



# So klappt die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz

Vortrag gehalten auf dem Unternehmertag am 25.10. 2008

Herzlich willkommen hier auf dem Unternehmertag!

Wie einige von Ihnen wohl schon wissen, bin ich als Trainerin und Beraterin seit über 12 Jahren in Unternehmen tätig. Dabei bin ich immer wieder mit der Situation konfrontiert, dass Menschen auf mich zukommen und frustriert sind, weil die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz nicht funktioniert, sei es mit Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Das geschieht relativ häufig und vielleicht fallen Ihnen auch gleich ein paar Situationen aus Ihrem persönlichen Umfeld ein, wo dies der Fall ist.

Nicht funktionieren, d.h. entweder es treten zwischenmenschliche Spannungen auf, oder es heißt dass die Arbeit nicht wirklich produktiv ist, was natürlich oft zusammenhängt. Und das hat zum Teil gravierende Folgen.

Einen solchen Fall hatte ich z.B. in einem Verhandlungstraining: da gab es zwischen Vertretern der Softwareabteilung und Vertretern der Entwicklungsabteilung so starke Spannungen, dass über Monate hinweg ein bestimmtes Produkt nicht weiterentwickelt werden konnte, weil keine echte Kooperation mehr stattfand. Die Leute kommunizierten nur noch das Nötigste miteinander und das meist nur per Email, Besprechungen zogen sich ewig in die Länge usw.

Sie können sich vorstellen, wie viel Geld das ein Unternehmen kostet und wie viel Energie das andererseits auch die Mitarbeiter kostet, die sie dann für ihre Projekte und das, was eigentlich ansteht, nicht mehr zur Verfügung haben.

Daraus entstehen oft ganz ungute Teufelskreise, die man erst erkennt, wenn man schon mittendrin steckt. Woran erkennt man diese?

Da ist z.B. weniger Engagement und Freude bei der Arbeit. Oft steigt der Krankenstand, Besprechungen dauern oft ewig, ohne dass sie produktive Ergebnisse liefern, die Führungskräfte fangen an, die Mitarbeiter stärker zu kontrollieren, was ebenfalls wieder mehr Energie kostet, und schon hat man eine Arbeitssituation, in der sich keiner mehr so richtig wohl fühlt.

Jetzt stellt sich also die Frage:

Wie schafft man das, dass die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz funktioniert?

Dazu möchte ich Ihnen in diesen 20 min. ein paar Anregungen geben.

2 Punkte sind mir dabei besonders wichtig:

Zuerst möchte ich gerne kurz auf zwei wesentliche Hintergründe eingehen, warum Zusammenarbeit häufig nicht funktioniert, nämlich auf strukturelle Probleme und Kommunikationsprobleme.

In einem zweiten Punkt gebe ich Ihnen ein leicht verständliches Instrument an die Hand, das dazu beitragen kann, die Zusammenarbeit zu verbessern.

- |     |  |
|-----|--|
| I.  | Strukturelle Probleme – Kommunikationsprobleme           |
| II. | Konstruktiv kommunizieren – Kommunikation in 4 Schritten |



### **Zum ersten Punkt (Strukturelle Probleme – Kommunikationsprobleme):**

Wenn in einem Unternehmen die Zusammenarbeit nicht gut läuft, dann heißt es meistens: "die können nicht miteinander", bzw. "die reden nicht miteinander." Und damit ist der Aspekt der Kommunikation angesprochen, der in solchen Situationen häufig am offensichtlichsten ist. An diesem Punkt kann man auch sehr gut ansetzen, um etwas zu verbessern, z.B. in Trainings.

Es gibt aber auch Probleme in der Zusammenarbeit, die ihren eigentlichen Ursprung nicht in einer mangelnden oder mangelhaften Kommunikation haben, sondern die in der Struktur des Unternehmens selbst liegen, d.h. in der Art wie das Unternehmen organisiert ist, wie es geführt wird, welche Spielregeln gelten usw. Dieser Aspekt ist für viele meist nicht so offensichtlich, deshalb ist mir wichtig, ihn hier auch kurz anzusprechen. Denn es ist nicht hilfreich, die Probleme an einzelnen Personen festzumachen, wenn die Zusammenhänge eigentlich im System des Unternehmens liegt.

Nun gibt es verschiedene Faktoren, die beeinflussen, wie ein Unternehmen "läuft", so genannte systemische Faktoren.

### **Systemische Faktoren beeinflussen die Zusammenarbeit**

1. Zugehörigkeit
2. Ordnung / (offizielle und inoffizielle) Regeln
3. Ausgleich

Ein paar Beispiele:

Bei dem ersten Punkt –Zugehörigkeit- geht es darum, ob und wo Mitarbeiter in einem System dazugehören. Typische Probleme, die mit dem Aspekt der Zugehörigkeit zusammenhängen, treten z.B. auf nach Fusionen oder größeren Entlassungen, die nicht gut durchdacht sind, also wo es um Ein- und Austritt im Unternehmen geht. Wenn Sie mal überlegen: Wie geht es Mitarbeitern, die nach einer großen Entlassungswelle im Unternehmen bleiben durften? Welche Gedanken und Empfindungen haben sie? Viele verspüren eine große Unsicherheit, ("ob es mich doch noch trifft?"), haben oft auch Schuldgefühle gegenüber den Mitarbeitern, die gegangen sind, und dieser innere Zustand führt häufig dazu, dass das Engagement nachlässt und sich somit auch negativ auf die Zusammenarbeit auswirkt.

Umgekehrt gibt es auch das Phänomen, dass wenn eine konkrete Entlassung notwendig wäre (z.B. wenn entsprechende Qualifikationen bei einem Mitarbeiter fehlen) und diese nicht durchgeführt wird, dann führt das häufig zu einem Autoritätsverlust der betroffenen Führungskraft, die für die Entlassung zuständig wäre. Und auch hier kann sich der Autoritätsverlust wiederum in zwischenmenschlichen Spannungen äußern, welche die Zusammenarbeit beeinträchtigen.

Zum 2. Punkt: – Hier geht es um die Ordnung und die formellen und informellen Regeln im Unternehmen, bzw. wer hat welche Position oder Aufgabe?

Zum einen ist es ganz wichtig, dass jeder weiß, wo er steht, welche Position er hat. Das scheint eigentlich selbstverständlich, ist aber in der Realität oft nicht der Fall. Zum anderen gibt es in einem Unternehmen immer auch formelle und informelle Positionen.



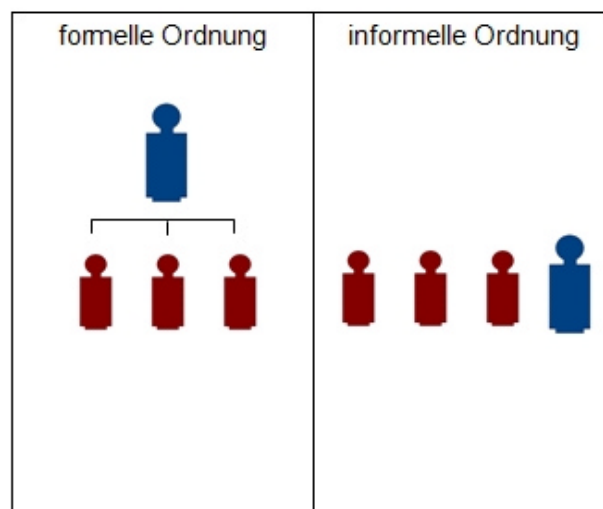
Wenn z.B. jemand neu in das Unternehmen eintritt und als Chef ein Team von alteingesessenen Mitarbeitern übernimmt, dann führt dies oft zu Reibungen, weil die Ordnung durcheinander kommt.

Hier stehen plötzlich 2 Ordnungen im Widerspruch: die offizielle und die inoffizielle:

## 2 Ordnungen stehen im Widerspruch

Beispiel:

Ein neuer Chef kommt ins Unternehmen und übernimmt ein Team von alteingesessenen Mitarbeitern.



Die offizielle Ordnung ist die Hierarchie, wie sie im Organigramm steht. Formell steht hier die neue Führungskraft also an erster Stelle. Nun gibt es aber auch eine inoffizielle Ordnung, die daraus entsteht, dass jemand, der schon lange in einem System ist, mehr Rechte für sich beansprucht als jemand, der erst neu dazu kommt. Typische Gedanken bei den Mitarbeitern könnten in diesem Fall sein "Was will der uns denn sagen, der kennt sich doch bei uns gar nicht aus!" Diese informelle Ordnung beschreibt die Dauer der Zugehörigkeit, d.h. wie lange jemand schon in einem System dabei ist. Demnach, also informell, steht die neue Führungskraft an letzter Stelle, weil sie als letztes ins System dazugekommen ist. Wenn eine neue Führungskraft Gesetzmäßigkeiten dieser Art nicht beachtet und damit umgehen kann, dann hat sie es in dem neuen Team vermutlich recht schwer.

Zum 3. Punkt: Ausgleich:

Bei dem letzten Punkt ging es um die Frage: wer hat welche Position oder Aufgabe. In diesem geht es nun darum: wie wird diese Aufgabe erfüllt / umgesetzt?

Führungsaufgaben spielen hier z.B. eine Rolle: Kann die Führungskraft die Mitarbeiter so führen, wie diese es brauchen, um effektiv zu arbeiten?



Dabei hat jeder Mensch auch eine Vorstellung davon, wie viel er in etwas investieren, und wie viel er zurückbekommen möchte. Dieses Verhältnis zwischen Geben und Nehmen sollte möglichst ausgeglichen sein. Das ist gemeint mit "Ausgleich."

So gibt es z.B. zwischen Mitgliedern einer Arbeitsgruppe das Bedürfnis, dass die Lasten von allen gleichmäßig getragen werden. Und ob wir es merken oder nicht, wir haben alle eine innere Instanz, die ständig misst und überprüft: wer in der Gruppe trägt viel, wer wenig bei? Stimmt der Ausgleich?

Am offensichtlichsten ist dieser Faktor zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern: da gibt es die Leistungserwartungen auf der Arbeitgeber-, die Lohnerwartungen auf der Arbeitnehmerseite. Und was leider oft übersehen wird, ist dass die Währung für den Ausgleich nicht nur der finanzielle Lohn, das Gehalt, ist, sondern dass die Währung in ganz wesentlichem Maß auch Wertschätzung und Anerkennung sind.

Wenn also z.B. Mehrarbeit von Mitarbeitern oder Überstunden nicht ausdrücklich wertgeschätzt und anerkannt werden, kommt es häufig zu großer Unzufriedenheit und in der Folge auch zu zwischenmenschlichen Reibungen.

Dies sind Beispiele für Situationen, wo systemische Faktoren einen Einfluss auf die Qualität der Zusammenarbeit haben. Und wo es deshalb auch unbedingt notwendig ist, bestimmte Gesetzmäßigkeiten zu beachten.

Wenn also ein Auftraggeber auf mich zukommt, weil die Zusammenarbeit nicht funktioniert, dann klopfen wir u.a. diese 3 Aspekte ab und versuchen gemeinsam zu klären, ob, bzw. an welchen Stellen im System es möglicherweise hakt.

Das gleiche gilt auch, wenn ich in Workshops mit Teilnehmern an konkreten Praxisfällen aus deren Arbeitsalltag arbeite. Dann kann es sein, dass wir deren Situationen u.a. auch unter diesen Gesichtspunkten genauer untersuchen.

Und hier wird auch klar: strukturelle Probleme lassen sich nicht einfach durch Kommunikation lösen, aber eine effektive Kommunikation ist eine unabdingbare Voraussetzung, um förderliche Strukturen einzuführen.

Und damit komme ich zu meinem 2. Punkt:

### **Konstruktiv kommunizieren- Kommunikation in 4 Schritten**

Um einmal ein Beispiel zu nehmen:

Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Meeting, wo ein Kollege von Ihnen über sein Projekt informiert, an dem er gerade arbeitet. Dann teilt er noch seine Schlüsseldaten an den Chef und 2 weitere Mitarbeiter im Team aus, nicht aber an Sie.

Sie sind total sauer und sprechen ihn gleich nach dem Meeting an: "Mit den Unterlagen vorhin hast du mich ja wohl total übergangen!" Der Kollege ist erst irritiert und kontert dann sofort: "Was heißt denn hier übergangen? Du musst doch nicht über *alles* Bescheid wissen! Das nervt ganz schön mit Deiner Wichtigtuerei..."

Klar, dass sich ein Zwischenfall wie dieser nicht unbedingt positiv auf Ihre weitere Zusammenarbeit auswirkt. Anders wäre die Situation vielleicht so gelaufen:



In einer ruhigen Minute gehen Sie auf Ihren Kollegen zu: "In dem Meeting heute Nachmittag haben die anderen die Unterlagen mit deinen Projektdaten erhalten, und ich nicht. Das ärgert mich, weil ich auch gerne informiert darüber wäre, was gerade bei Dir läuft. Schließlich könnte es auch einige Überschneidungen zu meinem Projekt geben. Kannst du mir bitte die Unterlagen noch nachreichen?" Der Kollege reagiert leicht bestürzt: "Oh, das war keine böse Absicht! Ich dachte nur, Du bist im Moment ohnehin so beschäftigt, da wollt ich dich nicht auch noch mit meiner Arbeit belasten. Klar geb ich Dir die Infos noch!"

Das Beispiel zeigt: Worte können Mauern sein - oder Fenster.

Die Art und Weise, wie wir mit Sprache umgehen, hat einen entscheidenden Einfluss darauf, wie die Zusammenarbeit klappt und wie auch mit Konflikten umgegangen wird.

Wie kann man also Kommunikation so einsetzen, dass sie zu einem konstruktiven Miteinander beiträgt?

Dabei sind 4 Fragen hilfreich:

### **Konstruktiv kommunizieren - Kommunikation in 4 Schritten**

1. Was habe ich wahrgenommen/beobachtet? (Fakten)
2. Wie geht es mir damit? (Emotionen)
3. Worum geht es mir eigentlich, was brauche ich? (Anliegen)
4. Wer soll was genau tun? (Strategien)

Schauen wir uns die 4 Schritte genauer an:

#### **1. Was habe ich wahrgenommen/beobachtet? (Fakten)**

Hier geht es darum, Fakten zu benennen, und wirklich nur bei den Fakten zu bleiben, ohne selbst etwas hinein zu interpretieren, ohne Vorwürfe und Kritik. Das fällt vielen wirklich schwer! Und das Tragische daran ist, wenn ich zu meinem Gegenüber z.B. sage "In dem Meeting heute hast du mich total übergangen", sinkt bei dem die Bereitschaft schnell gegen Null, mit mir in einen fruchtbaren Austausch zu treten. Denn mein Gegenüber hört in erster Linie einen Vorwurf, ärgert sich und blockt ab. Speziell wenn wir einen Konflikt lösen wollen, müssen wir uns mit dem anderen zunächst einmal darüber verständigen, was genau passiert ist. Dazu müssen wir in der Lage sein, Fakten zu beschreiben. In diesem Sinne ist es sicherlich effektiver zu sagen: "In dem Meeting heute Nachmittag haben die anderen deine Projekt-Unterlagen bekommen, ich nicht." – Reine Fakten.

#### **2. Wie geht es mir damit? (Emotionen)**

Emotionen sind wie die Warnblinklämpchen im Auto. Sie zeigen uns immer schön an, ob gerade unsere Anliegen erfüllt werden oder nicht. Meistens nehmen wir die Lämpchen erst wahr, wenn unsere Anliegen nicht erfüllt werden, dann blinkt eins auf und meldet z.B.: "Ärger", oder "Frustration". Tatsache ist: unsere Emotionen sind immer da, ob wir wollen oder nicht, auch am Arbeitsplatz.



Und: je besser wir unsere Emotionen wahrnehmen und benennen können, umso besser haben wir sie im Griff. Ansonsten ist die Gefahr relativ groß, dass nicht wir unsere Emotionen, sondern sie uns im Griff haben und uns den kühlen Kopf rauben.

Erfahrungsgemäß betrachten es viele als unüblich, Emotionen auszusprechen, besonders in Firmenkreisen. Allerdings: ob wir sie aussprechen oder nicht, sie kommen dennoch bei unserem Gegenüber an. Nur dass sie unausgesprochen viel mehr Raum für vage Vermutungen lassen, was tendenziell das größere Übel ist. Egal ob wir sie aussprechen oder nicht, entscheidend ist in erster Linie, dass wir in der Lage sind, sie wahrzunehmen und zu benennen.

Und viele Unternehmen haben bereits eine Firmenkultur, wo die Kommunikation nach diesem Vorbild mit Erfolg gepflegt wird.

In unserem Beispiel könnte dieser 2. Schritt schlicht heißen: "... Das ärgert mich, ..."

Die nächste Frage ist die ganz zentrale:

### **3. Worum geht es mir *eigentlich* / was brauche ich? (Anliegen)**

Hier handelt es sich um unsere Anliegen/Werte/Bedürfnisse wie Fairness, Respekt, Zuverlässigkeit, Ehrlichkeit usw, in unserem vorigen Beispiel ging es um Klarheit: "... weil ich gerne informiert wäre /Klarheit hätte, ob es Überschneidungen mit meinem Projekt gibt."

Dieser Schritt ist erfahrungsgemäß der schwierigste, weil die wenigsten von uns darin geübt sind, zu wissen, was sie gerade brauchen, worum es ihnen *eigentlich* geht.

Das Interessante bei Konflikten ist: wenn das Anliegen der beteiligten Personen erst auf den Tisch kommt, dann dauert es meist nur noch eine kurze Zeit, bis eine Lösung gefunden wird, die für alle Seiten zufrieden stellend ist.

Dann kann man sich nämlich überlegen: "Was hätte ich gern", bzw.

### **4. Wer soll was genau tun? (Strategien)**

Welche Strategien gibt es, um mein Anliegen zu erfüllen?

In unserem Beispiel: die Unterlagen nachreichen.

Hier geht es darum konkrete Bitten oder Vorschläge zu formulieren ("Würdest Du mir bitte die Unterlagen nachreichen"). Und auch das fällt vielen schwer.

Konkrete Bitten / Vorschläge sind sinnlich wahrnehmbar. Vergleichen Sie mal folgende zwei Sätze:

1. "Bitte nehmen Sie Daumen und Zeigefinger Ihrer rechten Hand und führen Sie diese zu Ihrer Nasenspitze!"
2. "Bitte respektieren Sie mich!"

Hier wird schnell deutlich, nach welchem der beiden Sätze jemand eher in der Lage ist zu verstehen, was genau von ihm erwartet wird, nämlich nach Satz 1.

Die Schwierigkeit, konkrete Bitten / Vorschläge zu formulieren ist auch mit ein Grund, warum Besprechungen häufig so ineffektiv verlaufen. Stattdessen gleichen sie meist eher Diskussionsrunden, wo am Ende niemand mehr die Ergebnisse sieht und alle unzufrieden wieder an ihren Arbeitsplatz zurückkehren.



Das waren also 4 Schritte, die Kommunikation konstruktiv machen, und zu einer vertrauensvollen und wertschätzenden Zusammenarbeit beitragen, egal in welcher Situation. (Mitarbeitergespräch, Teamsitzung, oder Konfliktgespräch.)

Um das hinzukriegen gehört allerdings mehr dazu, als diese Schritte einfach nur zu kennen. Nach dem Motto "It's simple but not easy" ist es wichtig so viel wie möglich zu üben! Z.B in Trainings. Denn jeder von uns hat Verhaltensweisen, die wir ein Leben lang gehegt und gepflegt haben. Und wenn man die ändern will, muss man üben und am Ball bleiben.

Und in diesem Sinne komme ich auch zum Schluss meiner Ausführungen.

Ich habe Ihnen gezeigt, dass es im Wesentlichen 2 Aspekte gibt, die dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz funktioniert.

Es sind zum einen systemische Faktoren und zum anderen die 4 zentralen Fragen in der Kommunikation, die ganz wesentlich zu einem konstruktiven und wertschätzenden Miteinander am Arbeitsplatz beitragen. Und das wünsche ich Ihnen herzlich für sich und Ihr Unternehmen!