

Feinde und Freunde der Kooperation

Teamwork und Interdisziplinarität werden mehr und mehr zu entscheidenden Erfolgsfaktoren für Unternehmen – und Agilität, klar, bloss droht diesem Begriff bereits der Erschöpfungstod, weil unter diesem Titel leider auch diverse kopflose Experimente gerechtfertigt werden, die in kürzester Zeit ein heilloses Chaos erzeugen. Die Pendel schlagen da zum Teil in Bereiche aus, die einen staunen lassen...Lassen Sie uns deshalb unaufgeregtere Begriffe nehmen, wie den der Kooperation.

Die Qualität der internen Kooperation wird Effizienz, Innovationsfähigkeit und Attraktivität von Unternehmen massgeblich beeinflussen. Gute Mitarbeitende gehen halt gerne dahin, wo Zusammenarbeit Sinn und Spass macht, und ohne Kooperation kein Teamwork, ohne Teamwork keine Effizienz und Innovationsfähigkeit, ohne diese Qualitäten droht Stillstand und/oder Lähmung, und damit der schleichende Tod (Modell Darwin-Frosch) oder auch der plötzliche (Modell Dinosaurier) – frei nach Mani Matters „Zündhölzli“, bloss realistischer.

Da macht es durchaus Sinn, sich mal anzuschauen, wovon Kooperation eigentlich abhängt:

Kooperation bedeutet unter anderem, sich zu zeigen. Sich zeigen bedeutet, sich zu öffnen, und sich zu öffnen ist ein Risiko. Die Freunde der Kampfkunst wissen das genau, aber auch psychologisch ist es ein Risiko.

Unter welchen Bedingungen werden Sie dieses Risiko eingehen? Zwei Faktoren sind zentral:

- Vertrauen und psychologische Sicherheit: nach innen, zu sich selbst, indem man sich und seinen Ansichten genügend Selbst-Wert zuschreibt, um nicht von der Zustimmung anderer abhängig zu sein, denn sonst weicht man möglichen Differenzen aus. Und nach aussen, indem man seinem Umfeld gute Absichten zuschreibt und sich darauf verlässt, dass es die eigene Öffnung nicht missbraucht.
- Die Verbindung zu einem gemeinsamen oder übergeordneten Interesse, dem man innerlich zugesteht, den Ausschlag zu geben.

Das führt zur entsprechenden komplementären These: Wenn Kooperation leidet, lässt sich das auf zwei Kernfaktoren zurückführen: Angst und dominierende Eigeninteressen. Wobei die Angst sich in verschiedenen Gewändern zeigt, zum Beispiel im Gewand des Zynismus, in dem die Angst vor (weiteren) Enttäuschungen steckt.

Systemisch kann die Misere stabilisiert werden durch Strukturen, die Angst und dominierende Eigeninteressen fördern, oder auch ganz banal, indem ganz reale Hindernisse eingebaut werden, in Form von Kommunikationsbarrieren oder handfesten baulichen Massnahmen. Da muss man sich manchmal echt anstrengen, um seine KollegInnen zu Gesicht zu bekommen: Silos im Eigenbau...

Follow the Money? Ein kluger Rat; wenn es bei der Kooperation harzt, sage ich: folgen Sie der Angst und den dominierenden Eigeninteressen und den strukturellen Komponenten, die Angst und dominierende Eigeninteressen fördern. Dort wartet viel Arbeit, aber die lohnt sich, denn der Hebel ist gewaltig.

Wettbewerbsvorteile werden zunehmend im Bereich der Qualität von Zusammenarbeit liegen; damit wird die innere Verfassung der Mitarbeitenden immer wichtiger, denn man ist aufgefordert, mehr von sich als Person zu zeigen. Dem mit Sorgfalt und Respekt zu begegnen ist die Pflicht von Führungskräften, womit der Anspruch an deren Integrität weiter steigt. Hier treffen sich laterale, vertikale und organisationale Führung, und wenn die zusammenspielen, geschieht Ausserordentliches.

Wenn wir von erfolgreichen und geachteten Unternehmen sprechen, werden wir immer mehr von menschlichen Dimensionen sprechen, inmitten der Digitalisierung.