Kooperation – Koordination – Kollaboration ermöglichen

Kooperation, Koordination und Kollaboration sind zentrale Schlagwörter in einer modernen Arbeitswelt. Die digitalen Medien eröffnen dabei immer neue Möglichkeiten realer und virtueller Zusammenarbeit. Viele Web-2.0-Anwendungen und der ganze Bereich der ‚Social Media' bergen große Potenziale für eine neue ‚Produktivität' und erschaffen wiederum selbst neue Aufgaben- u. Arbeitsbereiche im Unternehmen und sogar komplett neue Branchen.

Da die Medien selbst nicht ‚sozial' sein können, wird dies von den Nutzern erwartet. Erst durch deren soziales Verhalten lassen sich die erhofften Vorteile moderner Arbeits- u. Wissensteilung erschließen. Der alltägliche Umgang mit Medien, Informationen und Wissen ist hingegen geprägt von Zeitdruck, Wettbewerb, Informationsfülle und Medienvielfalt. Im Ergebnis leidet die Qualität und Wertigkeit der Kommunikation in personalen und medialen Kontexten. Denn: Menschliche Kommunikation verlangt Aufmerksamkeit, Empfindsamkeit und Zeit. Unser Kommunikationsverhalten aber ist ständig dem Diktat von ‚Turbokommunikation' und ‚Multitasking' unterworfen und im Ergebnis nicht selten: „quick & dirty".

Die Etablierung einer kommunikativen Kultur zielt zunächst auf nichts Geringeres als auf eine Verhaltensqualität, eine Art Verhaltenskodex zur Qualitätssicherung im täglichen Miteinander, das geprägt ist durch Aufmerksamkeit und Bewusstheit im Umgang mit uns selbst und mit anderen.

Ein gutes Miteinander setzt individuelle Kompetenzen bei allen Akteuren voraus und kann sich daher nur dort entwickeln, wo sie auf Menschen trifft, die ihrerseits veränderungs- und lernbereit sind. Auf Menschen die bereit sind, miteinander zu arbeiten und an sich selbst (Ballod 2011).

„Alles ist Kommunikation – Kommunikation ist alles!"

Dieses Zitat ist kein Aphorismus eines bekannten Philosophen, sondern die Kurzformel der Erkenntnis eines KMU-Geschäftsführers. Es verweist zwar auf eine lange sprachphilosophische Tradition („Wie es in den Wald schallt, …"), trifft aber zugleich den zentralen Punkt erfolgreicher, moderner Mitarbeiterführung (Wüthrich et al. 2008).

Dem englischen Sprachphilosophen Paul Grice (1993) folgend ist unsere sprachliche Interaktion grundsätzlich dem Kooperationsprinzip verpflichtet. Er postuliert vier Maximen für erfolgreiche Konversation:

- Maxime der Quantität: Sage so viel wie nötig, nie mehr!
- Maxime der Qualität: Sage nichts, was du nicht für wahr hältst; sonst signalisiere es!
- Maxime der Relevanz: Sage nichts Irrelevantes!
- Maxime der Modalität: Sage es angemessen und so klar wie möglich!

Diese Maximen bilden das Grundgerüst wechselseitiger Verständigung. Sprache ist und bleibt das zentrale Medium menschlicher Kommunikation und mit konstitutives Element eines medialen und personalen Wissensaustauschs. Koordination, Kooperation und Kollaboration sind also nur so erfolgreich, wie es die Kommunikation der beteiligten Akteure zulässt. Entsprechend sollte die HR-Abteilung eine Schlüsselposition bei der Gestaltung der internen Kommunikation einnehmen.

Interne Kommunikation

Die Corporate Communication (CC) als Teil der Corporate Identity (CI) umfasst eine einheitliche Unternehmenskommunikation – intern wie extern. Ist die Corporate Communication im Marketing, der Außendarstellung, der Öffentlichkeitsarbeit oder der Produkt- u. technischen Kommunikation längst etabliert, findet sie unternehmensintern und beim Wissensmanagement rasant an Beachtung. Denn: Die vielfältigen im Unternehmen eingesetzten IuK-Technologien führen zu einem steten Anwachsen der Kommunikation, mit Folgen und Nebenwirkungen.

Positiv gewendet kann man festhalten: „Informationen werden nicht mehr von wenigen erstellt und von vielen konsumiert, sondern es ergibt sich eine Gemeinschaft aus Mitarbeitern, die gleichberechtigt an der Erstellung, Editierung und Nutzung von Informationen beteiligt sind. Grundsätzlich sollen die Prozesse der Zusammenarbeit durch IT-gestützte Systeme, die unter der Kontrolle und Vorgaben des Unternehmens betrieben werden, unterstützt werden.“ (Tylla/Engel 2014, 83)

Im Umkehrschluss fordern nicht nur Gewerkschaften gar „ein Recht auf Unerreichbarkeit“. Denn: „Ob früh morgens, in der

Fachreihe „Wie Wissen wirkt“

Teil 1: Informationen und Wissen als zentrale (HR-)Ressource
Teil 2: Kooperation – Koordination – Kollaboration ermöglichen
Teil 3: Individuelles Wissensmanagement: Kreativität fördern
Teil 4: Kommunikationskultur schaffen: Social Media im HR-Kontext
Teil 5: Daten systematisch organisieren: Informationen leicht finden
Teil 6: Richtig informieren – E-Mail-Knigge
Teil 7: Ansprechend präsentieren und zielführend konferieren
Teil 8: Informationen didaktisieren und Informationsflut bändigen

Bahn oder nach dem Abendessen: Wer außerhalb vom Büro noch E-Mails liest, Präsentationen bearbeitet oder Anrufe entgegennimmt, arbeitet häufig weit mehr als vorgesehen. Auch bei BMW verbringen Angestellte in der Verwaltung, der Entwicklung, dem Rechnungswesen und anderen Abteilungen oft noch mehrere Stunden zu Hause und unterwegs an Smartphone und Laptop.“ (SPIEGEL ONLINE 2014)

Die interne Kommunikation ist zentrales Bindeglied bei der Kooperation, Koordination und Kollaboration. Die interne Kommunikation ist mithin integraler Bestandteil der Wertschöpfungskette und aller Geschäftsprozesse und entsprechend relevant für das Geschäftsergebnis. Nimmt man hinzu, dass Mitarbeiter – und mehr noch Führungskräfte – einen Großteil ihrer Arbeitszeit für kommunikative Anforderungen aufwenden, wird deutlich, dass sich die Gestaltung dieses Bereichs jedenfalls lohnt. Hinsichtlich der Optimierung kommunikativer Prozesse in Unternehmen/Organisationen sind dabei drei betriebswirtschaftliche Maßstäbe leitend: 1. Effizienz (z.B. Kosten-Nutzen-Relation, Standardisierung); 2. Effektivität (hoher Ertrag, Mehrfachverwertung) und 3. Qualitätssicherung (Mehrwerte, Servicekommunikation).

Um eine adäquate Passung zwischen Informationsbedürfnis und Informationserfüllung zu erreichen, sind folgende Faktoren in den Blick zu nehmen:

- situative Bedingungen (informell, formell, virtuell),
- kognitive Voraussetzungen (Erfahrungs- und Erkenntnishorizont, Lerntyp),
- intentionale Aspekte (Einstellungen, Interesse, Motivation, Ziele),
- mediale Konstellationen (Kodierung, Strukturierung) und
- modale Faktoren (Wissensform, Beziehungen).

Die Frage, wann und wie digitale Medien Kollaboration unterstützen oder blockieren, sowie die Prinzipien funktionaler Me-

diennutzung werden im vierten Teil der Reihe „Wie Wissen wirkt“ (Heft 4/2014) aufgegriffen.

Kommunikation und Führung

In Unternehmen, in denen Kulturdimensionen wie Teamorientierung, Fairness, Förderung, Fürsorge oder Integrität wichtig genommen werden, fühlen sich Mitarbeiter nicht nur wohler, sondern leisten nachweislich mehr. Repräsentative Studien belegen den Zusammenhang von Mitarbeiterorientierung und Unternehmenserfolg. D.h.: Auch finanziell lohnt es sich für Unternehmen, das „Betriebsklima“ zu gestalten, da Mitarbeiterengagement ein wichtiger Wettbewerbsfaktor ist. Bis zu einem Drittel Ertragssteigerung ist möglich. Voraussetzung ist ein mitarbeiterorientiertes, wertschätzendes und faires Miteinander. „Grundsätzlich zeigen hier die Erkenntnisse der Studie, dass eine solche Kultur in jedem Unternehmen unabhängig von externen Faktoren wie Branche, Größe, Eigentümerstruktur oder Ähnlichem entwickelt werden kann. Berücksichtigt werden muss dabei, dass sich ‚Kultur’ einem einfachen und insbesondere ‚technokratisch’ ausgerichteten Veränderungsmanagement entzieht. Unternehmenskultur zu verändern oder zu entwickeln heißt, über eine werteorientierte Führung, symbolisches Management und eine engagierte, konsistente Personalarbeit nachhaltig in die ‚Tiefenstrukturen’ des Unternehmens hineinzuwirken.“ (Hauser 2008: 26)

Die Koordination kommunikativer Prozesse im Unternehmen muss zielgerichtet erfolgen, bedarf also der Gestaltung und Steuerung. Führungskräfte nehmen ihre kommunikativen Gestaltungsaufgaben bisweilen nur unzureichend wahr. Dabei sind alle Führungstätigkeiten selbst informationsgebunden: Ziele setzen, planen, entscheiden, realisieren, kontrollieren etc.

Abb. 1: Kulturdimensionen

Die Bedeutung des Informierens von Mitarbeitern wird nicht selten unterschätzt. ‚Informationen weitergeben’ wird assoziiert mit ‚Macht abgeben’. Untersuchungen zur Unternehmenskultur belegen, dass gerade (interne) Informationsflüsse als verbesserungswürdig bis problematisch identifiziert werden. Unzureichende, einseitige und verspätete Informationen durch den Vorgesetzten werden von Mitarbeitern als demotivierend empfunden. Alle Mitarbeiter erwarten eine transparente und offene Kommunikation; allerdings ein schmaler Grat, da ein Zu-Wenig ebenso zum Problem wird wie ein Zu-Viel an Information.

Zur Etablierung einer stimmigen ‚Wissenskultur’ im Unternehmen sind alle Führungskräfte ebenso gefordert wie die HR-Abteilung. Personalkonzepte, Weiterbildungen und eine Organisationsentwicklung, die passende Wissensmanagement-Angebote implementieren und eine zielführende interne Kommunikation aufweisen, sind zentrale Herausforderungen in jedem Unternehmen.

Kollaboration und Teamarbeit

Kollaboration erfordert – unabhängig davon, ob im Kontext der Schnittstellen-Koordination von Arbeitsfeldern oder beim E-Learning – zunächst eine Art ‚sozialer Gestaltung’, denn Kollaboration subsummiert die Anforderungen von Koordination und Kooperation. Teamwork und Führung greifen ineinander, wenn es darum geht, Verantwortung anzunehmen und Verantwortung abzugeben. Kollaboratives Arbeiten und Lernen funktionieren dann gut, wenn alle Teammitglieder ihre spezifischen Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen einzubringen vermögen.

Ein kooperatives Verhalten aller Akteure ist die Grundbedingung für gelingenden Wissenstransfer und Teamarbeit. Erfolgreiche Kollaboration fußt in diesem Gruppenprozess auf wechselseitiger sozialer Toleranz sowie Akzeptanz und umfasst zumindest sieben Dimensionen:

1. Sich für die Kooperationspartner interessieren;
2. Vertrauen zu den Kooperationspartnern aufbauen;
3. Wechselseitige Rollenerwartungen offenlegen und klären;

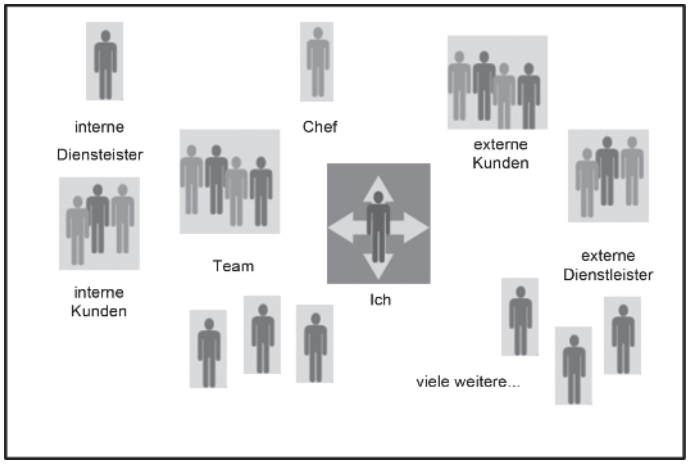

Abb. 2: Facetten der drei Ks

4. Nähe und Distanz akzeptieren und austarieren;
5. Arbeitsstile und Vorgehensweisen abgleichen;
6. Behinderungen vermeiden und Konflikte ausräumen;
7. Wechselseitig ausreichende Ressourcen bereitstellen.

Wie in Abbildung 2 leicht zu erkennen, rekurrieren Koordination, Kooperation und Kollaboration immer auf mehr als nur eine „Partner"-Dimension. Die Aufgabe der Führungsebene, der Teamleitung, aber auch der HR-Abteilung sollte die dazu notwendigen Voraussetzungen bereit- und sicherstellen.

Fazit und Ausblick

Kooperation, Koordination und Kollaboration gelten zu Recht als Fundament einer modernen Arbeitswelt. Sie führen jedoch nur dann zu mehr Produktivität, Effektivität und Effizienz, wenn ihnen im Unternehmen eine entsprechende Kommunikations- u. Wissenskultur als ‚Nähr'-Boden bereitet ist. Die funktionale Ausgestaltung der internen Unternehmenskommunikation ist eine zentrale Säule. Sofern nicht bereits vollzogen, sind die nötigen Werte zu definieren und zu entwickeln, denn ohne sozialkompetente und kommunikative Wissensträger keine Lernende Organisation. Ergo: Erst eine wertschätzende Kommunikation ermöglicht ein wertschöpfendes Arbeitsumfeld, in dem Kooperation, Koordination und Kollaboration nicht furchtbar, sondern fruchtbar werden. Die Verantwortung zur Schaffung von Gelingensbedingungen liegen daher mehr in der HR-Abteilung als im IT-Ressort oder im Marketing.

Quellen

Ballod, Matthias (2011): Informationen und Wissen im Griff. Effektiv informieren und effizient kommunizieren. Bertelsmann: Bielefeld

Ballod, Matthias (2007): Informationsökonomie – Informationsdidaktik: Strategien zur gesellschaftlichen, organisationalen und individuellen Informationsbewältigung und Wissensvermittlung. Bertelsmann: Bielefeld

Ballod, Matthias (2008): Wie viel Kommunikation braucht ein Unternehmen? In: Zeitschrift für Wissensmanagement; 6/2008. 32–34

Grice, Paul H. (1993): Logik und Konversation. In: Meggle, Georg [Hrsg.]: Handlung, Kommunikation, Bedeutung. Frankfurt a.M.: Suhrkamp. 243–265

Hauser, Frank (2008): Einsatzbereitschaft wirkt Wunder. In: Personalmagazin. Nr. 01/2008. 22–26. URL: http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/Zentralredaktion/PDF/2007-12-27-personalmagazin-artikel.pdf

SPIEGEL ONLINE (2014): E-Mails und Anrufe in der Freizeit: BMW will ein „Recht auf Unerreichbarkeit". URL: http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/arbeitszeit-bmw-will-e-mails-und-anrufe-in-der-freizeit-ausgleichen-a-953770.html

Tylla, Christoph; Engel, Willi (2014): Die Vernetzung und ich – Collaboration bestimmt die Arbeit. In: HR Performance, Heft 1/2014. 83–85

Wüthrich, Hans A.; Osmetz, Dirk; Kaduk, Stefan (2008): Musterbrecher: Führung neu leben. Wiesbaden: Gabler

Autor:
MATTHIAS BALLOD,
Univ.-Prof. mit Schwerpunkt Sprach- u. Informationsdidaktik; Fachbuchautor; Berater zum Einsatz von Wissensmanagement, Social Media, E-Learning und zur Prozessoptimierung der internen Kommunikation