

# Das neue Wir

## Vier Erfolgsfaktoren für die agile Zusammenarbeit

Diverse, globale, ad hoc zusammengestellte Teams sind die Lösung, um anspruchsvolle und komplexe Aufgaben im technischen Umfeld zu bewältigen. Gleichzeitig bergen sie auch die größte Herausforderung für erfolgreiche Zusammenarbeit. Der Schlüssel zum Erfolg liegt im Gestalten einer echten Wir-Kultur – im Projektteam und noch besser im gesamten Unternehmen.

Ulrike Stahl

Bisher waren es die meisten Mitarbeiter gewohnt, in überschaubaren Teams zu arbeiten, die in ihrer Konstellation eine gewisse Beständigkeit hatten. Weil die meisten Beteiligten dazu noch über einen ähnlichen Hintergrund verfügten, bildete sich leicht eine gemeinsame Kultur aus. Wenn sich interdisziplinäre Teams in immer kürzeren Zyklen formen, wird es immer schwieriger, diese *Wir-Kultur* zu etablieren. Ein Beispiel: In einem Unternehmen bringt ein Innovationsprozess eine neue technische Lösung hervor. Ein Sponsor stellt das Budget für die Entwicklung bereit – unter der Bedingung, vor der Konkurrenz auf dem Markt zu sein. Ein Projektverantwortlicher wird eingesetzt und ein ambitionierter Termin für die Markteinführung festgelegt. Für das Pro-

jekt werden die besten Experten weltweit aus den involvierten Bereichen rekrutiert (Entwicklung, Produktion, IT, Qualitätsmanagement, Sales etc.). Dabei zeigt sich, dass vier Aspekte für eine erfolgreiche Teamarbeit ausschlaggebend sind (Bild 1):

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

Die Aspekte Prozess und Fokus bekommen üblicherweise zu Beginn die größte Aufmerksamkeit. Das Budget wird nur bereitgestellt, wenn das Ziel inklusive des Zeitpunkts im Vorfeld bereits klar definiert ist.

Durch den hohen Druck sind alle darauf fokussiert, die geforderten Ergebnisse zu liefern. Da die Experten sich zunächst in ihre Themen vertiefen, spielt der Flow – also die Zusammenarbeit – noch nicht die größte Rolle. Informationen fließen, soweit der Prozess das fordert. Dass dabei nicht immer die gesamte Information zur rechten Zeit am rechten Ort ankommt, fällt noch nicht auf.

### Gefahr des flüchtigen Vertrauen

Das Klima ist anfangs geprägt von Swift Trust, dem flüchtigen Vertrauen: Projektgruppen, die sich neu formen, arbeiten unvermittelt vertrauensvoll zusammen, obwohl sich die Beteiligten gar nicht kennen. Tatsächlich beruht das weniger auf dem Vertrauen in die anderen, als vielmehr auf dem Bewusstsein, sich Misstrauen nicht leisten zu können.

Gerade in zeitkritischen Projekten stürzen sich die Beteiligten sofort auf das, was zu tun ist. Weil sich jeder zu Beginn von seiner besten Seite zeigen will, scheint das erfolgsversprechend und es gibt Sicherheit. Persönliche Sichtweisen oder gar Bedenken auszutauschen wird in dieser auf Effizienz getrimmten Umgebung als Zeitverschwendung betrachtet und vermieden. Die Gefahr besteht, sich vom Swift Trust täuschen zu lassen. Nach einiger Zeit verschwindet er. Spätestens wenn es zu Verzögerungen kommt oder sich Misserfolge einstellen, zeigt sich, dass Menschen keine Maschinen sind. Plötzlich kommen Emotionen ins Spiel und leiten das Verhalten. Interessenskonflikte werden sichtbar,



Streitereien über scheinbare Belanglosigkeiten häufen sich, Verhaltensweisen werden negativ bewertet.

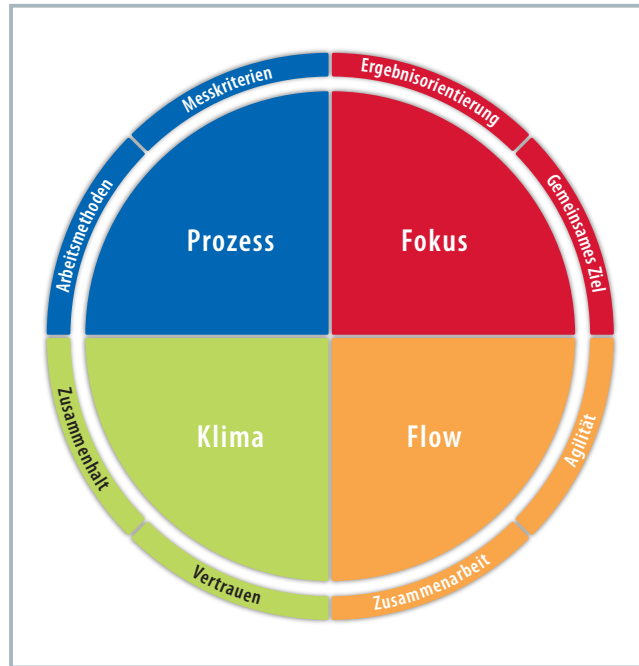
### Befürchtungen und Befindlichkeiten

Die vier Aspekte, die für erfolgreiche Teamzusammenarbeit verantwortlich sind, finden sich in unterschiedlichen Persönlichkeitstypen auch unterschiedlich gewichtet wieder. Während Fokus- und Flow-orientierte Menschen sehr gut mit Druck, agiler Lösungsentwicklung und der daraus entstehenden Unsicherheit umgehen können, fällt dies Klima- und Prozess-orientierten Menschen schwerer. Der eine beginnt um seinen Job zu bangen. Der andere wirkt langsam und zögerlich, weil er gerne perfekte Ergebnisse abliefern will.

Hinzu kommt, dass über Befürchtungen und Befindlichkeiten nicht gesprochen wird, weil es scheint, dass die meist Fokus-orientierte Führungskraft dafür kein Verständnis und keine Zeit hat. Die Gefahr wächst, dass die Beteiligten sich nicht mehr voll engagieren, weil sie glauben, keine angemessene Anerkennung für ihre Arbeit zu bekommen oder meinen, keinen guten Job zu machen.

### Verteidigung als Sackgasse

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. Was können



**Bild 1.** Je nach Persönlichkeit des Team-Mitglieds werden die vier Faktoren unterschiedlich priorisiert.

Quelle: Autorin,  
Grafik: © Hanser

Organisation und Führungskräfte tun, um Teams langfristig arbeitsfähig zu machen?

### „Wir-Kultur“ als Chance

Relativ schnell 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 für die anderen und die gemeinsame Zielerreichung wichtig ist. Gar nicht so einfach, wenn Experten völlig unterschiedlicher Bereiche zusammenwirken. Wird dieser Austausch jedoch gefördert, 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.

### Vorleben und Wertschätzung

Untersuchungen zeigen, 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 Mitarbeitern erwarten, vorleben. 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. Der Mangel an diesen Fähigkeiten kann in diversen Teams zu einem harten Fakt für das Scheitern werden.

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 u. a.) unterstützt werden. Der Maschinenbauer Eisenmann beispielsweise gewährt jedem Mitarbeiter ein virtuelles Budget, mit dem über eine Crowdfunding-Plattform gemeinsame Aktivitäten verwirklicht werden können. ■

#### INFORMATION & SERVICE

##### AUTORIN

Ulrike Stahl ist Rednerin, Autorin und Design Thinking Coach.

##### KONTAKT

Ulrike Stahl  
T 03381 3159022  
office@ulrike-stahl.com  
www.ulrike-stahl.com