

Wettbewerbsvorteil Kooperationsfähigkeit

Von der Zusammenarbeit in komplexen Welten

Autoren: Thomas Schumacher und Torsten Schmid

*Zusammenarbeit ist die Grundlage vieler gesellschaftlicher Errungenschaften – vom Bau der ägyptischen Pyramiden bis zur Pandemiebekämpfung, von der zivilen Luftfahrt bis zur schulischen Bildung. Weil viele gesellschaftliche Aufgaben heute in und zwischen Organisationen erfüllt werden, ist gelingende Kooperation von zentraler Bedeutung, nicht nur für die Wertschöpfung und Zukunftsfähigkeit einzelner Organisationen, sondern auch für die Gesellschaft als Ganzes. Angesichts zunehmend herausfordernder Rahmenbedingungen – Stichworte sind Komplexität, Widersprüchlichkeit und Unsicherheit – braucht es zeitgemäße und kreative Antworten auf die Frage, wie Zusammenarbeit in Organisationen gelingen kann. Dieser einführende Beitrag hinterfragt kritisch die mentalen Modelle, die unser Verständnis von Kooperation prägen. Er wirft einen Blick auf das **Wie** erfolgreicher Zusammenarbeit in komplexen Systemen und verortet einige der nachfolgenden Beiträge.*



Prof. Dr. Thomas Schumacher

ZOE-Redakteur, Professor für Organisation und Führung an der KH Freiburg, Leiter Forschungsprogramm Systemisches Management, Universität St. Gallen, Partner osb international

Kontakt:
thomas.schumacher@osb-i.com



Dr. Torsten Schmid

Senior Researcher Universität St. Gallen, Organisations- und Strategieberater, Führungskräftetrainer und -coach

Kontakt:
torsten.schmid@unisg.ch

Yuval Harari stellt in seinem Buch «Sapiens» (Harari, 2014) fest, dass Menschen den Planeten heutzutage nicht aufgrund ihrer Intelligenz oder Fähigkeit zur Werkzeugherstellung beherrschen, sondern weil Homo Sapiens als einzige Spezies auf der Erde in der Lage ist, über biologisch begründete Gemeinschaften hinaus in großer Zahl flexibel zu kooperieren. Der menschliche Antrieb zur Zusammenarbeit (im lateinischen *cooperatio*: Zusammenwirkung oder Mitwirkung) kommt vor allem daher, dass wir gemeinsam Dinge tun können, die sich alleine kaum verwirklichen ließen. Beispiele dafür sind leicht zu finden, z. B. wenn man an den Bau der Pyramiden, des Gotthard-Basistunnels oder – ein heikles Beispiel – den Berliner Flughafen denkt. Organisationen sind damit auch Ausdruck für die Fähigkeit des Menschen, in hoch komplexen, arbeitsteiligen Strukturen Gemeinschaftsleistungen zu erbringen.

Als Ausgangspunkt eines differenzierten Blicks auf Zusammenarbeit unterscheiden wir drei Grundformen (Abbildung 1):

Bei der *additiven* Kooperation geht es um einfache Formen der Zusammenarbeit. Die Kooperationspartner fassen ihre jeweiligen Prozesse, Arbeitsschritte oder Beiträge relativ problemlos zusammen, etwa wenn zu einer Party jeder Gast etwas beisteuert oder Einkaufsgenossenschaften ihre Einkaufsvolumina bündeln.

Die *synergetische* Kooperation beschreibt Zusammenarbeit, bei der etwas Neues entsteht, das nicht durch die einfache Addition der Einzelteile möglich ist. Typische Beispiele sind die gemeinsame Entwicklung eines innovativen Produkts oder Geschäftsmodells in enger Interaktion mit Kunden oder die Realisierung von Synergien zwischen Geschäftseinheiten eines Unternehmens (wie in der Formel von Igor Ansoff zusammengefasst: $2+2=5$). Hier wird Kooperation schon komplexer. Es ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Neues entsteht in der Zusammenarbeit oft nur dann, wenn unterschiedliche Ideen und Sichtweisen relativ gleichberechtigt zur Sprache kommen.

Bei der dritten Form, der *antagonistischen* Kooperation, sind die Interessen der Kooperationspartner nicht gleichgerichtet, sondern entgegengesetzt. Heute prägt vielfach ein Kooperationswettbewerb das Handeln in und zwischen Organisationen. Statt also Kooperation und Konkurrenz voneinander abzugrenzen, hat sich *Kooperation*, also das Ineinandergreifen von kooperativen und kompetitiven Dynamiken, als Zustandsbeschreibung für viele Organisationen durchgesetzt. Im Fall der antagonistischen Kooperation besteht eine nur schwer auflösbare Ambivalenz von Interessen und Sichtweisen. Während sich alle von der Zusammenarbeit einen Mehrwert erhoffen, konkurrieren die Kooperationspartner gleichzeitig miteinander. Beispielsweise ringen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Tarifverhandlungen darum, ihre jeweiligen Interessen durchzusetzen, müssen aber letztlich eine Einigung erzielen. Auch bei Synergieprojekten innerhalb von Unternehmen geht es oft darum, dass Geschäftseinheiten zusammenarbeiten sollen und doch auch gleichzeitig konkurrieren. Die unterschiedlichen Grundformen zeigen die Vielfältigkeit von Kooperation – und dass sich Kooperation und Wettbewerb nicht als einfache Gegensätze begreifen lassen.

Kooperation: Vielfalt der Zugänge und Instrumente

Die Vielfalt an Kooperationsformen zeigt sich nicht zuletzt in der Beschäftigung mit der Frage, wie Kooperation gelingen kann. Diese wird vielfältig untersucht, wir stellen hier schlaglichtartig einige für Organisationen bedeutsame Arbeiten aus Ökonomie, Psychologie, Management und Soziologie vor.

Innerhalb der Ökonomie hat die Spieltheorie das (Nicht-)Zustandekommen von Kooperation untersucht. Wer beispielsweise das Gefangenendilemma selbst einmal gespielt und dabei erlebt hat, wie individuell scheinbar rationale Entscheidungen zu kollektiv schlechteren Ergebnissen führen können, der wird über die grundsätzliche Kooperationsfähigkeit von Menschen durchaus differenzierter Meinung sein.

In der in Managementtrainings immer wieder durchgeführten spieltheoretischen Versuchsordnung wird die Situation mehrerer Gefangener simuliert, die beschuldigt werden, gemeinsam ein Verbrechen begangen zu haben. Die Beklagten werden einzeln verhört und können nicht miteinander kommunizieren. Leugnen sie das Verbrechen, erhalten sie eine niedrige Strafe. Gestehen sie, erhalten alle dafür eine hohe Strafe, wegen ihres Geständnisses aber nicht die Höchststrafe. Gesteht jedoch einer der Gefangenen, geht dieser als Kronzeuge strafrei aus, während die anderen als überführte, aber nicht geständige Täter die Höchststrafe bekommen.

Das Dilemma besteht nun darin, dass sich jeder Gefangene entscheiden muss, ob er leugnet, d. h. mit anderen Gefangenen kooperiert oder gestehen wird, d. h. andere zu verraten, ohne die Entscheidung der anderen Gefangenen zu kennen. Das Strafmaß hängt nicht nur von der eigenen Entscheidung, sondern auch von den Entscheidungen der anderen Gefangenen ab. Eine Kooperation zwischen den Gefangenen führt zu einer niedrigeren Strafe für jeden Einzelnen und damit zu einer niedrigeren Gesamtstrafe.

Die Erfahrung zeigt, dass es in aller Regel erst verzögert oder nicht zur Kooperation kommt. Wir haben bereits Führungskräfte erlebt, die im Wissen um das Gefangenendilemma während der Durchführung geradezu verzweifelt sind, angesichts der Unfähigkeit, Kooperation herzustellen. Besonders problematisch ist diese Beobachtung, wenn man berücksichtigt, dass die Spieltheorie Kooperation auf ein relativ einfaches Entscheidungsproblem (hier: gestehen oder leugnen) reduziert, also Komplexität weitgehend ausklammert.

In der Sozialpsychologie entwickelte Morton Deutsch eine der bekanntesten Erklärungen dafür, warum Menschen kooperieren oder konkurrieren. Demnach ist der entscheidende Faktor die Frage, wie die Beteiligten die Beziehung zwischen ihren Zielen wahrnehmen. Erleben wir unsere Ziele als positiv korreliert (d. h. wenn ich mein Ziel erreiche, nützt es auch deinem Ziel), dann nehmen wir eine kooperative Haltung ein, versuchen Konflikte gemeinschaftlich zu lösen, tauschen Informationen aus und helfen uns gegenseitig. Sind die Ziele dagegen in un-

Abbildung 1

Grundformen der Kooperation (eigene Darstellung)

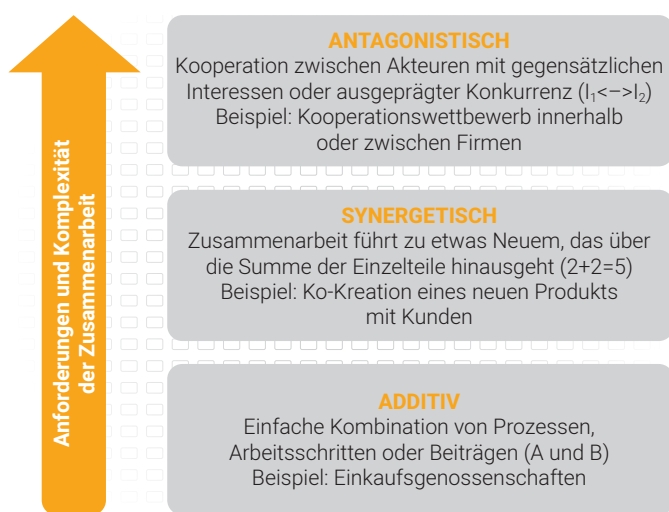




Abbildung 2

Versuchsordnung des Gefangenendilemmas

		 B	
		LEUGNEN	GESTEHEN
 A	LEUGNEN	2 Jahre für A, 2 Jahre für B = 4 Jahre Strafe insgesamt	6 Jahre für A, 1 Jahr für B = 7 Jahre Strafe insgesamt
	GESTEHEN	1 Jahr für A, 6 Jahre für B = 7 Jahre Strafe insgesamt	4 Jahre für A, 4 Jahre für B = 8 Jahre Strafe insgesamt

serer Wahrnehmung negativ korreliert, erleben wir die Situation als kompetitiv und neigen dazu, unsere Eigeninteressen auf Kosten anderer durchzusetzen, relevante Informationen für uns zu behalten und gegeneinander zu agieren.

Diesen Grundgedanken greift der Managementforscher Morten T. Hansen in seinem Ansatz einer «disciplined collaboration» auf. Hansen warnt davor, dass Kooperation so positiv besetzt ist, dass Organisationen zu viele Kollaborationen anzustoßen, auch in Bereichen, wo diese keinen Nutzen stiften oder nur schwer implementierbar sind (daher: Do not over-collaborate!). Er fordert eine sorgfältige Bewertung und Selektion von Kooperationsprojekten. Organisationen sollten nicht nur die Vorteile, sondern auch die Kosten der Zusammenarbeit und die Opportunitätskosten des Vorhabens berücksichtigen. Zudem sollten Organisationen genau untersuchen, was Kollaboration in der gegebenen Situation erschweren oder verhindern kann. Organisationseinheiten wollen z. B. ihr Wissen nicht teilen oder die Ideen anderer nicht übernehmen (das bekannte *not-invented-here-Syndrom*). Neben diesen Barrieren in der Motivation, scheitert Kollaboration auch daran, dass das relevante Wissen implizit ist. Entsprechend wissen Einheit oft nicht, wo sie im Unternehmen relevante Ressourcen oder Informationen erhalten können oder sie können ihr eigenes Wissen anderen nur unzureichend vermitteln («Wenn Siemens wüsste, was Siemens weiß»).

Auf Basis einer Analyse dieser Kollaborationsbarrieren können Organisationen Zusammenarbeit systematisch fördern. Hier nennt Hansen drei zentrale Hebel: (1) Die Führung kann ehrgeizige, übergreifende Ziele definieren, die nur in einer gemeinsamen Anstrengung erreicht werden können. (2) Führungskräfte

werden so ausgewählt, entwickelt und incentiviert, dass sie sehr gute Ergebnisse nicht nur in ihrem eigenen Bereich, sondern auch in anderen Bereichen liefern (*t-shaped managers*). (3) Organisationen können gezielt abteilungsübergreifende, soziale Netzwerke entwickeln und dabei Erkenntnisse und Methoden der sozialen Netzwerktheorie nutzen (bspw. sind sogenannte *weak ties*, also Verbindungen zwischen Gruppen, die bisher kaum Beziehungen haben, oft wichtig für Innovation).

Bei all dem geht Hansen davon aus, dass Kooperation auf gemeinsam geteilten Zielen beruht und entsprechend plan- und kontrollierbar ist. Hier ist der Soziologe Richard Sennett deutlich skeptischer (Sennett, 2012). Für ihn besteht eine zentrale Herausforderung darin, dass heute Menschen mit sehr unterschiedlichen Hintergründen zusammenleben. Bestehende Strukturen, v. a. die wachsende Ungleichheit in der Gesellschaft, führen nach seiner Beobachtung dazu, dass wir es immer mehr verlernen, gut zu kooperieren. Er schlägt deshalb vor, Kooperation als eine Fähigkeit zu verstehen, die wir nicht nur individuell, sondern auch kollektiv wiederentdecken und entwickeln müssen.

Zusammenfassend ist festzuhalten: Einerseits wissen wir also viel darüber, wie Kooperation gelingen kann. Grundlegende Kooperationsmechanismen umfassen z. B. die Entstehung von reziproken (wechselseitig kooperativen) Beziehungen durch wiederholte Begegnung (in Unternehmen oft umschrieben als: «Man sieht sich immer zwei Mal»); gemeinsame oder zumindest als komplementär wahrgenommene Ziele; eine positive Gruppenidentität und wechselseitiges Vertrauen; aber auch Kooperationsanreize und entsprechende Verantwortlichkeiten (*accountability*) sowie produktive Formen der Kommunikation, wie z. B. die Förderung von Zusammenarbeit durch entsprechende Dialogformate.

Andererseits wird deutlich, dass die vielbeschworenen Herausforderungen in der Umwelt (häufig unter dem Begriff VUKA zusammengefasst = Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität) bewirken, dass sich der Kontext und die Voraussetzungen für Zusammenarbeit vielfach verändern und deutlich herausfordernder gestalten.

Vor diesem Hintergrund besteht die Notwendigkeit, unsere bestehenden mentalen Modelle dazu, was Kooperation ist und wie sie in Organisationen gelingen kann, zu hinterfragen und weiterzuentwickeln.

Das klassische Bild: Effiziente Arbeitsteilung in einem kooperativen System

Gute Zusammenarbeit in Organisationen versteht sich in der Regel als effiziente Arbeitsteilung. Jeder der Beteiligten übernimmt die Verantwortung für den Bereich oder den Teil, für den sie oder er verantwortlich ist und die schrittweise zu einem Ganzen zusammengesetzt werden. Diese sequenzielle Integration einzelner Arbeitsschritte ist z. B. in der Automobilproduk-

tion während der Montage der einzelnen Teile zum fertigen Automobil beobachtbar. Aus A und B wird C.

Dieses gängige Verständnis von Kooperation beinhaltet das auf einen Zweck ausgerichtete Zusammenwirken zweier oder mehrerer Beteiligter. Die Beteiligten arbeiten zusammen, weil sie in der Beschreibung des Ausgangsproblems übereinstimmen; ein gemeinsames Ziel oder den gleichen Zweck verfolgen, gleichgerichtete Interessen oder zumindest eine gemeinsam geteilte Gruppenidentität haben; und sich über ihre jeweiligen Beiträge und den Nutzen der Zusammenarbeit im Klaren sind. Die Organisation wird als kooperatives System verstanden, in dem verschiedene Akteure auf übergeordnete, organisationale Ziele hinarbeiten.

Aufgabe der Führung ist diesem Verständnis entsprechend, die eigene Autorität einzusetzen, um Zielkongruenz herzustellen. Der Fokus liegt auf der Integration von Zielen (*alignment*) und einer Orientierung auf das große, gemeinsame Ganze hin. Das Gemeinsame wird in den Vordergrund gestellt (oft unter Leitmotiven, wie z. B. «Wir sind eine Familie», «ein Ziel»).

Die Annahme der einheitlichen Zielsetzung macht Kooperation planbar und durch die beteiligten Akteure kontrollierbar. Die Art und Weise wie Arbeitsfortschritt erzielt oder Probleme kooperativ gelöst werden, basiert auf der Zustimmung zu Problem und Lösung und einem optimalen Plan für den Weg vom Problem zur Lösung. Umsetzungsprobleme – häufig auf sogenannte *Widerstände* zugerechnet – werden dadurch bearbeitet, dass man versucht zu verändern, was andere tun. So wird über das *Mitnehmen* der Mitarbeitenden (vgl. dazu den Beitrag von Locher auf Seite 62 in dieser Ausgabe) versucht, den Widerstand zu überwinden. Dieses Mitnehmen umfasst Strategien wie z. B. Motivationsbemühungen über einen Scheinkonsens wie einen vordergründigen *Purpose* der Organisation bis hin zu Ansagen und Sanktionen.

Die Grundlage für dieses verbreitete Verständnis von Zusammenarbeit – die unhinterfragte Vorstellung gemeinsam geteilter Ziele als Basis für eine stabile Planung und Umsetzung – entpuppt sich oft als Illusion. Mehr noch: sie ist in komplexen Organisations- und Zusammenbeitskontexten als Ausgangsbasis kaum belastbar oder gar kontraproduktiv.

In der Softwareentwicklung ist das wasserfallartige, sequenzielle Abarbeiten von zeitlich lange vorgelagert erhobenen Anforderungen als Planungsgrundlage in Projekten gescheitert (Stichwort: Lastenheft) und inzwischen der iterativen Erhebung der unmittelbaren Kundenbedürfnisse zeitlich kurz vor der Entwicklung der (Software-)Lösung gewichen. Auch in der strategischen Planung hat spätestens die Entwicklung von dynamischen Wettbewerbsszenarien die Vorstellung entlarvt, man könne markt- oder wettbewerbsbedingte Ungewissheiten und Dynamiken linear und statisch analysierend entschärfen und unbeeindruckt von permanenten Veränderungen strategisches Vorgehen linear umsetzen. Für den militärischen Kontext zeigt General McChrystal, langjähriger Kommandeur der ISAF sowie

der US Forces in Afghanistan wie adaptive Strukturen in der Zusammenarbeit (er spricht von einem *Team of Teams*) dabei helfen, sich dynamischen Bedrohungslagen anzupassen.

Diese Beispiele zeigen stellvertretend eine vielfach beobachtbare, radikale Abkehr von linear-kausalen Vorstellungen arbeitsteiliger Zusammenarbeit. Kollaboration verändert sich grundlegend in zeitlicher, sachlicher und sozialer Hinsicht. Das zeitliche Iterieren, wie es in vielen agilen Ansätzen praktiziert wird, ist dabei eine Lösungsfacette. Es gilt zugleich Kooperationsherausforderungen inhaltlicher (z. B. unterschiedliche Problembeschreibungen) und sozialer Natur (z. B. Interessenkonflikte) zu bewältigen.

Zusammenarbeit in komplexen Systemen: Mehr als Arbeitsteilung

Richard Sennet zeigt am Beispiel eines klassischen Streichquartetts, dass Kooperation oft mehr ist als nur effiziente Arbeitsteilung. Es geht nicht darum, die verschiedenen Temperamente der Musiker und Instrumente anzugleichen. Vielmehr müssen Unterschiede betont und in eine produktive Spannung gebracht werden, damit aus dem Zusammenwirken eine einzigartige Gemeinschaftsleistung wird. Analog zum gemeinsamen Musizieren verschiebt sich der Fokus der Zusammenarbeit in anderen Kontexten bei zunehmender Arbeitsteiligkeit dahingehend, dass es nicht darum geht, Unterschiede zu nivellieren, sondern darum, mit diesen achtsam und produktiv umzugehen.

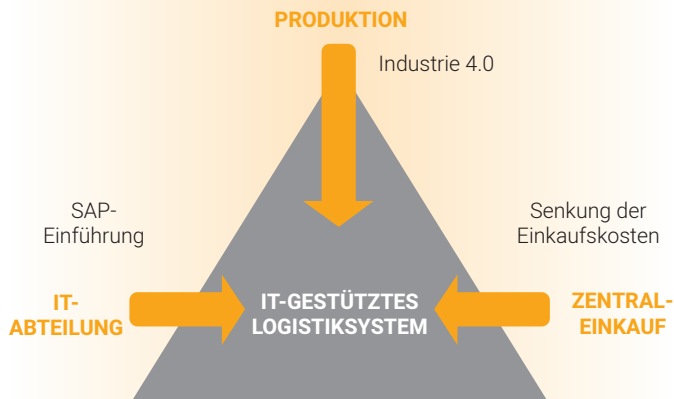
Organisationen sind heute oft pluralistische Systeme: Sie sind durch ungleiche Interessen von Eigentümer*innen, Kund*innen, Mitarbeitenden und anderen Anspruchsgruppen geprägt. Es herrschen Vielfalt und Gleichzeitigkeit unterschiedlicher, teilweise unvereinbarer Sichtweisen. Ziel- und Interessenkonflikte sind oft so grundlegend, dass sie – wenn überhaupt – nur temporär und lokal lösbar sind.

Wie kann man aber mit Partnern zusammenarbeiten, die den Gegenstand der Zusammenarbeit völlig unterschiedlich betrachten und gegensätzliche Interessen und Sichtweisen vertreten? Adam Kahane liefert im Interview in dieser Ausgabe (Seite 6) dazu Extrembeispiele wie z. B. die Zusammenarbeit zwischen (ehemaligen) Kriegsparteien. Er bezeichnet diese komplexen Formen der Zusammenarbeit als *stretch collaboration*.

Im Unternehmen stellen sich solche Situationen, wenn z. B. eine Produktionsabteilung ein neues IT-gestütztes Logistiksystem einkaufen will, diesen Vorgang aber nicht selbst managen, sondern durch die jüngst zum Zentraleinkauf umorganisierte Einkaufsabteilung umgesetzt werden soll, die allerdings für den Kauf Spezifikationen seitens der IT-Abteilung braucht, die ihrerseits wiederum u. a. wegen der aktuellen SAP-Einführung diese Anfrage zeitlich nach hinten schieben muss. Die Auswirkungen solch verstärkter Arbeitsteiligkeit, wechselseitiger Abhängigkeit und parallel unterschiedlicher Be- und Zuschreibungen kann man sich unschwer ausmalen.

Abbildung 3

Komplexe Formen der Zusammenarbeit
(schematisches Beispiel)



Nur von außen werden komplexe Situationen dieser Art einheitlich beschrieben, von innen – von den Beteiligten selbst – nicht. In dieser Situation zusammenzuarbeiten, setzt emotionale Intelligenz und die Einsicht voraus, dass die eigene Beschreibung nur eine unter mehreren (gleichwertigen) Beschreibungen ist. Paradoxerweise ist dieses «Teil desselben sein» und gleichzeitig «eine andere Beschreibung zu haben» Voraussetzung für die kooperative Lösung komplexer Probleme. Bill Torbert formuliert das bekannte Motto «Du bist entweder Teil der Lösung oder Teil des Problems» entsprechend um: «Um Teil der Lösung zu sein, musst Du Teil des Problems sein». Folglich ist der Rückzug auf eine externe Beobachterposition hier wenig hilfreich.

«Der Rückzug auf eine externe Beobachterposition ist wenig hilfreich.»

Dann kommt Führung ins Spiel: Tritt diese in solch' ambivalenten Situationen mit dem Habitus auf (oder bekommt diesen auch nur zugeschrieben), genau zu wissen wie die Dinge funktionieren müssen und von außen entscheiden zu können, verhindert sie Kooperation eher, statt diese zu fördern. Der Versuch von Führung, Einigkeit in Bezug auf ein übergeordnetes Ziel herzustellen, führt beinahe zwangsläufig zur Überforderung. Denn Ziel- und Interessenkonflikte sind oft grundlegend (wie u. a. an komplexen und zugleich widersprüchlichen Homeoffice Regelungen sichtbar wird – siehe Seite 18). Zusammenarbeit findet also stets *innen* – im direkten Miteinander – statt, in einem Kontext, der sich permanent verändert und ein gewisses Maß an freiwilliger Mitwirkung, wechselseitiger Einflussnahme und persönlicher Entfaltung voraussetzt.

Die jeweiligen Modelle, die von außen entworfen wie Zusammenarbeit sein sollte, können als Orientierung oder im Kant'schen Sinne als regulative Idee hilfreich sein. Als Plan funktionieren sie jedoch selten und wirken häufig gegen die Absichten ihrer Befürworter. Von der Führung kommuniziert, wirken sie in der Zusammenarbeit häufig autoritär, denn sie geben vor (manchmal auch erst im Nachhinein), zu wissen, was das Richtige ist (oder gewesen wäre), und schreiben gerne vom Ziel beiseit den nächsten Schritt vor, ohne die komplexitätsbedingten Nebenfolgen an anderer Stelle zu berücksichtigen.

Allerdings kann man auch nicht auf Pläne verzichten. Ein Sich-Durchwurschteln (*to muddle through*) ist vielfach keine Lösung (das Corona-Management lässt grüßen). Am Anfang sollte vielmehr die Einsicht stehen, dass insbesondere die Engagierten häufig die Komplexität in der Zusammenarbeit bzw. den Umstand, dass man dasselbe auch anders sehen kann, unterschätzen.

Drei Ansätze für wirksame Zusammenarbeit

Komplexe Zusammenarbeit beginnt dort, wo Menschen sich über ihre angestammten Rollen hinaus einbringen und sich jenseits der abgesteckten Gärten einmischen und aktiv werden. Komplexere Formen der Zusammenarbeit gehen deshalb über eine strikte Arbeitsteilung hinaus. Sie sind von einer wechselseitigen Einmischung gekennzeichnet, in der die Beteiligten zu Kritikern ihrer selbst und der anderen werden. Was dabei hilft:

1. Von multiplen Sichtweisen ausgehen und diese fördern

Komplexe Zusammenarbeitskonstellationen erfordern, dass Unterschiede und Konflikte als immanenter Bestandteil von Kollaboration erkannt werden. Wenn andere Sichtweisen und wechselseitige Abhängigkeiten inhärent sind, dann bedeutet das, dass sich Prozesse der Zusammenarbeit nicht mehr, z. B. durch das Setzen eines gemeinsamen Ziels, kontrollieren lassen. Es geht darum, die Kontrollillusion aufzugeben und die Existenz unterschiedlicher Interessen und Beziehungsqualitäten zu akzeptieren. Die Perspektiven des Vertriebs, des Einkaufs oder der Produktion auf das Gleiche (z. B. eine Produkt- oder Geschäftsmodellinnovation) sind eben doch – Überraschung! – unterschiedlich (vgl. den Beitrag von Kords zur Kooperation zwischen Marketing und Vertrieb auf Seite 83). Gerade in funktional gegliederten Organisationen wird schnell deutlich, dass Perspektiven differieren. Angesichts dieser Enttäuschung ist oft vorschnell der Vorwurf des Silo-Denkens zur Hand. Man wähnt sich selbst fernab jedes Silos und qualifiziert damit die eigene Perspektive als die einzig beobachterunabhängige Beobachtung!

Dabei sind lokale Rationalitäten selbstverständlich, systemimmanent und sollten bewusst genutzt, statt bekämpft werden (Rüegg-Stürm et al., 2015). Sie führen gerade in Phasen disrupti-

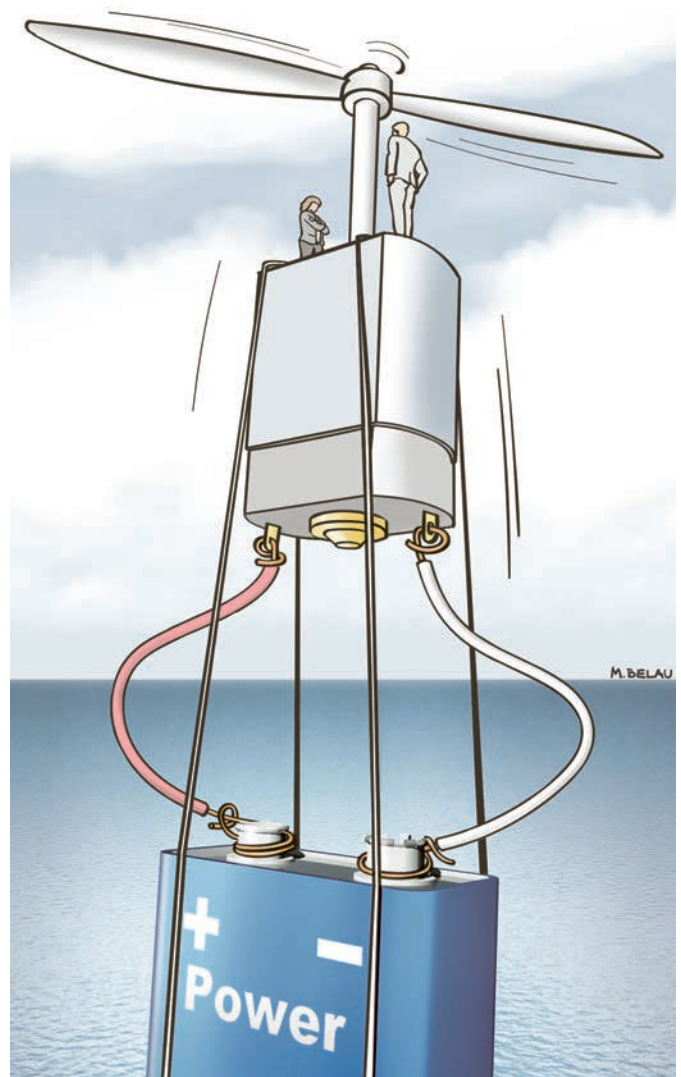
ver Veränderung wie wir sie derzeit vielerorts erleben, zwangsläufig zu konkurrierenden Sichtweisen in Bezug auf die zukünftige Entwicklung der Organisation. Nur wenn es gelingt, diese Unterschiede einfallsreich zu nutzen, kann auch die Transformation gelingen. Im viktorianischen England wurde vor dem Aufkommen des modernen Zweiparteiensystems, als das Parlament mehr aus Interessen, Beziehungen und Fraktionen bestand, dafür der Satz «Her Majesty's loyal opposition» geprägt. Der gezielte Einbau des Widerspruchs in das System zwingt dazu, sowohl gute Gründe zu nennen, warum man etwas tut, als auch über den gleichen Sachverhalt unterschiedliche Aussagen auszuhalten. Diese Toleranz im Umgang mit unterschiedlichen Rationalitäten zeigt sich daran, dass sie differenziert wahrgenommen, beschrieben und Unterschiede zur eigenen Rationalität wertschätzend und interessiert thematisiert werden können. Die Nutzung und Förderung der Unterschiedlichkeit erfordert sowohl das Kennenlernen der anderen Seite, als auch die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, um zu erkennen, in welchem Kontext diese andere Handlungsrationale Sinn macht.

Konflikte stehen nicht im Gegensatz zu Kooperation, sondern sind notwendiger Bestandteil produktiver Zusammenarbeit. Kooperation erfordert daher, unlösbar erscheinende Divergenzen in einer Weise zur Sprache zu bringen und besprechbar zu machen, damit im Ringen um Unterschiede innovative, wirklich synergetische Lösungen entstehen.

Gesellschaftlich finden die dafür notwendigen Dialoge häufig in professionsübergreifenden Ethikräten oder Think-Tanks statt. In Organisationen können hierfür eigene Reflexionsräume geschaffen werden. Ein Beispiel sind interprofessionelle Teams in Krankenhäusern mit der Idee, dass Akteure aus dem medizinischen, pflegerischen und betriebswirtschaftlichen Bereich auf Augenhöhe und der Basis eines wechselseitigen Verständnisses zusammenarbeiten. Gelingt dies, kann sowohl die jeweilige Professionssicht als auch die übergeordnete Perspektive in interdisziplinäre Kollaboration eingebracht und integriert werden.

2. Iteratives Vergewissern

Aus zeitlicher Sicht erfordert es komplexe Zusammenarbeit, mit ergebnisoffenen, dynamischen und oft erst sukzessiv klarer werdenden Anforderungen produktiv umzugehen. Dies kann vor allen Dingen durch gemeinsame, experimentelle Lösungsschritte erreicht werden. Als hilfreich erweist sich ein bewusstes Experimentieren mit den unterschiedlichen Perspektiven und Optionen. Dabei geht es nicht um den großen gemeinsamen Plan, sondern darum, erst einmal einen (kleinen) Schritt vorwärtszukommen. Der Ausgangspunkt: Es ist nicht möglich, das Ziel oder die Lösung zu Beginn gemeinsam und eindeutig zu definieren, daher muss Zusammenarbeit schrittweise erlernt werden.



Insbesondere die Logik des iterativen Herausarbeitens von innovativen Lösungen – der eigentliche Kern agiler Ansätze – bietet das Potenzial zu konstruktiveren Formen komplexer Kooperation (Nicolai, 2020). Die zeitbedingte Ungewissheit wird zum Generator neuer Kooperationsformen und ermöglicht Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit jenseits traditioneller Vorstellungen von Zusammenarbeit als langfristig planbarer und kontrollierbarer Prozess.

Agile Praktiken wie sie bei Scrum, Design Thinking oder Lean-Startup eingesetzt werden, eignen sich deshalb besonders für dynamische, inhaltlich unvorhersehbare und multiperspektivische Konstellationen der Zusammenarbeit, in denen sich das Ergebnis erst sukzessive herausarbeiten lässt. Der Ausgangspunkt ist dann nicht Analyse oder Planung im Sinne des klassischen PDCA-Zyklus (*Plan-Do-Check-Act*), sondern ein Experimentieren im Sinne des Build-Measure-Learn-Zyklus (Ries,

2011). Eine solche Kooperationslogik generiert z. B. in Form von Prototypen (*Build*) Feedback zu Ideen, Hypothesen und potenziellen Lösungen. Sie entlastet die Zusammenarbeit vom Zwang auf frühe Einigung zugunsten einer gemeinsamen Lernorientierung. Basis ist nicht die ausgereifte, perfekte Lösungs- oder Produktidee, sondern gemessen werden die Rückmeldungen interner oder externer Kunden (*Measure*). Dieses Feedback ermöglicht es, die bisherigen Annahmen und Lösungen zu überprüfen und ggf. anzupassen (*Learn*), was wiederum die Basis für die nächste Iteration bildet. Gerade in Situationen, in denen sehr unterschiedliche Annahmen und Vorstellungen, etwa über mögliche Innovationslösungen bestehen, bietet das zeitlich iterative Vorgehen besondere Lernchancen für die Zusammenarbeit, weil man sich angesichts unterschiedlicher Perspektiven auf das Gleiche gewissermaßen in die Lösung «hinein iteriert».

3. Offen sein für eigene Veränderung

Das Schwierige an Zusammenarbeit liegt häufig darin, dass das Gegenüber sich nicht so verhält wie man das gerne hätte. Den anderen ändern zu wollen, gelingt aber oft nicht. Daher besteht ein wichtiger Teil der Lösung darin, nicht auf den anderen einwirken zu wollen, sondern an sich selbst zu arbeiten, offen für eigene Veränderungen zu sein und in einen Prozess der «Ko-Kreation» mit dem Gegenüber zu gehen.

Der Schritt, sich selbst als Teil des Problems zu begreifen und entsprechend zu handeln, ist alles andere als einfach. Von Führung wird oft erwartet, dass sie der Zusammenarbeit Orientierung gibt und klare Ziele und Ansagen formuliert, statt sich selbst in Frage zu stellen. Hilfreich ist hier zu erkennen, dass wer nicht Teil des Problems ist, auch nicht Teil der Lösung sein kann. Insofern geht es um (Führungs-)Praktiken, wie Zuhören ohne Abwehrhaltung; ein «dem eigenen Denken zuzuhören»; eigene Gewissheiten zurückzustellen, sich selbst zu fragen: «Was hat das mit mir zu tun und was entgeht mir?»; und andere Sichtweisen zuzulassen. Solche, dialogartigen Praktiken (vgl. Werkzeug-Beitrag auf Seite 93) sind eine *conditio sine qua non* für gelingende komplexe Zusammenarbeit. Anders ausgedrückt: Komplexere Zusammenarbeit erfordert den Abschied von einem *Downloading*-Modus. Denn die Haltung, es gäbe bereits ein Ziel und einen Weg, den es nur möglichst klar zu kommunizieren gilt, verhindert es, gemeinsam neue und tragfähige Formen der Zusammenarbeit zu entwickeln. Unerlässlich ist eine andere Haltung und Form der Begegnung, in denen das neugierige Erkunden, das empathische Zuhören aus Sicht des anderen einen reflektierenden Dialog ermöglichen (Scharmer, 2007). So beschreiben Dutton und Worline im Interview auf Seite 26 dieser Ausgabe, wie wir durch entsprechende Praktiken auch in Organisationen, die nicht mehr auf stabilen, langfristigen Beziehungen aufbauen, positive, zwischenmenschliche Verbindungen (engl. *high quality connections*) schaffen und eine kollaborative Kultur fördern können.

Fazit

Die Fähigkeit zur Zusammenarbeit ist eine unserer wesentlichen Stärken und findet ihren Ausdruck gerade in den großen, komplexen Organisationen und Wertschöpfungsprozessen unserer Zeit. Die rasch zunehmende Komplexität stellt Organisationen vor massiv gesteigerte Kooperationsanforderungen. Daher gilt es, Kooperation heute wieder zu stärken und sie in grundlegend anderer Weise zu denken und zu gestalten. Ermutigend ist dabei, dass dieses Grundproblem von vielen Führungskräften, Beratern und Organisationen bereits erkannt und in kreativer Weise angegangen wird.



Literatur

- **Deutsch, M. (2000).** Cooperation and competition; in: Deutsch, M. & Coleman, P.T. (Hrsg.): The handbook of conflict resolution: theory and practice. Jossey-Bas Publishers.
- **Hansen, M. T. (2009).** Collaboration: how leaders avoid the traps, create unity, and reap big results. Harvard Business Press.
- **Harari, Y. N. (2014).** Sapiens: A brief history of humankind. Random House.
- **Nicolai, A. (2020).** Aufbruch in das Ungewisse. Die Logik des iterativen Innovierens als zeitloser Kern agiler Innovationsansätze. OrganisationsEntwicklung, Heft 4/2016, 46–51.
- **Ries, E. (2011).** The Lean Startup: How Constant Innovation Creates Radically Successful Businesses. Kindle Edition. In: Penguin Books Limited.
- **Rüegg-Stürm, J., Schedler, K. & Schumacher, T. (2015).** Multirationales Management: fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen. OrganisationsEntwicklung, Heft 2/2015, 4–11.
- **Scharmer, C. O. (2007).** Theory U: Leading from the emerging future. A Social Technology of Freedom (working title).
- **Sennett, R. (2012).** Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Random House.