

## FÄHIGKEITEN DER ZUSAMMENARBEIT

### Zusammen arbeiten

Jede Organisation (Schule, Betrieb, Büro usw.) beruht notwendig auf der Zusammenarbeit von Menschen. So lange die Organisation so klein ist, dass jeder seine Arbeit in direkter Beziehung zu den anderen Mitarbeitern und dem ganzen täglich erleben kann, vollzieht sich Zusammenarbeit noch in selbstverständlicher Weise. Je mehr die Organisation wächst und je unterschiedlicher die Aufgaben der Mitarbeiter werden, desto mehr wird die Notwendigkeit empfunden das Zusammenarbeiten bewusst zu gestalten.

Unter Zusammenarbeit verstehen wir, dass eine Anzahl Menschen mit unterschiedlichen Tätigkeiten (Aufgaben) auf dasselbe Ziel hinarbeiten. All diese Tätigkeiten und Arbeitsergebnisse müssen sich so zusammenfügen, dass sie eine Ganzheit bieten, die das beabsichtigte gemeinschaftliche Ergebnis hervorbringt.

Mehr äusserlich geschieht dieses Zusammenfügen durch "organisieren", d.h. "bestimmen" (abgrenzen) von Teilaufgaben und "abstimmen" (auf einander beziehen) der verschiedenen Tätigkeiten im Rahmen eines Ganzen (Systems) in mehr oder weniger formaler Weise.

Mehr innerlich geschieht das durch Zusammenarbeiten in engerem Sinn, d.h. dasjenige, was die Mitarbeiter von sich aus tun (müssen), um die notwendige Abstimmung unter wechselnden Umständen herbeizuführen.

Organisieren und Zusammenarbeiten sind also die notwendige Ergänzung der Arbeitsteilung und Spezialisierung, das integrierende das zur Differenzierung gehört.

### Fähigkeit zusammen zu arbeiten

Arbeiten im Rahmen einer Organisation verlangt von jedem Mitarbeiter:

- die Bereitschaft zur Zusammenarbeit
- die Fähigkeit zur Zusammenarbeit.

Was ist das eigentlich für eine Fähigkeit und wie weit ist sie erlernbar?

Um die Art dieses Könnens besser zu verstehen, genügt es nicht eine Definition zu geben, sondern wollen wir drei Gruppen von Fähigkeiten unterscheiden und miteinander vergleichen.

Es liegt ein bedeutender Unterschied vor im Falle es sich handelt um:

- arbeiten mit Dingen
- arbeiten mit Menschen
- arbeiten mit Ideen

Die entsprechenden Fähigkeiten nennen wir:

- technische Fähigkeiten

- soziale Fähigkeiten
- konzeptuelle Fähigkeiten

### Technische Fähigkeiten

Wenn ich etwas im Bereich des Materiellen durch meine Arbeit zustande bringen will (z.B. ein Werkstück anfertigen) hängt das Resultat ab von meinem praktischen Wissen, Können und Einsatz. Das Material, die Mittel und die physische Umgebung können ja aus sich heraus nichts wollen und nichts tun; sie warten um so zu sagen ab wie ich sie gebrauchen werde. Mein Verhältnis als Tätiger zu den Dingen ist ein instrumentelles; die Dinge werden Mittel um ein von Menschen vorgegebenes Ziel zu verwirklichen.

Die Zweckmässigkeit der Arbeit und der Wert des Ergebnisses hängen ab von einer Reihe von Fähigkeiten, die wir als "technische Fähigkeiten" bezeichnen wollen. Das Wort "technisch" ist hier im weiteren Sinne gebraucht - auch ein Buchhalter, eine Hausfrau oder ein Künstler bedürfen technischer Fähigkeiten um ihre Arbeit machen zu können. Das beinhaltet erstens das Verfügen über eine gewisse "technische Einsicht", d.h. ein Verständnis bezüglich der Eigenschaften des Materials, der Möglichkeiten von Werkzeugen, der Bedingungen von Naturgesetzen usw., sodass ich weiss warum und wie ich dies oder jenes zu tun oder zu lassen habe.

Allgemeine (theoretische) Kenntnisse diesbezüglich genügen aber nicht. Die genannten Eigenschaften und Möglichkeiten müssen in der praktischen Situation wahrgenommen, wiedererkannt und beurteilt werden um im konkreten Fall richtig handeln zu können. Des weiteren muss etwas entworfen und geplant werden, dazu ist Vorstellungsvermögen und Phantasie notwendig. Schliesslich muss ich über gewisse praktische Fertigkeiten verfügen (Geschicklichkeit u.dgl.) um die Arbeit richtig, eventuell in einem bestimmten Tempo, ausführen zu können.

### Soziale Fähigkeiten

Sowie jedoch eine Arbeit mit anderen zusammen gemacht werden muss - so dass verschiedene, aber mit einander zusammenhängende Tätigkeiten zu einem Resultat führen - bedarf es noch einer weiteren Fähigkeit. Andere Menschen sind für mich keine passiven Daten, sondern denken, meinen, werten, fühlen und wollen selber etwas. Zusammenarbeit erfordert deshalb, dass gemeinsame Ziele festgestellt werden, Informationen ausgetauscht, Meinungen und Wünsche geklärt, ausgeglichen oder miteinander in Beziehung gebracht werden u.dgl. Das geschieht durch das Gespräch, die "Interaktion" von Menschen.

Ob es sich nun handelt um eine einfache Mitteilung oder um eine in die Tiefe gehende Beratung miteinander; ob man an einem Tisch sitzt, oder schriftlich kommuniziert - immer ist man in so einem Fall miteinander im Gespräch. Das gilt

auch für den Kranführer und den Mann im Schiffsraum  
(Zeichensprache).

Die Resultate einer zusammenarbeitenden Gruppe hängen nicht nur ab von den technischen Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder, sondern auch davon ob die Gespräche zwischen ihnen fruchtbar sind. Solche Gespräche finden fortwährend statt, sogar in einer autoritär geleiteten Gruppe, wo dann allerdings die Kommunikation ungenügend und einseitig ist und daher wenig ergiebig. Eine befriedigende und fruchtbare Zusammenarbeit setzt also die Fähigkeit der Teilnehmer (Mitarbeiter) voraus um miteinander in ein wirkliches Gespräch zu kommen. Wir nennen das soziale Fähigkeiten. An dieser sind wieder einige Aspekte zu unterscheiden.

Als erstes handelt es sich um das Verstehen von Phänomenen und Gesetzmässigkeiten der menschlichen Interaktion, Gruppenbildung usw. Damit befasst sich die soziale Psychologie von der wissenschaftlichen Seite her. Es genügt aber nicht sozial-psychologische Begriffe als äussere Kenntnisse aufzunehmen. Erst wenn diese in eigener Erfahrung erlebt und vertieft sind, entsteht "soziale Einsicht" wodurch soziale Situationen im allgemeinen besser durchschaut werden und bewusstes Handeln auf diesem Gebiet möglich wird.

An zweiter Stelle muss man soziale Phänomene im konkreten Leben wahrnehmen können. Es bedarf einer gewissen "Sensitivität" um zu bemerken was in einem bestimmten Moment in der Gruppe vor sich geht. Man kann z.B. wahrnehmen:

- Was ein anderer eigentlich meint, aus welcher Erfahrungs- oder Erlebniswelt heraus es spricht. Dazu muss man durch die Worte hindurchhören, statt sich (sofort) über wörtliche Aussagen ein Urteil zu bilden. Dann ist es möglich Missverständnisse aufzuzeigen und zu bereinigen.
- Wie dasjenige was jemand tut oder sagt (auch ich selber!) von anderen erlebt und bewertet wird. Kann man sich das zum Bewusstsein bringen und verstehen, dann kann man Meinungen erweitern oder korrigieren und seine Haltung ändern.
- Wie dasjenige was Menschen tun oder lassen im Gruppenprozess weiter wirkt. Eine Bemerkung z.B. kann dem Gespräch eine ganz andere Richtung gegeben haben, wie wenn das nicht stattgefunden hätte. Diese Wirkung braucht nicht nur am Inhalt der Bemerkung zu liegen, sondern auch wie oder wann es gesagt wurde und wer es sagte. Nimmt man so etwas wahr, dann wird eine Gesprächsführung möglich, die über das übliche formelle Vorgehen hinausgeht und zu einer wesentlichen Vertiefung des Gesprächs beitragen kann.

Dergleichen Dinge, die sich täglich ereignen, werden oft gar nicht oder erst zu spät bemerkt. Wahrnehmung und Einsicht ergeben zusammen eine "diagnostische Fähigkeit", d.h. das Verstehen von konkreten Ereignissen im zwischenmenschlichen Geschehen in einem (grösseren) Zusammenhang.

Aus dem Vorigen geht hervor, dass hier mit "soziale Fähigkeiten" nicht so etwas gemeint ist wie ein "persönliches Geschick um mit Menschen umzugehen". Das letztere ist eine

grösstenteils unbewusste Fähigkeit, die jemand "hat" oder nicht hat. Um Zusammenarbeit zu verwirklichen, zu fördern oder zu leiten, ist in unserer Zeit eine viel bewusstere und umfassendere Fähigkeit notwendig, die über ein richtiges Verhalten anderen Personen gegenüber hinausgeht. Die diagnostische Fähigkeit ist darin ein wesentlicher Bestandteil.

Auf Grund der Wahrnehmung und des Erkennens von dem was in der Gruppe vor sich geht, wird der Teilnehmer irgendwie in den Prozess eingreifen um der Gruppe weiterzuhelfen.

Eingreifen ohne Erkennen ist natürlich einfacher. Wo man über das bloss persönliche Meinen, Empfinden usw. hinaus ist, zeigt sich zunächst das Bedürfnis nach Rezepten (insbesondere bei Vorgesetzten und Diskussionsleitern), die angeben sollen wie man sich in allen Fällen eines bestimmten Typus richtig zu verhalten hat. Aber auch eine so selbstverständliche Regel, wie dass man in einem Gruppengespräch eingreifen sollte, wenn mehrere Menschen zugleich reden, ist nicht immer das Richtige. In bestimmten Augenblicken kann gerade das Umgekehrte der Gruppe weiterhelfen. Viele Büchlein über Diskussionsleitung und dergleichen kommen übrigens dem Bedürfnis nach Rezepten entgegen.

Habe ich erkannt, was die Situation eigentlich erfordert, dann ergibt sich die richtige Antwort, insbesondere wie ich vorgehen soll, nicht einfach logisch aus dieser Erkenntnis. Es gehört zum Beurteilen der Situation (entweder mehr gedanklich oder mehr gefühlsmässig) dazu sich vor zu stellen, wie ein bestimmter Beitrag (meinerseits) wirken wird, oder wie man das weitere Gespräch gestalten sollte um das Ziel zu erreichen. Dazu gehört eine gewisse Phantasie, ähnlich wie die des Pädagogen, der auch situationell handeln muss und dadurch zugleich pädagogisch wirken will.

Schliesslich kommt es darauf an, dass die unternommene Aktion in der Gruppe tatsächlich die beabsichtigte und im Rahmen des ganzen "gesunde" Auswirkung hat (dass sie z.B. nicht "falsch ankommt"). Es handelt sich dabei um Takt, den richtigen Augenblick wählen, sich klar ausdrücken können, den guten Ton finden u.dgl. Mehr allgemein: das Beherrschen von "Techniken" des sozialen Handelns. Technik heisst hier die Fähigkeit Handlungen so zu gestalten, dass sie sich richtig und den Absichten entsprechend in die Wirklichkeit einfügen.

Soziale Fähigkeiten umfassen also:

1. (soziale) Einsicht
2. (soziale) Wahrnehmung
3. (soziale) Phantasie
4. (soziale) Technik

Eine derartige Unterscheidung ermöglicht es soziale Fähigkeit erlernbar zu machen und gewisse Einseitigkeiten zu verstehen.

Wer sich nur beschäftigt mit "sozialer Einsicht" kann vielleicht einen guten Vortrag halten über Zusammenarbeit und

Gespräch, macht es selber aber nicht besser, wie diejenigen, die es sich im Leben angeeignet haben. Entwickelt er im besonderen die Sensitivität, dann hat man den Zuschauer-Psychologen, der Phänomene sieht und Interaktionen deutet, sich aber hütet selber in die Situation einzusteigen und Verantwortung zu übernehmen, weil er es ebenfalls nicht besser machen würde. Wer "soziale Phantasie" bis zu einem gewissen Grade hat, wird gute Einfälle haben, Wege vorschlagen oder probieren, die aber, z.B. durch ungeschicktes Vorgehen, nicht die gemeinte Auswirkung haben. Schliesslich neigt derjenige, der sich insbesondere auf "soziale Technik" spezialisiert hat, dazu zu glauben, dass Gesprächsführung und Umgang mit Menschen nur eine Sache des Geschicks und des Anwendens von Kunstgriffen ist.

Die genannten Aspekte in ihrer Gesamtheit machen erst die soziale Fähigkeit aus.

#### Bereitschaft zusammen zu arbeiten

Zur sozialen Fähigkeit gehört aber noch dazu eine soziale Einstellung. Soll ein wirkliches und fruchtbares Gespräch überhaupt zustande kommen, dann erfordert das von jedem Teilnehmer:

- Bereitschaft zur Kommunikation, d.h. Austausch von Informationen, Offenheit und die Einstellung einander verstehen zu wollen.
- Bereitschaft zur Begegnung. Das setzt voraus, dass man die Kollegen "als Mitspieler" akzeptiert (bejaht), auch wenn sie andere Meinungen, eine andere Art die Dinge zu tun und andere Bedürfnisse haben.
- Bereitschaft zur Interaktion, d.h. auf den anderen einzugehen, gegenseitige Beeinflussung möglich zu machen, neue Gedanken von anderen Mitarbeitern zu prüfen, eigene Meinungen zu ändern, irrealen Forderungen oder persönlichen Wünschen, die in der gegebenen Situation unerfüllbar sind, aufzugeben. Das setzt das Vertrauen voraus, dass diese Unterschiede zu überbrücken sind.

Wie soziale Einstellung und soziale Fähigkeiten einander bedingen und ergänzen, wird klar, wenn man sich die möglichen Einseitigkeiten auf diesem Gebiet vor Augen führt.

Soziale Einstellung ohne Fähigkeiten hat zur Folge, dass soziales Handeln ausgelöst wird von einem nur gefühlsmässigen Beurteilen und ändern wollen von menschlichen Problemen und Verhältnissen oder dass es bleibt bei "moralischen Appellen".

Manche Sozialarbeit oder Aktion z.B. zur Verbesserung des Betriebsklimas ist auf Grund einer sozialen Einstellung unternommen, aber in der Praxis totgelaufen. Der Stil war dann entweder ein "väterlicher" (wohlwollend autokratisch) oder ein "mütterlicher" (Personalfürsorge u.dgl.) oder ein "kindlicher" (hilfloser guter Wille). In traditionellen Organisationen kommen derartige Bestrebungen meistens von "oben", oder werden von daher sanktioniert. So wie die Menschen anfangen sich weniger abhängig zu fühlen, zeigen sie - zur Enttäuschung der sich fortschrittlich fühlenden

Führung - dass sie keinerlei Dankbarkeit empfinden. Die Bewegung zur Verbesserung der menschlichen Verhältnisse (human relations) ist oft missdeutet worden in dieser Richtung. Die Entwicklung von sozialer Einsicht und sozialen Fähigkeiten ist eine Vorbedingung, wenn man menschliche Verhältnisse verbessern will.

Soziale Fähigkeiten können erst richtig wirksam werden, wenn das Soziale ("zusammen") und das Arbeiten integriert sind zur "Zusammenarbeit". Oft ist es noch so, dass menschliche Fragen ganz ausserhalb der Arbeitsorganisation (oder "Lernorganisation") behandelt werden. Dadurch kommt es, dass das Sachliche und das Menschliche als ganz andere, sogar einander ausschliessende Angelegenheiten angesehen werden.

Soziale Fähigkeit ohne soziale Einstellung führt zum Manipulieren von Menschen und Gruppen um dadurch etwas für sich selbst oder die eigene Gruppe zu erreichen (Geltung, Macht, Gruppeninteressen).

Das ist nicht immer so leicht zu durchschauen. Der Betreffende verhält sich so als ob er sich als "gleichwertiges" Mitglied einer Gruppe oder Organisation an der Lösung eines sachlichen Problems beteiligt, während er versucht die Anderen in eine Richtung zu bringen, die seinen unausgesprochenen Absichten entspricht. Wo das bemerkt oder zumindest gespürt wird, entstehen Misstrauen und Spannungen. Wo es nicht deutlich durchschaut wird ergeben sich meist hinterher Gefühle des Unbehagens, die auf die Dauer lähmend wirken auf die Initiative und Mitarbeit einer Gruppe.

Manipulieren ist etwas anderes wie direktive Führung oder hartes Unterhandeln. In dem Fall geht der Betreffende offen vor und versucht seine Sache durchzusetzen. Der Manipulator kann sein Ziel nur erreichen (oder glaubt das wenigstens) wenn er so unsichtbar wie möglich bleibt. Je mehr er über soziale Fähigkeiten, insbesondere soziale Technik, verfügt, desto besser ist er imstande, solche Absichten zu verschleiern.

Manipulieren ist eigentlich andere Menschen zu Objekten zu machen, man behandelt sie "instrumentell". Wer so denkt, sieht also soziale Fähigkeiten nur als eine besondere Art der technischen Fähigkeiten - als die "Kunst Menschen zu behandeln"!

Schliesslich noch Einiges über:

### Konzeptuelle Fähigkeiten

Jede Arbeit ist ausgerichtet auf das Erreichen bestimmter Resultate. Das erfordert immer ein Vorausschauen, eine Idee dessen, was zu erreichen ist und wie. Ziele stellen, Prinzipien aufstellen, eine Strategie wählen. Pläne machen oder Probleme konstruktiv lösen sind geistige Tätigkeiten, die eine konzeptuelle Fähigkeit voraussetzen. Dabei handelt es sich um das Erkennen von Bedürfnissen, Möglichkeiten, Gelegenheiten,

Entwicklungen die im Gange sind, und das konzipieren von entsprechenden Ideen, womit etwas Neues zu Stande gebracht werden kann. Man muss eine Perspektive haben, einen Weg vor sich sehen, Folgen von Massnahmen voraussehen, kurz "umgehen mit Dingen die noch nicht da sind". Das gilt im Besonderen für alle, die eine mehr führende Verantwortung haben. In dem Masse jedoch bei allen Mitarbeitern konzeptuelle Fähigkeiten entwickelt sind, wird Mitdenken und "intelligent Handeln im Sinne des Ganzen" einer breiten Schicht von Mitarbeitern möglich.

In einer grossen Organisation gilt im Allgemeinen, dass bei den Ausführenden (Techniker, Angestellte, Spezialisten usw.) die technischen Fähigkeiten ausschlaggebend sind. Bei den verantwortlich Führenden sind das die konzeptuellen Fähigkeiten, während soziale Fähigkeiten bei allen entwickelt sein sollten, was aber für die mittlere Führung im Besonderen ein Notwendigkeit ist.