



DER HR-DEVELOPER

NOVEMBER 2021
NEWSLETTER 10

CORPORATE FITNESS – H IM HR – HR-SKILLS – HR@WORK



Liebe Leserin, lieber Leser

Um komplexe Probleme in einem durch Unsicherheit geprägten Umfeld zu lösen, sind Unternehmen auf die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeitenden angewiesen. Dass diese gelingt, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Warum eine zu starke Gruppenidentität die Kooperationsbereitschaft erschweren kann, lesen Sie im ersten Beitrag.

Leistungsfähigkeit und der Wille zur Kollaboration bedingen einen respektvollen Umgang innerhalb der Belegschaft. Das Stichwort heisst «gewaltfreie Kommunikation». So gilt es z.B., auf verletzend oder abwertende Aussagen zu verzichten. Vielmehr sind Empathie und die Bereitschaft, dem Gegenüber richtig zuzuhören, gefragt. Wie Sie mit Ich-Botschaften anstelle von Du-Aussagen mehr erreichen, erfahren Sie ab Seite 6.

Herzlichst Ihr

Dave Husi, Redaktor Bereich Personal

IN DIESER AUSGABE:

- Corporate Fitness: Kooperation als neues Paradigma Seite 1
- Mindset: Innovationskultur Seite 4
- H im HR: Gewaltfreie Kommunikation Seite 6
- HR-Skills: Frauenkarrieren 45plus Seite 8
- Collaboration: Capability Seite 10

Kooperation als neues Paradigma

Um komplexe Probleme in einem durch Unsicherheit geprägten Umfeld zu lösen, werden die Fähigkeit und Bereitschaft zur funktionsübergreifenden Kooperation in wechselnden Konstellationen nach innen und nach aussen für Unternehmen immer wichtiger.

■ Von Dr. Alexander Wittwer und Dr. Tobias Heisig

Wir erleben eine Art Paradigmenwechsel: weg vom einseitigen Fokus auf Leadership, hin zu mehr Kooperation – «Cooperation is the next competition» (Todd Khozein). Viele Unternehmen haben erkannt, dass allein mit «guter Führung» die Anforderungen der Gegenwart und Zukunft nicht erfolgreich bewältigt werden können, wenn es darum geht, schnell und flexibel auf Kundenwünsche zu reagieren,

komplexe (nicht komplizierte) Probleme zu lösen, sich in einer durch Unsicherheit und Widersprüchlichkeit gekennzeichneten Umwelt zu behaupten, Innovation zu gestalten sowie neue Produkte und Lösungen zu entwickeln.

Zugleich begegnen wir immer noch der weitverbreiteten Auffassung, dass Kooperation etwas ist, das gleichsam im Dienst von etwas

anderem steht (Strategie, Ziele, Ergebnisse). Es gilt, Ziele zu erreichen und Ergebnisse zu liefern. Dafür müssen dann bestimmte Abteilungen, Organisationseinheiten oder Personen kooperieren. Ein solches Kooperationsverständnis ist instrumentell, Kooperation lediglich Mittel zum Zweck. Wenn sie nicht stattfindet, muss an sie appelliert werden. Oder sie muss mühsam hergestellt, entwickelt oder gar geschult werden. Wenn alles nichts nützt, haben die handelnden Personen das «falsche Mindset» und müssen umgepolt werden. Dieses instrumentelle Missverständnis von Kooperation besagt im Kern, dass am Anfang das «höhere» Ziel bzw. der Zweck («purpose») steht und dann in einem zweiten Schritt Kooperation gewissermassen hinzukommen muss. Man appelliert an gemeinsame Ziele, die es häufig noch gar nicht gibt – und ka-



schiert damit oftmals nur die eigene Agenda. Man spricht in der Wir-Form, so als ob es das «Wir» schon gäbe – nur um das Gegenüber zu vereinnahmen und übergriffig in ein «Wir» zu integrieren, zu dem der/die andere doch zualterererst «Ja» gesagt haben muss. Vieles spricht dafür, dass das vielbeschworene «Wir» sich erst im Zuge der Kooperation herstellen muss, bevor wir es verbal in Anspruch nehmen dürfen, um dadurch kommunikativen «Sog» für das auszuüben, was der oder die andere nun tun oder beitragen sollte. Wir wagen an dieser Stelle die These, dass eine solche instrumentelle Auffassung von Kooperation dem Geist von Kooperation widerspricht.

Um die Kooperation zu beflügeln, müssen Probleme «aufgewertet werden»

Kooperation findet dann statt, wenn es gemeinsame Probleme gibt, die auch nur gemeinsam zu lösen sind. Probleme jedoch genießen gemeinhin einen schlechten Ruf. Mitarbeitende werden dazu aufgefordert, keine Probleme zu benennen, sondern am besten gleich schon Lösungen anzubieten. Um Kooperation tatsächlich zu fördern bzw. überhaupt stattfinden zu lassen, bedarf es also einer Aufwertung von sogenannten Problemen. Diese sind Kristallisationspunkte, um die herum sich Kooperation organisiert. Damit zwei Abteilungen kooperieren, muss das Problem eines sein, das beide Abteilungen betrifft und beide Abteilungen auch als das ihre betrachten. Um Kooperation zu stärken, gilt es also, ganz konkrete Probleme (kundenbezogene, marktbezogene, wettbewerbsbezogene, entwicklungsbezogene, technologische, regulatorische etc.) in den Mittelpunkt zu rücken und weniger an gemeinsame Ziele zu appellieren. Am Anfang steht Kooperation. Die Zieldefinition ist der zweite Schritt.

Die Problemlösung wiederum erfordert eine ausgeprägte Bereitschaft, nicht nur etwas *miteinander*, sondern ganz bewusst etwas *füreinander* zu tun. Dazu zählt z.B., uneigennützig zu agieren, einander zu unterstützen, konkret zu helfen, Ressourcen bereitzustellen oder zu teilen und Dinge möglich zu machen. Aufgabe von Führungskräften wird deshalb künftig noch mehr als bisher sein, Probleme für die Beteiligten so erfahrbar zu machen, dass diese als etwas Gemeinsames – als gemeinsame Probleme – verstanden wer-

den können. Sie sind aufgefordert, Impulse zu setzen, die geeignet sind, ein wirkliches Füreinander zu aktivieren sowie einen organisationalen Rahmen zu kreieren, der ein solches Füreinander überhaupt ermöglicht und dann auch anerkennt und würdigt. Betrachtet z.B. die Produktionsabteilung die Reklamation eines Kunden als Problem von Sales oder Quality – warum sollten sich die handelnden Personen dann dazu entschliessen, mit den Kolleginnen und Kollegen der anderen Abteilung zu kooperieren? Die Struktur vieler Unternehmen ist aus diesem Blickwinkel immer noch eklatant kooperationsfeindlich.

Eine zu starke Gruppenidentität kann Kooperation erschweren

Somit kann es nicht allein darum gehen, dass innerhalb bereits bestehender Teams ein starker Zusammenhalt besteht, der dem Wunsch der Mitarbeitenden nach Zugehörigkeit entspricht und eine gute Kooperation innerhalb des Teams befördert. Ein ausgeprägtes Gefühl von Zugehörigkeit kann im Gegenteil sogar sehr kontraproduktiv sein, wenn es darum geht, mit anderen Gruppen oder Teams zu kooperieren. Eine starke Gruppenkohäsion bzw. eine starke Gruppenidentität aktiviert unvermeidlich die Unterscheidung zwischen Eigengruppe und Fremdgruppe und führt gegenüber vermeintlich Aussenstehenden zu Abgrenzungstendenzen. Unserer Erfahrung nach werden diesen Nebeneffekten von Teambildung im Kontext der Diskussionen um Selbstorganisation, autonome Teams, Agilität oder New Work viel zu wenig Beachtung geschenkt. Das vielbeschworene «Wir» darf angesichts der Komplexität der zu lösenden Probleme und der beschleunigten Veränderungsdynamik sich weder nach innen (gegenüber anderen Organisationseinheiten) noch nach aussen (gegenüber Kunden, Kooperations- und Entwicklungspartnern) abschliessen, sondern muss offen genug dafür sein, andere situativ in dieses «Wir» zu integrieren. Das «Wir» muss an seinen Rändern dafür in besonderer Weise porös und durchlässig sein. Dies berührt unvermeidlich auch den heiklen Punkt der Teamidentität. Ohne ausreichend starke gemeinsame Identität droht der Zusammenhalt in Teams brüchig zu werden. Bei zu starker Identität drohen Abgrenzung und Gruppendenken. Wir werben deshalb dafür, eine gemeinsame Identität nicht als

Ausgangspunkt für Kooperation, sondern als Ergebnis von ganz konkretem Kooperationsverhalten in ganz konkreten Problem- und Anforderungssituationen zu verstehen. Gemeinsame Identität stellt sich her, wenn gemeinsam an einem Thema, einer Aufgabe oder einem Problem gearbeitet wird. Sind Fähigkeit und Bereitschaft zur übergreifenden Kooperation nach innen und aussen künftig wettbewerbsentscheidend, so müssen Unternehmen alles dafür tun, dass diese möglichst häufig und niedrigschwellig stattfindet, damit Kooperation nicht an der Grenze des eigenen Teams haltmacht.

Kooperation und Führung dürfen umgekehrt auch nicht gegeneinander ausgespielt werden. Vielmehr geht es darum, dass Führung Kooperation ermöglichen und damit die Selbstorganisation in bereichs- und funktionsübergreifenden Gruppen und Teams unterstützen sollte. In kleineren, selbst organisierten Teams funktioniert das mittlerweile häufig schon sehr gut. Kritisch wird es meist dann, wenn die Problemlösung tatsächlich bereichs- und funktionsübergreifend stattfinden muss. In solchen Situationen ist der «Kooperationsvorrang» (Reinhard K. Sprenger) in vielen Organisationen immer noch alles andere als selbstverständlich.

Selbstorganisation und Kooperation

Was sind aber die Kennzeichen einer selbst organisierten Gruppe, in der die Führung die Aufgabe hat, einen organisationalen Rahmen zu schaffen, der den «Kooperationsvorrang» glaubwürdig und erfahrbar repräsentiert? Zusammengefasst sind es vier Faktoren, die Selbstorganisation und Kooperation unterstützen: funktionale Integration, ein gemeinsamer Auftrag, Ergebnisverantwortung und Transparenz (siehe Abbildung 1).

Funktionale Integration bedeutet, dass die für die Erledigung einer Aufgabe erforderlichen Funktionen so weit wie möglich in einem Team integriert sind. So können die jeweiligen Teams ohne grosse Rückkoppelungsprozesse mit anderen Einheiten selbst entscheiden und umsetzen, was erforderlich ist. Der **gemeinsame Auftrag** zielt auf Gemeinschaftsziele (und nicht Individualziele) ab. Das Selbstverständnis ist weniger «Ich gebe meinen Teil, aber die anderen haben auch etwas beizu-

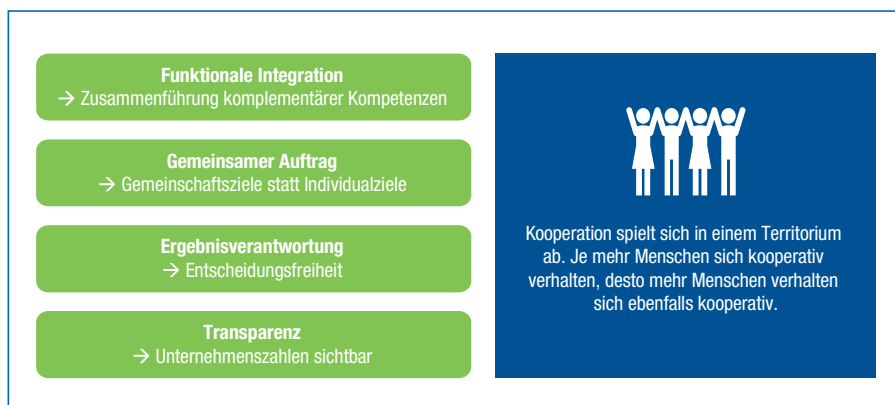


Abbildung 1

steuern», sondern vielmehr «das Problem lösen wir gemeinsam». Hinzu kommt die **Ergebnisverantwortung**. Wer Verantwortung übernimmt, sollte immer prüfen, ob seine/ihre Rolle auch die dazu passenden Entscheidungskompetenzen bereithält. Wenn beispielsweise eine Klinikleiterin verantwortlich für die Profitabilität ihrer Klinik ist, sie aber keine Budget-Hoheit hat und somit weder in Personal noch in Geräte investieren kann, wird es schwer sein, die entsprechenden Weichenstellungen vorzunehmen. Schliesslich **Transparenz**: Im klassisch hierarchischen Denken schaffen ungleiche Informationen Privilegierte und Nichtprivilegierte. Damit ist eine Kooperation auf Augenhöhe nicht mehr möglich. Hierarchische Unterschiede führen dann dazu, dass sich Nichtprivilegierte Schritt für Schritt innerlich abwenden und die Zusammenarbeit einstellen. Die Fähigkeit zur Selbststeuerung ist nicht angeboren. Sie muss erworben werden und durch Kontextbedingungen sowie durch Reflexionen im Team unterstützt werden. Die Anforderungen sind sehr hoch. Somit gilt es, zu üben und dabei das uns angeborne Streben sowohl nach Zugehörigkeit als auch nach Kooperation durch die Gestaltung kooperationsförderlicher Kontexte zu unterstützen.

Klassische Führungsfehler, die Kooperation zerstören

Was Kooperation oft (zer-)stört:

Zwei Top-Fehler

Top-Fehler 1: Übergestülpte Communities

Wenn die Gesamtkultur eine gemanagte Hierarchie bleibt, sind die Communities («Kreise») eine On-top-Organisationsform.

- Sie müssen extra betrieben werden, der Aufwand ist hoch.

- Scheinkooperation entsteht.
- Information bleibt Machtmittel.
- Mitarbeiter:innen verstecken sich hinter der Hierarchie und übernehmen keine Eigenverantwortung.
- Die Hierarchie durchkreuzt die Communities und enttäuscht vor allem motivierte Mitarbeiter:innen.
- Im Extremfall gewöhnen sie sich das Denken ab.

FALLBEISPIEL

Eine Projektleiterin setzt sich mit ihrem Team engagiert für die Projektziele ein. Der BU-Leiter (nicht Teil des Projektteams, aber accountable = gesamtverantwortlich) entscheidet in einem Meeting, in welchem es ursprünglich nicht um das Projekt ging und indem nur die Projektleiterin anwesend ist, ad hoc, darüber zu sprechen und wichtige operative Entscheidungen zu treffen. Die Projektmitarbeiter:innen haben hierzu konträre Meinungen und sehen sich selbst klar in der Durchführungsverantwortung (= Responsibility). Die vereinbarten Partizipationsmöglichkeiten werden vom BU-Leiter durchkreuzt ...

Top-Fehler 2: Förderung des «Egotrips» durch individuelle Zielerreichung

Wenn nur die individuelle Zielerreichung wertgeschätzt wird, wird dadurch zugleich der «Egotrip» gestärkt.

- Es entsteht ein «lack of gratification» bezüglich echter Kooperation.
- Der Wertbeitrag jeder Person für das Team/ Unternehmen tritt in den Hintergrund.
- Die Versuchung, das Optimum für sich persönlich herauszuholen (Provisionen etc.), wird gefördert.
- Das Teilen von Know-how wird erschwert.

- Die gegenseitige Unterstützung wird gebremst.
- Der Vergleich («Bundesligatabellen») macht unzufrieden und erzeugt Gerechtigkeitsdebatten.

FALLBEISPIEL

Im Vertrieb wird die (richtige) Auffassung vertreten, dass Ehrgeiz für den Erfolg wichtig ist. Um diesen anzustacheln, werden in den Meetings regelmässig «Rennlisten» aufgelegt, um eine sportive Leistungskultur zu entfachen. Insbesondere jüngere Mitarbeiter:innen wollen sich dort profilieren und kämpfen. Die Offenheit im Team sinkt. Ältere Mitarbeiter:innen sind abgebrüht. Sie kennen das schon und machen sich nicht mehr krumm, da sie über ihren Bestand genug verdienen. Als das Unternehmen am Markt einen rückläufigen Erfolg hat, entsteht kaum Betroffenheit ...

Fazit

Kooperation und Selbststeuerung zielen auf Kreise und Netzwerke, in denen das Miteinander und Füreinander durch organisationale Rahmenbedingungen erzeugt wird. Die eigene Aufgabe kann als sinnvolle Dienstleistung für das Gesamtunternehmen erfahren werden. Rollen (die Kopplung von Verantwortung und Entscheidungskompetenz) sind klar zugeordnet, aber nicht zu starr definiert, damit sie keine Zuständigkeitsdebatten provozieren. Probleme werden als Kristallisationspunkte für Kooperation verstanden und damit aufgewertet. Gemeinsame Ziele werden in funktional integrierten Teams erarbeitet. Insbesondere in den kundennahen Bereichen mit hoher Dynamik gilt es, eine dezentrale Bottom-up-Kultur zu fördern.

AUTOREN



Dr. Alexander Wittwer



Dr. Tobias Heisig