



COLLABORATION –

Zusammenarbeit unter Typen, die sich nicht so grün sind!

In der aktuellen Managementkommunikation taucht immer öfter ein Begriff auf, der es echt in sich hat und dessen Tragweite den Betroffenen (Middle Managern) oft nicht so klar ist. Im Gegensatz zur Kooperation (Zusammenarbeit unter Freunden) bedeutet Kollaboration die Zusammenarbeit unter „Feinden“. Dieser ursprünglich militärische Begriff erlebt seit ca. 20 Jahren eine kraftvolle Renaissance. Auslöser sind Konzerne mit flächendeckenden Zielvereinbarungsprozeduren sowie die immer stärker werdende Einführung von Matrix- oder Netzwerkgorganisationen. Dort müssen fortlaufend unterschiedliche, und teilweise sogar widersprüchliche Interessen, neu ausgehandelt werden. Gleichzeitig steigt der Druck, was den Aushandlungsprozess noch zusätzlich erschwert. Wenn sich dann die Partner nicht grün, d.h. freundlich gestimmt sind, wird daraus eine echte Herkulesaufgabe.

Es lassen sich zwei Arten von Kollaboration unterscheiden:

■ Soft-Kollaboration

Bei der Soft-Kollaboration geht es um unterschiedliche Interessen, bei denen – auf den ersten Blick – die Schnittmenge klein oder gleich Null ist, aber alle entspannt sind. Wie z.B. beim Nicht-Austausch von Abteilungen oder Werken bei der Umsetzung von Kernprozessen. Jeder macht einfach sein Ding. Das Gesamtoptimum liegt nicht im Fokus der Betroffenen.

■ Hardcore-Kollaboration

Bei der Hardcore-Kollaboration gibt es neben dem Sachverhalt der leeren (gemeinsamen) Schnittmenge auch noch den Umstand, dass die Situation emotional geladen und eskalieren. Die Fridays for Future Bewegung sowie die Reaktion der Landwirtschaft sind dafür ein schönes Beispiel.

Kollaboration erfordert vier persönliche Kompetenzen

1. Die Fähigkeit zum transzendenten Denken

Damit meine ich die Fähigkeit, sich mental aus dem polaren Denken zu befreien: aus der Entweder-Oder-Denke in die Sowohl-Als-Auch-Denke. Damit sind widersprüchliche Dinge denkbar wie z.B. wirtschaftliche Stahlherstellung in Deutschland und die Rettung der Erde vor dem CO₂-Infarkt oder das gleichzeitige Erfüllen der lokalen und globalen Anforderungen eines international aufgestellten Unternehmens.

2. Die Fähigkeit, Win-Win Konstellationen herstellen zu können

Win-Win Konstellationen sind immer anspruchsvoller als Win-Lose-Konstellationen, da sie ein radikales Bekenntnis zur eigenen Position brauchen und eine radikale Anerkennung der



Position des Anderen. Normal ist, dass die eigene Position „geadelt“ und die Position des Anderen „verteufelt“ wird (siehe polares Denken). Insbesondere wenn Themen oder Situationen emotional angeheizt sind, ist das ein besonders dickes Brett!

3. Professionelles Verhandlungsgeschick

Mit professionellem Verhandlungsgeschick meine ich die Fähigkeit, unter schwierigen Bedingungen (z.B. Widersprüchliche Interessen und emotionale Ladung) sich wie ein Profi-Verhandler bewegen zu können. Das bedeutet:

1. Die fremde Position aktiv und wertschätzend zu erkunden, 2. Die eigene Position (in der Denkwelt des Anderen) klar und einfach vertreten zu können und 3. Eine gemeinsame Lösung zu finden, die beiden Interessen gerecht wird und nicht dazu führt, dass eine Seite vorzeitig aus dem Aushandlungsprozess aussteigt. Beispiele sind die Durchsetzung von Preiserhöhungen in reifen Märkten oder die Verhandlung mit Fundamentalisten (Menschen, die das eigene Wertesystem für besser halten und diese Haltung auch streng vertreten).

4. Robuste Konfliktfähigkeit

Robuste Konfliktfähigkeit erfordert eine hohe emotionale Kompetenz. In emotional aufgeheizten (Verhandlungs-)Situationen ist es essentiell, die eigenen Emotionen steuern (im Sinne von zügeln) zu können, um sie dann dosiert und passend zur Eskalationsstufe einzubringen. Damit lässt sich die Stimmung steuern, d. h. aufheizen oder abkühlen - je nachdem was gerade angebracht ist. Grundvoraussetzung ist, dass man die 9-Eskalationsstufen von Glasl kennt und sich passend zur Eskalationsstufe verhalten kann.

Wenn man sich diese Voraussetzungen auf der Zunge zergehen lässt, wird klar, dass die Kollaborationsfähigkeit eine ungeheuer anspruchsvolle persönliche Kompetenz ist, die wir in unserem Alltagsbewusstsein zwar irgendwie entwickelt haben, allerdings mit einer eher „handgestrickten Professionalität“! Wenn man gleichzeitig an die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts denkt, wird klar, dass sie für unternehmerisch und strategisch denkende Manager essentiell ist.

Egal ob es um die Erhaltung unseres Planeten für unsere Kinder geht, die Erfüllung von Zielvereinbarungen, die Leistungssteigerung bei Mitarbeitern, Teams, Bereichen oder Organisationen, die Nutzung neuer Geschäftspotentiale, die Erziehung unserer Kinder oder der Abschluss eines Ehevertrags, immer ist die Fähigkeit zur Kollaboration ein zentraler Werttreiber und damit sehr wichtig für eine tragfähige Win-Win-Konstellation.