



Kommunikation und Fehlertoleranz als Basis für die Zusammenarbeit

Stark und zufrieden im Team

Zusammenarbeit ist wichtig. Aber wann ist die Zusammenarbeit eigentlich gut? Auf diese Frage hat wohl jede und jeder von uns eine Antwort. Was macht erfolgreiche Zusammenarbeit wirklich aus, und warum sind gewisse Teams erfolgreicher als andere?

Von *Andrea Rutishauser*

Mitarbeitende würden sagen, die Zusammenarbeit ist gut, wenn sie sich wohlfühlen, sich mit den Kolleg*innen verstehen und der/die Chef*in nett ist. Vielleicht würden sie auch sagen, dass echte Zusammenarbeit bedeutet, dass sie im Team Dinge bewegen und gestalten können. Führungskräfte könnten antworten, dass die Zusammenarbeit davon abhängt, ob das Team die Sicht der Führungskraft versteht und mit dieser gemeinsam die gesteckten Ergebnisse erreicht. Oder wenn im Team nicht zu viele Konflikte und Widerstände aufkommen. Das ist alles nicht falsch. Aber gute, tragfähige Zusammenarbeit in Teams ist weit mehr als das.

Verbundenheit im Team

Zusammenarbeit im Team kann dann gelingen, wenn sich die Führungsperson stetig dafür engagiert, Verbundenheit im Team zu schaffen – vor Ort, virtuell und länderübergreifend. Basis für eine gute Zusammenarbeit bildet die Beantwortung der folgenden Fragen im Team:



Konstruktiv zusammenarbeiten, © Andrea Rutishauser, BWI

- Worauf fokussieren wir uns?
- Wie kommunizieren wir miteinander?
- Wie teilen wir unsere Arbeit auf?
- Wie entscheiden wir?
- Wie lernen wir miteinander und voneinander?

Teamfokus und Prioritäten

In unserer Arbeit als Berater*innen erleben wir oft, dass eine Führungskraft denkt, es sei klar, wo die Reise des Teams hingeht. Aber tatsächlich erleben die Teammitglieder ihren Alltag als eine Ansammlung von Zielen, die alle gleich wichtig sind und sich teilweise auch widersprechen. Eine Priorisierung der Themen ist vom einzelnen Mitarbeitenden nicht immer möglich, weil zu viele Abhängigkeiten mit anderen Teamkolleg*innen oder Abteilungen bestehen. Oder es werden im Laufe der Zeit immer wieder neue Projekte aufgenommen, die offenbar priorisiert sind. Aber die Frage, welchen bisherigen Tasks das Team weniger Aufmerksamkeit schenkt, um Zeit für die neue Aufgabe zu gewinnen, bleibt aussen vor. Die Folgen liegen auf der Hand: Unklarheit, nicht abgestimmtes Vorgehen, Überforderung der Teammitglieder und schlechtere Ergebnisse.



Letztendlich dreht sich bei der Zusammenarbeit von Menschen immer alles ums Thema Kommunikation.



Wenn gemeinsam besprochen wird, auf welche Themen sich das Team zu welchem Zweck fokussieren soll, folgt auch die Diskussion darüber, welche Projekte als Folge nicht mehr zum Fokus gehören. Die Führungskraft hat dann die Aufgabe, dies mit den anderen Abteilungen in Einklang zu bringen. Eine Einordnung und Vereinbarung darüber, was der eigentliche Zweck der Arbeit des Teams für die Organisation ist, schärft den Fokus und schafft ein klares Verständnis dafür, was vom Team erledigt werden muss und was wegdelegiert gehört.

Kommunikation ist alles

Letztendlich dreht sich bei der Zusammenarbeit von Menschen immer alles ums Thema Kommunikation. Und daher ist dies auch der neuralgische Punkt, an dem vieles schief laufen kann. Eine Führungskraft muss immer kommunizieren. Je klarer, transparenter und authentischer, desto wirkungsvoller. Aber Achtung – das bedeutet nicht, immer alles wissen zu müssen und auf alles eine Antwort zu haben. Es heisst, den Menschen im Team zuzumuten, dass sie auch schlechte Informationen ertragen können, und ihnen die Mündigkeit zu-

zusprechen, in schwierigen Situationen mitzuentcheiden.

Wertschätzender Austausch im Team

Es ist wichtig, im Team zu vereinbaren, wie man sich gegenseitig Feedback gibt, ob und wie man dieses einfordern kann, was Wertschätzung bedeutet und wo man sich mit wem trifft, um welche Themen zu besprechen. Es kann sehr lohnend sein, gemeinsam abzumachen, dass man beispielsweise einmal im Monat eine Sitzung ausschliesslich zu Prozessthemen abhält. Und sich jede Woche eine Stunde darüber austauscht, wie das Team in der vergangenen Woche zusammengearbeitet hat. Das entwirrt das Themengemenge, das ein reguläres, unstrukturiertes Teammeeting mit sich bringt, mit der Gefahr, zu keinem Resultat zu kommen.

Klare Rollenverteilung

Die Klarheit in den Rollen und Aufgaben wird immer wichtiger. Organisationen teilen in den Funktionsbeschreibungen zunehmend auch Rollen zu. Beispielsweise könnte ein Buchhalter,

der gerne organisiert, sich gemeinsam mit der Personalabteilung um das interne Grossevent kümmern. Dasselbe trifft bei Projektorganisationen zu, in denen Funktionsinhaber*innen automatisch eine Zusatzrolle innehaben. Dabei können Konflikte über Zuständigkeiten entstehen. Es ist immer wieder aufs Neue nötig, im Team zu vereinbaren, wo die Rollengrenzen verlaufen und wie man sich bei Unsicherheiten miteinander abstimmt. Nimmt die Führungskraft dies ernst, ist das Team jederzeit informiert, wer in welcher Aufgabe wo steht, und Informationen fließen generell besser.

Tragfähige Entscheidungsfindung

Einer der Brennpunkte in der Teamarbeit ist das Treffen von Entscheidungen. Dieses Thema hängt direkt mit dem Reifegrad des Führungsstils des Teamverantwortlichen zusammen: Wie wird geführt? Eher partizipativ mit viel Entscheidungsfreiheit bei den Teammitgliedern oder eher direktiv mit wenig Einfluss des Teams? Es braucht aber auch eine gewisse Entscheidungsreife im Team: die prinzipielle Einstellung, dass sich nicht jede*r zu hundert Prozent mit einer Entscheidung wohlfühlen



Was macht Teams erfolgreich, basierend auf dem Projekt «Aristotle» von Google



Psychologische Sicherheit ist die Basis erfolgreicher Zusammenarbeit im Team.

muss, aber den Sinn hinter der Entscheidung versteht und diese mitträgt. Diese Haltung bezeichnet man als «disagree and commit». Und wenn dazu noch eine gewisse Virtualität in den Instrumenten der Entscheidungsfindung besteht – statt Zustimmungswörter werden eher Widerstandsabfragen durchgeführt –, dann kann innerhalb des Teams und bei Entscheidungen mit anderen Abteilungen eine grosse Nachhaltigkeit erzielt werden, weil alle angehört und Einwände bei der finalen Entscheidungsfindung berücksichtigt werden können.

Umgang mit Fehlern

Und last, but not least: Das geteilte Verständnis im Team zum Umgang mit Fehlern ist eine Grundlage fürs Lernen und die Weiterentwicklung – sowohl des

Einzelnen als auch des Teams als Ganzes. Die Führungsperson muss vorleben, dass über Fehler und Nichtwissen offen gesprochen werden darf und dass bei Fehlern gemeinsam diskutiert wird, wie diese in Zukunft vermieden werden können. Es geht nicht darum, Schuldige zu suchen, sondern gemeinsam Verantwortung zu übernehmen.

Eine konstruktive Haltung zu Fehlern und Scheitern ist eine wichtige Basis für die viel besprochene psychologische Sicherheit: Nur wenn man keine Angst haben muss, offen über Noch-nicht-Wissen und Missgeschicke zu sprechen, kann sich eine echte Vertrauensbasis entwickeln.

Basis psychologische Sicherheit

Wenn die oben genannten Punkte in Teams täglich gelebt werden, entwickelt sich psychologische Sicherheit. Es entsteht Verbundenheit und Verbindlichkeit im Team. Alle verstehen, was sie zur Zielerreichung beitragen, und erleben sich dadurch als wirksam für ihr Unternehmen und ihr Team. So wird das gemeinsame Wachstum möglich, und die Freude an der Arbeit und an den Menschen in der Organisation bleibt stark und spürbar.



© BWI
Bild Christoph Kuenzi

Andrea Rutishauser ist Partnerin und Geschäftsführerin beim BWI. Als Trainerin und Beraterin liegt ihr Schwerpunkt auf den Themen Führungsentwicklung, Strategie, Team- und Einzelcoaching, Konfliktmanagement und Mediation im betrieblichen Kontext.

Eine aktive Lernkultur als Wettbewerbsvorteil nutzen

Die Digitalisierung hat im Bereich E-Learning vieles verändert. Sie ermöglicht mehr Flexibilität und im Idealfall exakt auf den Lernenden zugeschnittene Angebote. Die Umsetzung in der Realität sieht hingegen oft noch ganz anders aus und nutzt die auf der Hand liegenden Vorteile zu wenig.

In vielen Unternehmen basiert Wissensvermittlung häufig noch auf Initiative und Zuweisung des Vorgesetzten. Dies führt dazu, dass Mitarbeitende hinsichtlich ihrer Weiterbildung keine Selbstverantwortung übernehmen und dadurch einen grossen Teil ihrer Selbstmotivation verlieren.

Es ist oftmals schwierig, solches Verhalten dann zu revidieren, da die Selbstverantwortung von Mitarbeitenden nicht einfach mit dem Umlegen eines Schalters gesteuert werden kann. Vielmehr braucht es für Veränderung stabile Rahmenbedingungen und genügend Raum für gelebte Erfahrungen und emotional begründetes Engagement.

Am besten lernen wir intrinsisch – dann, wenn uns etwas begeistert und Relevanz für uns hat und wir somit den Sinn für uns darin erkennen. Unternehmen tun daher gut daran, bei ihren Mitarbeitenden und Teams genau diese Faktoren zu fördern und ihnen das Bewusstsein zu vermitteln, dass sich konstante Weiterentwicklung lohnt. Gelingt dies, gestalten die Mitarbeitenden die gelebte Lernkultur im Unternehmen automatisch wohlwollend mit. Mitarbeitende können so kontinuierlich ihr Know-how vergrössern und schaffen dadurch einen Wettbewerbsvorsprung – für sich ganz persönlich und im Umkehrschluss auch für ihr Unternehmen.

2020 startete Victorinox mit ihrer eigenen weltweit verfügbaren Lernplattform. Die Plattform ermöglicht allen Mitarbeitenden persönliches Wachstum durch klassische Trainings und Blended- oder Live-Workshops zu verschiedensten Lerninhalten. Bei der Erstellung achten wir darauf, diese attraktiv und relevant für die jeweiligen Lernenden zu erstellen, und fördern dadurch aktiv das selbstbestimmte Lernen innerhalb der Victorinox. Die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden ist ein wichtiger Schlüssel, der den langfristigen Erfolg von Victorinox mitbestimmt.

Ulrike Fox ist seit 2016 bei der Victorinox AG. Mit ihrem hochmotivierten Team von sechs Mitarbeitenden leitet sie seit drei Jahren die Abteilung Corporate Learning. Sie gestaltet aktiv Veränderungsprojekte mit einem EMBA in Smart & Digital Marketing.

