

Gute Zusammenarbeit von Anfang an

Befragt man ganz unterschiedliche Menschen, was sie unter guter Zusammenarbeit verstehen, zeigen sich erstaunlich viele Übereinstimmungen: Im Mittelpunkt steht das gemeinsame Ziehen an einem Strang auf ein Ziel hin. Es ist ein Zusammenspiel, das im besten Fall leicht wie ein Ping-Pong der Ideen funktioniert. Die wichtigsten Zutaten zum Gelingen sind: Gute Kommunikation, Respekt vor der Andersartigkeit, Wertschätzung und Vertrauen. Klingt wunderbar, doch die Wirklichkeit sieht oft anders aus. Wie kommt man gerade am Anfang der Berufstätigkeit mit den unterschiedlichen Menschen gut klar, und was kann man selbst dazu beitragen, dass es läuft? Text: Gerlinde Lahr

«Wenn die anderen nur so wären wie ich, wäre ja alles ganz einfach!» Solch ein Stossseufzer kann einem schon mal entfahren, wenn man merkt, dass es mit den Kolleginnen, Kollegen oder Führungskräften nicht so klappt.

Diversity oder die Verschiedenartigkeit von uns Menschen wird aus guten Gründen seit einiger Zeit verstärkt thematisiert. Sie bietet jede Menge Konfliktstoff, auf der anderen Seite ist bekannt, dass Teams, in denen ganz unterschiedliche Menschen und Arbeitstypen arbeiten, sehr viel effektivere und bessere Leistungen erbringen können. Die Betonung liegt auf «können», denn dazu braucht es die Voraussetzung, dass jede und jeder seine Qualitäten am richtigen Platz einbringen und das Anderssein der anderen wertschätzen oder zumindest respektieren kann.

Bevor man also genervt ist oder in Streit gerät, könnte es sinnvoll sein, sich die Unterschiede mit ihren Vor- und Nachteilen klar zu machen – einschliesslich der Frage: Welcher Typ bin ich eigentlich eher – und welcher ist mein Antipode, also der mit dem ich so gar nicht kann. Wenn man das weiss, dann fällt es oft leichter, die Verschiedenartigkeit zu akzeptieren.

Die wesentlichen Unterschiede

Ein wesentlicher Unterschied zwischen uns Menschen besteht darin, ob man überwiegend mit der Aufmerksamkeit nach innen oder nach aussen gerichtet ist – was man als introvertiert oder extrovertiert bezeichnet. Es gibt stille, eher zurückhaltende und nachdenkliche Menschen, die wenig von Selbstvermarktung halten. Sie werden des-

halb leichter übersehen, wenn es darum geht, Mitarbeiter zu (be-)fördern. Die etwas lautereren, eher extrovertierten fallen meist direkt auf und wissen sich oft gut zu positionieren.

Dann gibt es Menschen, die vor allem Wert auf gute Beziehungen legen, die an den Menschen selbst Interesse haben, mit denen sie zusammenarbeiten. Sie schätzen das Miteinander, die positiven Beziehungen, Harmonie und das Wohlergehen ihrer Kollegen mehr als reine Ergebnisse. Für andere steht dagegen klar die Sache, um die es geht, im Vordergrund. Es geht um die Ergebnisse, die zu erzielen sind und die Harmonie in der Zusammenarbeit rangiert deutlich dahinter.

Menschen unterscheiden sich auch darin, wieviel Abwechslung sie brauchen: Bevorzugen sie eher Innovation oder Stabilität? Der innovationsfreudige Typus mag kreative Aufgaben, Abwechslung und schätzt Veränderungen. Dem gegenüber steht der stabilitätsorientierte Typ. Er mag Ordnung, feste Verfahren und Prozesse und steht Veränderungen eher kritisch bis ablehnend gegenüber.

In einer perfekten Arbeitswelt kann jede und jeder seine Stärken einbringen und die Potenziale der anderen wertschätzen, so dass das bestmögliche Ergebnis erzielt wird, Reibungsverluste minimal sind und das Ganze auch noch Spass macht.

An solchen Bedingungen ist man schon lange interessiert. Der Engländer Meredith Belbin untersuchte in den 1970er-Jahren an der Henley Business School at the University of Reading die Auswirkungen der Teamzusammensetzung aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung. Nach

Belbin arbeiten Teams dann effektiv, wenn sie aus einer Vielzahl verschiedener Persönlichkeits- und Rollentypen bestehen, wobei er drei Hauptorientierungen unterscheidet:

1. Drei handlungsorientierte Rollen: Macher (Shaper), Umsetzer (Implementer), Perfektionist (Completer, Finisher)
2. Drei kommunikationsorientierte Rollen: Koordinator/Integrator (Co-ordinator), Teamarbeiter/Mitspieler (Teamworker), Wegbereiter/Weichensteller (Resource Investigator)
3. Drei wissensorientierte Rollen: Neuerer/Erfinder (Plant), Beobachter (Monitor Evaluator), Spezialist (Specialist)

Jede Teamrolle hat unterschiedliche Stärken und Schwächen, die es wert sind, genauer betrachtet zu werden:

Der Macher hat keine Probleme, Hindernisse zu überwinden, oft liebt er sie geradezu, er arbeitet auch unter Druck gut, kann andere aber nerven, wenn er zu dynamisch und ungeduldig ist oder Nachdenklichere provoziert.

Zentrales Ziel des Umsetzers ist es, aus Plänen Taten zu machen. Das macht ihn diszipliniert, effektiv und verlässlich, kann ihn aber auch unflexibel erscheinen lassen.

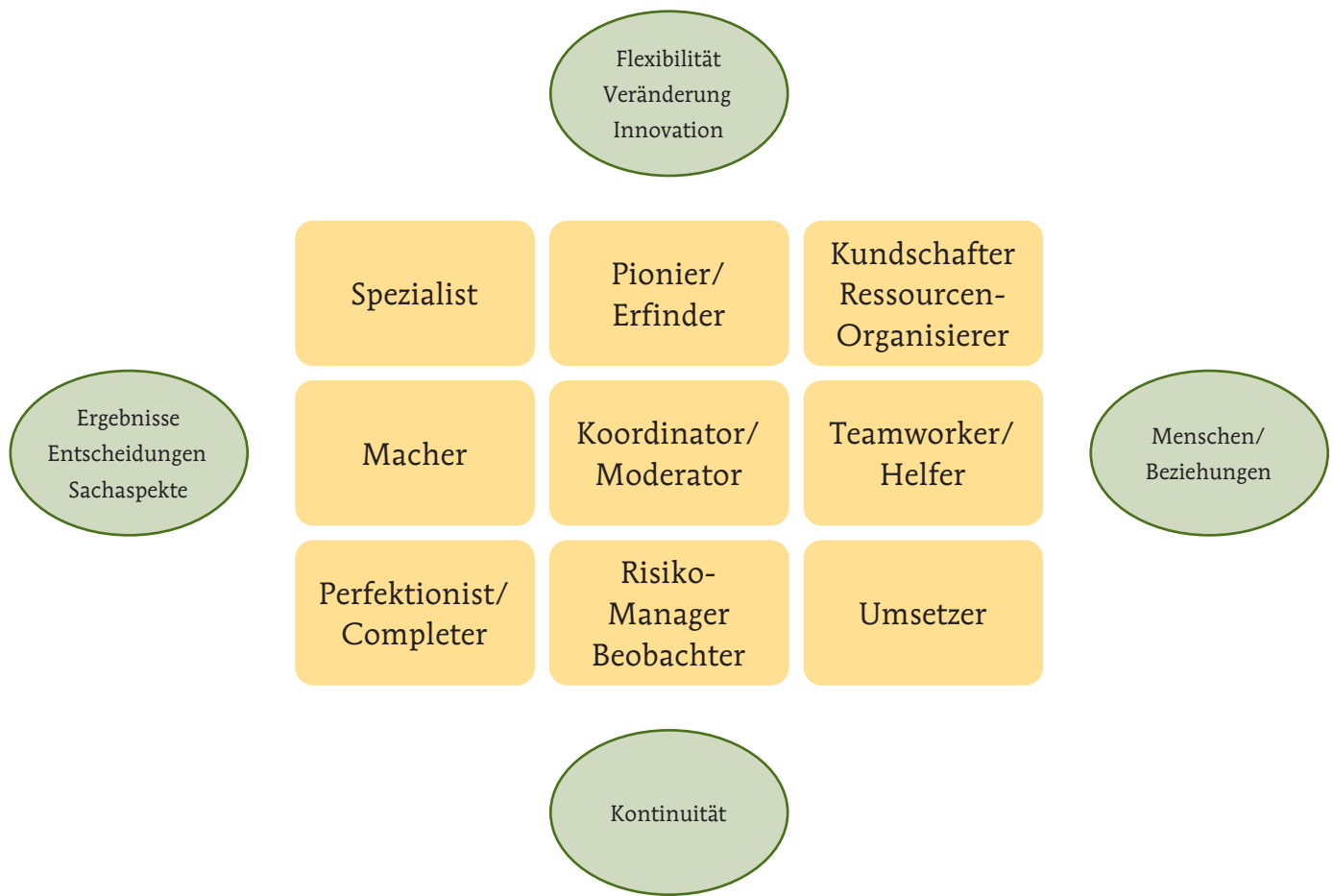
Der Perfektionist stellt optimale Ergebnisse sicher, er hasst Fehler und Ungenauigkeiten, ist entsprechend verlässlich und gewissenhaft, delegiert aber ungern («Machen es die Anderen so gut wie ich?») und es fällt ihm schwer, bei Aufgaben, bei denen es nicht so darauf ankommt, auch mal Fünfe gerade sein zu lassen.

Bei den kommunikationsorientierten Rollen ist es der Koordinator, der die Ent-



Im Mittelpunkt von guter
Zusammenarbeit steht das
gemeinsame Ziehen an einem
Strang auf ein Ziel hin.

Foto: Shutterstock



Die Team-Typen nach Belbin: Der Engländer Meredith Belbin untersuchte in den 1970er-Jahren an der Henley Business School at the University of Reading die Auswirkungen der Teamzusammensetzung aus verschiedenen Persönlichkeitstypen auf die Teamleistung. Grafik: Peter Rach Team & Kommunikation

scheidungsprozesse fördert, er tritt in der Regel sicher und vertrauensvoll auf, kann unter Umständen aber als manipulierend empfunden werden.

Die grosse Stärke des Teamworkers ist es, Reibungsverluste abzubauen, indem er zu einer gelingenden Kommunikation beiträgt. Er oder sie ist oft diplomatisch und kooperativ, kann in kritischen Situationen aber unentschlossen wirken und übernimmt nicht so gerne die Führung.

Der Wegbereiter oder Weichensteller ist stark darin, Kontakte zu entwickeln und Netzwerke zu pflegen, das liegt an seiner extrovertierten und kommunikativen Art. Gelegentlich kann er zu optimistisch sein und den Aufwand des Umsetzens nicht gut einschätzen.

Der Neuerer oder Erfinder gehört zu den wissensorientierten Rollen und bringt gerne neue Ideen ein, mag auch unorthodoxes Denken, kann aber gelegentlich gedankenverloren wirken.

Dem gegenüber untersucht der Beobachter Vorschläge sehr genau auf ihre Machbarkeit hin. Die Vorteile seiner nüchternen, strategischen Denkweise können verloren gehen, wenn er als zu uninspiriert und überkritisch wahrgenommen wird.

Für den Spezialisten zählen vor allem In-

«Eine Erkenntnis aus der Teamentwicklung: Kooperationen scheitern oft nicht an mangelndem Willen zur Zusammenarbeit, sondern an der Unfähigkeit, die eigenen Schwächen zu erkennen und ergänzende fremde Stärken zuzulassen.»

formationen und Fachwissen. Darin ist er oder sie hervorragend und engagiert, verliert sich aber gerne mal in technischen Details.

Erkenne Dich selbst

Normalerweise gibt es nie die «reinen Typen». Fast jeder ist ein Mischtyp, und es hat sich gezeigt, dass jemand je nach Situation, beispielsweise in einer Notlage auch Potenziale und Fähigkeiten entwickeln kann, die man ihm oder ihr gar nicht zugetraut hätte – und die Person sich selbst vielleicht auch nicht.

Dennoch neigt jeder von uns zu bevorzugten Denk- und Handlungsweisen und es ist gut, diese zu kennen. Dafür kann z. B. die oben beschriebene Liste dienen. Das «Erkenne-Dich-selbst-Prinzip», das einst über dem Orakel zu Delphi gestanden hat, war die Grundmaxime der antiken Philosophie. Doch auch heute hat es noch seine Bedeutung. Nur wenn ich etwas über meine (auch eher verborgenen) Motive und Haltungen weiss, kann ich beispielsweise in Konfliktsituation Abstand gewinnen und reagiere nicht dem ersten Impuls entsprechend.

Neid und Ärger: spannende Hinweise

Ein Beispiel wie die Dynamik zwischen Antipoden verlaufen kann: Nehmen wir den Typ Beobachter, ein eher nachdenklicher, rücksichtsvoller und ruhiger Mensch. Er ärgert sich über einen lauten Macher-Kollegen, der schnell handelt, auch mal einen Fehler in Kauf nimmt, der schnell Kumpel von allen ist, gerne einen Witz reißt und sich dafür ab und zu auch mal eine Freiheit herausnimmt, die ihm eigentlich nicht zusteht.

Erste Reaktion bei dem eher ruhigen Menschen ist vermutlich Ärger: «Was denkt der sich eigentlich dabei? Wofür hält er sich? Angeber, Idiot!» Das ist eine Möglichkeit zu reagieren. Die Frage ist: Hilft es einem wirklich weiter – ausser, dass es einen kurzzeitig entlastet. Eine andere Reaktion könnte sein: Was kann ich vielleicht für mich daraus lernen?

Fragen, die eher ungewöhnlich wirken, können spannende Ergebnisse liefern:

- In welchem anderen Kontext wäre das unter Umständen eine angenehme Eigenschaft? Zum Beispiel bei einer langweiligen Party wäre es jemand, der Spass bringen könnte, oder im Urlaub wäre es jemand, der dazu beiträgt, schnell Bekanntschaften mit andern zu machen. Dadurch erlebt man die Eigenschaften als nicht nur negativ.
- Was sagt mein Ärger über mich aus? Beneide ich den Kollegen vielleicht heimlich, weil es ihm so leichtfällt, Kontakte zu knüpfen? Beneide ich ihn, dass er sich nicht dauernd selbst zurücknimmt, weil man sich das selbst manchmal auch wünschen würde, einfach mal ungezwungen und etwas «hemmungsloser» zu sein und nicht dreimal nachzudenken, ehe man etwas äussert?

Gerade Ärger und Neid sind gute Spiegel für uns selbst und können ein Licht auf das werfen, was in uns brachliegt und gerne entwickelt werden möchte. Das muss nicht

gleich ein kompletter Umschwung sein, das funktioniert ohnehin nicht. Es könnte aber ein Hinweis sein, einmal einen Schritt aus der eigenen Komfortzone zu machen und andere aktiv anzusprechen oder seine Ideen offensiver einzubringen.

Und was mache ich jetzt damit?

Ärger wird fortwährend im Kopf erzeugt. Er beruht auf einem Soll-Ist-Vergleich: «Der oder die sollte sich doch wirklich angemessener verhalten!» Indem man verletzende Szenen immer wieder durchdenkt, steigert man den Ärger meist noch mehr. Sowohl unterdrückter als auch impulsiv ausgedrückter Ärger können die Zusammenarbeit im Team stören, daher ist es gut, sich mit ihm auseinanderzusetzen. Hier kann die Anti-Ärger-Box helfen. Folgende Fragen gilt es dabei für sich selbst zu beantworten:

- Wozu könnte der Ärger gut sein?
- Worauf will er mich hinweisen?
- Was könnte ich für die Zukunft daraus lernen?
- Wem oder was genau gilt der Ärger?
- Was ist mein Anteil?
- Was der eines Anderen?
- Knüpft der Ärger an eine alte Erfahrung an? Kann und will ich diesen Teil loslassen?
- Was könnte ein unsichtbarer Gewinn dafür sein, den Ärger (noch) nicht loszulassen?
- Welche Übungen zum Loslassen funktionieren bei mir besonders gut? (z. B. den Ärger auf ein Blatt Papier schreiben, es zerknüllen und mit Freude wegwerfen)
- Welche konstruktiven Gedanken und Handlungen wären ohne den Ärger möglich?

Beitrag zu gutem Teamzusammenhalt

Zunächst kann ich mir deutlich vor Augen halten, dass gute Zusammenarbeit die Stärken des Einzelnen beachtet und kulturelle Unterschiede, Gemeinsamkeiten und Viel-

falt als Bereicherung schätzt. Das gelingt am leichtesten, wenn ich meine Aufmerksamkeit nicht primär auf die Schwächen oder das, was mich stört, richte – wie wir Menschen es leider oft tun – sondern mehr auf die Stärken achte und mir deutlich mache, dass Vielfalt immer eine Bereicherung bieten kann, wenn wir offen und auf gute Weise neugierig sind.

Wenn ich mir gute Kommunikation, Respekt, Wertschätzung und Vertrauen wünsche, ist die beste Idee, selbst damit anzufangen, sonst kann ich das nur schwer von anderen erwarten. Wenn mich etwas wirklich stört, dann bestehen die besten Aussichten auf Erfolg, wenn ich dies unter vier Augen anspreche und mich auf die sachlich beschreibbare Ebene beziehe. Wenn es bei einem ehrlichen Feedback gelingt, die sachliche und emotionale Ebene auseinander zu halten, kann man ein Gespräch führen, das den Kern des Konflikts betrifft, ohne dass sich unser Gegenüber persönlich angegriffen fühlt.

Gerade am Anfang braucht es in einer neuen Firma Zeit, um alles an Zuständigkeiten, Abläufen etc. zu verstehen. Vieles in der Zusammenarbeit scheidet an Missverständnissen, an Dingen, die nicht ausgesprochen werden. Daher ist Nachfragen, wenn man etwas nicht versteht, immer eine gute Sache.

Gute Zusammenarbeit wird verstärkt durch gute Geschichten, gemeinsames Essen, Kaffee und Kuchen, gute Stimmung, Humor und Working out loud (WOL). Mit WOL hat Bryce Williams 2010 beschrieben, was sich mit der zunehmenden Relevanz von Blogs und sozialen Medien beobachten lässt: Den Paradigmenwechsel weg vom «Wissenssammler» hin zum Teilen von Wissen: Relevant ist nicht mehr, wer Wissen hortet und bewacht, sondern wer bereitwillig sein Wissen teilt und hilft. Mit dieser Einstellung kann der Start gut gelingen.

Anzeige



„Kompetent, zuverlässig und speditiv - das ist greenSys!
Damit ist sie für uns ein sehr wichtiger Geschäftspartner.“

Rolf Schläpfer, Roth Pflanzen AG

