

## Zusammenarbeit – Mehr Leistung durch organisierten Kräfteinsatz

*Die harmonische Zusammenarbeit von zwei oder mehreren Personen führt zu mehr als nur doppelter oder mehrfacher Leistung. Leute, die zusammen Ideen entwickeln, generieren zusätzliche Inspiration, welche sich ein Unternehmen zunutze machen sollte. Man spricht diesbezüglich auch vom organisierten Kräfteinsatz. Der organisierte Kräfteinsatz besteht aus Konzentration auf das Wesentliche, Kooperation und Koordination. Wem es gelingt, diese Kräfte zielgerichtet zu steuern, stärkt automatisch seine Marktstellung.*

### 1 Warum ist eine reibungslose Zusammenarbeit wichtig?

Reibungslose Zusammenarbeit bedeutet effizientes und effektives Erreichen eines Ziels unter gegenseitiger Rücksichtnahme auf das Umfeld und die involvierten Personen. Einzelkämpfer und Haudegen dürften es künftig schwer haben. Auch ist es kaum einem Individuum mehr möglich, Chef, grösster Spezialist und Mädchen für alles in einer Person zu sein. Nebst der Zielerreichung ist die Zusammenarbeit notwendig, um in unserer komplexen Welt möglichst alle relevanten Faktoren berücksichtigen zu können, respektive aus der Idee einer einzelnen Person ein umfassendes Gesamtpaket zu entwickeln. Die Vervielfachung von Input ist also ein weiteres zentrales Ziel der Zusammenarbeit.

### 2 Wie fördere ich Zusammenarbeit?

Um reibungslose Zusammenarbeit zu fördern, müssen zahlreiche Unternehmen zunächst ihre Kultur anpassen. Sie müssen zuerst erkennen, welche Erwartungen die Arbeitnehmer an eine gute Zusammenarbeit stellen. Dabei ist einerseits sicherlich die Art und Weise des Umgangs miteinander zu hinterfragen. Andererseits gilt der Fokus aber auch dem Einsatz zeitgemässer Instrumente, welche eine effiziente Kooperation erst ermöglichen. So gehören für die digitale Generation IT-Medien schlicht zum Alltag und ermöglichen neue Arbeitsformen, welche die Zusammenarbeit trotz räumlicher und zeitlicher Trennung ermöglichen. Wenn Sie es als Chef schaffen, sich auf diese Neuerungen einzulassen, allenfalls ihre persönliche Denkweise zu einer guten Zusammenarbeit etwas anzupassen und auch andere Ansichten prüfen und zulassen, ist die Hälfte des Weges bereits geschafft. Wenn es ihnen dann noch gelingt, gemeinsam mit Ihrer Belegschaft als Einheit in Richtung Unternehmensziel zu arbeiten, sind Sie auf dem besten Wege, für Spitzenleistung zu sorgen.

Die Förderung der Zusammenarbeit fokussiert aber nicht nur auf ein Team aus Mitarbeitenden innerhalb eines Unternehmens. Künftig wird auch die Zusammenarbeit mit Kunden überlebensnotwendig sein. Kunden diktieren den Unternehmen bereits heute ihre Vorstellungen. Eine Kooperation ist somit matchentscheidend für den künftigen Erfolg, denn nur so kann sich ein Unternehmen ein umfassendes Bild der Verhaltensmuster und Bedürfnisse des Kunden verschaffen.

Fazit: Es ist eine wichtige, wenn nicht die wichtigste Führungsaufgabe, für reibungslose Zusammenarbeit zu sorgen. Führungskräfte werden für das bezahlt, was sie selbst oder was Dritte unter ihrer Einwirkung erreichen. Sie werden für die Zielerreichung entlohnt und nicht für ihre eingebrachten Stunden. Der grösste Risikofaktor in der Leistungserbringung durch Menschenhand sind die zwischenmenschlichen Effizienzverluste. Es ist fast unnötig zu erwähnen, dass durch gezielte Zusammenarbeit die Marktanforderung nach einem vortrefflichen Preis-Qualitäts-Verfügbarkeitsverhältnis zwangsläufig gefördert wird.

## 3 Welche Herausforderungen birgt eine rigorose Zusammenarbeit?

Wie Jim Collins in seinem Buch, *Der Weg zu den Besten*, aufzeigt, sind Ackergäule den Zirkuspferden vorzuziehen. Ein Team, welches aus durchschnittlich talentierten Mitarbeitenden besteht, dafür aber optimal zusammenarbeitet, kann oftmals bessere Resultate erreichen, als irgendwelche hochtalentierten Divas, oder eben Zirkuspferde, die sich zuerst einmal persönlich in Szene setzen wollen, bevor sie sich dem Wohle des Unternehmens annehmen.

Verhält sich nur ein Mitglied einer Arbeitsgruppe negativ oder abweisend, ist automatisch das gesamte Leistungspotenzial der Gruppe in Mitleidenschaft gezogen. Negativ und positiv lassen sich nicht vereinen. Darum ist es unerlässlich, auf dem Weg zu Spitzenleistung die Mannschaft sorgfältig zusammenzustellen und falls nötig, Störefriede umzuplatzieren oder sich von ihnen zu trennen. Es muss nicht unbedingt jedes Mitglied mit vollster Passion hinter einem Ziel stehen. Jedes Mitglied muss die Zielerreichung aber zumindest unterstützen und sein Bestes dafür geben.

Wer ein effektives Team aufbauen und fördern möchte, sollte sich das bekannte Bild des Eisberges vor Augen halten. Das *Eisberg-Prinzip* ist ein Modell, das neben der sichtbaren, sachlogischen Ebene auch die unsichtbare, emotionale Ebene darstellt. Gemäß dem Eisberg-Prinzip entfällt die menschliche Gesamtkapazität zu 10 % auf die sachlogische Ebene (über Wasser) und zu 90 % auf die kulturelle, emotionale Ebene (unsichtbar, unter Wasser). Wer nun daran interessiert ist, die Zusammenarbeit in seinem Unternehmen zu fördern, muss beide Ebenen intelligent kombinieren, wobei die wesentlich grössere Hebelwirkung logischerweise auf die emotionale Ebene entfällt.

Was wir nicht ändern können, ist das *Sender-Empfänger-Prinzip*. Dieses besagt, dass nur ein Teil dessen, wie wir es meinen, auch wirklich beim Gegenüber ankommt. Selbstredend kann beispielsweise über Mail wesentlich weniger transportiert werden, als in einem persönlichen Gespräch. Dies soll nicht gegen die Verwendung von Mails sprechen. Sie haben berechtigte Vorteile. Aber man sollte darauf achten, wie sie geschrieben sind, Emotionen möglichst raushalten und beim zweiten Durchlesen versuchen, sich in den Empfänger hineinzusetzen. Zeigen Sie dem Gegenüber ganz allgemein, dass sie eine gute Meinung von ihm haben. Sie werden auf entsprechend positive Resonanz stossen.

## 4 Welchen Einfluss hat der Generationen-Mix?

Die grosse Herausforderung künftiger Zusammenarbeit wird wohl die Vereinigung der alten und neuen Generation sein. Die gegenseitige Sensibilisierung und Akzeptanz sowie die Fähigkeit, aus beiden Denkweisen das Optimum für einen Betrieb herauszuholen, stellt eine echte Herausforderung dar. Aber wenn es gelingt, sich aufrichtig für die jeweils andere Denkweise zu interessieren, ist die Basis für eine reibungslose Zusammenarbeit gegeben.

„Employer of Choice“ oder Wunscharbeitgeber zu werden, wird immer wichtiger. Fachkräfte suchen sich ihren Arbeitgeber aus und geben dabei demjenigen Vorrang, der ihre Ansprüche am besten erfüllt. Ein Arbeitgeber wiederum möchte die besten Arbeitskräfte für sich gewinnen, um im hart umkämpften Umfeld bestehen zu können. Somit hat jeder Unternehmensinhaber ein Interesse daran, aus den Besten wählen zu können. Das Arbeitsklima spielt dabei eine entscheidende Rolle.

### 5 Was heisst Zusammenarbeit für das Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Verhältnis?

Während der Kapital- respektive Arbeitgeber nach *Gewinnmaximierung* strebt, versucht der Arbeitnehmer, sich einen möglichst hohen Lohn zu sichern. Ein auf Rendite fixierter Kapitalgeber, welcher direkt oder indirekt Leute beschäftigt, wird durch seinen Drang nach Gewinnmaximierung die Mitarbeitenden als allgemeine Fixkosten ansehen und dort die übliche Ansicht nach Kostenminimierung vertreten. Unzufriedenheit, ungenügend qualifizierte Arbeitnehmer sowie Leistungseinbussen sind die Folge. Dass er mit dieser Denkweise langfristig die Rendite schmälert, wird oftmals nicht gesehen.

Ein auf Lohn fixierter Arbeitnehmer soll sich andererseits einmal in die Lage des Arbeitgebers versetzen. Würde er jemanden einstellen, der nur des Geldes wegen bei ihm arbeitet? Hätte er gern Leute im Team, welche die Minimalanforderungen an Arbeit erfüllen, gleichzeitig aber möglichst viel verdienen wollen? Oder wie würde er reagieren, wenn jemand versucht, seine personelle oder arbeitstechnische Notlage zur persönlichen Bereicherung auszunutzen?

Kapital trifft auf Arbeitskraft. Beide bedingen einander, stehen aber oftmals mit unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüchen auf Konfrontationskurs.

Es muss also das Ziel sein, miteinander und nicht gegeneinander zu arbeiten. Beide Seiten sollen profitieren. So muss es ein Hauptinteresse des Kapitalgebers sein, exzellente Arbeitsbedingungen für exzellente Arbeitnehmer zu schaffen. Dass er dabei auf die Interessen der Mitarbeitenden eingehen muss, versteht sich von selbst. Das erwirtschaftete Kapital dient mitunter dazu, ein Umfeld zu schaffen, in welchem die Arbeitsleistung stetig verbessert und optimiert werden kann. Dies führt zu einem Aufwärtstrend, welcher sowohl rendite- als auch lohntechnisch positive Konsequenzen für beide Parteien hat.

Der Arbeitnehmer wiederum soll aus Überzeugung und Leidenschaft für den Arbeitgeber arbeiten und nicht aus lohntechnischen Überlegungen. Er soll sich loyal und mit grossem Einsatzwillen fürs Unternehmen einsetzen. Dafür darf er mit entsprechender Entlohnung rechnen, wenn es sich das Unternehmen leisten kann. Wir sprechen von einer Unternehmenskultur, in der man sich gegenseitig unterstützt und nicht versucht, sich auf Kosten der Gegenpartei zu bereichern.

Grundsätzlich zielen sämtliche Punkte zur reibungslosen Zusammenarbeit darauf ab, ein harmonisches Miteinander aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Behandle jeden so, wie du selbst behandelt werden möchtest. Wie oft haben wir diesen Spruch schon gehört, und Hand aufs Herz, wie oft haben wir schon dagegen verstossen? Doch wer permanent an dieser Grundeinstellung arbeitet, wird mittel- bis langfristig erfolgreich sein. Jeder sollte bei sich selbst beginnen, sich die eigenen Fehler und Schwächen gnadenlos eingestehen und daran arbeiten.

### 6 Wie können wir Sie unterstützen?

Die wichtigsten Treiber einer reibungslosen Zusammenarbeit sind die Führungskräfte. Sie sind mitunter für die Gestaltung des Personalstammes zuständig und zwar meist von der Einstellung der Mitarbeiter bis zur Trennung. Durch eine aktive Personalentwicklung fördern wir die Selbstkompetenz und steigern dadurch die Betriebsleistung. Je nach Situation können auch gezielte Schulungen oder Einzelcoachings zielführend sein. Die Befähigung der Belegschaft steht dabei im Zentrum.

Ihr Vorteil liegt darin, dass Sie auf ergänzende, internationale Führungs- und Personalerfahrung zurückgreifen können. Unser Ziel ist die gezielte Verbesserung des sachlogischen und psychologischen Schwachstellen in Ihrem Unternehmen. Wir stützen uns dabei auf geprüfte Best-Practice-Lösungen, welche auf Ihr Unternehmen massgeschneidert angewandt werden. Die richtigen Leute auf den richtigen Funktionen in Ihrem Betrieb ist unser Anspruch.

Wir unterstützen Inhaber, Verwaltungsräte und Geschäftsführer bei der Unternehmensentwicklung und Reorganisation. Unsere Kombination aus betriebswirtschaftlichem und psychologischem Fachwissen ermöglicht uns eine gesamtheitliche Beurteilung der individuellen Situation und somit eine massgeschneiderte, nachhaltige Lösungsfindung.

Wir sind Ihr persönlicher Ansprechpartner rund um die täglichen Herausforderungen, sorgen aktiv für die Behebung strategischer, operativer und organisatorischer Problemstellungen und realisieren Ihre Vision gemeinsam mit Ihnen.

Für weitere Infos, Kundenmeinungen oder zusätzliche Fachartikel besuchen Sie doch unsere Homepage: [www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch).

**Für ein Erstgespräch, verbunden mit einer Beurteilung der Situation und einem persönlichen Vorschlag bezüglich weiterem Vorgehen stehe ich Ihnen persönlich gerne kostenlos zur Verfügung.**

---

von Gunten Executive Partner AG  
Pascal von Gunten  
Böhlstrasse 17  
9300 Wittenbach

[www.vongunten-partner.ch](http://www.vongunten-partner.ch)  
[info@vongunten-partner.ch](mailto:info@vongunten-partner.ch)  
+41 79 755 28 54