41. Jahrgang CHF 14.30

MQ Management und Qualität

Ausgabe 5/2011

Das Magazin für integrierte Managementsysteme

Seite 18
Erfolgsstrategie Kooperation

Zukunftsfähige Führungskultur

Was Männer lernen müssen

Mit Kennzahlen steuern
EFQM – praktische Umsetzung Seite 12

Kontinuitätsstrategie
Für die Krise gerüstet Seite 21

Den Projekterfolg gewährleisten
Integriertes Risiko-Frühwarnsystem Seite 24

IT wird transparent
Enterprise Architecture Management Seite 36

MQ Health Excellence Netzwerk Schweiz (HENS)

Auf die richtige Dosierung kommt es an

Erfolgsstrategie Kooperation

Von Gudrun Happich

Kooperation oder Konkurrenzverhalten? Vor dieser Frage stehen nicht nur Führungskräfte, sondern auch Unternehmen und Mitarbeiter immer wieder. Doch ob wir kooperieren oder konkurrieren sollten, ist keine Frage der persönlichen Vorliebe, sondern hängt immer auch von der Situation und dem Verhalten der anderen ab.

Ein spannendes Experiment dazu ist das Gefangenendilemma: Zwei Gefangene werden beschuldigt, gemeinsam ein Verbrechen begangen zu haben, für das die Höchststrafe fünf Jahre Gefängnis bedeutet. Die vorliegenden Beweise aber reichen nur dafür aus, jeden zu zwei Jahren zu verurteilen. Um das Schweigen der Gefangenen zu brechen, wird beiden getrennt voneinander ein Handel vorgeschlagen; gesteht einer und belastet seinen Komplizen, wird er freigesprochen, während der andere die vollen fünf Jahre absitzen wird. Gestehen beide, wird beiden ein Jahr erlassen, sie bekommen vier Jahre Gefängnis. Schweigen beide weiterhin, bleibt es bei den zwei Jahren. Sie haben nicht die Möglichkeit, sich abzusprechen.

Für jeden individuell betrachtet scheint nun ein Geständnis von Vorteil, denn gesteht der andere ebenfalls, fällt das Urteil immer noch um ein Jahr günstiger aus. Und schweigt der andere, winkt Freispruch statt zwei Jahre Haft. Unabhängig vom Verhalten des anderen ist Gestehen also die günstigere Strategie. Insgesamt aber führt Kooperation zur besseren Situation: Schweigen beide weiterhin, kommt jeder zwei Jahre ins Gefängnis, der Verlust für beide beträgt insgesamt nur vier Jahre. Keine andere Kombination beider Verhalten führt zu einer geringeren Gesamtstrafe.

Kolkraben machen es vor

Auch die Natur zeigt, dass Konkurrenz manchmal nicht weiterführt und Kooperation notwendig wird, zum Beispiel bei den Kolkraben. Normalerweise kämpfen sie um das vorhandene Futter, jeder möchte seinen Nachwuchs möglichst gut ernähren – ein logisches Verhalten. Kommen jedoch Wildschweine oder Wölfe hinzu, könnte kein einzelner Rabe den Kampf gewinnen, und keiner von ihnen hätte dann genug zu fressen. Also schliessen sie sich zusammen, die einen lenken die grossen Tiere ab, die anderen klauen ihnen das Futter, die Beute wird danach geteilt – das ist Kooperation.

Konkurrenz treibt die Entwicklung an, neue Ideen kommen schneller auf den Markt. Aber auch durch Kooperation entstehen neue Produkte, so entwickelte der Elektronik- und Küchengerätehersteller Philips mit der niederländischen Kaffeerösterei Douwe Egberts «Senseo» – die Kaffeepads-Kultur war erfunden und brachte eine ganz neue Dynamik in den Markt. Das neue Produkt war so erfolgreich, dass Kunden sogar bereit sind, ein Vielfaches des bisherigen Kaffeepreises für die Kaffeepads zu bezahlen.

Der Stärkere gewinnt nicht immer

Eine Frage der Notwendigkeit

Vor diesem Hintergrund ist interessant, wie sehr Konkurrenzdenken in Führungsetagen verbreitet ist. Das belegt zum Beispiel eine Studie der Akademie für Führungskräfte von 2010, in der über 90 Prozent der Befragten Durchsetzungskraft als eine der entscheidenden Fähigkeiten für Führungskräfte angaben. Viele Führungskräfte, gerade auf dem Weg an die Spitze, hängen an dem Glauben, nur der Stärkere überlebe – und kämpfen umso härter, je stärker der Wettbewerb wird. Dabei stammt dieser Gedanke ursprünglich aus einer ungenauen Übersetzung von Darwins «Survival of the fittest» – eigentlich gemeint war das Überleben des am besten Angepassten. Was wiederum die gleiche Folgerung wie beim Gefangenendilemma zulässt: Die Situation ist ausschlaggebend. Es ist also keine Frage des Typs, ob Kooperation oder Konkurrenz zum Erfolg führt – sondern der Notwendigkeit. Je härter der Wettbewerb wird, desto flexibler muss die Führungskraft also mit diesem Instrumentarium umgehen!

Wann kooperieren?

Netzwerke, Beziehungen – wer als Führungskraft nach oben strebt, kann sich nicht allein auf seine gute Arbeit verlassen, er braucht Unterstützung von Kollegen, Vorgesetzten und Kompetenzen aus anderen Bereichen. Wer zum Beispiel als Produktentwickler weiterkommen möchte, ist auf Kollegen angewiesen, die nach aussen hin vernetzt sind wie etwa im Vertrieb. Diese sind in ihrem Tagesgeschäft näher am Kunden und haben einen direkten Blick auf den Markt, und den Kunden besser zu verstehen, ist immer entscheidend in der Produktentwicklung.

Wer weiss, von wem er welche Auskunft bekommt, ist schon ein Stück weiter – nicht umsonst ist Networking auch ein zentraler Aspekt in vielen Führungskräfteprogrammen. «Wir haben in unserem Unternehmen viele gute Mitarbeiter, die wir zum Teil auch

Gudrun Happich ist Business-Coach und Gründerin von Galileo. Institut für Human Excellence. Die Diplom-Biologin war zwölf Jahre Führungskraft in drei Wirtschaftsunternehmen (unter anderem als Mitglied der Geschäftsleitung). Neben klassischen Coachingtechniken nutzt Gudrun Happich die von ihr entwickelte bioSystemik® – das Lernen von der Natur für Organisationen.
Galileo. Institut für Human Excellence, Dürener Strasse 225, D-50931 Köln (Lindenthal),
Tel. +49 (0)221 800 529 60,
info@galileo-institut.de, www.galileo-institut.de

über High-Potential-Programme fördern», berichtet die Personalentwicklungsleiterin eines internationalen Konzerns. «Mit diesem Wissen gelangen sie aber höchstens bis zur dritten Führungsebene. Wer dann nicht gut vernetzt ist, wird kaum weiter aufsteigen.»

Wie sehr Kooperation in bestimmten Situationen erforderlich ist, erfuhr zum Beispiel ein Bereichsleiter, der eigens zur Rettung eines Unternehmensbereichs eingekauft wurde. Er galt als Sanierer und hatte ähnliche Projekte bereits erfolgreich abgeschlossen, von seiner Ausstrahlung und Durchsetzungskraft versprach man sich Aufbruchstimmung und neue Motivation. Er versäumte es allerdings, Teamgeist und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter ausreichend zu entwickeln – und scheiterte daran. Denn so verliessen die besten Leute den Bereich, die verbleibenden verloren die Motivation. Kooperation wäre hier also kein weicher Faktor gewesen, der nebenbei entstehen darf, sondern ein harter Geschäftsvorteil.

Zusammenarbeit testen

Entscheidend ist, die Notwendigkeit der Kooperation rechtzeitig zu erkennen. Wann kommt man alleine nicht weiter und braucht Unterstützung – von Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeitern, Nachbarabteilungen oder sogar Partnerunternehmen? Ein Vorstand, der ein schwieriges IT-Projekt übernahm, war auf die Erfahrung, Fachkompetenz und Einschätzungen der Projektmitarbeiter angewiesen, um die Krise zu lösen. Denn er selbst hatte weder genügend IT-Know-how noch den gesamten Einblick in die Vorgeschichte, um zu wissen, was bereits funktioniert hatte und was nicht.

Geben und nehmen

Die Voraussetzung für eine Kooperation ist dabei, etwas bieten zu können, das für den anderen attraktiv ist, genau wie der etwas haben muss, was für einen selbst wichtig ist. Indem der Vorstand das IT-Projekt mithilfe des Teams aus der Krise führte, sicherte er allen den Arbeitsplatz, zum Vorteil für beide Seiten und für das gesamte Unternehmen.

Eine gute Kooperation ist keine selbstlose Hilfe für den anderen, sondern sie unterstützt beide Seiten, ihre Situation zu verbessern. In der Praxis gilt diese Einstellung oft als berechnend und sogar egoistisch, aber das ist sie nicht. Denn parasitäre Situationen, in denen eine Seite die andere ohne Gegenleistung ausnutzt, können nicht dauerhaft erfolgreich sein. Die Verantwortung, gerade das zu vermeiden, liegt bei beiden Partnern; je offener und klarer die Interessen beider Seiten besprochen und verhandelt werden, desto einfacher kann Kooperation funktionieren – und desto mehr Vertrauen kann entstehen.

Wie kooperieren?

Voraussetzung für jede Kooperation ist gegenseitiges Vertrauen und Verlässlichkeit. Der schon erwähnte Kolkrabe ist grundsätzlich ein misstrauischer Vogel, schliesslich klaut er selbst oft genug. Wenn er nun Unterstützung braucht und einen Kooperationspartner sucht, testet er zuerst dessen Verlässlichkeit: zum Beispiel, indem er vor dessen Augen Futter vergräbt, um dann aus einem Versteck zu beobachten, was geschieht. Stiehlt er das Futter oder nicht? So sind Vögel in der Lage, nach und nach ein stabiles Vertrauensverhältnis aufzubauen, das über Jahre halten kann.

Genau wie bei den Kolkraben ist der erste Schritt einer Kooperation, die Verlässlichkeit des anderen zu testen und anfangs Misstrauen der Gegenseite – wie auch das eigene – zu akzeptieren. Ein Vertrauensvorschuss ist ein notwendiger erster Schritt, gibt eine Seite etwa ein paar vertrauliche Informationen preis, lässt sich aus dem Umgang des Partners damit ein erster Eindruck von dessen Kooperationsbereitschaft gewinnen. Zum Beispiel wollten in einem mittelständischen Produktionsbetrieb zwei Führungskräfte ein gemeinsames Projekt zur Kundenbindung aufsetzen. Während einer der beiden in Vorleistung ging, sein Know-how einbrachte und Arbeitszeit investierte, blieb der andere abwartend, fand Ausreden, weshalb er noch nicht mehr für das Projekt tun konnte und nutzte gar das Wissen, das der andere ihm weitergegeben hatte, zunächst einmal für andere, eigene Zwecke aus. So war schon am Anfang klar, dass die Zusammenarbeit kaum funktionieren konnte.

Kompetenzen bündeln

Vertrauensverhältnis aufbauen

Um von vornherein besser zusammenzukommen, hilft es zum Beispiel, nach Gemeinsamkeiten zu suchen. Persönliche (Hobbys) wie professionelle (Meinungen) Berührungspunkte wie auch Übereinstimmungen in Bezug auf Werte und Vorstellungen schaffen von vornherein ein vertrauensvolles Klima, Überschneidungspunkte erleichtern die Kooperation. In kleinen Projekten lassen sich dann die Zusammenarbeit und die Bereitschaft auf beiden Seiten dazu ausprobieren und herausfinden, wie der andere reagiert. So kann nach und nach ein Vertrauensverhältnis entstehen, das dauerhaft tragfähig ist und immer belastbarer wird. Wichtig ist, im Vorfeld klare Regeln zu vereinbaren, wie der Umgang miteinander sein soll und welche Erwartungen von beiden Seiten bestehen.

Spannend wird es ausserdem, wenn die ersten Probleme auftauchen. Wie verhält sich der Partner? Schiebt er die Schuld auf andere oder reflektiert er und kann auch Fehler eingestehen, um Lösungen zu finden? Und wie ist das eigene Verhalten dazu – unterstützend, kritisierend, partnerschaftlich?

Gerade wenn es stressig wird, gilt es, die Ziele der Kooperation im Auge zu behalten und auf einen Ausgleich zwischen den Partnern zu achten. Dieser muss nicht in jedem Moment exakt gleich sein, aber im Prinzip sollten beide Seiten ungefähr gleich profitieren. Ansonsten entsteht schnell die Gefahr, in ein parasitäres Verhältnis abzugleiten, das langfristig nicht funktionieren kann.

Fazit

Konkurrenz ist gut, weil Neuigkeiten schneller auf den Markt kommen und Innovationen gefördert werden. Durch konkurrierende Marktteilnehmer werden Qualitätsstandards gesetzt und entwickeln sich immer weiter, Produkte werden immer besser. Manchmal ist aber auch Kooperation die bessere Strategie. Durch Zusammenbringen unterschiedlicher Kompetenzen entstehen neue Ideen und Produktverbesserung und ebenfalls bessere Qualität. So geht es darum, das Spiel von Kooperation ganz subtil und geschickt zu beherrschen, um in jeder Situation die jeweils angemessene Strategie zu finden. ■