

Leitsätze für erfolgreiche Zusammenarbeit

von Gerhard Klocker (07/1999)

Auf dem Weg zum arbeitsfähigen, wirkungsvollen Team durchlebt jede Gruppe mehrere Phasen, die aus der Gruppendynamik hinlänglich bekannt sind. Anspruchsvoll wird es immer wieder, wenn es in der Gruppe zu "kriseln" beginnt: unterschiedliche, nicht vereinbar scheinende Positionen, Widerstandsphänomene, Nicht-Einhaltung der Vereinbarungen, subtile Co-Führerschaft, Zynismen usw. Die Bearbeitung dieser Phänomene verlangt den Beteiligten in der Regel Einiges ab. Das "Darüber-hinweg-Mogeln" bringt nur kurzfristige Linderung - spätestens in der nächsten oder übernächsten Besprechung sind die Phänomene wieder beobachtbar.

Es gibt ein paar Leitlinien auf der psycho-sozialen Ebene einer Gruppe, die sich speziell in derartigen Situationen im praktischen Tun bewährt haben. Dazu werden die folgenden "Leitsätze für die erfolgreiche Zusammenarbeit" der Gruppe zunächst präsentiert und erläutert. In der anschließenden Diskussion zeigt sich bereits, dass die Leitsätze für die einzelnen Teammitglieder "entlastend" wirken, weil sie stark darauf abzielen, die Beziehung und die Verhaltensmuster, die in der Gruppe existent sind zu bearbeiten und nicht - wie sonst oft - Schuldige und Sündenböcke, "Gute und Böse" ausfindig zu machen.

Ziel dieses Einstiegs in eine Besprechung oder einen Workshop ist, ggf. die Leitsätze zumindest zeitlich begrenzt gemeinsam vereinbaren zu können.

Gute Zusammenarbeit kann nicht angeordnet werden: jeder muss sie wollen und (selbst) etwas dafür tun.

Das versteht sich an sich von selbst und ist doch nicht selbstverständlich. Jeder muss seinen Beitrag zum Gelingen des Ganzen leisten. Jeder muss auch seinen Beitrag zur Überwindung der für das Team schwierigen Phase leisten. Hier geht es um die Selbstverpflichtung (Commitment) jedes einzelnen: "Ich will!", was natürlich die Variante des "Ich will nicht!" miteinschließt.

Für Verstrickungen und Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit gibt es in der Regel mehrere Gründe - nicht nur personenbedingte.

All zu gerne wird in Gruppen versucht, Personen für Schwierigkeiten verantwortlich zu machen: "Wenn er oder sie anders wäre, hätten wir keine Probleme!" Damit ist frau oder man fein herausen, denn der Kern des Problems ist gefunden: eine andere Person. Damit komme ich selbst nicht unter den Druck, mein Verhalten zu überprüfen oder eventuell sogar verändern zu müssen.

Bei der genauen Betrachtung merkt man, dass Vieles mit Vielem verknüpft ist. D.h. zum einen jeder spielt seine Rolle in diesem Spiel; jeder ist am ablaufenden Kommunikationsmuster beteiligt. D.h. des weiteren, dass neben den beteiligten Personen Faktoren wie Strukturen, Arbeitsbedingungen, Ziele und Strategien, Funktionen usw. und deren Bedeutung oft deutlich unterschätzt werden.

Was nicht besprechbar ist, kann nicht bearbeitbar werden.

Informelle Kommunikation beim Kaffee-Automaten oder abends bei einem Glas Bier ist wichtig. Aber sie wird nie die anstehenden Verstrickungen und Probleme lösen. Dazu müssen die persönlichen Sichtweisen und Meinungen an "offiziellen" Orten, wie bspw. Besprechungen oder Workshops eingebracht werden. Im Unterschied zur informellen Kommunikation erfordert das Mut. Gleichzeitig erhöht es die Wahrscheinlichkeit, anstehende Schwierigkeiten sauber bearbeiten zu können.

Geklärte Beziehungen in Teams führen zu Motivation.

Ähnlich verhält es sich mit diesem Leitsatz. Erfolgreiche Teams müssen nicht zwangsläufig eine Ansammlung engster und intimster Freunde sein. Es gibt in Teams durchaus unterschiedliche Haltungen und Motivationen. Das ist besprechbar und transparent. Diese Klärung kräftigt.

Wünsche und Erwartungen nicht äußern zu dürfen (können), führt zu (verdeckten) Aggressionen im Team.

Ein funktionierendes Team hat eine ausgeprägte Identität und klare Normen, die von allen eingehalten werden (müssen). Das könnte die Gefahr für das einzelne Teammitglied bergen, sich selbst dabei "zu verlieren". Deswegen muss immer auch Platz für die Eigenheiten, Eigenarten, Wünsche, Hoffnungen und Befürchtungen des einzelnen sein. Wird das unterdrückt oder kurz gehalten, was gerade bei autoritärer Führung oft passiert, muss sich der einzelne anders Luft verschaffen. Spitze, scharfe Bemerkungen zur Sache oder zu Menschen, derbe Witze, Spott, Hohn können als Indizien verwendet werden.

Wünsche und Erwartungen sollten gerade in dieser Besprechung eingebracht werden können, was in der Regel unter externer Leitung leichter fällt. Gleichzeitig ist es auch eine Realität, dass nicht jeder Wunsch (gleich) erfüllt werden kann.