Publiziert in:

Knopf, Wolfgang & Walther, Ingrid (Hrsg.) (2010). Beratung mit Hirn.

Neurowissenschaftliche Erkenntnisse für die Praxis von Supervision und Coaching.

Wien: Facultas Verlag

Gelingende Kooperation in Strategieentwicklungsgremien Prozessgestaltung und 'spezifische' Interventionsmöglichkeiten durch Beratende

Rolf Brüderlin

1 Einleitung

Wie Strategieentwicklungsprozesse zu gestalten sind und welche Methoden zur inhaltlichen Gestaltung angewandt werden können, wird in der Beratungs- und Managementliteratur umfassend beschrieben. Oft handelt es sich um idealtypische Verläufe, in denen sich die strategischen Gremien Zeit für diese wichtige Arbeit nehmen und sie auch fundiert vor- und nachbearbeiten. Des Weiteren wird stillschweigend vorausgesetzt, dass die persönlichen Motivationslagen der Beteiligten weitgehend übereinstimmen und alle einen ähnlichen Wissensbestand über Strategieentwicklung verfügen.

Im beraterischen Alltag sind mehrheitlich andere Bedingungen anzutreffen. Die Terminfindung für einen oder gar mehrere Strategieworkshops gestaltet sich innerhalb des operativen Tagesgeschäfts schwierig. Die Geschäftsleitung – und um die handelt es sich mehrheitlich – besteht weniger aus Geschäfts-, sondern mehr aus Bereichsleitern, welche oft divergierende Ziele zu den anderen Bereichen aufweisen. So herrscht in manchen Fällen eher Konkurrenz statt zielführende Zusammenarbeit vor, was Sichtweisen zum Wohle der Gesamtorganisation eher erschwert als ermöglicht. Außerdem befinden sich die Beteiligten oftmals in verschiedenen beruflichen Phasen, sei dies, weil sie neu in der Position sind, kurz vor dem Ruhestand stehen oder sich gar einen Stellenwechsel überlegen. Wie eine Strategie methodisch entwickelt werden kann, wird weiter unten betrachtet. Die praktische Erfahrung zeigt, dass gelingende Kooperation in Strategieentwicklungsgremien – speziell in den entsprechenden Workshops – ein zentraler Erfolgsfaktor für effektive Ergebnisse ist und mehr Aufmerksamkeit verdient.

So soll der Aufsatz aufzeigen, welche Phänomene und Dynamiken zwischen den Beteiligten in Strategieentwicklungsgremien beobachtbar sind und mit welchem Interventionsverständnis Beratende diesen begegnen können, um gelingende Kooperation bei der strategischen Arbeit zu unterstützen. Für dieses Vorgehen werden Eckwerte für die Prozessgestaltung von Strategieentwicklungsanlässen sowie Anregungen zu 'spezifischem' Interventionsverhalten in kooperationskritischen Situationen zur Verfügung gestellt. Die Ausführungen basieren auf praktischer Beratungsarbeit, die mit den Aspekten der gängigen Fachliteratur über Strategieentwicklung, dem Verständnis von Führungsteams und den dazugehörenden Konzepten von Kooperation aus Sicht der Spieltheorie und Neurobiologie lose gekoppelt ist. Wie schon im Untertitel angedeutet, fokussiert der Aufsatz die Prozessgestaltung und das 'spezifische' Interventionsverhalten der Beratung bei Strategieentwicklungsanlässen. Der wichtige Aspekt einer integrierten Jahresplanung mit der Verbindung von Strategiearbeit, Budgetplanung und Zielvereinbarung in einem abgestimmten jährlichen Prozess ist nicht Gegenstand dieser Arbeit.

2 Grundlagen

"Grau, teurer Freund, ist alle Theorie, und grün des Lebens goldener Baum." Das Zitat aus Goethes Faust dient hier zur Einleitung, so wie jede Beschreibung der Erfahrung in der Praxis eine Position haben soll, woher sie dies tut. Explizierte theoretische Konzepte weisen auf eine Haltung hin, wie beraterisches Handeln fundiert ist. Dazu werden in diesem Kapitel die notwendigen Begriffe und Konstrukte dargestellt.

2.1 Strategie und strategische Planung als wildes Tier

Strategie ist heute zu einem Allerweltsbegriff verkommen, der oft dann angewandt wird, wenn etwas besonders wichtig erscheint. Ursprünglich stammt der Begriff Strategie aus dem Griechischen und bedeutete dort Heerführung. Der bekannte Militärtheoretiker Clausewitz verstand unter Strategie das Planen von Zielen und Mitteln, die den Sieg in einer Schlacht sicherstellen sollen. Im Unternehmensbereich wird Strategieentwicklung seit den 1960er Jahren betrieben. Im engeren Sinne sind dort Strategien ökonomisch-rational geplante Vorgehenskonzepte für wirtschaftlichen Erfolg. Für die hier beschriebene Vorgehensweise muss der Strategiebegriff durch den Aspekt der Aktionskurse für die Zukunft der Organisation erweitert werden (Schnelle 2006: 51), weil auch nichtökonomische Ziele organisationsinterner und -externer Art darin gefasst werden können.

Die grundsätzlichen Möglichkeiten, wie strategische Planung erfolgen kann, haben Henry Mintzberg und seine beiden Kollegen schon 1999 in ihrem Buch "Strategy Safari – Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements" eindrücklich beschrieben. Ausgehend von der Fabel "The blind men and the elephant" von John Godfrey Sax (1816–1887) versteht er das Erkunden eines Elefanten durch Blinde aus zehn verschiedenen Blickwinkeln. Dazu hat er 2000 Publikationen der strategischen Planung gesichtet und diese in zehn Schulen eingeteilt sowie deren Charakter und Grenzen aufgezeigt. Die Schulen wurden drei Gruppen zugeordnet (Mintzberg et al. 1999: 17 ff.): Die ersten drei schreiben mehr oder weniger vor, wie Strategien formuliert werden sollten, erklären aber nicht, wie sie sich tatsächlich bilden, und werden somit ihrer Natur nach als "präskriptiv" bezeichnet. Die nächsten sechs Denkschulen konzentrieren sich jeweils auf spezifische Teilbereiche des Strategieentwicklungsprozesses. Darin wird nicht das ideale strategische Verhalten diktiert, sondern sie beschreiben, wie Strategien tatsächlich zustande kommen. Die letzte Gruppe besteht nur aus einer Schule, die man als Zusammenfassung aller neun anderen verstehen könnte. Diese sogenannte Konfigurationsschule gruppiert den Strategieentwicklungsprozess, den Inhalt der Strategien, die Organisationsstrukturen und deren jeweiligen Kontext in verschiedene Lebenszyklen von Organisation. Strategieentwicklung hat nach diesem Konzept die Aufgabe, den Sprung von einem Zustand in den anderen, d. h. den "Prozess der Transformation" zu beschreiben. Die Autoren "... kommen dem Tier immer näher, auch wenn sie es nicht ganz erreichen" (Mintzberg et al. 1999: 403).

Wie methodisch-inhaltlich in Strategieentwicklungsanlässen gearbeitet werden kann und welche Instrumente und Werkzeuge zur Verfügung stehen, ist in einer Fülle von Literatur beschrieben (z.B. König/Vollmer 2008, Nagel 2007, Steinemann/Schreyögg 2005).

2.2 Führungsteams – zwischen Interessenlagen und Machtspielen

Bei Strategieentwicklungsgremien handelt es sich um Teams mit Führungspersonen einer Organisation. Teams werden hier im Sinne der vierstufigen Kasseler-Teampyramide (Kauffeld 2001: 138 und 2004: 12; Abbildung 1) verstanden, in welcher davon ausgegangen wird, dass erst auf Basis einer gemeinsamen Vorstellung über Ziele und Aufgaben Zusammenhalt entstehen kann. Dieser äußert sich in einer offenen Kommunikation, gegenseitigem Vertrauen, Unterstützung, Respekt und einem 'Wir-Gefühl'. Die letzte Stufe fokussiert die Verantwortungsübernahme als Team, in welcher die Frage nach Einsatzbereitschaft und Engagement gestellt wird, welche für exzellente Teamleistungen unabdingbar sind.

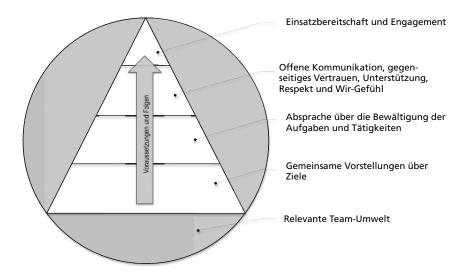


Abb. 1: Teampyramide in Anlehnung an Kauffeld (2004)

Dabei darf nicht außer Acht gelassen werden, dass viele FunktionsträgerInnen in mehreren Teams Mitglied sind. Neben der organisatorischen Zughörigkeit – meistens innerhalb einer Berufsgruppe – findet die Arbeit in interprofessionellen Zusammensetzungen oder in Projekten statt. So arbeiten unter Umständen Führungskräfte mit ihren direkt unterstellten Mitarbeitern als Team, aber auch mit den Kolleginnen und Kollegen der gleichen hierarchischen Ebene – eben in Führungsteams. Unter dieser Bezeichnung können Gruppen subsumiert werden, deren Aufgaben vornehmlich dispositiver Art sind (Kauffeld 2001: 23) und die somit Entscheidungen zu fällen haben. Diese Führungskräfte konzentrieren sich per Definition auf die Optimierung ihrer eigenen Bereiche. Zur Bewältigung der Komplexitätsanforderungen sind aber Organisationen "... auf funktionsfähige Führungsteams angewiesen ..., die in ihren Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen sowohl die horizontale Verknüpfung der betroffenen Organisationseinheiten untereinander wie auch die Abstimmung zwischen den Hierarchieebenen leisten. ... diese Aufgabe braucht einen sozialen Ort, an dem sowohl der Respekt vor der Autonomie, vor der Eigenverantwortung wie auch das Problem des wechselseitigen Aufeinanderangewiesenseins zur Austragung kommen können" (Wimmer 1998: 120). Trotz dieser imperativen Aussage ist zu beobachten, dass Führungskräfte oft nicht aufgabenrational handeln und sie scheinbar auch noch weitere Interessen verfolgen. Aus der Perspektive der "Organisation als System politischer Aktivität" (Morgan 2006: 211 ff.) werden diese Interessen als "... komplizierte Anordnung von Veranlagungen, die Ziele, Werte, Wünsche, Erwartungen und andere Orientierungen und Neigungen umfassen, von denen eine Person veranlasst wird, so und nicht anders zu handeln", gesehen. Es gibt viele Möglichkeiten, wie analysiert werden kann, wie Interessen verfolgt und verteidigt werden. Hilfreich kann es sein, Interessen als Vektoren zu betrachten, welche die Mitglieder eines Führungsteams im Feld des organisationalen Gesamtinteresses in bestimmte Positionen bringen (Abbildung 2).

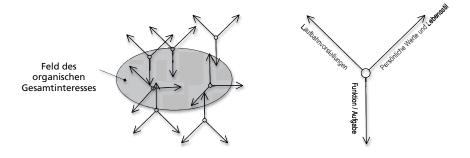


Abb. 2: Vektoren der Interessen von Führungsakteuren

Die Darstellung verdeutlicht die Kräfte der Funktion, der Laufbahnvorstellungen sowie der persönlichen Werte und des Lebensstils. Dadurch verschieben sich laufend die Positionen der Gremienmitglieder im Feld des organisationalen Gesamtinteresses. Daraus können sich in Organisationen nicht zweckrational nachvollziehbare Machtspiele ergeben (s. Crozier/Friedberg 1993: 39-55). Macht wird als Fähigkeit von Akteuren verstanden, bei anderen ein Verhalten zu erzeugen, welches sie spontan nicht angenommen hätten. Die Macht erwächst durch die Beherrschung von Unsicherheitszonen, die dadurch entstehen, dass kein Akteur ohne Unterstützung des anderen seine Leistung erbringen kann. Ob diejenigen, welche die Unterstützung brauchen, diese auch erhalten, ist jeweils ungewiss. Und jene, die diese Zonen beherrschen, gewinnen daraus Macht. Dieser laufende, in Machtspielen geregelte Austausch von Fähigkeiten, welchen anderen das Handeln ermöglicht, wird von den verschiedenen Auffassungen und Interessen der Akteure geprägt. Machtspiele können endlos dauern und die Organisation blockieren, aber auch voranbringen. Macht ist aber auch das Medium, mit dessen Hilfe Interessenkonflikte am Ende gelöst werden können. Insgesamt wird deutlich, dass Führungsgremien keine funktional integrierten Systeme sind, sondern eine Vielfalt von Rationalitäten umfassen.

"Homo homini lupo" und Konzepte der Kooperation 2.3

Um diese erwähnten unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen arbeitsteiliger Funktionen zu einem optimalen Gesamtinteresse zu integrieren, ist Kooperation zwischen den Funktionsträgern notwendig. Die Frage ist dabei, wie diese Kooperation in Situationen zu entwickeln ist, in welchen die Beteiligten einen Anreiz besitzen, sich eigennützig zu verhalten. Die pessimistischste Antwort lieferte vor über dreihundert Jahren der englische Philosoph Thomas Hobbes. Er argumentierte in seinem Werk "Leviathan", dass im Naturzustand, vor Existenz einer Regierungsgewalt, eine derart rücksichtslose Konkurrenz unter den egoistischen Individuen – der Mensch als des Menschen Wolf – herrschen würde, dass "... das Leben einsam, armselig, widerwärtig, vertiert und kurz" wäre (Hobbes 1996: 105). Aus seiner Sicht konnte sich Kooperation nicht ohne zentralen Herrschaftsstab entwickeln. Als konzeptuelle Basis für Mechanismen der Kooperation aus moderner Sicht sollen hier zwei Ansätze kurz vorgestellt werden.

2.4 Die Evolution der Kooperation – die Antwort von Robert Axelrod

Eine moderne Lesart des Leviathan identifiziert das Hobbes'sche Problem sozialer Ordnung am Gefangenendilemma, welches in den 1950er Jahren von Merrill Flood und Melvin Dresher dargestellt wurde¹. Das Gefangenendilemma beschreibt eine spezielle Situation in der Spieltheorie, bei der das rationale Verhalten von zwei Personen zu einem gesamthaft schlechteren Ergebnis führt.

¹ Die Bezeichnung "Gefangenendilemma" stammt von Albert William Tucker von der Universität Princeton.

Ausgangslage ist, dass zwei Personen beschuldigt werden, ein Verbrechen begangen zu haben. Die Polizei kann den beiden jedoch nur geringere Verstöße gegen das Waffengesetz beweisen, nicht jedoch den gemeinsam begangenen Raub. Die Polizei verhört daher die beiden Personen getrennt und macht beiden folgendes Angebot:

Wenn der eine Gefangene gesteht, kommt er nicht ins Gefängnis, sein Komplize wird jedoch zu einer fünfjährigen Haftstrafe verurteilt. Gestehen beide, kommen beide für vier Jahre ins Gefängnis. Gesteht keiner von beiden, kann die Polizei ihnen nur den Verstoß gegen das Waffengesetz nachweisen und sie müssen beide für ein Jahr ins Gefängnis. Damit präsentiert sich nun die Situation der beiden Personen A und B wie in Abbildung 3 dargestellt.

Person A Person B	Schweigen = mit B kooperieren (Kooperation)	Gestehen = B verraten (Defektion)
Schweigen = mit A kooperieren (Kooperation)	A: 1 Jahr B: 1 Jahr	A: 0 Jahre B: 5 Jahre
Gestehen = A verraten (Defektion)	A: 5 Jahre B: 0 Jahre	A: 4 Jahre B: 4 Jahre

Abb. 3: Situation beim Gefangendilemma

Die Gesamtstrafe wäre also am geringsten (insgesamt zwei Jahre), wenn beide schweigen würden. Für A – wie auch für B – präsentiert sich die Situation nun aber so:

Wenn A davon ausgeht, dass B schweigt, wäre es für A am besten, B zu verraten, denn dann geht er straffrei aus. Wenn A davon ausgeht, dass B ihn verrät, dann wäre es für A am besten, B ebenfalls zu verraten. Das Dilemma der Gefangenen ist nun folgendes: Unabhängig davon, was der andere macht, ist es immer rational, den anderen zu verraten, denn man kommt damit immer besser weg (vier statt fünf Jahre bzw. null statt einem Jahr). Wenn nun aber beide einander verraten, müssen die beiden für je vier Jahre ins Gefängnis, was gesamthaft das schlechteste aller möglichen Ergebnisse ist.

Der Politologe Robert Axelrode (2009) ist Ende der 1970er Jahre anhand des Spiels der Frage nachgegangen, wann eine Person bei fortlaufender Interaktion mit anderen Personen kooperieren oder sich selbstsüchtig verhalten soll. Dazu hat er Experten aus der Spieltheorie eingeladen, Computerprogramme für ein Gefangenendilemma-Turnier einzusenden. Zusammengefasst ergaben sich – beim Spiel über mehrere Runden – verschiedene Strategien, um das Ergebnis zu maximieren: "Tit for tat" ("wie du mir, so ich dir") gilt in Computersimulationen als die erfolgreichste Strategie. In der ersten Runde wird kooperiert und in den folgenden Runden wird der vorherige Zug nachgespielt. Die Strategie ist also grundsätzlich kooperationswillig, bestraft aber Verrat umgehend. Es gibt Dutzende weitere Strategien. Alle diese Strategien sind jedoch nur sinnvoll, wenn die Anzahl der Runden den Spielern nicht bekannt ist. Sonst wird jeder Spieler beim letzten Zug den Mitspieler verraten, da dann ja keine Bestrafung mehr möglich ist. Da dies aber beide Spieler wissen, gilt dasselbe für den zweitletzten Zug. Zuletzt führt dies dazu, dass die Spieler bei keinem Zug kooperieren werden. Natürlich werden durch die abstrakte Formulierung des Kooperationsproblems als Gefangendilemma viele wichtige Besonderheiten ausgeblendet, die jede tatsächliche Interaktion einzigartig machen (Axelrod 2009: 17), weil das Spiel eine gegebene Umgebung darstellt. In den aus den Untersuchungen abgeleiteten "Empfehlungen, wie Kooperation gefördert werden kann" (ebd.: 112–126) wird erläutert - immer mit numerischen Beispielen begründet -, wie dies durch Transformation der strategischen Gegebenheiten selbst möglich sein kann. Diese Möglichkeiten sind in fünf imperativen Sätzen formuliert.

"Erweitere den Schatten der Zukunft" will zur Vergrößerung der Bedeutung der Zukunft im Verhältnis zu Gegenwart anregen. Es wird davon ausgegangen, dass Kooperation wechselseitig stabil ist, wenn die Zukunft hinreichend wichtig ist. Das liegt daran, dass die Beteiligten die Defektion des anderen implizit mit Vergeltung bedrohen können, sofern die Interaktion genügend lange dauert, um die Drohung wirksam zu machen. Mit "Ändere die Auszahlungen" ist gemeint, dass der langfristige Anreiz zur wechselseitigen Kooperation größer sein muss als der kurzfristige zur Defektion. Der Satz "Unterweise die Menschen, sich untereinander zu kümmern" beruft sich auf das Phänomen des "Altruismus". Dabei wird davon ausgegangen, dass der Nutzen einer Person durch das Wohlergehen einer anderen Person positiv beeinflusst wird und somit ein Handlungsmotiv darstellt. Die Aufforderung "Unterweise in Sachen Reziprozität" führt die moralische Regel "Behandle andere so, wie du behandelt werden willst" ein. Es wird davon ausgegangen, dass Kooperation immer das Verhalten ist, welches man sich von den Beteiligten erhofft.

Der letzte der fünf belehrenden Sätze heißt: "Verbessere die Erinnerungsfähigkeit". Die Fähigkeit, die anderen aus vergangenen Interaktionen wiederzuerkennen und sich an die relevanten Merkmale dieser Interaktionen zu erinnern, ist notwendig, um Kooperation aufrechtzuerhalten. Ohne diese Fähigkeit könnte keine Form der Reziprozität angewendet werden und damit zur Kooperation ermutigt werden.

Axelrode zieht die Schlussfolgerung, dass für die Evolution der Kooperation keine Freundschaft erforderlich ist, sondern eher Dauerhaftigkeit (ebd.: 169). Das Kernproblem der Erreichung vorteilhafter Kooperation liegt aus seiner Sicht darin, dass ein Lernen über Versuch und Irrtum langsam und schmerzhaft abläuft. Aber wenn der Prozess besser verstanden wird, können wir unsere Voraussicht einsetzen, um diese Evolution zu beschleunigen (ebd.: 172).

2.5 Die Entdeckung des Social Brain – Kooperation aus neurobiologischer Sicht

Insbesondere die Publikationen des Neurobiologen, Arzt und Psychotherapeuten Joachim Bauer (u.a. 2008 und 2009), die Erkenntnisse der letzten Jahre aus der Gen- und Hirnforschung wiedergeben, können zum Thema Kooperation herangezogen werden. Dies vor allem auch, weil Bauer dem Credo "Unser Gehirn macht aus Psychologie Biologie" und nicht umgekehrt verpflichtet ist. Er verwendet dazu den Begriff des "Social Brain", den die US-Neuroforscher Thomas Insel und Russell Fernald (Bauer 2008: 37) geprägt haben. Die Kernaussage in der Literatur von Bauer lautet "Wir sind – aus neurobiologischer Sicht – auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen. Kern aller menschlicher Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben ..." (ebd.: 23). Erklärt wird dies durch die Entdeckung, wohin die schon länger bekannten biologischen Antriebsaggregate des Lebenswillens den Menschen steuern wollen. In der neurobiologischen Fachwelt wird von Motivations- oder auch Belohnungssystemen gesprochen. In der englischsprachigen Literatur wird der Begriff "reward systems" verwendet (ebd.: 26).

Die Entdeckung der Motivationssysteme wurde durch die Verfolgung und Zusammenführung von zwei verschiedenen Forschungslinien ermöglicht: einerseits durch die Erforschung der Wirkung von Antrieb, Verlangen und Motivation dämpfenden Substanzen (die Gruppe der Neuroleptika) und andererseits durch die Erforschung der Suchtmittel, die eine Steigerung motivierten Strebens zur Folge haben – aber krankhaft einengen. Diese beiden Linien kamen bei derselben neurobiologischen Struktur an, welche sich als Kern des Motivationssystems herausstellte und ihren Sitz im Mittelhirn hat.

Dieses liegt sehr zentral und ist über Nervenbahnen mit vielen anderen Hirnregionen verbunden, besonders eng mit den Emotionszentren. Informationen, die von dort eintreffen, melden dem Motivationssystem, ob die Umwelt Ziele in Aussicht stellt, für die es sich einzusetzen lohnt (ebd.: 29 f.).

Dazu schüttet das Motivationssystem drei Gruppen von Botenstoffen aus. Dopamin erzeugt ein Gefühl von Wohlbefinden und versetzt den Organismus in Leistungsbereitschaft und beeinflusst zugleich die muskuläre Bewegungsfähigkeit. Bei der Ausschüttung von Dopamin können unter gewissen Bedingungen auch endogene Opioide freigesetzt werden, welche auf die Emotionszentren des Gehirns wirken und ein Wohlgefühl (Bauer 2009) auslösen. Zudem vermindern sie Schmerzempfindlichkeit und stärken das Immunsystem (Bauer 2008: 31 ff.). Oxytozin erhöht die Bereitschaft, Vertrauen zu schenken und so Bindungen einzugehen (ebd.: 47), und sorgt für psychische und physische Entspannung, senkt den Blutdruck, dämpft die Angstzentren und vermag die biologischen Stresssysteme zu beruhigen (ebd.: 52).

Die Freisetzung der Wohlfühlbotenstoffe ist an Bedingungen gebunden – die oben bereits erwähnte soziale Resonanz und Kooperation. Neurobiologische Studien belegen dies: Nichts aktiviert die Motivationssysteme so sehr, wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung und das Erleben positiver Zuwendung (ebd.: 37), oder kurz gesagt: auf gelingende Beziehungen.

Wie aber im Gefangenendilemma steht neben der Kooperation die Defektion - neurobiologisch als Aggression bezeichnet. Diese hat aus neurobiologischer Sicht die Funktion der Verteidigerin der sozialen Beziehung. Sie kommt immer dann ins Spiel, wenn Bindungen bedroht sind, nicht gelingen oder gar fehlen (Bauer 2008: 75).

So lässt sich daraus eine Übereinstimmung von Spieltheorie und Neurobiologie herstellen. Beim Gefangenendilemma erwies sich Kooperation als die optimale Strategie, wenn sie mit der Fähigkeit und Bereitschaft verbunden war, im Falle der Nichtkooperation Gleiches mit Gleichem zu vergelten. Dies entspricht der neurobiologischen Sicht, dass zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung an erster Stelle stehen und Aggression zum Schutz dieser Bindungsaspekte fungiert.

2.6 Theorie U - Kooperation als Prozessergebnis

Neben den strukturellen Aspekten von Kooperation ist der prozessuale ebenfalls zentral. Die Theorie U nach Otto C. Scharmer (2009) bietet dazu ein sehr umfassendes Modell für die Gestaltung von Entwicklungsprozessen, welches Kooperation gleichzeitig bedingt und unterstützt. Sie bietet einen theoretisch-methodischen Rahmen, entstanden aus der Frage: Wie kommt das Neue in die Welt? Kern des Modells ist der Precensing-Ansatz. Precensing ist ein Kunstwort aus presence und sensing: in der Gegenwart die Zukunft erspüren. Unter der Annahme, dass die Zukunft sich nicht durch Fortschreiben oder Extrapolation der Vergangenheit gestalten lässt, sondern durch Wahrnehmung der in der Gegenwart im Entstehen befindlichen Zukunft, wird in diesem Ansatz die Aufmerksamkeit konsequent auf den Quellort der entstehenden Zukunft gerichtet. Die Idee ist, einen Zugang zu diesen ungenutzten Potenzialen von Individuen und Organisationen zu finden, aus denen Neues entstehen kann. Obwohl sich Scharmer einer landwirtschaftlichen Terminologie bedient, basiert seine soziale Feldtheorie auf Kurt Lewin und er orientiert sich stringent an systemtheoretischem Denken: "Soziale Systeme werden von ihren Akteuren hervorgebracht und bestimmen gleichzeitig den Kontext für ebenderen Handeln" (Scharmer 2009: 239).

Um das Vorstoßen in diese tieferen Schichten zu beschreiben, nutzt Scharmer das U als nichtlineares Prozessmodell. An dieser Stelle können die umfangreichen Überlegungen nicht dargestellt werden. Für die Gestaltung von Strategieentwicklungsanlässen bietet die Grundform der Theorie U in einer für die Workshopteilnehmenden auf drei 'Phasen' reduzierten Fassung eine nachvollziehbare und hinreichende Orientierung (Abbildung 4).

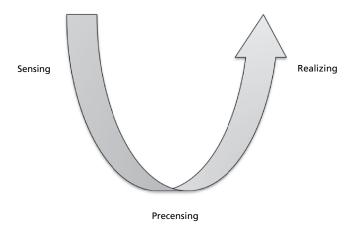


Abb. 4: Die Grundform der Theorie U in Anlehnung an O. C. Scharmer

In der Phase des "Sensing" gilt es, die vorhandenen Denk- und Verhaltensmuster bewusst deutlich zu machen. Durch die so geklärtere Wahrnehmung soll ein gemeinsames, mehrperspektivisches Bild der relevanten Umwelten geschaffen werden, in dem die Organisation eingebettet ist. So kann diese wiederum aus der Sicht der Umwelten betrachtet werden. Auf dieser Basis folgt das "Presencing", dies ist "... der Moment, in dem unsere Wahrnehmung sich mit der Quelle der im Entstehen befindlichen Zukunft zu verbinden beginnt" (Scharmer 2009: 170). An diesem 'Ort der Stille' kann das innere Wissen individuell auftauchen, um es dann miteinander zu betrachten und daraus die gemeinsame Essenz (oder Erkenntnis) herauszukristallisieren, d.h. herauszuarbeiten. In der Phase des "Realizing" werden die 'Samen und Keime der Zukunft' schnell in Wirklichkeit gebracht, um eine lebendige Vorstellung von der entstehenden Zukunft mit den notwendigen Anwendungsbedingungen zu schaffen.

Scharmer verwendet für die konkrete Ausgestaltung der verschiedenen Stufen bestehende, angepasste und neue Methoden, Übungen und Instrumente. Wichtig für den Aspekt der Kooperation sind seine "vier Felder des kommunikativen Handelns" (ebd.: 232). Diese vier Ebenen des Zuhörens und Sprechens prägen jeweils die Art unserer Aufmerksamkeit, der Wahrnehmung, des Erkennens und schließlich die Art unseres Handelns.

3 **Praxis**

An dieser Stelle soll aus zwei Blinkwinkeln beschrieben werden, wie der Aspekt der Kooperation bei Strategieentwicklungsprozessen in der Praxis gefördert werden kann. Die eine Perspektive ist proaktiv und richtet sich auf Elemente der Gestaltung des Prozesses. Die andere Perspektive ist eher reaktiv und versucht, den Umgang mit spezifischen sozialen Situationen zu beschreiben, die aus einer Dynamik entstehen können. Dabei wird auch deutlich, dass die zu Grunde liegenden theoretischen Konstrukte immer nur fragmentarisch umgesetzt werden, aber als Reflexionsfolie für das Geschehen dienen können. Weiter ist zu sagen, dass die beschriebenen Prozesselemente und die "spezifischen" Interventionen gut auf Anschlussfähigkeit zu prüfen sind. Nicht alles ist mit allem sofort und immer möglich.

3.1 Kooperationsfördernde Prozessgestaltung

Erstkontakt

Der Prozess beginnt in der Regel bei der Auftragserteilung. Hier gilt wie in allen Beratungsprozessen, dass "... ein entsprechendes Spiel der Organisation im Gang [war], als der Berater auftauchte" (Selvini et al. 1984: 203). Hier sollte möglichst viel über die Beteiligten erfahren werden. Wichtige Fragen können sein:

- Wie lange sind die Teilnehmenden schon in der Funktion und im Unternehmen?
- Wie ist die Zusammensetzung bezüglich Lebensalter und Geschlechter?
- Welche Erfahrungen hat das Gremium mit strategischer Arbeit?
- Welche Erfahrungen wurden mit Beratenden bei strategischer Arbeit gemacht?
- Bei welchen Gelegenheiten arbeiten die Beteiligten im Geschäftsalltag zusammen?
- Gibt es typische Konflikte zwischen den Gremienmitgliedern?

Die oben beschriebenen "Vektorenkräfte der Interessen" können dabei als Analyseinstrument dienen. Es gilt dann, einen gemeinsamen Nenner als 'archimedischen Punkt' zu finden, an dem die strategische Arbeit festgemacht werden kann. Dazu ein Beispiel:

In einer Geschäftsleitung sind bei einem Teil der Mitglieder sehr unterschiedliche Motivationslagen vorhanden. Der Vorsitzende ist über 60 Jahre alt und hat eine aktuelle berufliche Enttäuschung zu verkraften. Eine weitere Karriere bis zum Ruhestand ist nicht mehr zu erwarten. Ein Mitglied in den Vierzigern sieht den Vorsitzenden als Einengung des persönlichen Handlungsspielraumes und der Karriere. Zwischen den beiden besteht ein latenter Konflikt. Ein weiterer Beteiligter geht in knapp zwei Jahren in den bereits angekündigten Ruhestand. Er ist nicht mehr bereit, größere Veränderungen in seinem Bereich zu initiieren, trotzdem möchte er 'ein bestelltes Haus' hinterlassen. Ein Mitglied ist neu im Unternehmen und ist das erste Mal bei einem Strategieentwicklungs-Anlass dabei und hat grosses Interesse, die Marktpositionierung des Unternehmens zu verbessern. In der Diskussion einigte man sich darauf, die strategische Ausrichtung auf Worst-Case-Szenarien abzustützen, weil dort mit der größten Schnittmenge an Motivation aller Beteiligten zu rechnen ist.

Ort, Zeit und Raum

Eine ungewohnte Umgebung in vielleicht ungewohnter Bekleidung kann bereits erste Impulse geben, gewohnheitsmäßige Umgangsformen in Führungsgremien zu hinterfragen. Dazu gehört auch die altbewährte Sitzform des Stuhlkreises. Des Weiteren sollten Strategieentwicklungs-Anlässe an inspirierenden Orten – es müssen nicht immer Seminarhotels sein – in den Bergen, an Seen oder auch in Klöstern stattfinden und mit genügend Zeit für die Arbeit und das Zusammensein des Gremiums ausgestattet sein. Bewährt haben sich Anlässe von mindestens eineinhalb Tagen, weil die dazugehörigen Übernachtungen ein wichtiges Prozesselement sind.

Einstieg

Kooperation basiert auch auf sozialer Resonanz. Um dies als Startgrundlage zu nutzen, kann der Einstieg mit einer "Resonanzmatrix" sehr hilfreich sein. Dabei notiert jede Person zu jedem Mitglied zu folgenden Fragen ihre Antworten auf einer großen Übersicht:

- Welchen wesentlichen strategischen Beitrag hat Ihre Kollegin/Ihr Kollege in den letzten 12 Monaten aus Ihrer Sicht geleistet?
- Welche Stärken, Verhaltensweisen und Art von Beiträgen schätzen Sie an Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen besonders?
- Welchen speziellen Beitrag zum Gelingen wünschen Sie sich von Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen an diesem Strategie-Workshop?
- Auf was achten Sie bei der Zusammenarbeit mit Ihrer Kollegin/Ihrem Kollegen während des Strategie-Workshops speziell?

Die Aufforderung der Moderation löst fragende Blicke untereinander aus. Musik macht das gemeinsame Schweigen erträglicher – auch für die Moderation. Die erste Person steht auf und beginnt zu schreiben. Weitere Personen schließen sich an, bis alle ihre Beiträge notieren. Vorsichtig wird nun gelesen, was andere geschrieben haben. Gesichtszüge entspannen sich bis hin zu leichtem Lächeln. Die Schreibintensität nimmt zu, erste Kommentare werden spontan geäußert. In der anschließenden Auswertungsrunde wird Freude über noch nie Gehörtes geäußert. Es herrscht eine zugewandte Arbeitsstimmung.

Analyse einmal anders - vom, mentalen Download zum gemeinsamen Hinsehen

Strategieentwicklungsprozesse beginnen i.d.R. mit Einschätzungen der internen und externen Situation in Form von Bedrohungen, Chancen, Stärken und Schwächen (Mintzberg 1999: 41). Die Teilnehmer bringen dazu oft Unmengen von Unterlagen mit, weil sie scheinbar glauben, dass dies so von ihnen als Form guter Vorbereitung erwartet wird. Das Risiko, dass das Wesentliche in der Menge kaum sichtbar wird, ist groß.

Die Gruppe sitzt vor einer Berghütte ohne Unterlagen. Alle sind gebeten, ihre Analysen und Einschätzungen frei vorzutragen. Dazu kann das vorhandene Material und die Bergkulisse verwendet werden. Es redet immer nur einer. Der Moderator zeichnet die Wortbeiträge auf und die Darstellungen mit Steinen, Wäscheklammern, Taschenmessern und anderen Materialien werden fotografiert. Die Auswertung der Sequenz ergibt, dass sich durch die Verwendung einer 'anderen Sprache' (Bilder und Metaphern) die Rollen in der Gruppe außerhalb des üblichen Musters bewegten und dadurch andere Aspekte deutlicher wurden.

Abendgestaltung

Um den alltäglichen Interaktions- und Rollenmuster entgegenzuwirken und das "Presencing" zu unterstützen, kann ein entsprechendes Abendprogramm hilfreich sein. Geeignet dazu sind Aktivitäten, welche außerhalb der gewohnten Tätigkeiten liegen und eventuell einen Bezug zur strategischen Arbeit haben.

Die Gruppe besucht ein Atelier eines Künstlers. Sie erzählen diesem, was sie den Tag durch beschäftigt hat. Der Künstler lädt sie ein, mit den vorliegenden Materialien eine gemeinsame 'Zukunftsinstallation' zu erstellen. Ein Werkeln zwischen Spaß und Ernst beginnt. Inhalte aus der Arbeit vom Tag werden diskutiert, dargestellt und verändert. Alle sind am Werk beschäftigt. Der Umgangston ist von gleichmäßiger Lautstärke, durchbrochen von kleinen Lachern. Nach zwei Stunden ist die Installation fertig. Die Rückkehr in die Unterkunft verläuft in ruhigen Gesprächen, alle gehen direkt schlafen.

Zurück in die Welt – kooperationsfördernder Abschluss

Nach zwei oder mehreren Tagen intensiver Zusammenarbeit entsteht trotzt gegensätzlicher Meinungen eine andere Form der Kooperation als die des betrieblichen Alltags. Wie können nun positiv erlebte Aspekte ,mitgenommen' werden?

Jedes Gremienmitglied überlegt sich bei einem Spaziergang und der Suche nach einem Stein, welchen hier positiv erlebten Beitrag es zur gelingenden Kooperation mitnehmen will. Dieser wird als Stichwort mit Acrylfarbe als ,steinharter Vorsatz' auf den mitgebrachten Stein geschrieben. Der Stein soll jeweils zu den nächsten Geschäftsleitungssitzungen mitgebracht werden.

3.2 "Spezifische" Interventionen in kooperationskritischen Situationen

Das Prozessdesign – so wie jedes Kommunikationsgeschehen zwischen Berater- und Klientensystem – ist bereits als Intervention zu betrachten (Wimmer 2004: 268). Weil Diskurse mit strategischem Inhalt schnell zu kooperationskritischen Situationen in Gremien führen können, sind oft "spezifische" beraterische Interventionen zur Aufrechterhaltung der Kooperation nötig. Auch diese Interventionen werden hier als Impulse mit begrenzter Einflussmöglichkeit gesehen, aus denen das Klientensystem das macht, was es machen kann (Königswieser/Exner 2008: 24). Interventionen sollten sich aber nicht primär auf das Verhalten von einzelnen Personen richten, sondern sich auf Strukturen und Muster in der Gruppe konzentrieren. Diese sind natürlich schwer zu erkennen, nicht trennscharf zu benennen oder im Sinne der Anschlussfähigkeit nicht direkt thematisierbar.

Durcheinanderreden – von der Installation des Dialogs

Das Phänomen ist bekannt. Unterschiedliche Sichtweisen werden immer heftiger diskutiert. Ein Redner schließt sich lückenlos oder gar überlappend dem Vorgänger an. Hinweise der Moderation werden kaum mehr wahrgenommen. Zuhören findet nicht mehr richtig statt, die mentale Vorbereitung des eigenen Beitrages bindet alle Aufmerksamkeit. Die Einführung eines Dialogsteines kann da Abhilfe schaffen. Dieser wird in die Mitte des Stuhlkreises gelegt. Nur diejenige Person, welche den Stein zu sich nimmt, hat das Recht zu sprechen oder zu schweigen. Sie muss dabei keine Person direkt ansprechen – es können einfach Gedanken in die Runde platziert werden. Die Moderation kann während dieser Sequenz die Aussagen auf namentlich gekennzeichnete Flipchart-Blätter notieren.

Unterschiedliche Rationalitäten - Machtspiele sichtbar machen

Die im Strategiegremium vertretenen Bereiche haben auf Grund ihrer Aufgaben oft kontroverse Auffassungen, die sich in Gegenpolen ausdrücken, wie z. B. Qualität vs. Kosten. Beratende können dies ansprechen und mit folgenden Fragen zur Analyse beitragen:

- Welche Fraktionen gibt es?
- Welche Auffassungen vertreten sie?
- Welche Ziele wollen sie durchsetzen?

Dies führt oft schon zur Klarheit und aus dem entsprechenden Verständnis entstehen kooperative Lösungen. Schwieriger wird es, wenn Machterhaltung einzelner oder mehrerer Fraktionen eine Rolle spielt.

Zunächst hilft es, herauszufinden, welche relevanten Unsicherheitszonen die einzelnen Fraktionen beherrschen. Es kann sich dabei um Expertenwissen oder hierarchische Macht handeln. Daraus leiten sich relevante Handlungsmöglichkeiten ab, welche sie als 'Trümpfe' ins Spiel bringen können. Obwohl das implizit abgeleitet wird, ist die Offenlegung der nicht verfügbaren Handlungsmöglichkeiten ein hilfreicher Schritt. Als zweiter Schritt sollen die Mottos der Fraktionen transparent gemacht werden. Je-

des Motto verfügt über eine rationale Grenze oder gar einen inneren Widerspruch. So ist das Motto "Unsere Kreativität ist unser Erfolg" einer Entwicklungsabteilung begrenzt, durch das, was der Markt dann wirklich will. Als letzter Schritt kann dann betrachtet werden, welche Abhängigkeiten die Machtmöglichkeiten begrenzen. Mit dem Ergebnis lassen sich dann "Tauschbörsen" entwickeln, welche die Handlungsmöglichkeiten wieder erhöhen. Methodisch können die Fragen in den Fraktionen bearbeitet werden, indem diese die anderen Fraktionen beschreiben und auch ein Selbstbild von sich erstellen.

Manifester Konflikt - vom Unterbrechen und Abbrechen

In den ersten Sequenzen des Workshops kommt es zwischen dem Geschäftsführer und dem neu eingestellten Leiter der Produktion zu heftigeren Debatten. Die anderen Gremienmitglieder sind daran nicht beteiligt und schauen sich gegenseitig betroffen an. Sie scheinen nicht zu wissen, was da passiert. Inhaltlich wird auf der Stelle getreten. Vor der Mittagspause thematisiert der Berater die Situation und schlägt vor, den Workshop hier abzubrechen und am Nachmittag nur mit den beiden Akteuren an deren offensichtlichem Konflikt zu arbeiten. Der Vorschlag wird mit allseitiger Erleichterung angenommen.

Wenn die Beziehung zwischen einzelnen Akteuren oder Parteien derart konfliktär ist, ist die kooperative Grundlage ungenügend. Wenn nicht wie im Beispiel beschrieben abgebrochen werden muss, so kann ein Unterbruch hilfreich sein. Für die Klärung kann das "Rollenverhandeln nach Roger Harrison" (1977) hilfreich sein. Wichtig dabei ist, dass relevante Aushandlungsergebnisse dem gesamten Gremium transparent gemacht werden.

4 Fazit – Mut zum Konsens über den Dissens!

Das Gegenstück der gelingenden Kooperation wird hier nicht als ,nichtgelingende' Kooperation wie z.B. der Konflikt verstanden. Vordergründiger Konsens als taktisches Manöver oder fehlende Bereitschaft zur Auseinandersetzung verwischen wichtige Unterscheidungen. Wo diese nicht mehr kommuniziert werden, findet auch der Diskurs über logische Widersprüche der Akteure ein stilles Ende. Das ist dann wirklich fatal. Organisationen können sich nicht dauerhaft für das eine oder andere entscheiden, denn alle Funktionsbereiche sind für das Überleben wichtig. Der Umgang mit diesen logisch unentscheidbaren Dauerkonflikten (Simon 2007: 121) ist als permanente Herausforderung von Strategieentwicklungsgremien anzuerkennen. Gelingende Kooperation kann somit als das gemeinsame Aushalten von Uneindeutigkeit und unterschiedlichen Halbwertszeiten von Zuständen verstanden werden. Wenn Beratung dabei unterstützen kann, leistet sie damit einen wichtigen Beitrag zur gelingenden Kooperation.

Literatur

Axelrod, Robert (2009): Die Evolution der Kooperation. Studienausgabe. 7. Auflage. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

Bauer, Joachim (2008): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. München: Wilhelm Heyne Verlag.

Bauer, Joachim (2009): Vortrag am Forum für Organisationsentwicklung in Zürich vom 29.08.09: Kooperation und gute Führung aus Sicht der Hirnforschung. Motivationssysteme, Spiegelneurone. http://www.oe-forum.ch/fileadmin/downloads/2009_kooperation/vortrag_bauer.pdf (10.12.2009).

Crozier, Michael/Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht in Organisationen. Königstein/Ts.: Athenäum Verlag.

Harrrison, Roger (1977): Rollenverhandeln. Ein harter Ansatz zur Team-Entwicklung. In: Burkard Sievers (Hg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart: Klett-Cotta 1977, S. 116-133.

Hobbes, Thomas (1996/1671): Leviathan. Hamburg: Felix Meiner Verlag.

Kauffeld, Simone (2001): Teamdiagnose. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.

Kauffeld, Simone (2004): FAT. Fragebogen zur Arbeit im Team. Göttingen – Bern – Toronto - Seattle - Oxford - Prag: Hogrefe Verlag.

König, Ekard/Volmer Gerda (2008): Handbuch Systemische Organisationsberatung. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Königswieser, Roswita/Exner, Alexander (2006): Systemische Interventionen. Architekturen und Designs für Berater und Veränderungsmanager. 9. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Mintzberg, Henry/Ahlstrand, Bruce/Lampel, Joseph (1999): Strategy Safari: Eine Reise durch die Wildnis des strategischen Managements. München: Redline Verlag.

Morgan, Gareth (2006): Bilder der Organisation. 4. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.

Nagel, Reinhart (2007): Lust auf Strategie. Workbook zur systemischen Strategieentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta.

Nevis, C. Edwin (1998): Organisationsberatung. Ein gestalttherapeutischer Ansatz. 3. Auflage. Köln: Edition humanistische Psychologie.

Scharmer, C. Otto (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg: Carl-Auer

Schnelle, Wolfgang (2006): Diskursive Organisations- und Strategieberatung. Quickborn:

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationsberatung. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Selvini Palazzoli, Mara, et al. (1984): Hinter den Kulissen der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta.

194 Rolf Brüderlin

Steinemann, Horst/Schreyögg, Georg (2005): Management. Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte – Funktionen – Fallstudien. Wiesbaden: Gabler.

Wimmer, Rudolf (2004): Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven für die Praxis. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Wimmer, Rudolf (1998): Das Team als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen. In: H.W. Ahlemeyer/Roswitha Königswieser (Hg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Frankfurt: Gabler.