

Kooperationsfähigkeit beginnt im Kopf



Organisationale Netzwerke und Kooperationen haben Konjunktur. Fast mutet es an wie eine Gegenbewegung zum ICH-geprägten Leistungs- und Konkurrenzprinzip vergangener Jahre. Dabei ist Kooperation nicht das Gegenstück zum Individualismus, es ist vielmehr seine Ergänzung. Die Einzigartigkeit jedes Einzelnen bleibt sichtbar und wird in der Verbindung mit Anderen und dem Umfeld noch wirksamer. Das gilt insbesondere in Zeiten wie diesen, die geprägt sind von hochkomplexen, dynamischen und unvorhersehbaren Ereignissen. Kooperation war aber seit jeher ein Erfolgsprinzip in der Geschichte der Menschheit. Gegenwärtig nötigen die Umstände zur Rückbesinnung auf den Wert des Gemeinsamen und zur Bündelung der Ressourcen, des Wissens, der Kräfte und suchen die Balance zwischen dem ICH und dem WIR.

Kooperationsfähigkeit beginnt im Kopf oder man könnte auch sagen, im grundlegenden Verständnis der handelnden Personen. Die Haltung und das Menschenbild der Führungskräfte in Organisationen sind Grundstein für ein gelebtes Kooperationsverständnis und steuern organisationales Verhalten in Summe. Es zeigt sich darin, wie Führungsarbeit verstanden wird, welche Zugänge gefunden werden, um Lebendigkeit, Innovation und Entwicklung zu ermöglichen und Motivation und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu stärken.

Lesen Sie in den Beiträgen der KollegInnen, welchen Kooperationsaspekt sie in den Fokus der Auseinandersetzung nehmen, um jene Potentiale zu entfalten, die wir brauchen werden, um die Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft positiv und freudvoll zu meistern.

Ulrike Pabinger-Eisl



Bruno Strolz „Menschen führen - Ein anderes Führungsseminar“

Gelingende Kooperation baut auf der grundsätzlichen Bereitschaft für eine Zusammenarbeit auf. Ein erwachsener Mensch wird niemals über Druck oder Befehl kooperieren, sondern höchstens eine ihm gestellte Aufgabe abarbeiten. Für das Führen von Menschen ist dieser freie Wille die größte Herausforderung, manchmal auch die größte Hürde: Die grundsätzliche Möglichkeit eines (inneren) JA oder NEIN macht jeden Mitarbeitenden zum kritischen Erfolgsfaktor für eine Führungskraft. Ihre „Frei-Willigkeit“ ist der Nährboden für eine echte, persönliche Motivation und damit die Voraussetzung für jede Form des mehrwertstiftenden Zusammenarbeitens.

Menschen führen bedeutet daher Menschen zu gewinnen, damit sie für eine Sache voll und ganz zur Verfügung stehen. Über ein tieferes Verstehen des (eigenen) Mensch-Seins, das Erkennen der eigenen Beweggründe für ein echtes JA lernen wir, wie wir uns selbst und wie wir andere Menschen gut führen und für etwas gewinnen können.



Gabriele Walch „Wirkungsvoller kommunizieren - Ein persönlichkeitorientiertes Gesprächscoaching“

Wie kann das Ganze mehr werden als die Summe seiner Einzelteile? Warum kann Kooperation mehr sein als das bloße Zusammenarbeiten? Kooperation ist das bewusste Ausrichten auf ein Gegenüber, das wir nur im respektvollen, wertschätzenden und wahrnehmenden Kontakt erfahren können. Kooperation entwickelt sich aus der Begegnung von Mensch zu Mensch, funktional und persönlich im Rahmen der Organisation. Was diese Menschen verbindet ist die Kommunikation:

Zuhören und antworten, wahrnehmen, sich ansprechen lassen, das Eigene anreichern lassen. Wirkungsvolle Kommunikation geschieht dann, wenn Menschen in Beziehung gehen. Wenn sie sich auf das Gegenüber beziehen und sich selbst mit einbeziehen – empathisch und bewusst.

Wirkungsvolle Kommunikation ist eine intellektuelle, sinnliche, emotionale und soziale Erfahrung, die uns weiterbringt. Sie bewegt uns vom Bekannten in das Neue, vom Vertrauten in das Unbekannte, vom Normalen in das Besondere. Wirkungsvolle Kommunikation bewegt die Menschen in den Organisationen zu den überraschenden Lösungen, die oftmals unvermutet aus dialogischen und beziehungsreichen Gesprächen entstehen.

Echte Kooperation ist also an die Fähigkeit jedes Einzelnen gebunden, in Beziehung und in Resonanz zu gehen und ist damit hoch anspruchsvoll.



André Burtscher
„Neu in der Führung - Herausforderung und Veränderung“

“Under poor leaders we feel like we work for the company. With good leaders we feel like we work for each other.” (Simon Sinek: Together is Better – a little book of inspiration)

Es ist nicht die punktgenaue Anwendung von gelernten Führungsinstrumenten die Führungskräfte erfolgreich macht. Moderne Führung ist dann wirksam, wenn sie aus einer kooperativen Grundhaltung heraus ausgeübt wird.

Für neue Führungskräfte ist es daher wesentlich eigene Führungsgrundhaltungen zu entwickeln und zu erkennen, dass außerordentliche Erfolge nur gemeinsam und in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden entstehen können. Ein entsprechender Austausch mit anderen Führungskräften, die in der gleichen Situation sind, hilft die ersten Schritte in diese Richtung zu gehen und sich gegenseitig zu unterstützen.



Barbara Albrecht
„Vitale Systeme - Lebendige und innovative Organisationen gestalten“

Kooperation wird noch wichtig. Ohne Stärkung von Kooperation werden wir die durch Digitalisierung und Wettbewerb auf uns zukommenden Veränderungen nicht gut verkraften. Was wir heute mehr denn je brauchen, sind Kooperationsräume, die die nötige Stabilität bieten, aus der heraus Flexibilität und Innovationskraft möglich werden. Kooperative Räume in denen man sich austauscht und unterstützt, um den komplexen und vielfältigen Herausforderungen zu begegnen. Kooperative Räume in denen man gerne arbeitet. Es scheint die Notwendigkeit zu wachsen, neue Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung zu kreieren.

Funktionierende, lebendige Kooperationen in Organisationen erfordern Strukturen in denen Kooperation entstehen kann. Die Einrichtung und Pflege dieser Kooperationsräume ist eine unverzichtbare und heikle Steuerungsleistung von Führungskräften. Es braucht gut vorausgedachte und stabile Strukturen, um gemeinsame Zielorientierung, Arbeitsfähigkeit und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Kooperationssystems entstehen zu lassen. Gleichzeitig gilt es die Kooperationsräume adaptions- und entwicklungsfähig zu halten, um die Interessen und Ideen der Mitarbeitenden aufzunehmen und die Strukturen kooperativ weiter entwickeln zu können.

Im Seminar „Vitale Systeme“ beschäftigen wir uns mit der Frage, wie es gelingt, lebendige und innovative Organisationen zu gestalten die kooperative Räume ermöglichen. Sie erhalten einen praktischen und hilfreichen Orientierungsrahmen für vitalisierende Führungsarbeit.

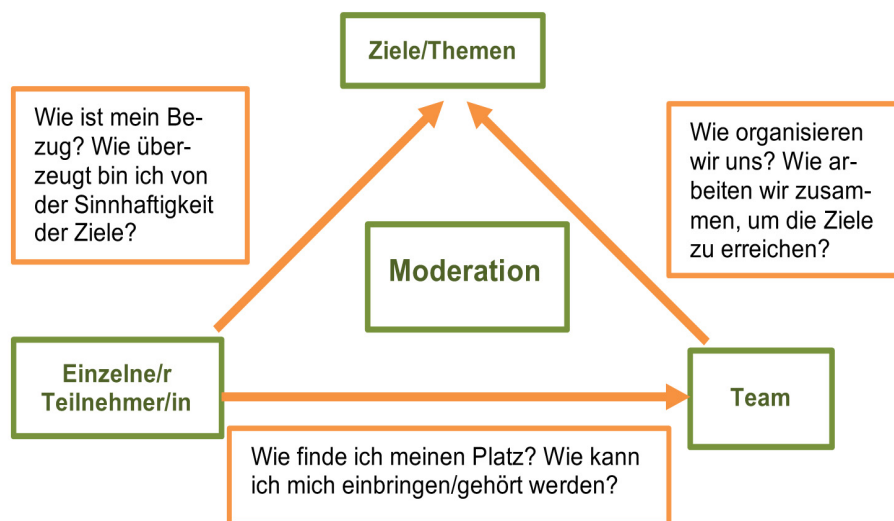


Mariann Spycher
„Hold the Space - Gruppenprozesse rahmen und gestalten“

Die digitale Kommunikation ermöglicht unmittelbaren, vielfältigen und vernetzten Informationsaustausch. Um sich zu informieren, brauchen sich Menschen (in Organisationen) nicht zu treffen. Wenn es darum geht, die Informationsflut zu priorisieren und ein gemeinsames Verständnis zu sichern, sind Telefon oder Videokonferenz hilfreich und meist ausreichend. Wenn hingegen Themen gemeinsam bearbeitet und entwickelt werden, Neues entstehen soll, dann kommt die virtuelle Kommunikation an ihre Grenzen. Es braucht persönlichen Kontakt und differenzierte Interaktion, damit in der Zusammenarbeit mehr entsteht, als bloßer Informationsabgleich. Ein sich rasch veränderndes Umfeld verlangt nicht selten eine angepasste Priorisierung von Jahreszielen, erfordert die Sistierung laufender oder die Eröffnung neuer Projekte. Es braucht agile Organisationen, die einen geeigneten Rahmen für kurzzeitige Kooperationen und flexible Abstimmungsprozesse schaffen.

Moderation unterstützt Gruppen, die (für begrenzte Zeit) als Arbeits-/Projektteam unter gemeinsamen Zielen produktiv zusammenarbeiten sollen. Die Moderation schafft und gestaltet den Begegnungs- und Arbeitsraum in Sitzungen und Workshops. Eine starke Moderationsleistung ist nicht abhängig von der Hierarchiestufe, sondern vom Bewusstsein, der Grundhaltung und dem Handwerkszeug des/der Moderators/in.

Moderation steuert und unterstützt ein vielfältiges, dynamisches Geschehen:



„Hold the Space“ bietet Ihnen Raum, um die persönliche und handwerkliche Moderationskompetenz aufzubauen und weiterzuentwickeln. So werden Sitzungen und Workshops, die Sie künftig gestalten zu Arbeitsräumen, in die sich Menschen mit ihren Ideen und Anliegen offen einbringen. Kooperation wird durch Ihre Moderation zu einer bereichernden Erfahrung, die Beteiligte gezielt vernetzt und unternehmerischen Mehrwert schafft.

**Daniela Steiner****Lernweg „Führungsatelier - Eine nachhaltige Führung gestalten“**

Gelungene Kooperation in der Führung oder gemeinsam gehen wir in die Zukunft: Alles ist im Wandel! Technologien entwickeln sich in rasantem Tempo, die Ressourcen Geld und Zeit werden knapper und betriebliche Fragestellungen immer komplexer. Internet, soziale Medien und multikulturelle Teams stellen neue Herausforderungen an die Kommunikation und die Führung. In diesem Kontext stellt sich die Frage der gesunden Wandlungsfähigkeit von Mensch und Organisation. Für eine ungewisse komplexe Zukunft braucht es Persönlichkeiten, die mit natürlicher Autorität durch unsichere Terrains führen und gemeinsam – in Kooperationen nach neuen innovativen Lösungen suchen. Die Zeiten der Alleingänge und der Konkurrenz gehören der Vergangenheit an. Wer erfolgreich in die Zukunft will, gewinnt clevere Kooperationen - weg von Konkurrenz hin zu Kooperationen.

Als Einzelwesen gibt es uns nicht, sagt Gerald Hüther, Neurobiologe, oder ohne Du gibt es kein Ich. Denn alles, was wir können und alles, was wir jemals gelernt haben, haben wir von Anderen bekommen. Dazu braucht es den lebendigen Austausch, den echten Dialog und die Möglichkeit zu experimentieren und somit erfolgreich zu scheitern im Sinne der Lern- und Entwicklungsfähigkeit.

Es braucht Führungspersönlichkeiten mit einer natürlichen Autorität, die Orientierung und Halt geben. Dabei fördern sie die Eigenverantwortung, schaffen Handlungsspielräume, delegieren Verantwortung und engagieren sich für den echten Dialog. Die Digitalisierung schafft neue Möglichkeiten der Partizipation, es gilt diese gesund zu nutzen. Dadurch entsteht ein größeres Ganzes – ganz unter dem Motto: Gemeinsam sind wir stark!