

Stefanie Widmann, Martin Seibt

Zukunftsmodell Kooperation

2. Auflage

Leitgedanken und Erfolgskriterien
für Unternehmen und Organisationen



publicis
PIXELPARK

Widmann/Seibt Zukunftsmodell Kooperation



Stefanie Widmann, Wege der Kooperation, München, selbständige Trainerin und Beraterin, zertifizierte Transaktionsanalytikerin (Beratung), bietet Trainings und Einzelberatung mit den Schwerpunkten Führung, Persönlichkeitsentwicklung, Kommunikation und Kooperation, Konfliktmanagement, Zusammenarbeit im Team und Trainerausbildung.



Martin Seibt ist Biologe, Medienpädagoge, Kommunikationstrainer und Organisationsentwickler. Seine Schwerpunkte sind Interpersonelle Kommunikation, Medientrainings, Train the Trainer, Ressourcenaktivierung (ZRM®) sowie Kooperationsberatung und Mitarbeiterzufriedenheit. In seinem zweiten beruflichen Tätigkeitsfeld ist er Geschäftsführer einer Medienbildungseinrichtung, mit der er vielfache Kooperationen gestaltet und fördert.

Zukunftsmodell Kooperation

Leitgedanken und Erfolgskriterien
für Unternehmen und Organisationen

von Stefanie Widmann
und Martin Seibt

2., überarbeitete Auflage, 2016



Bibliografische Information Der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in
der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Autoren und Verlag haben alle Texte in diesem Buch mit großer Sorgfalt
erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht ausgeschlossen werden.
Eine Haftung des Verlags oder der Autoren, gleich aus welchem Rechtsgrund,
ist ausgeschlossen. Die in diesem Buch wiedergegebenen Bezeichnungen
können Warenzeichen sein, deren Benutzung durch Dritte für deren Zwecke
die Rechte der Inhaber verletzen kann.

www.publicis-books.de

Lektorat: Dr. Gerhard Seifudem
gerhard.seifudem@publicispixelpark.de

Print ISBN 978-3-89578-463-7
ePDF ISBN 978-3-89578-951-9

2. Auflage, 2016

Verlag: Publicis Publishing, Erlangen
© 2016 by Publicis Pixelpark Erlangen – eine Zweigniederlassung
der Publicis Pixelpark GmbH

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes
ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt
insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen,
Bearbeitungen sonstiger Art sowie für die Einspeicherung und Verarbeitung
in elektronischen Systemen. Dies gilt auch für die Entnahme von einzelnen
Abbildungen und bei auszugsweiser Verwendung von Texten.

Printed in Germany

Wir Menschen kooperieren von Natur aus

Mit dieser Theorie startet Joachim Bauer, einer der populärsten Neurowissenschaftler, ins 21. Jhdt, gefolgt von zahlreichen Autoren wie Richard David Precht, die glaubhaft argumentieren, dass es sich nicht lohnt, ein „Egoist“ zu sein. Die nun vorliegende 2. Auflage dieses Buchs greift diese Thesen auf, vertieft sie und entwickelt daraus ein Modell für die Zukunft.

In der heutigen Wirtschaftswelt ist es notwendig zu kooperieren, um erfolgreich Geschäfte zu führen und beständig am Markt zu bleiben. Durch Kooperationen ergeben sich neue Geschäftsideen, Innovationen, kreative Produktlösungen und neue Wege. Kooperationen realisieren all das, was ohne Kooperationspartner um einiges langwieriger, kostenaufwändiger oder gar unmöglich wäre.

Die Natur hat dies bereits lange erkannt, so kooperieren Tiere, zum Beispiel Delfine, Faultiere und Piranhas, um zu überleben. Sich die Strategien der Tierwelt zunutze machen, sie anzupassen für unsere Geschäftswelt und weiterzuentwickeln, davon können Unternehmen, Organisationen, Selbständige, Führungspersonen, Angestellte, Trainer/Berater wie auch Privatpersonen profitieren. Dieses Buch bietet Möglichkeiten, Kooperationen vielfältig zu entdecken, aber es will auch auf mögliche Fallen hinweisen, um daraus geeignete eigene Wege zu entdecken.

Co-operare meint im Lateinischen „zusammenarbeiten“, aber dahinter verstecken sich ungeahnte Möglichkeiten, sich selbst und andere zu entfalten: persönlich wie fachlich.

Kooperationen sind heutzutage nicht nur „nice to have“, sondern fast eine Grundvoraussetzung, um in der Liga der Besten mitzuspielen. Netzwerke, Gruppen und Teams können gelungene Formen sein, die die Methode der Kooperation nutzen. Diese Methode anzuwenden und gelungen umzusetzen, setzt ein hohes Maß an Selbstbewusstheit voraus.

Ich schätze es dringend erforderlich ein, dem ständig steigenden Konkurrenzdruck ein Buch entgegenzusetzen, das Mut macht,

- Kooperationen einzugehen,
- sich auf Kooperationen einzulassen,

- Kooperationen aktiv zu gestalten,
- Kooperationen auch sinnvoll zu beenden und
- eigene Wege für Kooperationen zu entdecken und zu entwickeln.

Den Leserinnen und Lesern wünsche ich viele nützliche Anregungen für die eigenen Kooperationen!

Prof. Dr. Dieter Frey

Ludwig-Maximilian-Universität München, Department Psychologie

Koopernikanische Wende

Im Regierungsprogramm der deutschen Bundesregierung 2009 kommt das Wort „Wettbewerb“ 86-mal vor, das Wort „Kooperation“ 16-mal. Wettbewerb scheint zum Leitwert der Gegenwartsgesellschaft geworden zu sein, obwohl er in keiner Verfassung der Welt bei den Grundwerten aufscheint und von keiner globalen Geistesschule oder Religion als Kernwert gewürdigt wird. „Wettbewerb ist in den meisten Bereichen die effizienteste Methode, die wir kennen“, meinte der Ökonom Friedrich August von Hayek, ohne Belege für diese kühne These vorzulegen. Interdisziplinäre empirische Forschungsergebnisse – von der Spieltheorie zur Neurobiologie, von der Sozialpsychologie bis zur Pädagogik – kommen zu einem anderen Ergebnis: Konkurrenz motiviert zwar, aber schwächer als Kooperation. Der Grund: Während Kooperation über gelingende Beziehungen motiviert, ist der primäre Antriebsfaktor in der Konkurrenz – die Angst. Angst ist ein sinnvoller Motivationsfaktor, wenn Menschen kurzfristig auf der Flucht sind, aber nicht im wirtschaftlichen und zwischenmenschlichen Lebensalltag. Zumal Kooperation stärker motiviert als Wettbewerb und auch menschlicher, spricht – empirisch und ethisch – alles dafür, Wirtschaftsbeziehungen auf systemischer Kooperation aufzubauen. Das erfordert ein Umdenken, eine koopernikanische Wende.

Die Menschennatur steht diesem Wandel nicht entgegen. Unsere Gene zwingen uns zu keiner bestimmten Strategie. Wie wir unsere Ziele erreichen, ob gegen- oder miteinander, darüber lassen sie uns völlige Freiheit. Umso wichtiger ist es, dass die Spielregeln diejenigen Werte belohnen, die Beziehungen, Gemeinschaften und Gesellschaften gelingen lassen. Entsprechend könnten Krieg und Kannibalismus endlich auch zwischen Unternehmen verboten und Zusammenarbeit und Teilen stattdessen belohnt werden. Was hindert uns daran, Märkte emotional und ethisch intelligent zu designen?

Kooperation ist nicht nur besser für das Wohlbefinden, sondern auch für das Selbstwertgefühl. Wessen Wert davon abhängt, dass er/sie besser ist als andere und somit andere schlechter sind als eine/r selbst, baut auf einem gleichermaßen brüchigen wie fragwürdigen psychischen Fundament. Zur Angst, schon morgen die Lead-Position und die damit verbundene Anerkennung zu verlieren, gesellt sich der nagende Neid der Unterlegenen

und „Loser“. Konkurrenz schwächt den Charakter, sie wirkt wie ein Beziehungsgift.

Selbstwert sollte aus dem Inneren kommen, aus den Schätzen, die in uns schlummern und die zu heben wir eingeladen sind. Wenn wir unser Potenzial entfalten, finden wir zu Sinn, Authentizität und Freiheit. Und wenn unsere Beziehungen gelingen, werden wir glücklich. All dies wird durch Kooperation erleichtert und durch Wettbewerb erschwert. „Kooperation ist die Chefarchitektin der Evolution“, schreibt der Evolutionsbiologe Martin Nowak. Der Hirnforscher Gerald Hüther meint: „Die bisherige Wettbewerbsgesellschaft in eine kooperative, verantwortungsbewusste Gesellschaft umzuwandeln ist die attraktivste, innovativste und wichtigste Aufgabe für den Mann von heute und morgen.“ Gehen wir sie alle gemeinsam an!

Christian Felber

Wirtschaftsreformer, Autor des Buchs „Die Gemeinwohl-Ökonomie“

Inhalt

1	Einführung	12
2	Kooperation als Methode	15
2.1	Abgrenzung zu anderen Methoden und Organisationsformen: „Der Clou“	20
2.2	Kriterien für Gewinn bringende Kooperation: „Armageddon“	29
2.3	Wirtschaftlicher Nutzen: „A Beautiful Mind“	34
3	Kooperation aus Sicht der Anderen	41
3.1	Die Sicht der Biowissenschaft: „Deep Blue“	41
3.2	Die Sicht der Spieltheorie: „Wege zum Ruhm“	50
4	Wege zur Kooperation	61
4.1	Das Eisbergmodell: „Im Rausch der Tiefe“	61
4.2	Von der Anpassung zur Autonomie: „Die Farbe des Geldes“	66
4.3	Kooperation aus systemischer Sicht: „Der Koch, der Dieb, seine Frau und ihr Liebhaber“	79
4.4	Die Spirale der Entwicklung: „Eine Frage der Ehre“	89
5	Wege der Kooperation: „Das Schweigen der Lämmer“	103
5.1	Wahl der Kooperationspartner: „Der unsichtbare Dritte“	112
5.2	Bedürfnisse in Kooperationen: „Meerjungfrauen küssen besser“	124
5.3	Die Rolle von Emotionen: „Fire & Ice“	130

5.4	Störungen und Konflikte: „Mr. & Mrs. Smith“	140
5.5	Gesetzliche Grundlagen: „Die Jury“	150
6	Interkulturelle Aspekte: „Red Corner – Labyrinth ohne Ausweg“	154
7	Besonderheiten virtueller Kooperation: „Das Netz“	168
8	Best Practices	173
8.1	Kooperation auf dem Transportsektor	175
8.2	Innerbetriebliche Kooperation	177
8.3	Wie werden 11 Spielertrainer eine Nationalmannschaft?	181
8.4	Kooperationen verleihen Flügel	183
8.5	25 Jahre Gesprächsverhaltenstrainings – Eine Erfolgsgeschichte	187
8.6	Die Wirtschaftsordnung von morgen schon heute gestalten: Die Summer University Alternative Economic and Monetary Systems	189
8.7	Wissenschaftlich kooperieren	191
8.8	Aus Konkurrenz wird Kooperation	195
8.9	Kooperation – Oder die Lust, es einfach zu tun	198
8.10	Wirtschaftliche Schwierigkeiten lindern – Durch Kooperation über die Krise	201
8.11	Niemand macht einen Job besser als ich selbst – Wie Egomanen im Fernsehbereich Kooperationen eingehen ...	203
9	Das Ende von Kooperationen: „Das Beste kommt zum Schluss“	207
10	Dankesworte	212
11	Verzeichnis der GastautorInnen	213
12	Quellennachweis	214
13	Verwendete und weiterführende Literatur	217
14	Stichwortverzeichnis	222

1 Einführung

Die heutige Wirtschaftslage stellt Unternehmer vor große Herausforderungen, vor allem, sich gegenüber Mitbewerbern auch international durchzusetzen. Viele Konkurrenten drängen auf den Markt, und immer wieder gilt es, Alleinstellungsmerkmale zu finden, um sich abzuheben und weiterhin im Geschäft zu bleiben. So geht es nicht nur großen Unternehmen, sondern auch mittelständischen und insbesondere Klein- und Kleinstunternehmern. In Konkurrenz zu treten erfordert viel Energie, immer wieder neue Ideen, Innovationen, großes eigenes Investment, sowie einen sehr guten Überblick über den Markt und seine Anforderungen. Wir Menschen kooperieren von Natur aus, so schreibt Joachim Bauer in einem seiner Bücher, das bedeutet, dass der Mensch in Harmonie leben möchte und die Gemeinschaft mit anderen braucht, um zu überleben. Leider geht diese Überlegung im hektischen Alltag und im gar so harten Konkurrenzkampf oft unter. Wir sind der Überzeugung, dass im aufkommenden Zeitalter, dem 6. Kondratieff (dazu später mehr), es auch darum geht, aus der Konkurrenz hervorzutreten und neue Geschäftsmodelle zu nutzen; und die Methode der Kooperation kann in diesem Zuge als eine sehr gute Grundlage dienen. Dass Menschen sich danach sehnen, in Frieden und Harmonie zusammen zu leben, raus aus der Konkurrenz wollen, sehen wir auch an der aufstrebenden Idee von Christian Felber, der Gemeinwohl-Ökonomie. Menschen streben danach, auch ihre wirtschaftlichen Unternehmungen an sozialen und ethischen Werten wie

- Menschenwürde,
- Solidarität,
- ökologischer Nachhaltigkeit,
- sozialer Gerechtigkeit oder
- Demokratie und Mitbestimmung

auszurichten, um sich ein angenehmes Miteinander zu gestalten. Die vielen Bewegungen, die sich gegen Terrorismus und Kampfaffären richten, zeugen von dem grundsätzlichen Bedürfnis der Menschen, in Kooperationen zu leben.

Dieses Buch wendet sich an alle, die bereits Kooperationen eingegangen sind und Ideen und Anregungen brauchen könnten, ihre eigenen Koope-

rationen zu überdenken und erfolgreich zu gestalten. Es richtet sich auch an jene, die sich bislang ganz dem Motto der Konkurrenz verschrieben haben und neugierig sind, ethisch verantwortungsbewusste Wege für Geschäftsmodelle zu entdecken.

Eine dritte Zielgruppe sind all jene, die Freude daran finden, sich auszuprobieren und es wagen wollen, eine für sie ganz neue Methode zu entdecken, und die bislang noch nie kooperiert haben. Sie werden Anregungen erhalten, wie Sie eine Kooperation beginnen können, wie Sie Kooperationspartner finden können und für welche Aspekte einer Kooperation es hilfreich ist, sie im Auge zu behalten.

Diesem Buch sind zahlreiche kleinere und größere Kooperationen vorausgegangen. Zuerst die Kooperation mit dem Verlag, mit dem Ziel, dieses Buch herauszubringen. Im Weiteren die Kooperation mit allen unseren GastautorInnen, die uns Ihre ganz persönliche Sicht als Dialogkommentar oder ihre Erfahrungen in Form eines Praxisbeispiels zur Verfügung gestellt haben. Und nicht zuletzt unsere eigene Kooperation als AutorInnen dieses Buches, die wir selbst in eigenen Phasen erlebt haben und bei der wir für uns wichtige Erfahrungen machen konnten, die in dieses Buch einfließen. Wie bei einem guten Dokumentarfilm kannten wir am Beginn unserer Recherche die Antworten auf manche Frage, die wir in diesem Buch stellen, noch nicht, aber wir konnten im Laufe unserer Literaturrecherche und unserer zahlreichen Diskussionen mit KollegInnen viele neue Erkenntnisse sammeln und konnten viele Ideen in der Entstehungszeit dieses Buches selbst gut umsetzen. Viele ergänzende Erfahrungen sind nun auch in die 2. Auflage eingeflossen.

Wir haben die Kapitel des Buches mit Filmtiteln überschrieben und greifen immer wieder die Parallele zum Film auf. Einerseits weil wir beide gute Filme mögen, andererseits weil es auch rund um die Filmarbeit gelingende Kooperationen braucht, damit der Film erfolgreich wird, etwa zwischen Regisseur und Produzent oder Produzent und Verleih. Die „direkte“ Arbeit am Film ist zwar nicht grundsätzlich eine Arbeit in Kooperation, sondern mehr eine streng hierarchische – der Regisseur gibt die Richtung vor und trägt auch die Verantwortung. Aber insgesamt zeigt das Thema Film sehr exemplarisch, dass beides gut nebeneinander stehen kann – Kooperation und Hierarchie. Die erläuternden Filmbeschreibungen sind in den meisten Fällen dem Online-Lexikon Wikipedia entnommen.

Wenn wir von Kooperationspartnern sprechen, dann meinen wir einzelne Personen, aber durchaus auch Organisationen und Institutionen, die häufig hinter den Personen stehen.

Was erwartet Sie an Inhalten?

- Wir beginnen (Kapitel 2) mit einer Definition von Kooperation und der Abgrenzung zu anderen Methoden und Organisationsformen, um anschließend mit gleichem Informationsstand mit Ihnen als unserem Leser tiefer in Kooperationen einzusteigen. Dazu gehören auch Überlegungen, wie der Nutzen von Kooperationen aussieht, und die Diskussion über Gewinn bringende Kriterien.
- Wir sprechen über grundlegende Überlegungen aus der Naturwissenschaft (Kapitel 3), um daraus konkrete Anregungen für wirtschaftliche Kooperationen abzuleiten. Hier bekommen Sie Ideen, wie in der Natur kooperiert wird.
- Im Anschluss hieran (Kapitel 4 und 5) werden Sie Perspektiven kennen lernen, aus denen Sie Kooperationen beleuchten können, wie zum Beispiel die systemische Perspektive, aus Sicht der Organisationsentwicklungsphasen oder auch aus Sicht des Modells der Transaktionsanalyse. In Kapitel 5, unserem zentralen Kapitel, stellen wir Ihnen den von uns entwickelten Weg einer Kooperation vor, mit dem wir Sie anregen wollen, Ihren eigenen Weg darauf aufzubauen.
- In Kapitel 6 beleuchten wir beachtenswerte und wichtige Aspekte in Kooperationen, wie die Wahl von Kooperationspartner(n), den Umgang mit Bedürfnissen und Konflikten in Kooperationen und wichtige gesetzliche Rahmenbedingungen, die zu beachten sind. In Kapitel 7 werden diese Aspekte noch ergänzt um die Sicht ins internationale Umfeld, sowie ins virtuelle „Netz“.
- Best-Practice-Beispiele (Kapitel 8) sollen Sie ermutigen, ermuntern, nachdenklich stimmen, anregen und motivieren, selbst auszuprobieren, nachzueifern oder auch Dinge ganz anders zu machen.
- Abschließend beschäftigen wir uns mit dem Ende von Kooperationen, einem wichtigen Aspekt, um daraus für zukünftige Kooperationen zu lernen und sich in guter Art und Weise von seinem Kooperationspartner zu verabschieden und selbst loslassen zu können (Kapitel 9).

Wir selber kooperieren sehr gerne und sind oft bereichert mit Eindrücken, Erfahrungen, neuen Ideen und neuen Menschen. Und aus dieser Leidenschaft ist die Idee für dieses Buch geboren. Angespornt durch die Idee, eigene Kooperationen mit diesem Buch zu vertiefen, haben wir uns entschlossen, unsere Ideen und auch die von Kollegen zusammenzutragen und zu veröffentlichen.

Wir wünschen Ihnen viel Freude und viel Erfolg mit Ihren bestehenden und zukünftigen Kooperationspartnern!

Stefanie Widmann und Martin Seibt

2 Kooperation als Methode

Kooperation, ein viel verwendetes (Un-)Wort. Oft gleichgesetzt mit Zusammenarbeit, Interessensgemeinschaft, Gruppenarbeit, Netzwerk, Teamwork, Gemeinschaftsarbeit. Aber was ist Kooperation konkret?

Wir verstehen Kooperation als eine Methode, ein Vorgehen und nicht als Organisationsform. Für uns bedeutet Kooperation einen Weg, der gemeinsam beschritten wird. Dabei schaffen die Kooperationspartner einen gemeinsamen Nutzen, der von allen Beteiligten akzeptiert wird und damit zu einer tragfähigen Vereinbarung beiträgt. Die Kooperationspartner erleichtern sich dadurch das Erreichen eines gemeinsamen Zieles.

Das Lateinische „cooperatio“ bedeutet Zusammenarbeit und Mitwirkung und findet in Gruppen, Teams, Organisationen statt.

Ein erster Definitionsversuch: Kooperation als ein gemeinsames Tun von Individuen oder Gruppen/Organisationen mit für die beteiligten Seiten Gewinn bringendem Sinn und Nutzen. Ganz nach dem Prinzip „Quid pro quo“, ich gebe und bekomme dafür eine Gegenleistung.

Dabei kommt es nicht nur darauf an, sondern es ist eine erste Bedingung, dass alle beteiligten Kooperationspartner sich einem gemeinsamen Ziel verschreiben, das ohne einen der Kooperationspartner nicht oder erschwert erreichbar wäre. Wir verstehen Kooperation als eine Methode oder ein Mittel und nicht als eine Organisationsform.

Wie sehe ich Kooperationen?

Wenn es um die Frage geht „Wie aufgeschlossen zeige ich mich gegenüber Kooperation?“, werden unsere Mitmenschen sich wohl in überwiegender Zahl positiv äußern und ihre Bereitschaft zu kooperieren nachdrücklich bestätigen. Wer räumt schon freiwillig seinen Hang zur Egozentrik ein?

Und in der Tat, die ‚zwanglosen‘ Kooperationen des Alltags gehen den meisten von uns als soziale Wesen ‚gut‘ von der Hand. Wir ziehen unseren gegenseitigen Nutzen aus gemeinsam gelingender Interdependenz.

Kooperation in der herrschenden Arbeitswelt erweist sich da schon als komplizierter: Immer noch herrscht Dominanz vor Machtbalance, Missachtung statt gegenseitiger Anerkennung, Durchsetzung der eigenen Interessen gegenüber wechselseitiger Verständigungsorientierung.

Die Rollenanforderungen im Berufsleben erscheinen rigide, die Weisungen minuziös, der jeweilige Handlungsspielraum minimal.

Der Erwartungs- und Kostendruck auf die Institutionen und Unternehmen steigt und – so der positive Effekt – fördert die Tendenz hin zur Kooperation. Für die Beteiligten heißt es, ihre Ressourcen zu bündeln, neben anderen Maßnahmen die der marktorientierten Kooperation zu ergreifen und zu pflegen.

Vielfältige Beispiele aus Entwicklung und Forschung sowie der Industrie belegen produktive Kooperation, die wiederum wettbewerbsfähige Innovation generiert. Soll heißen, gelingende Kooperation setzt zu erfüllende Grundbedingungen voraus. Eine davon verlangt Kompetenzen der Kooperationspartner. Zwei weitere repräsentieren sich in menschlich-sozialer und fachlich-professioneller Kompetenz.

Rolf Lindemann, LindemannLeads

Einen anderen Ansatz einer Definition finden Sie bei Christian Felber in seiner Gemeinwohlökonomie. Er definiert Kooperation über die Motivation. Er sagt, Kooperation motiviert über gelingende Beziehung, Anerkennung, Wertschätzung, gemeinsame Zielsetzung und -erreichung, während Konkurrenz primär über Angst und Siegeslust motiviert.

Für die Dauer einer Kooperation vereinbaren die Kooperationspartner eine systemische Vorgehensweise, die sehr unterschiedlich aussehen kann. Wir wollen diese Vorgehensweisen im Folgenden mit Figuren bezeichnen. Wie können diese aussehen?

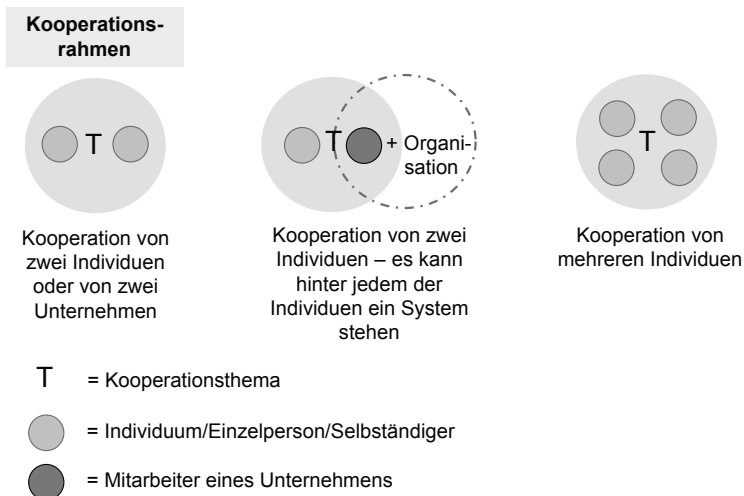


Bild 1 Grundlegende Kooperationsfiguren

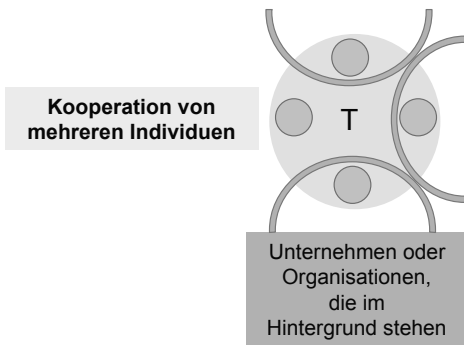


Bild 2 Komplexe Kooperationsfiguren

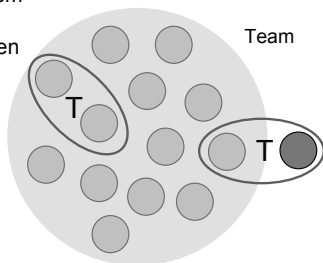
Die allereinfachste und grundlegendste Figur ist sicherlich die Kooperation zwischen zwei Individuen oder zwischen zwei Unternehmen. Wenn es sich um die Kooperation von zwei Individuen handelt, kann sich hinter jeder Person auch eine Organisation oder ein Unternehmen wiederfinden (Bild 1). Es können aber durchaus auch mehrere Individuen oder mehrere Organisationen miteinander kooperieren.

In einer weiteren Kooperationskonstellation können wir uns vorstellen, dass hinter einem der Kooperationspartner ein ganzes System steckt. Dadurch scheint uns gewährleistet, dass u.a. eine größere Finanzkraft, Einfluss und Macht für die Kooperation zur Verfügung stehen können. Demgegenüber werden Absprachen immer notwendiger, Verträge sollten immer ausgefeilter sein, es wird nicht nur komplexer, sondern auch komplizierter. Komplizierter können Kooperationen werden, weil mehr Parteien mitsprechen und mitentscheiden bzw. Einfluss nehmen (Bild 2). Erst recht, wenn die Parteien aus unterschiedlichen Kulturen stammen, aber dazu mehr in Kapitel 7.

Wir werden später noch auf die genaue Abgrenzung zwischen Kooperationen und Teams eingehen, indessen wollen wir schon einmal darauf hinweisen, dass Kooperationen auch aus Teams heraus entstehen können. Denkbar ist, dass zwei Teammitglieder zu einem anderen Thema, das nichts mit ihrem Projekt oder ihrer Teamarbeit zu tun hat, kooperieren – zum Beispiel ein Buch gemeinsam schreiben, eine Weiterbildung anbieten, ein innovatives Produkt gemeinsam erfinden und produzieren...

Gewiss besteht dazu die Möglichkeit, dass ein Teammitglied sich in einer Kooperation Unterstützung holt, um seine Aufgaben im Rahmen der Teamarbeit oder im Rahmen seiner Arbeitspakete im Projekt erfolgreich zu erledigen und zu lösen (Bild 3).

Zwei Teammitglieder
kooperieren zu einem
anderen Thema,
Kooperationsrahmen



Team

Ein Teammitglied holt
sich zu seinem Thema
Unterstützung durch
eine Kooperation von
außen

**Kooperation ausgehend
von einem Team**

T = Kooperationsthema

● = Teammitglied

● = Externer

Bild 3 Kooperation aus Teams heraus

Wie definiere ich Kooperation?

Kooperation definieren ist doch ganz einfach – da hat man doch so seine Vorstellung und da fallen mir ja gleich die vielen selbst mal eingegangenen Kooperationen ein – mit anderen Instituten, Personen. Und da blitzen die Gedanken wieder auf, als die Kooperation beendet war: „War gut“, „nie wieder“, „ganz schön über den Tisch gezogen worden“, „was hab ich jetzt davon gehabt“, „außer Spesen nichts gewesen“...

Das ist leicht, wenn zwei Baugesellschaften kooperieren, um einen großen Auftrag durchführen zu können, das mag auch noch gut angehen, wenn zwei Entwicklungsabteilungen gemeinsam ein Produkt entwickeln, das dann getrennt auf den Markt gebracht wird.

Der Zusammenschluss, um Ressourcen zu bündeln, heißt immer auch Souveränität aufgeben und verlangt von den Kooperationspartnern, auf gleicher Augenhöhe zu agieren.

So hat jede Kooperation zwar die Chance, Energien zu potenzieren, jedoch auch das Risiko, Balance zwischen den Kooperationspartnern zu halten. Es ist das Wir, das Gemeinsame, das zu spüren sein soll: Das ist die Grundvoraussetzung für gelungene Kooperation.

Mit dem Sprichwort „Der kluge Egoist kooperiert ...“ kann ich nun wahrlich nichts anfangen. Hüte dich vor diesen Personen.

Heinrich Salfenauer, keytrain, Beratungs- und Trainingsunternehmen

Wie viele Kooperationspartner verträgt eine Kooperation?

Nach diesen Figuren scheinen uns zwei bis maximal vier Hauptagierende sinnvoll, wobei durchaus im Hintergrund mehrere Personen mit handeln können. Und dann ist noch die Frage zu klären: Wer führt die Kooperation?

Aus unserer Sicht braucht es statt einer klaren Hierarchie ein klares Ziel, welches in gegenseitiger Kommunikation gut ausgehandelt sein soll. Das bedeutet im Sinne der Gleichberechtigung, die Inhalte genau ausdiskutieren und sich durch Worte überzeugen. Genügend warnende Beispiele haben gezeigt, dass die Kooperation mehr einer Übernahme ähnelt, wenn ein Kooperationspartner die vermeintliche Führung behält. Aus unserer Sicht unterstützen folgende kommunikativen Aspekte das Gelingen einer Kooperation, ohne dass hierarchische Führungsansprüche geltend gemacht werden müssen. Sie sind dem Verständigungsprinzip in Argumentationen von Josef Kopperschmidt entnommen, weil wir meinen, ähnlich wie in der Argumentation geht es in Kooperationen darum, seinen Gesprächspartner zu überzeugen, ihn zu gewinnen und im Dialog gemeinsam mit ihm die Kooperationsinhalte auszuhandeln und nicht qua seiner Autorität oder Führungsfunktion zu bestimmen.

Bedingung gelingender Kooperation¹

- Mitspracherecht aller Betroffenen/Beteiligten
- Redefreiheit
- Sicherung von Meinungsvielfalt
- Symmetrische Kommunikationschancen
- Ächtung aller Gewalt
- Überzeugungsbereitschaft

Wir sind der Meinung, Kooperation ist eine Methode, die der gegenseitigen Verständigung dient und voraussetzt, dass die Beteiligten sich als gleichberechtigte Partner erleben, dabei an Meinungsaustausch und auch an Meinungsvielfalt interessiert sind und sicherstellen, dass innerhalb ihrer Kooperation alle Beteiligten Mitspracherecht haben.

Wir wollen im folgenden Kapitel einen Schritt weiter gehen und uns mit der Abgrenzung zu anderen Formen der Zusammenarbeit beschäftigen.

2.1 Abgrenzung zu anderen Methoden und Organisationsformen: „Der Clou“

Die Abgrenzung zu anderen Formen der Zusammenarbeit erfahren wir als eine der schwierigsten Fragen in unserem Buch. Einer unserer Kollegen stellte während einer Diskussion diese Fragestellung in Zweifel: „Ihr wollt Kooperation von Team unterscheiden? Na, dann wünsche ich Euch viel Spaß!“

Der wahre Kern dieser ironischen Bemerkung liegt darin, dass in der gängigen Literatur Kooperation oft gleichgesetzt wird mit Organisationsformen. Das halten wir für vorschnell und bewerten es als irreführend. Wir unterscheiden Methode und Organisationsform in unserem Buch. So sehen wir ein Team als eine Organisationsform, die Zusammenarbeit im Team als eine Methode, die Anteile von Kooperation enthält.

In der Ganoven-Komödie *Der Clou* aus dem Jahre 1973 mit der Starbesetzung Paul Newman, Robert Redford und Robert Shaw geht es darum, dass zwei Trickbetrüger (Robert Redford und Paul Newman) kooperieren, um sich wirkungsvoll an dem größten Gangsterboss (Robert Shaw alias Lonnegan) eines Syndikats in New York und Chicago zu rächen. Da Lonnegan nicht mit einfachen Tricks zu überlisten ist, entwickeln die beiden einen komplizierten Plan und benötigen zunächst Kapital für den entscheidenden Schlag, das sie Lonnegan aus seiner Brieftasche stehlen. Mit diesem Geld kauft sich der eine der beiden (Paul Newman) in ein Pokerspiel mit dem Gangsterboss ein und gewinnt aufgrund von Falschspiel. Der andere (Robert Redford) weist Lonnegan auf den Betrug hin und gewinnt so das Vertrauen des Gangsterbosses. Mit diesem Vertrauen überzeugt er Lonnegan, in Pferdewetten zu investieren, um sich an Paul Newman zu rächen. Derweil bauen die beiden Trickbetrüger ein fingiertes Wettbüro auf. Der Film geht in vielen Verwicklungen, aber hochspannend weiter. Das Drehbuch gestaltet sich komplex und so auch die Kooperation, die die beiden aufbauen. Es braucht Konzentration, aber vor allem eine klare Zielorientierung, um dem Film und somit auch der Kooperation folgen zu können.

So braucht es auch eine klare Zielorientierung und Konzentration in Kooperationen, wie auch in anderen Formen der Zusammenarbeit wie Interessensgemeinschaften, Gruppenarbeit, Netzwerk, Teamwork, Gemeinschaftsarbeit – wahrscheinlich lassen sich noch weitere Begrifflichkeiten finden.

Warum ist es aus unserer Sicht wichtig, diese Formen zu unterscheiden? Als Grundvoraussetzung, eine gute, erfolgreiche und nachhaltige Kooperation gestalten zu können, sehen wir die Bewusstheit, in welcher Form der Zusammenarbeit man sich bewegt, um sich damit für eine dieser Me-

thoden ausdrücklich entscheiden zu können. Sich gemeinsam für eine dieser Formen zu entschließen, entscheidet auch über den Grad der Verbindlichkeit im Rahmen der Zusammenarbeit. Klarheit und Transparenz über die Form der Zusammenarbeit fördern das Verständnis der eigenen Rolle, was kann und will man in einer Kooperation leisten oder wann sollte man eine Mitarbeit in einer Kooperation auch ablehnen und Grenzen ziehen?

Mögliche Gründe für Ablehnung oder Grenzen können sein:

- sich bewusst für eine Form der Zusammenarbeit zu entscheiden, um die Konsequenzen zu tragen
- die richtige Methode für den Zweck bewusst auswählen
- die Komplexität von Kooperation besser zu verstehen
- eine Kooperation zielführend zu gestalten
- mögliche Fallen von vornherein zu umgehen.

Gerade in der Abgrenzung zur Arbeit im Team ist uns deutlich geworden, dass viele Faktoren gleich oder ähnlich sind, und doch grenzen sich diese beiden Formen der Zusammenarbeit ab. Wo und wie sich Kooperation von den anderen Formen abgrenzt, das werden wir in den nächsten Schritten herleiten. Wir wünschen dabei sehr wohl noch einen offenen Raum zur Diskussion und mit Sicherheit werden auch nicht alle Aspekte bis zur Vollständigkeit erfasst sein.

Ein erster Versuch zur Abgrenzung könnte sein, all diese Formen entlang einer Komplexitätslinie zu ordnen, von Networking über Gruppenarbeit bis zu Teamarbeit und Kooperation. Entlang dieser Richtung steigt die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit, die Komplexität hingegen nimmt ab (Bild 4).

Unter Verbindlichkeit verstehen wir das Einverständnis und die Einwilligung oder das Einlassen auf den Geschäftspartner. Anders formuliert kann es die Verpflichtung dem Partner gegenüber sein, für Entscheidungen gerade zu stehen oder auch finanzielle Entscheidungen mit zu tragen. Dies ist beim Networking nicht gegeben. Bei einer Gruppenarbeit trägt man wohl an der Gesamtverantwortung für das Ergebnis mit, während bei einer Teamarbeit die Verantwortung und die Verpflichtung jedes Einzelnen bereits stärker zunehmen. Am stärksten ist die Verbindlichkeit sicher im Rahmen einer Kooperation ausgeprägt, insofern, dass ich für meinen Kooperationspartner und für die gemeinsam getragenen Entscheidungen einstehe.