

Kooperationsfähigkeit als Schlüsselkompetenz



Im Interview steht Prof. Dr. Birger Priddat, ehem. Präsident der privaten Universität Witten/Herdecke und derzeit Inhaber des Lehrstuhls für Politische Ökonomie. Das Interview führte Dr. Gerd Placke, Projektmanager, Programm Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Bertelsmann Stiftung, Gütersloh.

Frage: Welche Rolle spielt die Kooperationsfähigkeit und -bereitschaft für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft?

Birger Priddat: Die Frage ist in zwei Dimensionen zu sehen: einerseits bezogen auf Unternehmen und andererseits bezogen auf die Gesellschaft:

Hinsichtlich der Unternehmen halte ich die große Bedeutung der Kooperationsfähigkeit von Managern für wesentlich. Sie ist darin begründet, dass Manager den Umgang mit unterschiedlichen Mitarbeitern hinsichtlich ihrer Profile oder Kompetenzen gestalten müssen. Darin liegt die Chance, die Motivation zur Leistungsbereitschaft zu steigern. Dieser Aspekt wird leider noch zu sehr unter „soft factors“ geführt, wird aber für die Produktivitätsentwicklung entscheidend werden. Es gilt, Manager in diese Richtung neu zu motivieren.

Hinsichtlich der Gesellschaft ist anzumerken, dass Kooperation eine Spannung beinhaltet, die auch in Richtung Solidarität geht. Für Kooperation im 21. Jahrhundert ist elementar, dass sie freiwillig und kreativ ist. Ich würde daher von „Netzwerk“ und „Netzwerkkompetenz“ reden. Das ist die Fähigkeit, mit vielen Personen Kontakte zu halten. Das sind Kontakte, die zwar belastbar sind, aber nicht sofort genutzt werden. Kooperationsfähigkeit heißt dann, für Projekte, Veränderungen und andere Situationen auf diese Kontakte zurück zu greifen und Zusammenhänge herstellen zu können mit Personen, die man teilweise gar nicht kennt oder die erst noch ermittelt werden. Hierfür eine Bereitschaft zu entwickeln, halte ich für wesentlich, insbesondere in dynamischen Gesellschaften. Diese Beziehungen können über das Internet entstehen, aber das ist nur eine Dimension. Eine andere ist, dass man Leute gezielt zusammenbringt, so dass man seine Netzwerkpools mit anderen verknüpfen und da selbst als Moderator auftreten kann.

Frage: Woran liegt es, dass Kooperation immer wichtiger wird?

Birger Priddat: Wir sind nicht nur eine dynamische Gesellschaft, sondern auch eine Wissensgesellschaft. Das extrem verbreitete Angebot an Wissen ist nicht nur eine Verbesserung, sondern auch ein Problem. Wir haben zuviel Wissen, dessen Relevanzen wir nicht mehr klären können. Das bedeutet, dass wir uns innerhalb unserer Netzwerke stärker darüber vergewissern müssen, was für unser Zukunftshandeln bedeutsam ist und was nicht.

Diese Art von Kommunikationsprozessen ist eine viel losere Form von Kooperation als das enge, harte Zusammenspiel. Ich halte es in einer Wissensgesellschaft für hoch bedeutsam, darin eine Kompetenz auszubilden.

Frage: Was würden Sie der deutschen Gesellschaft empfehlen, wie man Kooperationsbereitschaft und –fähigkeit fördern könnte?

Birger Priddat: Meine Empfehlung geht in Richtung Bürgergesellschaft. Nachdem wir die Demokratie formell sehr gut eingeführt haben, müssen wir sie auch leben und dementsprechend handeln. Das heißt, dass wir als Bürger auch mal Dinge selber tun müssen, die wir herkömmlich vom Staat erwarten. Statt Erwartungen an andere zu stellen, erledigen die Bürger die Aufgaben selbst! Das geht ganz praktisch los in der Kommune und in der Nachbarschaft. Wenn die städtische Bibliothek aufgelöst wird, gucken sie, ob sie eine eigene einrichten können. Wenn die Kindergärten nicht mehr finanziert werden, gucken sie, ob sie ihn selbst organisieren und unterhalten können. Wenn die öffentlichen Schulen schlecht sind, gründen sie Privatschulen oder Privatuniversitäten. Es muss lebendige Vorbilder und Muster geben, die die Bürger kopieren können. Dabei gilt es natürlich auch, keine elitären social clubs zu machen, sondern tatsächlich ein privates-öffentliches Gut zu schaffen und dann allen Menschen Zugänge zu organisieren. Sonst diskreditiert sich dieses ganze Thema. Diese Dimension der Eigenverantwortung ins Bewusstsein zu bringen, ist die nächste Stufe der Demokratieentwicklung.

Dabei stellt sich auch die Frage, wie denn die Politik mit dieser Bürgerbewegung korreliert. Wo eine solche Bewegung systematisch entsteht, wird sie mit Politik erst einmal wenig zu tun haben. Sie ist womöglich von der Politik enttäuscht und versteht das eigene Handeln als kompensatorisch. Die Politik wird im nächsten Schritt davon lernen. Die Aufgabe der Parteien liegt darin, sich selbst als bürgerschaftliche Organisationen zu verstehen und nicht als Parteisoldaten für die übergeordnete Instanz. Erst wenn sie in diesem Sinne kooperieren und tatsächlich eine neue Art von Interessensvertretung - auch für eine solche Bewegung - sind, werden sie registriert. Dann liegt die Achtsamkeit der Politik darauf, dass die soziale Ausgewogenheit erhalten bleibt. Dann unterstützt, subventioniert oder hilft die Politik nur, damit genau diese sozialen Regeln eingehalten werden.

Frage: Die Königsdisziplin der Kooperation liegt womöglich in der Zusammenarbeit zwischen Akteuren verschiedener gesellschaftlicher Sektoren. Warum sind diese Kooperationen oftmals so schwierig?

Birger Priddat: Ich formuliere es mal so: Da gibt es verschiedene Sprachstile. Jeder ist gewohnt, in seinem Umfeld bestimmte Bedeutungen wichtig zu finden, die für andere übersetzt werden müssen oder die andere nicht wichtig finden, weil sie andere Bedeutungen wichtiger finden.

Dieses Problem kann man nicht leicht lösen. Es kann nur gelöst werden durch Kooperation. Kooperationen kriegen Sie nur durch Kooperationen hin. Es geht nur über die Prozesse selbst. Das heißt, erst wenn die Partner zusammenarbeiten und beginnen, ihre Themen miteinander zu vergleichen, Koalitionen zu bilden, kann es zur Kooperation kommen. Dieser Prozess geht nur durch Kommunikation, Diskussion und praktisches Vorleben. Erst im Prozess entsteht ein Bewusstsein dafür, dass diese Kooperation relevant ist. Des Weiteren

sind dabei natürlich ebenso die alten, wichtigen Werte wie Toleranz, Offenheit und das Erreichen von gemeinsamen Nutzenfunktionen bedeutsam.

Frage: Von den Kooperationen, die die Bertelsmann Stiftung mitinitiiert hat und begleitet, wissen wir, dass der subjektive Faktor bei Kooperationen überaus wichtig ist. So schaffen Einzelne, so genannte „Kümmerer“ Dinge, die anderswo unter ähnlichen Vorzeichen manchmal nicht klappen. Wie würden Sie diesen subjektiven Faktor einschätzen?

Birger Priddat: Ohne unternehmerischen Impuls geht es nicht. Dieser geht in der Regel immer von wenigen oder einem aus. Ich würde sogar sagen, dieses Thema ist ausweitbar auf den Aspekt der „Führung“. Der Führende darf den Prozess nicht streng vorgeben, sondern muss ihn moderieren und die anderen dabei anleiten. Schließlich ist den anderen dieser Prozess in der Regel nicht vertraut; sie lernen ja in der Kooperation erst noch die Kooperation. Es muss jemanden geben, der sie auf dem Pfad hält und ihnen die Möglichkeiten aufzeigt. Man benötigt eine Prozessführung. Erst wenn dieser Prozess gestaltet ist, kann Kooperation dauerhaft gelingen. Hier werden Verfahren wichtig, und die Kompetenz, sie durchzuführen. Sonst verfällt alles relativ schnell und die Akteure partikularisieren in ihre eigenen Interessen. Dieser subjektive Faktor ist ein starkes Thema. Kooperation will gelernt sein; sie ist zwar spontan entstehbar, aber nicht stabil. Kooperation braucht Raum, um Vertrauen auszubilden, dass Kooperation funktioniert.