

## Mit Delphinen zum Erfolgs-Team

von Sabine Meinert

Wenn Delphine auf die Jagd gehen, kreisen sie einen Fischschwarm ein und lassen ringsherum Blasen aufsteigen. Der Beuteschwarm wird so auf engem Raum zusammengetrieben. Dann verlässt ein Delphin nach dem anderen seinen Platz, fängt sich einen Fisch und kehrt auf seine Position zurück. Jeder bekommt Gelegenheit, satt zu werden.



Strategisches Vorgehen erkennt Unternehmens- und Personalberater Rolf-R. Bergerhausen in dem Jagdverhalten der Delphine. Sie können ihr Ziel nur gemeinsam erreichen. Dazu müssen sie vorausschauend dahin schwimmen, wo Fischschwärme sich gern tummeln. Die Meeressäuger müssen neugierig und kreativ nach Wegen suchen, zusammen aktiv zu werden und jeder für sich an seinem Platz Verantwortung übernehmen. Und sie erreichen so mit weniger Aufwand mehr als einzeln jagende Tiere – eine so genannte Win-win-Situation.

### „Denkzeuge“ und „Fühlzeuge“

Unternehmensberater  
Rolf-R. Bergerhausen

In den meisten Unternehmen, so Bergerhausen, ist derart perfektes Teamwork - obwohl längst als erfolgssteigernder Faktor anerkannt – eher selten. Denn nicht jede Arbeitsgruppe ist ein Team. Die Frage ist deshalb: Wie kann das Potential einer Gruppe genutzt werden, um ein Team oder gar ein Hochleistungsteam zu entwickeln? Unternehmen, die neben den technischen Abläufen auch die sozialen Faktoren optimiert haben, werden die nächsten Jahre maßgeblich gestalten und prägen, ist nicht nur Bergerhausen überzeugt. Seminare nach dem Team-Management-System von Charles Margerison und Dick McCann haben z.B. derzeit Konjunktur.

Die Entwicklung und Einbindung von harten, weichen als auch kommunikativen Faktoren steht dabei im Vordergrund. Laut Bergerhausen gilt es, nicht nur die „Denkzeuge“, sondern auch die „Fühlzeuge“ zu verbessern. Auch bei Delphinen sind neben den Muskeln stets alle Sinne aktiv, verweist er auf sein Beispiel aus der Tierwelt. Spielerisch und kooperativ entwickeln die Meeressäuger alle Fähigkeiten weiter.



### Der richtige Mix macht's

Wie Erfahrungen zeigen, entstehen Teams aber selten spontan. Aufgabe des Unternehmers bzw. der Führungskräfte ist es daher, die richtige Mischung der Mitglieder eines Teams herauszufinden - ein wichtiger Grundstein für den Erfolg. Außerdem muss jeder Mitarbeiter dort positioniert werden, wo er seine Talente am besten entfalten kann.

In einer Arbeitsgruppe ist das nicht der Fall – Kollegen arbeiten nebeneinander, aber nicht miteinander. Sie tauschen Informationen aus, jedoch nicht mehr. Es gibt keine gemeinsame Herausforderung, Verantwortung wird nur für den eigenen Arbeitsbereich übernommen.

Von Delfinen lernen:  
Gemeinsinn, Wissbegier,  
strategisches Handeln

### Stärken, Schwächen, Ziele

Auf dem Weg zum Team beginnt die Gruppe laut Bergerhausen, sich Gedanken über ihren Existenzzweck zu machen. Was wollen wir erreichen? Warum sollen wir zusammenarbeiten? Wie können wir das tun, wo sind unsere Stärken? Wie Delphine müssen die Team-Mitglieder dabei ständig dazulernen. Denn nur so kommt es zu echten Innovationen.

Auf dem meist langen Weg zum Team durchläuft die Gruppe nach Bergerhausens Theorie mehrere Phasen. Manchmal wird eine übersprungen, in anderen Phasen stecken die Gruppenmitglieder oft regelrecht fest. In der Testphase kennen sich die Mitarbeiter kaum, tasten sich ab, sind höflich und vorsichtig, an vielen Stellen aber auch unpersönlich und gespannt.

## Kampf und Integration

In der Kampfphase werden unterschwellige Konflikte offenbar. Es kommt zu Konfrontationen, Cliques bilden sich heraus. In einer solchen Atmosphäre ist das Arbeiten mühsam. Die nächste Stufe ist die Organisationsphase, in der neue Umgangsformen und Verhaltensweisen entwickelt sowie Rollen neu definiert werden. Standpunkte werden diskutiert, die Mitarbeiter geben sich gegenseitig Feedback.

Phase 4 wird als Integrationsphase erlebt. Die Gruppe erweist sich inzwischen als offen, solidarisch und hilfsbereit. Auf Anforderungen wird flexibel reagiert, Ideenreichtum gefördert. Hakt es bei einem Mitglied, springt ein anderes ein. Jeder einzelne ist bereit, mit anderen gemeinsam den Dienst an der Idee oder am Unternehmensziel zu erbringen – wie in einem Orchester, das nur dann gut harmoniert, wenn jeder Musiker seinen Part in Abstimmung mit den anderen perfekt spielt. Kurz: Die Gruppe ist zu einem leistungsfähigen Team zusammengewachsen.

## Wir-Gefühl und Identifikation

Aber was macht eigentlich ein echtes Team aus? Bergerhausen zufolge besteht es aus einer kleinen Anzahl von Mitarbeitern, die sich in ihren Fähigkeiten ergänzen. Die Team-Mitglieder engagieren sich für den angestrebten Erfolg. Ein klares Wir-Gefühl herrscht vor, in dem sich Team-Mitglieder auch gegenseitig zur Verantwortung ziehen.

Hochleistungsteams siedelt der Personalberater Bergerhausen eine Stufe höher an. Sie beruhen auf optimierten Leistungen sowohl der Einzelnen als auch der Gruppe, die für ein gemeinsames Ziel erbracht werden. Jeder trägt seinen Teil bei und unterstützt die anderen – auch in Bezug auf die persönliche Entwicklung. Die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen sowie dem Team sind hoch. Abläufe werden regelmäßig kritisch überprüft. Grundvoraussetzung dafür ist ein respektvoller Umgang miteinander.

## Was können Führungskräfte tun

Unternehmer oder Führungskräfte, die sich fragen „Wo stehen meine Mitarbeiter?“, müssen deshalb neben der zu bewältigenden Aufgabe zunächst die professionellen Voraussetzungen, Fähig- und Fertigkeiten der Mitarbeiter analysieren. Außerdem: Wie professionell gehen die Mitarbeiter mit sich selbst um? Welche bewussten und unbewussten Werte und Überzeugungen steuern das Tun jedes Einzelnen?

Um die Teambildung zu unterstützen, müssen nicht nur gute Rahmenbedingungen geschaffen werden: In der Testphase kann die Orientierung gefördert werden, indem Ziele und Aufgaben klar definiert werden. Später unterstützt regelmäßiges Feedback. Auch das Durchhaltevermögen sollte gestärkt werden, indem zum Beispiel Teilerfolge öffentlich gemacht werden.



„Kennen kein Magengeschwür: Delphine tragen Konflikte sofort aus“

Bergerhausen plädiert für eine Unternehmenskultur, die von Offenheit, Ehrlichkeit und stetigem Lernen geprägt ist. Auch Fehler müssen erlaubt sein. Ansonsten lähme die Angst vor falschen Schritten und Entscheidungen. Von den Delphinen könnten Gruppenmitglieder zudem lernen: Konflikte werden sofort gelöst. Wer zu oft runterschluckt, was ihn stört, bekommt nicht nur ein Magengeschwür. Er verwendet auch zu viel Energie darauf, sich über ein Problem zu ärgern, anstatt das anvisierte Ziel zu erreichen. Von Magengeschwüren bei Delphinen hat man noch nie gehört, sagt Bergerhausen.

### Im Blick behalten: Entwicklung des Teamleiters

Genauso wichtig ist die Frage: Welches Profil braucht der Teamleiter? Häufig sind es auch bei ihm die „weichen Faktoren“, die entscheidend zum Erfolg beitragen. Carly Fiorina, ehemalige Konzernchefin bei HewlettPackard, prägte den Begriff von Ethik im Unternehmen. Sie forderte von Führungskräften nicht nur das richtige Fachwissen und ein tolles Examen, sondern auch hohe soziale Kompetenz.

Teamfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Konfliktfähigkeit sind also gefragte Schlüssel-Qualifikationen. Weiterhin gilt es, die Mitarbeiter zu motivieren, ihrer Arbeit Sinn zu geben, den Wert ihrer Leistung innerhalb des Unternehmens zu erhöhen. Bergerhausens Rat: mehr auf die Stärken des Unternehmens und des Teams

fokussieren, weniger auf die 5 Prozent, die üblicherweise nicht rund laufen.

### **Selbst-Kompetenz gefragt**

Daneben gilt die Selbst-Kompetenz als wichtige notwendige Eigenschaft für Führungskräfte: Wie geht der Teamleiter mit sich selbst um? Welche Werte und welches Menschenbild vertritt er? Kann er Menschen gut beurteilen? Wie entwickelt er sich selbst weiter?

Das Fachwissen eines Teamleiters, sein Organisationstalent und die Fähigkeit zur Analyse sowie zum Erarbeiten kreativer Lösungen sollten dabei nicht in Frage stehen. Er muss Vorhandenes kritisch hinterfragen und gleichzeitig Chancen und Risiken von Neuem abwägen können.

### **Gemeinsame Erlebnisse fördern**

Für den Teamleiter ist wichtig, die Mitarbeiter dabei zu unterstützen, einen Gemeinschaftssinn zu entwickeln. „Er hat dafür zu sorgen, dass seine Beschäftigten wissen, warum sie etwas tun – wie ein Trainer“, so Bergerhausen. Dabei können auch gemeinschaftliche Ausflüge oder Erlebnisse helfen. Vor der inflationären Vergabe von Incentive-Reisen warnt der Personalberater jedoch.

Was zählt, ist zudem Vertrauen. Die Arbeitsleistungen verschlechtern sich deutlich, wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, ständig reglementiert und kontrolliert zu werden, wie ein Experiment der Universitäten Bonn und Zürich zeigt. (Armin Falk, Michael Kosfeld: Distrust – The Hidden Cost of Control, IZA, Juli 2004) Freiraum dagegen stärkt die Leistungsbereitschaft.

### **Effekt: zufriedенere Kunden**

Welchen Effekt ein gutes Team auf den Unternehmenserfolg hat, lässt sich an vielen Stellen beobachten: Motiviertere Mitarbeiter bringen nicht nur selbst mehr Leistung, sie übertragen ihre Begeisterung auch auf Kollegen - und vor allem Kunden. Das schlägt sich häufig in größeren Aufträgen und mehr Neukunden nieder, so die Erfahrung bei der Unternehmensberatung Phinus Consult. Oft reduziert sich die Zahl der Beschwerden, die Zahlungsmoral der Kunden steigt. Auch die Innovationsquote im eigenen Haus verbessert sich entscheidend.

Das Thema „Motivation – Leistung – Erfolg: Von der Gruppe zum Hochleistungsteam“ steht auch auf der Tagesordnung der 6. Langen Nacht der Weiterbildung am 10. Juni 2005. Unter dem Motto „Vorsprung durch Bildung!“ informiert das Institut für Weiterbildung an der Hamburger Universität für Wirtschaft und Politik über berufsbegleitende Studiengänge und Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung.

---

## **Checkliste**

Prüfen Sie mit einem Kurz-Check, wo das Team-Potenzial in Ihrem Unternehmen liegt:

- Sind die Mitarbeiter bereit und fähig, neue Aufgaben zu übernehmen und sich dafür in neuen Gruppen zu organisieren?
- Sind die Beschäftigten Neuerungen gegenüber aufgeschlossen und probieren gemeinsam Neues aus?
- Sind mindestens 50 Prozent der wichtigen Fach- und Führungskräfte jünger als 50 Jahre?
- Haben die Mitarbeiter innerhalb des vergangenen Jahres an durchschnittlich zwei Fortbildungen teilgenommen?
- Gibt es ein lebendiges „Miteinander“ in der Belegschaft? (gutes Betriebsklima, gemeinsame Aktivitäten)
- Zählen Ideen, Kreativität und Begeisterung der Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?
- Gibt es ein Vertrauensverhältnis zwischen Beschäftigten und Führungskräften?

Bei einer oder mehreren Nein-Antworten, sollte an der Team-Bildung verstärkt gearbeitet werden, rät Rolf-R. Bergerhausen.

---

**Rolf-R. Bergerhausen** ist Unternehmens- und Personalberater bei Phinus Consult. Die Beraterfirma führt Einzelcoachings, Teamtrainings, Workshops und Seminare

für Fach- und Führungskräfte vor allem in den Bereichen Werbung, IT, Gesundheitsmanagement, öffentliche Verwaltung sowie der Auto- und Luftfahrtbranche durch.

---

ftd.de, 08.06.2005

© 2005 Financial Times Deutschland, © Illustration: Sysvision, AP