

# EXP 5.0



STUDIENBERICHT

# KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT

Experimentierraum 5.0



Bundesministerium  
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE  
NEUE QUALITÄT  
DER ARBEIT

## EXP 5.0: Übergreifende Studie „Kultur der Zusammenarbeit“

Wird in der deutschen Arbeitswelt zusammengearbeitet oder doch nur zusammen gearbeitet? Schon in der Schreibweise macht die deutsche Sprache einen entscheidenden Unterschied zwischen dem einfachen zusammen arbeiten – zum Beispiel am selben Arbeitsplatz oder in derselben Abteilung – und dem wirklich gemeinschaftlichen, miteinander verzahnten und aufeinander bezogenen zusammenarbeiten auf ein gemeinsames Ziel oder Ergebnis hin.

**Zusammenarbeit, die** | Worttrennung: Zusammen-arbeit, kein Plural | Bedeutungen: das gemeinschaftliche Arbeiten an einer Sache | Herkunft: Ableitung des Substantivs zum Stamm des Verbs zusammenarbeiten durch Konversion | Synonyme: Kollaboration, Kooperation, Teamarbeit | Gegenwörter: Einzelarbeit | Oberbegriffe: Arbeit | Beispiele: Aufgrund der komplexen Anforderungen waren sie zur Zusammenarbeit gezwungen | statt zusammen arbeiten: **zusammenarbeiten**

Eine gelebte Zusammenarbeit mit einheitlichen Vorstellungen und demselben Ziel wird in der heutigen, komplexen und vernetzten Welt allerdings immer bedeutender, denn Unternehmen stehen in Krisenzeiten wie der Covid-19-Pandemie vor Herausforderungen, die sie mit großer Wahrscheinlichkeit in

einem Zusammenschluss aus Einzelkämpfern nicht lösen können. Was macht aber eine gute und gleichzeitig erfolgreiche Zusammenarbeit aus? Wie beschreiben Befragte eine gute Zusammenarbeit während einer weltweiten Pandemie?

Die vorliegende Studie „Kultur der Zusammenarbeit“ ist im Rahmen des Projekts „Virtueller Experimentierraum 5.0 – Mit Digitalisierung und agilen Methoden die Potenziale von Zusammenarbeit und Kooperation heben“, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), entstanden und bringt spannende Erkenntnisse zur Beantwortung der obigen Fragestellungen. Die Ergebnisse der Studie „Kultur der Zusammenarbeit“ stützen sich auf 204 rund 1,5-stündige soziokulturelle Einzelinterviews mit dem Interview- und Analyseverfahren nextexpertizer, welche im Mai 2020 erhoben wurden. Ursprünglich war geplant, diese 204 Interviews mit weiteren 377 Interviews, die bei den am Projekt teilnehmenden betrieblichen Praxispartnern vor der Corona-Pandemie erhoben wurden, zusammenzuführen und übergreifend auszuwerten. Durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie und den damit verbundenen betrieblichen Umstellungen, hat sich in den Ergebnissen der 204 Interviews allerdings eine bemerkenswerte Veränderung in den soziokulturellen Bewertungsmustern gezeigt: Die Befragten reflektieren die Digitalisierung zum ersten Mal mit einem konkreten Bezug, dies unabhängig davon, ob die neuen digitalen Konzepte positiv oder negativ eingeordnet werden.

Da die 204 Interviews dadurch für sich allein stehend eine höhere Aussagekraft über die aktuelle Zeit bieten und die grundlegende Veränderung im Denken der Menschen eine valide zusammenfassende Analyse der Daten infrage stellte, wurden die 377 und die 204 Interviews gesondert betrachtet und analysiert. Die nachfolgend erläuterten Ergebnisse beziehen sich auf die im Mai 2020 erhobenen 204 Interviews.

## 1. Methodenbeschreibung: Analyse mit dem Interview- und Analyseverfahren nextexpertizer

Das von dem verstorbenen Prof. Dr. Peter Kruse und dem Entwicklerteam von nextpractice bereits vor 25 Jahren entwickelte Interviewverfahren nextexpertizer schließt die Lücke zwischen qualitativer, intuitiver und quantitativer Analyse und ist weltweit einzigartig. In einem strukturierten persönlichen Einzelinterview werden über mehrere intuitive Bewertungsdurchläufe valide die unbewussten Präferenzen und soziokulturellen Bewertungsmuster erfasst, die das Handeln der Akteur:innen in einem bestimmten Kontext beeinflussen. Darüber hinaus verbindet das Verfahren auf besondere Weise die Aussagekraft qualitativer Interviews mit der Vergleichbarkeit quantitativer Fragebögen.

Bei nextexpertizer handelt es sich im Kern um einen qualitativen Untersuchungsansatz, in dem sich jede einzelne befragte Person ohne Themenvorgabe in einem strukturierten persönlichen Einzelinterview zum Untersuchungsfeld äußert. In dem ca. 1,5-stündigen Interview erhält die befragte Person die Möglichkeit, ihre eigenen inhaltlichen Schwerpunkte zu setzen und die für sie wirklich wichtigen Themen in den Fokus zu stellen. Über assoziative Paarvergleiche bilden die Befragten mehrere Bewertungsskalen, deren gegensätzliche Pole sie mit ihren eigenen Worten beschreiben. So können, anders als in standardisierten Fragebögen, auch tieferliegende Einstellungen, Motive und verdeckte Wirkungszusammenhänge sichtbar gemacht werden.

Die Interviews werden persönlich – zurzeit vermehrt über Videokonferenzen – nach einem festgelegten methodischen Ablauf durchgeführt. Den Befragungskontext bilden sogenannte Vergleichselemente, die bereits vor Studienbeginn festgelegt werden. Elemente beziehen sich zum Beispiel auf wahrgenommene Entwicklungen, Institutionen oder Perspektivenwechsel (z.B. Zusammenarbeit in Zukunft, mein Unternehmen heute, typisch weiblich) und sollen die Befragten in den assoziativen Paarvergleichen dazu anregen, die für sie relevanten Themen zum Untersuchungsgegenstand einzubringen.

Zu Beginn eines Erhebungsdurchlaufs wird die Auskunftsperson dazu aufgefordert, zwei Elemente als ähnlich oder unterschiedlich einzustufen (1. Vergleichen). Danach wird der Unterschied oder die Gemeinsamkeit mit einer für die befragte Person persönlich bedeutsamen Beschreibungsdimension mit den eigenen Worten beschrieben (2. Benennen). Im dritten Schritt bewertet sie daraufhin schnell und intuitiv alle Elemente, die das Untersuchungsfeld abbilden (3. Bewerten). Das gesamte Vorgehen wird solange wiederholt, bis die Auskunftsperson alle ihre wichtigen Themen eingebracht hat. In Summe bildet jede Person durchschnittlich sieben Bewertungsskalen und trifft im Laufe eines Interviews ca. 500 intuitive Bewertungen. Dieses Vorgehen ermöglicht im Analyseprozess einen Zugang zu schwer verbalisierbaren und nicht unmittelbar bewussten Einstellungen und Bedürfnissen der Befragten.

Der große Vorteil gegenüber anderen qualitativen Methoden liegt in der Auswertung der Interviews. Jedes Einzelinterview erzeugt eine Matrize (Bertin Display), die das Rohmaterial der Analyse bildet.

Auf der einen Achse stehen alle individuellen Bewertungsskalen und auf der anderen Achse alle Vergleichselemente. Da alle Befragten zwar ihre eigenen Bewertungsskalen im Interview bilden und zur Bewertung verwenden, aber alle die gleichen Elemente beschreiben und bewerten, sind die in den Interviews entstandenen Matrizen mathematisch vergleichbar. Sie werden über spezielle Algorithmen miteinander verrechnet und erzeugen einen mathematisch auswertbaren (quantitativen) Ergebnisraum.

Dies ermöglicht eine Analyse auf mathematischer Grundlage, die ein differenziertes und objektives Verständnis für die wirkenden Präferenzen und Resonanzen bietet. nextexpertizer verbindet somit, wie in der nachfolgenden Abbildung verdeutlicht, die Vorteile von standardisierten quantitativen Fragebögen und explorativen qualitativen Tiefeninterviews.

	Fragebogen	Tiefeninterview	nextexpertizer
<b>Eignung zur Exploration</b> = vorgabenfreies Erkunden	X	✓	✓
Vergleichbarkeit	✓	X	✓
<b>Auswertungs-Objektivität</b>	✓	○	✓
<b>Reliabilität</b> = formale Genauigkeit	✓	X	✓
<b>Validität</b> = konzeptionelle Richtigkeit	○	✓	✓
Visualisierbarkeit	✓	X	✓
<b>Darstellung von modell-haften Zusammenhängen</b>	X	✓	✓
Vorhersage von Verhalten	X	○	✓
<b>Einblick in tieferliegende Einstellungen und Motive</b>	X	✓	✓
Ableitung von Handlungsempfehlungen	X	○	✓

Abbildung 1: Vorzüge der Interview- und Analyseverfahren nextexpertizer

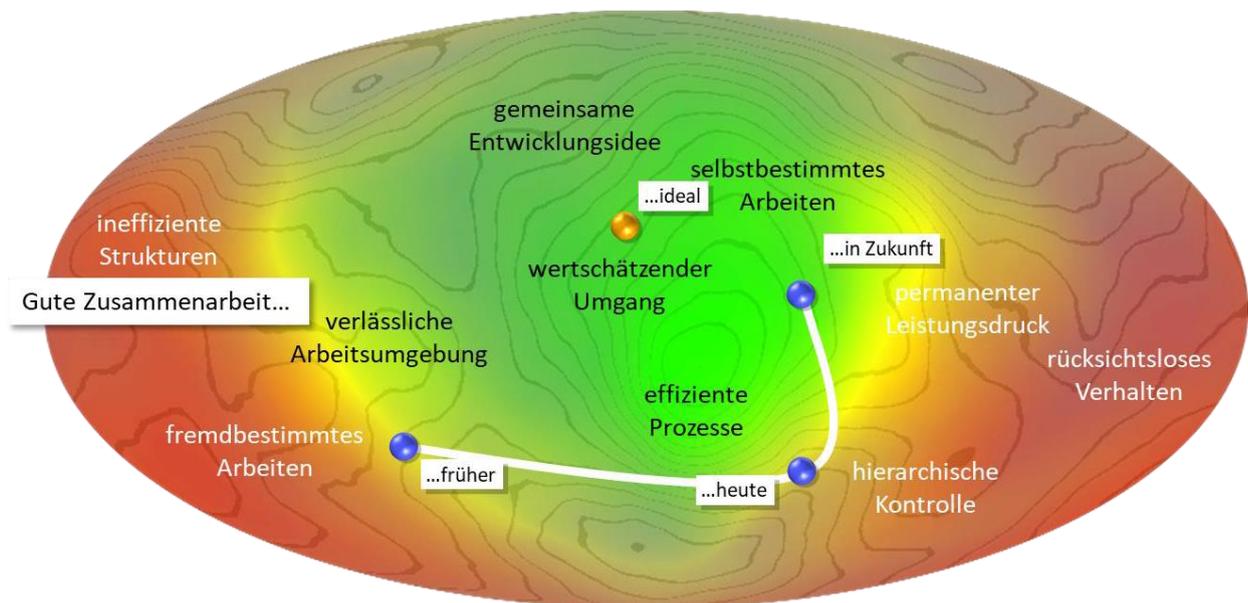
## 2. Die semantische Landkarte der Studie „Kultur der Zusammenarbeit“

Wie in der Methodenbeschreibung nachfolgend erläutert, lassen sich die Ergebnisse der mathematischen Verrechnung in einem dreidimensionalen Raum darstellen. Wie bei einer Weltkarte stellt die Mollweide-Projektion die gesamte Kugeloberfläche als ebene Ellipse dar. Grüne Bereiche werden von den Befragten angestrebt und rote Bereiche werden abgelehnt. Gelbe Bereiche zeigen ambivalente Zonen. Letztere entstehen im Werteraum Zusammenarbeit, weil Eigenschaften für den zukünftigen Erfolg zwar grundsätzlich als wichtig eingeschätzt werden, jedoch von den Befragten nicht gewünscht sind. Hier spielt insbesondere die Digitalisierung eine entscheidende Rolle.

Von jeder befragten Person wurden angestrebte, abgelehnte und ambivalente Aspekte erfasst. Je weiter einzelne Aspekte im Werteraum voneinander entfernt sind, desto unterschiedlicher wurden sie verwendet und haben in den Vorstellungen der Befragten weniger miteinander zu tun. Der Raum ordnet sich nach der Ähnlichkeit der Verwendung der Worte. Die Bedeutung des einzelnen Begriffes erklärt sich also aus den Worten in dessen direkter Umgebung. Wenn angestrebte und abgelehnte Begriffe nahe beieinander sind, bedeutet das, dass der gleiche Aspekt von einer Person gewünscht und von einer anderen abgelehnt wird.

Die frei genannten Aspekte wurden unter Berücksichtigung ihrer Nähe im Raum zu 70 Themen inhaltlich zusammengefasst. Hierfür werden alle Einzelaussagen jeder einzelnen Raumrichtung nach inhaltlichen Ähnlichkeiten qualitativ analysiert. Ein Thema enthält alle inhaltlich vergleichbaren Originalaussagen. Die Verdichtung der Einzelnennungen zu Themen bleibt durchgängig transparent, da die Originalaussagen bei der Interpretation des Werteraums jederzeit zur Verfügung stehen.

Die im Werteraum nahe beieinander liegenden Themen beschreiben für die Befragten denselben Kontext. Jedes angestrebte Thema im grünen Bereich hat als Gegenspieler im gegenüberliegenden roten Bereich des Werteraums ein abgelehntes Thema (z.B. "partnerschaftlich" versus "autokratisch", "überschaubar" versus "orientierungslos" oder "ergebnisorientiert" versus "stur").



*Abbildung 2: Zehn übergeordnete Themenfelder auf der semantischen Landkarte „Zusammenarbeit“ mit wahrgenommenem Entwicklungsverlauf von Zusammenarbeit*

### 3. Die fünfzehn Kernaussagen der Analyse

#### **Die Zusammenarbeit war früher persönlicher, aber auch fremdbestimmter**

In der Retrospektive basierte Zusammenarbeit früher tendenziell auf einer verlässlichen Arbeitsumgebung im direkten Kontakt mit den Kolleg\*innen. Sie wird als geregelt, aber auch fremdbestimmt beschrieben. Die Definition von Team in diesem Kontext ist eine gewachsene Einheit, innerhalb derer man sich gut versteht, sich aber auch klar von Teams anderer Abteilungen oder Bereiche abgrenzt.

#### **Heute stehen effiziente Prozesse im Mittelpunkt der Zusammenarbeit**

Zusammenarbeit heute ist am ehesten durch effiziente Prozesse gekennzeichnet, die über vorgegebene Kennzahlen kontrolliert werden. Gute Zusammenarbeit in diesem Kontext bedeutet, sich konform zu den gegebenen Prozessen zu verhalten und vorgegebene Ziele zu erreichen. Gleichzeitig wird Zusammenarbeit jedoch auch als hierarchisch, egoistisch und einzelkämpferisch empfunden.

#### **Arbeiten in selbstbestimmten Teams scheint die Zukunft zu sein**

Es wird prognostiziert, dass Zusammenarbeit zukünftig deutlich selbstbestimmter werden wird. Teams werden demnach eher situativ und projektbezogen gebildet, was aber auch den Druck auf den Einzelnen erhöhen wird. Der angestrebte Wandel von hierarchischer Kontrolle hin zu einer gemeinsamen Reflexion auf Basis abgestimmter soziokultureller Bewertungen, wird zurzeit nicht erwartet.

#### **Das Konzept Diversity wird positiv bewertet – homogene Teams allerdings wertschätzender**

Das explizit abgefragte Konzept „Diversity“ wird insgesamt sehr positiv bewertet. Die intuitiven Einschätzungen zeigen allerdings ein anderes Bild. Homogene Teams gelten zwar als weniger dynamisch, werden aber mit Zusammenhalt und Wertschätzung assoziiert. Heterogene Teams hingegen werden intuitiv als weniger zuverlässig, unpersönlicher und egoistischer wahrgenommen.

#### **Besser „typisch weiblich“ als „typisch männlich“**

Die Einschätzung des Items „typisch männlich“ wird von den Befragten kritisch gesehen und repräsentiert die heute typische, durch Effizienz und Hierarchie geprägte, Zusammenarbeit. Das Item „typisch weiblich“ hingegen wird stark mit wertschätzendem Umgang assoziiert. Weibliche und männliche Interviewpartner unterscheiden sich in diesen Wahrnehmungen nicht.

#### **Verschiedene Generationen werden mit unterschiedlicher Zusammenarbeit verbunden**

Im Kontext Zusammenarbeit assoziieren die Befragten mit „typisch alt“ das Arbeiten in einer verlässlichen, eher fremdbestimmten Arbeitsumgebung, während mit „typisch jung“ eher selbstbestimmtes Arbeiten ohne hierarchische Kontrolle verbunden wird. Tatsächlich unterscheiden sich die Idealvorstellungen der unter 30-Jährigen nicht wesentlich von denen der über 60-Jährigen.

### **Die Führung in Deutschland wird stark kritisiert**

Die Führung in Deutschland wird insgesamt kritisch gesehen und stark mit der heutigen Form von Zusammenarbeit assoziiert. Sie steht für hierarchische Kontrolle und Effizienzicherung. Mit selbstständigem Arbeiten und wertschätzendem Umgang wird sie nur wenig assoziiert. Die Kritik bezieht sich jedoch auf Führung in Deutschland generell. Der eigene Vorgesetzte wird insgesamt deutlich positiver beschreiben.

### **Die Befragten unterteilen sich in vier Gruppen**

Für alle Befragten ist wertschätzender Umgang in der Zusammenarbeit wichtig. Darüber hinaus lassen sich vier ähnlich große Gruppen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten identifizieren. Die Gruppennamen verdeutlichen, worum es ihnen im Kontext Zusammenarbeit jeweils geht: „vertraute Gemeinschaft“, „effizientes Leistungsteam“, „agiles Entwicklungsteam“ und „kultureller Entwicklungsprozess“.

### **Gruppe „vertraute Gemeinschaft“ priorisiert Verlässlichkeit und Vertrautheit**

Die Gruppe „vertraute Gemeinschaft“ priorisiert im Vergleich das Gemeinschaftsgefühl in einer verlässlichen und vertrauten Arbeitsumgebung. Sie mag eingespielte Arbeitsabläufe sowie kollegialen Zusammenhalt und zieht den persönlichen Kontakt deutlich der virtuellen Zusammenarbeit vor. Aus ihrer Sicht ist der Leistungsdruck aufgrund der zunehmenden Digitalisierung, gerade auch in Zeiten der Corona-Pandemie, deutlich gewachsen. Es wird vermutet, dass sich diese Entwicklung in Zukunft noch weiter verschärfen und es zu einer zunehmenden Entfremdung im Arbeitsleben kommen wird.

Ein typischer Vertreter dieser Gruppe würde Folgendes sagen:

*"Gute Zusammenarbeit kann nur in einer gewachsenen Gemeinschaft funktionieren. Mit der ständig zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt geht dieser Aspekt mehr und mehr verloren. Ich bezweifle stark, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auch über Hierarchieebenen hinweg in einer virtuellen Welt erreicht werden kann. Momentan erhöhen sich nur der Leistungsdruck und die Unsicherheit."*

### **Für die Gruppe „effizientes Leistungsteam“ sind klar definierte Prozesse am wichtigsten**

Die Gruppe „effizientes Leistungsteam“ priorisiert professionelle Teamarbeit in klar definierten Prozessen. Für sie ist Zusammenarbeit dann gut, wenn vorgegebene Ziele koordiniert und engagiert im Team erreicht werden. Die Zusammenarbeit ist aus Sicht dieser Gruppe in den letzten Jahren effizienter geworden und sie geht davon aus, dass sich dieser Entwicklungstrend weiterhin fortsetzen wird.

Ein typischer Vertreter dieser Gruppe würde Folgendes sagen:

*"Gute Zusammenarbeit setzt klare Ziele und durchorganisierte Prozesse voraus. Diese Aspekte sind die Basis für das effiziente Arbeiten in einem leistungsstarken Team und auch über Bereichsgrenzen hinweg. In unserem Unternehmen haben wir das schon nahezu perfektioniert. In anderen Unternehmen ist das Silodenken im Moment noch viel stärker ausgeprägt als bei uns."*

### **„Agiles Entwicklungsteam“ priorisiert selbstbestimmtes Arbeiten in heterogenen Teams**

Die Gruppe „agiles Entwicklungsteam“ priorisiert orts- und zeitunabhängiges sowie selbstbestimmtes Arbeit in heterogenen Teams. Sie mag die Vielfalt digitaler Möglichkeiten und begrüßt deren zunehmende Bedeutung und Nutzung im Arbeitsalltag. Um die weiter wachsende Marktdynamik bewältigen zu können, werden agile Arbeitsweisen aus ihrer Sicht in Zukunft Standard sein.

Ein typischer Vertreter dieser Gruppe würde Folgendes sagen:

*"Gute Zusammenarbeit benötigt Selbstbestimmung, Diversität und übergreifendes Agieren in selbstorganisierten Teams. Nur so können Organisationen mit der wachsenden Marktdynamik umgehen. In unserem Unternehmen hat sich dort in der letzten Zeit viel getan, so dass wir dort weiter sind als andere. Ich denke aber, dass in Zukunft diese Form der Zusammenarbeit Standard in allen Unternehmen sein wird."*

### **Die Gruppe „kultureller Entwicklungsprozess“ denkt über Werte und Kultur nach**

Die Gruppe "kultureller Entwicklungsprozess" priorisiert eine Unternehmenskultur, in der das Commitment zu den bestehenden Werten als Bewertungsgrundlage für das eigene Agieren dient. Die Kontrollfunktion als klassische Führungsaufgabe wird aus ihrer Sicht an Bedeutung verlieren. Sie mag Austausch auf Augenhöhe und legt großen Wert auf die Prozesseinbindung aller relevanten Personen. Sie ist mit der derzeitigen Situation unzufrieden, weil die Notwendigkeit eines solchen kulturellen Entwicklungsprozesses aus ihrer Sicht nicht gesehen wird.

Ein typischer Vertreter dieser Gruppe würde Folgendes sagen:

*"Gute Zusammenarbeit in selbstorganisierten Strukturen benötigt auch eine Kontrollinstanz, um das eigene Handeln zu reflektieren. Wie sollte der Einzelne sonst sein Handeln bewerten, wenn die hierarchische Bewertung wegfällt? Anders kann sich eine tragfähige Vertrauenskultur nicht entwickeln. Dieser Aspekt der kulturellen Entwicklung wird insbesondere in der virtuellen Welt zu wenig mitgedacht."*

### **Weniger Kontrolle, mehr Selbstverantwortung – Chance oder Risiko**

Die Gruppen „effizientes Leistungsteam“ und „agiles Entwicklungsteam“ sind mit den flexiblen Arbeitsbedingungen und den Prozessstrukturen in ihrem Unternehmen zufrieden. Für die beiden anderen Gruppen hat sich der bestehende Druck im Arbeitsalltag nur weiter erhöht. Insbesondere die Gruppe „vertraute Gemeinschaft“ vermisst die Vertrautheit und Orientierung vergangener Tage.

### **Das eigene Unternehmen wird positiver bewertet, als die typische Zusammenarbeit insgesamt.**

Die beiden Gruppen, deren Ideal auf der rechten Seite des Raumes positioniert ist, sind besonders zufrieden. Während die Gruppe „effizientes Leistungsteam“ sich auf ihre Prozesse verlassen konnte, war die Kultur der Gruppe „agiles Entwicklungsteam“ bereits auf eine dezentrale Arbeit vorbereitet. Für die beiden anderen Gruppen hat sich der bestehende Druck nur weiter erhöht. Insbesondere die erste Gruppe wünscht sich die alte Welt zurück, befürchtet aber, dass aus Effizienzgründen mehr zuhause gearbeitet wird.

### **Wertegruppen stellen unterschiedliche Ansprüche an Führung**

Nur die Gruppe „effizientes Leistungsteam“ ist mit der Führung in Deutschland zufrieden. Während die Gruppe „vertraute Gemeinschaft“ persönliches Verhalten vermisst, fordert die Gruppe „agiles Entwicklungsteam“ mehr Freiräume. Die Gruppe „kultureller Entwicklungsprozess“ fordert selbstbestimmtes Arbeiten. Für sie sollte Führung mit einer Vision den handlungsleitenden Rahmen vermitteln.

## **4. Fazit und Schlussfolgerung**

### **Gute Zusammenarbeit braucht Wertediskurse und soziokulturelle Bedeutungsklärung**

Die Studie zeigt eindringlich auf, dass eine fehlende soziokulturelle Bedeutungsklärung Resilienz verhindert und sogar die Existenz von Unternehmen gefährden kann. Anpassungen sind in unserer veränderungsdynamischen Zeit notwendiger denn je, um die Lebensfähigkeit von Unternehmen aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen. Optimierungs- oder Veränderungsprozesse gehören zum Alltag und fordern die Führungskräfte und Mitarbeitenden immer wieder von neuem heraus. Die notwendigen Änderungen betreffen meist eine Anpassung von Arbeitsweisen und Prozessen, was wiederum eine Anpassung von Kompetenzen und Verhalten nach sich zieht. Unter dem Strich geht es in den meisten Fällen um eine Erhöhung der Leistung oder um mehr Innovationen. Und natürlich soll möglichst immer die Zufriedenheit der Mitarbeitenden aufrechterhalten bleiben. Denn schließlich sind es die Mitarbeitenden, die die Änderungen umsetzen – oder auch nicht.

Häufig tauchen gerade in solchen Phasen störende Symptome in der Zusammenarbeit auf, die Irritationen und Verunsicherungen bei den handelnden Menschen erzeugen. Und dann brauchen die betroffenen Menschen eine Ursachenklärung für die auftretenden Symptome, um wieder für psychische und soziokulturelle Stabilität zu sorgen. Spätestens jetzt besteht Gefahr, dass die verschiedenen Wertegruppen mit ihren unterschiedlichen inneren Konzepten und teilweise konträren Sichtweisen aufeinanderprallen, weil sie zu unterschiedlichen Deutungen und Bewertungen kommen. Die inneren Wertegruppen der anderen Kolleginnen und Kollegen kennen sie meist nicht wirklich und können diese bei ihrer Beurteilung und Bewertung nicht mit einbeziehen. Aufgrund der unterschiedlich erlebten Wirklichkeit sind Missverständnisse und Schuldzuschreibungen vorprogrammiert. Die Zusammenarbeit leidet und die Ergebnisqualität sinkt, statt zu steigen. Die Zufriedenheit der Mitarbeitenden ist nicht mehr gewährleistet. Die eigentliche Ursache dafür ist ein kollektives „Bewertungschaos“. Die Wertegruppen sind in Aufruhr.

Deshalb braucht eine zukunftsfähige Zusammenarbeit einen Wertediskurs, in dem die Werte und Regeln in der Unterschiedlichkeit der Wertegruppen und der sich daraus ergebenden Handlungsweisen neu ausgehandelt werden. Dabei geht es nicht um ein Management von individuellen Vorlieben und unterschiedlichen Sichtweisen. Eine Einigung auf gemeinsame Werte und Bewertungen zielt darauf ab, vorhandene Missverständnisse, Spannungen oder Störungen ursächlich auf der Bewertungsebene zu klären.

Eine soziokulturelle Bedeutungsklärung oder im Unternehmenskontext auch Kulturentwicklung genannt, ist in diesem Sinnen eine „Bewertungsklärung“. Gemeinsam ausgehandelte und von allen getragene Werte geben Orientierung beim gemeinsamen Handeln. Sie müssen aber auch im Arbeitsalltag Orientierung geben, denn da entscheidet sich schließlich erst, ob sich eine zukunftsfähige Zusammenarbeit entwickelt. Deshalb ist eine gemeinsame Operationalisierung der Werte über zum Beispiel Führungsgrundsätze und Leitbild von erfolgskritischer Bedeutung.

Für einen von vielen getragenen Prozess und schnelle Veränderungen sollten im Idealfall alle Mitarbeitenden in die Operationalisierung der Werte mit einbezogen werden. Ein gemeinsamer Diskurs und Einigungsprozess mit einer übergreifenden Leitfrage, wie zum Beispiel: „Wie konkret handeln wir ab morgen in unserem Arbeitsalltag anders, um die Werte/das Leitbild/die Führungsgrundsätze konsequent umzusetzen?“ oder „Welche Erfolgsfaktoren nutzen wir ab morgen und welche Hürden müssen wir aus dem Weg räumen, um unsere Werte/unsere Leitbild/unsere Führungsgrundsätze konsequent im Alltag umzusetzen?“

### **Ambidextrie leben und lieben lernen ist erfolgskritisch für zukunftsfähige Zusammenarbeit**

Wenn man die Beschreibung bis hierher liest, könnte man meinen, das klinge nach einem in sich schlüssigen Plan und eindeutigem Weg. So ist es vom Grunde her auch, doch bringt die Veränderungsdynamik und Komplexität in unserer vernetzten Arbeitswelt noch eine zusätzliche Herausforderung mit ins Spiel: Unternehmen müssen heute sowohl maximale Leistungs- und Optimierungsstärke, als auch maximale Innovations- und Erneuerungskraft hervorbringen können, um im harten Wettbewerb, in veränderungsdynamischen Marktumfeldern oder in Krisensituationen zu bestehen. Und beides oft gleichzeitig:

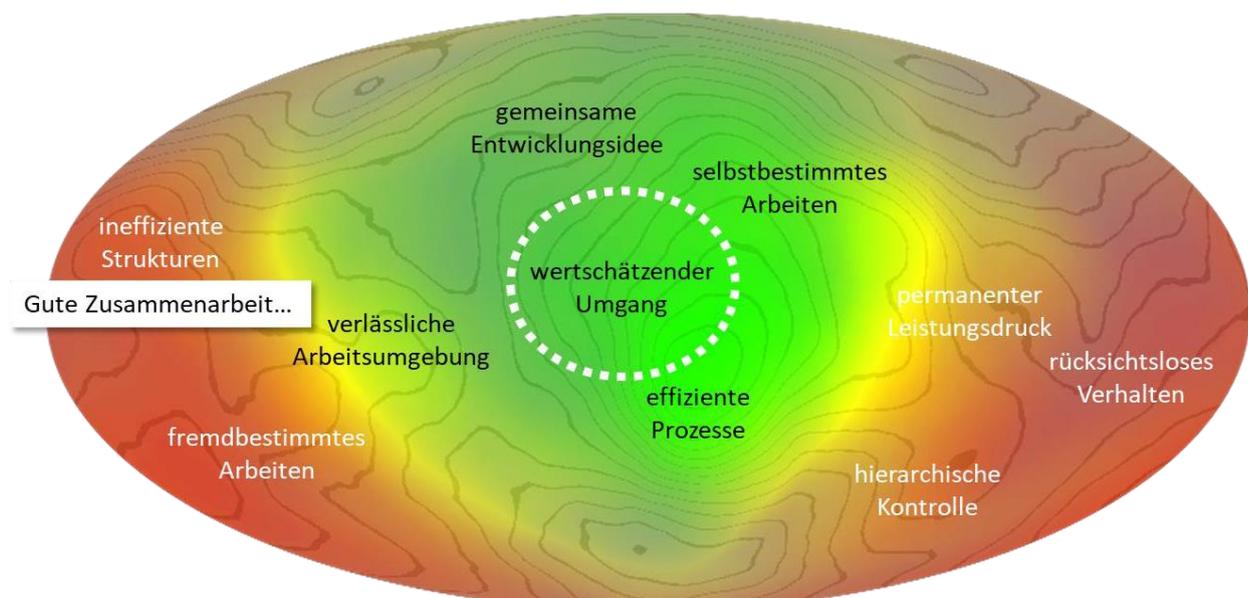
Einerseits müssen die Unternehmen durch maximale Leistungs- und Optimierungsstärke das gegenwärtige Geschäft abschöpfen, um die Überlebensfähigkeit heute zu sichern. Andererseits müssen sie mit maximaler Innovations- und Erneuerungskraft neue Geschäftsmodelle, Produkte oder Services entdecken und entwickeln, um auch die zukünftige Überlebensfähigkeit zu ermöglichen. Die Bewältigung von aktuellen Krisen, wie beispielsweise Fachkräftemangel oder Lieferengpässe, erfordern zusätzlich kreative Anpassungen. Die Fähigkeit dieser „Beidhändigkeit“ nennt sich Ambidextrie. Das Problem dabei ist, dass die Erfolgsprinzipien für „Leistung und Optimierung“ und die Erfolgsprinzipien für „Innovation und Erneuerung“ ganz unterschiedlich sind und sogar konträre Bewertungs- und Handlungsweisen erfordern:

Die Leistungsstärke für einen größeren aktuellen Geschäftserfolg lässt sich erhöhen, wenn ein konkretes Ziel definierbar ist, der Weg dorthin ist beschreibbar, sowie die Erfolgskriterien bekannt und messbar sind. Die Erfolgsprinzipien sind dann zum Beispiel Planung, Optimierung und Nullfehlerziel. Der Weg zum Ziel kann über eine Minimierung der Soll-Ist-Abweichung (Effizienz) gesteuert werden. Die Innovationskraft lässt sich steigern, wenn in Ermangelung eines klar definierbaren Ziels für den zukünftigen Geschäftserfolg stattdessen eine inspirierende Zukunftsvision entwickelt wird. Die Vision liefert Gründe und motiviert die Menschen zum Aufbruch und gibt ihnen Orientierung, trotz des nicht definierbaren Ziels und des unbekanntes Weges.

Die Erfolgsprinzipien beim Erkunden des unbekanntes Weges sind beispielsweise ein iteratives Vorgehen, Instabilitätstoleranz und Fehlerfreundlichkeit. Das fordert die handelnden Menschen in den Unternehmen und kann sogar zur Überforderung führen. Es gibt nicht grundsätzlich DIE richtigen Bewertungen und DAS richtige Verhalten, sondern es gibt ein adäquates Bewerten und ein adäquates Handeln, je nachdem, was die Situation erfordert und was zum Ziel führt. Das Ziel ist relativ einfach zu definieren: Die Lebensfähigkeit oder Resilienz des Unternehmens zu sichern. Die richtigen Bewertungen, was im täglichen Handeln gerade adäquat ist und auf das Ziel einzahlt, sind hingegen oft schwierig. Sind die aktuell adäquaten Bewertungen nicht geklärt und kommuniziert, fehlt der orientierungsgebende Bewertungsrahmen im gemeinsamen Alltagshandeln und Störungen sind an der Tagesordnung. Das Bewertungschaos führt auch in diesem Fall zu Ambivalenzen und Ambiguitäten, was zu Spannungen und Spaltungstendenzen in der Zusammenarbeit führt. Das schlägt sich auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nieder und die Resilienz des Unternehmens ist gefährdet.

### **Wertschätzung ist der zentrale Schlüssel für eine zukunftsfähige Zusammenarbeit**

Die Studienergebnisse zeigen, dass ein zentraler Schlüssel in diesem Wertediskurs und Prozess der Aushandlung eine gegenseitige „Wert“-Schätzung ist, also eine Akzeptanz der Werte und Bewertungen anderer Wertegruppen. Das lässt sich aus der übergreifenden Gesamtbetrachtung als ein oder sogar *das* Kernergebnis ableiten und hat aufgrund der breit angelegten Befragung durchaus Relevanz für die deutsche Arbeitsgesellschaft insgesamt. Auf dieser übergreifenden Betrachtungsebene handelt es sich in erster Linie um eine soziokulturelle gegenseitige Wertschätzung der verschiedenen Wertegruppen mit ihren unterschiedlichen Bewertungen und Sichtweisen.



*Abbildung 2: Themenfeld „wertschätzender Umgang“ im Zentrum der semantischen Landkarte „Zusammenarbeit“*

Auf dieser übergreifenden Betrachtungsebene besagt das identifizierte implizite Konzept, dass eine zukunftsfähige Zusammenarbeit übergeordnet eine gemeinsame Entwicklungsidee für eine Arbeitswelt der Zukunft braucht. Insbesondere braucht es eine Entwicklungsidee für

ein „progressives Wir“, das in der entstandenen soziokulturellen Vielfalt und zugelassenen Individualisierung für eine übergreifende soziale Identität und für ausreichend starken Zusammenhalt sorgt. Es braucht einen gewissen einheitlichen Bewertungsrahmen in der Vielfalt, der für Orientierung im gemeinschaftlichen Handeln sorgt, damit wir als Arbeitsgesellschaft insgesamt und am Ende jede einzelne Erwerbsperson weiß, welchen Beitrag sie zur Bewältigung der übergreifenden Herausforderungen beitragen kann. Gleichzeitig sollte die soziokulturelle Vielfalt mit ihren unterschiedlichen Wertegruppen und mit unterschiedlichen Präferenzen Raum in dem übergeordneten Konzept behalten, um Zuversicht, Engagement und breite Zufriedenheit zu ermöglichen.

In der unternehmensübergreifenden Betrachtung mögen die unterschiedlichen Perspektiven auf das Thema Zusammenarbeit als „weit weg“ oder abstrakt gesehen werden. Da jedoch mehr als die Hälfte der Interviews dieser Studie bei den betrieblichen Praxispartnern erhoben wurden, ist eindeutig belegbar, dass die übergreifend identifizierten soziokulturellen Wertegruppen unterschwellig oder offensichtlich in allen Unternehmen zu finden sind. Die übergreifenden Muster mischen sich mit unternehmensspezifischen Bewertungsmustern oder sind von diesen überlagert, aber sie machen in einer vernetzten Welt an den Unternehmenstüren nicht halt.

Wenn die handelnden Personen aufgrund ihrer (Wertgruppen-)spezifischen Präferenzen und Perspektiven bewerten und entscheiden, ohne die Vielfalt der verschiedenen Perspektiven und dahinterliegenden Motive der anderen zu kennen und diese mit einzubeziehen, sind Missverständnisse und Schuldzuschreibungen vorprogrammiert. Gleiches gilt auf der betrieblichen Ebene für die unternehmensspezifischen Bewertungsmuster, die in der Unternehmenskultur verankert sind und genau wie die übergreifend identifizierten Muster größtenteils unbewusst Wahrnehmung, Bewertung und Handeln der Mitarbeitenden im Arbeitsalltag steuern, je nach Stimmungslage, mal mehr oder weniger dominierend. Deshalb ist es in den konkreten betrieblichen Entwicklungs- oder Veränderungsprozessen so wichtig, eine soziokulturelle Bedeutungs- und Bewertungsklärung durchzuführen, damit die Vorhaben nicht scheitern.

### **Systematische Empathie schaffen mit dem Interview- und Analyseverfahren nextexpertizer**

Die soziokulturellen Studien mit nextexpertizer ermöglichen ein tiefes Verstehen dieser verschiedenen Wertegruppen und deren inneren Konzepte, die das tägliche Bewerten und Handeln größtenteils unbewusst steuern, sowohl auf der übergreifenden arbeitgesellschaftlicher Ebene, als auch auf der konkreten betrieblichen. Über „systematische Empathie“ werden die Beteiligten befähigt, die Ursachen hinter den Symptomen besser zu verstehen und das Verhalten der Kolleg\*innen aus deren Perspektive nachvollziehen zu können. Damit kann eine entscheidende Basis für eine konstruktive Kommunikation, eine Verbesserung der Diskursqualität und damit auch für tragfähige Ergebnisse geschaffen werden. Denn eine erfolgreiche Kommunikation und eine echte verpflichtende Bindung für einen gemeinsamen Weg muss für einen nachhaltigen Erfolg immer alle Perspektiven mit einbeziehen und integrieren können.