

Egoismus war gestern:

Zusammenarbeit ist
der Schlüssel zum
Unternehmenserfolg

www.jutta-reichelt.de



Beginnen wir von ganz vorn: in der Steinzeit. Einzelgänger hatten es damals schwer, denn Zusammenhalt und Kooperation waren wichtige Faktoren für das eigene Überleben. Ein Mammut ließ sich schließlich nicht allein erlegen. Daher wurde in Gruppen gejagt, bei denen die Zusammenarbeit, Kommunikation und Koordination über Erfolg oder Misserfolg entschieden. Das Arbeiten innerhalb einer Gruppe oder eines Teams ist also schon von Anfang an tief in uns verankert.

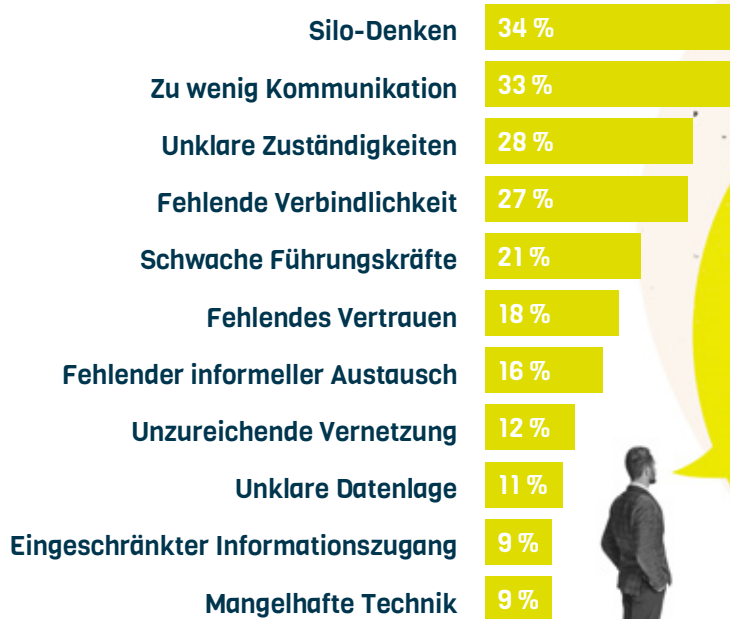
Selbstverständlich leben wir heute nicht mehr in Höhlen und kaum jemand jagt sein Essen noch selbst, doch für die meisten Tätigkeiten ist Teamarbeit nach wie vor essenziell. Wann immer mehrere Menschen an einem gemeinsamen Ziel arbeiten, entsteht ein Team – die effektive Zusammenarbeit hängt dabei stark von der Teamfähigkeit der einzelnen Mitglieder ab und wie diese geführt werden. Entscheidend dabei sind heute vor allem Faktoren wie Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Empathie, Vertrauen und Eigenverantwortung.

Führung, Team, Zukunft: Warum Zusammenarbeit das A und O für Unternehmen ist

Ob gemeinsam im Büro oder mittels digitaler Kommunikationstools über Städte, Länder und sogar Kontinente hinweg: Führungskräfte und Mitarbeitende sind in Teamstrukturen eingebunden. Die Führung ist besonders gefragt, wenn es darum geht, die Zusammenarbeit zu verbessern und trägt maßgeblich dazu bei, dass Teams erfolgreich sind oder nicht.

Im Jahr 2021 veröffentlichte die Stauf AG eine Studie, die unter anderem die wichtigsten Gründe aufzeigt, warum die Zusammenarbeit in Unternehmen leidet. Coronabedingt nannten hier mehr als 50 % der Befragten, dass der fehlende informelle Austausch die Zusammenarbeit gefährdet. Dieser hat sich nun teilweise wieder eingestellt, doch nach wie vor arbeiten viele Menschen remote, hybrid oder im Homeoffice. Richten wir die Aufmerksamkeit auf die Gründe, was bereits vor Corona der Zusammenarbeit im Weg stand, wird klar, dass es nach der Pandemie nicht viel anders ist. Silo-Denken, zu wenig Kommunikation und unklare Zuständigkeiten sind die Killer der Zusammenarbeit.





Quelle: Staufen AG

**Welche Gründe
standen auch schon
vor Corona einer guten
Zusammenarbeit in
Ihrem Unternehmen
entgegen?**

All dies sind Faktoren, an denen aktiv gearbeitet werden sollte. Immer wieder erlebe ich, dass in Teams nicht miteinander gesprochen wird, jeder für sich arbeitet und niemand so recht weiß, was die anderen machen. In der Konsequenz führt dies zu Chaos, Überforderung und schlechten Ergebnissen. Wer dies vermeiden möchte, sollte sich daher einmal fragen:

- » Warum sprechen die Menschen in meinem Team nicht miteinander?
- » Wann und wie kommunizieren wir?
- » Wie gestalten wir unsere Meetings?
- » Wird klar und transparent über zum Beispiel den Stand eines Projekts gesprochen?
- » Kennt jeder im Team seine Rolle?
- » Schwelen Konflikte im Team, die aufgearbeitet werden müssen?

Konflikte – die häufigste Blockade in Teams

Die letzte Frage führt mich zu einem der häufigsten Gründe, warum sich die Mitarbeitenden gegenseitig blockieren. Oft wird der Arbeitsalltag in Unternehmen von Konflikten

und Missverständnissen bestimmt sowie davon, dass die Mitarbeitenden im Team nicht an einem Strang ziehen. Die Menschen entfernen sich immer weiter voneinander, was durch die neuen Arbeitsmodelle noch angeheizt wird. Ob ein Wir-Gefühl im Team entsteht, hängt sehr stark von der Führung ab. War früher die Sachebene noch das Nonplus-ultra für eine Führungsperson, geht es heute in erster Linie darum, Menschen zu führen. Sie als Individuen zu sehen, die Bedürfnisse zu erkennen und Werte zu verstehen und sie zusammenzubringen.

Wenn Menschen zusammenarbeiten, treffen unterschiedliche Persönlichkeiten, Arbeitsweisen, Meinungen und Erfahrungen aufeinander. Es ist daher natürlich, dass Reibung entsteht und es zu Konflikten kommt. Eine hitzige Diskussion, ein verbaler Schlagabtausch oder ein Wortgefecht sind nicht ungewöhnlich, doch sie machen noch keinen schwerwiegenden Konflikt aus. Problematisch wird es vor allem, wenn Streitereien andauern, nicht angesprochen oder auf persönlicher Ebene ausgetragen werden. Konflikte belasten die Beteiligten, behindern Arbeitsprozesse, verursachen Kosten und sorgen für schlechte Stimmung im gesamten Team.

Aus einer Studie des Herstein Instituts für Management und Leadership ging hervor, dass 15 % der täglichen Arbeitszeit in Deutschland auf Konflikte verwendet wird. Der volkswirtschaftliche Schaden von Konflikten beläuft sich laut Schätzungen des Instituts der deutschen Wirtschaft auf 50 Milliarden Euro pro Jahr. In Anbetracht dieser Zahlen sollten sich insbesondere Führungsperson vor Augen führen, dass Menschen keine seelenlosen Maschinen sind, die nur dafür geschaffen wurden, Output zu generieren, sondern Emotionen, Bedürfnisse, Ziele und Wünsche haben. Unser Miteinander bringt oftmals fragile Themen mit, die schnell aus der Balance geraten können.

Das Miteinander folgt unbewussten Regeln

Egal, wie komplex Menschen und das Miteinander sind, so folgt es doch gewissen Regeln. Für diese gibt es Modelle – die natürlich nicht alles in Gänze darstellen – doch sehr nützlich sind, um Wissen aufzubauen und den einzelnen Mitarbeitenden sowie Dynamiken in Gruppen besser zu verstehen. Um ein grundsätzliches Wissen über Teamdynamik aufzubauen, sind zum Beispiel die 10 Systemgesetze nach Dr. Bishop zu empfehlen:

1. Zugehörigkeit (kein Ausschluss)
2. Anerkennung, Wertschätzung, Respekt
3. Gleichgewicht von Geben und Nehmen
4. Früher vor später hat Vorrang
←
5. Höhere Verantwortung/höherer Einsatz hat Vorrang
←
6. Höhere Kompetenz/mehr Wissen hat Vorrang
←
7. Neues System vor altem System
8. Gesamtsystem vor Einzelperson oder Untersystem
9. Aussprechen/ankennen, was ist
10. Ausgleich schaffen



Treten Menschen in einem System, sprich einem Team, einer Arbeitsgruppe, einer Abteilung oder eines Unternehmens in die Interaktion, folgen sie intuitiv bestimmten Gesetzen, die unter anderem ihren Grundbedürfnissen entsprechen. Diese braucht man nicht kennen, um genau nach ihnen zu handeln. Sie fungieren wie die Naturgesetze: Ob man sie kennt oder nicht, sie wirken.

Wird eines dieser Gesetze gebrochen, führt das zu einer Systemverletzung, die sich in einer Störung des Miteinanders, einem Konflikt oder, wenn die Verletzung auf breiter Ebene etabliert ist, zu einer Störung in der Unternehmensatmosphäre und -kultur führen.

Auf den ersten Blick wirken Konflikte komplex, dabei ist ihr Ursprung oftmals einfach Natur – ein verletztes Grundbedürfnis, was wieder in Balance kommen möchte. Erweitertes Hintergrundwissen über die Systemgesetze und den Menschen an sich, erleichtert es ein motiviertes Miteinander aufzubauen.

Man kann die Systemgesetze sehr gut nutzen, um das eigene System unter die Lupe zu nehmen, ob im Gespräch mit der Führungsperson oder gemeinsam als Teambuildingmaßnahme. Wo sind, welche Verletzungen erlebt worden? Sind sie einzeln vorhanden oder sind sie schon in die Teamkultur übergegangen? Wurden die Punkte offen angesprochen oder sind sie im Sande verlaufen?

Positives aus Konflikten ziehen

Auch wenn Konflikte Einschnitte in der Zusammenarbeit darstellen können, nervig sind und im schlimmsten Fall sogar Kollegen, Teams oder ganze Unternehmen entzweien können, so bringen sie auch Positives mit sich. Werden sie bereinigt und die Emotionen dahinter aufgearbeitet, kann man wieder gut zusammenarbeiten. Teilweise braucht es sogar Konflikte, um neue Regeln für sich zu finden und neue Normen aufzustellen und die gemeinsame Arbeit wieder auf die Sachebene zu bringen.

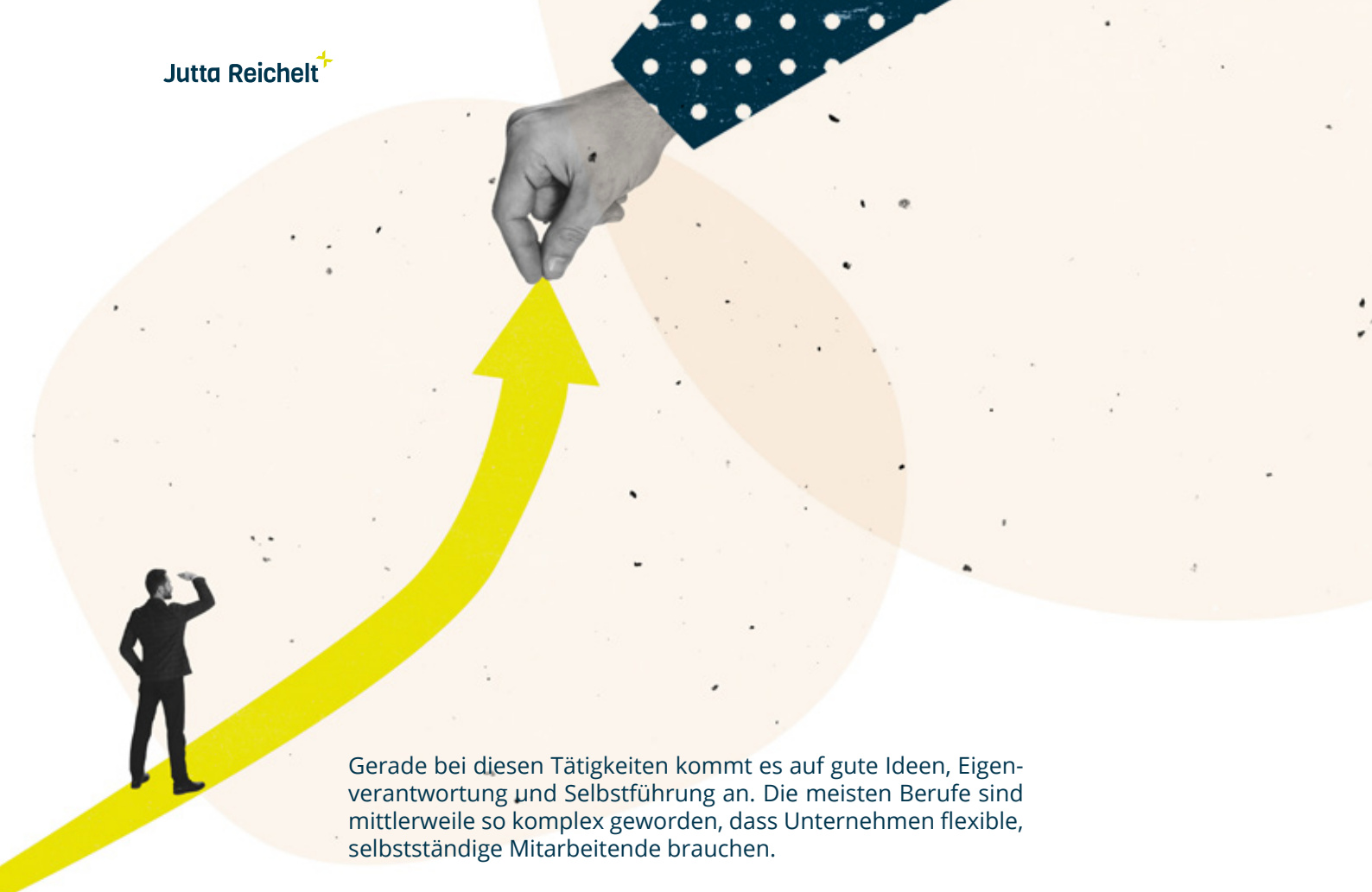
Sind Führungspersonen zum Beispiel durch ein entsprechendes Coaching darin geschult, mit Konflikten in ihren Teams umzugehen, können die Vorteile daraus genutzt werden.

Konflikte ...

- » fördern die Weiterentwicklung
- » offenbaren Chancen
- » regen dazu an, sich eine Meinung zu bilden
- » fördern positive Veränderung
- » klären unangenehme Situationen
- » lenken die Aufmerksamkeit auf wichtige Themen
- » ermöglichen Innovation
- » verbessern Abläufe und Prozesse
- » fördern die Selbsterkenntnis

Erfolgreiche Zusammenarbeit durch Eigenverantwortung

Neben der Konfliktfähigkeit ist es vor allem die Eigenverantwortung, die Teamarbeit zum wertvollen Erfolgstreiber in Unternehmen macht. «Schrauben Sie mal die Teile zusammen. Ich werde das nachher kontrollieren.» Anweisung und Kontrolle – eine Art der Führung wie sie früher üblich war. Das mag damals, in einer Zeit, in der Routinearbeiten an der Tagesordnung waren, funktioniert haben. Disziplin und Gehorsam waren einst wichtige Grundlagen für den Erfolg eines Unternehmens. Heute allerdings werden Routinearbeiten zunehmend automatisiert und der Mensch rückt als Wissensarbeiter in den Fokus.



Gerade bei diesen Tätigkeiten kommt es auf gute Ideen, Eigenverantwortung und Selbstführung an. Die meisten Berufe sind mittlerweile so komplex geworden, dass Unternehmen flexible, selbstständige Mitarbeitende brauchen.

In absehbarer Zukunft wird ein Großteil der Unternehmen digital sein und Agilität eine entscheidende Zutat für den Erfolg. Genau dann braucht es Menschen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung. Führungskräfte möchten vermehrt Verantwortung an ihre Mitarbeitenden abgeben, um die Selbstorganisation im Team zu steigern und somit die Produkte und Dienstleistungen weiterzuentwickeln. Doch wie so oft fängt es bei der Führungsperson selbst an.

Einige hilfreiche Fragen diesbezüglich sind:

- » Kann die Führungsperson wirklich Verantwortung abgeben oder spricht sie nur darüber, dass andere die Verantwortung nicht übernehmen können?
- » Bringt sie den Mitarbeitenden Vertrauen entgegen?
- » Dürfen die Mitarbeitenden Fehler machen und werden diese als wertvolle Lernerfahrung genutzt?
- » Werden die Mitarbeitenden „geschützt“, sodass sie nicht mit Arbeit überladen sind und sich dementsprechend auch neuen Verantwortungsbereichen widmen können?
- » Welche konkreten Erwartungen haben Führungspersonen an die Mitarbeitenden und umgekehrt und wie wurden diese bereits kommuniziert?
- » Befinden sich alle Mitarbeitenden auf der richtigen Position, um Verantwortung zu übernehmen oder sind sie unpassend positioniert bzw. benötigen sie noch Unterstützung?
- » Übernehmen die Mitarbeitenden zwar Verantwortung, stoßen allerdings an ihre Grenzen, wenn es an die Umsetzung geht? Gibt es möglicherweise Blockaden hinsichtlich der Schnittstellen mit anderen Teams?
- » Wie transparent sind die Rahmenbedingungen der Teams und der einzelnen Mitarbeitenden?

Grundlagen, um die Eigenverantwortung zu fördern

Menschen werden nicht von heute auf morgen Verantwortung übernehmen. Teilweise braucht es neue Strukturen und Denkweisen sowie anfänglich die Unterstützung der Führungsperson. Diese sollte ihr Team Schritt für Schritt an mehr Verantwortung heranführen und es für die neue Arbeitsweise begeistern. Damit dies möglich ist, müssen jedoch einige Voraussetzungen gegeben sein.

Die Basis legen

Vision, Mission, Purpose, Identifikation mit dem Unternehmen – diese Punkte werden nach wie vor häufig von Führungspersonen unterschätzt. Dennoch sind sie die Basis für eigenverantwortliches Arbeiten. Wenn die Mitarbeitenden verstehen, warum und wofür sie etwas tun, welchen Sinn ihre Arbeit hat und welchen Beitrag sie dazu leisten, sind sie motivierter, Verantwortung zu übernehmen.

Die Rahmenbedingungen definieren

Damit Autonomie und Selbstorganisation überhaupt möglich sind, muss ein Rahmen gesteckt werden. In der agilen Welt gibt es eine Vielzahl an großartigen Methoden und Tools, doch es bringt nichts, allein darauf zu setzen. Führungspersonen sollten Leitplanken vorgeben, innerhalb derer sich die Mitarbeitenden bewegen und Verantwortung übernehmen.

Eine klare Rollenverteilung

Es muss klar sein, wie das Team zusammengestellt wird und wer die Verantwortung für welchen Bereich trägt. Je mehr die Mitarbeitenden selbst bestimmen können, welche Rolle sie übernehmen, desto mehr stehen sie dahinter. Wer einfach in die Verantwortung gezwungen wird, ohne dies zu wollen oder sich mit seiner Rolle nicht identifizieren kann, wird weder die Verantwortung übernehmen noch die besten Ergebnisse erreichen. Die Hierarchie ist dabei nicht ausschlaggebend für die Rollenverteilung – wenn jemand die Verantwortung hat, bedeutet das nicht, dass niemand mehr Ideen einbringen darf.

Transparente Kommunikation

Sind die Rollen verteilt, braucht es auch den nötigen Freiraum für die neuen Aufgaben. Dafür ist eine transparente, wertschätzende Kommunikation unerlässlich. Hilfreich hierfür sind zum Beispiel Scrum-Formate wie das

Daily Stand-up und Reviews sowie einfache Projektmanagement-Tools. Ziel ist es vor allem, die Aufgaben sichtbar zu machen, sodass alle Teammitglieder und Führungspersonen sehen, woran gerade gearbeitet wird, wer zuständig ist und wie der aktuelle Stand ist.

Die Zusammenarbeit zum Erfolg führen

Fakt ist, dass es heute kaum einen Job gibt, in dem man nicht mit anderen Menschen zusammenarbeitet. Deshalb möchte ich abschließend die wichtigsten Erfolgsfaktoren hierfür noch einmal kurz zusammenfassen.

Vision. Ein gemeinsames Ziel, welches wie ein „Leitstern“ über dem Team steht, hilft dabei, dass alle an einem Strang ziehen und ihren Beitrag zum großen Ganzen erkennen.

Soft Skills. Insbesondere Führungspersonen müssen sich darüber im Klaren sein, dass sie mit Menschen arbeiten, die alle unterschiedlich sind – in ihren Stärken, Schwächen, Bedürfnissen, Zielen usw. Deshalb gilt fortwährend an Soft Skills wie beispielsweise der Empathie-Fähigkeit, dem intrinsischen Motivationsaufbau und der Kommunikationsfähigkeiten zu arbeiten.

Vertrauen. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es unerlässlich, Vertrauen im Team aufzubauen. Das heißt auch, die Kontrolle abzugeben und alle Mitglieder eigenverantwortlich handeln zu lassen. Außerdem muss jeder darauf vertrauen können, dass er oder sie respektiert wird und Raum hat, sich auszudrücken.

Rituale. Gemeinsame Rituale stärken den Teamgeist und können auch außerhalb eines Teammeetings stattfinden. Ein Team-Mittagessen einmal pro Woche, gemeinsame Pausen oder ein kurzer Wochenausklang sind ein großartiger Weg, sich besser kennenzulernen und auf persönlicher Ebene zu begegnen.

Anerkennung. Wertschätzung ist wesentlich für den Zusammenhalt im Team. Die Arbeit des Teams wertzuschätzen, ist in erster Linie Aufgabe der Führungsperson, doch jeder sollte sich umschauen und sich trauen, Lob auszusprechen, wenn es angebracht ist. Anerkennung bedeutet auch, gemeinsame Erfolge zu feiern.

Gemeinsam zum Wir-Gefühl – lassen Sie es uns anpacken

Zahlreiche Studien und Untersuchungen bestätigen, dass zufriedene, glückliche und engagierte Mitarbeitende einen großen Anteil am Unternehmenserfolg ausmachen. Neben allgemeinen Rahmenbedingungen spielt es dafür vor allem eine Rolle, wie das Team aufgestellt ist, um gemeinsam Ergebnisse zu erzielen. Läuft die Zusammenarbeit reibungslos, herrscht eine offene und transparente Kommunikation, werden Konflikte schnellstmöglich gelöst und ziehen alle an einem Strang, wird die Kraft des Wir-Gefühls entfesselt. Doch der Weg dorthin ist in der Praxis oft mit vielen Herausforderungen verbunden.

Mit mir haben Sie eine integrere und strategisch denkende Gefährtin und Ratgeberin für Ihre Organisationsentwicklung an der Seite. Gemeinsam stärken wir die Zusammenarbeit in Ihren Teams und erwecken die Wir-Kultur zum Leben. Mit perfekt auf Sie und Ihre Bedürfnisse zugeschnitten Coachings, Trainings und Workshops befähigen wir Ihre Führungspersonen und Mitarbeitenden für eine gelingende und erfolgreiche Zusammenarbeit.



Jutta Reichelt

Agile Coach | Systemische Organisationsentwicklerin (DGSF)

Kirschplantage 17 | 22926 Ahrensburg
T: +49 170 7716631 | kontakt@jutta-reichelt.de
www.jutta-reichelt.de