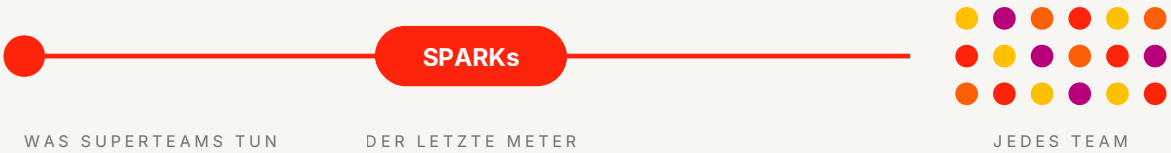
WHITEPAPER

Superteams entstehen im Alltag

Was die Forschung über Teams zeigt, die immer besser werden, und wie diese Gewohnheiten in der Umsetzung von Strategie und Transformation zur Routine werden.

Für HR, Organisationsentwicklung und Transformation · November 2026



SPARKs bringen die Gewohnheiten leistungsstarker Teams dorthin, wo Teams ohnehin zusammenkommen.

DER BEFUND

Aktuelle Forschung (Harvard Business Review, Mai/Juni 2026) mit mehr als 6.000 Befragten: Spitzenteams unterscheiden sich weniger durch Talent als durch Gewohnheiten.

DIE LÜCKE

Für die Umsetzung braucht es kaum neues Wissen. Es braucht Routinen, die im Alltag verankert sind, und Methoden, die vom Problem zur Lösung führen, statt beim Klagen stehen zu bleiben.

DIE ANTWORT

Routinen halten, wenn sie an ein bestehendes Ritual geknüpft sind. Das stärkste Ritual jeder Organisation ist das Regelmeeting. Dort setzen SPARKs an.

01

AUF EINEN BLICK

Spitzenleistung ist eine Frage der Gewohnheit, und Gewohnheiten lassen sich entwickeln

Im Mai/Juni 2026 hat der Sozialpsychologe Ron Friedman in der Harvard Business Review die Ergebnisse einer Befragung von mehr als 6.000 Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeitern veröffentlicht. Die deutsche Fassung erschien am 16. November 2026. Es sind also sehr aktuelle Erkenntnisse. Sein Befund: Teams mit herausragender Leistung unterscheiden sich weniger durch außergewöhnliche Talente als durch die Art, wie sie zusammenarbeiten.

Diese Teams experimentieren mehr, sprechen Hindernisse früher an, behandeln Fehler als Lerngelegenheit und wissen, wofür ihre Arbeit gut ist. Für alle, die in Organisationen Strategien und Transformationen umsetzen, ist das eine gute Nachricht. Wenn Spitzenleistung aus Verhalten entsteht, lässt sie sich entwickeln.

Die entscheidende Frage ist, wie diese Erkenntnisse in die Tat umgesetzt werden. Dafür braucht es weniger neues Wissen oder weitere Erkenntnisse. Es braucht zwei Dinge: Routinen, die im Alltag der Teams verankert sind, und Methoden, die Problem und Lösung zugleich liefern. Viele Formate machen Probleme sichtbar und hören genau dort auf. Dann bleibt es beim Jammern, und Woche für Woche gewinnt das Dringende gegen das Wichtige. Umsetzung entsteht erst, wenn ein Team aus dem benannten Problem einen konkreten nächsten Schritt macht, und zwar in hunderten Teams gleichzeitig.

Unsere Antwort: Routinen verankern sich nachhaltig, wenn sie an Rituale geknüpft werden, also an Abläufe, die im Alltagsrhythmus der Teams bereits fest etabliert sind. Das größte, wichtigste und in allen modernen Organisationen etablierte Ritual ist das Regelmeeting. Hier liegt der größte Hebel, um die Umsetzung von Strategie und Transformation zur Routine werden zu lassen.

Dass dieser Ansatz wirkt, zeigt ein Beispiel aus unserer Praxis: Innerhalb von sechs Monaten stieg der Anteil der Maßnahmen, mit denen Teams Komplexität auf Teamebene reduzieren, von 9,7 % auf 58,3 %. Mehr dazu in Abschnitt 06.

> **Das Argument in einem Satz:** Die Forschung beschreibt, was leistungsstarke Teams anders machen. SPARKs sind ein Weg, genau diese Verhaltensweisen regelmäßig im Arbeitsalltag der Teams zu verankern.

02

DIE STUDIE

Was Ron Friedman untersucht hat

Ron Friedman ist Sozialpsychologe. Die Grundidee seiner Untersuchung ist schlicht und für die Praxis bedeutsam. Er fragt nicht, welche Menschen in Spitzenteams arbeiten, sondern was diese Teams anders *tun*. Dazu hat er Beschäftigte gebeten, die Leistung ihres Teams einzuschätzen, und die Verhaltensweisen der besonders leistungsstarken Teams mit denen anderer Teams verglichen.

6.000+
befragte Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter

~50%
mehr Experimente in Superteams als in anderen Teams

43%
häufiger richten Führungskräfte in Superteams den Blick auf Probleme

Quelle: Friedman, 2026. Die Werte beschreiben Unterschiede zwischen Gruppen und Zusammenhänge, keine nachgewiesenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen.

Der Kern der Botschaft

Spitzenleistung ist bei Friedman kein Zustand, den ein Team erreicht, sondern eine Bewegung, die es aufrechterhält. Superteams werden nicht deshalb besser, weil sie besonders begabt sind, sondern weil sie sich angewöhnt haben, ständig an sich zu arbeiten. Das verschiebt den Blick von der Auswahl der richtigen Menschen hin zur Gestaltung des richtigen Alltags.

METHODISCHE EINORDNUNG

Friedman identifiziert Superteams über die Selbsteinschätzung der Beschäftigten, nicht über eine unabhängige Messung objektiver Leistung. Zudem zeigen die Daten Zusammenhänge. Es ist denkbar, dass gute Teams mehr experimentieren, weil sie sich sicher fühlen, und nicht umgekehrt.

Das schmälert den Wert der Studie nicht, verschiebt aber die Frage. Welche Verhaltensweisen mit hoher Teamleistung einhergehen, ist gut beschrieben. Ob das gezielte Einüben dieser Verhaltensweisen die Leistung tatsächlich steigert, muss jede Methode selbst zeigen. Auch unsere.

03

DIE ERKENNTNISSE

Sieben Gewohnheiten von Teams, die immer besser werden

Friedman verdichtet seine Ergebnisse zu sieben Prinzipien. Bemerkenswert ist, dass keines davon außergewöhnliches Können verlangt. Alle sieben beschreiben, wie ein Team seinen Alltag organisiert und wie Führung darin wirkt.

LERNEN IM PROZESS · FÜHRUNG ALS HALTUNG · RICHTUNG UND SINN

01

Mehr experimentieren

Auch funktionierende Abläufe hinterfragen und regelmäßig Neues ausprobieren.

02

Neugier anstecken

Fragen stellen, eigene Wissenslücken eingestehen und voneinander lernen.

03

Hindernisse offen ansprechen

Meetings nutzen, um Schwierigkeiten früh sichtbar zu machen, statt nur Status zu berichten.

04

Selbst mit anpacken

Nah an der operativen Arbeit bleiben und unterstützen, ohne zu kontrollieren.

05

Feedback, das trägt

Fehler als Lerngelegenheit behandeln und durch konstruktives Feedback Verbesserung ermöglichen.

06

Wachstum fördern

Entwicklung unterstützen, auch wenn daraus kein unmittelbarer Nutzen fürs Unternehmen entsteht.

07

Sinn vor Kennzahlen

Verdeutlichen, welchen größeren Beitrag die Arbeit des Teams leistet.

Die sieben Prinzipien nach Friedman (2026), sinngemäß übersetzt. Die farbliche Gruppierung stammt von TATIN und ist nicht Teil der Originalstudie.

04

EINORDNUNG

Drei Punkte, in denen die Forschung unsere Praxis bestätigt

Erstens: Verbesserung entsteht durch Verhalten, nicht durch Wissen

Friedman beschreibt Gewohnheiten, keine Kompetenzen. Das deckt sich mit einer Beobachtung, die Jeffrey Pfeffer und Robert Sutton schon vor Jahren als Knowing-Doing Gap beschrieben haben: Organisationen wissen meist sehr genau, was zu tun wäre, und tun es trotzdem nicht. Für uns ist deshalb die einzige Messgröße, die in der Umsetzung wirklich zählt, verändertes Verhalten im Team. Ein Team, das einmal erlebt hat, wie ein offen angesprochenes Hindernis gelöst wird, verändert sein Verhalten schneller als nach jeder theoretischen Diskussion darüber.

Zweitens: Routinen brauchen Rituale, und das stärkste Ritual ist das Regelmeeting

Routinen verankern sich nachhaltig, wenn sie an Rituale geknüpft werden, also an etablierte Abläufe, die im Alltagsrhythmus der Teams bereits fest verankert sind. Neues Verhalten muss dann nicht gegen den Alltag ankämpfen, es wird Teil davon. Das größte, wichtigste und über alle modernen Organisationen hinweg etablierte

Ritual ist das Regelmeeting. Es findet ohnehin statt, in jedem Team, an jedem Standort, Woche für Woche. Deshalb ist es der ideale Ort mit dem größten Hebel, um die Umsetzung von Strategie und Transformation zur Routine werden zu lassen.

NEUES VERHALTEN
Was Superteams auszeichnet

+

BESTEHENDES RITUAL
Das Regelmeeting, fest im Alltagsrhythmus

=

NACHHALTIGE ROUTINE
Umsetzung wird Teil des Alltags

Friedmans Daten zeigen dasselbe aus einer anderen Richtung: Superteams nutzen ihre Meetings, um Hindernisse früh sichtbar zu machen, statt nur Status zu berichten. Wie ein SPARK das in rund 20 Minuten umsetzt, zeigt der Zyklus in Abschnitt 06.

Drittens: Kleine Experimente schlagen große Programme

Friedmans erstes Prinzip ist zugleich das am stärksten ausgeprägte Unterscheidungsmerkmal in seinen Daten. Jede Maßnahme aus einem SPARK ist im Grunde ein kleines Experiment: ein pragmatischer erster Schritt mit klarer Verantwortung, einem Termin und einer späteren Prüfung, ob er gewirkt hat. Dafür muss ein Team nicht jede Woche einen SPARK durchführen. Schon einmal im Monat macht einen spürbaren Unterschied.

FRIEDMANS PRINZIP	SO WIRD ES IM SPARK KONKRET	BEZUG
01 Mehr experimentieren	Jede Maßnahme ist ein kleiner Versuch mit Verantwortung, Termin und Wirkungsprüfung.	●●●
02 Neugier anstecken	Jeder SPARK beginnt mit einer Frage. Führung fragt, statt Antworten vorzugeben.	●●○
03 Hindernisse ansprechen	Alle Perspektiven kommen auf den Tisch, das Team wählt einen Fokus im eigenen Einflussbereich.	●●●
04 Selbst mit anpacken	Die Teamleitung arbeitet live mit dem Team an echten Problemen, ohne Lösungen vorzugeben.	●●○
05 Feedback, das trägt	Wiederkehrende Retros und Wirkungsprüfung. Niemand wird als Einzelner bloßgestellt.	●●○
06 Wachstum fördern	Indirekt über erlebte Selbstwirksamkeit. Gezielte Entwicklung braucht zusätzliche Formate.	●○○
07 Sinn vor Kennzahlen	Teams ordnen jede Maßnahme selbst den Zielen zu. Das Dashboard jeder Führungskraft macht den Beitrag greifbar und steuerbar, vom Bauch in den Kopf.	●●●

Drei Punkte: direkter Bezug, zwei: deutlicher, einer: indirekter Bezug. Eigene Einschätzung von TATIN.

Prinzip 6 unterstützen SPARKs nur mittelbar. Gezielter Kompetenzaufbau braucht weitere Formate, SPARKs bringen das Gelernte dann ins Team.

05

DIE EIGENTLICHE HERAUSFORDERUNG

Zwischen Erkenntnis und Gewohnheit liegt der Alltag

Friedmans Empfehlungen richten sich vor allem an Führungskräfte, die ohnehin unter Druck stehen. Eine weitere Liste mit Erwartungen an gutes Führungsverhalten ändert ihren Alltag selten. Aus unserer Erfahrung scheitert die Übertragung in die Praxis an drei Hürden.



Die Lücke zwischen Erkenntnis und Gewohnheit und was sie überbrückt.

Für die Sicherheit gilt deshalb ein klares Prinzip: Beiträge in SPARKs sind nicht auf Einzelne zurückzuführen, und Auswertungen gibt es nur zusammengefasst über mindestens fünf Teamleitungen. Das ist die Voraussetzung für ehrliche Antworten.

06

WEITERFÜHRUNG

Wo wir über die Studie hinausgehen

Friedman beschreibt, was gute Teams auszeichnet. Für Organisationen, die eine Strategie oder Transformation umsetzen, reicht das Bild des einzelnen Superteams nicht aus. Der SPARK-Zyklus verbindet Friedmans Gewohnheiten in einer Routine von rund 20 Minuten.

SHARE → FOCUS → ACT → VERANKERN ↻

MINUTE 0–3

Share

Eine kuratierte Frage, abgeleitet aus den gesetzten Zielen, holt alle Perspektiven auf den Tisch, gleichzeitig und anonym.

MINUTE 3–13

Focus

Das Team setzt einen gemeinsamen Fokus auf das, was es selbst beeinflussen kann.

MINUTE 13–20

Act

Eine konkrete Maßnahme mit Verantwortung und Termin, zugeordnet zu den Zielen.

NACH EINIGEN WOCHEN

Verankern

Wirkung prüfen. Das Team entscheidet: beibehalten, anpassen oder nächster SPARK.

Vier Erweiterungen gegenüber Friedmans Bild halten wir für entscheidend.

1. Vom Führungsappell zur Teamroutine

Statt Führungskräfte zu bitten, neugieriger zu sein, geben wir ihnen eine gute Frage an die Hand. Jeder SPARK beginnt mit einer Frage, die Reibung erzeugt, etwa danach, was das Team gerade am meisten Energie kostet. Die Führungskraft muss keine Lösung mitbringen. Sie moderiert ein Gespräch, in dem das Team eigene Lösungen findet. Das entlastet Führung, statt sie zusätzlich zu belasten. Wer fragt, der führt.

2. Verbesserung mit Richtung

Friedmans Superteams verbessern sich kontinuierlich. Offen bleibt, woran. In einer Organisation, die eine Strategie umsetzt, ist das keine Nebensache. Wir richten die Fragen der SPARKs deshalb einmal im Jahr an den Zielen der Bereiche aus. Bei jeder Maßnahme ordnen die Teams selbst ein, auf welches Ziel sie einzahlt. So wird Friedmans siebtes Prinzip konkret: Sinn entsteht, wenn ein Team sieht, wie sein nächster Schritt mit dem großen Ganzen zusammenhängt.

3. Wirkung beurteilen statt Leistung einschätzen

Friedmans Daten beruhen auf Selbsteinschätzungen der Teamleistung. Wir setzen an einer anderen Stelle an. Einige Wochen nach jeder Maßnahme beurteilt das Team, ob sie tatsächlich gewirkt hat. In unseren Projekten liegt die durchschnittliche Bewertung der Wirksamkeit bei 4,2 von 5. Das ist ebenfalls eine Einschätzung der Beteiligten, aber eine sehr konkrete: über einen einzelnen Schritt, den das Team selbst gewählt und umgesetzt hat. Zugleich werden Umsetzungsrisiken in der Regel schon in den ersten vier Wochen sichtbar statt erst nach Monaten.

4. Hindernisse sichtbar machen, die Teams nicht selbst lösen können

Friedman empfiehlt, Probleme früh anzusprechen. Manche Probleme liegen aber außerhalb des Einflussbereichs eines Teams, etwa Bonusregeln oder Reporting-Vorgaben, die dem eigentlichen Ziel im Weg stehen. Solche systemischen Hindernisse werden in zusammengefasster Form auf Bereichs- und Unternehmensebene sichtbar, immer über mindestens fünf Teamleitungen hinweg. Sie werden damit zu Handlungsoptionen für die Unternehmensführung. Zusätzlich wird sichtbar, was in einem Team nachweislich funktioniert hat, sodass andere Teams davon lernen können.



DIE LOGIK DER KLEINEN SCHRITTE

mind. 12,7 %

Wirkung in einem Jahr, wenn jedes Team jeden Monat auch nur um 1 % besser wird (1,01 hoch 12).

Wir rechnen bewusst mit der kleinsten sinnvollen Annahme. Die 12,7 % sind damit die untere Grenze. Ganz im Sinne Friedmans entsteht die Wirkung durch Konsequenz und Dranbleiben, und durch die Zahl der Teams, die gleichzeitig daran arbeiten.

AUS DER PRAXIS · ENERGY FLOWS WHERE FOCUS GOES

Wie aus Fokus Wirkung wird

01

Verhalten bestimmen

Gemeinsam mit der Führung klären wir, welches Verhalten in den Teams die Wahrscheinlichkeit, die Ziele zu erreichen, maximal erhöht und welches sie verhindert.

02

SPARKs entwickeln

Um genau dieses Verhalten herum entstehen die SPARKs, mit denen Teams in ihren Regelmeetings arbeiten.

03

Transparenz schaffen

Monat für Monat wird transparent, was die Teams aufhält, wie sie es lösen und mit welcher Wirkung.

04

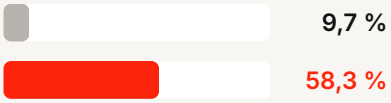
Fokus nachschärfen

Aus diesen Erkenntnissen entstehen neue SPARKs, die den Fokus gezielt setzen.

BEISPIEL

Alle Teams hatten ihren Beitrag zum Erfolg geklärt. Doch nur 9,7 % der daraus entwickelten Maßnahmen ließen dafür etwas weg, die Energie verteilte sich weiter auf zu viele Themen. Mit dem SPARK **„Viel zu viel Energie für wenig Wirkung“** drehte sich das Bild innerhalb von sechs Monaten: **58,3 % der entwickelten Maßnahmen zielten nun darauf ab, Komplexität auf Teamebene zu reduzieren**, ohne dass die Teams ihre Ziele aus dem Blick verloren.

MASSNAHMEN, DIE KOMPLEXITÄT REDUZIEREN



Sechsmal so viele Maßnahmen, die Komplexität auf Teamebene abbauen

07

NUTZEN

Was dabei für wen entsteht

Superteams sind bei Friedman ein Phänomen auf Teamebene. In der Umsetzung von Strategien und Transformationen entsteht Nutzen auf drei Ebenen zugleich, und er entsteht nur dann dauerhaft, wenn jede Ebene etwas davon hat.

TEAMLEITUNG

Entlastung statt Zusatzaufgabe

Eine erprobte Struktur, um schwierige Themen anzusprechen, ohne selbst alle Antworten haben zu müssen.

Fokussiertere Regelmeetings, die von der Frage zur Maßnahme führen statt in Diskussionsschleifen.

Ein persönliches Dashboard, das nur die Teamleitung selbst sieht.

→ **Führen über Fragen wird alltagstauglich.**

TEAMS

Gehört werden und wirksam sein

Alle Stimmen zählen, auch die der Stillen, und kein Beitrag ist auf eine Person zurückführbar.

Das Team löst Probleme, die es selbst für wichtig hält, und erlebt, dass sich etwas verändert.

Jede Maßnahme zeigt den Beitrag der eigenen Arbeit zu den Zielen.

→ **Selbstwirksamkeit wird erlebbar.**

UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Umsetzung, die sichtbar wird

Früh sehen, wo Umsetzung trägt und wo sie hakt, zusammengefasst und ohne zusätzliche Befragungen.

Systemische Hindernisse werden zu konkreten Handlungsoptionen.

Alle Teams arbeiten regelmäßig an den Themen, die für die Strategie zentral sind.

→ **Steuerung auf Basis echter Umsetzung.**

UND FÜR HR, OE UND TRANSFORMATION

Für alle, die Organisationsentwicklung verantworten, verschiebt sich die Rolle. Statt Programme zu entwerfen und auf deren Transfer zu hoffen, gestalten Sie die Fragen, an denen hunderte Teams parallel arbeiten. Das ist Führen über Fragen in großem Maßstab. Bestehende Investitionen wie Leitbilder, Führungsprinzipien, Mitarbeitendenbefragungen oder 360°-Feedback gewinnen an Wirkung, weil ihre Ergebnisse dort ankommen, wo sie Verhalten verändern sollen: im Arbeitsalltag der Teams.

08

ZUM WEITERDENKEN

Fünf Fragen für Ihre Organisation

Mit diesen Fragen lässt sich einschätzen, wie nah Ihre Teams heute an den Gewohnheiten von Superteams sind.

01

Wofür nutzen Ihre Teams ihre Regelmeetings?

Wie viel Zeit fließt in Statusberichte und wie viel in das, was gerade hakt?

02

Wann hat ein Team zuletzt etwas ausprobiert, das bisher gut funktioniert hat?

Gibt es einen Ort, an dem kleine Experimente erwünscht sind und ausgewertet werden?

03

Was erfährt die Unternehmensführung über Hindernisse, die Teams nicht selbst lösen können?

Und wie lange dauert es, bis sie davon erfährt?

04

Können Ihre Teams sagen, auf welches Ziel ihre aktuelle Arbeit einzahlt?

Nicht in der Präsentation, sondern bei der nächsten konkreten Aufgabe.

05

Wie viele Ihrer Teams arbeiten heute regelmäßig an ihrer eigenen Verbesserung?

Und was bräuchte es, damit es eine Mehrheit wird?

ÜBER TATIN

Strategie wirkt erst, wenn Teams sie leben.

Das TATIN Institute begleitet seit 2011 Organisationen auf dem letzten Meter der Umsetzung. Nach vielen Jahren mit Strategie-Rollouts und Workshop-Kaskaden haben wir vor rund sieben Jahren radikal umgestellt: Umsetzung findet bei uns seitdem in den Regelmeetings der Teams statt. Unsere Methoden sind offengelegt und publiziert. Ein Projekt mit E.ON Italia wurde 2025 von der Stanford Social Innovation Review gewürdigt.

Spitzenleistung ist keine Frage der Begabung, sondern der Gewohnheit. Gewohnheiten entstehen dort, wo Teams ohnehin zusammenkommen.

Robert Wreschniok
CEO, TATIN Institute for Strategy Activation
r.wreschniok@strategyactivation.com · **www.tatin-institute.com**

QUELLEN

Friedman, R. (2026): How to Build a Superteam That Keeps Getting Better. Harvard Business Review, Mai/Juni 2026. Deutsche Fassung: Harvard Business manager, 16. November 2026.

Friedman, R. (2026): Superteams. The Science and Secrets of High-Performing Teams.

Friedman, R. (2026): 3 Ways to Build a Superteam. Harvard Business Review, April 2026. · 5 Things That High-Performing Superteams Do Differently. Fast Company, Juli 2026.

Harvard Business Review (2026): If Your Team Never Fails, It Isn't Learning. HBR-Podcast, Oktober 2026.

Pfeffer, J. / Sutton, R. I. (2000): The Knowing-Doing Gap. How Smart Companies Turn Knowledge into Action. Harvard Business School Press.

Eigene Wirkungsdaten: Auswertungen aus Projekten des TATIN Institute for Strategy Activation.