

Kooperatives Führen als zentrale Veränderungskompetenz in Arbeitsorganisationen

Einige Gedanken und Anstöße auf dem Hintergrund der „Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit“ eines Wohlfahrtsverbandes

Zitate aus den Grundsätzen:

„Die Art und Weise, wie ‚geführt‘ wird, ist für die Motivation von Mitarbeiter/innen und damit für den Erfolg des Verbandes von entscheidender Bedeutung!“
(Präambel)

„In der demokratischen Tradition unseres Verbandes fühlen wir uns einem kooperativen Führungsstil auf allen Ebenen verpflichtet und prägen damit eine Unternehmenskultur, die auf Partnerschaftlichkeit und einem möglichst hohen Maß an Verantwortung und Selbständigkeit für jeden Einzelnen im Unternehmen aufbaut.“

„Im wesentlichen kommt es darauf an, wie Führungskräfte in diesem Sinne

- Verantwortlichkeiten delegieren
- Ziele vereinbaren
- Informieren
- Mitarbeiter/innen schulen und *Selbstverantwortung* fördern
- Vertrauen schaffen

und umgekehrt, wie die unterstellten Mitarbeiter/innen mit dieser Art der Führung und den damit verbundenen Anforderungen umgehen.“

„Kooperative Führung und Übertragung von Verantwortung erfordern Loyalität, Selbstdisziplin, Engagement, Bereitschaft zum Risiko, Flexibilität, Anpassungsfähigkeit und Bereitschaft zur Kontrolle.“

„Kooperative Führung setzt auch Fähigkeit zur Kritik und zur Entgegennahme von Kritik bei Mitarbeiter/innen und Vorgesetzten voraus.“

„Führungskräfte haben Vorbildfunktion und müssen in ihrem Führungsstil glaubwürdig sein.“ (alle Zitate S. 4)

Warum ist kooperative Führung heute in Arbeitsorganisationen die einzige Alternative und wie sieht es damit in der Realität aus?

- Die demokratische Entwicklung in unserer Gesellschaft prägt die Menschen so, dass sie sich nicht mehr zu Befehlsempfängern abstempeln lassen. Wenn es trotzdem praktiziert wird, löst das bei ihnen erhebliche Motivationseinschränkungen aus.
- Die gesamten Rahmenbedingungen von Arbeitsorganisationen haben sich seit Beginn der 90er Jahre erheblich verändert, auf die sie flexibel reagieren müssen, um erfolgreich zu sein und zu überleben (Politische Rahmenbedingungen, Globalisierung, Effizienzdruck, Kosteneinsparungen, Einführung von Qualitätsmanagement, Lean-Management, Neuer Steuerung etc.).
- Diese umfassenden Veränderungen haben in Arbeitsorganisationen sowohl im Kontext von Management und Führung als auch im Kontext von Gruppen- und Teamarbeit den Ruf nach mehr Zusammenarbeit und einer neuen Kooperationsethik laut werden lassen.
- In den 70er Jahren beruhte die Forderung nach Kooperation mehr auf der „idealistischen Einstellung“, wir könnten und sollten uns heute eine „*Humanisierung der Arbeitswelt*“ leisten, auch wenn sie auf Kosten der Effizienz des ökonomischen Systems bzw. der einzelnen Organisation gehe.
- Demgegenüber signalisiert der heute überall zu hörende Ruf nach einer Kooperationsethik in Arbeitsorganisationen einen wirklichen Paradigmenwechsel. Es ist die fortgeschrittene Komplexität, die eine nüchterne, realistische betriebswirtschaftliche Sichtweise zu dem Schluß kommen läßt: Die Erhaltung und Steigerung der Funktionsfähigkeit heutiger Arbeitsorganisationen ist ohne ein zeitgemäßes Kooperationsverständnis und eine entsprechende Kommunikationskultur nicht zu gewährleisten.
- Die heutige Situation von und in Arbeitsorganisationen verlangt unternehmerisch denkende Führungskräfte und Mitarbeiter, die motiviert, kompetent, selbstverantwortlich und kooperativ handeln, weil die Komplexität nur noch teamorientiert zu handhaben und zu bewältigen ist. Das neue Paradigma heißt: Betriebswirtschaftliche „Unternehmensorientierung“ kommt ohne soziale „Menschenorientierung“ nicht zum gewünschten Ziel.
- Kooperative Führung hat auf diesem Verstehenshintergrund nicht mit Gefühlsduselei und „Weicheiern“ zu tun, sondern ist für Unternehmen überlebensnotwendig geworden.
- Diese Erkenntnis scheint nach meinen Erfahrungen als Berater in Arbeitsorganisationen in dieser Deutlichkeit bei weitem noch nicht verstanden zu sein. Denn ich sehe kaum, dass in Unternehmen mit entsprechender Aufmerksamkeit und förderlichen Maßnahmen auf die tatsächliche Praktizierung von Kooperation hingewirkt wird.
- Dazu gehört eine Qualifizierung von Führungskräften und Mitarbeitern hinsichtlich ihrer persönlichen Kooperations- und Teamfähigkeit und die Gestaltung von kooperationsfördernden Organisationsstrukturen.

Was ist unter Kooperation zu verstehen und welche Kompetenzen werden dafür benötigt?

- Der Begriff „Kooperation“ und seine inhaltlichen Bestandteile weisen die Richtung: Nach Anzenberger wird „unter Kooperation eine Verhaltensstrategie verstanden, bei der zwei oder mehrere Individuen in einer Weise interagieren, die die Wahrscheinlichkeit erhöht, ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Es genügt hierbei nicht, dass mehrere Individuen das gleiche tun, also beispielsweise gemeinsam angreifen; entscheidend ist vielmehr, dass ihre Aktivitäten aufeinander bezogen sind und sich ergänzen.“ Und weiter: „Ein Charakteristikum menschlicher Kooperation ist sicher, dass die beteiligten Partner ein gemeinsames und nicht nur dasselbe Ziel vor Augen haben. Gleichzeitig haben sie Einsicht in die Intention des anderen. Und eben genau durch diese Verhaltensqualitäten erhöhen sie den Effekt ihres Tuns.“
- Diese beiden Charakteristika menschlicher Kooperation – ein *gemeinsames* Ziel zu entwickeln und *Einsicht in die Intention des anderen* zu haben – setzen beim Individuum die Fähigkeiten voraus,
 1. sich in die Lage eines anderen versetzen und
 2. mit dem anderen dialogisches Verhalten praktizieren zu können.Beide Fähigkeiten verweisen auf individuelle Kompetenzen auf der emotionalen und sozialen Ebene.
- „Sich in die Lage eines anderen versetzen“, um Einsicht in dessen Intentionen zu gewinnen, ist eine Fähigkeit, die auf der Basis von „Empathie“ entsteht. Nach Anzenberger umfasst Empathie drei wichtige Aspekte:
 1. die Fähigkeit zur Unterscheidung und Bezeichnung der affektiven Zustände anderer,
 2. die Fähigkeit, die Perspektive und Rolle einer anderen Person zu übernehmen,
 3. die emotionale Antwortbereitschaft.
- „Mit dem anderen dialogisches Verhalten praktizieren zu können“, um ein gemeinsames Ziel zu entwickeln, ist eine Fähigkeit, die auf der Basis der Erkenntnis der „Inkohärenz unseres Denkens“ basiert. Nach Senge gibt es drei typische Formen von Inkohärenz:
 1. Das Denken leugnet seinen partizipativen Charakter.
 2. Es hält sich nicht mehr an die Realität, sondern läuft einfach ab, wie ein Programm.
 3. Das Denken macht sich zu seiner eigenen Bezugsgröße, wenn es um das Lösen von Problemen geht.
- Diese Erkenntniszusammenhänge bringt Peter Ulrich in der folgenden These auf den Punkt: „*Kooperationsfähigkeit setzt zunächst personale Autonomie voraus*. Denn nur wer selbst erfahren hat, was die Subjektstellung im eigenen Arbeitszusammenhang bedeutet, ist in der Lage, diesen Anspruch auch anderen Personen zuzubilligen und den eigenen Autonomieanspruch dort aus Einsicht zu begrenzen und der intersubjektiven Regelung zu unterstellen, wo er auf den gleichwertigen Autonomieanspruch des andern stößt. Autonomie meint ja nicht Willkürfreiheit, sondern das Zu-sich-selbst-finden des Individuums zu einer personalen *Identität*, die einen tragfähigen Ausgleich zwischen Selbstbestimmung und Einordnung in eine Gemeinschaft findet: Personale Identität kann selbst nur in gelingender *sozialer Interaktion* entstehen, sie ist von der Ausbildung der interaktiven und kommunikativen Kompetenz nicht ablösbar. Darin ist die *identitätspolitische Seite* der Kooperationsethik zu erkennen.“ (Ulrich, s. 83)
- **Fazit:** Kooperation und kooperatives Führen setzen grundlegende emotionale Kompetenzen voraus, zu denen zum einen Selbstwahrnehmung, Selbststeuerung und Selbstmotivation, zum anderen Einfühlung in andere (Empathie), Beziehungs- und Kommunikationsfähigkeit gehören.

Subjektive Hinderungsgründe und Voraussetzungen für kooperatives Führen:

- Menschen sind bereit, sich selbstverantwortlich, motiviert und flexibel zu verhalten, wenn sie das Gefühl und die Kompetenz haben, Teil einer kooperativen Beziehung zu sein.
- Kommunikation kann geschehen in der psychosozialen Grundstimmung der Subordination (ich-du; ich-ihr) oder der Koordination (wir). Oft versteht man Führungshandeln (falsch) als notwendig und unvermeidbar an Formen subordinativer Kommunikation gebunden.
- Es gibt Führende, die wegen der Eigenheiten ihrer emotionalen und sozialen Kompetenz in Führungssituationen zwanghaft Subordination herstellen. Hierher gehören vor allem Persönlichkeiten mit
 - einer gering entwickelten Fehlertoleranz sich selbst und anderen gegenüber, die bei einem Vorgesetzten bei schon wenigen grundlegenden Fehlern des Mitarbeiters Kommunikationsblockaden (etwa durch Antipathie) auslöst;
 - einem Antriebsüberhang, der bei einem Vorgesetzten eine destruktive Ungeduld auslöst und unfähig macht, beim Zuhören herauszufinden, was der Gesprächspartner denn nun tatsächlich mitteilen will;
 - einer stark ausgeprägten narzißtischen Dominanz, die mit dem Bedürfnis und Ehrgeiz „Mehr-sein-wollen-als-andere“ bei einem Vorgesetzten eine koordinative Kommunikation und kooperatives Verhalten verhindert;
 - besonderen sozialen Ängsten, die bei einem Vorgesetzten u.a. in den Ängsten bestehen können, der emotionale Anteil in der Beziehung zum Mitarbeiter könnte seiner Kontrolle entgleiten;
 - einem negativen Selbstwertgefühl, das bei einem Vorgesetzten verhindert, die dominanten Bedürfnisse und Emotionen des eigenen Selbst als auch der wichtigsten Partner zu kennen, um sinnvoll damit um- und darauf eingehen zu können.
- Führende mit solchen Persönlichkeitsmerkmalen können andere Menschen als Menschen – und damit stets mit Fehlern ausgestattet – nicht akzeptieren, weil sie ihr eigenes Ich-Real nicht annehmen können. Nicht selten leiden sie an einer alexithymischen Fehlorientierung. Nach Rupert Lay ist der *Alexithymiker* der Ansicht, dass Emotionen die rationale Analyse erschweren und erst recht rational geleitetes Verhalten verhindern: „Insofern sie die Bedeutung von Emotionen in jeder kommunikativen Szene nicht erkennen oder unterschätzen und Emotionen möglichst eliminieren wollen, entwickeln sie ein wahnhaft von psychischer und/oder sozialer Realität abgelöstes Bild von sich selbst, von anderen Menschen, von Gruppen und Gesellschaften. Insofern sie die Bedeutung von Emotionen in Entscheidungsprozessen nicht erkennen, verkennen sie, wie diese zustande kommen.“ (S. 122)
- **Fazit:** Die heute in Arbeitsorganisationen zur Komplexitätsbewältigung geforderte Teamfähigkeit von Führungskräften und Mitarbeitern ist durch die Fähigkeit zur kooperativen und koordinativen Interaktion bestimmt. Unter „Teamfähigkeit“ verstehe ich mit R. Lay eine „personale Eigenschaft“, „die es einem Menschen erlaubt, bei geeigneten sozialen Situationen nicht gegen Menschen, ihre Überzeugungen, Meinungen, Einstellungen zu kämpfen, um die eigenen durchzusetzen, sondern gemeinsam mit anderen durch gemeinsamen Erkenntnisfortschritt Konsens zu erreichen oder eine Aufgabe, beziehungsweise ein Problem zu lösen.“ (S. 131)

Konsequenzen für die Umsetzung kooperativen Führens in Unternehmen:

- Wenn Kooperation von Führungskräften und Mitarbeitern realisiert werden können soll, braucht es nicht nur Voraussetzungen auf der personalen Ebene, sondern auch auf der Unternehmensebene. Es müssen kooperationsförderliche Organisationsformen gestaltet werden, die auf allen Ebenen auf das Gegenseitigkeitsprinzip aufbauen und Formen kommunikativer Interessenabstimmung und Handlungsvereinbarung ermöglichen. Dies ist nach Peter Ulrich „die Ebene einer *kooperativen Verständigungsordnung* der Unternehmung oder der Unternehmensverfassung; der konsensuelle Weg der obersten normativen Sozialintegration tritt als institutionelle Konsequenz des Gegenseitigkeitsethos an die Stelle autoritativer Fremdbestimmung, wie sie dem Pflicht- und Gehorsamsethos zugrundeliegt.“ (S. 86)
- Das Gebot der konsensuellen Sozialintegration wird nicht möglich machen, partielle Fremdsteuerung des Mitarbeiters durch objektivierte Regeln und Sozialtechnologien zu vermeiden. In einer komplex arbeitsteiligen Organisation sind Sozialtechnologien (das sind sprachfrei funktionierende, formale Regeln) zur Entlastung der Verständigung und des Handelns unabdingbar.
- Worauf es nach Ulrich aber ankommt, „ist die *konsensuelle bzw. demokratische Legitimation sozialtechnischer Funktionszwänge*, und das heißt: Diese müssen grundsätzlich im Rahmen einer neuen Verständigung wieder *aufhebbar* sein. Eben dieses Kriterium – der Primat der Verständigungsordnung vor der Verfügungsordnung – verhindert, dass Sozialtechnologien zu sachzwanghaften, technokratischen Strukturen entarten, in denen eine Minderheit von ‘Sozialingenieuren’ einseitige Verfügungsmacht über Menschen als fremdgesteuerte, entmündigte *Objekte* gewinnt. Indem die Organisationszwänge selbst vom Basiskonsens der ihnen Unterworfenen abhängig gemacht werden, bleibt grundsätzlich die *Subjektstellung* der Mitarbeiter gewahrt.“ (ebd.)
- Damit wird die Organisationsgestaltung selbst zum Gegenstand kooperativer Willensbildungsprozesse: Jeder Praktiker weiß längst, dass sich erfolbringende Organisationsstrukturen, Geschäftsstrategien usw. *nicht gegen* die betroffenen Mitarbeiter, sondern nur *mit* ihnen implementieren lassen. Denn klar ist: Kooperation ist unteilbar, d.h., Führung kann Kooperation nicht verschreiben und sie selbst nicht praktizieren!
- Welcher Art sollen die konsensuell zu bestimmenden Organisationsstrukturen aus kooperationsethischer Sicht sein? Dazu postuliert Ulrich zwei Leitideen:
 1. Eine „*konsequente Autonomisierung von personalen Handlungsfreiräumen* durch Dezentralisierung von Subsystemen mit eigenem Erfolgsausweis und den nötigen Kompetenzen für die Verantwortung des Subsystemergebnisses: Innerhalb der Subsysteme sind die Grundsätze der ganzheitlichen Arbeitsgestaltung, der Delegation und Ergebniskontrolle wesentlich.“
 2. Ein „*Primat interaktiver Handlungsvereinbarung (Selbstkoordination) vor sozialtechnologischer Verhaltenssteuerung (Subordination)*: Statt Koordinationsmängel in einer komplexen Organisation durch Formalisierung von immer *noch mehr* Planungs-, Führungs- und Kontrolltechniken zu bekämpfen, sollte dem Grundsatz nachgelebt werden, es zunächst mit *weniger* Regelungen zu versuchen und soweit wie möglich der spontanen, interaktiven Selbstkoordination zu vertrauen.“ (ebd.)

„Als organisatorisches Prinzip könnte gelten: Bevor man die Kooperation positiv herbeizorgeln will, sollte man vermeiden, eine kooperative Kultur durch hemmende Strukturen und Sanktionsmechanismen zu schädigen oder zu verhindern.

Mit anderen Worten: Soviel interaktive Selbstkoordination wie möglich – soviel formalorganisatorische Subordination wie nötig. Man könnte von einer *organisationsphilosophischen Umkehr der Beweislast* sprechen. Der Nachweis bezüglich der Funktionalität ist den Formalisten und Organisationsspezialisten aufzuerlegen, nicht denjenigen, die eine organisatorische Regelung für überflüssig oder schädlich halten!“

Fazit: Kooperatives Führen setzt sowohl auf der subjektiven wie auf der strukturellen Ebene ganz neue Verständnisse und Kompetenzen voraus. Unternehmensverantwortlichen sollte bewußt sein, dass mit der Entwicklung solcher Verständnisse und Kompetenzen über die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens entschieden wird.

Literatur:

Anzenberger, Gustl: Kooperation und Altruismus: ihre stammesgeschichtlichen Wurzeln, in: Wunderer, Rolf (Hrsg.): Kooperation. Gestaltungsprinzipien und Steuerung der Zusammenarbeit zwischen Organisationseinheiten. Stuttgart 1991

Ulrich, Peter: Zur Ethik der Kooperation in Organisationen, in: Wunderer, Rolf (s.o.)

Lay, Rupert: Kommunikation für Manager. Düsseldorf 1990

Ulrich, Hans/Propst, Gilbert J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern/Stuttgart 1990

Senge, Peter: Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart 1997

Sprenger, Reinhard K.: Mythos Motivation. Wege aus der Sackgasse. Frankfurt 1995

ders.: Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt 1998

Peterander, Franz/Speck, Otto (Hrsg.): Qualitätsmanagement in sozialen Einrichtungen. München 1999

Crosby, Philip B.: Qualität 2000 – kundennah, teamorientiert, umfassend. München 1994

Frehr, Hans-Ulrich: Total Quality Management – Unternehmensweite Qualitätsverbesserung. Ein Praxis-Leitfaden für Führungskräfte. München 1994