



PRAXISLEITFADEN ZUR VERBESSERUNG DER ZUSAMMENARBEIT

Was ist gute Zusammenarbeit?

Eine „gute Zusammenarbeit“ mit abgestimmten Vorstellungen und einem einheitlichen Ziel ist gerade in Krisenzeiten und einer vernetzten, äußerst komplexen Arbeitswelt wie heute, wichtiger denn je. Nur mit einer hohen Diskursqualität können wir gute Ergebnisse erzielen und damit die heutigen und zukünftigen Herausforderungen gemeinsam meistern.

Die explorative Wertestudie „Kultur der Zusammenarbeit“, die innerhalb des Projektes „Virtueller Experimentierraum 5.0“ gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) entstanden ist, zeigt auf, dass die Vorstellungen von „guter Zusammenarbeit“ sehr unterschiedlich sind.

Die Studie macht deutlich, dass Spannungsfelder existieren und ein offener Austausch über die wirklich wichtigen Themen erfolgskritisch ist, um gemeinsam an einem Strang zu ziehen, statt nebeneinander her zu arbeiten.

Lassen Sie sich auf die verschiedenen Vorstellungen von „guter Zusammenarbeit“ ein, urteilen Sie nicht zu schnell und sorgen Sie für einen ehrlichen Austausch zu den verschiedenen relevanten Handlungsfeldern.

Nur dann kann „gute Zusammenarbeit“ wirklich gelingen!



Vier konträre Konzepte von guter Zusammenarbeit

Wenn man danach fragt, was „gute Zusammenarbeit“ ausmacht, sind die Antworten recht unterschiedlich. Sie lassen sich in insgesamt vier Konzepte zusammenfassen, wobei alle Konzepte neben ihren Stärken auch Schwächen aufweisen.

Verlässliche Arbeitsumgebung

Hinter diesem Konzept steht die Zusammenarbeit innerhalb einer **gewachsenen Gemeinschaft** in der **Vertraulichkeit**, **Solidarität** und ein **verlässlicher Arbeitsrahmen** eine große Rolle spielen.

Andere verbinden mit dem Konzept eher ein **ineffizientes und fremdbestimmtes Arbeiten**.

Gemeinsame Entwicklungsidee

Dieses Konzept ersetzt das System der hierarchischen Kontrolle durch einen **Austausch auf Augenhöhe**, **Partizipation** und ein **einheitliches Wertesystem**.

Diese Form von Zusammenarbeit wird jedoch auch mit **ineffizienten, diffusen und übertrieben konsensorientierten Strukturen** sowie einer gewissen **Unproduktivität** assoziiert.

Effiziente Prozesse

Im Mittelpunkt des Konzeptes stehen **Strukturiertheit**, sowie ein **ergebnis- und lösungsorientiertes** Zusammenarbeiten.

Allerdings bringt dieses Konzept eine **hierarchische Kontrolle** mit sich, die mit **Eigennützigkeit** und **top-down Entscheidungen** verbunden wird.

Selbstbestimmtes Arbeiten

Menschen mit diesem Konzept von guter Zusammenarbeit sprechen über **flexible Arbeitskonzepte** und **variiende Austauschkanäle**.

Andere denken in diesem Kontext eher an einen **permanenten Leistungsdruck** mit dem Gefühl von **Abhängigkeit** und **Orientierungslosigkeit**.



EXP_{5.0}



Auch wenn Menschen nicht dasselbe mit „guter Zusammenarbeit“ verbinden, existiert ein Erfolgsfaktor, bei dem sich alle einig sind:

Wertschätzung und Toleranz gegenüber unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungen ist der zentrale Schlüssel, um gute Zusammenarbeit zu ermöglichen. Jeder sollte verstehen, dass alle identifizierten Konzepte eine Daseinsberechtigung haben und es bei „gute Zusammenarbeit“ kein „richtig“ oder „falsch“ gibt, sondern eher ein „adäquat“ in Bezug auf das gewünschte Ergebnis.

Insgesamt haben wir **sieben Spannungsfelder** aus der Werteanalyse und den zahlreichen Praxiserfahrungen abgeleitet. Diese entstehen durch die konträren Meinungen, die aufeinander treffen und die für gegenseitiges Unverständnis sorgen.

Machen Sie sich die Spannungsfelder bewusst, lassen Sie sich auf einen offenen Diskurs ein und klären Sie untereinander, was „gute Zusammenarbeit“ für Sie als Team bedeutet.



01



Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel

Spannungsfeld zwischen Stabilität und Wandel

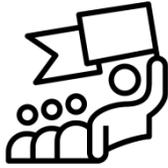


*Existiert eine gute Balance zwischen
Effizienz im Alltagsgeschäft und Raum für
Innovationen?*



Um als Unternehmen langfristig anpassungs- und lebensfähig zu bleiben: Lassen Sie eine Form der Zusammenarbeit zu, die einerseits die effiziente Nutzung bereits investierter Ressourcen sichert und andererseits auch Risikofreude, Fehlerakzeptanz und Agilität ermöglicht.

02



Spannungsfeld zwischen Management und Leadership



Spannungsfeld zwischen Management und Leadership

Vermittelt Führung klare unternehmerische Ziele und nimmt sie ebenso eine Vorbildfunktion ein?

Die Aufgabe von Leadership, Veränderungen anzustoßen sowie Mitarbeitende zu begeistern und zu motivieren, hat in der neuen Arbeitswelt an Bedeutung gewonnen. Dennoch ist das Managen des Tagesgeschäfts für ein geordnetes Arbeitsumfeld unverzichtbar.



Versuchen Sie eine gute Balance zwischen Tagesgeschäft sowie Identitätsbildung, Teamcoaching und Empowerment zu finden.

03



**Spannungsfeld zwischen
den vielfältigen, individuellen
Interessen von Mitarbeitenden**

Spannungsfeld zwischen den vielfältigen individuellen Interessen von Mitarbeitenden



Finden die unterschiedlichen Interessen in der Zusammenarbeit ausreichend Gehör?

Unterschiedliche Interessen, Meinungen und Haltungen sind heute weit verbreitet. Um Diskurs- und Ergebnisqualität in der Zusammenarbeit sicherzustellen, sollten die Mitarbeitenden regelmäßig ihre Sichtweisen austauschen. Gegenseitiges Verständnis ist die Ausgangsbasis für Veränderungen.



Tauschen Sie sich mit Ihren Kolleg:innen offen aus und äußern Sie Ihre eigenen Bedürfnisse und Wünsche. Nur so kann sich die Zusammenarbeit verbessern.

04



**Spannungsfeld zwischen
selbstbestimmtem Handeln und
Einhaltung von Vorgaben**

Spannungsfeld zwischen selbstbestimmtem Handeln und Einhaltung von Vorgaben



Lassen sich selbstverantwortliches Arbeiten und einzuhaltende Vorgaben vereinbaren?

Selbstbestimmtes Arbeiten ist für einen Teil der Mitarbeitenden von großer Bedeutung. Es besteht die Gefahr, dass dieser Wunsch mit erforderlichen Prozessvorgaben oder -abläufen nicht vereinbar ist.



Die Beteiligten sollten gemeinsam reflektieren, ob eher selbstbestimmtes Arbeiten oder die Einhaltung von Vorgaben zu den Arbeitsanforderungen passt und zum Ziel führt.



05



**Spannungsfeld zwischen
unterschiedlichen
Bewertungskriterien der Akteure**

Spannungsfeld zwischen unterschiedlichen Bewertungskriterien der Akteure



Finden Einschätzungen und Bewertungen auf Basis der gleichen Kriterien statt?

Die Tatsache, dass Menschen regelmäßig „aneinander vorbei reden“, liegt häufig daran, dass unterschiedliche Bewertungskriterien herangezogen werden. Diese Kriterien sollten deshalb in Diskursen für alle Beteiligten klar benannt werden.



Wenn Sie in einer Diskussion zu keiner Lösung kommen, stellen Sie sich Fragen: Reden wir über das Gleiche, nur mit anderen Worten? Haben wir das gleiche Ziel vor Augen? Kenne ich die Bewertungskriterien meines Gegenübers?

06



**Spannungsfeld zwischen
Leistungserbringung und
Mitarbeiterzufriedenheit**

Spannungsfeld zwischen Leistungserbringung und Mitarbeiterzufriedenheit

Werden die eingeforderten Leistungen von den Mitarbeitenden als angemessen empfunden?



Was sich für einige Personen als chancenreiche Herausforderung darstellt, löst bei anderen hohen Leistungsdruck bis hin zur gefühlten Überforderung aus. Gleichen Sie deshalb die bestehenden Erwartungshaltungen der Mitarbeitenden ab und definieren Sie erreichbare Ziele, die von allen gemeinsam getragen werden.



07



Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und persönlichem Kontakt



Spannungsfeld zwischen Digitalisierung und persönlichem Kontakt

Lassen sich die Chancen und Risiken der Digitalisierung gut einschätzen?

Der Begriff „Digitalisierung“ löst die unterschiedlichsten Assoziationen aus. Sie reichen von Arbeitserleichterung und gewünschter Flexibilisierung bis hin zu bedrohender Anonymität und Entfremdung. Es braucht deshalb dringend einen Diskurs über die sinnvolle Nutzung der digitalen Möglichkeiten und gewünschte Grenzen.



Lassen Sie sich auf einen offenen Diskurs mit Ihren Kolleg:innen ein. Welche Vorteile bringt Home Office? Welche Nachteile? Wie kann die Digitalisierung die Arbeitsprozesse vereinfachen? Was darf auf dem gemeinsamen Weg nicht verloren gehen?



Um die bestehenden Spannungsfelder im Blick zu behalten und dem Thema Zusammenarbeit im schnelllebigen Alltagsgeschäft die angemessene Bedeutung zu schenken, braucht es einen passenden Rahmen.

Innerhalb des Projektes „Virtueller Experimentierraum“ ist vor diesem Hintergrund der „digitale Experimentierraum“ entstanden. Das von der nextpractice GmbH entwickelte Tool bietet Raum für einen Austausch auf Augenhöhe und hilft Teams dabei, über die wirklich relevanten Themen und Fragestellungen zu diskutieren.

Der digitale Experimentierraum basiert auf dem von nextpractice eigens entwickelten Moderationstool nextmoderator und hat das Ziel, die Co-Kreativität und kollektive Intelligenz von Gruppen zu entfalten und zu nutzen. Er kombiniert den persönlichen Austausch in Videokonferenzen mit der Möglichkeit, anonym schriftliche Ideen und Meinungen für alle sichtbar zu sammeln, zu diskutieren und gemeinsam zu bewerten.

Machen Sie sich selbst ein Bild, probieren Sie es aus und verbessern Sie ihre Zusammenarbeit gemeinsam: Mit gegenseitiger Wertschätzung, mit ehrlichem Austausch für eine zielorientierte Diskurs- und Ergebnisqualität!

<https://experimentierraum.digital/demo>

EXP 5.0

Kontakt:

nextpractice GmbH
Konsul-Smidt-Str. 8c
D-28217 Bremen
Tel. +49 (0)421-3355880
office@nextpractice.de
www.nextpractice.de



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



INITIATIVE
NEUE QUALITÄT
DER ARBEIT