



system worx Lernplakat zur Kooperationskultur in Teams

Liebe Kunden und Kollegen,

unser Lernplakat soll Sie in Ihrer Teamentwicklung begleiten und neue Anstöße und Perspektiven zu Kooperationskultur in Ihrem Team geben.

Neue Perspektiven und hilfreiche Fragen finden Sie in den Reflexionskarten zur Kulturentwicklung und Kooperationsberatung. Dieses Kartenset haben wir Ihnen bereits mit unserer Information zu unserem strategischen Schwerpunkt in der Kulturentwicklung und Kooperationsberatung und unserer Umfirmierung Frühjahr 2015 zur Verfügung gestellt.

In dieser Anleitung möchten wir Ihnen einige Fragestellungen des Lernplakates noch näher erklären und Ihnen hilfreiches Hintergrundwissen für das Plakat an die Hand geben.

Als Kooperationsberater und Kulturentwickler sind wir davon überzeugt, dass der wichtigste Hebel um eine Organisation in Zeiten höchster technischer Effizienz erfolgreicher machen, die Entwicklung und Pflege einer tragfähigen, motivierenden Kultur ist. Kultur bezieht sich hierbei auf die gemeinsamen grundlegenden Überzeugungen einer Organisation. Sie beeinflusst das Denken, Fühlen und Handeln ihrer Mitglieder und organisiert ihr Zusammenleben. „Kultur gibt damit *gelebte* Antworten auf wesentliche Fragen der Leistungserbringung und der Lebensqualität der beteiligten Menschen in ihrem formellen und informellen Zusammenwirken in der Organisation“ (Schmid, 2009) und leistet einen wesentlichen Beitrag zur Wertschöpfung von Unternehmen.



„Return on Culture“ – Warum sich Kulturinvestitionen lohnen

Schmid weist aber auch darauf hin, dass die Lebensqualität der beteiligten Menschen durch die Kultur im Unternehmen geprägt ist. Eine hohe Lebensqualität in der Arbeit führt zu einer hohen Zufriedenheit, die wiederum zu einer besseren Leistungsbereitschaft führt. So fehlten in einer Studie Mitarbeiter, die bereits innerlich gekündigt haben, 3,5 Tage öfter als Mitarbeiter, die für ihr Unternehmen brennen (etwa 14% aller Mitarbeiter) (Faz.net, 2011). Einflussfaktoren für die Zufriedenheit der Mitarbeiter gibt es viele: Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsumfeld, Arbeitsdruck, Lohngefüge, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns. Wenn es aber um die tagtägliche Zufriedenheit geht, spielt noch ein weiterer Faktor eine immens große Rolle: das Wohlfühlen mit Kollegen und Chef und der Umgang miteinander. Ein gutes Miteinander, die Qualität der Zusammenarbeit hat meines Erachtens also ebenfalls einen hohen Einfluss auf die Lebensqualität des Mitarbeiters an seinem Arbeitsplatz. Eine gute Zusammenarbeit ist das Schmierfett einer Organisation, das die Maschine in Gang hält und sie zur Höchstleistung befähigt. Fehlt das Schmierfett oder mangelt es daran, dann hakt es im Getriebe.

Aus diesem Grund fokussieren wir in diesem Lernplakat auf Werte, Rituale und die Kommunikation im Team.

Werte sind das Fundament einer Teamkultur. Sie drücken aus was dem Team wichtig ist und prägen das gemeinsame Handeln und die Interaktion untereinander. Die gemeinsame Vorstellung über die Zusammenarbeit wird dadurch in wenigen prägnanten Worten deutlich.

Die Art der Zusammenarbeit manifestiert sich in den Ritualen einer Organisation. So können gemeinsam gelebte Rituale den Zusammenhalt fördern und das Miteinander sichtbar machen. Beispielsweise wenn sich die ganze Abteilung versammelt um den Ehrentag (Geburtstag, Jubiläum) eines Mitarbeiters zu würdigen und zu feiern. Rituale haben einen stabilisierenden Einfluss auf das Gesamtgefüge einer Organisation und geben jedem Einzelnen Sicherheit und Stabilität, wenn sie gewissenhaft gepflegt und eingesetzt werden.

Die Kommunikation in konkreten Arbeitssituationen drückt die Interaktion im Team aus. Erst wenn auch in diesem alltäglichen Umgang ein Miteinander herrscht, in dem die Werte gelebt werden, kann eine Teamkultur wirken und tragen.



1. Einführung und Einstieg

Der Moderator stellt das Lernplakat und das Kartenset „Kultur und Kooperation“ den Teilnehmern vor, in dem er einen Überblick über die 5 Schritte des Lernplakats gibt.

Schreiben Sie das Thema des Workshops und den Namen des Teams sowie Datum und Ort auf das Lernplakat.

Einstieg

1. Jedes Teammitglied zieht zwei Karten aus dem system worx Kartenset „Kultur und Kooperation“ und wählt eine davon aus.

Das Teammitglied darf an dieser Stelle die Karte wählen, zu der er/sie einen größeren Bezug spürt, zu der er/sie spontan mehr Assoziationen hat oder die ihn/sie auch in der realen Situation im Team am meisten beschäftigt.

2. In der Einstiegrunde teilt er/sie in einer kurzen Schilderung seine Gedanken zu der Karte mit den anderen Teammitgliedern.

Hilfreiche Fragen: „Welche Assoziationen haben Sie zu der gewählten Karte? Warum hat diese Karte Sie besonders angesprochen? Was finden Sie spannend/hilfreich daran?“

3. Die restlichen Karten werden auf die Teammitglieder verteilt. Jedes Teammitglied nimmt sich ausreichend Zeit, sich mit den einzelnen Fragen und Perspektiven vertraut zu machen. Jedes Teammitglied wird zum Vertreter seiner Perspektiven und bringt diese in die Diskussion ein, wenn das Karten-Symbol auftaucht.

Die Fragen, Sinnsprüche und Perspektiven des Kartensets zum Thema Kultur und Kooperation sollen neue Anregungen in die Diskussion Ihres Teams einbringen und Ihnen helfen wichtige Aspekte der Zusammenarbeit zu besprechen.

Aus diesem Grund benötigen diese Fragen einen „Postboten“ der die Fragen in die Diskussion einbringt. Dabei muss er die Frage nicht inhaltlich vertreten, sondern als Vertreter der Perspektive nur die Botschaft übermitteln.

Das Teammitglied kann diese mit der entsprechenden Rahmung „Ich möchte noch eine Karte einbringen...“ oder „Ich habe eine Karte, die an der stelle hilfreich sein könnte...“ in die Diskussion einfließen lassen.



2. Unsere Werte heute

In diesem Schritt geht es darum, die Werte im Team zu diskutieren. Dafür haben Sie verschiedene Möglichkeiten:

1. Sie entwickeln gemeinsam wichtige Werte für das Team in einem Wertedialog.
2. Sie nutzen Teamwerte aus einem früheren Workshop.
3. Sie orientieren sich an den Werten, die das Unternehmen vorgibt.

Markieren Sie diese Werte in der Übersichtsliste auf dem Lernplakat (z.B. mit Klebepunkten oder mit Moderationsstiften) oder überschreiben Sie die Liste mit Ihren 5 wichtigsten Werten bzw. der Vorgabe aus dem Unternehmen. Nutzen Sie bei der Wertediskussion die Reflexionskarten, um neue Anregungen und Perspektiven für Ihren gemeinsamen Prozess zu erhalten.

3. Unsere Rituale heute

In Ritualen und wiederkehrenden Ereignissen zeigt sich die Teamkultur. Sie erzeugen und verstärken vorhandene Muster und Werte. Sie aufzuschreiben und zu benennen, ist ein wesentlicher Schritt in ihrer Bearbeitung.

Die Kernfrage lautet:

Welche Ereignisse und Rituale sind charakteristisch für das Team?

Zählen Sie charakteristische Ereignisse in Ihrem Team auf:

1. **Formelle Muster** im Arbeitskontext (Meetings, Jour Fix etc.)
2. **Wiederkehrende Situationen und informelle Muster**, die den persönlichen Zusammenhalt stärken (gemeinsame Mittagessen, Feiern von Geburtstagen etc.)



4. Unsere Kommunikation heute

Leitfrage:

Welche gelebte Interaktion ist charakteristisch für uns?

Hilfreiche Perspektiven: „Was sagen andere über Sie als Team? Wie würden diese die Kommunikation beschreiben? Was machen Sie häufig und gut? Was seltener oder auch weniger gut?

Hier sind einige Beispiele:

Wie gehen Sie mit Kritik und Lob um? Wie gehen Sie mit Fehlern um? Wie verbindlich sind Sie bei Vereinbarungen von Zielen? Wie informieren Sie sich gegenseitig?

Wählen Sie diejenigen Bereiche aus, die für Sie wesentlich sind und besprechen Sie nur diese.



5. Unsere Kooperationskultur morgen

Nach der Ist-Aufnahme der aktuellen Kultur im Team, die sich in den Werten, Ritualen und der Kommunikation ausdrückt. Entwickeln Sie in Schritt 5 eine gemeinsam getragene Vorstellung von Teamkultur für die Zukunft. Auch hier werden die drei Dimensionen einer Kultur (Werte, Rituale, Kommunikation) nacheinander in den Blick genommen.

Zunächst reflektieren Sie, welche der in Schritt 2 benannten Werte auch zukünftig passen könnten. Eventuell benötigen Sie aber auch zusätzliche Werte, um für die bevorstehenden Herausforderungen gewappnet zu sein. Dann erarbeiten Sie in einem Wertedialog notwendige weitere Werte. Es kann aber auch sein, dass manche Werte in Zukunft nicht mehr tragen, die in der Vergangenheit wichtig waren. Von diesen Werten dürfen Sie sich in diesem Schritt verabschieden.

Danach richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf die Rituale von Morgen.

Dabei ist es wichtig, neben den bestehenden Ritualen (Welche Rituale brauchen wir? Brauchen wir neue Rituale? Von welchen Ritualen verabschieden wir uns?) auch darauf zu schauen, wie sich diese ganz konkret in Ihrem Team ausdrücken. Auf den Punkt gebracht: wie leben Sie Ihre Werte in Ihren Ritualen?

Falls Sie bislang durchgeführte Rituale nicht mehr weiterführen möchten, besprechen Sie bitte im Team wie diese Rituale würdig verabschiedet werden können.

Im letzten Arbeitsschritt fokussieren Sie wieder auf die Kommunikation bzw. die gelebte Interaktion im Team:

Leitfragen:

Wie wollen Sie miteinander zukünftig so kommunizieren, dass sich in der Interaktion Ihre Werte ausdrücken?

Wie werden Ihre Werte sichtbar? Woran werden Sie dies merken?

Je konkreter die Vorstellungen, die Sie hier besprechen, desto eher verändert sich Ihre Kooperationskultur in die gewünschte Richtung.



Wir wünschen Ihnen viel Erfolg und Spaß in der gemeinsamen Arbeit mit dem Lernplakat zur Entwicklung einer Kooperationskultur im Team!

Haben Sie Anmerkungen oder Fragen zum Lernplakat, nehmen Sie gerne Kontakt zu uns auf. Wünschen Sie Unterstützung bei der Gestaltung eines Teamworkshops, helfen wir Ihnen gerne.

Ihr system worx Team

Quellen:

FAZ.NET / dpa. (2012): Jedem vierten ist alles Egal. (<http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/mitarbeiter-motivation-jedem-vierten-ist-alles-egal-11693020.html>, Stand: 27.11.2015)

Schmid, B. (2009): Kulturverantwortung in Unternehmen. (<http://www.perspektive-blau.de/artikel/0904b/0904b.htm>, Stand: 27.11.2015).