

Teamkultur proaktiv gestalten

Stärker durch Teamgeist 4.0

Eine guter Teamgeist respektive eine gute Teamkultur ist die Grundlage für eine motivierende und effektive Zusammenarbeit. Was genau gehört zur Teamkultur, wie entsteht sie, und wie kann man die Teamkultur proaktiv verbessern?

Von Andrea Rutishauser

Oft wird betont, dass eine Veränderung der Unternehmenskultur notwendig ist, damit die Menschen in der Organisation besser zusammenarbeiten. Doch was genau verbirgt sich hinter dem Begriff «Kultur»? Kultur ist kein starres Konzept, sondern ein dynamisches Ergebnis der Wechselwirkung von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur, Geschäftsprozessen und dem vorherrschenden Verständnis von Führung. Es existiert nicht «eine» Unternehmenskultur, sondern verschiedene Kulturen, welche die Zusammenarbeit beeinflussen und manchmal herausfordernd gestalten. In Teams, als kleinste Einheiten in Organisationen, kann eine bewusste Auseinandersetzung mit der eigenen Teamkultur die Leistungsqualität, die Arbeitszufriedenheit und die Zusammenarbeit erheblich verbessern. Ein gemeinsames Verständnis darüber, was für Arten von Kulturen in einem Team vorhanden sind, ist der erste Schritt dazu.

Gemeinsames Verständnis

Landeskultur: Menschen aus verschiedenen Ländern haben unterschiedliche Wertvorstellungen, Überzeugungen und Verhaltensweisen. Dies beeinflusst die Art und Qualität der Kommunikation und Zusammenarbeit im Team. So können etwa unterschiedliche Auffassungen von Vertrauen oder Termintreue zu Herausforderungen führen.

Berufskultur: Verschiedene Abteilungen haben unterschiedliche Umgangs-kulturen. Häufig ist die Identifikation mit dem eigenen Berufsfeld sehr stark ausgeprägt – oft stärker als die Verbundenheit mit den Werten der Organisation oder den Werten, die einem von Kindheit an vermittelt wurden. Es entstehen auch Identifikationen innerhalb von Teams, beispielsweise in der Abschlussphase im Verkauf.

Hier dominiert der Faktor Dringlichkeit: Aus Sicht des Verkaufs muss unbedingt heute noch eine Lösung für den Kunden gefunden werden, sonst komme der Vertrag nicht zustande. Insbesondere in Projektteams, die aus einer Vielzahl von verschiedenen Fachleuten bestehen, kann es wichtig sein, sich mit den Berufskulturen der Teammitglieder vertraut zu machen.

Organisationskultur: Die sogenannten Espoused Values, also die von einer Organisation proklamierten Werte, können in multinationalen Unternehmen zu sehr unterschiedlichen Auslegungen führen. Begriffe etwa wie «Offenheit» oder «Vertrauen» werden in verschiedenen nationalen Kulturen unterschiedlich interpretiert und gelebt. Daher sollten sie nicht ohne eine gründliche Auseinandersetzung mit den Mitarbeitenden eingeführt werden.

Persönlich: Zu diesen Faktoren gehören die soziale und gesellschaftliche Umgebung, familiäre Einflüsse, das Alter, die Art und Qualität der Bildung sowie der starke Einfluss von Privilegien sowohl innerhalb einer Organisation als auch in der Kultur des Landes, in dem eine Person tätig ist. Die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter genießt bestimmte Privilegien oder eben nicht. Der Austausch über unsere eigenen Privilegien und die der anderen Teammitglieder kann äusserst nützlich sein. Damit dies gelingt, ist es entscheidend, dass das Team bereits eine gewisse Vertrautheit miteinander entwickelt hat und sich gut kennt. Dies ist besonders wichtig, da bei dieser Auseinandersetzung möglicherweise heikle Themen zur Sprache kommen. Dennoch ist gerade diese Diskussion ein wertvolles Instrument, um das gegenseitige Verständnis zu vertiefen und den Respekt füreinander fest zu verankern.

Die eigene Kollaborationskultur

Um eine teamübergreifende Kultur zu schaffen, die eine motivierte und effektive Zusammenarbeit ermöglicht, gilt es folgende Punkte umzusetzen:

Vom Beobachten zum Verstehen

Die meisten Menschen neigen dazu, aus Wahrnehmungen direkt Urteile über ein Verhalten anderer Menschen zu fällen. Hilfreicher ist es, innezuhalten und sich selbst zu fragen: Was nehme ich tatsächlich wahr? Was sehe und höre ich? Und im nächsten Schritt über das Geschehen





SCHAFFUNG EINER MOTIVIERENDEN UND EFFEKTIVEN TEAMKULTUR

1. Verstehen, was vor sich geht
2. Fokus auf Gemeinsamkeiten
3. Benachteiligungen eliminieren
4. Vereinbarungen zur Zusammenarbeit
5. Ständige Weiterentwicklung

zu reflektieren und sich zu fragen: Was denke ich, dass gerade passiert? Anschliessend gilt es, diese Interpretation mit dem Gegenüber zu verifizieren, um sicherzustellen, dass unsere Annahmen mit der Realität übereinstimmen. So können Konflikte gar nicht erst entstehen respektive Missverständnisse ausgeräumt werden.

Gemeinsamkeiten stärken

Durch das gezielte Entdecken der Gemeinsamkeiten der Teammitglieder, auf denen Kollaboration aufgebaut werden kann, ohne dabei die Unterschiede auszu-

blenden, werden der Zusammenhalt und das Gefühl der Zugehörigkeit gestärkt. Dies fördert eine Zusammenarbeit, bei der Teammitglieder nicht nur miteinander, sondern auch füreinander arbeiten.

Startbedingungen angleichen

Anstelle von Gleichheit (Equality) geht es um die Sicherstellung von Gerechtigkeit (Equity) im Team beziehungsweise um den Ausgleich von Benachteiligung. Dies geschieht dadurch, dass jedem Teammitglied die Möglichkeit gegeben wird, seine maximale Wirkungsfähigkeit im Team zu entfalten. Hierfür braucht die Führungsperson strukturelle Unterstützung in der Organisation etwa in Form von grundsätzlichen Abmachungen, wie Inklusion und hilfreiche Bedingungen geschaffen werden können.

Fragen der Teamzusammenarbeit

- Worauf fokussieren wir uns?
- Wie kommunizieren wir miteinander?
- Wie entscheiden wir?
- Wie lernen wir miteinander und voneinander?

Diese Themen sind sehr dynamisch und verändern sich mit neuen Anforderungen, neuen Teammitgliedern und sind daher immer wieder miteinander zu besprechen. Dieser Prozess kann anspruchsvoll sein, doch er gewährleistet, dass das Team auch in schwierigen Zeiten zusammenhält und seine Ausrichtung beibehält.

Wichtig sind dabei auch Abmachungen zu den Gefässen – Arbeitssitzungen, Kollaborationsdialoge, kollegiale Austausch, soziale Treffen –, die sich klar bezüglich Zweck und Inhalt voneinander unterscheiden. Diese Disziplin im Trennen der Teamgefässe hilft, sich im Gespräch miteinander auf ein Thema zu konzentrieren und dieses konsequent zu bearbeiten.

Teamkultur festigen

Die Entwicklung einer eigenen Teamkultur ist ein kontinuierlicher Prozess, der ständige Weiterentwicklung erfordert und sich an neue Gegebenheiten anpassen muss. Gelingende Kollaboration im Team zu erreichen, ist eine sozial fordernde und anspruchsvolle Arbeit. Wenn sie ernsthaft betrieben wird, macht sie nicht nur das Team insgesamt stärker, sondern auch jedes einzelne Teammitglied.

ÜBER DAS BWI

Das Zürcher Beratungs- und Weiterbildungsinstitut BWI AG begleitet Menschen und Organisationen auf ihrem Weg zu mehr Leistungsstärke und Resilienz. Das Credo «Stärken stärken» steht dabei konsequent im Fokus: Menschen und Organisationen werden gezielt in ihren Stärken und Fähigkeiten unterstützt, damit Weiterentwicklung darauf aufbauen kann.

www.bwi.ch



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.

