

# Spielregeln sichern eine erfolgreiche Zusammenarbeit

von Jörg Meyer

Immer wenn Menschen über einen längeren Zeitraum in komplexen Situationen zusammenarbeiten, kommt es zu Reibungen. Das gilt auch und insbesondere für die Projektarbeit. Dies ist soweit ganz normal. Normal ist nicht, dass viele Projektverantwortliche zwar um diesen Zustand wissen, ihn aber doch immer wieder billigend in Kauf nehmen. Das ist in etwa so, als ob Sie ohne zu Packen auf eine sechswöchige Reise gehen. Das kann nur schief gehen.

Deshalb ist es sinnvoll und nützlich, bereits zu Beginn eines Projekts die Spielregeln für die Zusammenarbeit und den Umgang miteinander zu vereinbaren.

## Regeln definieren die Zusammenarbeit

Denken Sie dabei an ein Spiel. Spiele funktionieren nur mit Regeln. Regeln sind das Gelände, an dem sich die "Mitspieler" orientieren können. Sie schaffen den Handlungsrahmen und definieren den Spielraum. So funktionieren auch soziale Systeme – und ein Projektteam stellt ein soziales System dar.

In Teams wird außerdem zwischen ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln unterschieden. Diese stehen manchmal in einem Missverhältnis zueinander. So könnte die ausgesprochene Regel im Projektteam beispielsweise lauten: "Nur das Ergebnis zählt". Die unausgesprochene Regel lautet hingegen: "Die Beziehungen zählen am meisten".

Nach unausgesprochenen Regeln richtet man sich nicht vordergründig, aber man richtet sich nach ihnen. Sie beeinflussen das Handeln oft stärker als ausgesprochene Regeln. Daher ist es sinnvoll, so wenig unausgesprochene Regeln wie möglich zu haben.

Somit gilt es in der ersten Projektteam-Sitzung zu klären: "Wie wollen wir zukünftig miteinander umgehen? Welche Regeln wollen wir für den Umgang miteinander vereinbaren?"

## Die sieben wesentlichen Spielregeln

Es wird Teams geben, die miteinander ein Regelwerk erarbeiten, das aus einem Sammelsurium von 40 Spielregeln besteht. Andere wiederum kommen mit zehn Spielregeln aus. Welche Anzahl an Spielregeln ist sinnvoll? Jede! Wenn ein Projektteam nur mit 40 Regeln arbeiten kann, dann soll es so sein. Wobei immer wieder nach dem Sinn jeder einzelnen Regel gefragt werden sollte. Ergibt eine Regel im Laufe der Zeit keinen konkreten Sinn, kann diese gestrichen werden.

Es gibt allerdings einige Spielregeln, die für das Funktionieren der Zusammenarbeit wesentlich sind:

### 1. Spielregel: Wir sind Partner

Alle beachten alle Teammitglieder als Partner! Klare Verstöße dagegen sind: "Jemandem über's Maul fahren", Leute ignorieren, Feedback wegwischen, unterbrechen und andere Meinungen nicht ernst nehmen. Ebenso ist es ein Verstoß, zu spät zu kommen und damit anderen die Zeit zu stehlen. Das heißt natürlich auch, dass alle Teampartner vorbereitet auf Sitzungen, Präsentationen und Einzelgesprächen erscheinen. Die Erklärung, keine Zeit gehabt zu haben, ist nicht partnerschaftlich.

Partnerschaft als Spielregel bedeutet: Ich höre genau hin, wenn andere etwas zu sagen haben. Denn alle Teammitarbeiter sind wichtig.

### 2. Spielregel: Ich bin für mich selbst verantwortlich

Diese Regel ist entscheidend für ein erfolgreiches Projektmanagement. Sie haben sicher schon erlebt, dass ein Teammitglied sagt: "Ich bin nicht fertig. Ihr habt mir nicht alle Informationen gegeben." Die Regel sagt, dass alle Mitarbeiter im Projektteam selbst verantwortlich dafür sind, ihre Aufgaben gut zu erledigen. Etwas auf andere zu schieben, verstößt gegen diese Regel. Wenn Informationen fehlen, gilt das Prinzip

Selbstverantwortung. Hier herrscht eine Holschuld. Mitarbeiter beschaffen sich die Informationen aktiv und warten nicht tatenlos, bis sie informiert werden.

Das Prinzip gilt natürlich auch umgekehrt. Wenn jeder für seine Arbeit selbst verantwortlich ist, braucht er sich auch nicht hineinreden zu lassen, wie er die Arbeit erledigt. Bei Sätzen wie, "das haben wir hier noch nie so gemacht" kann auf diese Regel verwiesen werden.

### 3. Spielregel: Alle haben zu 100% subjektiv recht

Kennen Sie diesen Satz auch: "Ja, aber das spielt doch gar keine Rolle"? Normalerweise enden solche Aussagen in zeitraubenden "Ja-aber-Diskussionen", manchmal sogar in handfesten Streitereien. Mit der zweiten Regel lässt sich darauf verweisen, dass der Mitarbeiter aus seiner Sicht – und nur aus seiner Sicht – zu 100% recht hat. Dabei wird zugrunde gelegt, dass sich Mitarbeiter etwas bei ihrer Arbeit und bei ihren Aussagen denken. Mitdenken erfährt mit dieser Einstellung eine hohe Wertschätzung.

Damit die Sichtweise des Mitarbeiters nachvollziehbar wird, ist es wichtig, ihn dazu zu befragen. So wird am ehesten klar, warum er diese Aussage getroffen hat. Danach sind die anderen mit ihren Sichtweisen an der Reihe. Objektivität gibt es im Zusammenhang mit menschlicher Arbeit nicht. Jeder hat aus seiner subjektiven Sichtweise zu 100% recht. Dummerweise der andere auch. Das Verständnis aller Sichtweisen ist gefragt.

Erst wenn alle Sichtweisen nachvollziehbar sind, wird überlegt, welche Sichtweise am sinnvollsten für die Zielerreichung ist. So wird die personalisierte Ebene des "Rechthabens" gegen die Sachebene der Nützlichkeit ausgetauscht.

Fazit: Alle Blickwinkel sind beleuchtet worden. Alle behalten Recht, auch wenn nicht jede Sichtweise für die Zielerreichung sinnvoll ist. Das Team hat sich für die nützlichste Sichtweise entschieden.

### 4. Spielregel: Wir klären Störungen zeitnah

Mit dieser Spielregel vermeiden Sie alles, was mit "hinterher motzen" und ähnlichen ärgerlichen Phänomenen zu tun hat. Störungen, Missverständnisse, Konflikte werden umgehend – wenn möglich sofort – geklärt. Stumm dulden, runterschlucken und hinterher meckern, scheidet aus.

So vermeiden Sie, dass Störungen aller Art immer wieder unter den Teppich gekehrt werden. Dies mag die ersten Male vielleicht sogar funktionieren. Allerdings wird die Gefahr des Stolperns mit jeder Störung größer. Und irgendwann sind die Altlasten so hoch, dass ein Weiterarbeiten nicht mehr möglich ist.

Deshalb die Spielregel: Störungen werden zeitnah geklärt. Alles kommt auf den Tisch. Das kostet Kraft und Zeit. Aber weniger, als den weiteren Ablauf mit unausgesprochenen Vorbehalten zu belasten und letztendlich in Kauf zu nehmen, dass die Situation eskaliert.

### 5. Spielregel: Jeder hat das Recht auf Fehler

Ein klarer Verstoß gegen diese Regel sind stundenlange Schuldzuweisungen mit hitzigen Debatten, wer das eine nun wieder verbockt und das andere falsch gemacht hat. Es wurde ein Fehler gemacht. Ja und? Fehler dürfen gemacht werden. Wer Fehler vorwirft, macht den eigentlichen Fehler.

Leider ist Fehlerkultur in der Projektarbeit oftmals nur ein theoretischer Begriff und stark unterentwickelt. Die Regel birgt ein Prinzip in sich, das folgenden Nutzen hat: Die Zusammenarbeit wird ungemein beschleunigt. Denn jetzt muss niemand mehr aufwendig Fehler verschleiern. Es ist rentabler, Fehler zu beheben, als sie zu vertuschen. Fehler kommen auf den Tisch und sind im nächsten Augenblick schon wieder vom Tisch.

### 6. Spielregel: Wie wir zu Entscheidungen kommen

Machen Sie sich Gedanken darüber, nach welchen Modalitäten das Projektteam zu Entscheidungen kommt. Genügt nach einem viertelstündigen Austausch eine Abstimmung mit einfacher Mehrheit, oder ist die zu treffende Entscheidung so weitreichend, dass eine dreiviertel Mehrheit notwendig wird? Oder hat das Projektteam nur Beratungs- aber keinen Entscheidungscharakter? Diese Fragen sollten im Vorfeld geklärt werden.

So sparen Sie viel Zeit und Energie. Denn nichts ist frustrierender, als nach anstrengenden Auseinandersetzungen zu keiner Entscheidung zu kommen.

Ihre Sitzungen werden so noch zielgerichteter und konkreter. Genauso wichtig ist es jetzt, die getroffenen Entscheidungen zu dokumentieren und verbindlich umzusetzen. Womit wir auch schon bei der letzten Spielregel wären.

## 7. Spielregel: Unsere Vereinbarungen sind verbindlich

Vereinbarungen und Entscheidungen gelten so lange, bis diese wieder aufgehoben werden. Wenn sich jemand mit einer Vereinbarung oder Entscheidung unwohl fühlt, dann gilt Spielregel 4: Unbehagen kommt auf den Tisch. Das Phänomen "für mich gilt diese Vereinbarung nicht mehr", wird so ausdrücklich vermieden.

Jeglicher Wildwuchs soll damit unterbunden werden, denn erfolgreiche Projektzusammenarbeit lebt von der größtmöglichen Transparenz von Handlungen.

## Fazit

Jedes Projektteam benötigt seine eigenen Regeln, denn kein Projektteam gleicht dem anderen. Deshalb ist es auch notwendig, dass die Spielregeln gemeinsam vom Projektteam erarbeitet und nicht von außen übergestülpt werden.

Die dargestellten Spielregeln bilden eine Art Fundament, das ein gutes Funktionieren der Zusammenarbeit von Projektteams gewährleisten kann.

## Literatur

Zur Erstellung dieses Artikels war mir folgende Literatur äußerst hilfreich:

Sprenger, Reinhard K.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Frankfurt 1995

Tumuscheit, Klaus D.: Überleben im Projekt. Zürich 1998