

Teamwork und das neue WIR (2)

Fortsetzung des Artikels in Heft 4/2019: Teamarbeit wird anspruchsvoller. Immer öfter werden Teams aufgaben- und projektbezogen zusammengestellt. Dabei geht es häufig um wichtige und zeitkritische Aufgaben, wie Produkt- oder Softwareentwicklungen und Systemumstellungen. Weil die Aufgaben komplexer werden, werden mehr hochspezialisierte Experten benötigt. Das wiederum führt zu höherer Diversität und größeren Teams, deren Mitglieder zum Teil noch nie zusammengearbeitet haben. Was braucht es also, damit diese neue Art der Teamarbeit funktioniert? Der zweite Teil des Beitrags von Ulrike Stahl, Rednerin, Autorin und Expertin für das neue WIR im Business.

Wenn Lösungswege verteidigt werden, drohen Sackgassen

Fakt ist: Menschen arbeiten leichter und natürlicher zusammen, wenn sie sich ähnlich sind. In der modernen Arbeitswelt lässt sich Heterogenität aber kaum vermeiden. Unterschiedlichkeiten erwachsen nicht nur aus der Nationalität, sondern auch aus Alter, Bildungsgrad, Expertise und Firmenzugehörigkeit. Hinzu kommt, dass heterogene Teams viel bessere Voraussetzungen haben, wenn es darum geht, komplexe Aufgaben zu bewältigen. Was einerseits Erfolgsgrundlage ist, ist andererseits die größte Stolperfalle. In unserem Beispiel haben wir eine hohe Diversität, zudem müssen Menschen zusammenarbeiten, die sich nur oberflächlich kennen oder/und noch nie gesehen haben. Tatsächlich zeigen Untersuchungen: Je mehr Fremde es im Team gibt und je größer die Diversität ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Teammitglieder ihr Wissen teilen oder sich sonst kollaborativ verhalten. Anstatt Informationen frei fließen zu lassen und gemeinsam aus Fehlern zu lernen, schotten sie sich ab und verteidigen ihren Lösungsweg. Das wiederum führt zu unproduktiven Konflikten und in Sackgassen. Was können Organisation und Führungskräfte tun, um diese wichtigen Teams langfristig arbeitsfähig zu machen?

An erster Stelle eine WIR-Kultur etablieren

Spätestens nach der Anlaufphase müssen die Aspekte Flow und Klima ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Jetzt geht es um Kollaboration statt einfach nur um Arbeitsteilung. Echte Zusammenarbeit ist gekennzeichnet durch eine laufende Interaktion. Durch Teammitglieder, die über ihre eigene Rolle hinausdenken und erfassen, was

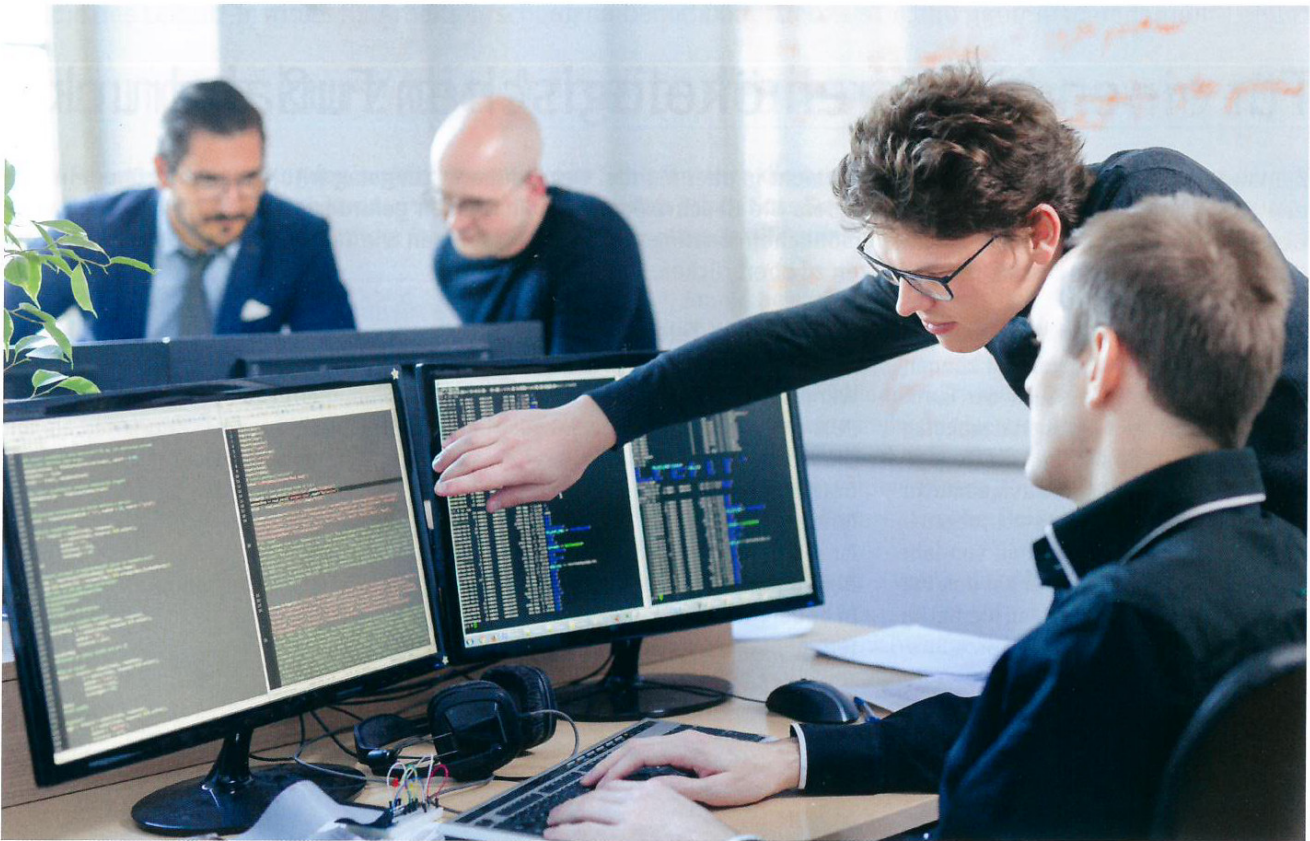


Gemeinsam zur Lösung finden – und dafür auch offen sein für Impulse der anderen: Das gelingt Unternehmen, die eine WIR-Kultur aufgebaut haben.

für die anderen und die gemeinsame Zielerreichung wichtig ist. Gar nicht so einfach, wenn Experten völlig unterschiedlicher Bereiche zusammenwirken. Wird dieser Austausch jedoch gefördert, idealerweise auch hinsichtlich Arbeitspräferenzen und Verhalten, werden Unstimmigkeiten angegangen sowie schwelende Konflikte gelöst, dann kann echtes Vertrauen und Zusammenhalt entstehen. Oder kurz gesagt: eine WIR-Kultur. Das fordert von Führungskräften, sowohl aufgaben- als auch menschenorientiert führen zu können. Zu Beginn eines kritischen Projektes bedarf es starker aufgabenbezogener

Fähigkeiten. Wenn das Projekt Fahrt aufnimmt, sind mehr menschenbezogene Fähigkeiten gefragt. Dazu gehört die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, Konflikte wahrzunehmen und zu lösen, unterschiedliche Arbeitspräferenzen und Bedürfnisse zu erkennen und wertzuschätzen.

Untersuchungen zeigen zudem, dass Mitarbeiter in Unternehmen, deren Führungskräfte kollaboratives Verhalten vorleben, in diversen Teams besser zusammenarbeiten. Führungskräfte haben Vorbildwirkung und müssen das Verhalten, das sie von ihren Mitarbei-



Gute Führung färbt ab: Studien haben ergeben, dass Beschäftigte, deren Vorgesetzte kollaboratives Verhalten vorleben, die Zusammenarbeit in Teams positiv beeinflussen.

tern erwarten, vorleben. Ist sichtbar, dass sich die Führungskräfte gegenseitig unterstützen oder herrscht Silo-Denken? Pflegen die Führungskräfte eine Geberhaltung, das heißt, treten sie als Mentoren und Unterstützer auf und helfen ihren Mitarbeitern dabei, Netzwerke über die Organisationsgrenzen hinweg aufzubauen? Oder treten sie als Nehmer auf und fördern Guerillakämpfe zwischen den Abteilungen?

Unbedingt über Differenzen sprechen

In unserem Beispiel ist es dringend nötig, über die Differenzen zu sprechen, um eine gemeinsame Lösung zu finden. Die Beteiligten sind wie blockiert und schaffen es alleine nicht. Sie vertrauen nicht mehr darauf, dass die anderen Beteiligten weiterhin das gemeinsame Ziel anstreben. Sie fragen sich vielleicht selbst, wie sie ihre Schäfchen ins Trockene bringen und für sich individuell retten, was noch zu retten ist. Geht die Führungskraft diese Situation nicht an, nötigenfalls mit externer Hilfe, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Projekt scheitert oder zumindest nicht so

erfolgreich ist, wie es bei gutem Klima und echter Kollaboration sein könnte. Je größer das Team ist, umso wichtiger ist es, dass die Teammitglieder selbst kollaborative Fähigkeiten entwickeln: gegenseitige Wertschätzung, Beziehungsmanagement, Konflikte produktiv und kreativ lösen, achtsame und zielorientierte Kommunikation, Selbststeuerung und Projektarbeit. Ein sogenanntes T-Profil beschreibt die Kombination aus Expertise und der Fähigkeit, mit anderen zusammenzuarbeiten. Wenn das Trainingsbudget knapp ist, wird meist dem Experten-Training Vorrang vor dem sogenannten Softskill-Training gegeben. Der Mangel an diesen Fähigkeiten kann in diversen Teams aber zu einem harten Fakt für das Scheitern werden.

Auch kleine Maßnahmen haben oft eine große Wirkung

Die Organisation kann die Entwicklung einer generellen WIR-Kultur im Unternehmen begünstigen, indem Community-fördernde Maßnahmen (WOL-/Working Out Loud Circles, Peergroup-Support, Firmenteams bei Sportevents, Teammaßnahmen u. a.) un-

terstützt werden. Der Maschinenbauer Eisenmann beispielsweise gewährt jedem Mitarbeiter ein virtuelles Budget, mit dem über eine Crowdfunding-Plattform gemeinsame Aktivitäten verwirklicht werden können –beispielsweise ein Achtsamkeitstraining oder einen Vortrag zum Thema Zusammenarbeit zu organisieren. Auch die Frage, wie Gebäude und Arbeitsräume gestaltet werden, unterstützt das WIR-Klima. Schon das Ersetzen kleiner durch große Tische in der Kantine führt zu mehr team- oder abteilungsübergreifender Kommunikation. Die Royal Bank of Scotland hat ihr Headquarter um einen Innenhof gebaut, was dazu führt, dass sich mehr als 3.000 Mitarbeiter täglich näher begegnen. Unternehmen sollten sich also im Hinblick auf Teamwork und das neue WIR durchaus einmal fragen: Gibt es bei uns einladende Begegnungsräume, wie Kaffee-Ecken, informelle Kommunikationszonen und ist es für alle nicht nur o.k., sondern gerne gesehen, diese zu nutzen? ■

WEITERE INFORMATIONEN

www.ulrike-stahl.com