

Harald Payer

Erfolgsfaktor K

Formen und Merkmale von Kooperation

Konkurrenz ist das dominante Prinzip der globalisierten Welt! Unser tägliches Leben scheint fast völlig darauf ausgerichtet zu sein. Nahezu alles wird an Wettbewerbsfähigkeit, Konkurrenzvorteilen, Marktanteilen, Rangordnungen, Bestzeiten, Benchmarks und ähnlichen Leistungskennzahlen gemessen. Wirklich alles? Oder übersehen wir möglicherweise, dass es neben dem Gegeneinander auch noch ein Miteinander gibt? Ein Miteinander, das zumindest in gleicher Weise geeignet ist, für Fortschritt, Entwicklung und Zufriedenheit zu sorgen? Konkurrenz und Kooperation sind enger miteinander verbunden, als dies auf den ersten Blick erscheinen mag. Der finnische Rennfahrer und zweifache Formel-1-Weltmeister Mika Häkkinen, also jemand, dem Konkurrenz sehr vertraut ist, hat dazu gemeint: „Du gewinnst nie allein. An dem Tag, an dem du was anderes glaubst, fängst du an, zu verlieren.“

KOOPERATION IST IMMER UND ÜBERALL

Reden wir über Kooperation, denken wir meist an Zusammenarbeit, Arbeitsteilung, Teamwork, Synergieeffekte, Wechselseitigkeit, Projekte, Allianzen, Unterstützung, Vertrauen, Harmonie, Partnerschaft, Beziehung, Empathie, Selbstlosigkeit, Solidarität und Ähnliches. Kooperation ist positiv besetzt, löst meist Gedanken und Gefühle der Verbundenheit und wechselseitigen Unterstützung aus. Kooperation ist jedenfalls eine grundlegende Erfahrung, die wir schon von frühem

Kindesalter an in unterschiedlichen Formen und Intensitäten machen. Der Biomathematiker Martin Nowak (*Nowak/Highfield 2013*) geht davon aus, dass es die Welt, wie wir sie heute kennen, ohne Kooperation gar nicht gäbe. Seit Jahren erforscht er die Entstehung von Kooperation bei Zellen, Tieren und Menschen und kommt zu dem Schluss, dass Kooperation neben Mutation und Selektion der dritte wesentliche Treiber der Evolution ist. Während Mutation und Selektion ein Wettbewerbsszenario erzeugen, bei dem es darum geht, sich besser als die anderen fortzupflanzen, bedeutet Kooperation im Gegenteil, die eigene Fitness zu reduzieren, um die Fitness von anderen zu erhöhen, denn mit Wettbewerb allein kann man nicht alles erreichen. Wir brauchen einander, um Erfolg zu haben. Um anspruchsvolle Ziele zu erreichen und komplexe Strukturen aufzubauen, bedarf es der Kooperation. Der Mediziner und Psychotherapeut Joachim Bauer (*2008*) kommt in seinen Forschungsarbeiten zu dem gleichen Ergebnis, dass der Mensch nicht primär auf Egoismus und Konkurrenz eingestellt ist. Ausgehend von aktuellen neurobiologischen Erkenntnissen weist er darauf hin, dass das menschliche Handeln mindestens ebenso durch das Streben nach Zuwendung, Wertschätzung und Gemeinschaft motiviert ist. Das Gehirn belohnt gelungene zwischenmenschliche und soziale Beziehungen mit der Ausschüttung von Botenstoffen, die positive Gefühle und Gesundheit erzeugen und somit die Motivation für altruistische Verhaltensweisen hervorbringen – sofern sie nicht durch dauerhafte Ausgrenzung und Aggression sukzessive wieder verloren gehen. Ähnlich argumentiert auch der Verhaltensforscher Frans de Waal (*2011*), dass die Menschen in hohem Maße aufeinander angewiesen sind. Alle Menschen bedürfen im Laufe ihres Lebenszyklus als Kinder, Jugendliche, Beziehungspartner, Erwerbstätige, Kranke, Alte der Unterstützung

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über verschiedene Formen von Kooperation in Wirtschaft, Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Anhand einiger weniger Merkmale werden die Gemeinsamkeiten und Unterschiede von Kooperationen dargestellt und Leitfragestellungen für ihre erfolgreiche Gestaltung abgeleitet.

Harald Payer, Dr.

Geschäftsführer der ÖAR GmbH, Organisations- und Strategieberatung, payer@oear.at, www.oear.at



durch andere. Kooperation zum wechselseitigen Vorteil ist ein Grundbaustein menschlicher Existenz. Menschen sind vor allem Herdentiere, also soziale Wesen, die sich entweder als hochkooperativ beschreiben lassen und bemüht sind, egoistische Triebe in den Griff zu kriegen, oder als extrem kompetitive Tiere, die trotzdem um Ausgleich bemüht sind – weil sie ansonsten als Art nicht überlebensfähig wären.

Anreize zu gemeinsamen Lösungen hat es also schon immer gegeben, und die Formenvielfalt an Vereinbarungen, Methoden und Vorgangsweisen, die sich dabei herausgebildet hat, ist schlichtweg unüberschaubar. Kooperationen reichen von kleinen Projekten wie beispielsweise der Planung des gemeinsamen Urlaubs bis zur strategischen Allianz großer Automobilhersteller bei der Entwicklung neuer Fahrzeugtypen. Sie können von kurzer Dauer sein, wie etwa die gemeinsame Vorbereitung einer Gruppe mehr oder weniger motivierter Jugendlicher auf ihre nächste Mathematikarbeit, oder über historisch lange Zeiträume von einer zur nächsten Generation weitergegeben werden. Solche über viele Generationen verstetigten Kooperationen ermöglichen die gemeinsame Bewirtschaftung öffentlicher Güter (*Ostrum 2011*) wie beispielsweise Hochgebirgsalmen in den Alpen, den dauerhaften Erhalt von Bewässerungssystemen auf Bali oder die Deichbewirtschaftung der Ostseeküste zum Schutz vor den immer wiederkehrenden Sturmfluten.

Kooperationen finden sich in praktisch allen Gesellschaftsbereichen. Politische Parteien gehen Regierungskoalitionen ein, um sich Einfluss und Macht zu teilen. Gemeinden stimmen ihre Flächenwidmung ab, um für eine attraktivere Betriebsansiedlung in ihrer Region zu sorgen. Benachbarte Staaten gründen Wirtschafts- und Währungsunionen. Städte gründen Städtepartnerschaften, um sich kulturell und wirtschaftlich auszutauschen.

Menschen nehmen an Selbsthilfegruppen teil, um einander in Krisensituationen zu unterstützen. Eltern organisieren sich in der Nachmittagsbetreuung ihrer heranwachsenden Schulkinder. Nachbarn beginnen ein gemeinsames Projekt zur Revitalisierung der Grünflächen ihrer Hinterhöfe. In Stadtentwicklungsprojekten arbeiten mehrere Abteilungen der Stadtverwaltung unter Beteiligung von Bürger/-innen zusammen, um die Neugestaltung von Industriebrachen zu koordinieren. Landwirtschaftsbetriebe organisieren den gemeinsamen Vertrieb ihrer Erzeugnisse auf Bauernmärkten. Die Regionalmanagementbüros eines Bundeslandes versuchen, in einem gemeinsamen Strategieprozess ihre gemeinsame Positionierung gegenüber Auftraggebern und relevanten Zielgruppen zu finden. Spitäler stimmen ihre Angebotsprofile ab, um Kosten zu senken und gleichzeitig die Qualität ihrer medizinischen Dienstleistungen zu verbessern. Hochschulen gehen Kooperationen ein, um den Austausch ihrer Student/-innen zu fördern. Wissenschaftler/-innen aus verschiedenen Fachdisziplinen reichen einen gemeinsamen Antrag zur Förderung eines interdisziplinären Forschungsprojekts ein. Supervisor/-innen gestalten ihren gemeinsamen Erfahrungsaustausch, um voneinander und miteinander zu lernen.

Besondere Bedeutung hat das Prinzip der Kooperation in der Wirtschaft gewonnen. Der tief greifende Strukturwandel der vergangenen Jahrzehnte mit den bekannten Effekten wie steigendem Innovationsdruck, kontinuierlicher Verflachung von Hierarchien, globaler Vernetzung durch neue Informations- und Kommunikationstechniken und der wachsenden Durchlässigkeit von Organisationsgrenzen hat dem Thema **Kooperation sowohl innerhalb des einzelnen Unternehmens als auch in der Arbeitsteilung zwischen den Unternehmen** eine neue Qualität verliehen. In den Unternehmen



Abbildung: Kooperationsformen zwischen Autonomie und Ergebnisoffenheit

ist dies vor allem an den vielen flexiblen Formen von Teamarbeit und Projektorganisation und der damit einhergehenden Durchsetzung kooperativer Elemente in sowohl Führungsstrukturen als auch Führungsstilen zu beobachten. Und auch zwischen den Unternehmen sind Kooperationen zum täglichen Geschäft in praktisch allen Branchen geworden. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Unternehmenskooperationen wird vermutlich völlig unterschätzt. Kooperationen können in vielerlei Hinsicht eine sinnvolle Alternative zur drohenden Fusion oder zum aussichtslosen Einzelkämpfertum sein. Sie helfen zum Beispiel, in der Form von Einkaufsgemeinschaften die Beschaffungskosten zu reduzieren. Sie multiplizieren das kreative Potenzial und

»Kooperationen sind in hohem Maße eine Vereinbarung unter Unsicherheit. Im Unterschied zu herkömmlichen Tauschgeschäften wie etwa Liefervereinbarungen von Leistung gegen Geld ...

minimieren gleichzeitig das Risiko bei der Entwicklung neuer Verfahren, Dienstleistungen und Produkte, und sie ermöglichen Entwicklungs- und Leistungserstellungsprozesse, die von ihrer Größenordnung und Komplexität her für ein einzelnes Unternehmen schlicht nicht machbar wären. Bauprojekte, Filmproduktionen, Sportveranstaltungen, die Entwicklung des Airbus oder neuer Antriebssysteme in der Fahrzeugindustrie wären ohne Kooperation zwischen mehreren Unternehmen

entlang der relevanten Wertschöpfungsketten völlig undenkbar. Ein einzelnes Unternehmen verfügt nicht annähernd über alle Kompetenzen, die solche Großprojekte erfordern. Unternehmensübergreifende Kooperationen werden unabhängig von der Betriebsgröße gesucht. Nicht nur die kleinen mittelständischen Betriebe suchen die Kooperation auf allen Ebenen, um gegen die mächtige Konkurrenz der großen Player bestehen zu können, auch die großen Player selbst gehen mit teilweise beträchtlichem Aufwand Joint Ventures miteinander ein.

Die Liste der Kooperationsbeispiele aus der Praxis ließe sich noch lange fortsetzen. Zugleich zeigt die große Formenvielfalt, wie viele Möglichkeiten der Differenzierung denkbar wären. Kooperation ist nicht gleich Kooperation. Sind etwa Bietergemeinschaften in der Consultingbranche überhaupt vergleichbar mit zum Beispiel der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zur Schonung von Fischbeständen in der Nordsee oder mit den jüngsten Preisabsprachen in der Bankwirtschaft? Und wenn doch, was sind die besonderen Merkmale von Kooperation? Was ist ihr gemeinsamer Nenner?

KOOPERATION IST MEHR ALS EIN TAUSCHGESCHÄFT

Schon die Sprachherkunft von Kooperation (lat. cooperatio = Zusammenwirkung, Mitwirkung) weist darauf hin, dass es um mehr geht als um ein einfaches Tauschgeschäft. Eine in der Fachliteratur weitverbreitete Definition lautet, dass es sich bei Kooperation um das arbeitsteilige Zusammenwirken der Handlungen zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme zum Zweck einer besseren Zielerreichung handelt. Nach dem Motto „Gemeinsam sind wir stärker“ bringt jeder an einer Kooperation beteiligte Akteur besondere Fähigkeiten ein, um so von der Zusammenarbeit mit anderen Akteuren zu profitieren. In dieser und ähnlichen Definitionen sind alle wesentlichen Merkmale enthalten, die Kooperationen einerseits von einfachen Liefervereinbarungen und andererseits von unüberschaubaren Netzwerkbeziehungen unterscheiden:

- gemeinsames Ziel,
- Vereinbarung unter Unsicherheit,
- definierte Anzahl beteiligter Akteure,
- Orientierung an Stärken,
- partielle Kopplung und
- ihre Konstituierung als soziales System.

Zunächst sind die Partner/-innen durch ein **gemeinsames Ziel** verbunden, das sie jeweils einzeln für sich allein nicht erreichen können – oder meinen, nicht allein zu erreichen. Es mag vielleicht trivial erscheinen, dass Kooperationen einem gemeinsamen Ziel folgen. Doch die Praxis zeigt regelmäßig, dass ein gemeinsames Verständnis darüber oft gar nicht so einfach herzustellen ist. Viele Bemühungen zur Zusammenarbeit scheitern deshalb schon in ihrer frühen Startphase. Gelingt es dennoch, sich zum Konsens über die gemeinsame Zielsetzung durchzuringen, soll die gemeinsame Leistungsfähigkeit größer werden als die Summe der einzelnen Leistungen. Darin besteht der Mehrwert einer Kooperation, häufig auch als Synergieeffekt bezeichnet. Der Begriff stammt ursprünglich aus dem Griechischen und bezeichnet das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von „sich gegenseitig fördern“. Allerdings, und das ist gerade das Besondere an Kooperationen, stellt sich dieser Mehrwert selten von allein ein, es gibt keine Garantie dafür. Es handelt sich zunächst lediglich um einen potenziellen Synergieeffekt, der sich erst durch schrittweises Einlassen aufeinander und wechselseitiges Handeln einstellt. Kooperationen sind in hohem Maße eine **Vereinbarung unter Unsicherheit**. Im Unterschied zu herkömmlichen Tauschgeschäften wie etwa Liefervereinbarungen von Leistung gegen Geld, bei denen den Beteiligten in der Regel sehr klar ist, was sie für ihre Leistung bzw. ihr Geld erhalten, haben die an einer Kooperation beteiligten Partner/-innen keine vergleichbare Sicherheit darüber, ob sich ihre Erwartungen im Hinblick auf das gemeinsam gesetzte Ziel erfüllen werden. Das Ergebnis kann nicht eingeklagt werden. Ob die Kooperation gelingt, wird sich erst im praktischen Zusammenarbeiten erweisen. Kooperationen haben somit stets einen mehr oder weniger experimentellen, ergebnisoffenen Charakter.

Vertrauen ist daher eine der wichtigsten Zutaten erfolgreicher Kooperation. Vertrauen hat den Charakter eines Vorschusses, den berühmten „Mut zum ersten Schritt“, dessen Laufzeit mit jeder positiven Bestätigung verlängert wird oder, umgekehrt, mit jeder unerfüllten Erwartung rasch sein Ende findet. Die Absicht, mit anderen Akteuren zu kooperieren, ist stets – bewusst oder unbewusst – mit dem Ziel verbunden, die Risiken einer komplexen Umwelt zu reduzieren. Vertrauen hilft, Unsicherheiten zu verringern. Vertrauen kann die Komplexität gemeinsamen Handelns bzw. Handlungswollens reduzieren (Luhmann 2000). Dabei

braucht es Vertrauen auf mehreren Ebenen: das Vertrauen zu sich selbst („Wer nicht an sich selbst glaubt, dem glaubt auch sonst niemand“), das Vertrauen zu den Partner/-innen und das Vertrauen zur Kooperation als Ganzes. Vertrauen setzt eine optimistische Grundhaltung („positives Denken“) voraus, konkret die Bereitschaft, die eigenen Schwächen und die Schwächen der

»**Vertrauen ist eine der wichtigsten Zutaten erfolgreicher Kooperation. Vertrauen kann dauerhaft nur entstehen, wenn die beteiligten Akteure bereit sind, sich zu öffnen, zu zeigen, was sie können und was sie nicht können.**

Partner/-innen zu akzeptieren sowie die eigenen Stärken und die Stärken des Gegenübers in den Mittelpunkt des Interesses zu stellen. Weiter braucht Vertrauen ein angemessenes Maß an Transparenz. Vertrauen kann dauerhaft nur entstehen, wenn die beteiligten Akteure bereit sind, sich zu öffnen, zu zeigen, was sie können und was sie nicht können. Dabei geht es gar nicht um vollständige, sondern um funktionale Transparenz, also jenes notwendige Maß an Transparenz, das für die Anbahnung und Aufrechterhaltung einer Kooperationsbeziehung erforderlich erscheint. Was für die anderen sichtbar und zugänglich ist, was allen Mitwirkenden gemeinsam bekannt und verständlich ist, spannt den „Möglichkeitsraum“ des gemeinsamen Handelns auf.

Um die Unsicherheit von Kooperationen gering zu halten, entwickeln die Beteiligten sehr unterschiedliche Strategien. Eine mögliche Strategie, die insbesondere in unternehmensübergreifenden Projekten häufig praktiziert wird, sind sogenannte Kooperationsverträge, also mehr oder weniger sanktionierbare Vereinbarungen über angestrebte Ergebnisse und verbindliche Beiträge der einzelnen Parteien. Die Grenze zum Tauschgeschäft ist hier fließend, und das große Handicap solcher Vereinbarungen besteht meist im Verlust von Spielräumen für das gemeinsame Experimentieren. Eine andere, weit aus einfacher zu praktizierende Strategie ist es, die Anzahl der Kooperationspartner/-innen gering zu halten. Je überschaubarer die Anzahl der Beteiligten ist, umso tendenziell geringer wird das Risiko von Konflikten und Misserfolgen. Professionell geführte Kooperationen zeichnen sich daher durch ihre **klar definierte**

Fragen in Bezug auf das eigene System	Fragen in Bezug auf die Kooperationspartner/-innen
Was erwarte ich von der Kooperation? Welchen Nutzen soll sie mir bringen?	Was erwarten meine Partner/-innen von der Kooperation?
Was sind meine eigenen Stärken? Durch welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) kann ich die Kooperation in besonderer Weise unterstützen und produktiv werden lassen?	Was sind die Stärken meiner Partner/-innen? Durch welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) können sie Kooperation in besonderer Weise unterstützen und produktiv werden lassen?
An welchen Stärken meiner künftigen Partner/-innen bin ich besonders interessiert?	An welchen meiner Stärken sind die künftigen Partner/-innen besonders interessiert?
Habe ich ausreichend Vertrauen zu meinen Kooperationspartner/-innen?	Haben meine Kooperationspartner/-innen ausreichend Vertrauen zu mir?
Was sind meine Schwächen? Wodurch kann ich die Kooperation gefährden?	Was sind die Schwächen meiner Partner/-innen? Wodurch können sie die Kooperation gefährden?
Was bin ich bereit, in die Kooperation einzubringen (Zeit, Wissen, Beziehungen, Kapital etc.)?	Was sind die anderen bereit, in die Kooperation einzubringen (Zeit, Wissen, Beziehungen, Kapital etc.)?
Wie viel Autonomie verliere ich durch die Kooperation? Wie viel Unabhängigkeit bin ich bereit zugunsten der Kooperation aufzugeben?	Wie viel Autonomie verlieren die anderen durch die Kooperation? Wie viel Unabhängigkeit sind sie bereit, zugunsten der Kooperation aufzugeben?
Ist die Kooperation der einzige mögliche Weg, um das angestrebte Ziel bzw. den erwarteten Nutzen zu erreichen – oder gibt es auch andere (einfachere, risikoärmere) Möglichkeiten?	

Checkliste für die
Prüfung von
Kooperations-
beziehungen

Anzahl von Partner/-innen aus. Alle Beteiligten haben Klarheit darüber, wer an der Kooperation teilnimmt und wer nicht, wer welche Stärken einbringt und mit welchen Beiträgen man zumindest ungefähr rechnen kann.

Weiter zeichnen sich Kooperationen dadurch aus, dass sich die Mitwirkenden in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren jeweiligen Stärken orientieren – und zwar sowohl an den Stärken der anderen als auch an den eigenen. Der erwartete Mehrwert der Kooperation entsteht erst in der spezifischen Zusammensetzung von besonderen Fähigkeiten, Kompetenzen, Erfahrungen und Ressourcen. Mit dieser für Kooperationen typischen **Orientierung an Stärken** eng verbunden ist auch die mehr oder weniger **partielle Kopplung der Beteiligten**. Sie bringen ihre für die konkrete Zielerreichung erforderlichen Stärken bzw. Ressourcen ein, aber nicht mehr und schon gar nicht sich selbst als Ganzes. Diese lediglich partielle Kopplung ist der Indikator für die Autonomie bzw. Abhängigkeit im gemeinsamen Handeln. Je mehr Autonomie verloren geht, umso mehr verändert sich eine Kooperation in Richtung Fusion.

Kooperationen, wollen sie erhalten bleiben, vermeiden daher den uneingeschränkten Zugriff auf sämtliche Fähigkeiten und Stärken der einzelnen Partner, um deren Eigenständigkeit und potenzielle Synergiebeiträge zu erhalten. Spätestens an dieser Stelle zeigt sich in der Praxis oft sehr deutlich, dass die Entscheidung zugunsten einer Kooperation selten die Option einer friedlichen Harmonisierung bedeutet, sondern vielmehr mit handfesten Kosten-und-Nutzen-Überlegungen und einem entsprechend hohen Konfliktpotenzial verbunden ist. Denn Kooperationen öffnen stets die Tür zu allen übrigen Kompetenz- und Ressourcenvorteilen der Partner/-innen, die außerhalb der wie auch immer vereinbarten „sphere of cooperation“ nun potenziell zugänglich werden. Die Grenzen zwischen Kooperation und Konkurrenz sind fließend. Gary Hamel und Coimbatore Krishnarao Prahalad (1989), die beiden Väter des Konzepts der Kernkompetenzen, haben diese Paradoxie von Kooperation folgendermaßen zusammengefasst:

- **Kooperation ist Konkurrenz in anderer Form:** Erfolgreiche Unternehmen vergessen nicht, dass es

ihre Partner vielleicht darauf abgesehen haben, sie zu entwaffnen.

- **Harmonie ist nicht der wichtigste Maßstab für den Erfolg von Kooperation:** Gelegentliche Konflikte sind ein Zeichen guter Zusammenarbeit – und: Nicht alle Kooperationen sind auf Dauer für beide Seiten von Vorteil.
- **Kooperation hat Grenzen:** Erfolgreiche Unternehmen definieren explizit und regelmäßig, welche Informationen ausgetauscht, welche Fähigkeiten und Technologien zugänglich gemacht werden, und überwachen, was der Partner verlangt und einhält.
- **Dem Lernen vom Partner kommt überragende Bedeutung zu:** Jede Kooperation ist ein potenzielles Fenster zu den besonderen Fähigkeiten des Partners. Schließlich verfügen Kooperationen ebenso wie Organisationen über eine strukturelle wie auch prozessuale Dimension. Kooperationen sind zwar, anders als Organisationen, zeitlich befristet und orientieren sich daher nicht primär an ihrer dauerhaften Bestandsicherung sondern vielmehr an ihrer gemeinsamen Zielerreichung. Für die Dauer der Zusammenarbeit entsteht dabei ein **neues, eigenständiges soziales System** mit einer Systemgrenze, die kommuniziert werden kann, seinen jeweils besonderen Zuständigkeiten, Abläufen, Verteilungsmustern bis hin zu den üblichen Unberechenbarkeiten in der Interaktion zwischen Menschen – mit erheblichen Konsequenzen für seine Gestaltung und Steuerung. Im Unterschied zur Logik der Organisation erfordert die Logik der Kooperation (GIZ 2009) eine völlig andere Form der Steuerung, die der Auswahl der Kooperationspartner/-innen und deren Zusammenspiel und gemeinsamer Zielerreichung besondere Aufmerksamkeit widmet. Die für Organisationen typische Steuerung über hierarchische Entscheidungen ist dafür nicht mehr geeignet. In Kooperationen auf Augenhöhe werden Delegation und Weisung unbrauchbar. Stattdessen werden Kooperationsprojekte über gemeinsame Entscheidungen, also über **Verhandlung und Vereinbarung**, zu ihrem erfolgreichen Abschluss geführt.

KOOPERATION IST HARTE ARBEIT

Hat man einmal damit begonnen, sich näher mit den besonderen Eigenschaften von Kooperationssystemen zu beschäftigen, wird rasch klar, dass ihre erfolgreiche Umsetzung sehr viel Aufmerksamkeit, Ausdauer, Fingerspitzengefühl und profunder Menschenkenntnis erfordert. Kooperation kann zwar vieles möglich machen,

ist aber nicht gerade ein gemütlicher Spaziergang. Was braucht es also, um den Erfolgsfaktor Kooperation in Wert zu setzen und vielversprechende Ideen zur Zusammenarbeit tatsächlich zum Erfolg zu führen? Der große

»In Kooperationen auf Augenhöhe werden Delegation und Weisung unbrauchbar. Stattdessen werden Kooperationsprojekte über gemeinsame Entscheidungen, also über Verhandlung und Vereinbarung, zu ihrem erfolgreichen Abschluss geführt.

Markt der Managementliteratur bietet dafür bereits eine beachtliche Anzahl an Publikationen zum Thema des Managements und der Steuerung von Kooperationen an. Der gemeinsame Nenner der meisten dieser theoretischen Modelle und praktischen Erfahrungsberichte lässt sich im Wesentlichen auf fünf Aufgabenbereiche für die erfolgreiche Steuerung von Kooperationsprojekten zusammenfassen:


- **Zielfindung und Auswahl der Partner/-innen:** Was ist unser Ziel, und wen brauchen wir, um es zu erreichen?
- **Strategieentwicklung:** Welchen Weg schlagen wir ein, um dieses Ziel zu erreichen?
- **Aufgaben- und Ressourcenteilung:** Worin bestehen die einzelnen Beiträge zur Zielerreichung, und wie werden sie aufeinander abgestimmt? Wer ist wofür zuständig? Wer macht was und mit wem? Wer steuert wie viel Geld, Zeit und Know-how bei?
- **Spielregeln der Zusammenarbeit:** Welche Vereinbarungen brauchen wir, um gemeinsam handlungsfähig zu werden und zu bleiben? Wie treffen wir gemeinsame Entscheidungen und bringen sie zur Umsetzung?
- **Selbstbeobachtung und Lernen:** Wie können wir die Zusammenarbeit laufend verbessern? Wie sichern wir die Lernfähigkeit des gemeinsamen Projekts? Wie gelingt es, die Zusammensetzung, die gemeinsamen Ziele, Strukturen und Prozesse gegebenenfalls neu auszurichten, wenn veränderte Rahmenbedingungen dies erfordern?

In der praktischen Anwendung sind diese Teilaufgaben eng aufeinander bezogen, sie können und sollen gar nicht voneinander getrennt werden. So ist beispielsweise die Auswahl der Partner/-innen nicht von der Frage der verfügbaren Kompetenzen und Ressourcen zu trennen, die Aufgaben- und Ressourcenverteilung ist

von der Qualität der Spielregeln bestimmt, die Angemessenheit der Spielregeln kann wiederum als Ergebnis gelungener Selbstbeobachtung betrachtet werden und so weiter. Es handelt sich um ein ganzheitliches Steuerungsmodell, in dem die einzelnen Steuerungs- und Managementfunktionen sowohl anlassbezogen als auch routinemäßig durch mehr oder weniger periodisch wiederkehrende Handlungen und Entscheidungen umgesetzt werden – wie eine Brille mit fünf Gläsern.

KOOPERATION – SCHLÜSSELKOMPETENZ DER ZUKUNFT

Kooperation ist kein neues Phänomen, es hat sie schon immer gegeben. Kooperation ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor der menschlichen Zivilisation, der im Vergleich zur hohen Aufmerksamkeit zugunsten von Konkurrenz und Wettbewerb in seiner Wirksamkeit tendenziell unterschätzt wird. Viele erfolgreiche Veränderungen und neue Errungenschaften in praktisch allen Gesellschaftsbereichen gehen auf das Konto kleiner und großer Kooperationsprojekte. Es sieht stark danach aus, dass sich dies in Zukunft nicht ändern wird. Ganz im Gegenteil, spricht vieles dafür, dass Kooperationen und damit die Fähigkeit von Menschen, Teams und Organisationen zu gemeinsamen grenzüberschreitenden Lösungen in Zukunft mehr gebraucht werden als bisher.

Keine gesellschaftliche Problemlage der heutigen Zeit kann von einer einzelnen Organisation bewältigt werden. Klimawandel, Artensterben, Wassermangel, Armut, soziale Ungleichheit, Migration, eingeschränkter Zugang zu Bildung, Finanzmarktkrisen, Massenarbeitslosigkeit, bewaffnete Konflikte brauchen für ihre Lösung die professionelle Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Forschung, Interessenverbänden und Bürger/-innen. Intelligente Kooperation wird zur Schlüsselkompetenz für die Lösung zahlreicher Problemlagen der heutigen Zeit. In menschheitsgeschichtlicher Perspektive machen wir erstmalig die Erfahrung einer globalen Risikogemeinschaft. Es wird sich zeigen, ob das evolutionäre Erfolgsprogramm, soziale Herdentiere und kooperationsfähige Wesen zu sein, auch auf die Ebene einer global zunehmend vernetzten Welt übertragbar ist und in welcher Weise. 

LITERATUR:

- Bauer, J. (2008):** Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. München: Heyne.
- Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (GIZ 2009):** Capacity WORKS. Das Managementmodell für nachhaltige Entwicklung. Eschborn: TZ-Verlag & Print GmbH.
- Hamel, G./Prahalad, C. K. (1989):** Wie Marktrivalen zusammenarbeiten – und dabei gewinnen. In: Harvard Business Manager 11, 3/1989.
- Luhmann, N. (2000):** Vertrauen – Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nowak, M./Highfield, R. (2013):** Kooperative Intelligenz. Das Erfolgsgeheimnis der Evolution. München: Beck.
- Ostrom, E. (2011):** Was mehr wird, wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter. München: Oekom Verlag.
- Payer, H. (2011):** Organisation, Kooperation, Netzwerk – Fließende Übergänge zwischen fester und loser Kopplung. In: Ahlers-Niemann, A./Freitag-Becker, E. (Hg.): Netzwerke – Begegnungen auf Zeit zwischen Uns und Ich. Bergisch Gladbach: EHP-Verlag, S. 23–39.
- Wall, Frans de (2011):** Das Prinzip Empathie. Was wir von der Natur für eine bessere Gesellschaft lernen können. München: Carl Hanser Verlag.