

## Mitarbeiterführung

# Roadmap zu einem neuen kooperativen Miteinander

Um die Gegenwarts- und Zukunftsherausforderungen meistern zu können, brauchen die Menschen in den Unternehmen ein neues Miteinander, eine innovative Art der kooperativen Zusammenarbeit.

› Dr. Anke Nienkerke-Springer

Das neue Miteinander darf nicht einfach gefordert werden, es muss von der Unternehmensleitung offensiv geplant und realisiert werden: durch einen Projektplan, eine Strategie, eine Roadmap, die die Menschen mitreisst, überzeugt und motiviert, gemeinsam einen Entwicklungsweg zu gehen, dessen Ziel in einem evolutionär aufgestellten Unternehmen besteht. Eine solche Roadmap umfasst sechs Schritte.

## Roadmap-Schritt 1: Das Zielbild muss klar sein

Wohin geht die Reise? Am Ende der Strasse wartet das evolutionäre Unternehmen. Was bedeutet das? Das Credo in vielen Managementkreisen lautet: Wer sich nicht ständig neu erfindet, geht unter. Das ist falsch. Es geht nicht um das revolutionär-disruptive Umkrempeln alles Bestehenden. Wichtiger ist es, sich neu auszurichten und den sich ändernden Rahmenbedingungen flexibel anzupassen. Evolutionär denkende Führungskräfte und Mitarbeiter werfen nicht alles über Bord, sie orientieren sich vielmehr an dem, was rundläuft. Denn ansonsten sind Unsicherheit und Instabilität die Folge.

Das Vorhandene dient als Startrampe für evolutionäre Entwicklung. Mein Vor-

schlag: Die Entwicklung zum evolutionären Unternehmen wird in den Unternehmensprinzipien verankert, etwa: «Unsere Veränderungs- und Anpassungsprozesse – bis hin zum Kulturwandel – erfolgen auf der Grundlage unserer Stärken!»

## Roadmap-Schritt 2:

### Alle Menschen ab auf die Strasse

Ein neues Miteinander und kooperative Zusammenarbeit lassen sich nur verwirklichen, wenn dies von der Mehrheit mitgetragen wird. In Workshops, Grossgruppenveranstaltungen, aber auch in Meetings und Mitarbeitergesprächen sollte

immer der Fokus darauf liegen, einen neuen verbindenden und Gemeinschaft stiftenden Teamspirit zu entfachen. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen über die Notwendigkeit und Sinnhaftigkeit der Anpassungs- und Veränderungsprozesse informiert werden.

Die Führungskräfte sollten dabei die Ängste der Mitarbeiter vor Veränderungen unbedingt ernst nehmen und frühzeitig gemeinsam mit ihnen darüber nachdenken, wie sich diese Ängste auflösen lassen. Dies gelingt durch umfassende Beteiligung, konstruktive Mitbestimmung, Offenheit, Transparenz und

## Meilensteine für die Führungskraft

- › Den Prozess zu einem neuen kooperativen Miteinander aktiv organisieren
- › Eindeutig definieren, was das Zielbild ist, wohin der Weg führen soll
- › Alle Führungskräfte und Mitarbeiter beteiligen und mitnehmen (Partizipation)
- › Prinzipien der Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit und Gestaltbarkeit beachten
- › Kommunikative Begegnungsräume schaffen, die Zugehörigkeit, Identität und Gemeinschaftsgefühl ermöglichen
- › Vertrauensorientierte Ergebniskultur statt kontrollorientierte Präsenzkultur etablieren
- › Glaubenssätze, die das Miteinander be- und verhindern, gegen Überzeugungen austauschen, die zu Gemeinsamkeit und Kooperation führen
- › Von den Mitarbeitern Commitment zu den Roadmap-Schritten erhalten



Partizipation, bei der das Zielbild und die gemeinsame Lernreise in den Blick genommen werden.

### **Roadmap-Schritt 3: Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit und Gestaltbarkeit als Leitplanken**

Menschen wollen verstehen, warum Anpassungen und Veränderungen notwendig sind. Und sie wünschen oder verlangen Ant-

worten auf die Sinnfrage, auf die Frage nach dem Warum. Wer nachvollziehbare Antworten erhält, ist eher bereit, sich für Veränderungen zu engagieren und sie aktiv mitzugestalten. Verstehbarkeit, Sinnhaftigkeit, Gestaltbarkeit: Wenn Anpassungs- und Veränderungsprozesse unter diesen Prämissen erfolgen, verliert der Wandel an Schrecken. So kann ein wahrhaftiger Transformationsprozess entstehen.

Disruptive und revolutionäre Umstürze machen den Menschen Angst, erzeugen Widerstände, Verwirrung und Verweigerung, wodurch wertvolle Energie verloren geht. Darum ist es wichtig, Mitarbeiter nicht als Objekte zu sehen, sondern als Subjekte und Individuen zu achten und zu würdigen und mit ihnen in den Dialog zu treten. Es braucht Beteiligung und Partizipation, die ein kooperatives Miteinander ermöglichen und die Menschen motivieren, Veränderung und Wandel mitzutragen. Dabei gilt: Je früher die Einbindung der Menschen erfolgt, desto besser. So haben sie das berechtigte Gefühl, Einfluss nehmen, mitgestalten und mitbestimmen zu können.

### **Roadmap-Schritt 4: Baustellen beachten – Hybrid Work**

Die Pandemie hat Veränderungsprozesse erforderlich gemacht, die die Menschen vor grosse Herausforderungen gestellt haben, die sie nicht immer gut bewältigen konnten. Auch die Roadmap zum neuen kooperativen Miteinander ist nicht frei von Baustellen. Ein Beispiel ist das Homeoffice. Es mehren sich Stimmen, die die Nachteile der Arbeit von zu Hause aus thematisieren. Untersuchungen bestätigen die Vermutung, die Arbeit im Homeoffice könne zu Einsamkeit und Depressionen führen.

Die Menschen dürfen nicht voraussetzungslos und unvorbereitet nach Hause geschickt werden. Gespräche mit Führungskräften und Unternehmern zeigen, dass sie diese eindimensionalen Lösungen für die Zukunft ausschliessen: In der Nachpandemiezeit werden nicht alle Mitarbeiter wieder ins Büro zurückkehren, aber auch nicht alle im Homeoffice bleiben wollen.

Die Zukunft scheint dem «Remote Work» zu gehören, bei dem Mitarbeiter teils zu Hause und teils im Büro arbeiten. Wie jedoch lassen sich in der neuen Arbeitswelt kommunikative Begegnungsräume schaffen, die zu Zugehörigkeit einladen, Identität erlauben und zu einem neuen

Gemeinschaftsgefühl führen, wenn ein Teil der Mitarbeiter im Unternehmen tätig ist und ein anderer im Homeoffice? Patentlösungen gibt es wohl derzeit nicht. Es müssen jedoch die richtigen Fragen gestellt werden, zum Beispiel:

- › Wie schaffen wir neue Formen der Kommunikation, mit denen Führungskräfte auch aus der Ferne hautnah und authentisch führen können?
- › Wie kann Remote Work, wie können zum Beispiel hybride Meetings funktionieren?
- › Wie schaffen wir den Wechsel zwischen den Welten?
- › Wie lassen sich – oft seelenlose und kommunikationsverhindernde – Büros in Räume umgestalten, die einen kreativen Austausch und Dialog erlauben?
- › Welche Spielregeln helfen, die Kommunikation im hybriden Team so zu organisieren, dass die Leistungsfähigkeit erhalten bleibt und gefördert wird?
- › Wie wird Partizipation im Homeoffice möglich?
- › Wie gelingt die Organisation gemeinsamer Lernprozesse in einer neuen Arbeitswelt mit neuen Arbeitsformen?
- › Wie schaffen wir eine Abkehr von hierarchischen Prägungen und Mustern?

Wer zu einem neuen kooperativen Miteinander gelangen will, muss diese Fragen gemeinsam mit den Beteiligten diskutieren und beantworten. Ein Beispiel: Bei der Arbeit im Homeoffice verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Dies führt auf Seiten der Mitarbeiter zur Verunsicherung, die sich mindern lässt, indem es klare Absprachen zu den Arbeitszeiten im Homeoffice gibt.

### Roadmap-Schritt 5: Mit neuem Mindset auf der Überholspur

Die Führungskräfte benötigen ein spezifisches Mindset, um das neue kooperative Miteinander verwirklichen zu können. Das Motto lautet: «Mehr Vertrauen und Gemeinsamkeit, weniger Kontrolle und Misstrauen». Glaubenssätze, die das Miteinander und zum Beispiel Lernprozesse be- und verhindern, werden gegen Über-

zeugungen ausgetauscht, die Entwicklung und Lernen ermöglichen.

Die Verabschiedung der Präsenzkultur steht in etlichen Branchen an. Es ist nicht mehr zeitgemäss, Lob und Anerkennung an die höchste im Büro verbrachte Stundenzahl zu knüpfen. Erst recht nicht in Zeiten des Homeoffice. «Wer zuletzt das Licht ausmacht, hat gewonnen» – diese Haltung hat in dem Führungsrepertoire einer modernen Führungskraft nichts mehr zu suchen. Es ist zielführend, die kontrollorientierte Präsenzkultur durch eine vertrauensorientierte und agile Ergebniskultur zu ersetzen.

Des Weiteren müssen Führungskräfte lernen, dass nicht jeder Mitarbeiter über das für die neue Arbeitswelt notwendige Mindset und das entsprechende Mass an Resilienz, Selbststeuerung und Selbstorganisation verfügt. Es liegt in der Ver-

antwortung der Führungskräfte, die Mitarbeiter dazu zu befähigen, dieses Mindset zu erwerben, damit diese ihre Arbeit selbst organisieren und ihre Widerstandskräfte stärken können.

### Roadmap-Schritt 6: Für Zielerreichung Commitmentkultur aufbauen

Auch wenn die Unternehmensleitung einiges unternimmt, den Mitarbeitern den Change von Old Work zu New Work zu erleichtern, und auf Beteiligung und Partizipation setzt, wird es Widerstand geben. Es ist hilfreich, wenn die Führungskräfte darauf vorbereitet sind und lernen, mit Verweigerung und Verwirrung umzugehen und trotzdem einen Konsens zu erreichen und das Commitment der Mitarbeiter zu den Roadmap-Schritten zu erhalten. Ein konstruktiver Dialog ist die Basis, um Akzeptanz und Zustimmung herbeizuführen. ‹‹



#### Literatur



#### Evolution statt Revolution.

Unternehmerische Zukunft verantwortungsvoll gestalten

Anke Nienkerke-Springer

Gabal-Verlag, 2020

232 Seiten, CHF 34.00

ISBN: 978-3-86936-963-1



#### Porträt



#### Dr. Anke Nienkerke-Springer

Top-Management-Coach, Unternehmerin und Autorin

Dr. Anke Nienkerke-Springer ist Inhaberin und Geschäftsführerin von Nienkerke-Springer Consulting und Experte für Top-Management-Coaching. Mit ihrem radikal neuen evolutionären Ansatz zeigt sie auf, wie sich Unternehmen Zukunftsfähigkeit sichern können.



#### Kontakt

info@nienkerke-springer.de, www.nienkerke-springer.de