

HOT: die drei Ebenen der Zusammenarbeit, die jeder Manager beherrschen sollte

Frédéric Le Pennec · 26. März 2026



Das HOT-Modell zeigt, dass nachhaltige Zusammenarbeit auf drei komplementären Ebenen beruht: menschlich, organisatorisch und technologisch. Ein effektiver Manager lernt, das richtige Handlungsniveau zu diagnostizieren, bevor er ein Werkzeug, ein Ritual oder einen Prozess hinzufügt.

Eine verstärkte Zusammenarbeit besteht nicht darin, ein Werkzeug oder ein Meeting hinzuzufügen. Ein Team arbeitet nachhaltig zusammen, wenn drei Ebenen sich unterstützen: die Qualität der zwischenmenschlichen Beziehungen, die Klarheit in der Organisation und die Effizienz der Koordinationssysteme.

DAS HOT-MODELL

H für menschlich, **O** für organisatorisch, **T** für technologisch. Keine dieser Ebenen genügt allein. Zusammenarbeit entsteht, wenn sie ausreichend stabil und kohärent miteinander sind.

Zusammenarbeit kann nicht verordnet werden

In vielen Organisationen wird Zusammenarbeit als ein erwartetes Verhalten dargestellt. Die Teams sollen Informationen besser teilen, bereichsübergreifender arbeiten und sich gegenseitig mehr unterstützen. Dann wird ein neues Werkzeug, ein zusätzliches Ritual oder eine Matrixorganisation eingeführt.

Diese Entscheidungen können das kollektive Arbeiten verbessern, aber sie schaffen nicht per se Zusammenarbeit. Ein Teams-Kanal animiert nicht dazu, einem Kollegen zu antworten. Eine wöchentliche Besprechung löst keinen Verantwortlichkeitskonflikt. Eine Reorganisation schafft nicht automatisch Vertrauen zwischen Menschen, die sich kaum kennen.

Betrachten wir eine ESN, in der die Business Manager und die Recruiter an denselben Bedürfnissen arbeiten. Das Unternehmen kann ein leistungsstarkes ATS einführen, einen täglichen Treffpunkt schaffen und einen Übermittlungsprozess formalisieren. Wenn jeder glaubt, der andere verzögere seine Arbeit oder verteidige seine eigene Domäne, bleiben die Informationen unvollständig und Entscheidungen werden vermieden.

Das Problem rührt nicht unbedingt von dem Werkzeug oder dem Prozess. Es liegt eher auf der Ebene, auf der die Organisation versuchen will, zu agieren. Bevor man eine Lösung wählt, müssen daher die tatsächlichen Hindernisse identifiziert werden, die die Zusammenarbeit erschweren.

H wie menschlich: Der Wille, im Team zu arbeiten

Die menschliche Ebene beruht auf Respekt, Vertrauen und der Akzeptanz von Unterschieden. Sie bestimmt, wie Mitarbeiter die Absichten anderer interpretieren, um Hilfe bitten und bereit sind, Zeit für ein Thema aufzuwenden, das nicht strikt zu ihren individuellen Zielen gehört.

In einem Team, wo Vertrauen herrscht, kann ein Business Manager zugeben, dass er sich in einem Sektor nicht auskennt und einen Kollegen um Rat fragen, ohne Angst, verurteilt zu werden. Ein Recruiter kann auf eine ungenau qualifizierte Nachfrage hinweisen, ohne dass seine Anmerkung als Ausrede verstanden wird, nicht zu suchen. Ein Manager kann einen Fehlentscheid zugeben, ohne seine Autorität zu schwächen.

Im Gegenteil, wenn die Beziehung gestört ist, wird jede Interaktion defensiv. Der Business Manager übermittelt ein Minimum an Bedarf, um Fragen zu vermeiden. Der Recruiter schützt seine Zeit mit zusätzlichen Kriterien. Jeder kann den formalen Prozess einhalten und gleichzeitig so wenig wie möglich kooperieren.

Vertrauen bedeutet nicht, dass jeder Freund sein muss. Es bedeutet, dass Meinungsverschiedenheiten geäußert werden können, dass Verpflichtungen zählen und dass Fehler nicht sofort gegen denjenigen verwendet werden, der sie zugibt.

DER ERSTE TEST

Ein Team beginnt zu kooperieren, wenn seine Mitglieder 'ich weiß nicht', 'ich bin nicht einverstanden' oder 'ich brauche deine Hilfe' sagen können, ohne Angst, ihre Legitimität zu verlieren.

Informelle Beziehungen sind keine verlorene Zeit

Menschliche Verbindungen entstehen selten nur während der Produktionsmeetings. Sie entstehen auch in informellen Gesprächen, bei Mittagessen, bei einem Kaffee, in Momenten, in denen man die Denkweise eines Kollegen über seine Funktion hinaus kennenlernt.

Diese Momente werden manchmal verdächtigt, Teams von ihren Zielen abzulenken. Dennoch schaffen sie ein gegenseitiges Verständnis, das die Arbeit später beschleunigt. Ein Recruiter, der die

kommerziellen Einschränkungen eines Business Manager versteht, weiß, wann er ihn umgehend alarmieren muss. Ein BM, der die Herausforderungen der Rekrutierung kennt, formuliert einen praktischer umsetzbaren Bedarf und vermeidet es, dem Kunden einen unrealistischen Zeitrahmen zu versprechen.

Die persönliche Verbindung schafft auch einen Vorrat an gutem Willen. Wenn eine Dringlichkeit auftritt, ist man eher bereit, für jemanden einen Schritt zur Seite zu tun, dessen Engagement man kennt und mit dem man bereits eine ausgewogene Beziehung aufgebaut hat.

Der Manager muss keine künstliche Freundschaft organisieren. Er sollte vermeiden, alle Räume zu eliminieren, in denen die Personen sich kennenlernen können. Ein Team, das sich nur trifft, um Indikatoren zu kommentieren, beschränkt oft seine Beziehungen auf den mit diesen Indikatoren verbundenen Druck.

O wie organisatorisch: Wissen, wer entscheidet und wer wofür verantwortlich ist

Die Qualität der Beziehungen gleicht eine unklare Organisation nicht dauerhaft aus. Mitarbeiter können sich wirklich mögen und dennoch viel Energie verlieren, weil die Rollen, Verantwortungen und Entscheidungszonen unklar bleiben.

In einer ESN veranschaulicht das Management des Ausstiegs eines Beraters aus einer Mission das Problem. Der Business Manager pflegt die Beziehung zum Berater und Kunden. Der Vertriebsmanager schützt die Zahlen. Die Personalabteilung sorgt für den sozialen Rahmen. Die Direktion kann bei Risiken eingreifen. Wenn niemand weiß, wer entscheidet, gibt jeder seine Meinung ab, und die Situation zieht sich hin, bis es dringend wird.

Ein nützlicher organisatorischer Rahmen besteht nicht darin, umfassende Stellenbeschreibungen zu erstellen. Vielmehr präzisiert er die erwarteten Beiträge, die Entscheidungen, die jeder treffen kann, die Themen, die eine Konsultation erfordern, und die Person, die die endgültige Entscheidung trifft.

Diese Klarheit schützt auch die menschliche Zusammenarbeit. Wenn die Verantwortungen klar sind, kann sich ein Disput leichter auf den Inhalt des Dossiers beziehen. Wenn nicht, wird er schnell zu einem Revierkampf oder einer Anschuldigung mangelnden Engagements.

DIE ORGANISATORISCHE FRAGE

In einem übergreifenden Thema sollte jeder einfach auf vier Fragen antworten können: Wer trägt bei, wer entscheidet, wer muss konsultiert werden und wer ist für das Endergebnis verantwortlich?

Verantwortlichkeit sollte nicht zur Schuldzuweisung führen

Kooperation setzt voraus, dass Verpflichtungen sichtbar und übernommen werden. Aber Verantwortlichkeit verliert ihren Nutzen, wenn sie nur dazu dient, diejenigen zu finden, der seine Aufgabe nicht erfüllt hat.

Stellen wir uns vor, ein Kundenbedarf wird nicht gedeckt. Der Business Manager sagt, dass das Recruiting nicht genug Profile vorgeschlagen hat. Der Recruiter antwortet, dass der Bedarf unvollständig war und die Kriterien geändert wurden. Wenn die Überprüfung nur dazu dient, die Schuld

zu verteilen, wird jeder vor allem seine Verteidigung für das nächste Mal vorbereiten.

Eine reife Organisation untersucht die gesamte Kette: Qualität der Qualifikation, Anlaufzeiten, Marktdurchdringung, Rückmeldungen zu den Profilen, Entscheidungsgeschwindigkeit des Kunden und interne Entscheidungen. Jeder übernimmt seine Aufgabe, aber das Ziel bleibt, das gemeinsame System zu verbessern.

Die Kooperation schreitet voran, wenn individuelle Verantwortung und kollektive Verantwortung koexistieren. Der Recruiter steht für die Qualität seiner Suche ein; der Business Manager ist für die Qualität des Bedarfs und der Kundenbeziehung verantwortlich; das Team ist gemeinsam für die Relevanz der angebotenen Lösung verantwortlich.

T wie technologisch: Die Koordination flüssiger machen

Die dritte Ebene umfasst digitale und soziale Technologien. Teams, Slack, Notion, Trello, CRM oder Ticketing-Tools organisieren die Information. Besprechungen, Stand-ups, Aktivitätsüberprüfungen und Synchronisationspunkte organisieren die Interaktionen.

Diese Systeme sind nützlich, wenn sie Reibungen reduzieren. Ein CRM kann dem Recruiter helfen, die Historie eines Accounts zu verstehen, ohne den Business Manager anrufen zu müssen. Eine Staffing-Überprüfung kann verfügbare Berater sichtbar machen und verhindern, dass mehrere Teams parallel an denselben Recherchen arbeiten.

Aber jedes Werkzeug fügt auch Regeln, Benachrichtigungen und eine Aktualisierungslast hinzu. Ein schlecht definierter Diskussionskanal zerstreut die Informationen. Ein Meeting ohne klare Entscheidung beansprucht die Kalender. Ein CRM, das nur für das Reporting ausgefüllt wird, wird zu einer administrativen Verpflichtung anstatt zu einem Kooperationshilfsmittel.

Der richtige Maßstab ist also nicht die Modernität des Werkzeugs. Man muss überprüfen, was es einfacher macht: Eine Information zu finden, einen Beitrag zu erfragen, eine Entscheidung zu treffen, eine Verpflichtung zu verfolgen oder aus einer vergangenen Situation zu lernen.

DIE RICHTIGE NUTZUNG DER TECHNOLOGIE

Ein Kooperationswerkzeug sollte die Koordinationskosten senken. Wenn es mehr Eingaben, Recherchen oder Meetings hinzufügt, als es reduziert, verschiebt es das Problem, anstatt es zu lösen.

Der häufigste Fehler: Mit dem T beginnen

Der technologische Bereich ist der sichtbarste und am einfachsten zu beschaffen. Er vermittelt schnell das Gefühl, zu handeln. Eine Lizenz kann aktiviert, ein Ritual im Kalender hinzugefügt und ein Prozess dem gesamten Team vorgestellt werden.

Daher investieren Organisationen oft in T, um die Schwächen von H und O auszugleichen. Sie vermehren die Meetings, weil sich die Leute nicht spontan unterhalten. Sie verstärken das Reporting, weil die Verpflichtungen schlecht definiert sind. Sie öffnen neue Kanäle, da niemand weiß, wohin die Information gehört.

Nehmen wir ein Verkaufsteam, das nur wenig seine Chancen teilt. Eine kollektive Pipeline-Überprüfung hinzuzufügen kann sinnvoll erscheinen. Aber wenn die Business Manager glauben, dass ein Kollege

oder ein Manager ihren Account übernehmen kann, werden sie minimale Informationen präsentieren. Das Meeting ist da; die Zusammenarbeit bleibt aus.

Ebenso wird ein Projektmanagement-Tool einen dauerhaften Prioritätenkonflikt nicht lösen. Es macht nur diesen Disput sichtbar, manchmal in der Form einer langen Liste blockierter Aufgaben.

Die drei Ebenen verstärken oder schwächen sich gegenseitig

Das HOT-Modell ist keine Abfolge unabhängiger Schritte. Jede Ebene wirkt auf die beiden anderen. Eine vertrauensvolle Beziehung ermöglicht es, Verantwortlichkeiten leichter zu diskutieren. Eine klare Organisation reduziert persönliche Spannungen. Ein gut gestaltetes Werkzeug macht Verpflichtungen sichtbar und stärkt das Vertrauen.

Das Gegenteil ist ebenfalls wahr. Eine unklare Organisation erschöpft die Beziehungen, da dieselben Personen ständig ihre Grenzen neu aushandeln müssen. Ein intransparentes Werkzeug fördert Misstrauen, wenn einige Informationen haben, die andere nicht sehen. Eine gestörte Beziehung lässt jeden den Prozess als Schutz verwenden, anstatt als Unterstützung.

Ein Business Manager-Recruiter-Team funktioniert beispielsweise, wenn sich beide Personen respektieren, wissen, wer den Bedarf qualifiziert und validiert, und einen gemeinsamen Raum haben, um die Recherchen und Kundenrückmeldungen zu verfolgen. Fehlt eines der drei Elemente, wird das gesamte System geschwächt.

Wenn die menschliche Beziehung gut ist, aber die Rollen unklar sind, basiert die Zusammenarbeit auf persönlichen Anstrengungen und erschöpft sich. Wenn die Organisation klar ist, aber das Vertrauen fehlt, wendet jeder das Minimum an. Wenn die ersten beiden Ebenen solide sind, aber die Werkzeuge schlecht sind, kooperiert das Team immer noch, jedoch auf Kosten von unverhältnismäßig viel Zeit und Energie.

HOT-DIAGNOSE

Wenn die Zusammenarbeit nachlässt, frage nicht sofort, welches Werkzeug fehlt. Prüfe zuerst, ob die Schwierigkeit aus dem Vertrauen, der Klarheit der Rollen oder den Koordinationskosten resultiert.

Wie ein Manager auf die menschliche Ebene einwirken kann

Der Manager beeinflusst die menschliche Ebene durch sein eigenes Verhalten. Er zeigt, ob die Unterstützung eines Kollegen anerkannt wird, ob ein Widerspruch geäußert werden kann und ob ein ehrlich dargelegter Fehler eine Lösungsfindung oder eine sofortige Sanktion auslöst.

Er kann auch Möglichkeiten der gegenseitigen Kenntnis schaffen, die aus der Arbeit stammen. Einen Recruiter bitten, den Business Managers die Realität eines Kompetenzmarktes zu erklären, dann die BMs einladen, ihre Kundenbeschränkungen zu teilen, verbessert das gegenseitige Verständnis ohne in eine künstliche Animation zu verfallen.

Während eines Team-Meetings kann der Manager eine spezifische Zusammenarbeit hervorheben: einen BM, der nützliche Informationen über einen Account geteilt hat, einen Recruiter, der einem anderen Team geholfen hat oder einen Berater, der einen Übergang erleichtert hat. Was er sichtbar macht, zeigt, was die Organisation tatsächlich als wichtig erachtet.

Wie man auf organisatorischer Ebene handeln kann

Der Manager muss die Verantwortungsbereiche so transparent machen, dass die Teams ohne ständige Verhandlungen über die grundlegende Arbeitsweise handeln können. Er kann bei den realen Situationen beginnen, die Reibungen erzeugen: Der Start einer Rekrutierung, die Validierung eines Angebots, die Betreuung eines Beraters, Zwischenverträge oder das Ende einer Mission.

Für jede Situation klärt das Team das erwartete Ergebnis, die notwendigen Beiträge, den Entscheider und die Fristen. Zum Beispiel qualifiziert der Business Manager den Bedarf und erhält Kundenrückmeldungen; der Recruiter definiert die Suchstrategie und mahnt die Durchführbarkeit an; der Manager entscheidet, wenn die kommerziellen Zwänge und der Markt das ursprüngliche Engagement nicht einhalten lassen.

Diese Klärung muss lebendig bleiben. Wenn die Entscheidungen systematisch außerhalb des vorgesehenen Rahmens getroffen werden, sollte man die Vorgehensweise anpassen, anstatt eine Regel zu erhalten, die niemand befolgt.

Wie man das geeignete technologische Niveau wählt

Sind die Beziehungen und Verantwortlichkeiten ausreichend gefestigt, kann der Manager Werkzeuge wählen, die die Arbeitsweise unterstützen. Dann geht er von den Anwendungsfällen aus und nicht von den verfügbaren Funktionen.

Verliert das Team Zeit damit, die letzten Kundenrückmeldungen zu suchen, braucht es einen klar gehaltenen Referenzraum. Werden Entscheidungen nach Meetings verwässert, gilt es, die Verpflichtungen, deren Verantwortliche und Fristen besser zu formalisieren. Unterbrechen Anfrage das ständige Arbeiten, könnte man Dringlichkeiten von asynchronen Anfragen unterscheiden.

Zum Beispiel kann eine wöchentliche Überprüfung von dreißig Minuten ausreichen, wenn das CRM zuverlässige Informationen enthält und die Differenzen offen behandelt werden. Ohne diese Bedingungen wird selbst eine tägliche Besprechung dieselben Themen Woche für Woche wiederkehren lassen.

DIE BAUREIHENFOLGE

Beginne damit, die Zusammenarbeit menschlich zu ermöglichen, dann organisatorisch überschaubar und anschließend technologisch flüssig zu gestalten.

Ein gutes Team hinterlässt Spuren, die über Werkzeuge hinausgehen

Die Werkzeuge ändern sich, die Organisationen entwickeln sich weiter, und die Rituale werden letztlich ersetzt. Was in der Erinnerung der Mitarbeiter bleibt, ist die Art und Weise, wie sie zusammengearbeitet haben: das empfangene Vertrauen, die überstandenen Schwierigkeiten und das Gefühl, sich aufeinander verlassen zu können.

Das bedeutet nicht, dass die menschliche Ebene ausreicht. Ein sympathisches Team kann ineffektiv bleiben, wenn die Verantwortlichkeiten unklar sind. Aber eine leistungsstarke Organisation, die systematisch die Beziehungen opfert, erzeugt selten eine nachhaltige Zusammenarbeit.

Der Manager muss also alle drei Dimensionen gleichzeitig aufrechterhalten. Er pflegt die menschlichen Bedingungen der Zusammenarbeit, klärt den Rahmen, in dem jeder seinen Beitrag leistet, und wählt Systeme, die die Kommunikationswege tatsächlich vereinfachen.

Jahre später erinnern sich ehemalige Kollegen wahrscheinlich weder an den Namen des Teams-Kanals noch an die Version des CRMs. Wenn sie sich mit Freude wiedersehen und sagen, sie hätten ein großartiges Team gebildet, ist das kein nostalgisches Detail. Es wird oft ein Beweis dafür sein, dass sie tatsächlich gelernt haben, effektiv zusammenzuarbeiten.