



Breaking
the Ceiling



Co-funded by
the European Union

EFFEKTIVE ZUSAMMENARBEIT

TEAMWORK TRAININGSMODUL



euro
pass



SKILL
CONSULTING TRAINING
up

Sfs
Adult
Education
Iceland



Von der Europäischen Union finanziert. Die geäußerten Ansichten und Meinungen entsprechen jedoch ausschließlich denen des Autors bzw. der Autoren und spiegeln nicht zwingend die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können dafür verantwortlich gemacht werden.



Inhalts- verzeichnis

01

Einleitung

02

**Das Modul im beruflichen
Umfeld**

03

**Auswirkungen aufgrund von
Geschlechterstereotypen**

04

Bewährte Methoden und Tipps

05

Schlussfolgerungen

1. Einleitung



In diesem Modul lernen wir die Fähigkeit der effektiven Zusammenarbeit kennen, die ein Schlüsselement der Teamarbeit ist. Kooperation ist eine zentrale Lebenskompetenz und kann als Akt oder Prozess der Zusammenarbeit definiert werden, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. An modernen Arbeitsplätzen werden Menschen unterschiedlicher Nationalität und Herkunft gebeten, zusammenzuarbeiten, um eine Arbeitsaufgabe zu erfüllen. Nicht immer lernen sie sich dabei kennen, und in letzter Zeit, da die Fernarbeit immer weiter verbreitet ist, treffen sie sich manchmal nur noch virtuell und arbeiten zusammen. Dies und die Tatsache, dass die Teams immer größer und immer multikultureller werden, hat eine effektive Zusammenarbeit noch schwieriger gemacht.

Eine effektive Zusammenarbeit ist jedoch der Schlüssel zum Erfolg am Arbeitsplatz, unabhängig von der Größe des Unternehmens. Die Frage ist: Was kann eine effektive Zusammenarbeit in einem Arbeitsumfeld gewährleisten?

An erster Stelle steht die Unternehmenskultur, die in der Regel die Philosophie der Führungskräfte widerspiegelt. Um sicherzustellen, dass eine effektive Zusammenarbeit gewährleistet ist, sollte sie für die Führungskräfte der Organisation oberste Priorität haben. Es liegt in ihrer Verantwortung, Gelegenheiten zu schaffen, bei denen die Mitarbeiter:innen zusammenarbeiten können, z. B. durch das Sponsern von Gruppenveranstaltungen. Untersuchungen zeigen, dass Unternehmen, die viel in den Aufbau und die Pflege sozialer Beziehungen innerhalb der Organisation investiert haben, besser zusammenarbeiten.

Auch Mentoring und Coaching spielen eine entscheidende Rolle bei der Schaffung einer effektiven Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Informelles Coaching hat sich als noch wirksamer erwiesen als formelles. Bei Nokia beispielsweise wird neuen Mitarbeiter:innen eine Liste von Kolleg:innen vorgelegt, mit denen sie in verschiedenen Szenarien Kontakt aufnehmen können.

Eine effektive Zusammenarbeit ist wahrscheinlicher, wenn die Mitarbeiter:innen in den folgenden Fähigkeiten gezielt geschult wurden: Wertschätzung anderer, Fähigkeit zu zielgerichteten Gesprächen, produktive und kreative Konfliktlösung und Programmmanagement. Weitere Beispiele für wirksame Schulungen sind: Teamarbeit, emotionale Intelligenz, Networking, Führen schwieriger Gespräche, Coaching, soziale Verantwortung des Unternehmens und Vermittlung der Unternehmensstrategie und der gemeinsamen Werte.

Die Leitung einer Organisation kann dafür sorgen, dass ähnliche Schulungsmaßnahmen regelmäßig am Arbeitsplatz stattfinden, damit alle Mitarbeiter:innen ihre Fähigkeiten verbessern und auf diese Weise eine effektivere Zusammenarbeit verwirklichen können.

2. Das Modul im beruflichen Umfeld



Wir werden nun einen Überblick über zwei unterschiedliche (und gegensätzliche) Führungsstile und wirksame Wege zur Entwicklung von Vertrauen in Teams geben.

Es wird seit langem darüber diskutiert, welcher Führungsstil am effektivsten ist, der beziehungs- oder der aufgabenorientierte. Nach der aufschlussreichen Theorie von Erin Meyer ist eine der acht Skalen der interkulturellen Kommunikation das Vertrauen. Menschen verschiedener Nationalitäten und kultureller Hintergründe bauen mehr Vertrauen auf, indem sie gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten - wie US-Amerikaner:innen und Menschen aus nördlichen Ländern - oder indem sie eine Beziehung aufbauen - wie Menschen aus mediterranen, asiatischen und afrikanischen Ländern.

Wie bereits zu Beginn des Moduls erwähnt, werden Teams am Arbeitsplatz immer multikultureller. Dies ist wahrscheinlich der Grund, warum sich Führungskräfte mit einem gemischten Stil - beziehungs- UND aufgabenorientiert - als die effektivsten erwiesen haben, wenn es darum geht, eine Gemeinschaft aufzubauen. Der ideale Weg, ein Team zu stärken, besteht also darin, zu Beginn klare Ziele zu setzen (aufgabenorientiert), dann aber zu beziehungsorientierten Aktivitäten überzugehen.

Der gleiche Ansatz, nämlich Vertrauen aufzubauen, indem man gemeinsam an einer Aufgabe arbeitet und die Pausen gemeinsam verbringt, ist übrigens auch für Teammitglieder sehr effektiv.

Sind (die meisten) Frauen von Natur aus eher aufgaben- oder beziehungsorientiert?

In ihrem Privatleben sind Frauen (bekanntermaßen) sehr beziehungsorientiert, mehr als Männer. Die meisten Frauen investieren Zeit und Mühe in den Aufbau sinnvoller Liebes-, Familien- und Freundschaftsbeziehungen - im Durchschnitt mehr als Männer. Bei der Arbeit hingegen laufen sie, um ernst genommen zu werden und als professionell zu gelten, Gefahr, zu sehr aufgabenorientiert zu sein, wenn es um Teamarbeit geht. Frauen sind also grundsätzlich in der Lage, sowohl mit einem aufgaben- als auch mit einem beziehungsorientierten Ansatz Vertrauen aufzubauen. Aus diesem Grund können Frauen die idealen Führungskräfte und Teammitglieder sein, da sie in der Lage sind, Vertrauen sowohl durch Zusammenarbeit als auch durch den Aufbau einer Beziehung zu festigen.

Ein weiteres Schlüsselement für eine effektive Zusammenarbeit ist die Definition von Rollen und Aufgaben. Frauen neigen dazu, Rollen- und Aufgabendefinitionen flexibel zu handhaben und sind immer bereit, bei Bedarf einzuspringen.

Laut einer Untersuchung der Harvard Business Review benötigen Mitarbeiter:innen jedoch eine klare Definition der Rollen und Aufgaben der Teammitglieder, um eine effektive Zusammenarbeit zu gewährleisten. Wenn also viele Frauen in einem Team sind, müssen sie möglicherweise noch einmal an die Rollen- und Aufgabendefinition erinnert werden.

3. Auswirkungen aufgrund von Geschlechterstereotypen

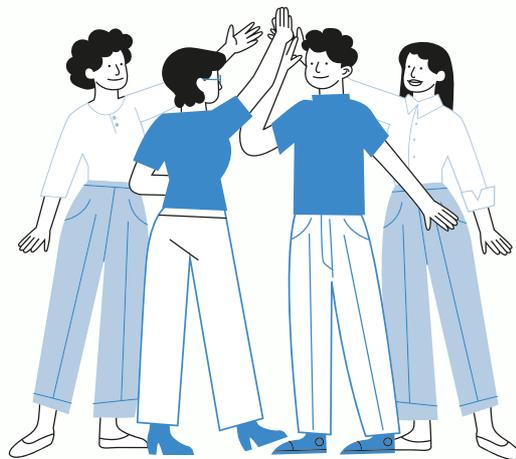


Wenn es um effektive Zusammenarbeit geht, kommt man nicht umhin, das berühmte Klischee zu berücksichtigen, dass Frauen ihre eigenen schlimmsten Feinde sind. Demnach sollten Frauen weniger kooperativ sein als Männer.

Doch genau das Gegenteil ist der Fall. Frauen sind eher bereit, sich für das Kollektiv einzusetzen. Die Forscherin und Beraterin Pam Heim fand heraus, dass Frauen eher der Aussage zustimmen: „Ein guter Teamplayer zu sein bedeutet, allen meinen Kollegen bei ihren Aufgaben zu helfen.“ Im Gegensatz dazu stimmen Männer eher der Aussage zu: „Ein guter Teamplayer zu sein bedeutet, seine Position zu kennen und sie gut zu spielen.“

Frauen am Arbeitsplatz sind insofern hervorragende Teamplayerinnen, da sie eher dazu neigen, einzugreifen, wenn sie eine Lücke oder ein Problem sehen. Das bedeutet aber auch, dass sie Gefahr laufen, überplant und überlastet zu werden, was negative Folgen für ihre Karriere haben kann. Untersuchungen haben gezeigt, dass Frauen sich während des Arbeitstages seltener Zeit für ihre Prioritäten nehmen. Der Grund dafür? Frauen gaben zu, dass sie sich dabei schuldig fühlen. Die Schlussfolgerung ist, dass Frauen, die immer bereit sind, ihren Kolleg:innen zu helfen, von einer weniger konzentrierten Zeit für die Arbeit profitieren können. Und nicht nur das: Aus demselben Grund sind Frauen in Führungspositionen weitaus häufiger von Burnout und Frustration betroffen als Männer.

Diesen Aspekt ins Bewusstsein zu rücken, kann für Frauen sehr hilfreich sein. Teamleiter können eine Menge dagegen tun. Jeder Arbeitgeber, vor allem aber Frauen, können zu Einzelgesprächen eingeladen und gefragt werden, wie hoch der Anteil der Zusammenarbeit ist, den jeder Einzelne trägt. Und auch hier sollten die Rollen- und Aufgabendefinition ganz am Anfang jeder Aufgabe klar festgelegt werden, aber auch durch Management-Apps oder Anrufe in Erinnerung gerufen werden.



4. Bewährte Methoden und Tipps



Zur Entwicklung einer effektiven Zusammenarbeit und zur Förderung des Gemeinschaftssinns könnten unter den verschiedenen Aktivitäten, die Organisationen im Sinne des BTC-Projekts sponsern und fördern können, Frauennetzwerke von großem Nutzen sein.

Aber auch soziale Aktivitäten verschiedener Art könnten gefördert werden, um die Menschen am Arbeitsplatz zusammenzubringen: geselliges Frühstück/Brunch, Mittagskonzerte, Familientage.

Frauen sollten auch ermutigt werden, bei der Arbeit einen stärker beziehungsorientierten Ansatz zu verfolgen, sei es als Teammitglied oder als Teamleiterin. Um sicherzustellen, dass die Mitarbeiter:innen, insbesondere die Frauen, ihre Aufgaben erfüllen, kann eine App zur Aufgabenverwaltung eingeführt werden. So ist jeder immer auf dem Laufenden darüber, was die anderen gerade tun.

Um ein gutes Gleichgewicht zwischen Zusammenarbeit und konzentrierter Zeit für die Erledigung der Aufgaben zu finden, könnte ein Tipp darin bestehen, Zeitblöcke für ablenkungsfreies Arbeiten einzuplanen. Dies erhöht die Fähigkeit, komplizierte Informationen zu verarbeiten, schneller bessere Ergebnisse zu erzielen und sich erfüllter zu fühlen. In einer Studie wurden Teilnehmer:innen gebeten, versuchsweise 90 Minuten pro Woche für konzentriertes Arbeiten einzuplanen. Diejenigen, die dies erfolgreich taten, berichteten von einem deutlichen Anstieg der Produktivität und der Zufriedenheit. Männer waren jedoch eher bereit, diese Praxis fortzusetzen als Frauen.

Eine gute Praxis könnte also darin bestehen, Mitarbeiter:innen, insbesondere Frauen, aufzufordern, jede Woche/zwei Tage/Tag 90 Minuten für konzentriertes Arbeiten zu blockieren. In dieser Zeit sollten sie an keiner Besprechung teilnehmen, weder online noch vor Ort, und auch den Kolleg:innen nicht helfen.

Nicht zuletzt könnten Workshops zu folgenden Themen organisiert werden:

- Andere wertschätzen;
- sich auf zielgerichtete Gespräche einlassen können;
- Konflikte produktiv und kreativ lösen;
- Programm-Management;
- Teamarbeit;
- emotionale Intelligenz;
- Vernetzung;
- Führen von schwierigen Gesprächen;
- Coaching;
- Soziale Verantwortung der Unternehmen;
- Kommunikation der Unternehmensstrategie;
- gemeinsame Werte.

5. Schlussfolgerungen



Effektive Zusammenarbeit ist eine zentrale Lebenskompetenz und kann als Akt oder Prozess der Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinsamen Ziels definiert werden.

Um sicherzustellen, dass eine effektive Zusammenarbeit gewährleistet ist, sollte sie für die Führungskräfte der Organisation oberste Priorität haben. Es liegt in ihrer Verantwortung, Gelegenheiten zu schaffen, bei denen sich Mitarbeiter:innen einbringen können, z. B. durch das Sponsern von Gruppenveranstaltungen.

Frauen können hervorragende Teammitglieder und Führungskräfte sein, da sie in der Lage sind, Vertrauen zwischen den Teammitgliedern aufzubauen, indem sie sowohl einen aufgabenbezogenen als auch einen beziehungsbezogenen Ansatz verfolgen.

Damit Teamarbeit effektiv ist, sollten die Rollen und Aufgaben von Anfang an festgelegt werden. Effektive Zusammenarbeit bedeutet auch, ein Gleichgewicht zwischen Teamarbeit und Einzelarbeit zu finden.

Die Mitarbeiter:innen, insbesondere die Frauen, sollten auch ermutigt werden, sich auf ihre eigenen Aufgaben zu konzentrieren, bevor sie anderen helfen. Eine gute Strategie könnte darin bestehen, 90-minütige Sitzungen für konzentriertes Arbeiten zu blockieren, die nicht unterbrochen werden können.

Workshops und Schulungen zu den Themen emotionale Intelligenz, Teamarbeit, Wertschätzung anderer, Coaching, Konfliktmanagement, Networking und zielgerichtete Gespräche können Gelegenheiten zum Lernen und zur Bildung einer Gemeinschaft schaffen.



Referenzen



- Cullinan, R. (2018). In Collaborative Work Cultures, Women Carry More of the Weight.
- Gratton, L. and Erickson, T. J. (2007). Eight Ways to Build Collaborative Teams,
- Meyer, E. (2014) The Culture Map.

Finanziert von der Europäischen Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch ausschließlich die des Autors/der Autoren und spiegeln nicht unbedingt die der Europäischen Union oder der Europäischen Exekutivagentur für Bildung und Kultur (EACEA) wider. Weder die Europäische Union noch die EACEA können für diese verantwortlich gemacht werden.

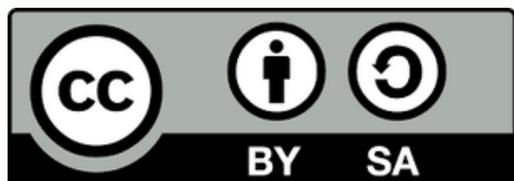
Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Autoren

© Mai 2023 – EBB GmnH, Step-by-Step, VAEV R&D, INDEPCIE, Skill-Up Srl., SVERONIS & SIA O.E.

Diese Veröffentlichung wurde mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission unter Erasmus + Project “2022-1-DE02-KA220-VET-000085146” durchgeführt.

Namensnennung, Weitergabe unter gleichen Bedingungen



(CC BY-SA) : Es steht Ihnen frei, das Material zu teilen, d. h. zu kopieren und in jedem beliebigen Medium oder Format weiterzugeben, und es anzupassen, d. h. zu remixen, umzuwandeln und für jeden beliebigen Zweck, auch für kommerzielle Zwecke, zu nutzen. Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen, solange Sie die Lizenzbedingungen unter den folgenden Bedingungen einhalten:

Namensnennung – Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen , einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Weitergabe unter gleichen Bedingungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder anderweitig direkt darauf aufbauen, dürfen Sie Ihre Beiträge nur unter derselben Lizenz wie das Original verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.