

„It's the Collaboration, Stupid!“

Mal angenommen, Sie haben systematische Reflektionsschlaufen implementiert, die Ihnen erlauben, aus dem eigenen Tun zu lernen (wenn nicht, sollten Sie beunruhigt sein): Woran scheitern eigentlich die Dinge, wenn sie scheitern? Und wie hätte man das verhindern können?

Die mit Abstand häufigste Antwort auf diese Fragen lautet, in verschiedenen Variationen: „Wir hätten mehr und offener miteinander reden sollen.“ Schlicht und einfach. Projekte scheitern, und es stellt sich heraus,

- dass man sich zu Beginn gar nicht wirklich einig war über die Zielsetzungen und Rahmenbedingungen
- Dass die Frühwarnsignale da waren, aber ihren Weg zur Steuerungsgruppe nicht gefunden haben
- Dass man die Betroffenen zu wenig adressiert und so wichtige Informationen verpasst hat
- Dass Flexibilität verloren ging, weil die Entscheidungswege zu lang waren
- Dass man Differenzen und Konflikte hat schwelen lassen, bis zum erbarmungslosen Boomerang usw.

Anderes Beispiel: die Innovationsfähigkeit sinkt, weil zwischen spezialisierten Einheiten keine Kultur des Teilens herrscht, und die herrscht nicht, weil Teilen nicht belohnt wird und dafür eh niemand Zeit hat, und Geld schon gar nicht.

Egal, was Ihre Organisation sonst noch drauf hat: wenn Ihre Leute schlecht zusammenarbeiten, wird's richtig schwierig, Konflikte und Debakel häufen sich, und intelligente Menschen beginnen, erstaunlich blöde Resultate zu produzieren...

Die Qualität der Zusammenarbeit macht letztendlich den Unterschied, und besonders spannend ist dieser Bereich, weil er einen Schnittpunkt zwischen System und Individuum markiert. Zusammenarbeit ist einerseits eine Frage der eigenen Persönlichkeit: wie gehen Sie auf andere Menschen zu? Wie gehen Sie um mit Feedback? Wie wichtig ist Ihnen Harmonie? Welche Rolle nehmen Sie bevorzugt ein in Teams? Wovon hängt Ihr Selbstwert ab? Wovon fühlen Sie sich bedroht? Andererseits ist Zusammenarbeit auch eine Frage von strukturellen Gegebenheiten: Welche Verhaltensweisen werden in Ihrer Firma anerkannt und belohnt? Welche bestraft? Welche Freiräume und Pufferzonen stehen zur Verfügung? Wer wird hier befördert, wer nicht? Welche Art von Beiträgen ist willkommen, welche nicht?

Die Wechselwirkungen sind mannigfaltig, Hühner und Eier kaum zu unterscheiden: Persönlichkeiten in der Führungsetage prägen Entscheidungsstile, Entscheidungsstile prägen Systeme, Systeme prägen die Zusammenarbeit, Einzelpersonen prägen sie aber auch...

Systeme und Personen sind gleichermaßen wichtig; erstere haben den grösseren Hebel, bloss kann ein System nichts entscheiden: das tun dann doch wieder Personen, die gefragt sind in ihrer Integrität, ihrer Standhaftigkeit, ihrer Weitsicht. Um Zusammenarbeit auf Topniveau zu entwickeln, muss man die Hühner und die Eier betrachten, eine Perspektive allein genügt nicht. Führungskräfte und die obersten Führungsgremien spielen dabei eine entscheidende Rolle, denn sie sitzen am Hebel für den Hebel.

Ersetzen Sie Führungskräfte, die das Potential von Teams ersticken? Bauen Sie Reflektionsschlaufen in Ihre Strukturen ein? Was fördern Sie bei den Menschen, die mit Ihnen arbeiten – oder sind sie der Ansicht, dass sie für Sie arbeiten? Und was fördern Sie in Ihrem System?

It's the collaboration – „stupid“ kann sich nur Clinton erlauben.