

# Menschen und Arbeitskräfte – ein sensibles Zusammenspiel

Projektarbeit wird im heutigen Arbeitsalltag mehr und mehr zum Normalfall. Ihre Organisation verlangt von den Mitarbeitenden und Vorgesetzten einen virtuoserer Umgang mit Beziehungen. Von Thomas Diener

«Wir haben Arbeitskräfte gerufen und es sind Menschen gekommen.» Max Frisch (1911 bis 1991) sagte dies im Bezug auf die Arbeitsmigration. Das Zitat lässt sich jedoch auch problemlos auf Organisationen übertragen. Statt mit Arbeitskräften, die hier sind, um eine bestimmte Funktion zu erfüllen, haben wir es mit Menschen zu tun. Diese mögen sich, sind sich aus den verschiedensten Gründen unsympathisch, brauchen unterschiedlich viel Distanz zueinander, verlieben sich – die Arbeitswelt ist der grösste Heiratsmarkt – oder streiten sich leidenschaftlich. Unter manchen Bedingungen ist diese Dynamik positiv: Streits werden ausgetragen, um realistische Lösungen zu finden, und Sympathien unter Mitarbeitenden führen zu einer kreativitätsfördernden Atmosphäre. Oft wirkt sich die menschliche Dynamik jedoch hemmend auf die Abläufe einer Organisation aus: Ressourcen werden für sinnlose Grabenkämpfe verschwendet und unnötige Fehler häufen sich. Begegnungen können sich schnell in Feindschaften verwandeln. Wir alle haben schmerzliche Erfahrungen in Beziehungen gemacht: Wir wurden geschnitten, ungerecht behandelt und in unseren Gefühlen verletzt.

«Wenn alle vernünftig wären, ihre Arbeit gemäss der Stellenbeschreibung ausführen würden und die Schnittstellen zu den anderen Mitarbeitenden klar definiert wären, würden die Arbeitsabläufe doch funktionieren wie geschmiert», höre ich manchmal von Führungskräften. Diese Sichtweise ist verführerisch, und wenn wir ehrlich sind: Wir greifen trotz besserem Wissen immer wieder gerne darauf zurück. Manchmal wünschen wir uns, wir hätten es mit Arbeitskräften und nicht mit Menschen zu tun. Hin und wieder höre ich von älteren Vorgesetzten, dass Führen

früher einfacher gewesen sei. Möglicherweise haben sie sogar Recht damit. Wenn wir uns Gedanken darüber machen, warum es damals anders war, stossen wir auf ein spannendes Phänomen: Jede Organisation arbeitet gleichzeitig in zwei völlig verschiedenen Modi und die Bedeutung dieser Modi hat sich in den letzten Jahren verschoben.

## Erlernen von Neuem – Verwerten von Bekanntem

Wir können die Aufgaben einer Organisation strukturieren durch die Differenz zwischen dem Erlernen von Neuem und dem Verwerten von Bekanntem. Wenn wir Neues lernen, haben wir es mit Mehrdeutigkeit und Unwissenheit zu tun. Das geht nicht ohne Widerspruch, Diskurs und die Förderung von Vielfalt, Kreativität, Selbstorganisation und experimentellem Vorgehen. In diesem Modus sind Neugierde und die Bereitschaft zum Wachstum – auch zum persönlichen Wachstum – wichtig. Lernen und Spielen lässt sich biologisch gesehen nicht trennen, und die damit verbundene Offenheit und Unsicherheit werden nicht von allen Menschen gleich gut ertragen.

Beim Verwerten von Bekanntem hingegen geht es um die Vermeidung von Unwissen, um analytische Planung, die Diagnose von Abweichungen, um Standardisierung, Systematisierung, Spezialisierung und die Förderung von Einheit und Konsistenz. Hier fühlen sich Menschen mit einer eher konservativen Haltung wohler. Klare Strukturen und Arbeitsteilungen geben Sicherheit. Probleme und manchmal auch Konflikte können zur Lösung an eine vorgesetzte Stelle delegiert werden.

Alle Organisationen kennen beide Modi. Die Verteilung kann jedoch von Unternehmen zu Unternehmen,

von Abteilung zu Abteilung verschieden sein. Im Modus des Verwertens von Bekanntem machen hierarchische Organisationsmodelle Sinn. Wenn ich von Hierarchie spreche, meine ich eine bestimmte Organisationsform und nicht einen bestimmten Führungsstil. Hierarchische Organisationsform und autoritärer Führungsstil gehören nicht zwangsläufig zusammen. Klare Weisungslinien und Aufgabendefinitionen erleichtern hier jedoch die Arbeit für alle Beteiligten. Das hilft bei der Vermeidung von persönlichen Konflikten: «Ich arbeite nicht mit dir zusammen, weil ich dich mag, sondern weil der Chef das so bestimmt hat. Wir müssen nur diese klar definierte Aufgabe miteinander erledigen. Darüber hinaus lassen wir uns in Ruhe.»

Früher veränderte sich die Welt langsamer. Innovation und Kreativität waren weniger wichtig und einigen Spezialistinnen und dem Management vorbehalten. Der Rest einer Organisation war mit dem Verwerten von Bekanntem beschäftigt, Projektarbeit eher die Ausnahme.

Heute werden standardisierte Abläufe häufig von Computern übernommen, und das Tempo von Entwicklungen erfordert von Einzelnen wie auch von Organisationen ein permanentes Erlernen von Neuem. Projektarbeit wird dabei immer wichtiger, und Projektteams sind über Hierarchiestufen hinweg auf eine enge und gute Zusammenarbeit angewiesen. Dabei kann die Beziehungsdynamik nicht einfach über hierarchische Weisungen gesteuert werden. Eine neue Ursache von Konflikten taucht auf. Führungskräfte und Mitarbeitende sind aufgefordert, dieser neuen Dynamik Beachtung zu schenken.

### **Dynamik in der Projektarbeit**

Projektteams haben nicht nur ein Ziel, sondern entwickeln im Verlauf ihrer Arbeit auch einen eigenen Stil, der von den Teammitgliedern mitgeprägt und mitgetragen wird und es ermöglicht, schnell und unbürokratisch zu kommunizieren. Die Intensität der Beziehungen nimmt dabei zu und die Konfliktkultur wird wichtiger. Die verschiedenen Grade von Nähe und Distanz können nicht mehr ignoriert werden, wie das in einer streng hierarchisch gefassten Organisation teilweise möglich ist. Die Verletzbarkeit der Teilnehmer wird dadurch grösser. Eine Kultur des gegenseitigen Vertrauens wird wichtiger. Wer sich in

einem Projektteam nicht wohl fühlt, verliert den Anschluss viel schneller, als er das in einem Team tun würde, das sich mit dem Verwerten von Bekanntem beschäftigt.

Stellen Sie sich vor, dass in Ihrer Firma ein neues Projekt lanciert wird. Das Thema interessiert Sie und mit dem Ziel können Sie sich identifizieren. Ob Sie tatsächlich auch mit Begeisterung in dieses Projekt einsteigen würden, hängt jetzt vor allem von den einzelnen Menschen ab, mit denen Sie zusammenarbeiten müssten. Je nachdem würden Sie sich auf das bevorstehende Projekt freuen oder mit einem schlechten Gefühl und gedämpften Erwartungen einsteigen. Stellen Sie sich weiter vor, sie könnten eine Liste erstellen von Menschen, mit denen Sie gerne an diesem Projekt arbeiten würden. Einige Expertinnen würden Sie auf die Liste nehmen wegen ihrem speziellen Know-how, das es zum Erreichen des Projektzieles braucht. Sie würden sich jedoch bei der Auswahl auch im hohen Masse von Sympathie und Antipathie leiten lassen. Weitere mögliche Kandidaten für das Team erstellen ihre eigenen Listen.

### **Heikler Umgang mit Beziehungen**

Das Team würde dann tatsächlich so zusammengestellt, dass neben den fachlichen Kompetenzen vor allem die gegenseitigen positiven Wahlen berücksichtigt würden. Sie kommen also zum Kick-off des Projektes in eine Gruppe, die zu grossen Teilen aus Menschen besteht, mit denen Sie gerne zusammenarbeiten, und – sonst wären Sie jetzt nicht in diesem Team dabei – aus Menschen, die auch gerne mit Ihnen zusammenarbeiten. Wahrscheinlich würde sich in so einem Team relativ schnell ein gemeinsamer Stil entwickeln, und die produktive Arbeit wäre kreativ und lustvoll. Stellen Sie sich weiter vor, Sie würden nicht in dieses Projektteam geholt, obwohl sie wahnsinnig gerne dabei gewesen wären und auch einige der Teilnehmer ganz toll finden. Sie wüssten, dass Sie nicht dabei sind, weil eine Mehrheit des Teams Sie nicht dabei haben will. Wie würden Sie sich fühlen?

Das ist nur ein Beispiel, wie heikel der Umgang mit Beziehungen in der Projektarbeit ist und wie verletzlich wir werden, wenn wir über das geschützte Feld von klaren Hierarchien hinausgehen. Das Zusammenstellen und Leiten eines Projektteams stellt daher ganz andere Anforderungen an die Leitung. Projektteams brauchen einen viel prozess-

orientierteren Umgang mit der Führungsrolle. Manchmal ist das feinfühliges Moderieren von Konflikten angesagt. Teams benötigen Zeit, um zusammenzuwachsen und produktiv zu werden. Manchmal muss Gas gegeben werden und dabei können einzelne Konflikte ausgeblendet oder – besser noch – benannt und auf später verschoben werden.

Konfliktfähigkeit ist uns nicht angeboren. Wir lernen sie in der Familie, in der wir aufgewachsen sind, in den Schulen, die wir besucht haben, in den Cliquen und Gruppen unseres Freundeskreises und in den Teams, in denen wir arbeiten. Oft sind diese Lernerfahrungen jedoch ungenügend für einen virtuosen Umgang mit Beziehungen in einem dynamischen Team. Wir müssen uns entscheiden, ob wir zu den «Lernern» gehören wollen und das dynamische Klima von Projektteams lieben oder ob uns eine Arbeit in einem konservativeren Umfeld besser entspricht. Schwimmen lernt man im Wasser und Teamfähigkeit in Teams. Je besser wir «Schwimmen», das heisst mit Unsicherheit und Ablehnung umgehen können, je sicherer wir in uns selber sind, je mutiger wir unsere Eindrücke äussern und unsere Standpunkte vertreten, je besser wir die Atmosphäre in einem Team spüren und Konflikte ansprechen können, umso wertschätzender können wir auch auf andere zugehen, ihnen aufmerksam zuhören und dadurch eine Kultur entwickeln, die Weiterentwicklung und Lebendigkeit fördert.

**PSPO6**



**Thomas Diener** ist Supervisor BSO und Geschäftsführer der FairWork GmbH.

[www.fairwork.ch](http://www.fairwork.ch)