

Neue Wege für optimale Kooperation auf der Mitarbeiterebene

Unkooperatives Verhalten unter Mitarbeitern kann die Geschwindigkeit, Effizienz und Agilität in einem Unternehmen stark limitieren. Die Vorgabe von genau einzuhaltenden Prozessen verspricht Abhilfe, verschleiert aber den Zustand der

Kooperation mehr, als ihn zu verbessern. Wie gelingt es Mitarbeitern auf kollegialer Ebene eigenständig und ohne Einmischung von Führungskräften gute Kooperation herzustellen?

Was immer wieder probiert wird, aber nur selten funktioniert

Die Digitalisierung treibt die Erfassung der Leistungserbringung im Unternehmen in Form genau definierter Prozesse immer weiter voran. Der Zustand der Kooperation unter den Mitarbeitern bleibt trotzdem meist unverändert. Die Experten für Prozessorganisation sehen darin nur Schnittstellenprobleme, die besser geregelt werden müssen. Wenn das stimmt, wie kann es dann zu einer E-Mail von Elon Musk, dem Inhaber und CEO von SpaceX und Tesla, an seine Mitarbeiter bei Tesla kommen, in der er unter der Überschrift „Kommunikation bei Tesla“ darauf hinweist, dass die Einhaltung der „Chain of Command“ mehr dem Machterhalt der Führungskräfte, als dem Unternehmen dient. Das führt seiner Ansicht nach dazu, dass Mitarbeiter ihre Probleme nicht direkt untereinander lösen, sondern über deren Führungskräfte, die dann versuchen über die Führungskräfte der anderen Abteilungen das Problem mit deren Mitarbeitern zu lösen. Die Lösung des Problems wird dann auf gleichem Weg zurück gemeldet. Musk bezeichnet dieses Vorgehen als „incredibly dumb“. Er empfiehlt jeder Führungskraft, die dieses Vorgehen praktiziert, sich ein anderes Unternehmen zu suchen. Stattdessen möchte er, dass jeder unabhängig von Hierarchie- und Abteilungsgrenzen direkt mit jedem kommuni-

zieren soll.

Diesen Wunsch haben auch viele andere CEO's. Die Forderung nach mehr direkter Kommunikation ist allerdings eine eher oberflächliche Lösung, ebenso wie die Forderung der Experten für agile Organisation nach der Abschaffung von Hierarchien.

„Die Analyse zahlreicher Fälle mangelnder Kooperation unter Mitarbeitern zeigt, dass gute Kommunikation auf kollegialer Ebene nicht reicht, um unbefriedigende Zusammenarbeit zu adressieren und zu ändern.“

Beide Strategien gehen an der tatsächlichen Situation der Mitarbeiter und an deren Alltagsrealität vorbei. Die Analyse zahlreicher Fälle mangelnder Kooperation unter Mitarbeitern zeigt, dass gute Kommunikation auf kollegialer Ebene nicht reicht, um unbefriedigende Zusammenarbeit zu adressieren und zu ändern. Folgen-

de Erfahrungen und Überzeugungen der Mitarbeiter stehen einer direkten Problemlösung im Weg:

- Vorsicht, man trifft sich immer wieder. Vorwürfe und Angriffe gefährden die Beziehung.
- Unter Kollegen stellt man sich nicht gegenseitig an den Pranger.
- Das ist nicht unser Problem. Gegensätzliche Ziele unserer Führungskräfte zwingen uns dazu gegeneinander zu arbeiten.
- Auch eine positive, wertschätzende Herangehensweise, durch Bitten oder Überzeugen führt oft zu keiner Lösung.

Einsichten, die zu neuen Wegen führen

Um den Mitarbeitern zu helfen, neue und effektivere Wege zu finden, muss man gemeinsam mit Ihnen einige Gewohnheiten und Überzeugungen im Umgang mit deren Kollegen überdenken. Das Umdenken beginnt bei der Überzeugung vieler, dass sich für eine Verbesserung der Situation derjenige ändern muss, der sich unkooperativ verhält. Tatsache ist jedoch, dass sich Menschen nur dann ändern, wenn sie das auch wollen. Dieses Prinzip der freiwilligen Veränderung gilt vor allem auf kollegialer Ebene, da man hier über keine ernst zu nehmenden Druckmittel verfügt, seine Sicht durchzusetzen. Wer es trotzdem ver-

Optimale Kooperation auf der Mitarbeiterebene

sucht, den Anderen zu ändern, wird mit ziemlicher Sicherheit die Erfahrung machen, dass er das, was der Kollege nicht erledigt hat, ganz oder teilweise selbst erledigen muss, um in der Sache weiter zu kommen. Das ist auf Dauer sehr frustrierend. Es ist erstaunlich, wie oft diesen beiden Tatsachen zugestimmt, aber trotzdem weiter daran festgehalten wird, dass sich der Kollege ändern muss.

Erst wenn man einsieht, dass man den Anderen nicht ändern kann, wenn derjenige nicht will, folgt daraus, dass man eine Situation nur noch ändern kann, indem man seine eigene Haltung und sein eigenes Vorgehen überprüft und ändert.

Einen Unterschied machen, der einen Unterschied macht

Diese Einsicht, ist der Zugang für ein neues und effektiveres eigenes Vorgehen. Auf dem Weg dahin müssen jedoch erst noch eigene Denk- und Haltungsblockaden überwunden werden. Die häufigsten Blockaden zeigen sich darin:

- In der Vorwurfshaltung zu bleiben
- Aussagen des Kollegen nicht ernst zu nehmen, weil sie inakzeptabel oder unverständlich klingen
- Die eigenen Aussagen von Gefühlen, wie z.B. Ärger und Frust steuern zu lassen
- Entschuldigungen und Ausflüchte des Kollegen ungefragt zu übernehmen
- Schwächen des Kollegen mit eigenen Schwächen zu entschuldigen.
- Eigene Defizite im Umgang mit Verantwortung zu sehen.

Bereits das Erkennen dieser Blockaden erzeugt Offenheit sowie Bereitschaft, neue Wege zu gehen. An diesem Punkt wartet dann auch schon die nächste Herausforderung. Es müssen neue Fähigkeiten erlernt werden, um eigenständig Lösungen für optimale Kooperation mit Kollegen zu finden, ohne die Beziehungsebene zu gefährden. Für neue Wege müssen folgende Fähigkeiten erlernt werden:

- Sachlich, neutral das vorliegende Er-

- gebnis/Verhalten zu beschreiben
- Vorwurfsfrei danach zu fragen, ob der Kollege die Diskrepanz zwischen vereinbartem und vorliegendem Ergebnis genauso sieht
- Entschuldigungen und Ausflüchte zu erkennen und mit unvoreingenommenen Fragen, deren Realitätsgehalt zu überprüfen
- Mit einer ergebnisoffenen Haltung und entsprechenden Fragen zu verstehen, wie es zu der Diskrepanz kam
- Zu klären, wer für die entstandene Diskrepanz verantwortlich ist.

„Um an dieses Potential heranzukommen, muss direkt in die Fähigkeiten der Mitarbeiter investiert werden.“

Das Erlernen neuer Fähigkeiten impliziert, dass man diese ausprobieren und einüben muss. Sobald die Mitarbeiter beim Ausprobieren und Einüben dieser Fähigkeiten merken, dass mit diesem Vorgehen die Beziehung zu ihren Kollegen unberührt bleibt, da sie mit ihrem Vorgehen dem Kollegen zeigen können, dass es ihnen um die Sache und nicht um die Person geht, fängt es an, für die Mitarbeiter interessant zu werden. Sie fangen an, eine alternative Möglichkeit zu sehen, bessere Ergebnisse zu erreichen, ohne, wie bisher, zusätzliche Arbeit von Kollegen zu übernehmen, um diese Ergebnisse zu erreichen. Die Analyse zahlreicher Umsetzungserfahrungen hat gezeigt, sobald die Mitarbeiter beim ersten Ausprobieren des neuen Vorgehens kleine Erfolge erzielen, machen sie mit dem neuen Vorgehen weiter und sehr bald gibt es für sie kein Zurück mehr zu ihrem bisherigen Vorgehen.

Viele kleine, operative Verbesserungen führen zu strategisch bedeutenden Verbesserungen

Wenn man sich vorstellt, wie oft unkooperatives Verhalten täglich in einem Unternehmen Fortschritt verhindert oder dazu führt, dass die Kunden nicht erhalten, was ihnen zugesagt wurde und wenn man sich weiter vorstellt, wie oft unkooperatives Verhalten mangels effektiver, menschlich akzeptabler Formen des Herangehens geduldet oder durch Mehrarbeit betroffener Kollegen kompensiert wird, dann wird dadurch deutlich, welches Potential hier darauf wartet, gehoben zu werden. Um an dieses Potential heranzukommen, muss direkt in die Fähigkeiten der Mitarbeiter investiert werden. Dies kann zuerst in den Bereichen erfolgen, die besonders stark auf gute Kooperation unter den Mitarbeitern angewiesen sind und anschließend auf der Basis erster Erfolge auf eine größere Anzahl von Mitarbeitern ausgeweitet werden. Für die Ausweitung auf eine große Anzahl von Mitarbeitern stehen genügend Formen, Methoden und Technologien zur Verfügung, um daraus ein unternehmensindividuell passendes Vorgehen zu gestalten.

Die Führungskräfte können beim Erlernen der neuen Vorgehensweise zuerst außen vor bleiben, denn sie profitieren über gute Ergebnisse in ihren Teams automatisch von guter Kooperation auf der Mitarbeiterebene. Möglicherweise sind sie beim Erlernen der neuen Vorgehensweise ihrer Mitarbeiter involviert und erhalten darüber Kenntnis davon, was geschieht. In jedem Fall werden sie die Verbesserung schnell bemerken. Das wird automatisch dazu führen, dass sie ihr Team dabei unterstützen, mit dem neuen Vorgehen weiter zu machen und nicht mehr in alte Gewohnheiten zurück zu fallen.