

Titelthema

Wie Gründer eine WIR-Kultur etablieren: Praxistipps für konkurrenzlos erfolgreiche Zusammenarbeit



Von Ulrike Stahl

Hochdiverse, globale, ad hoc zusammengestellte Teams – in frisch gegründeten Unternehmen ist das an der Tagesordnung. Auf der einen Seite hilft es, anspruchsvolle und komplexe Aufgaben zu bewältigen. Auf der anderen Seite muss die Herausforderung gemeistert werden, über die Gründungstage hinaus, dauerhaft für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zu sorgen. Der Schlüssel liegt im Gestalten einer WIR-Kultur.

Gründer lassen sich leicht vom „Swift Trust“ täuschen: Obwohl sich die Beteiligten nicht besonders gut kennen, scheinen sie unvermittelt vertrauensvoll zusammenzuarbeiten. Tatsächlich beruht das sogenannte „flüchtige Vertrauen“ weniger auf Vertrauen, als vielmehr auf dem Bewusstsein, es sich nicht leisten zu können, misstrauisch zu sein. Unter dem Motto „Wir sitzen alle im selben Boot“ stürzt sich jeder auf das, was zu tun ist. Und weil man sich zu Beginn von seiner besten Seite zeigen will, konzentriert sich jeder auf das, was er am besten kann. Das gibt Sicherheit. Persönliche Sichtweisen oder gar Bedenken auszutauschen wird vermieden. Dumm nur, dass „swift trust“ die Eigenschaft hat, nach einiger Zeit zu verschwinden.

Die vier Aspekte einer erfolgreichen Teamarbeit

In der Gründungsphase sind viele Aufgaben zeitkritisch, deshalb wird oft agil und virtuell zusammengearbeitet. Werden beispielsweise für



die Entwicklung eines neuen Produktes die besten Experten aus verschiedenen Bereichen rekrutiert, zeigt sich schnell, wie wichtig die nachfolgenden vier Aspekte für Teamarbeit sind:

1. **Fokus:** Gemeinsames Ziel und Ergebnisorientierung
2. **Prozess:** Arbeitsmethoden und Messkriterien
3. **Flow:** Zusammenarbeit und Agilität, sprich Lernen und Weiterentwicklung
4. **Klima:** Vertrauen und Zusammenhalt

Die Aspekte Prozess und Fokus bekommen üblicherweise zu Beginn die größte Aufmerksamkeit. Durch den hohen Druck sind alle fokussiert, die geforderten Ergebnisse zu liefern. Da die Experten sich zunächst in ihre Themen vertiefen, spielt der Flow – die Zusammenarbeit – noch keine große Rolle. Informationen fließen, soweit der Prozess das fordert. Dass diese nicht immer zur rechten Zeit am rechten Ort sind, fällt noch nicht auf. Spätestens nach der Anlaufphase müssen die Aspekte Flow und Klima ins Zentrum der Aufmerksamkeit rücken. Gar nicht so einfach, wenn Experten völlig unterschiedlicher Bereiche zusammenwirken. Vom Gründer fordert das, zu Beginn vor allem aufgaben-, im weiteren Verlauf mehr und mehr menschenorientiert führen zu können. Dazu gehört die Fähigkeit, Beziehungen aufzubauen, Konflikte wahrzunehmen und zu



Ulrike Stahl ist Rednerin, Autorin und Expertin für das neue WIR im Business. Wie geht erfolgreiche Zusammenarbeit in einem agilen und globalen Umfeld? Wie entwickeln wir eine WIR-Kultur für uns selbst, in unseren Unternehmen und unter unseren Mitarbeitern? Darüber schreibt und redet sie mit internationaler Erfahrung und Begeisterung. Sie ist Autorin des Buches „So geht WIRTSCHAFT! Kooperativ. Kollaborativ. Kokreativ.“ – laut Handelsblatt eines der besten Wirtschaftsbücher – und des internationalen Bestsellers „Ignite Your Female Leadership.“ Als Design Thinking Coach und Coach für Top Teams ist sie am Puls der Zeit und genau das macht ihre Vorträge so packend und lebensnah.

www.ulrike-stahl.com

Foto Kerstin Niglas

lösen, unterschiedliche Arbeitspräferenzen und Bedürfnisse zu erkennen und wertzuschätzen.

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 oder Expertise. Was einerseits Erfolgsgrundlage ist, ist andererseits die größte Stolperfalle. Je größer die Diversität ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Teammitglieder ihr Wissen teilen oder sich sonst kollaborativ verhalten. Wie oft erleben wir, dass Lösungswege verteidigt werden und so Sackgassen drohen?

Eine gemeinsame Basis herstellen ...

Gründer unterschätzen häufig, wie wichtig es ist, eine gemeinsame Arbeitsbasis herzustellen und vergessen, sich dafür Zeit zu nehmen. Man stürzt sich am liebsten sofort ins Tun. Aber wenn jeder nur seine Arbeit macht, ist das Arbeitsteilung und noch keine kooperative Zusammenarbeit. Kooperation beginnt dort, wo jeder über seine Rolle hinaus Verantwortung für das Endergebnis übernimmt. Das erfordert ein klares, gemeinsames Verständnis des angestrebten Ergebnisses und die Fähigkeit, sich immer wieder

in die Situation der Anderen hineinzusetzen und für alle mitzudenken. Dazu muss man sich erst einmal kennenlernen und offen austauschen – über die angestrebten Ziele und über die unterschiedlichen Perspektiven.

... mit einem Filmplakat

Ein praktischer Weg, eine gemeinsame Vision zu erstellen, ist es, gemeinsam ein Filmplakat zu gestalten. Gründer und Team stellen sich die Frage „Angenommen, unsere Zusammenarbeit wäre ein Film – wie würde das Kinoplatat dazu aussehen?“ Bild, Kernaussage/Filmtitel und weitere Fakten, wie Akteure/Rollen werden benötigt. Die Diskussion bringt Informationen ans Licht, die bei einer einfachen Zielformulierung nicht zur Sprache kommen würden. Zu einem gemeinsamen Plakat wird man nur dann kommen, wenn unterschiedliche Werte und Perspektiven geäußert und verstanden werden. Eine solche gemeinsame Vision ist dann allerdings auch über die Gründungsphase hinaus eine solide Kooperationsbasis und zugleich der klare und inspirierende Kurs für eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit.

Arbeiten Menschen zusammen, birgt das Überraschungen. Zum Glück! Wenn wir immer genau wüssten, was passiert, wo wäre dann die Möglichkeit zur Entwicklung? Deshalb ist es wichtig, eine kooperative Zusammenarbeit als stetigen Lernprozess zu betrachten und sich ein dynamisches Mindset zu bewahren..

Was zu lesen!



VOLL SINN: Nur was Sinn macht, kann uns erfüllen

von Stefan Dudas

Wenn man immer das tut, was scheinbar erwartet wird, stellen sich früher oder später die entscheidenden Fragen: Was mache ich eigentlich? Macht das Sinn? Ist das, was ich mache, wirklich Erfüllung?

Die Suche nach dem Sinn ist dringlicher denn je. Die Arbeitswelt verändert sich in atemberaubendem Tempo. «Sinn» wird zur Voraussetzung für Motivation. Das beginnen sogar die Unternehmen zu erkennen. Auf der einen Seite stehen wir als Mensch. Auf der anderen Seite buhlen Unternehmen, Kollegen, Freunde um unsere Aufmerksamkeit, unsere Zeit, unsere Energie.

Stefan Dudas spricht in seinem Buch Klartext. Humorvoll, aber immer tiefgründig zeigt er, wie jeder von uns mehr Sinn in sein Leben bringen kann.

Verlag: BusinessVillage
ISBN-10: 3869803940



So geht WIRTSCHAFT

von Ulrike Stahl

Nach wie vor herrscht in vielen Unternehmensbereichen das klassische Silodenken: Guerillakämpfe zwischen den Abteilungen, Boykott zwischen CEO und Abteilungsleitern, schnelle Gewinnmitnahmen statt nachhaltiger Win-Win- Lösungen. Doch das bringt uns in der heutigen Wissensgesellschaft nicht weiter. Es ist an der Zeit, umzudenken.

Kooperation eröffnet neue geschäftliche Spielräume: Komplexe Aufgaben werden in kürzester Zeit kollaborativ über Abteilungs-, Länder- und Unternehmensgrenzen hinweg gelöst, kokreativ entstehen zukunftsweisende Innovationen. So geht WIRTSCHAFT heute!

Ulrike Stahl ist dem kooperativen Denken und Handeln auf der Spur und illustriert gekonnt, was den Unterschied macht.

Verlag: Metropolis
ISBN-10: 3961860017