

## Wie können wir Cyber-Security Hochleistungsteams (HPTs) aufbauen und deren erfolgreiche Entwicklung durch aussergewöhnliche Führung begleiten?

*Geschrieben von Nicole Kosel, freie Mitarbeiterin in der cyberunity AG, in Zusammenarbeit mit Johannes Schumm, VP Research & Development, Sensirion AG und Peter Kosel, Gründer von cyberunity.*

Der Aufbau von Hochleistungsteams (HPTs) in der Cyber-Security erfordert mehr als nur die Zusammenführung von Talenten. Essenziell ist die Schaffung einer Umgebung, die kontinuierliche Verbesserung und herausragende Leistung ermöglicht. Eine zentrale Rolle spielt dabei die Führung, die die nötigen Bedingungen schafft, damit Teams autonom arbeiten und Spitzenleistungen erbringen können. Dieser Artikel untersucht die Merkmale und strategische Platzierung von HPTs innerhalb einer Organisation und hebt die entscheidende Bedeutung der Führung hervor.



### **Stell dir vor, du könntest ein solches Team formen...**

Die aussergewöhnliche Führung und der Teamgeist spielten eine entscheidende Rolle beim "Miracle on Ice" bei den Olympischen Winterspielen 1980. Der Trainer Herb Brooks formte aus einer Gruppe von Underdogs ein siegreiches Eishockeyteam, indem er auf intensive Vorbereitung, starke Mannschaftsdynamik und kluge Spielstrategie setzte. Er legte grossen Wert auf Teamgeist und die gegenseitige Unterstützung der Spieler, was durch ein intensives Trainingsprogramm und eine aggressive Spielweise unterstützt wurde. Brooks förderte eine „Nichts-zu-verlieren“-Mentalität, die den Spielern half, ohne Angst vor dem Scheitern zu spielen und ihr volles Potenzial auszuschöpfen, so dass sie zuerst gegen das favorisierte Sowjetteam gewannen und schliesslich mit einem Sieg im Finale gegen Finnland mit der Goldmedaille belohnt wurden. Dieses Ereignis zeigt, wie aussergewöhnliche Führung und starker Teamgeist aus durchschnittlichen Akteuren ein siegreiches Hochleistungsteam formen können. Diese Prinzipien lassen sich auch auf Teams im Bereich Cyber-Security übertragen.

## Merkmale von Hochleistungsteams



Hochleistungsteams zeichnen sich durch eine Kombination aus proaktivem, visionärem Ansatz und starker interner Motivation aus. Diese Teams arbeiten selbstverwaltet, während sie gleichzeitig von einer aussergewöhnlichen Führung unterstützt werden. Diese Führung vermittelt eine klare Vision und strategische Ziele, um die Selbstverwaltung optimal zu fördern. Hochleistungsteams zeigen minimale Abhängigkeit von direkter externer Führung, diese Autonomie ermöglicht es ihnen, ihre Leistungsdynamik effektiv zu managen und sich den organisatorischen Bedürfnissen anzupassen.

Diese Teams übernehmen nicht nur ihre spezifischen Rollen, sondern engagieren sich auch in anderen kritischen Aufgaben innerhalb der Organisation und streben kontinuierlich nach Verbesserung. Ein Schweizer Unternehmen, das bereits von mehreren HPTs profitiert, ist Sensirion. Das aussergewöhnlich erfolgreiche High-Tech Unternehmen, mit Hauptsitz in Stäfa im Kanton Zürich, das als Spin-Off aus der ETH hervorgegangen ist, hat sich auf die Entwicklung und Herstellung innovativer Sensorlösungen spezialisiert. Um den hohen Marktanforderungen bspw. in der Medizintechnik und Automotive-Branche gerecht zu werden, sowie dem ausgeprägten Wettbewerb in der Halbleiterbranche standzuhalten, stehen höchster Qualitätsanspruch, time to market und Sicherheit im Fokus. [Johannes Schumm, VP Research & Development](#) erläutert nachfolgend im Interview mit [Peter Kosel](#) einige Beispiele, wie bei Sensirion herausragende Leistung gelebt und vor allem geführt wird.

**Peter:** Wie ist Euer Verständnis von High Performance-Teams?

**Johannes:** Bei uns wird der Begriff „High Performance-Teams“ im alltäglichen Sprachgebrauch nicht explizit verwendet. Vielmehr konzentrieren wir uns auf die Prinzipien und Praktiken, die solche Teams ausmachen. Es geht darum, Teams zu haben, die nicht nur in ihrer jeweiligen Disziplin hervorragend sind, sondern auch in der Lage sind, agil und eigenverantwortlich zu arbeiten.

**Peter:** Wann braucht es High Performance-Teams und wann nicht?

**Johannes:** Unser Ziel ist es, diese Art von Teams überall dort zu etablieren, wo sie uns einen klaren Vorteil gegenüber unseren Mitbewerbern verschaffen können, insbesondere in Bereichen, die direkt den Kundennutzen betreffen. Das bedeutet, dass wir anstreben, in allen kritischen Geschäftsbereichen High Performance-Teams zu haben.

**Peter:** Welche Kennzahlen sind für Dich relevant, um zu beurteilen, ob es sich tatsächlich um ein High Performance-Team handelt? Wir hatten über die Anzahl der Interaktionen mit dem Leader und der Organisation sowie den Grad des Selbstmanagements gesprochen. Hast Du noch weitere Kennzahlen?

**Johannes:** Ja, neben den genannten Kennzahlen ist auch der Beitrag eines Teams zum Gesamtunternehmen entscheidend. Das bedeutet, wie sehr das Team in der Lage ist, über seine eigenen Grenzen hinauszugehen und anderen Abteilungen oder Projekten zu helfen. Zudem sind die Innovationskraft und die Fähigkeit, neue Lösungen zu entwickeln und umzusetzen, ein wichtiger Indikator. Uns ist auch die Zufriedenheit der Teammitglieder und ihre persönliche Entwicklung wichtig, da motivierte und zufriedene Mitarbeitende bessere Leistungen erbringen und ein Unternehmen nur mit sich weiterentwickelnden Mitarbeitenden wächst.

**Peter:** Wie seht ihr das Thema High Performance in Bezug auf Cyber-Security?

**Johannes:** Cyber-Security ist bei uns kein reines IT-Thema, sondern eine unternehmensweite Verantwortung. Aus der IT heraus fördern wir die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Bereichen innerhalb der Firma, um ein hohes Sicherheitsniveau zu gewährleisten.

**Peter:** Wie stellt ihr bei Sensirion sicher, dass das Thema Cyber-Security in die Organisation getragen wird und im Falle eines Incidents jeder weiss, was zu tun ist?

**Johannes:** Das Thema nimmt bei uns einen sehr hohen Stellenwert ein. Wir verfolgen eine klare Strategie, um schrittweise die Resilienz zu erhöhen. Hier stehen nicht nur technische Massnahmen im Vordergrund, so haben wir z.B. ein cross-funktionales Crisis-Team gegründet mit dem Ziel bestmöglich auf einen Ernstfall vorbereitet zu sein.

**Peter:** Siehst Du einen unmittelbaren Beitrag von Cyber-Security zum Geschäftserfolg? Stichwort: Cyber-Security als Wettbewerbsvorteil?

**Johannes:** Kunden auditieren uns zwar bezüglich Cyber-Security, aber den grössten Vorteil sehe ich in der Resilienz im Falle eines Angriffs. Wenn wir diesen überstehen und unsere Konkurrenten nicht, dann haben wir einen Wettbewerbsvorteil. In einer solchen Situation können wir nicht nur unsere Geschäftsprozesse aufrechterhalten, sondern auch das Vertrauen unserer Kunden stärken.

**Peter:** Siehst Du Cyber-Security als Wettbewerbsvorteil verstärkt in der Zukunft kommen? Beispielsweise durch Security by Design in Sensor- und Cloudlösungen. Der Gedanke wäre, dass Eure Kunden nur noch Eure Sensoren und Lösungen kaufen, wenn ihr gewisse Security-Standards sicherstellen könnt, sowohl als Unternehmen (z.B. ISO 27001 und TISAX) als auch direkt in den Produkten.

**Johannes:** In der Zukunft wird Cyber-Security sicherlich immer mehr an Bedeutung gewinnen. Das Beispiel TISAX zeigt, dass wir heute schon nur an gewisse Kunden liefern dürfen, wenn wir diese Standards erfüllen. Deshalb beobachten wir die Entwicklung genau und sind bereit, unsere Sicherheitsmassnahmen weiter zu verbessern, sollte der Markt dies erfordern.

**Peter:** Hast Du sonstige Gedanken zum Thema oder Erfahrungen von Sensirion oder anderen Unternehmen, mit denen Du Dich zum Thema Cyber-Security austauschst?

**Johannes:** Ich suche und schätze den Austausch mit anderen Unternehmen sehr. Er findet aber nicht nur auf C-level statt. Unsere Cyber-Security Experten stehen in regelmässigem Austausch mit anderen Unternehmen, dieser ist äusserst wertvoll, um voneinander zu lernen.

### **Optimierung des organisatorischen Designs für HPTs: Struktur an Fähigkeiten anpassen**

Die Art und Weise, wie ein Unternehmen strukturiert ist, bestimmt massgeblich, ob die Voraussetzungen für den erfolgreichen Aufbau und das effiziente Arbeiten eines HPTs gegeben sind. Eine Struktur, die die besonderen Stärken und Kapazitäten der Teams berücksichtigt, ermöglicht es diesen, ihre volle Leistungsfähigkeit zu entfalten. Hierbei ist es wichtig zu diskutieren, ob das bestehende organisatorische Design überhaupt zu den Anforderungen eines HPT passt. Traditionelle, stark hierarchisch geprägte Unternehmensstrukturen, wie sie oft in etablierten Grossunternehmen anzutreffen sind, können durch ihre Bürokratie und Entscheidungswege die Dynamik und Flexibilität von HPTs einschränken.

Mit der Einführung von «Squads» hat zum Beispiel Spotify ein Organisationsdesign implementiert, das auf autonomen Teams basiert, die schnell und flexibel auf Veränderungen reagieren können. Diese "Squads" sind cross-funktional aufgestellt und haben das Ziel, wie Start-ups zu operieren und schnelles Wachstum zu ermöglichen. Eine solche Struktur unterstützt die schnelle Entscheidungsfindung und fördert Innovationen, da sie weniger durch traditionelle Hierarchien eingeschränkt ist.

Wäre ein ähnliches Modell bei traditionellen Grossunternehmen wie beispielsweise ABB möglich, und welche Anpassungen wären notwendig, um die Struktur und Kultur zu transformieren? Solche Überlegungen sind essenziell, um zu bestimmen, ob und wie traditionelle Unternehmen High-Performance-Teams effektiv integrieren und nutzen können.

### **Zusammenstellung von Hochleistungsteams: Schlüsselfaktoren für den Erfolg**

Der Aufbau eines HPTs hängt neben der Brillanz einzelner Mitglieder hauptsächlich davon ab, wie die Teammitglieder zusammenarbeiten und sich ergänzen. Dies beinhaltet eine ausgewogene Mischung aus Fähigkeiten und Persönlichkeiten und fördert eine Kultur, in der ein inklusiver Rekrutierungsprozess gelebt wird. Hierbei ist es entscheidend, dass die Interviews in

einer Atmosphäre des gegenseitigen Respekts und auf Augenhöhe geführt werden. Dies fördert von Anfang an ein Umfeld, das passendes Leadership für High-Performance-Teams (HPTs) demonstriert. Durch diese Herangehensweise werden Passung und Potenzial der Kandidat:innen in einem konstruktiven Dialog entdeckt, statt durch ein einseitiges Verhör. Ein respektvoller Umgang im Interviewprozess spiegelt die Werte und die Kultur des Unternehmens wider und unterstützt die Bildung von Teams, die bereit sind, gemeinsam zu wachsen und Herausforderungen zu meistern.

Entlang des Beispiels von «The Miracle on Ice» sehen wir, dass ein Team voller Stars keinen Erfolg garantiert. Viel wichtiger sind die gemeinsame Ausrichtung, exzellente gegenseitige Koordination und ein starkes Verständnis für Erneuerung. Der Fokus sollte auf der Gewinnung und Pflege von Persönlichkeiten liegen, die nicht nur technische Bedürfnisse erfüllen, sondern auch die Teamdynamik und Moral verbessern.

### **Ideale Teamgröße und Umfeld**



Für die optimale Größe eines HPTs kann man sich an der Amazon-Pizza-Regel orientieren– klein genug, um mit zwei Pizzas (American Size) satt zu werden,

was etwa fünf bis sieben Personen entspricht. Diese Größe fördert Autonomie, Verantwortlichkeit, Effizienz und Innovation. Kleine Teams sind agiler und können Entscheidungen schnell im Sinne der Sache treffen.

### **Führung**

Erfolgreiche Führung in HPTs geht über traditionelle Managementrollen hinaus. Sie umfasst die Bereitstellung einer psychologisch sicheren Umgebung. Dies beinhaltet die Unterstützung flexibler Arbeitsdynamiken und das Verständnis der individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder, was Transparenz und Vertrauen im Team fördert. Es ist entscheidend, das Team in relevante Entscheidungen einzubeziehen und Transparenz in allen Abläufen zu wahren. Eine starke Fehlerkultur und psychologische Sicherheit, wie in [Googles Projekt «Aristotle»](#) hervorgehoben, sind von entscheidender Bedeutung, wobei Führungskräfte als Vorbilder und Mediatoren fungieren und gewaltfreie Kommunikation fördern.

Psychologische Sicherheit innerhalb eines Teams bedeutet, dass keine negativen Konsequenzen für die Äusserung von Meinungen, Ideen oder Bedenken zu befürchten sind. Googles Projekt «Aristotle» hat gezeigt, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit effektiver und innovativer sind. In einem solchen Umfeld fühlen sich Teammitglieder ermutigt, Risiken einzugehen und kreativ zu sein, ohne Angst vor Fehlern oder negativer Kritik. Diese Sicherheit ist essenziell für die Innovationskraft und Problemlösungsfähigkeit von Hochleistungsteams.



Um psychologische Sicherheit zu gewährleisten, müssen Führungskräfte eine Kultur des offenen Austauschs und der Akzeptanz etablieren, Fehler als Lernmöglichkeiten betrachten und wertschätzendes Feedback geben. Regelmässige Teammeetings und offene Diskussionsrunden stellen sicher, dass alle Stimmen gehört werden.

Gewaltfreie Kommunikation, entwickelt von Marshall Rosenberg, ist ebenfalls wichtig für ein gesundes Teamklima. Sie basiert auf Empathie und respektvoller Interaktion und umfasst vier Schritte: Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte. Dies hilft, Missverständnisse zu reduzieren und Konflikte konstruktiv zu lösen. Ein Beispiel: 'Wenn unsere Meetings oft überzogen werden (Beobachtung), fühle ich mich gestresst (Gefühl), weil ich meine Aufgaben nicht rechtzeitig erledigen kann (Bedürfnis). Können wir die Zeitplanung besser einhalten? (Bitte)'.

Insgesamt tragen psychologische Sicherheit und gewaltfreie Kommunikation dazu bei, dass Hochleistungsteams effektiv und harmonisch zusammenarbeiten. Führungskräfte spielen dabei eine Schlüsselrolle, indem sie diese Prinzipien vorleben und im Team verankern.

### **Erfolgsmessung in Hochleistungsteams**

Die üblichen Kennzahlen, wie MTTD, MTTR, Compliance Rate, Cost of Cyber Incidents etc. sollen natürlich weiter eine Rolle spielen und etabliert bleiben bzw. etabliert werden. Um tatsächliche High Performance zu messen, sind folgende «softe» Indikatoren relevant:

- Grad der erforderlichen Führung und Fähigkeit des Teams, unabhängig zu funktionieren:  
Anzahl Interaktionen mit der Führungskraft (in Form von Abklärungsmeetings, E-Mails, Videokonferenzen)
- Beitrag des Teams zum organisatorischen Lernen und Wissenstransfer:  
Anzahl Interaktionen mit der Organisation (z.B. im Rahmen von Schulung-Meetings oder Info-Meetings)

- Problemlösungsfähigkeiten des Teams
- Zufriedenheit und Engagement des Teams
- Grad der psychologischen Sicherheit innerhalb des Teams (gemessen durch Umfragen):  
 Gefühl der Sicherheit, Risiken einzugehen  
 Freiheit, Ideen auszudrücken  
 Bereitschaft, innerhalb des Teams Verletzlichkeit zu zeigen

Der Aufwand für die Messung der qualitativen KPIs lohnt sich, da sie helfen, ein umfassenderes Bild der Teamleistung zu spiegeln und gezielte Verbesserungsmaßnahmen zu ermöglichen, die letztlich die Effektivität und Zufriedenheit des Teams steigern und damit den Nutzen für die ganze Organisation.

### **Hochleistungsteams bodenständig halten**

Teil eines Hochleistungsteams zu sein, kann dem ein oder anderen Team-Mitglied zu Kopf steigen und dazu führen, sich über andere Mitarbeitende oder die gesamte Organisation zu stellen. Um Hochleistungsteams (HPTs) effektiv zu managen und sie gleichzeitig bodenständig zu halten, ist es wesentlich, Transparenz in der gesamten Organisation zu fördern. So sollten Führungskräfte offene Kommunikation und Zugang zu Informationen gewährleisten, indem sie regelmässige Meetings (wie z.B. All-Hands-Meetings), gemeinsame Plattformen und dokumentierte Protokolle nutzen. Klare Ziele und Erwartungen sowie transparente Entscheidungsprozesse sind essenziell, um Vertrauen und Verständnis im Team zu schaffen. Zudem sollten



Teammitglieder in Entscheidungsprozesse einbezogen und eine offene Feedback-Kultur etabliert werden, um das Gefühl der Zugehörigkeit und Verantwortung zu stärken. Dies baut Vertrauen auf, das als Schmiermittel in der emotionalen Maschinerie des Unternehmens dient und somit den Erfolg der HPTs und der gesamten Organisation sicherstellt. Führungskräfte sollten als Vorbilder und Teil des Teams agieren und sich keine Rechte einräumen, die sie ihren Teams nicht auch gewähren. Dies beinhaltet auch scheinbar kleine, aber wirkungsvolle Gesten, wie die Nutzung derselben Ausstattung wie ihre Teams

und das Vermeiden hierarchischer Privilegien, wie zum Beispiel ein eigenes Büro oder einen exklusiven Parkplatz vor dem Gebäude. Es ist ausserdem wichtig, verschiedene Teams zu

vernetzen, um kollektives Wachstum zu fördern und Erfolgsgeschichten zu teilen, die andere Teams inspirieren und im Streben nach gemeinsamen Erfolgen mitziehen.

### **Durchschnittliche Teams in Hochleistungsteams verwandeln**

Der Übergang von einem durchschnittlichen zu einem Hochleistungsteam erfordert einen strategischen Ansatz im Talentmanagement und organisatorische Unterstützung. Dies beinhaltet die Neubewertung und Neuausrichtung der Teamziele auf die Organisationsziele, die Förderung einer Kultur des Vertrauens und der offenen Kommunikation sowie die Bereitstellung der Werkzeuge und Ressourcen, die für den next-level notwendig sind. Die Führung sollte als Katalysator wirken und das Team ermutigen, Initiative zu ergreifen und ihre Entwicklung voranzutreiben.

Bewertung und Stärkung von Schlüsselkomponenten wie gemeinsame Ziele, Vertrauen und offene Kommunikation sind wesentlich. Ein Umfeld zu schaffen, das Innovation und Risikobereitschaft fördert, ist ebenfalls von grosser Bedeutung. Team- und Umfeld-Interviews durchzuführen und Offsite-Workshops zu organisieren, um alle Mitglieder einzubinden und sicherzustellen, dass alle mit der Mission und Vision übereinstimmen, wird empfohlen. Es ist wichtig zu verstehen, dass Veränderung ein Prozess ist, der mit Geduld und Weitsicht begleitet werden sollte. Eine erfolgreiche Transformation lässt sich nicht erzwingen, sondern erfordert Zeit und Ausdauer. Es sollte ein Katalysator für Veränderungen innerhalb des Teams platziert werden, der mit der Vision der Organisation übereinstimmt. Das Team einzuladen, den Wandel mitzugestalten, indem der Transformationsprozess erleichtert und die Bedingungen geschaffen werden, die für ein Hochleistungsteam notwendig sind, wie der Aufbau von Vertrauen und offener Kommunikation, ist ebenfalls ratsam.

### **Fazit**

In einer sich schnell verändernden Geschäftslandschaft wird die Fähigkeit, leistungsstarke



Teams zu entwickeln und zu managen, zunehmend entscheidend für den Erfolg von Organisationen. Die sorgfältige Auswahl und Platzierung von Talenten ist entscheidend für die Leistungsfähigkeit von HPTs. Führungskräfte sollen die richtigen Personen mit den erforderlichen Fähigkeiten und Kompetenzen identifizieren und in Teams zusammenbringen, die synergetisch zusammenarbeiten können.

Leistungsstarke Teams gedeihen in einer Umgebung, die kontinuierliches Lernen und persönliche Weiterentwicklung fördert. Regelmässiges Feedback, Schulungen und Möglichkeiten zur Exploration neuer Ideen und Ansätze sind entscheidend, um die Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten und zu steigern. Dabei spielt die Kultur der psychologischen Sicherheit eine tragende Rolle. Führungskräfte sollen eine Umgebung schaffen, in der Mitarbeitende sich frei fühlen, Ideen auszutauschen, Risiken einzugehen und aus Fehlern zu lernen.

Nicht überall ist der Einsatz von leistungsstarken Teams zielführend. Es gilt, die Anforderungen des jeweiligen Marktes sorgfältig zu analysieren. Dabei sollte vermieden werden, Hochleistungsteams (HPTs) in Bereichen einzusetzen, in denen ihre Fähigkeiten und Lösungen weit über die tatsächlichen Bedürfnisse des Marktes hinausgehen. Dies würde zu einer Form von Overengineering führen, bei der unnötig komplexe und ressourcenintensive Lösungen entwickelt werden.

In der heutigen digitalisierten Welt kann die Cybersicherheit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Ein geschäftsfokussiertes Cyber-Resilienz-Modell im Sinne eines Enterprise Security Risk Managements, das von HPTs getragen wird, macht im Falle eines Angriffs den entscheidenden Unterschied aus und sichert damit den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Die Fähigkeit, schnell auf neue Bedrohungen zu reagieren, innovative Lösungen zu entwickeln und eng zusammenzuarbeiten, ist für den Erfolg in diesem Bereich unerlässlich.

Ob man nun von "Hochleistungsteams" (HPTs), "Next-Level-Teams" oder einfach gut funktionierenden Teams spricht, ist zweitrangig. Das Wichtigste ist, dass Organisationen die Bedeutung leistungsstarker Teams erkennen und in deren Entwicklung und Management investieren, um in einer sich wandelnden Geschäftslandschaft wettbewerbsfähig zu bleiben.

## Quellen:

- Amazon Web Services, Inc. "Powering Innovation and Speed with Amazon's Two-Pizza Teams." AWS, 2022, [Leistungsstarkes Unternehmen – Zwei-Pizza-Team von Amazon | AWS Executive Insights](#)
- CIPD Practice Summary on High-Performing Teams (2023): "High-performing teams: Practice summary." Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), 2023, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2023-pdfs/8388-high-performing-teams-practice-summary.pdf>
- CIPD Scientific Summary on High-Performing Teams (2023): "High-performing teams: Scientific summary." Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), Mai 2023, <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2023-pdfs/8388-high-performing-teams-scientific-summary-may23.pdf>
- Deloitte Insights on Team-Building: "Building the peloton. High performance team-building in the future of work." Von Jessica Watson, Peter Evans-Greenwood, Andy Peck und Peter Williams, 2020, [Deloitte Insights](https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/high-performance-team-building.html)  
<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/high-performance-team-building.html>
- Detecon International GmbH. "Der Weg zum High Performing Team." Von Karla Blanka und Dr. Volker Rieger, Detecon Journal, 2022, [www.detecon.com/de/journal/der-weg-zum-high-performing-team](http://www.detecon.com/de/journal/der-weg-zum-high-performing-team)
- Education Resources Information Center (ERIC) Document: "Common Factors of High Performance Teams". Von Bruce Jackson, Susan R. Madsen, Utah Valley State College, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492231.pdf>
- Harvard Business Review: Article Talent Management: "High Performance Teams Need Psychological Safety. Here's how to create it." Von Laura Delizonna, August 2017, <https://hbr.org/2017/08/high-performing-teams-need-psychological-safety-heres-how-to-create-it>
- Henrik, Kniberg: "Spotify engineering culture" Teil 1, März 2014, Spotify, <https://engineering.atspotify.com/2014/03/spotify-engineering-culture-part-1/>
- McKinsey & Company on Team Dynamics: "High-performing teams: A timeless leadership topic." Von Scott Keller 2017, Article <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/high-performing-teams-a-timeless-leadership-topic>

- Miracle – Das Wunder von Lake Placid. Wikipedia, Wikimedia Foundation, 10. Mai 2024,  
[Miracle – Das Wunder von Lake Placid – Wikipedia](#)
- PwC Schweiz. "High Performing Teams." Von Charles Donkor, 2018,  
[www.pwc.ch/de/insights/disclose/27/high-performing-teams.html](http://www.pwc.ch/de/insights/disclose/27/high-performing-teams.html)
- Times Magazin: "What Google Learned From Its Quest to Build the Perfect Team. New research reveals surprising truths about why some work groups thrive and others falter." Von Charles Duhigg, 2016, <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Bilder erstellt mit KI (DALL-E and Midjourney) von Nicole Kosel für [cyberunity AG](#)