

Auch wenn Strukturen und Prozesse bestmöglich ausgerichtet sind, ist es doch die Qualität der Zusammenarbeit, die letztendlich über den Erfolg entscheidet.

# Zusammen-Arbeit

**Zusammenarbeit ist in Politik und Wirtschaft ein oft strapazierter Begriff. Doch wann ist sie gut? Oft sind es nur die kleinen Spielregeln, auf die es ankommt, die aber häufig nicht bedacht werden.**

Organisationen können ohne gute Zusammenarbeit nicht dauerhaft erfolgreich sein – das ist unbestritten. Somit ist sie einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine Organisation. Doch was ist „gute“ Zusammenarbeit? Heißt das nun, das Zusammenspiel von Menschen und Gruppen ist gut geregelt und dokumentiert oder sind zwischenmenschliche Beziehungen gemeint? Oder steckt hinter „gut“ die Annahme, dass zusammen mehr geschafft werden kann als alleine?

Eines steht für uns fest: Zusammenarbeit findet letzten Endes immer auf der Ebene von Personen statt. „Gut“ ist somit von deren Verhalten anderen gegenüber abhängig, was zum großen Teil mit Kommunikation zu tun hat. Gerade hier werden viele – vielleicht auf den ersten Blick banal klingende – Spielregeln vernachlässigt.

Die Inhalte dieses Artikels sind bekannt und vertraut – unser tägliches Erleben zeigt aber, dass sie viel zu wenig bedacht und angewandt werden.

## Dokumentationsflut statt Hausverstand

Eines ist klar: Zusammenarbeit in Organisationen muss ab einer bestimmten Größe aktiv gestaltet und formal dokumentiert werden: Wer mit wem, wozu und wie? Stellen-, Funktions- und Ar-

beitsplatzbeschreibungen oder Prozesshandbücher sind hilfreiche Instrumente. Doch in vielen Organisationen wird damit übertrieben. Wir beobachten oft den Drang nach hundertprozentiger Eindeutigkeit und Abgrenzung durch detaillierte Kompetenzregelungen und Schnittstellenbeschreibungen, die jedes 20-jährige Ereignis antizipieren und regeln. Der gesunde Hausverstand (soweit er nicht bei einer Lebensmittelkette abgegeben wurde) sagt uns, dass dies in unserer schnelllebigen Zeit unmöglich ist. In Entscheidungssituationen, in denen die Zuständigkeit nicht eindeutig ist, ist es in jedem Fall besser, zum Telefon zu greifen, um sich mit den in der „Prozesskette“ betroffenen Kollegen abzustimmen. Das erfordert nur ein Mindestmaß an gegenseitiger Akzeptanz. Es funktioniert nicht, wenn Beteiligte ihren eigenen Teich für einen Ozean halten. Wir beobachten oft ein Festklammern an Regelungen und danach langwierige, unerfreuliche Gespräche, in denen der eine dem anderen erklärt, wie eindeutig die Regelung doch aus seiner Sicht ist.

## Was oben los ist, bildet sich unten ab

Haben Sie in Gesprächen mit Führungskräften schon einmal darauf geachtet, wie übereinander gesprochen

wird, wie man einander bewertet bzw. auch abwertet. Fällt Ihnen auch auf, dass immer dieselben Personen ein verklärtes Selbstbild zu Lasten der unfähigen anderen aufbauen bzw. aufrecht erhalten? Wenn Sie solche Phänomene wahrnehmen, wissen Sie in kürzester Zeit, wie es um die Zusammenarbeit und die Beziehungen zwischen den Organisationseinheiten und Personen bestellt ist.

Das Dilemma: Die Führungskräfte bedenken nicht, dass sich ihre Bewertungen auf die Mitarbeiter übertragen und Beziehungen sich von oben nach unten hin oft verstärken. Das ist eine mögliche Erklärung für nahezu feindselige Beziehungen zwischen ganzen Organisationseinheiten. Deshalb sind Führungskräfte gut beraten, ihren Mitarbeitenden eine gute, funktionierende Arbeitsbeziehung vorzuleben.

## Verwechslung von Meinung und Wahrheit

Die Informationsgesellschaft hat uns allen viele Vorteile gebracht, wir können uns zu jedem beliebigen Thema in Sekundenschnelle Informationen herbeigogeln. Im Privatbereich mag das viele Diskussionen befruchten, doch im dynamischen, beruflichen Kontext erweist sich die Fülle an Informationen oft als kontraproduktiv, zumal Meinung und Wahrheit oft verwechselt wird. Solange wir glauben, im Besitz der Wahrheit zu sein, neigen wir dazu, unterschiedliche Lösungsansätze als Gegensätze zu interpretieren und die Personen dahinter als Gegner. Das erschwert sogar die Lösung relativ einfacher Probleme. Notwendige Inno-



© ICG

tionsprozesse sind unter solchen Bedingungen oft zum Scheitern verurteilt. Abhilfe ist dafür leicht zu schaffen, wenn es gelingt, in internen Kommunikationsveranstaltungen Diskussionen und Debatten durch einen „Hauch von Dialog“ zu ergänzen.

Voraussetzung ist allerdings, dass die Beteiligten die Reife besitzen, zu erkennen, dass möglicherweise in unterschiedlichen Meinungen gemeinsame Interessen stecken. Dann ist es auch leicht, vom Denken in Feindbildern loszulassen.

### Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser?

Diese völlig falsche Übersetzung eines angeblichen Ausspruches von Lenin (dessen Sinn sich völlig anders darstellt, wenn man weiß, dass er „Vertraue! Aber kontrolliere auch!“ geäußert hat) hat meist unangenehme Folgewirkungen. Vergiftungen breiten sich rasch aus. Das gilt auch für die Zusammenarbeit. Gerade wenn es knapp wird und einem die Arbeit sprichwörtlich über den Kopf wächst, besteht die Gefahr, vorschnell anzunehmen, der andere sei böse und arbeite bewusst gegen einen selbst. Oft sind es triviale Fehler oder Unachtsamkeiten, die zu solchen Vermutungen und Phantasien führen.

Einfaches Nachfragen oder ein humorvoller Umgang damit könnten die „Unheilsvermutung“ gleich zu Beginn am Wachsen hindern. Oft neigen wir Menschen aber dazu, mit gleicher Münze zurückzuzahlen. Noch dazu,

wenn jeder im Stress ist. Und wenn das Gegenüber sich auch nicht die Zeit (und den Mut) nimmt, nachzufragen oder humorvoll damit umzugehen, werden die anfangs angestellten Vermutungen immer mehr zur Realität und diese Spirale setzt sich fort.

Fazit: Viele Konflikte beginnen mit Unachtsamkeiten, nur wenige Menschen haben wirklich die Absicht, andere zu ärgern.

### Wir sind alle eine große Familie?

„Wenn wir uns alle gut verstehen, läuft es wie geschmiert und wir sind glücklich und zufrieden.“ Unsere Erfahrungen aus Teamentwicklungen zeigen, dass der von vielen Führungskräften erhobene Anspruch auf undifferenzierte „gute Beziehungen“ die Betroffenen oft überfordert. Man denke nur an die kleinen und großen Tragödien, die sich in Familien tagtäglich abspielen, in wie vielen versucht wird, Wohlverhalten durch dauerndes Kritisieren zu erreichen. Wenn es in der Zusammenarbeit klemmt, liegt das leider oft daran, dass Menschen Verhaltensmuster, die sie aus ihren Ursprungsfamilien mitbringen, irrtümlich auch gegenüber ihren Kollegen beibehalten.

In solchen Fällen bedarf es der Entzauberung jahrelanger „Teamgeistbeschwörungen“ und sorgfältiger Erkundung, ob nicht grundlegende Klärungen nötig sind. Zum Beispiel könnte das die Bearbeitung verschleppter Konflikte oder eine leicht zu bewältigende Neuverteilung von Aufgaben sein.

### Universalschlüssel Kommunikationskompetenz

Die Kommunikationskompetenz gilt als wichtigster Teil der Sozialkompetenz. Sie beinhaltet schriftliches und mündliches Ausdrucksvermögen, die Fähigkeit, zu argumentieren, zu präsentieren sowie Informationen auszutauschen. Sie unterstützt einen wertschätzenden und doch klaren Umgang mit Mitmenschen. Kommunikationsstärke als fachübergreifende Qualifikation bekommt einen immer größeren Stellenwert. Ohne Sprache sind abstraktes Denken und die Weitergabe von Informationen nicht möglich. Das Zauberwort für gute Zusammenarbeit ist die Fähigkeit, zu fragen, bevor interpretiert und vermutet wird. Das klingt banal und doch zeigt uns die Praxis das Gegenteil. Dafür gibt es zwei Hauptgründe. Erstens: Die Fehlmeinung, dass jemand, der (nach-)fragt, unwissend oder schwer von Begriff sei. Zweitens: Fragen und Antworten braucht Zeit, und die ist bekanntlich Mangelware.

Wir sind überzeugt: Wenn offen, direkt und transparent kommuniziert und gefragt wird, steigt auch die Effizienz. Innovationen und Veränderungen gehen so leichter von der Hand. Übrigens gilt in der zwischenmenschlichen Kommunikation ein uralter Spruch: Was du nicht willst, das man dir tu, das ... Wir hoffen, Sie wissen, wie er weitergeht, stehen für Rückfragen aber gerne zur Verfügung.

[hubert.dolleschall@ICG.eu.com](mailto:hubert.dolleschall@ICG.eu.com)  
[norbert.herbst@ICG.eu.com](mailto:norbert.herbst@ICG.eu.com)