

KOOPERATION

April 23, 2021 5 min read



Wir sind gewohnt, ob wir wollen oder nicht, zusammen Ziele zu erreichen. Dabei denken wir doch oft nicht an das Zusammen, sondern nur an uns.

Fragen zum Thema Kooperation sind auch Fragen nach Richtig und Falsch oder auch nach Gut und Böse. Ja, das ist eine Provokation. Sie stellt aber die wichtigste Frage vorweg: Warum kooperieren Menschen? Steht davor ein Wollen oder ein Müssen? Vielleicht noch wichtiger: Steht davor Können?

Niemand würde von sich behaupten, dass er nicht teamfähig wäre. Wenn man fragt, was Teamfähigkeit bedeutet, dann bleibt jedoch vieles im Allgemeinen, im Unpräzisen.

Die meisten sprechen von Kooperationen und meinen sich und ihre Lieferanten. Streng hierarchisch, streng entlang einer Wertschöpfungskette und damit von oben nach unten definierten Abhängigkeiten.

Andere sprechen von Kooperationen und meinen eine Art exklusiven Club, eine Option auf Zusammenarbeit, die man sich vorgenommen hat. Das ist oft so, wie wenn Kinder im Alter von ca. zwei bis drei Jahren Kopffüssler malen.

Ein wichtiger Schritt in der Entwicklung und in die richtige Richtung. In der Realität wären diese Kreaturen aber nicht le-

bensfähig. Warum? Einfach deshalb, weil der Organismus (die **Organisation**) fehlt, sie weder mitgedacht, noch – im unternehmerischen Sinn – mitgenommen wurden.

Wieder andere sprechen von Kooperationen und meinen damit ein nicht näher spezifiziertes Netzwerk, meist im Mantel eines Projektes.

Dies sind nur einige der vielen Ausprägungen zum Thema Kooperationen.

Eine wichtige Unterscheidung, beziehungsweise Abgrenzung findet sich zwischen **Kooperation** und **Kollaboration**. Kooperation bedeutet Zusammenwirken. Kollaboration bedeutet Zusammenarbeit. Exakt in diesem Sinne. Da klingt der Unterschied bzw. die Erweiterung schon mit. Meint das eine mehr die Idee einer guten Sache zum Wohle aller, so schwingt im anderen Begriff etwas mit, was man gerne delegieren würde: arbeiten, machen, besser: mitmachen.

Warum wird dies hier so betont? Der Begriff Kooperation hat den verführerischen Klang nach jetzt wird alles gut – wie von selbst. Das damit zuerst Investitionen gemeint, vor allem Geduld und Flexibilität gefordert sind, wird nicht immer von allen gesehen. Weshalb sich ja eben auch die meisten für teamfähig halten.

Warum sind Kooperationen heute aber notwendig?

Ein paar Gründe: Die Dynamik der Märkte hat in den vergangenen zwei bis drei Jahrzehnten teilweise dramatisch an Fahrt gewonnen. Sicher nicht nur ein Ergebnis der für viele Errungenschaften und Fehlentwicklungen immer gerne angeführten Globalisierung, sondern auch ein Ergebnis der Digitalisierung **kausaler** Produktionsabläufe bzw. deren Optimierung. Die damit verbundenen Prozesse stiegen in ihrer Komplexität, von der Konkurrenz, die dies immer noch besser konnte, ganz zu schweigen. Das schlimmste – aus Sicht der

Anbieter – ist aber heute die Kompetenz der Käufer, der Konsumenten, bzw. generell der Abnehmer eines Produktes oder einer Dienstleistung. Wie nie zuvor in der Wirtschaftsgeschichte sehen wir heute einen umfassenden Kompetenzzuwachs auf der Nachfrageseite. Sicher auch ein Ergebnis der digitalen Transparenz. Wer geht heute nicht schon mit einem gegoogelten Befund zum Arzt?

Darum also Kooperationen?

Es gibt einen Begriff, der das Wesen einer idealen kooperativen Form gut beschreibt: die **Heterarchie**. Dabei geht es eben nicht um ein Oben und Unten, sondern eher um ein Mehr oder Weniger, im Sinne einer optimalen, gemeinsamen Zielerreichung. Da dafür in der Regel unterschiedliche Disziplinen notwendig sind, spielt die – ebenfalls oft als selbstverständlich erachtete – Interdisziplinarität eine wesentliche Rolle.

Disziplinen brauchen optimale Komplementarität. Was passt zu was, was reagiert ideal mit was, ist eine viel bessere Frage als was baut auf was auf? Damit wird wenig Neues geschaffen, da dies eher der gewohnten schulischen Methode der instruktiven Idee von Aufgabe erzwingt Abgabe folgt, als dass ein konstruktiver Raum ziel- und projektorientierten Wirkens geschaffen wird.

Dabei – und wenn wir vorher von Kausalität im Zusammenhang mit Produktionsabläufen gesprochen haben – ist immer auch ein Sinn für **Systemik** gefordert. Die Logik der Dinge, der Unterschied zwischen **Effektivität** und **Effizienz**, bzw. deren Balance und die angemessene Form an Perfektion.

Und da Disziplinen nicht von Maschinen sondern von Menschen geleistet werden, kommt der komplizierteste **Faktor** dazu: Kultur, bzw. so einfache Themen wie Sprache und Verhalten, aber auch Werte und Ideologien.

Gerade weil Kooperationen oft wirtschaftliche Ziele, z.B. Kostenoptimierung verfolgen, fällt diese Betrachtung gerne unter die Kategorie Soziales. Aber: Alles was Menschen schaffen braucht Vorbilder, Vergleiche. Jede Zahl, jede Abstraktion braucht ein Bild, eine Erfahrung, ein **Muster** mit dem wir diese vergleichen, besser abgleichen können, um uns eine Meinung zu bilden und eine **Entscheidung** treffen können. Ohne Bildervergleich funktioniert unser Gehirn nicht.

So gesehen ist Vergangenheit immer eine Form von [kooperativem] Konsens, der in der Gegenwart, im Augenblick unserer konkreten Handlung, stets neu verhandelt wird, verhandelt werden muss. Vor diesem Hintergrund, und frei interpretiert nach dem philosophischen **Konstruktivismus**, ist Zukunft immer, so sicher sie uns auch scheint, vor allem eines: Konflikt.

Ein Blick in die Biologie und damit in die **Evolution** macht es klarer. Wenn wir entlang der Nahrungskette in die sogenannte klassische und die kreative Wirtschaft schauen, dann gibt es hier oft eine Mischung aus seltsamen Vorurteilen, Sichtweisen und eben auch Handlungen. Frei nach der biologischen Methode des der Grössere frisst den Kleineren entstehen oft Abgrenzungs- statt Verbindungssysteme. Die Vorurteile sind oft trivial: jung gegen alt, gross gegen klein, arm gegen reich, verrückt gegen versichert, prototypisches Ausprobieren gegen abgesichertes Normieren.

Und auch in diesem Biotop Wirtschaft ist es, wie in der Biologie, selten eine lineare Nahrungskette, sondern eher ein Nahrungsnetz. Von überall lauern potenzielle Gefahren, zumindest im Kopf der Mitspieler, und deren Aktivität wird dann eher vom Prinzip Sicherheit gesteuert als vom Mut zu etwas Neuem.

Dabei wäre gerade die echte Durchdringung zwischen kleineren, explorativen und grösseren, etablierten Akteuren ein grosser Gewinn. Aber das passiert selten. Warum? Warum haben Hasen grosse Ohren, die sie in alle Richtungen drehen können? Es ist die Angst. Die Sorge, es könnte ihnen jederzeit etwas passieren. Darum wird das Wort Grosszügigkeit und

Vertrauen in professionellen, wirtschaftlichen Beziehungen oft mit latenter Süffisanz, aber mindestens mit den Attributen **Idealismus** oder gar Romantik abgestempelt. Und das gilt in alle Richtungen. Die Kleinen sind in Sorge vor der Wucht der Grossen (ausser das Angebot stimmt), die Grossen sind besorgt vor der dynamischen Innovationsfreudigkeit der Kleinen (ausser sie sind käuflich), die sich für keinen Fehler zu schade sind (welche geradezu das Potenzial des Fehler machen zum Prinzip erhoben haben). So entsteht die Firewall im Kopf aller Beteiligten, die sich besser zusammen tun sollten. Und so manche gute Idee bleibt in der Schublade, da man sich nicht traut oder zu lange wartet, um mit jemandem darüber zu sprechen.

Was könnte hier helfen? Auch hier ist die Lösung oft leichter gedacht als gemacht. Jeder kennt das: Frei nach dem Prinzip Distanz gebiert Ungeheuer ist es meist viel einfacher, wenn man miteinander spricht, sich sieht oder sich kennenlernt. Hier sind die Einen gefordert, eine gewisse Gutsherrenmentalität abzulegen (denn sie werden sonst eher früher als später von allen Seiten und Richtungen überholt), die Anderen sind gefordert, ihre Unsicherheit nicht in Form von altkluger Jugendlichkeit zu kompensieren.

Was es braucht, sind Treffpunkte, Veranstaltungen und auch Personen, die moderativ und integrativ wirken, damit aus strukturell hierarchischem Denken ein themenorientiert **heterarchisches** Handeln wird. Und da hat dann plötzlich der Praktikant mehr zu sagen als der Chef, die Beraterin mehr Ahnung als der Investor, der junge Gründer mehr internationalen Weitblick als die Behörde, die ihm ein zinsfreies Darlehen oder eine Förderung gewährte.

Schauen wir uns zum Schluss eine immer gerne öffentlich beschworene Form der Kooperation an: der zwischen staatlichen Einrichtungen und Unternehmen der Privat- bzw. **Kreativwirtschaft**. Was sind die Probleme? Die Einen sind häufig zu abhängig, z. B. durch laufende Förderungen bzw. andere Arten der Zuwendungen und Hoffnungen. Die Anderen sind häufig

zu unabhängig. Im Klartext: die Behörde fühlt sich irgendwie höher positioniert. Warum auch immer kommen hier sublimale, **heraldische** und damit auch hierarchische Verhaltensmuster in das Tagesgeschäft und stören eine sach- und zielorientierte Partnerschaft bzw. eine qualitätsorientierte Form der Kooperation. Und so wie der Eine spricht, traut sich der Andere oft nicht zu widersprechen. Doch nur dadurch entsteht Qualität im gemeinsamen Ergebnis. Wie sagte schon **Winston Churchill, 1894 – 1965:**

Wenn zwei immer das gleiche sagen, macht sich einer von beiden irgendwann überflüssig.

Sir Winston Leonard Spencer-Churchill[, 1874 – 1965, britischer Premierminister (1940 bis 1945 sowie 1951 bis 1955)

Warum also Kooperationen?

Menschen sind vor allem motiv- und emotional gesteuerte Wesen, geworden mit dem Zwang zum Teilen. Die **Sippe**, der Verbund waren kulturstiftende Grundlagen unserer Zivilisation. Kooperatives Verhalten war immer getragen von, sowohl am Nutzen der Gemeinschaft, als auch am eigenen Nutzen orientieren Verhalten und seinen Handlungen. Im Kern geht es dabei um Teilen, besser um kreatives Teilen.

Das älteste und das einfachste der Welt muss wohl neu erlernt werden.

Teilen als Verteilen (im Sinne von Organisation), von Zerteilen (im Sinne von Struktur, der Grundlage jeder Organisation) und als Mitteilen (im Sinne von Kommunikation). Teilen als Grundlage von Gemeinschaft und damit einer Gesellschaft, die ohne Empathie und dem Teilhaben am Anderen nicht denkbar wäre. So gesehen gehört eine Form von Freundschaft – wann auch immer sie entsteht – zu einer wesentlichen Grundlage von Kooperation.

© Carl Frech, 2012 (Publikation in meiner Funktion als Juryvorsitzender des Fördermittelprogramms departure der **Wirtschaftsagentur Wien**).

Die Nutzung dieses Textes ist wie folgt möglich:

01 Bei Textauszügen in Ausschnitten, zum Beispiel als Zitate (unter einem Zitat verstehe ich einen Satz oder ein, maximal zwei Abschnitte), bitte immer als Quelle meinen Namen nennen. Dafür ist keine Anfrage bei mir notwendig.

02 Wenn ein Text komplett und ohne jede Form einer kommerziellen Nutzung verwendet wird, bitte immer bei mir per Mail anfragen. In der Regel antworte ich innerhalb von maximal 48 Stunden.

03 Wenn ein Text in Ausschnitten oder komplett für eine kommerzielle Nutzung verwendet werden soll, bitte in jedem Fall mit mir Kontakt (per Mail) aufnehmen. Ob in diesem Fall ein Honorar bezahlt werden muss, kann dann besprochen und geklärt werden.

Ich setze in jedem Fall auf Eure / Ihre Aufrichtigkeit.