



**Zusammenarbeit
gestalten – die wichtigste
Führungskompetenz
für morgen**

Komplexität bestimmt heute den Alltag von Organisationen. So entsteht etwa kaum ein Produkt oder eine Dienstleistung ohne Zusammenarbeit. Dabei wirken oft Fachleute aus verschiedenen Disziplinen zusammen. Sie stimmen sich ab, bauen aufeinander auf und fordern sich auch gegenseitig heraus. Damit aber Kollaboration tatsächlich Leistung erbringt, müssen Führungskräfte für produktive Rahmenbedingungen sorgen.

Die Komplexität, die heute in Organisationen herrscht, hat mehrere Gründe. Einerseits resultiert sie aus der technologischen Entwicklung und den technologischen Abhängigkeiten. Andererseits sind aber auch die Kundenanforderungen gestiegen, und die Einbettung in verschiedene Kontexte kommt als Komplexitätsfaktor hinzu. Es ist also notwendig, diese notwendige Komplexität so in Prozessen, Abläufen und Sequenzen zu gestalten, dass Leistung entsteht. Außerdem geht es darum, im Alltag Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Disziplinen, verschiedenen Rollen und den verschiedenen Hierarchieebenen immer wieder neu so zu gestalten, dass Produkte, Ideen, Services entstehen oder verbessert werden. Dabei muss oft auch der Entscheidungsprozess in der Zusammenarbeit gestaltet werden. Zusammenarbeit zu gestalten, heißt für Führungskräfte, dass sie jeweils passgenau die Orte, Anlässe, Rahmenbedingungen und Kommunikationen in den Blick nehmen müssen, in denen aus der Zusammenarbeit Leistung entsteht. Diese Führungskompetenz ist schon heute sehr wichtig, in der Zukunft wird sie die entscheidende Kompetenz sein, da Komplexität nur so zu bearbeiten ist. In den vergangenen Jahren haben wir uns im Rahmen einer Studie zum Thema „Leading in the digital age“ mit der Frage beschäftigt, wie Führung ausgestaltet sein muss, damit die Herausforderungen, die das digitale Zeitalter mit sich bringt, bearbeitet und gut genutzt werden können. Daraus ist ein Konzept von kollaborativer Führung entstanden, das von vielen unserer Gesprächspartner:innen beschrieben wurde. Wir nennen dieses Konzept „Collaborative Leadership“ und haben es in unserem Buch ausführlich thematisiert (Glatzel & Lieckweg, 2022). Wir verstehen kollaborative Führung als den relevanten und erfolgskritischen Führungsansatz für

morgen, da es in Organisationen darauf ankommt, Kooperation und Zusammenarbeit über hierarchische Ebenen und etablierte Abteilungs- wie auch Unternehmensgrenzen hinweg wirksam zu gestalten. Für viele Aufgaben braucht es heute keine Führung mehr. Selbstorganisation in Teams hat sich in vielen Organisationen bereits etabliert, und dadurch fallen einige klassische Aufgaben von Führung weg.

Das 4C-Modell

Unser Konzept von kollaborativer Führung umfasst vier Dimensionen, die von Führung ausgestaltet werden mit dem Ziel, produktive Rahmenbedingungen für Kollaboration und Zusammenarbeit zu schaffen. Wir nennen es das „4C-Modell“ und zoomen im Folgenden in jede der vier Dimensionen kurz hinein.

Contribution: Beiträge Einzelner ermöglichen und nutzen

Die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit, nach dem Beitrag, den man selbst zum großen Ganzen leistet, steht heute für viele Menschen nicht nur aus der jüngeren Generation an erster Stelle. Führung sorgt dafür, dass der Purpose klar ist und die Leistung jedes Einzelnen zum Ganzen beiträgt – und nicht nur Selbstzweck ist.

Eine Führungskraft muss daher:

- die Vision mit dem Beitrag des Einzelnen verbinden (purpose-driven),
- Formate zur Beteiligung schaffen,
- Verantwortung übernehmen und
- die Balance zwischen dem Beitrag des Einzelnen und dem großen Ganzen finden.

Zum Thema Contribution sagte Anna Kaiser, CEO des Software-Anbieters Tandemploy, im Interview mit uns: „Ich glaube, in einer größtmöglichen Transparenz und offenen Kultur – wo man erklärt, warum man Dinge tut, wie man sie tut – erreicht man den größtmöglichen Purpose-Ansatz für die Menschen. Wenn die Leute impact-driven sind und das brauchen, dann kann man den ja auch geben, wenn man als Firma eine Daseinsberechtigung hat auf dem Planeten. Aber dann muss man offen kommunizieren und erläutern, weil sich dann die Leute auch damit verbunden fühlen. Wenn man das aber nicht tut, würde man die zum Beispiel nicht erreichen.“ Das Thema Purpose ist nicht mehr nur als Team-Purpose zu gestalten, sondern als relevanter Kultur-aspekt. Als solcher ist Purpose wichtig für Motivation, Entwicklung und Zusammenarbeit.

Creativity: Kreativität befördern

Es geht um die Ermöglichung und produktive Nutzung von Feedback, um das Wissen der vielen und um das Erkennen von Chancen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit. Es geht aber auch darum, eine Kultur der Auseinandersetzung zu schaffen und dafür zu nutzen, dass Neues entstehen kann. Ein Ausprobieren, zu dem auch ein mögliches Scheitern gehört, ist in dieser Kultur fester Bestandteil. Und das muss eine Führungskraft initiieren:

- Feedback nutzen,
- Fehlerkultur und Prototyping etablieren,
- Teamwork anregen und
- das Wissen der vielen als Ressource sehen.

Wenn es um Kreativität in Organisationen geht, ist damit in der Regel die Etablierung einer Innovationskultur gemeint. Dies beschreiben auch die Professoren Rob Cross und Thomas H. Davenport, beide am Babson College, und Peter Gray von der University of Virginia in ihren verschiedenen Studien zum Thema Collaboration: „Innovation ist von Natur aus ein sozialer Prozess. Er beruht auf der kreativen Reibung, die entsteht, wenn Menschen mit unterschiedlichen Fachkenntnissen

und Erfahrungen sich gegenseitig in unerwartete Richtungen ziehen und zu etwas völlig Neuem gelangen. Die Kenntnis davon, wo eine Organisation Innovation durch den Aufbau von Netzwerken fördern sollte, die Menschen mit unterschiedlichem Fachwissen zusammenbringen, sollte nicht dem Zufall überlassen werden.“ (Cross et al., 2019)

Consent: Entscheidungsfähigkeit sichern

Es geht um die Auseinandersetzung um die beste Idee, das beste Argument und die besten Belege dafür. Aus verschiedenen Perspektiven ist eine gemeinsame dritte Position zu finden, die tragfähig ist. Daraus entstehen neue Ideen, neue Produkte, neue Ansätze. Aber dafür ist es notwendig, statt einer Kultur der Kompromisse eine Kultur der Auseinandersetzung zu etablieren. Sie befördert ein anderes Entscheidungsverhalten. Wenn das beste Argument zählt, verschiedene Perspektiven integriert werden, dann braucht es auch für das Treffen von Entscheidungen einen anderen Prozess. Das gilt selbstverständlich nicht für jede Entscheidung in jeder Situation, aber als Grundmuster ist es fester Bestandteil eines Collaborative Leadership. Folgendes muss daher eine Führungskraft umsetzen und ermöglichen:

- eine Kultur der Auseinandersetzung etablieren,
- gemeinsames Entscheidungsverständnis schaffen,
- Selbstorganisation fördern und
- Vertrauenskultur leben.

Entscheidungen werden in der kollaborativen Organisation in der Regel im Consent getroffen. Dazu werden Key Performance Indicators (KPIs) und Daten genutzt. Grundlage dafür ist die Transparenz, die es ermöglicht, auf einer breiten Basis von Informationen die beste Entscheidung für die Organisation zu treffen. Das ist aber keine leichte Aufgabe für die Führung, denn es geht darum, die eigenen Entscheidungsbefugnisse zu teilen, anderen zu übertragen und die Menschen in der Organisation dazu zu befähigen, Entscheidungen zu treffen.

Communication: Kommunikation ausgestalten

Das vierte C, die Kommunikation, verbindet die vorherigen Dimensionen, hier kommt alles zusammen (siehe Abbildung 1). Communication oder besser: Organizational Communication ist persönlich und direkt: Führungskräfte sprechen *mit* den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und nicht *zu* ihnen, die Mitarbeitenden nehmen aktiv teil an der Gesamtkommunikation, und es gibt eine klare und bekannte Kommunikationsagenda.

Wichtige Kommunikationsaufgaben im Sinne moderner Führung sind daher:

- Kommunikation der Organisation gestalten,
- Face-to-Face- und digitale Zusammenarbeit vereinbaren,
- sich aktiv als ganze Person einbringen und
- soziale Netzwerke aufbauen und gestalten.

Kommunikation ist für eine wirksame Zusammenarbeit elementar.

In einer kollaborativen Organisation, in der offene Kommunikation im Mittelpunkt steht, in der Plattformen Instant Communication möglich machen und die Menschen mit der Erwartung ständiger Verfügbarkeit konfrontiert sind, muss Führung auch die Balance von konzentrierter Arbeit und Informationsaustausch, von Explorieren und Fokussieren wirksam gestalten. So kommen auch die Harvard-Professoren Ethan Bernstein, Jesse Shore und David Lazer zu dem Schluss: „Es braucht mehr Führung – nicht weniger, wie der Trend zu flacheren Organisationen und Teams vermuten lässt –, um einen effektiven Rhythmus zu schaffen, der zwischen intensiver Interaktion und ruhiger Konzentration wechselt.“ (Bernstein et al., 2019)

Die vier C bilden den Orientierungsrahmen und die Hintergrundlandkarte für die Weiterentwicklung des Führungssystems und die konsequente Ausrichtung auf Zusammenarbeit. Dabei wird die Form, die Collaborative Leadership in einem Unternehmen annimmt, einen komplett individuellen Zuschnitt haben, denn Führung und Organisation sind zwei Seiten einer Medaille. Das heißt, die Führung, die



Abbildung 1: Collaborative Leadership. Mit dem 4C-Modell Zusammenarbeit fördern.

für eine Organisation die richtige und wirksamste ist, wird in anderen Organisationen möglicherweise nicht greifen. Umgekehrt heißt das aber auch, dass wir viel zitierte Erfolgsmodelle nicht einfach übernehmen können, beispielsweise das „Spotify-Modell“ oder „How Google Works“ (Schmidt & Rosenberg, 2014). Wir können uns davon inspirieren lassen, aber eine Blaupause ergibt sich daraus nicht.

Führung in der Collaborative Organization

Unser Anspruch ist es nicht, ein Organisationskonzept vorzuschlagen, sondern wir verfolgen die Frage konsequent weiter, die wir uns bei Collaborative Leadership gestellt haben: Welche Dimensionen müssen von Führung ausgestaltet werden, wenn wir eine Collaborative Organization haben – oder haben möchten? Dafür gibt es wie gesagt nicht das eine passende Organisationsdesign, aber wir können Haltungen, Praktiken und Perspektiven beschreiben, die im Rahmen der Führung für eine Collaborative Organization ausgestaltet werden müssen. Damit beschäftigen wir uns stärker mit der Kultur der Organisation und fragen nach, wie diese Kultur der Zusammenarbeit und Führung ausgestaltet werden kann.

Wir verstehen unter einer Collaborative Organization eine Organisation, in der Zusammenarbeit im Mittelpunkt steht und die sich rund um die Er-

möglichkeit der Zusammenarbeit organisiert. Dazu gehört es, dass ein kollaboratives Mindset stetig weiterentwickelt wird, zentrale Entscheidungen im Consent getroffen werden, dass crossfunktionale Zusammenarbeit selbstverständlich ist, dass die Kommunikation transparent und engagierend ist, dass es ein Netzwerk von Stakeholdern und anderen Organisationen gibt, das gepflegt wird, und dass in die Talente der Organisation maximal investiert wird. Denn für diese Organisation sind Eigenverantwortung und Engagement die Voraussetzungen. Und dafür braucht es eine Führung, die dies ausgestaltet. Dafür haben wir unser Konzept von Collaborative Leadership um weitere Dimensionen ergänzt und zu einem ersten Entwurf weiterentwickelt, der noch weiter verfeinert werden wird. Unsere Recherchen und Interviews bestätigen, dass die vier Dimensionen Contribution, Creativity, Consent und Communication, die die Grundlage unseres Collaborative Leadership bilden, auch relevant für die Führung einer Collaborative Organization sind. Hinzu kommen nun diese vier Dimensionen: Collaborative Mindset, Data-driven Decision-Making, Cross-functional Collaboration und Synergetic Ecosystem. Und das Ganze wird von den Menschen in der Organisation getragen, deswegen gilt: Menschen sind der Schlüssel für die kollaborative Organisation.

Collaborative Mindset:

Die Menschen, die in der kollaborativen Organisation tätig sind, zeichnen sich durch ein kooperatives Mindset aus, welches die Organisationskultur prägt. Sie bringen die Fähigkeit mit, sich selbst zu organisieren, sich einzubringen, flexibel und offen zusammenzuarbeiten und gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Menschen mit einem kooperativen Mindset übernehmen aktiv Verantwortung für das Gesamtziel und denken über ihre Rolle und ihren Verantwortungsbereich hinaus.

Aber es ist eine große Herausforderung, ein gemeinsames Mindset zu entwickeln. Winfried Berner, Berater für Kulturveränderung, betont deswegen die Bedeutung von Mut: „Mutiger zu werden

heißt letztlich, als Person wie als Organisation immer wieder die eigene Komfortzone zu verlassen und sich Herausforderungen zu stellen, an die man sich bislang nicht herangewagt hat. Das ist zuweilen anstrengend, aber es lohnt sich. Im Grunde gibt es kaum etwas Befriedigenderes, als immer wieder zu erleben, was man alles hinbekommt, das man sich noch vor ein paar Jahren oder Wochen nicht zutraut hätte.“ (Berner, 2021, S. 40).

Data-driven Decision-Making:

Vielleicht ist die Zeit für dieses Thema noch nicht reif. Diese Frage haben wir uns oft gestellt. Wir finden jedoch, dass eine echte Collaborative Organization data-driven sein muss, denn Lernen, Weiterentwicklung, Kundenfokus sind ohne eine Datenbasierung heute kaum vorstellbar. Entscheidungen werden künftig nicht mehr nur datenbasiert getroffen, sie werden von den Daten selbst getroffen. Klar, das ist in vielen Organisationen noch Zukunftsmusik, aber wie diese Zukunft aussehen kann, skizziert Ming Zeng, Chief Strategy Officer der Business-to-Business-Handelsplattform Alibaba, in einem Artikel in der „Harvard Business Review“: „Datenwissenschaftler:innen entwickeln Modelle, die probabilistische Vorhersagen für bestimmte Aktionen ermöglichen, und der Algorithmus durchforstet dann Unmengen von Daten, um mit jeder Iteration bessere Entscheidungen in Echtzeit zu treffen. Diese Vorhersagemodelle werden zur Grundlage für die meisten geschäftlichen Entscheidungen. Maschinenlernen ist also mehr als eine technologische Innovation; es wird die Art und Weise verändern, wie Unternehmen geführt werden, da die Entscheidungsfindung durch Menschen zunehmend durch algorithmisch erzeugte Ergebnisse ersetzt wird.“ (Zeng, 2018)

Aber es kommen noch weitere Aspekte hinzu: Datenbasierung ermöglicht es, remote zu arbeiten, Talente aus der ganzen Welt anzuziehen und die Kollaboration im umfassenden Sinne zu gestalten. Dabei entstehen ganz neue Routinen, neue Rollen und eine andere Kultur. Außerdem hilft Dateno-

rientierung bei der Kooperation mit Kund:innen sowie dem Ecosystem; alles ist „built on data“. Wie weit das gehen kann, ist am Beispiel von Amazon vielfach beschrieben worden (hierzu durchaus kritisch: Galloway, 2017).

Cross-functional Collaboration:

Sie geht davon aus, dass Expert:innen, die mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund und verschiedener Expertise eng zusammen an einem Thema arbeiten, nachhaltigere und wirksamere Lösungen für Probleme finden, als dies durch ein rein arbeitsteiliges Herangehen möglich wäre. Die Vorteile crossfunktionaler Teams sind aus der Sicht unserer Gesprächspartner:innen, dass sie schneller, durch das Nutzen vielfältiger Perspektiven innovativer und aufgrund des besseren Umgangs mit Komplexität adaptiv sind, sich also besser auf neue Bedingungen einstellen können.

Die niederländischen Professoren Joris van der Voet und A. J. Steijn haben untersucht, wie Kohäsion in crossfunktionalen Teams durch Führung beeinflusst wird, und kommen zu dem Schluss: „Multidisziplinäre Teams, die mit einem breiten Spektrum von externen Beteiligten zusammenarbeiten, verfügen über das Potenzial, durch die Entwicklung und Umsetzung von Innovationen einen Public Value zu schaffen. Doch es reicht nicht aus, einfach nur ein breites Spektrum von Fachleuten in einem Team zu organisieren, um sein Innovationspotenzial zu nutzen. Unsere Studie zeigt, dass die Teaminnovation multidisziplinärer Teams von ihrem internen Zusammenhalt abhängt und dass wiederum visionäre Führung ein Mittel zur Stärkung dieses Teamzusammenhalts ist.“ (Van der Voet & Steijn, 2020)

Synergetic Ecosystem:

Roland Deiser, Gründer des Center for the Future of Organization, ein Thinktank an der Claremont Graduate University, schreibt in seinem Buch „Organizing for Business Ecosystem Leadership“ (2020), welches gemeinsame Verständnis eines Ökosystems

er bei seinen vielen Gesprächen mit Manager:innen gefunden hat: „Wir definieren ein wirtschaftliches Ökosystem als das Wertschöpfungsnetz eines Unternehmens, das von gegenseitigen Abhängigkeiten geprägt ist und über dessen Grenzen hinausreicht. Es umfasst Kund:innen, Lieferant:innen, Händler:innen, Technologiepartner, Joint Ventures, Allianzen, Behörden, Branchenverbände und andere, die bei der Erstellung und Bereitstellung der Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens eine Rolle spielen. In welchem Ausmaß ein Unternehmen die Dynamik seines geschäftlichen Ökosystems aktiv gestalten und nutzen kann, ist ein kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Die digitale Transformation hat diese Herausforderung in den Vordergrund der strategischen und organisatorischen Agenda gerückt.“ (Deiser, 2020)

Die Collaborative Organization betrachtet sich selbst als Teil eines Ökosystems, innerhalb dessen die Akteure ihr Verhalten orchestrieren, um Mehrwerte und Synergien für Kundschaft, Kooperationspartner, die Gesellschaft und alle anderen Beteiligten zu erzeugen. So sehen es auch unsere Gesprächspartner:innen. Sie betonen die Bedeutung des Ökosystems für den eigenen Erfolg, aber sie beschreiben auch sehr deutlich, mit welchen Herausforderungen sie bei der Ausgestaltung konfrontiert sind.

Weiterhin wird eine Dimension besonders wichtig: People. Denn die wichtigste Ressource einer Organisation, die Kollaboration und Zusammenarbeit in den Mittelpunkt rückt, sind die Menschen, die sie ausmachen. Sie für die Organisation zu gewinnen, zu fördern, zu inspirieren, zu motivieren und an sich zu binden, ist ein entscheidender Erfolgsfaktor.

Dazu sagen die Autoren des Buches „Talent Wins: The New Playbook for Putting People First“ in einem Artikel von „McKinsey Quarterly“: „Und das ist natürlich das große Versprechen, das in der Führung einer talentorientierten Organisation liegt: Man kann sehen, wie neue Ideen zu noch besseren neuen Ideen führen, und beobachten, wie sich das kreative Denken, das man ermöglicht hat,

