

Selbstorganisation in Teams am Beispiel eines Bienenstocks - das Teampaper .



Teams – mehr als die Summe seiner Teile

Bei der Vorstellung Teams, die in nie geahnter Zeit, Lösungen präsentieren, die bis dato kein noch so großes Genie hätte finden können, bei dieser Vorstellung wird es mir sehr warm ums Herz. Ich spüre sogar, wie sich Gänsehaut bei mir bildet. Ob im Sport, im Arbeitsleben, in der Musik oder anderswo in der Freizeit, Teams die über sich hinauswachsen begeistern mich immer wieder.

Dabei ist Teamarbeit sehr häufig missverstanden. Oft glauben die Manager in Organisationen, es reicht aus, ausreichend viele und ausreichend kompetente Personen zusammen als eine Gruppe zu nominieren. Wenn solche Gruppen tätig sind, so lässt sich sehr oft beobachten, wie jeder in der Gruppe seine Spezialisierung findet und persönlich autonom seine Ergebnisse erstellt. Die Gruppe schafft dann in Summe, was jeder Einzelne zu leisten vermag. In vielen Fällen sind Organisationen damit zufrieden. Für die Teams, von denen ich eingangs geschrieben habe, ist dies nicht hinreichend.

Drei aus meiner Erfahrung heraus essentiellen Eigenschaften und Bedingungen, die aus einer Gruppe ein Hochleistungs-Team machen, möchte ich gerne aus einem Beispiel unserer Natur veranschaulichen, dass sich seit 65 Millionen Jahren erfolgreich bewährt hat – Einem Bienenvolk – und dann die Brücke zu uns aufzeigen.

1. Gemeinsames Ziel

Die Bienen können nur überleben, wenn sie eine Königin haben, das Volk ausreichend groß ist und genügend Nahrung vorhanden ist. Wenige oder gar einzelne Bienen haben keine Überlebenschance. Auch eine Königin kann ohne ihr Volk nicht überleben.

Damit einem Volk die Königin nicht ausgeht, sorgt das Volk im Normalfall selber für die rechtzeitige Nachzucht. Selbst wenn es zum plötzlichen Tod einer alten Königin kommt, gibt es noch eine Chance für das Volk aus dieser kritischen Situation hinaus zu kommen, wenn die Aufzucht neuer Jungköniginnen (Umweiselung) schon begonnen hat.

Das Bienenvolk und seine Königin sind in der Lage zu wachsen und zu schrumpfen. Im Winter mit ca. 5000 Bienen bis auf 20.000 – 30.000 Bienen im Sommer und wieder 5000 Bienen im Herbst, die das Volk mit seiner Königin bis zum nächsten Frühjahr überwintern. Wird das Futter knapp oder drohen andere Gefahren für das Volk, kann der gesamte Hofstaat seine Strategie umstellen, und die Aufzucht neuer Bienen reduzieren bis die Bedingungen günstiger werden. Das Wohlergehen des Bienenvolkes hat dabei immer den Vorrang.



Von einer emotional getragenen Vision lassen sich Ziele ableiten, auf die alle Aktivitäten eines Teams einzahlen. Die gemeinsamen Ziele können nur durch das Team erreicht werden. Teammitglieder sind deshalb voneinander abhängig und müssen durch Kooperation und Zusammenarbeit die passenden Entscheidungen treffen und mit angemessenen Ergebnissen die Ziele erreichen. Gut zu beobachten ist dies bei Fußballturnieren oder der Firma SpaceX.

2. Wechselseitige Abhängigkeit, Arbeitsteilung und Solidarität

In einem Bienenleben werden verschiedene Arbeiten von einer Biene erledigt. Nach der Metamorphose von der Larve zum ausgewachsenen Insekt und dem Schlüpfen aus der Zelle übernimmt die Jungbiene als „Zimmermädchen“ die Wabenpflege und -säuberung und ist für eine konstante Bruttemperatur zuständig, dann ist sie als Baubiene für Wabenbau zuständig, um danach als Ammenbiene für die Larvenaufzucht zu sorgen. Einige Jungbienen werden dann zur Hofbiene und füttern, pflegen und schützen die Königin.



Damit ist ihr „Innendienst“ abgeschlossen und in der zweiten Hälfte ihres Lebens arbeitet die Biene im „Außendienst“. Angefangen als Trachtbiene, die auf Erkundung geht und die Umgebung des Stockes kennenlernt wird sie dann als Wachtbiene den Stocks vor Feinden schützen und einfliegende Sammelbienen kontrollieren, um schließlich als Trachtbiene zum Sammeln von Nektar, Honigtau, Pollen, Propolis zu arbeiten.

Talentierte Trachtbienen werden als Spürbienen zur Suche nach Tracht- und Wassergebieten ausfliegen und die Erfahrensten Sammlerbienen sind als Wasserträgerinnen für die wichtige und schwierige Wasserversorgung des Volkes zuständig. Das arbeitsreiche Leben der Biene wird nach 30 bis 40 Tagen enden.



All die Informationen für diese Tätigkeiten werden hauptsächlich durch Geruchs-, Geschmacks- und Tastsinne von Bienengeneration zu Bienengeneration weitergegeben. Jede Biene kann einmal gelernte Arbeiten schnell wieder ausführen, wenn es die Umstände erfordern oder sie neu durch beobachten und nachahmen erlernen. Durch ständige Kommunikation mit ihren Artgenossen verbessern die Bienen ihre Effizienz. Dadurch können unter anderem Sammlerbienen eines Volkes die nahen und ertragsreichen Trachtgebiete fokussiert anfliegen und das Volk effizient mit Nahrung versorgen.



Team-Mitglieder sind voneinander abhängig. Sie müssen ihre verschiedenen Kompetenzen zusammenbringen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Dazu müssen sie nicht nur die Stärken und Schwächen untereinander (aner-)kennen, sie müssen auch ständig voneinander lernen und sich zur Vertretung befähigen. Ständiges Feedback und gegenseitige Unterstützung schaffen eine positive Historie und schweiß das Team zusammen. Ständige Anerkennung kleiner Erfolge motiviert zusätzlich. Damit versetzt sich ein Team in die Lagen auch ungewöhnliche und scheinbar unüberwindbare Hindernisse zu überwinden. Die mentale Stärke eines Teams spielt ab einem bestimmten Leistungsniveau eine immer stärkere Rolle. Auch dies ist sehr gut im Fußball zu beobachten, vor allem wenn der vermeintliche Außenseiter den übergroßen Favoriten besiegt.

Direkte persönlicher Kontakt und Anerkennung

Düfte und Flüssigkeiten sind die wichtigsten Kommunikationsmittel im Bienenvolk. Der Geruchssinn einer Biene ist mit dem eines Hundes vergleichbar. Eine direkte Kommunikation ist dafür notwendig. Auch die Königin, die ihren Bienenstock nach dem Hochzeitsflug nicht wieder verlässt (Ausnahme: beim Ausschwärmen zu einem neuen Zuhause), hat regelmäßig Kontakt ihrem im Volk.

Dafür kann sie verschiedene Botenstoffe erzeugen, so genannte Pheromone (chemische Verbindungen) die über die Hofbienen ihres Hofstaates effizient an alle Bienen im Volk weitergegeben werden. So wurde festgestellt, dass 10 Bienen innerhalb weniger Stunden ihren gefütterten gefärbten Sirup mit allen Bienen (20.000 – 30.000) im Volk geteilt hatten.



Auf dieselbe Weise, wie Nahrung im Volk verteilt wird, werden auch die Pheromone der Königin verteilt. Wird der Pheromone-Fluss der Königin unterbrochen, weiß innerhalb einer Stunde jede Biene im Volk, dass etwas nicht stimmt. Jede Biene eines Volkes hat also ungefähr den gleichen Versorgungsgrad mit Nahrung und Pheromonen.

Neben den Pheromonen der Königin ist auch der direkte Kontakt zu allen Bienen wichtig. Wenn die Königin mit Ihrem Hofstaat einmal am Tag über alle Brutwaben im Stock wandert wird sie von den Bienen kurz begrüßt, die dann ihrer Arbeit weiter nachgehen.

Auch die Sammlerbienen geben Pheromone aus der Natur an die Jungbienen weiter, sodass sich deren Wachstum verlangsamt und ein ausgeglichenes Verhältnis von Sammlerbienen (Außendienst) und Stockbienen (Innendienst) ergibt.

Eine Biene fliegt in ihrem Leben bis zu 380-mal zum Sammeln aus und legt dabei bis zu 285 Kilometer zurück. Eine enorme Anstrengung die eine hohe Motivation erfordert. Dafür werden ebenfalls die Pheromone der Königin benötigt. Dabei bekommen die Sammlerbiene nach jedem Flug Dank und Anerkennung, indem sie ihren Nektar an die anderen Bienen weiter verfüttern und im Gegenzug die begehrten Pheromone der Königin bekommen. Dieser ständige Austausch sorgt für Wertschätzung von kleinen Erfolgen.





Wie wichtig die Pheromone für ein Bienenvolk sind, kann an dem Verhalten des gesamten Volkes beobachtet werden. So verhält sich ein Bienenvolk friedlich und sanftmütig, wenn es ausreichend mit den passenden Pheromonen von der Königin versorgt wird. Andersherum sind Völker mit wenigen dieser Botenstoffe meist unruhig und reagieren oft mit Angriffen auch auf kleine Störungen (Stechvolk). Dies kann dann zum Beispiel passieren, wenn die Königin alt ist und ihre Fähigkeit Pheromone zu produzieren nachlässt oder ein Bienenvolk zu schnell wächst und die Pheromone nicht mehr für alle in ausreichender Menge von der Königin zur Verfügung gestellt werden können. Der Hofstaat und die Arbeiterinnen reagieren dann schnell und züchten neue Jungköniginnen, um eine alte Königin zu ersetzen oder damit sich das Volk aufteilen kann.

Der direkte persönliche Kontakt im Team eröffnet die Möglichkeit auf verschiedenen Ebenen zu kommunizieren und sich ständig durch Beobachtung abzugleichen. Unter diesen Umständen findet ein Team persönlich zusammen, gemeinsame Werte entstehen und ein feines Netz meist unbewusster Normen und Regeln bildet sich. Anerkennung und Wertschätzung sind, wie für die Bienen, ein essentieller Baustein für starke Teamleistungen. Dabei ergibt sich die Motivation nicht nur aus der Vorstellung ein großes Ziel zu erreichen, sondern vor allem aus der Anerkennung kleiner Erfolge und Fortschritte.

Fußballmannschaften zeigen vor allem beim Training und auch im Spiel wie gut es um ihre Chemie bestellt ist. Anerkennung einzelner Spielzüge und das gegenseitige pushen und anspornen, wenn Spielzüge misslungen sind, sowie das füreinander Kämpfen zeigen eine hohe Moral in der Mannschaft. Diese Moral kann so präsent werden, dass die generische Mannschaft mit Nervosität und Unsicherheit reagiert und kann zu einem selbstverstärkenden Prozess werden, der bis zur inneren Aufgabe des Kontrahenten führen kann. So geschehen in dem WM-Halbfinale Brasilien gegen Deutschland, am 8. Juli 2014, welches die deutsche Nationalmannschaft und spätere Weltmeister, legendär mit 7:1 in Brasilien gewonnen hatte.

Die Höchstleistung von Teams, ob bei uns Menschen oder bei den Bienen, ist eine flüchtige Fähigkeit die ständig aufs Neue erarbeitet werden muss. Immer wieder müssen Vision und Ziele zu einer gemeinsamen Basis führen, die Teammitglieder in wechselseitiger Abhängigkeit schnelle Erfolge erzielen und anerkennen, Wissen und Erfahrungen ausgetauscht werden und das alles in einer Umgebung, die persönliche Auseinandersetzung und Historie ermöglicht – und damit eine emotionale Bindung bietet.



Der Artikel wurde inspiriert von: Das Bienenstock-Prinzip: Was wir von Bienen für die Unternehmensführung lernen können

Autor: Dieter Schürer; 2014, 1. Auflage; Haufe Gruppe; Freiburg, München

Was können Sie als nächstes tun?

Wenn Sie, vor der Aufgabe stehen, den Anfang im Teamcoaching richtig machen zu wollen, dann unterstützen wir Sie gerne.

**Sprechen Sie doch einfach eine Stunde kostenfrei mit einem unserer Agile Coaches!
Wir von HOOD geben Ihnen gerne Anregungen und Antworten auf Ihre persönlichen Fragen in einem gemeinsamen und vertraulichen Gespräch mit einem unserer Fachexperten.**

Vereinbaren Sie unkompliziert unseren Rückruf per Mail: info@hood-group.com

Wir freuen uns auf Sie!