenstop, ebenso wie die Aufführung eines herausragenden Symphonieorchesters. Es handelt sich in allen Fällen um Menschen die gemeinsam Grenzen des bisher Möglichen in ihren Feldern weiter verschieben auf der Suche nach neuen Erfahrungen, innerer Bestätigung und dem gemeinsamen Gefühl von Zufriedenheit, Sinn, Harmonie und Glück.

Die aus dem Management 2.0 Hackathon abgeleiteten 12 Prinzipien - Offenheit, Community, Meritokratie, Aktivismus, Zusammenarbeit, Bedeutung, Autonomie, Glücklicher Zufall, Dezentralisierung, Experimentieren, Geschwindigkeit, Vertrauen – finden sich ganz überwiegend auch im Mikrokosmos von Hochleistungsteams wieder. Die wichtigsten Treiber dieser herausragenden Leistung scheinen bei diesen Teams ähnlich wie von Gary Hamel für das Management 2.0 beschrieben „Gestaltung schnellen Wandels“, „Erneuerung und Innovation“ sowie „Motivation, Commitment sowie Kreativität der involvierten Menschen“ zu sein.

Welche Keimzellen, Muster und welche DNA lassen sich bei Hochleistern identifizieren, die dieses Bestreben und diese Handlungsorientierung bei Individuen, Teams und in ganzen Organisationen begründen und ermöglichen? Hier vermuten wir auch einige Antworten auf neue Führungs- und Managementansätze.

Die Einblicke, die uns im Verlauf der Forschungsprojekte in die Welt der Hochleister gewährt wurden, waren die Voraussetzung für diese Forschung. Ohne die Bereitschaft der zahlreichen Teams, uns so offen Auskunft zu geben, uns an ihren Erfolgsprinzipien teilhaben zu lassen und uns auch in vielen Fällen praktisch in ihr Handeln zu integrieren, um Hochleistung zu erfahren, hätten die Einsichten, Publikationen und Trainingsmethoden die wir zwischenzeitlich entwickelt haben nicht realisiert werden können. Die Forschungsgruppe und das Netzwerk hat hier einzigartige Erfahrungen sammeln können durch Einblicke in die Betriebe von exzellenten Mittelständlern und hervorragenden (HEMS) Luftrettungsstationen, den Genuss, von Sterneköchen bekocht zu werden, die Teilnahme als Gäste auf Rennbooten während Regatten, durch das Beiwohnen musikalischer Proben zu Symphonien und das Erleben von gezielter Hochleistung bei Maschinenstillständen in der automobilen Großindustrie. Wir sind sehr froh über die Möglichkeiten, die uns als Wissenschaftler hier eröffnet wurden und sind dankbar für die persönlichen Erfahrungen, die wir mit den herausragenden Persönlichkeiten in den Teams sammeln konnten. Die unerwartete Offenheit, mit der uns begegnet wurde, macht aber auch deutlich, dass echte Hochleister kaum Sorge haben, ihre Erfahrungen und Einsichten zu teilen. Vielmehr scheint es für sie ein Ansporn zu sein, schon wieder drei Schritte weiter zu sein und mitunter vielleicht auch eine willkommene Chance, mal über die eigenen Erfolgsprinzipien zu reflektieren. In einigen Fällen war auch das Interesse ausgeprägt, etwas über die Arbeit der anderen

Hochleister zu erfahren, um lernen zu können und die eigenen Grenzen noch ein Stück weiter zu verschieben.

Aus unserer empirischen Untersuchung (vgl. Pawlowsky et al. 2005, 2012) zu sehr unterschiedlichen Hochleistungsteams haben wir eine Reihe von leistungsbeeinflussenden Merkmalen in diesen Teams herausgefiltert:

- Zielklarheit und Zielorientierung
- Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz
- Flexible Organisationsstrukturen
- Ganzheitliches Rollenkonzept zur Arbeitsstrukturierung
- Redundante Basiskompetenzen
- Reflexion und erfahrungsbasiertes Lernen
- Einsatzbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter

Dabei handelt es sich um individuelle Dispositionen, wie beispielsweise Zielorientierung, Achtsamkeit und Motivation, 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 wir zunächst auf einer organisationalen Ebene ansiedeln, obwohl sie die Poren der Organisation bis auf die Individuumsebene durchdringen (können):

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

Viele Maßnahmen, Werkzeuge und Gestaltungs- sowie Handlungsmuster zur Förderung von Hochleistung liegen quer, tangieren mehrere Dimensionen und lassen sich nicht eindeutig abgrenzen, sondern allenfalls von ihrem Schwerpunkt diesen vier Handlungsfeldern zuordnen. Nachfolgend schlagen wir drei der wichtigsten Ansätze unter Bezug auf die 12 Hackathon- Prinzipien vor:

1. **Gemeinsame Entwicklung einer klaren Zielorientierung:** In unseren Untersuchungen mit Hochleistungsteams (vgl. Pawlowsky et al. 2005; Pawlowsky et al. 2012) ist uns aufgefallen, dass bei den Mitarbeitern dieser Teams eine außerordentliche Zielklarheit darüber besteht, was sie zu leisten haben. Der Zielbezug wurde von allen Teammitgliedern in den Interviews sehr eindeutig und einheitlich definiert, wobei die Interpretationen hinsichtlich der Ziele unter verschiedenen Teammitgliedern nur geringfügig voneinander abwichen. Wir haben

daraus konstatiert, dass die Ziele des Gesamtsystems quasi unter der Haut liegen – jedem ist klar, was das Ziel oder das Ergebnis sein soll (vgl. Pawlowsky 2008). Während Mitglieder eines medizinischen Rettungsteams, Sondereinsatzkommandos der Polizei, einer Fußballmannschaft, eines Formel-1 Teams oder die Segelcrew einer America's-Cup Mannschaft bereits mit der Lebensrettung sowie dem Siegescodex klare Zielperspektiven verbindet, ist dies bei anderen Teamstrukturen in Organisationen nicht unbedingt der Fall. In allen Fällen aber ist es eine fortlaufende Führungsaufgabe, diese Zielvisionen mit den Akteuren zu präzisieren, zu interpretieren und Handlungen an diesen Zielen zu spiegeln und zu bewerten. In Wirtschaftsorganisationen ist dieser Zielentwicklungs- und Interpretationsprozess häufig entweder nicht existent oder die Ziele werden einseitig von „Oben“ vorgegeben und es findet allenfalls eine individuelle Zielvereinbarungsabstimmung auf den jeweiligen Ebenen statt. Die Entwicklung „gemeinschaftlicher“ Navigationsziele und die Aktivierung der Mitarbeiter für diese Ziele, z.B. im Rahmen von gemeinsamen Zielworkshops, sind ein sozialer Prozess von dem ein hohes Maß an sozialer Verbindlichkeit, Motivation und Handlungsorientierung ausgeht.

2. **Schaffung von Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz** : Ein weiteres zentrales Merkmal von Hochleistung ist die besondere Bedeutung von Achtsamkeit und Wahrnehmungskompetenz. Koch (2008) beschreibt diese Handlungsdisposition als paralleles „Mitbeobachten“, ob die angewandte Routinehandlung angemessen und für die Problemlösung geeignet ist. Im Kern handelt es sich um kritisches Denken, das die Angemessenheit des Status quo und der dominierenden Bewältigungsroutinen hinterfragt. Weick und Kollegen (u. a. 1999, 2003) haben immer wieder die vorausschauende Achtsamkeit der beteiligten Akteure und des Gesamtsystems als eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren von Hochverlässlichkeitsorganisationen 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. In unseren empirischen Untersuchungen hat sich bestätigt, dass diese Achtsamkeit in Hochleistungsteams durch Sensibilisierungsprozesse wachgehalten wird: Achtsamkeit lässt sich gezielt (weiter-)entwickeln, indem mögliche Fehler antizipiert werden. D.h., es wird gefragt, wo welche Fehler unterlaufen könnten oder was schwache Konstruktionsmerkmale des Systems sind. Dadurch entwickeln sich Verantwortung und gemeinsame mentale Modelle für potenzielle Fehler. Diese stehen dann als Wahrnehmungsraster für alle Mitarbeiter zur Verfügung und dienen als Basis für achtsames Handeln. Achtsamkeitstrainings und fortlaufende Handlungsfeedbacks setzen sowohl „Offenheit“, „Aktivierung“, „Kollaboration“ als auch „Vertrauen“ voraus.
3. **Entwicklung transaktiven Wissens**: Hochleistungsteams verfügen über sehr flexible, hochgradig vernetzte Organisationsformen, die gesteuert werden von den Personen, die den unmittelbaren Kontakt mit dem Ereignis/Patienten/Kunden/Fahrer etc. haben. Um diese hohe Flexibilität zu erreichen, benötigen diese Teams hohe dezentrale Selbstorganisationskompetenzen, die einerseits auf klaren Rollendifferenzierungen beruhen, andererseits durch ein hohes transaktives Wissen geprägt sind (vgl. Pawlowsky 2008). Transaktives Wissen kann als wechselseitiges Wissen der Teammitglieder darüber verstanden werden, wer was weiß und kann: Dieser Ansatz ist in der soziokognitiven Teamforschung als zentraler Erfolgsfaktor einer gelungenen Kompetenzkoordination

beschrieben worden (vgl. Austin 2003; Lewis 2003). Er sorgt dafür, dass Informationen innerhalb eines Teams korrekt nachgefragt, zugeordnet und verknüpft werden können (vgl. von der Oelsnitz/Busch 2007). In unseren Untersuchungen haben wir das ganzheitliche Rollenkonzept zur Arbeitsstrukturierung und redundante Basiskompetenzen als Merkmale von Hochleistungsteams hervorgehoben. Ein entscheidendes Kriterium zur effizienten Koordination von komplexen arbeitsteiligen Prozessen scheint in dem gemeinsam geteilten Verständnis der Handlungsabläufe zu liegen. Dazu brauchen die handelnden Personen gemeinsame „mentale Modelle“, die Handlungsorientierung auch in kritischen Situationen ermöglichen, die mit den „üblichen“ Routinen nicht zu bewältigen sind. Gerade in volatilen, hochgradig dynamischen Umfeldern bieten diese gemeinsam entwickelten Landkarten Orientierung um Handlungen im Sinne der Ziele zu steuern. Mit Blick auf die 12 Hackathon-Prinzipien setzt die Entwicklung gemeinsamer „mentaler Modelle“ voraus, dass aus Sicht der Akteure „Bedeutung und Sinn“ in den Arbeitsaufgaben enthalten sind und dass „dezentrales“ und „autonomes“ Entscheiden und Handeln möglich sind.

Ausgehend von acht zentralen Prinzipien der untersuchten Hochleistungsteams haben wir Ansätze entwickelt um diese Managementprinzipien und Gestaltungsansätze auf andere Organisationen anzuwenden. Zielsetzung war es, ausgehend von den Handlungs- und Leistungsprinzipien von Hochleistungsteams Trainingsformen für „normale“ Teams zu entwickeln. Zur Umsetzung dieser Lernziele wurden eine Reihe von Szenarien (Action- Learning- Module) entwickelt, die im Kontext von Hochleistungsumfeldern die Handlungsprinzipien erlebbar und die Wirkung unterschiedlicher Methoden, Instrumente und Verfahrensweisen von Hochleistungsteams erfahrbar machen, so z. B. die Szenarien „Full Flight Simulator Cockpit“, „Bahn- und Helikoptersimulator“, „Regattasegeln auf einer Hochseejacht“, „Kochen im Top- Gourmetrestaurant“, „Shadowing von Dienstleistungspersonal im Top- Hotel“, „Achtsamkeitstraining Gehmeditation“ sowie „Operationssimulationszentrum“.

Der Einsatz solcher Simulationen dient der Modellierung der Realität; geschaffen wird so etwas wie eine gemeinsame „Mikrowelt“ (Senge, 1994, S. 614 ff.; Dörner, 1989), an der man den Ernstfall probt. Die Teilnehmer werden mit dynamischen, offenen Entscheidungs- und Handlungsproblemen in einer Art Lernlabor konfrontiert. Diese Unwägbarkeiten erzeugen Lernerfahrungen. Erfahrungsgeleitetes Lernen ist deshalb ein Lernen unter und für Unsicherheitsbedingungen. Erfahrung-Machen ist Ausgangspunkt, Methode und Ziel erfahrungsgeleiteten Lernens (Böhle 2008, S. 91). Zeitverläufe, übernommene Rollenmuster und kritische Situationen und Ereignisse kondensieren sich in der Simulation. Zukünftige Krisen im Team können mental vorweggenommen werden. Es wird ein gemeinsamer Erfahrungs- und Erlebnisraum kreiert. Dieser dient der ungestörten, vom Alltag losgelösten Kommunikation der Akteure untereinander. Er sollte so gestaltet sein, dass er ein Schutz- und Vertrauensraum für die Beteiligten und ihre Belange darstellt. Das Simulationssetting dient den Beteiligten als Container (Senge), als Form, die im Laufe des Prozesses gemeinsam mit reichhaltigen Erfahrungen gefüllt wird. Konflikte und Emotionen sind erwünscht und dienen dem gemeinsamen, weiteren Reflexionsprozess als Grundlage.

Weiterführendes Material

- Pawlowsky, P./ Mistele (Hrsg.)(2008) Hochleistungsmanagement – Leistungspotentiale in Organisationen gezielt fördern, Gabler Verlag
- Pawlowsky, P./Steigenberger,N. (Hrsg)(2012) : Die Hipe Formel –Empirische Analysen von Hochleistungsteams, Frankfurt: Verlag für Polizeiwissenschaft

Über den Autor

Peter ist Jahrgang 1954, verheiratet und hat drei Kinder. Er besuchte Schulen in Portugal, Hong Kong und Schweden und absolvierte das Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in Schweden (Göteborg), USA (San Diego) und Deutschland (Univ. Göttingen). Nach der Promotion zum Dr. rer. pol. (Wirtschaftswissenschaften) an der Freien Universität Berlin hatte er leitende Tätigkeit bei der Bertelsmann Stiftung, Gütersloh im Bereich Gesellschaftspolitische Fragen und Unternehmensführung inne. Seine Habilitation in Betriebswirtschaftslehre absolvierte er an der Universität Paderborn. Seit 1994 ist er Lehrstuhlinhaber BWL VI Personal und Führung an der TU Chemnitz und Direktor der Forschungsstelle Sozialökonomik der Arbeit. Daneben ist er seit 1998 Visiting Professor am Japan Advanced Institute for Science and Technology in Hokuriko. Peter ist Gründungsmitglied und ehem. Präsident der Gesellschaft für Wissensmanagement, Leiter des Kompetenzzentrums „Technologie- und Wissensmanagement“ am Chemnitz Management Institute of Technology (C-MIT) sowie Gründungsmitglied und Ambassador des New Club of Paris Peter ist Autor zahlreicher Bücher und Artikel in deutschen und internationalen Fachzeitschriften.