

Management und Führung in der WIR-Kultur: 10 Tipps zur Team-Kooperation ohne Silomentalität

 berufebilder.de/management-fuehrung-team-kooperation

Unsere Arbeitswelt wird von neuen Anforderungen geprägt. Abläufe gestalten sich heute komplexer und vernetzter denn je. Unternehmen reagieren, indem sie ihre Organisation mit Matrixstrukturen und Projektarbeit anpassen. Doch das genügt nicht. 10 Tipps wie es besser geht.

Problemlösung braucht neue Denkweisen

„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind“

Diesen Zusammenhang definierte bereits Albert Einstein. Trotzdem dominieren die alten Denkweisen in vielen Unternehmen nach wie vor das Handeln. Sie stammen aus dem Industriezeitalter und heißen Wettbewerb und Arbeitsteilung. Heute bewegen wir uns längst im Wissenszeitalter, was nicht nur neue Methoden und Organisationsformen, sondern einen neuen Mindset erfordert.

Kompetenzgerangel blockiert neue Lösungsansätze

Das tägliche 9-Uhr-Meeting aller Abteilungsleiter wird so oder ähnlich in vielen großen Unternehmen praktiziert. Dort werden aktuelle Informationen ausgetauscht und Probleme besprochen. Alle sind sich einig, dass das eine gute Maßnahme ist.

Doch häufig läuft es nicht so toll, wie es klingt. Treten Probleme auf, passiert es regelmäßig, dass sich selbst erfahrene Abteilungsleiter anschreien. Statt nach Lösungen zu suchen, gibt es gegenseitige Schuldzuweisungen. Workshops zur Reflektion solcher Verhaltensweisen und Vereinbarungen beseitigen das Problem nur bedingt. Das Kompetenzgerangel bleibt trotzdem an der Tagesordnung.

Instrumente für agiles Arbeiten

Dabei ist die Idee solcher festen Abstimmungstreffen durchaus sinnvoll. Der Informationsfluss wird gefördert und auf Probleme kann schnell reagiert werden. Ein zentrales Instrument agilen Arbeitens. Es funktioniert aber nicht, wenn die Beteiligten noch in alten Denk- und Verhaltensmustern verhaftet sind.

Sobald der Druck hoch ist, gewinnen diese das Oberwasser. „Wenn es darauf ankommt“ spielt es plötzlich keine Rolle mehr, was nüchtern betrachtet absolut einleuchtet und als wünschenswert angesehen wird. Dann übernimmt der Wettbewerbsmodus die Führung mit dem Ergebnis: Einer gewinnt und viele verlieren.

Interne Konkurrenz schädigt die Unternehmenskultur

Ein Wettbewerbstreiber ist auch die Führungskultur. Sind die Verantwortlichen noch vom alten Schlag, wird einfach der Druck auf den Einzelnen erhöht, wenn es einmal nicht läuft wie es sollte. Auch dass Abteilungen gegeneinander ausgespielt werden, passiert immer wieder. Frei nach dem Motto: „Wir wissen doch, dass die in der Entwicklung keinen Plan haben.“

Da müsst ihr in der Produktion jetzt mal euer Ding machen.“ Hauptsache die Zahlen stimmen zum Quartalsende. Konkurrenz belebt ja das Geschäft. Das ist ein Grundsatz, der im Zeitalter der Industrialisierung entwickelt wurde und sehr lange wirtschaftlichen Erfolg bescherte. Heute wirkt sich eine starke unternehmensinterne Konkurrenz schädlich auf das Geschäft aus.

Das Clan-WIR reicht nicht mehr

„Einer sagt an und die anderen machen loyal mit“. So haben unsere Großväter und Väter gearbeitet. Nach diesem Clan-WIR sehnen sich viele ältere Mitarbeiter zurück. „Früher war das ein ganz anderes Klima. Da hat man dem Unternehmen noch etwas bedeutet, da war man etwas wert.“ Dieses Gefühl verspricht Geborgenheit. Wer mitmacht ist sicher.

Doch das Arbeitsergebnis ist auf den Horizont der jeweiligen Führungskraft reduziert. Der einzelne Mitarbeiter ist in diesem Denkschema eher unmündig. Noch heute ist diese Struktur vor allem in Familienbetrieben anzutreffen. In einem komplexen Umfeld bleibt der Betrieb mangels Agilität aber schnell auf der Strecke. Dass Mitarbeiter, die es vorziehen, eigenverantwortlich zu denken und zu handeln, nicht lange dort arbeiten werden, ist nur eine sich daraus ergebende Konsequenz.

Zusammenarbeit im Team: Silomentalität hat ausgedient

Bis ins Kleinste durchstrukturiert und geregelt sind Arbeitsprozesse beim Amtsstuben-WIR. Dem Einzelnen wird mehr Verantwortung übergeben. Alles ist so hervorragend durchorganisiert, dass jeder Mitarbeiter das wofür er zuständig ist unabhängig bearbeiten kann. Behörden haben es darin zur Perfektion gebracht.

Aber auch Unternehmen setzen auf diese Form der Arbeitsteilung, weil dieses Prinzip den Arbeitsprozess beschleunigt. Abteilungen können unabhängig von anderen mit ihrem eigenen Wissen und Ressourcen arbeiten und sich auf eigene Ziele fokussieren. Die Gefahr liegt im fehlenden Blick oder dem mangelnden Interesse für externe Beziehungen und Zusammenhänge, bekannt auch unter dem Begriff „Silomentalität“.

Moderne Führung: Agil und ohne Hierarchien

Das führt zum Einsatz agiler Methoden. Und dabei geht es um die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren, sich einzubringen, flexibel und offen zusammenzuarbeiten und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Über die persönliche Rolle und den eigenen Verantwortungsbereich hinaus zu denken ist dafür eine Grundvoraussetzung. Menschen mit einem kooperativen Mindset übernehmen für das Gesamtziel aktiv Verantwortung.

Kollaboration – dieser im Deutschen nicht sehr positiv belegte Begriff taucht in Bezug mit agiler Zusammenarbeit immer häufiger auf. Es geht dabei nicht nur darum, kooperationswillig zu sein, sondern auch in der Lage dazu, gemeinsam eng an Problemlösungen zu arbeiten, die eben nicht einfach durch arbeitsteiliges Herangehen herbeigeführt werden können. Hier gibt es keine Hierarchien mehr, keinen, der ansagt, was wann und wie zu tun ist. Das Team organisiert sich ebenso selbst wie es innerhalb des Teams jeder Einzelne tut. Und das geht nur, indem wir gewohnte Impulse hinterfragen und neue Verhaltensweisen bewusst trainieren.

10 Tipps zur Team-Kooperation ohne Silomentalität

Wie geht nun die neue Form der Zusammenarbeit? Diese 10 Kollaborations-Tipps machen uns fit für das neue WIR im Business:

1. **Wir sind alle verbunden:** Wir sind immer Teil eines größeren WIR. Das ist keine Entscheidung, sondern eine Tatsache. Unser Handeln wird sich immer auf andere auswirken.
2. **Ko-zentriert statt konzentriert:** Ko-zentriert denken heißt nach Sowohl-als-auch-Lösungen zu suchen. Auch in schwierigen Situationen können wir so mit unseren Kollaborationspartnern in Kontakt bleiben.
3. **Interessen statt Positionen:** Ein Perspektivenwechsel hilft mehr als zementierte Positionen. Win-Win-Lösungen lassen sich nur finden, wenn wir die Interessen aller Beteiligten einbeziehen.
4. **Gemeinsamkeiten suchen:** Small Talk wird zum ‚Strong Impact (starke Wirkung) Talk‘. Sich auf Gemeinsamkeiten zu fokussieren fördert das Miteinander.
5. **Wertschätzung für Andersartigkeit:** Das eigene Ich ist nicht das Maß aller Dinge. Eine wertschätzende Haltung auf Augenhöhe bildet die Basis für echte Kollaboration.
6. **Geber-Mentalität:** In der Bereitschaft zu geben liegt das „Geheimnis“ des WIR, weil Geben erfolgreich, erfüllt und glücklich macht.
7. **Das WIR im Blick:** Indem wir eine übergeordnete Perspektive einnehmen und das WIR als Organismus erkennen, geben wir dem WIR eine Stimme, die uns hilft, gemeinsam neue Wege zu gehen.
8. **Feedback als Entwicklungsturbo:** Je spezifischer die Bitte um Rückmeldung ist, desto konstruktiver wird die Antwort sein und uns weiterbringen.
9. **Aktiv zuhören:** Kollaboration lebt von verschiedenen Sichtweisen. Also andere aktiv zu deren Meinung und Ideen befragen und gut zuhören.
10. **Psychologische Sicherheit:** Ideen, Fragen, Bedenken oder Fehler anzusprechen darf keine negativen Folgen haben. Menschen in einem sicheren Umfeld denken und handeln kooperativer.