

Kooperation als Erfolgsmodell – gerade in der Krise

Erfolgreiche Kooperation in Unternehmen: Haben wir im Augenblick nicht andere, wichtigere Probleme? Die deutsche Wirtschaft verzeichnet Auftragseinbrüche ungeahnten Ausmaßes. Zahlreiche Großbanken können nur durch milliardenschwere Bürgschaften des Staates vor dem Zusammenbruch bewahrt werden. Millionen von Arbeitsplätzen sind in Gefahr. Und Experten diskutieren darüber, ob man die Entwicklung zu Beginn des 21. Jahrhunderts nun mit der Weltwirtschaftskrise vor rund 80 Jahren vergleichen könne oder eher nicht.

Viele Unternehmen wirken in dieser Situation wie gelähmt. Man hofft auf saudische Investoren, auf Staatshilfen, darauf, dass der Sturm das eigene Haus nochmal verschont und es »irgendwann« wieder aufwärts gehen wird. Aktives Krisenmanagement sieht anders aus. Im Management herrscht Ratlosigkeit. Politiker fordern vergeblich »Konzepte«, bevor sie den Steuersäckel für Rettungsmaßnahmen öffnen. Und die Belegschaft starrt auf das Management und erwartet, dass »die da oben« den Scherbenhaufen wieder kitten.

Dabei wird gern übersehen, dass Krisen – vom niederländischen Tulpen-Crash im 17. Jahrhundert bis zur Ölkrise der Siebzigerjahre oder zum Platzen der Internetblase Anfang 2000 – zu einer Marktwirtschaft gehören wie der Regen zum deutschen Sommer. So extrem die wirtschaftlichen Einbrüche dieses Mal auch sein mögen (etwa gemessen am Rückgang des Bruttoinlandprodukts), es wird nicht die letzte Krise sein. In Krisen trennt sich die Spreu vom Weizen. Und Krisen lenken die Aufmerksamkeit auf Systemschwächen, die in guten Zeiten verdeckt werden. Dazu gehört beispielsweise der unbeirrbare Glaube in den Unternehmen wie in der Managementlehre, dass Führung im Sinne eines guten

und richtigen Managements *der* entscheidende Faktor für die Sicherung der Überlebensfähigkeit und die erfolgreiche Steuerung von Wirtschaftsunternehmen sei. Einst bejubelte Topmanager wie Porsche-Chef Wendelin Wiedeking oder Firmenpatriarchin Maria-Elisabeth Schaeffler erweisen sich plötzlich als fehlbar und müssen erleben, dass sie das weitere Schicksal »ihrer« Unternehmen kaum noch beeinflussen können. Die Opelspitze ist kaum handlungsfähig und kann nur abwarten, was sich in den USA bei General Motors tut. In zahllosen Unternehmen rettet man sich mit Kurzarbeit von Woche zu Woche, Monat zu Monat, statt aktiv gegenzusteuern. Jetzt wird offenbar, dass die mit klassisch-hierarchischen Führungskonzepten verbundenen Praktiken und Organisationsformen an ihre Grenzen stoßen – insbesondere dann, wenn Komplexität ins Spiel kommt und die herkömmlichen Entscheidungswege sich als zu langwierig und schwerfällig erweisen.

In einer global vernetzten, innovationsgetriebenen Wirtschaft werden die Schnellen die Langsamen überholen, und nur die Innovativsten werden zunehmend anspruchsvolle Kunden gewinnen und binden können; das ist längst Konsens. Mit der Perfektionierung klassischer Managementinstrumente – mit immer mehr und immer präziseren Zielvorgaben, immer neuen Prozessoptimierungen und immer ausgeklügelteren Kontrollmechanismen – lässt sich diese Entwicklung nicht mehr beherrschen. Überleben werden in Zukunft die Unternehmen, denen es gelingt, alle Kräfte zu bündeln und ihr gesamtes Leistungspotenzial zur Bewältigung der anstehenden Herausforderungen zu nutzen. Jene Unternehmen, in denen eben nicht (nur) die Manager entscheiden und die Mitarbeiter sich größtenteils in den »Dienst nach Vorschrift« verabschiedet haben. Unternehmen, in denen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung und Leistungsorientierung gemeinsam an der Lösung anstehender Aufgaben gearbeitet wird. Kurz: Unternehmen, in denen Menschen erfolgreich miteinander kooperieren. Dabei handelt es sich nicht um eine praxisferne Utopie: Erfolgsunternehmen verschiedener Branchen beweisen längst, dass das möglich ist. Einige von ihnen stellen wir im ersten Teil des Buches vor. Kooperation, nicht die noch immer kultivierten allzu einfachen Managementmodelle sind das Modell der Zukunft. Wissenschaftler wie der Leiter des Max-Planck-Instituts für evolutionäre Anthropologie in

Leipzig, Michael Tomasello, sehen in Kooperation – der Fähigkeit, sich in andere hineinzudenken und gemeinsam mit ihnen zu handeln – *die* wahre Fähigkeit, die den Homo sapiens von seinen tierischen Verwandten unterscheidet.¹

Das alles lässt aus meiner Sicht nur einen Schluss zu: Wir müssen jetzt die Art und Weise, Unternehmen zu organisieren, auf eine neue konzeptionelle Grundlage stellen. Ich möchte mit diesem Buch und anhand meiner Erfahrungen in zahlreichen Change-Management-Projekten in den letzten 13 Jahren zeigen, dass und wie dies gelingen kann. Ich will erläutern, was Unternehmen wissen und können müssen, wenn sie Krisen überleben und im globalen Wettbewerb bestehen wollen. Ich werde beschreiben, wie man aus einem ganz normalen Industrie- oder Dienstleistungsbetrieb ein soziales Hochleistungssystem macht und wie man Unternehmen entwickeln kann, ohne dabei allein und ausschließlich auf die Professionalisierung des Managements zu setzen. Im Ergebnis wird sich zeigen, dass der Verzicht auf traditionelle Steuerungsstrategien nicht zu Unordnung und Chaos führt, sondern erst zum Vorschein bringt, was der Praktiker im Grunde schon weiß: Nicht das Management, sondern das Zusammenspiel aller Mitarbeiter entscheidet darüber, wie gut oder wie schlecht ein Unternehmen mit den Belastungen zurecht kommt, die ein schwieriges Marktumfeld und unsichere Zukunftsperspektiven mit sich bringen. Um es auf den Punkt zu bringen: Im Spiel bleiben werden in dieser Krise nicht die Unternehmen mit den besten Einzelkönnern, sondern jene Unternehmen, denen es gelingt, die gesamte Mannschaft in den Dienst der gemeinsamen Sache zu stellen. Was Unternehmen jetzt benötigen ist »perfekte Kooperation«. Nicht mehr. Nicht weniger.

Stuttgart, im Mai 2009

Frank Schäfer