

XVI. Grundmuster und Erklärungsansätze lateraler Kooperation

Inhalt

Die folgenden Ausführungen behandeln Grundmuster und Aspekte der Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Organisationseinheiten. Insbesondere das Problem des »Ressortegoismus« von Subsystemen wird aus empirischer, sozio-biologischer, psychoanalytischer und organisationstheoretischer Perspektive diskutiert. Die Ausführungen konzentrieren sich hier auf die Analyseebene. Ansätze zur Gestaltung lateraler Kooperationsbeziehungen werden im nächsten Kapitel diskutiert.

Gliederung

- 1 Definition lateraler Kooperation
- 2 Besonderheiten lateraler Kooperation
- 3 Grundfragen und Grundmuster lateraler Kooperation
- 4 Kooperation in virtuellen Netzwerkorganisationen
- 5 Exkurs: Soziales Kapital und Netzwerke in Märchen
- 6 Fragen zur Selbstüberprüfung

Verweise

Kapitel D VII. Mitarbeiterführung – Führungsstile
Kapitel D VIII. Führung des Chefs (Führung von unten) – Einflussstrategien
Kapitel G XVII. Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe

1 Definition lateraler Kooperation

Der Begriff »Kooperation« bezeichnet die arbeitsteilige Zusammenarbeit verschiedener (Wirtschafts-)Partner.¹ Insofern lässt sich jede Art der arbeitsteiligen Zusammenarbeit als Kooperation umschreiben.

Der Begriff »lateral« bedeutet »seitlich«, »seitwärts«. Laterales Denken² versucht alle Seiten eines Problems zu berücksichtigen, wobei auch unorthodoxe, beim logischen Denken oft unbeachtete oder ignorierte Methoden angewendet werden. Laterale Beziehungen in Organisationen verweisen dagegen auf arbeitsspezifische und soziale Netzwerkverbindungen zwischen Kollegen.

Definition

Laterale Kooperation wird als ziel- und konsensorientierte Zusammenarbeit zur arbeitsteiligen Erfüllung von stellenübergreifenden Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation durch hierarchisch formal etwa gleichgestellte Organisationsmitglieder verstanden.

Vier Formen lateraler Kooperation lassen sich unterscheiden:

- Die **abteilungs-/teaminterne Kooperation** bezeichnet die Zusammenarbeit zwischen unmittelbaren Arbeitskollegen.
- **Abteilungs-/teamübergreifende Kooperation** umfasst die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern verschiedener Organisationseinheiten, z. B. zwischen Produktion und Vertrieb.
- **Organisationsübergreifende Kooperation** betrifft die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmen bzw. deren Vertretern, z. B. strategische Allianzen zwischen Produktions- und Zuliefererbetrieben.
- **Diagonale Kooperation** beschreibt schließlich die Zusammenarbeit zwischen Personen mit unterschiedlichem Einflusspotenzial. Dabei können Einflussdifferenzen unterschiedlich bedingt sein:
 - **formal** (z. B. bei Kooperation zwischen Personen mit formal oder funktional unterschiedlicher Autorität – beispielsweise im Rahmen von Projekten oder bei der Zusammenarbeit zwischen Zentralabteilungen und Linie.
 - **informell** (z. B. Zusammenarbeit von formal gleichrangigen Stelleninhabern mit unterschiedlichem Status, z. B. nach Seniorität, Fachkompetenz, implizitem Erfahrungswissen, Einflusskompetenz.

In der Praxis haben die beiden erstgenannten Kooperationsformen – die abteilungs-/teaminterne und -übergreifende Zusammenarbeit – die größte Bedeutung. Sie stehen deshalb im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen.

1 Vgl. Duden 1990, S. 430

2 Vgl. De Bono 1996

2 Besonderheiten lateraler Kooperation

Laterale Kooperationsbeziehungen befinden sich häufig in einem empfindlichen Gleichgewicht, auf dessen Veränderung die Betroffenen sensibel reagieren.

Laterale Kooperation lässt sich als Prototyp für selbststeuernde Beziehungen verstehen, bei denen direkte Führungseingriffe die Ausnahme bilden sollten (**Subsidiarität** direkter vertikaler Führung).

Weil die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kollegen oder Organisationseinheiten im Interesse der Leistungseffizienz oder der Suche und Umsetzung kreativer Ideen nicht dem Zufall überlassen werden darf und weil die zunehmende interne Marktsteuerung nicht nur auf der Basis von anonymen, kurzfristig orientierten und von rationalen Nutzenüberlegungen bestimmten Modellen geführt werden kann, wird verpflichtendes Engagement zur Kooperation eine notwendige Verhaltensgrundlage. Diese verbindlichen Verpflichtungen werden v. a. durch strukturelle und allgemeingültige Organisationsentscheidungen statt über unmittelbare (interaktive) Führungsbeziehungen bestimmt.

Die laterale Kooperation beruht auf vier Grundprinzipien:

- Primat der horizontalen Beziehungssteuerung (Kollegenkooperation)
- horizontale Kooperation durch einen hohen Anteil an Selbstverpflichtung und Selbstorganisation
- Gestaltung förderlicher und Abbau hemmender struktureller Kooperationsbeziehungen (Kultur, Strategie, Organisation, Personalstruktur)
- ergänzende interaktive Führung.

Ein erster Vergleich zwischen Führungs- und Kooperationsbeziehungen in und zwischen Abteilungen zeigt wichtige Unterschiede:³

- Was bei Führung als sozial erstrebenswertes Optimum, nämlich als kooperative Führung, verstanden wird, ist bei lateraler Kooperation schon die Arbeitsgrundlage einer funktionsfähigen Zusammenarbeit.
- Wo kooperative Führung nur einer unter mehreren situativ effizienten Führungsstilen ist, scheint es nur eine generell effiziente Gestaltungsform horizontaler Zusammenarbeit zu geben. Effiziente laterale Zusammenarbeit muss also immer »kooperative« Qualitäten aufweisen.
- Während im Bereich »Führung« intensiv Konfliktlösungsmechanismen entwickelt und geschult werden, werden laterale Kooperationskonflikte oft »totgeschwiegen«, umgeleitet oder verdrängt. Dies führt z. B. zu sogenannten »Konfliktparbüchern«, in denen gerade laterale Konflikte »hochverzinslich« und langfristig »angelegt« werden.

3 Weitere Überlegungen dazu finden sich in Kapitel G XVII. Laterale Kooperation als Selbststeuerungs- und Führungsaufgabe

- Während durch Führung Teamarbeit (wie z. B. teilautonome Arbeitsgruppen) angeordnet werden kann, müssen bei lateralen Kooperationen diese spezifischen Koordinationsmechanismen durch die Betroffenen vermehrt selbst ausgehandelt, strukturell geregelt und dann neu gelebt werden.
- Während über Führung Kooperationen mit Zweck- und Interessenausrichtung vorgegeben werden (z. B. temporäre Projektgruppen mit delegierter Arbeitsaufgabe), herrscht bei lateralen Beziehungen – selbst in strukturierten Arbeitssituationen – leicht ein konflikträchtiger Interessenpluralismus vor.
- Besonders problembehaftet ist die teamübergreifende Kooperation: Was bei Führung und bei den abteilungsinternen Kollegenbeziehungen unter der günstigen Bedingung gemeinsamer Gruppenmitgliedschaft angestrebt wird (Partizipation und Konsens), wird bei lateraler Kooperation zwischen Abteilungen unter der ungünstigen Bedingung getrennter Gruppenmitgliedschaft und damit auch erschwerter Kommunikation vorausgesetzt.

Fazit

Eigene Untersuchungen zeigen, dass gerade die Kooperation zwischen Organisationseinheiten besonders konfliktbehaftet ist.⁴ Warum und wo verursacht nun diese Zusammenarbeit den Betroffenen so viele Konflikte? Dies wird in folgenden Problemfeldern diskutiert:

- **kollegiale Verhaltensdisposition:**

Kann für die Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern unterschiedlicher Abteilungen – auch in größeren Organisationen – von kooperativer Befähigung und kollegialer Kooperationsmotivation ausgegangen werden oder ist »Ressortegoismus« die beherrschende Triebfeder?

- **Beziehungsgrundlagen kollegialen Verhaltens:**

Auf welchen Beziehungsgrundlagen (z. B. Gefühle, Normen oder Rollenvorstellungen) basiert das Kooperationsverhalten? Welche eignen sich unter bestimmten Kontextfaktoren (z. B. Verhaltensdispositionen oder Organisationsstrukturen)? Müsste ein realistisches Grundmodell kollegialer Beziehungen von einem utilitaristischen Konzept auf der Basis ressortegoistischer Verhaltensdispositionen und konkurrenzorientierter Strukturen ausgehen?

- **Organisationsstruktur und -kultur:**

Fördern die üblichen Organisationsstrukturen und Organisationskulturen unseres westlichen Kulturkreises die Kooperation oder die Konkurrenz zwischen Abteilungen? Welche Bedeutung haben laterale Netzwerkorganisationen?

4 Vgl. ausführlich Kapitel G XVII. sowie Brockhoff 1989

3 Grundfragen und Grundmuster lateraler Kooperation

3.1 Kollegiale Verhaltensdisposition

Die grundlegenden Fragen lauten: Sind Menschen grundsätzlich mehr egoistisch oder altruistisch veranlagt, mehr unkooperativ oder kooperativ? Welche Einflüsse sind aus einer solchen möglicherweise grundsätzlichen Verhaltensdisposition für die Beziehungen zwischen Gruppen abzuleiten? Welches \Rightarrow *Menschenbild* liegt den angenommenen Verhaltensdispositionen zugrunde?⁵

● Ein soziobiologischer Erklärungsansatz:

Helfendes, prosoziales, altruistisches Verhalten findet sich auch in der Tierwelt recht häufig. Es könnte deshalb genetisch bestimmt sein, dient aber insbesondere dem Schutz der eigenen Nachkommen bzw. des »Genpools«. Diese Orientierung geht bis zum Einsatz des eigenen Lebens für das Überleben seiner Nächsten. Ähnlich hilfreiches Verhalten findet sich auch unter Horden und zusammenlebenden Populationen.⁶ Dagegen wurde dies unter verfeindeten Tieren und Sippen nicht beobachtet.⁷ Daraus wird geschlossen, dass auch zwischen Tieren eine Art »Wir-Beziehung« existieren muss, die besonders prosoziale Reaktionen sichert.

Soziobiologen, wie etwa Campbell, haben die Hypothese aufgestellt, dass die biologische Auslese auch beim Menschen prosoziales, altruistisches Verhalten selektiere, das Niveau jedoch unterhalb des biosozialen Optimums liege.⁸ Gerade dies sei nun der Grund für die Definition \Rightarrow *sozialer Normen* und Regeln, welche die genetisch programmierte Eigennützigkeit besonders für das Zusammenleben in Gruppen überwinden soll. So ergaben Forschungen, dass sich der Abbau von egoistischen Verhaltensweisen v. a. innerhalb der »Wir-Gruppe«, das heißt der »Family-Group«, vollzieht. Genetische Codierung und auch \Rightarrow *soziale Normen* fördern also den Altruismus **innerhalb** von Gruppen und die Abgrenzung gegenüber Außenstehenden. Damit begünstigen sie gleichzeitig mehr gruppenegoistische Verhaltensweisen als sie zu begrenzen.

Wie Befragungen und Experimente zeigen, werden Personen und Gruppen bei verdichteter Population wesentlich stärker als Fremdgruppen wahrgenommen. Durch eine häufigere, intensivere und länger andauernde Bekanntschaftsbeziehung steigt die Bereitschaft zu unterstützenden Verhaltensweisen innerhalb der bekannten Gruppe sowie eine aggressivere Terrainverteidigung gegenüber Fremden.

Selbst bei der Terrainmarkierung können wir Analogien zwischen Tieren und

5 Vgl. Kappler 1992 sowie die ökonomische Diskussion über das Konstrukt des \Rightarrow »*homo oeconomicus*« (vgl. Kirchgässner 2000; Frey 1997)

6 Vgl. Axelrod 1984

7 Vgl. Staub 1982

8 Vgl. Campbell 1972; zur Bedeutung des »reziproken Altruismus« vgl. Trivers 1971; Anzenger 1991