

Teamkraft in Turbulenzen: Wie wir den Zusammenhalt sichern

Claudia Schmidt¹⁾, Geschäftsführerin der Mutaree GmbH, Eltville-Erbach

Was Zusammenhalt ausmacht, wie er entwickelt werden kann und warum er gerade jetzt notwendig ist – privat und beruflich.



I. Was ist „Zusammenhalt“

Zusammenhalt ist die tatsächlich erlebte und gelebte Verbundenheit einer Gruppe. Wie tief und fest dieser Zusammenhalt zwischen uns ausgeprägt ist, zeigt sich in der Bereitschaft, Verantwortung füreinander zu übernehmen und gemeinsame Ziele auch bei Unsicherheit zu verfolgen. Aber was beeinflusst nun den Intensitätsgrad unseres Zusammenhalts?

- ▶ Wichtig ist die Klarheit darüber, wofür die Gruppe tatsächlich steht, in der wir uns befinden und auch, wofür sie unter schwierigen Bedingungen eintritt. Diese Klarheit prägt die **soziale Identität** unseres Teams, fördert freiwilliges Handeln und Kooperationsbereitschaft aller Gruppenmitglieder.
- ▶ Unser Zusammenhalt entwickelt sich über das erlebte **Vertrauen**, was sich aus wahrgenommener Kompetenz der einzelnen Gruppenmitglieder, Wohlwollen und Integrität herausbildet. Im Ergebnis wird der Abstimmungsaufwand innerhalb des Teams deutlich gesenkt, wenn das Vertrauen sehr gut ausgeprägt ist, was in Veränderungsprozessen sehr von Vorteil ist.
- ▶ Mehr Vertrauen führt letztlich auch zu einer besseren Zusammenarbeit und dem Gefühl, dass die Menschen in diesem Team ohne Angst vor negativen Konsequenzen ihre Gedanken, Ideen oder Fehler offen äußern können. Diese **psychologische Sicherheit** steigert die Teamleistung, Kreativität und die Innovationsfähigkeit des Teams. Das spielt bei wachsender Veränderungsdynamik eine entscheidende Rolle.
- ▶ Das gemeinsame Vertrauen einer Gruppe in ihre Fähigkeit, durch bessere Zusammenarbeit Ziele zu erreichen und Her-

ausforderungen zu bewältigen, beeinflusst die **kollektive Wirksamkeit**, also den gemeinsamen Glauben an das „Wir schaffen das“. Dieser Glaube kann Berge versetzen, insbesondere in extrem belastenden Situationen. Gerade dann braucht das Team Durchhaltevermögen und darf seine Innovationsfreude nicht durch Rückschläge verlieren.

- ▶ In komplexen, unsicheren oder mehrdeutigen Situationen ist es wichtig, Strukturen und Praktiken zu schaffen, die ein „gemeinsames Verstehen“ ermöglichen, um als Team nicht gelähmt zu werden, sondern handlungsfähig zu bleiben (Sensemaking). Führungskräfte müssen Orientierung geben, aber nicht vorgeben. Sie helfen dabei, Rahmen und Bedeutung zu schaffen.

Diese Einflussfaktoren bestimmen, wie stark sich die Mitglieder emotional, sozial und motivational miteinander verbunden fühlen (Kohäsion). Der Zusammenhalt des Teams ist bildlich gesprochen kein „Soft-Skill“, sondern das Betriebssystem für Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Lernen und Resilienz. Es beeinflusst die Veränderungsbereitschaft und Veränderungsfähigkeit damit entscheidend.

II. Warum Zusammenhalt gerade in Zeiten extremer Veränderungen unverzichtbar ist

Zusammenhalt ist heute wichtiger denn je, weil sich die Rahmenbedingungen für Unternehmen und die Gesellschaft massiv verändert haben.

Digitale Transformation, Globalisierung, KI, geopolitische Konflikte, Lieferkettenprobleme, neue Geschäftsmodelle – Veränderungen passieren schneller und sind komplexer als früher.

Einzelne Personen können diese Dynamiken kaum allein bewältigen. Das erzeugt Unsicherheiten. Die gemeinschaftliche Stärke ist entscheidend, um Orientierung und Stabilität zu schaffen und handlungsfähig zu bleiben.

Die Unternehmen müssen attraktiv bleiben. Ein starkes Teamgefühl und gelebter Zusammenhalt sind entscheidende Faktoren für die Mitarbeiterbindung und Motivation. Die Menschen wollen heute nicht nur einen Job, sondern ein Teil einer Gemeinschaft sein, die Sinn stiftet.

Neue Ideen entstehen selten im Alleingang. Kreativität und Problemlösung braucht offenen und vertrauensvollen Austausch. Der Zusammenhalt fördert genau diese Kultur und macht damit die notwendige Innovationsfähigkeit erst möglich.

Unsere Teams sind heute oft durch soziale und kulturelle Vielfalt geprägt. Unterschiedliche Perspektiven sind wertvoll, aber sie brauchen ein verbindendes Element – Zusammenhalt als Basis für Zusammenarbeit trotz Unterschiedlichkeit ist eine zwingende Notwendigkeit.

Nicht zuletzt spielt die psychologische Gesundheit eine wichtige Rolle. Die Belastungen durch ständige Veränderungen können schnell zu Überforderungen führen. Der Zusammenhalt im

1) Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Mutaree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Team wirkt wie ein Schutzfaktor – wer sich unterstützt fühlt, bleibt resilient und leistungsfähig.

In veränderungsintensiven Zeiten brauchen wir also im Privaten wie im Beruflichen Orientierung und Sinn. Gemeinsame Narrative reduzieren die Angst vor dem Unbekannten und Sinnstiftung stabilisiert die Motivation innerhalb der Gemeinschaft. Der gelebte Zusammenhalt in Teams wirkt dann als Stabilisator und Motivator.

III. Fallstricke – wenn es mit dem Zusammenhalt nicht so funktioniert

Zusammenhalt entsteht nicht automatisch. Zusammenhalt braucht Transparenz, Fairness, gemeinsame Ziele und aktive Pflege. Fehlende Kommunikation, Ungleichbehandlung oder mangelnde Wertschätzung lassen den Zusammenhalt erst gar nicht entstehen.

Das Scheitern von Zusammenhalt passiert oft schleichend. Wenn die Menschen nicht das Gefühl haben, Teil von etwas Größerem zu sein, kann kein WIR-Gefühl entstehen. Ohne Vision oder Werte bleibt jeder in seiner eigenen Welt und der einmal erreichte Zusammenhalt zerfällt.

Der Zusammenhalt leidet auch, wenn das Vertrauen verspielt wird, wenn Zusagen nicht mehr eingehalten werden, Informationen zurückgehalten oder manipuliert werden und Führungskräfte nicht authentisch handeln. Einmal gebrochenes Vertrauen lässt sich nur sehr schwer wiederherstellen.

Ungleichbehandlung oder fehlende Transparenz bei Entscheidungen führen zu Frustration. Die Teammitglieder ziehen sich zurück, statt gemeinsam zu agieren. Sie ziehen nicht mehr alle am gleichen Strang, die Produktivität sinkt und es kommt zu Ausfällen. In der Folge steigen der Druck und die Belastung. Permanente Überforderung und Dauerstress lassen keine Zeit mehr für soziale Bindung und jeder kämpft für sich.

Es kommt möglicherweise zu Konflikten, die nicht geklärt oder schlecht moderiert werden. Damit entstehen weitere Gräben, was sich zu einem Lagerdenken auswachsen kann. Dann helfen auch keine oberflächlichen Maßnahmen wie z.B. „Wir machen ein Teamevent und alles wird gut“. Diese Scheinlösungen ohne echte Kulturarbeit erzeugen Zynismus – Zusammenhalt braucht Substanz und keine Show!

Werden dann auch noch die geleisteten Beiträge der Teammitglieder nicht gesehen oder anerkannt, fühlen sich die Menschen überflüssig. Das führt zu weiterem Rückzug und zur Demotivation – der Zusammenhalt zerbricht.

Scheitert der Zusammenhalt, entstehen Silos und Misstrauen sowie sinkende Leistungsfähigkeit nehmen überhand. In Zeiten herausfordernder Veränderungen kann das den Erfolg der gesamten Organisation gefährden.

IV. Was die Führung tun muss, um den Zusammenhalt zu sichern

Aus Unternehmenssicht ist das Sichern von Zusammenhalt eine strategische Führungsaufgabe – gerade in Zeiten der Veränderung. Führungskräfte sind die Architekten des Zusammenhalts. Sie schaffen Orientierung, Vertrauen und eine Kultur, in der Menschen sich sicher und wertgeschätzt fühlen können. Dafür müssen sie Folgendes tun:

- ▶ **Klare Orientierung geben – Vision und Sinn vermitteln.** Erklären, warum die Veränderung notwendig ist und welchen Nutzen sie bringt. Aufzeigen, wie sich die Arbeit jedes Einzelnen auf das Gesamtbild auswirken wird.
- ▶ **Transparent und ehrlich kommunizieren – frühzeitig auch über Unsicherheiten sprechen.** Das schafft Glaubwürdigkeit. Regelmäßig Updates in Team-Meetings oder O&Q-Runden geben und Gerüchte aktiv adressieren – Schweigen erzeugt Misstrauen.
- ▶ **Vertrauen aktiv aufbauen** – Walk the talk, also Zusagen verlässlich einhalten und Fehlerkultur fördern.
- ▶ **Wertschätzen und anerkennen** – individuelle Beiträge sichtbar machen und Erfolge in Meetings erwähnen. Ein ehrliches „Danke“ wirkt stärker als ein großes Event.
- ▶ **Beteiligung ermöglichen – Mitgestaltung fördern,** indem aktiv nach Ideen gefragt wird. Verantwortung delegieren, also Raum für Entscheidungen geben, statt alles vorzugeben.
- ▶ **Konflikte konstruktiv managen** – also frühzeitig eingreifen und Konflikte nicht ignorieren. Die Moderation der Konflikte anbieten und sicheren Räume für offene Diskussionen schaffen.
- ▶ **Gemeinsame Rituale und Kultur pflegen** – regelmäßige Team-Formate veranstalten, gemeinsame Erfolge feiern und Symbole der Einheit schaffen, die gemeinsame Werte sichtbar machen.
- ▶ **Vorbild sein – authentisch handeln,** Zusammenarbeit selbst zeigen, indem kooperativ und respektvoll agiert wird. Empathisch handeln – aktiv zuhören, die Sorgen erkennen und ernst nehmen, nicht kleinreden.

V. Fazit

In einer Welt voller Unsicherheit und raschem Wandel ist Zusammenhalt kein Luxus, sondern eine Überlebensstrategie, die Orientierung, Vertrauen und Stärke schafft. Er entsteht durch klare Ziele, offene Kommunikation, echte Wertschätzung und Führung, die Vorbild ist – nicht durch Zufall. Auf den Punkt gebracht – Zusammenhalt ist heute der Schlüssel für Resilienz und Erfolg.