



Stefan Latt

Dezember 2017

KOOPERATION IN DIGITALEN ZEITEN

Eine Annäherung

I Vorbemerkung

Immer dann, wenn wir versuchen wollen, den Anderen in seinem oder ihrem Verhalten zu verstehen, muss es gelingen, über das Wahrnehmbare, das Phänomen des Augenblicks hinauszukommen. Das liefert zumindest eine nachvollziehbare Begründung des jeweiligen Verhaltens und unsere erste Antwort muss nicht stumm bleiben, vielmehr kann es der Auftakt eines Dialogs oder einer engagierten und fruchtbaren Auseinandersetzung oder sogar der Beginn einer echten Kooperation sein.

Um über den Augenblick hinauskommen zu können, braucht es neben der Bereitschaft auch die Fähigkeit (die vom Augenblick selbst beeinflusst sein kann) der Selbstdistanzierung, also die Möglichkeit sich selbst in Relation mit anderen in einem bestimmten Zeitabschnitt - jetzt - sehen zu können. Das schafft die Grundlage eines Verstehenkönnens, nicht nur im Sinne einer weiteren Rationalisierung, sondern eines auch emotionalen Erfassens des Augenblicks in Verbindung des Anderen mit mir. Dann ist es leichter ein über den Moment hinausweisendes Gefühl zu bekommen und über die Wirkungen und Auswirkungen nachzusinnen. Eine der Konsequenzen könnte sein, miteinander ins Gespräch zu kommen um die gemeinsam betreffende Fragestellung in Kooperation lösen zu wollen.

In diesem Text möchte ich eine Variante zeigen, wie es gelingen kann, einander besser zu verstehen, indem ich ein Basismodell zeige, woran es Menschen gelegen ist, wenn es um die Klärung der Grundbedingungen einer Zusammenarbeit geht. Damit es nicht ganz abstrakt wird, möchte ich eine anwendbare (und angewandte) Struktur aufgreifen, die zu einem tieferen gegenseitigen Verstehen führen kann und gleichzeitig zu einem stabileren Fundament der gemeinsamen Unternehmung. In dem letzten Abschnitt möchte ich endlich auf den zweiten Teil des Titels eingehen und das Digitale zumindest anfänglich einbinden.

II Zur Zusammenarbeit

Kooperation findet zwischen Menschen statt und zwar dann, wenn es für die Beteiligten einen Sinn macht. Dieser Sinn liegt nicht zwangsläufig nur in einem auch für andere nutzbaren Resultat, sondern er liegt auch in der Qualität der Begegnung selbst. Diese



Begegnung ist vom Charakter her zunächst ergebnisoffen, hält aber die Möglichkeit bzw. den Konjunktiv bereit, zu einem tatsächlichen Resultat zu kommen. Die Verständigung über ein intendiertes Ergebnis oder zumindest eine Erkenntnis ist Anspruch und Mindestanforderung. Die Voraussetzung einer Kooperation ist die Anerkennung der jeweiligen Identität und der Respekt vor den Grenzen, auch den Begrenzungen des Anderen.

Hier geht es um die Anerkennung des Unterschieds (Sein, Ansichten, Interessen etc.) als Basis eines fruchtbaren gemeinsamen Handels. Damit verbunden ist das einander zugesprochene Vertrauen, d.h. trotz oder gerade wegen des Unterschiedes - der Fremdheit - bereit zu sein, sich anzunähern, sich verstehen zu wollen, sich zu respektieren und zuzuhören. Erst im Unterschied zeigen sich neue Perspektiven.

Die Überlegungen bis hierher bedeuten nicht, dass am Ende alles gut wird, es heißt nur durch den Willen zum Verstehen die Voraussetzungen zu begünstigen, das im Hintergrund wirkende gemeinsame Ziel zu erreichen, nämlich mit und durch den anderen etwas zu schaffen, was mir allein nicht möglich wäre.

Ein tatsächliches Aushandeln und eine Auseinandersetzung mit den jeweiligen Interessen ist am ehesten dann die Folge, wenn es um ein Ziel geht, das größer ist als ich selbst. Oder etwas schlichter gesagt: wenn meine eigenen Begrenzungen und Unzulänglichkeiten größer sind als meine Talente, Begabungen und Möglichkeiten in Bezug auf das Erreichen des Ziels. Dann liegen wirksame Begründungen für eine weiterführende Kooperation vor, nicht nur zur Überwindung der eigenen Begrenzungen, sondern orientiert an der Einsicht, dass wir zusammen mehr erreichen: Das Ganze ist tatsächlich mehr als die Summe der einzelnen Teile.

Jetzt liessen sich einige grundlegende und gültige Betrachtungen zu wichtigen Aspekten der Zusammenarbeit anführen, z.B. dass Kooperation an den Grenzen / den Übergängen zwischen Systemen stattfindet und ausgehandelt werden muss, also es um Gleichwertigkeit und Augenhöhe geht. Oder dass Vertrauen und die Qualität der Kooperation in unmittelbarer Korrelation zueinander stehen. Oder dass die Kommunikations-/Dialogfähigkeit eine wesentliche Kompetenz ist. Oder eine Kooperation da besonders anspruchsvoll ist, wo die Unterschiede und die Fremdheit besonders gross ist: will ich mit jemandem zusammenarbeiten, der so ganz anders ist als ich? Oder dass schon gefühlte bzw. erlebte Ungerechtigkeiten zur Aufkündigung von Kooperationen führen können. Diese Aufzählung lässt sich ohne Weiteres um viele weitere Aspekte ergänzen.

Festzuhalten bleiben in jedem Fall zwei schlichte Aussagen: Kooperationen sind vom Wesen her instabil und müssen es auch sein, weil das Umfeld und der Kontext zu oft instabil oder „fluide“ ist, immer wieder erarbeitet und unter neuen Vorzeichen neu ausgehandelt werden müssen.

Die zweite und beruhigende Aussage: jeder von uns hat Kooperationserfahrungen - *wahrscheinlich eine Reihe von guten* - und in vielen Situationen wollen wir auch kooperieren - *wir müssen nicht nur* -, auch sind wir kooperationsstrebend und die Kooperationsfähigkeit ist in uns angelegt. Jeder kann es. Wir müssen diese Anlage nur noch immer wieder weiter entwickeln und vertiefen.



Das Bisherige klingt sogar nachvollziehbar, lässt sich allerdings leichter schreiben als sofort umsetzen, zumindest in vielen Fällen. Eine Voraussetzung möchte ich hier etwas näher beschreiben, indem ich versuche einen Beitrag für ein zusätzliches Verständnis zu leisten, worum es Menschen im Zusammenleben und Zusammenarbeiten geht. Dazu zunächst folgende Grafik:



Knapp und auf den Punkt gebracht findet in diesem Dreieck menschliches Zusammenleben statt:

- zentral ist die **Überlebensabsicht** (Selbsterhaltung: physische, soziale und emotionale Unversehrtheit),
- verbunden mit dem unbedingten Wunsch nach **Zugehörigkeit** zu einer Gruppe oder Sozietät (Schutz, Bedingungslosigkeit, Sicherheit, Versorgung, gleich sein)
- und dem gleichzeitigen Bedürfnis nach **Einzigartigkeit** und Differenz (über die anderen hinauswachsen, Identität über den Unterschied, Status, Macht, Vorteil, „*Thymos*“ bei Platon, also die mutige Tatkraft, die sich auszeichnen will und Anerkennung findet).

Um das eigene oder auch das Verhalten anderer besser zu verstehen bzw. nachvollziehen zu können, haben sich für mich die Aspekte dieser Grafik als grundlegend herausgestellt. Zunächst und zuallererst geht es um die schlichte Überlebensabsicht. Anders gesagt handelt es sich hier um die nicht zu unterschätzende Kraft der Selbsterhaltung und die Sorge um die physische, sozial und emotionale Unversehrtheit. Sollte einer dieser Punkte gefährdet sein, kennen wir alle die eigenen Reflexe, die versuchen, eine drohende Gefährdung von uns fern zu halten. Wenn das nicht gelingt oder nicht gelingen kann, weil wir



selbst keinen Einfluss auf die Entwicklung der Situation im vorgefundenen Kontext haben, wissen wir auch um tiefe, schmerzhaft und lange nachklingende Verletzung, die nicht unbedingt körperlicher Art sein muss, sondern uns an der Seele trifft.

Wir verwenden viel Kraft und Aufmerksamkeit darauf, uns um die Wiederherstellung der Unversehrtheit zu kümmern, zunächst sogar trotz des Ungewissen und keinesfalls sicheren Ausgangs unserer Bemühung. Es kann gelingen, muss es aber nicht - aber es geht ums „Überleben“.

Die Wirksamkeit dieses Dreiecks verleiht der Gesellschaft Dynamik, Kreativität und Innovation, das macht ihre positive und gestalterische Kraft aus.

Sie gefährdet ein friedliches Zusammenleben gleichzeitig aber auch, weil es insbesondere an den Grenzen dieser Strebungen zu Konflikten kommt. Zwischen den verschiedenen Menschen gibt es genügend Gründe, um etwas miteinander auszufechten: die bessere Idee, die weiteren Vorstellungen, das sinnvolle Vorgehen, die „richtige“ Richtung. Weil es das einzig „Richtige“ nicht gibt, findet eine Schaukelbewegung wie auf einem beweglichen Brett statt, mal auf die eine und mal auf die andere Seite. Anders gesagt: die soziale Steuerung findet durch die Balancierung zwischen Konkurrenz und Kooperation statt.

Basis und Kernelement des zuweilen täglichen und dauerhaften Balanceakts sind einerseits die individuellen **Begabungen** oder Talente und andererseits die jeweiligen **Begrenzungen** oder Angewiesenheiten.

Damit ist gemeint, dass jeder von uns über einzigartige Talente verfügt, die ihr oder ihn Dinge ermöglichen, die anderen Menschen so ohne Weiteres nicht in jedem Fall möglich sind. Talente müssen erkannt, gepflegt und gesehen werden und in dem sie Ausdruck finden, werden sie zu sichtbaren Begabungen, die zu überdurchschnittlichen Leitungen und Ergebnissen führen - scheinbar ohne größere Mühe, einzig eben.

Gleichzeit ist die Begabung nicht endlos und derselbe Mensch entwickelt sich innerhalb seiner Begrenzungen. Persönliche Entwicklung ist auch dadurch geprägt, sich selbst in seinen Möglichkeiten zu erkennen und die eigene Limitierung zu akzeptieren. Jeder ist an bestimmten Punkten auf andere angewiesen, die eben genau den Teil besser können, den man selbst nicht vermag. Es ist an dieser Stelle eine neutrale Beschreibung und es lässt sich aus den Begrenzungen keine unmittelbare Bewertung ableiten. So wie sich Talente im Kern nicht machen sprich erzeugen lassen, so kann der einzelne Mensch seine Begrenzungen im Grunde nur für wahrnehmen. Glücklicherweise verbaut uns das Leben den Weg anzunehmen, es gäbe eine endgültige und eindeutige Absolutheit: wir wissen weder in jedem Moment um unsere Talente noch um unsere Grenzen. Wir bleiben aufgefordert, den Weg durch die in uns angelegten Tendenzen im vorgefundenen Kontext immer wieder neu zu erkunden und erstaunt die ungeahnte Möglichkeit zu entdecken. Stillstand ist nicht vorgesehen.

Wie oben erwähnt findet die soziale Steuerung zwischen Menschen durch die Balancierung zwischen Konkurrenz und Kooperation statt. Wahrnehmbaren Ausdruck findet



diese Balancierung im Spektrum der *Austauschbeziehungen* (Geben und Nehmen, Reiz und Reaktion), das sich auf dem Kontinuum von unerbittlichem Altruismus und gnadenloser Konkurrenz bewegt.

Kontinuum der Austauschbeziehungen¹

Altruismus:

- sich selbst zurückstellen (zumindest scheinbar), um dem Anderen zu geben, ohne direkte Gegenleistung
- sich engagieren
- Werthaltung des Guten: starkes inneres Anliegen und innere Motivation, das über sich selbst hinaus weist (Selbsttranszendenz)
- Kooperation (Geben und Nehmen) ist nicht das eigentliche Anliegen

Win – Win:

- beruht auf Gegenseitigkeit und dem Blick für das eigene Optimum: wenn die anderen etwas davon haben, um so besser
- lohnende Zusammenarbeit in einem gemeinsamen Projekt: unterschiedliche Fähigkeiten führen zu einem gemeinsamen Ergebnis
- das Ergebnis ist Resultat eines Prozesses mit zunächst offenem Ausgang: oft gibt es mehrere Möglichkeiten des wechselseitigen Gewinns, die von Mehrdeutigkeiten begleitet sein können und eine eigene Klärung brauchen

Differenzierte Austauschbeziehung:

- setzt die Bereitschaft zur Auseinandersetzung voraus; Basis ist die Wahrnehmung einer eigenen Identität und die Akzeptanz des Anderen
- Sowohl-als-auch: nicht nur Übergänge (z.B. von Fähigkeiten) spielen eine Rolle, sondern auch die Sicherung von Grenzen
- es kommt also auf die Situation an, entweder stärker zu Kooperieren oder in Konkurrenz zu gehen, im Sinne des gemeinsamen Interesses
- Prinzip der differenzierenden Dialogik (offener Austausch) und der Reflexion (etwas über sich und die Situation mit dem Anderen lernen)

¹ vgl. Peter Sennett: *Zusammenarbeit. Was unsere Gesellschaft zusammenhält.* Hanser Berlin, S. 103 ff



- Sinn dieses Austausches ist die Minimierung aggressiver Konkurrenzkämpfe, die an der Erreichung eines gemeinsamen Ziels vorbeiführen

Nullsummen:

- der Gewinn einer Person oder Gruppe ist der Verlust einer anderen Person oder Gruppe
- deutliche Grenze zwischen „Wir und die“
- wettbewerbsorientiert; die Regeln werden gemeinsam festgelegt: zu Beginn der Austauschbeziehung zeigt sich scheinbare Kooperation, doch es geht um den eigenen Gewinn
- ein gewisses Maß an Kooperation ist notwendig, denn der Gewinner muss den Verlierern etwas belassen, wenn der Wettbewerb weitergehen soll

The winner takes it all:

- der Gewinner im Wettstreit erhält alles und der Verlierer ist vernichtet
- keine Gegenseitigkeit, Logik des Monopols – Konkurrenten sind zu eliminieren
- an der Spitze der Nahrungskette: es gibt keine Konkurrenten und keine Notwendigkeit der Kooperation.

In der Balancierung und Regulierung von sozialen Beziehungen ist es nützlich, von diesem grundsätzlichen Kontinuum zu wissen, um in Situationen, die von speziellen Anforderungen und bedeutsamen Zielen geprägt ist besser einschätzen zu können, was den jeweils anderen möglicherweise unausgesprochen beschäftigt. Was ist sein Bild und was könnte das Motiv sein, warum jemand so handelt, wie er handelt. Mit dem Wissen um dieses Kontinuum kann ich mich selbst besser steuern, auch in der Art und Weise, wie ich meine Kooperationen anlege: Worum geht es mir dabei? Was ist meine Haltung? Ein Bewusstsein zu diesen Fragen kann einer gelingenden Kooperation und dem Resultat nur nützen.

Jetzt stellt sich wiederum die Frage, welche praktischen Auswirkungen und Anwendungen es geben könnte. Ich möchte ein Beispiel aus einem Entwicklungsprozess skizzieren, in dem es zunächst um eine Selbstbewertung der Kooperation ging, die als Grundlage für die Umgestaltung der Organisation dienen sollte. Es soll hier gar nicht um den OE-Prozess an sich gehen, sondern ich möchte nur eine Möglichkeit aufzeigen, wie die Basis einer Kooperation im Zusammenhang mit der Entwicklung einer Organisation geschaffen werden kann.

Hier geht es um fünf einfache Fragen, die überschaubar erscheinen. Mit der Bereitschaft zum



Gespräch über das gemeinsame Interesse und die Art der Zusammenarbeit lassen sich Dinge ergründen, die für zukünftige Entwicklungen klärend wirken.

III Die fünf entscheidenden Fragen bei Drucker

Die fünf nachfolgenden Fragen von Peter F. Drucker sind nicht neu, trotzdem höchst aktuell. Er hat sie im Grunde schon 1993 formuliert, weil er der Ansicht war, dass im Rahmen einer Organisation die Selbsteinschätzung eine profunde Voraussetzung für die Weiterentwicklung der Organisation oder des Unternehmens, der darin tätigen Menschen und der Intentionen oder des Produkts ist:

„Das self-assessment, die Selbsteinschätzung ist eine Methode, um zu beurteilen, was man tut, warum man es tut und was man tun muss, um die Leistung einer Organisation zu verbessern.“²

Und er sagt auch, dass der Selbsteinschätzungsprozess einer Organisation ein Handeln nach sich ziehen muss, weil er sonst bedeutungslos bleibt (vgl. oben). Konkret messbare Resultate müssen am Ende des Prozesses stehen.

Die fünf grundlegenden Fragen liefern den Rahmen, der nicht nur die Ausgangsbasis klären will sondern zu konkretem Handeln führt. Obwohl das self-assessment zunächst für den Nonprofit-Bereich entwickelt wurden, sind der Prozess relevant und aktuell auch für andere Organisationen. Das unten skizziertes Vorgehen bezieht sich z.B. auf eine Industrieunternehmen. Die Fragen:

1. Was ist unsere Mission?
2. Wer ist unser Kunde?
3. Worauf legt der Kunde Wert?
4. Was sind unsere Ergebnisse?
5. Was ist unser Plan?

Die Mission fragt nach der Botschaft, die ein Unternehmen vermitteln will. Was ist das, was Kunden begeistert, was will das Unternehmen vermitteln und womit möchte es den Menschen in Erinnerung bleiben oder: was ist der Daseinszweck?

² Peter F. Drucker. The Five Most Important Questions You Ever Ask About Your Nonprofit Organization. San Francisco, Jossey Bass, 1993



Die Frage nach dem Kunden scheint für bestimmte Organisationen einfach beantwortbar: der Endkunde. Wenn man allerdings genauer hinschaut, differenziert sich das Bild und es gibt nicht nur Hauptkunden sondern auch eine Reihe von Nebenkunden, z.B. Zulieferer oder Partner. Kennen wir den Kunden und wie entwickelt der sich? Sind für das Management dieses Unternehmens die MitarbeiterInnen auch Kunden?

Je nach dem wie dieser Diskussionsprozess läuft, werden sich die unterschiedlichsten Aspekte ergeben, jeweils relevant und mit einem direkten Bezug zur Antwort auf die ersten Frage.

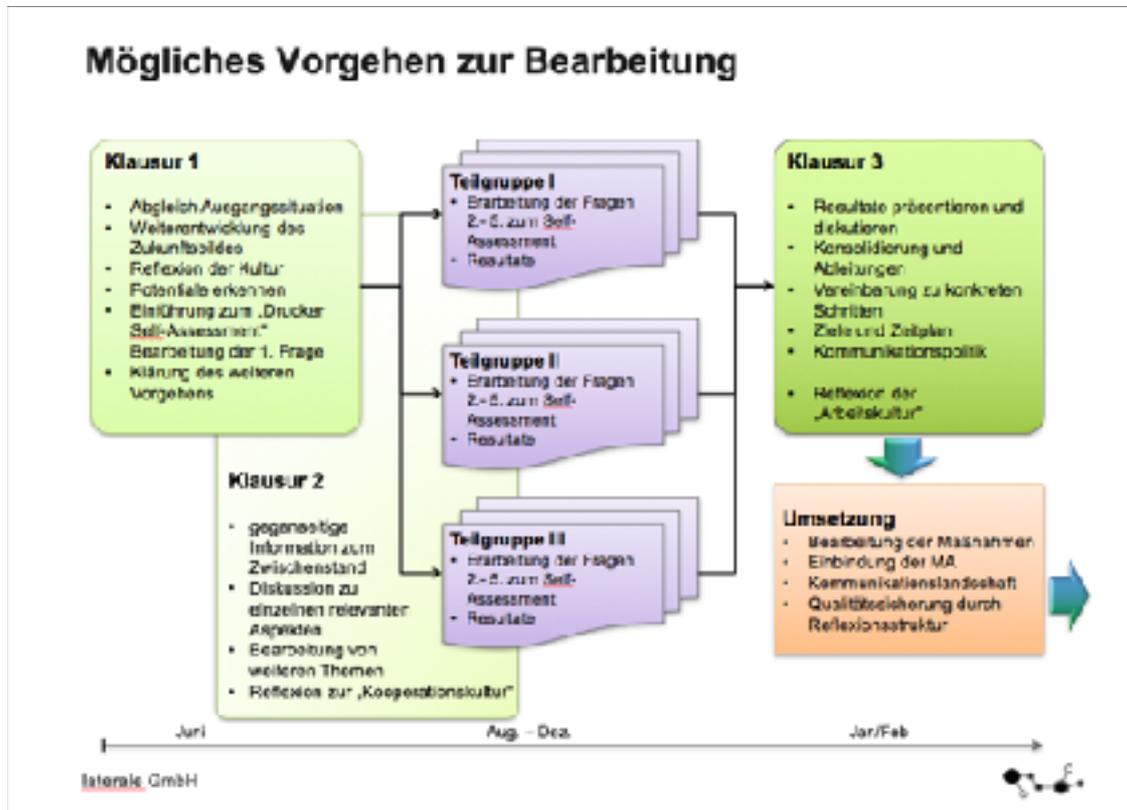
Die dritte Frage, worauf der Kunde Wert legt, ist deshalb besonders interessant nicht nur weil man die Frage zuvor halbwegs beantwortet haben sollte, sondern auch deshalb, weil sie implizit danach fragt, worauf der Kunde keinen Wert (mehr) legt. Was sollte man tun, weil es für den Kunden wertvoll ist und was sollte man in Zukunft lassen, was kann man streichen.

Wenn sich 4. die Frage nach den Ergebnissen stellt, dann geht es nicht ausschließlich um die nackten Zahlen, also eine quantitative Einschätzung bzw. Berechnung. Die sind auch wichtig, weil sie massgeblich das kurzfristige Überleben beeinflussen. Bei dieser Frage geht es auch um die Einschätzung darüber, was denn für uns überhaupt Erfolg ist und was in Bezug auf unsere Mission schon erreicht wurde. Was müssen wir verstärken und ausbauen, um weitere Erfolge zu erzielen. Was müssen wir beenden und aufgeben, um unserer Ressourcen zielgerichtet zu bündeln?

Spätestens bei der Bewertung der Ergebnisse wird der Diskussions- und Einschätzungsprozess nicht ganz so einfach, wie die Frage allein glauben lässt. Ein genaues Durchdenken wird wichtig, zumal sich zunehmend der Zusammenhang der Fragen zeigt.

Und dann kommt es 5. zu einer Konkretisierung in einem Handlungsplan. Man könnte auch sagen die Zuspitzung der Antworten, die man sich zuvor gegeben hat. Denn ohne Plan ist Handlung schwierig und ohne konkrete Handlungen werden gewünschte Resultat nicht erzielt. Ein Handlungsplan führt von der Absicht zu Handlungen. Insofern kumulieren sich in einem Plan die Mission, die Absicht, die Bezüge zum Kunden, die Ziele und die zu treffenden Vereinbarungen. Aus meiner Sicht ein höchstspannender Punkt, weil sich hier die höchste Verdichtung aller zuvor geführten und mitunter mäandrierender Diskussionen ereignet.

Wir haben wie gesagt die fünf Fragen als Rahmen und Basis für einen OE-Prozess genommen. Die nachfolgende Skizze zeigt die Architektur des Vorgehens, die sich in diesem Unternehmen als geeignet erschien. Ziel war es, einen durch die Fragen und den entworfenen spezifizierten Detailfragen einen strukturierten Diskussionsprozess zu initiieren, der zu konkreten Handlungen bzw. spezifischen Planungen zur weiteren Ausrichtung der Organisation führen soll. Die Gruppe des Managements in diesem Unternehmen war so gross, dass es sich anbot, Teilgruppen zu bilden. Als Besonderheit konnte somit entstehen, dass verschiedene Perspektiven sichtbar geworden sind, die synchronisiert werden mussten und zur Schärfung von Ausrichtung und Absicht geführt haben. Es ist im Grunde eine zusätzliche Qualität durch Vielfalt entstanden.



Es hat sich in dem konkreten Prozess ganz deutlich gezeigt, dass es nicht nur um die Antworten auf die gestellten Fragen ging. Es ging darum, sich die Fragen zu stellen und ihnen nachzugehen. Sie miteinander zu betrachten und sie sich gegenseitig zu stellen. Darauf zu kommen, auf dieser Ebenen noch nicht miteinander geredet zu haben, obwohl man inhaltlich schon 30 Jahre miteinander arbeitet. Und dann im Gespräch auf ähnliche oder gleiche Antworten zu kommen, d.h. zu Übereinstimmungen zu kommen, die man nicht vermutet oder sogar ausgeschlossen hätte.

Der Wert eines solchen Prozesses liegt nicht nur in den Antworten an sich, sondern indem der Prozess durchlebt wird, ergibt sich ein vertiefender Wert, der die Gestimmtheit in der Gemeinsamkeit und der Kooperation, hin zu einem gemeinsamen Ziel maßgeblich beeinflusst.³

IV Und das Digitale?

Bis zu dieser Stelle mutet das Geschriebene zwar folgerichtig aber ein bisschen *old fashioned* an. Die Frage stellt sich trotzdem: was heißt Kooperation in digitalen Zeiten? Zunächst einmal, dass es Kooperationen auch in weiterer Zukunft geben wird, es wird weiterhin Kontakte und Kommunikation geben, zu notwendig und nützlich ist der direkte Draht.

³ zur Umsetzung in anderen Prozessen siehe das sehr praxisorientierte Buch: Peter F. Drucker et al. Die fünf entscheidenden Fragen des Managements. Wiley-VCH Verlag Weinheim, 2009



Allerdings sind weitere Räume geöffnet, wir sind flexibel, mobiler, vernetzt und in moderne Devices eingebunden; nicht nur regional sondern selbstverständlich global - die Digitalisierung hilft bei der Handhabarmachung von Bezügen, Vernetzungen, Optimierungen, Effizienzen - online kommen wir uns näher!

Kommen wir uns näher?

Der aktuelle Mega-Trend der Digitalisierung oder besser der Digitalen Transformation ist allerdings zu groß, zu facettenreich und wenig genau einschätzbar, als dass man ihn in ein paar Sätzen behandeln könnte. Das Digitale bedarf einer eigenen und intensiven Auseinandersetzung, es ist nur klar, dass alle Bereiche des Handelns und Lebens davon berührt sind. Nur wenn man sich die Auswirkungen einiger Stichworte wie Big Data, Internet of Things, Block Chain, Bitcoin, Cyber Sicherheit, Artificial Intelligence etc. auf die Arbeitswelt vorstellt, kann man einen kleinen Teil der Dimensionen erahnen und der Begriff des „Disruptiven“ bekommt Konturen, die nicht nur begeisternd sind. Oder was ist mit den Auswirkungen auf das soziale Leben, wenn man von dem geplanten Sozialkreditsystem in China liest, die es dem Staat durch die Digitalisierung möglich macht, alle Aktivitäten seiner Bürger lückenlos zu überwachen, zu speichern und einem Punktekonto dieser Bürger zuzuweisen und damit sein/ihr Verhalten zu steuern.⁴

Und soweit muss man gar nicht gehen: in einem Logistikzentrum von Amazon bei Hamburg werden nicht nur der Fluss der Waren sondern auch jeder Schritt der Mitarbeiter*innen dauerüberwacht - ein Schelm der Böses dabei denkt.⁵

Begeisternd sind allerdings die Möglichkeiten, die sich z.B. in einem *Fab Lab* (fabrication laboratory⁶) ergeben, gestärkt durch die Digitalisierung. Das sind offene und demokratische Werkstätten, die es allen interessierten Menschen ermöglichen einen Zugang zu Werkzeugen also Produktionsmittel und zu Produktionsverfahren zu bekommen, um Einzelstücke zu bauen und zu bearbeiten oder Ideen umzusetzen und Prototypen zu fertigen. Es werden typische Geräte zur Verfügung gestellt wie Laser Cutter, CNC Maschinen oder auch 3D-Drucker, um alle möglichen Materialien und Dinge zu bearbeiten. Da der Ort der Kooperation zum Herstellen und Reparieren von Dingen / Vorhaben / Projekten die Werkstatt ist⁷, lassen sich neue Formen der Zusammenarbeit durch digitalisierte und vernetzte Produktionsmittel in einer neuen Form der Vernetzung der gegenseitigen Hilfestellung und im Miteinander einer offenen Werkstatt zwischen den darin schaffenden Menschen spiegeln.

Wie diese Aspekte im Einzelnen auch zu betrachten und zu würdigen sind, es scheint mir sicher, dass wir ohne Kooperationen nicht überleben werden, egal auf welchem Gebiet, egal durch welches Hilfsmittel. Allerdings ist die Digitale Transformation nicht nur ein Hilfsmittel zur

⁴ siehe DIE ZEIT vom 30.11.2017 S. 47, „Die Big-Data-Diktatur“

⁵ Kaveh Kooroshy für den NDR; siehe Bericht vom 12.12.2017 unter <https://www.ndr.de/fernsehen/sendungen/panorama3/Amazon-Verstoesse-gegen-Mitarbeiterrechte,amazon278.html>

⁶ <https://de.wikipedia.org/wiki/FabLab>

⁷ vgl. Sennett 2012, S. 267 ff.



besseren Vernetzung, sondern insgesamt viel mehr. Die Digitalisierung wird dafür sorgen, dass die Dynamik durch die Vernetzung neue, andere Ergebnisse erbringt. Mehr Menschen können schneller und gezielter zusammenarbeiten, an jedem Ort, zu jeder Zeit. Sie verändert Arbeits- und Lebensformen, Kommunikations- und Kooperationsweisen.

Die Zusammenarbeit wird nicht nur schneller, sondern auch unübersichtlicher, zumindest für den Einzelnen. Die wachsende Dynamik schafft eine individuelle Unübersichtlichkeit und die individuellen Grenzen werden schneller erreicht, weil die individuelle Weiterentwicklung nicht dem Tempo bzw. der Komplexität der Entwicklung der Vernetzung folgen kann - wir brauchen einander mehr denn je, wollen wir das Gefühl von Zugehörigkeit nicht verlieren, solidarisch bleiben und darin gestaltungsmächtig.

Es deutet sich ein Antagonismus an: der Mensch in Kooperation, der die Technik entwickelt und für sich und die soziale Dynamik nutzt. Dann die Technik, die sich zunehmend digitalisiert, vernetzt, lernt und die Menschen ihrerseits deutlich beeinflusst. Will mensch damit umgehen, sollte er den Umgang mit dieser Wechselseitigkeit erlernen. Dazu ist es hilfreich die Digitale Transformation erst einmal wenigstens grob zu differenzieren:

1. es geht um die Entwicklung und die Einführung der Technologien (fortlaufend)
2. die eingeführte Technik verändert die Geschäftsprozesse (fortlaufend)
3. ein soziokultureller Wandel findet statt (fortlaufend).

Jeder dieser drei Aspekte muss und wird an anderen Stellen vertieft, Menschen und Institutionen die sich umfassend damit beschäftigen werden mehr, die verfügbaren Titel wachsen rasant. In dieser groben und anfänglichen Einteilung wird auch deutlich, wie komplex das Thema ist und dass das Thema der Zeit mehr den je *die Veränderung* ist. Die zukünftige Kompetenz ist wie die vorherige: der passende Umgang mit Veränderungen. Nichts Neues. Zu Zeiten der Einführung des Buchdrucks wird es sich ähnlich angefühlt haben.

Was allerdings neu ist, ist das Tempo der sich vollziehenden Veränderungen und die dringende Notwendigkeit, die Entwicklungen zumindest im Ansatz nachvollziehen zu können, um zumindest im unmittelbaren, gegenwärtigen Kontext so etwas wie einen Gestaltungs- und Spielraum zu haben. Zumindest die Aussicht darauf.

Weil der Einzelne damit nicht allein zurande kommt, sind wir aufeinander angewiesen. Wir kommen uns durch die Digitalisierung nicht nur näher, wir müssen uns nahe sein, um sie zu bewältigen. Direkte und auch indirekte Kooperation ist das Mittel der Wahl. Wir werden nicht darum herum kommen. Noch weniger als früher. Jetzt nicht nur in überschaubarer Nähe (lokal), sondern auch in unbekannter aber schon betretener Ferne (global), befreit von Zeit und Raum. Ausgesetzt.

Deswegen scheint mir für unsere Berufsgruppe der systemischen BeraterInnen die Aufmerksamkeit und der Schwerpunkt des Handelns auf dem 3. Aspekt der Einteilung zu liegen, also auf der Begleitung des soziokulturellen Wandels, weil darin das Verhältnis von Mensch zu Mensch jeweils im Kontakt mit den technischen Möglichkeiten justiert wird. Hier



liegt bei großer Ratlosigkeit zum Vorgehen das größte Aktionsfeld und die meisten Potentiale der Gestaltung.

V offenes Ende

Auf diesem Feld der Begleitung ist noch viel zu tun und viel Neues ist noch zu entdecken. Und ich bin überzeugt davon, dass die oben beschriebenen Ansätze für die Kooperation der Zukunft und der Auseinandersetzung mit der digitalen dynamischen Transformation geeignet sind. Wieder einmal ist unsere Kultur zu entwickeln und das passiert nicht wegen, sondern mit der Digitalisierung. Kulturentwicklung ist nicht stumm und geprägt vom engagierten Murmeln der miteinander arbeitenden und lebenden Menschen, ein Murmeln, was mitunter zu einem Rufen wird.

Dem Ruf nach Zusammenarbeit. Gleich in Unterschiedlichkeit. Einzig in Verbundenheit.

Und nun?

Führt man diese vier Aspekte aktiv zusammen - dynamisches Dreieck, Austauschbeziehungen, Fragen nach P.F. Drucker, Digitale Transformation - können wir in der Auseinandersetzung zu einem besseren Begreifen einer lebendig produktiven Kooperation einer neuen, umfassenderen Dimension kommen. Wir können der Grundfrage nach dem Verstehen des Anderen näher kommen, wir müssen es auch. Wir kommen auch dem lebenslangen Prozess - sich selbst zu verstehen - im Spiegel des Anderen näher. Wir werden versöhnlicher mit uns.

Auf diesem skizzierten Weg komme ich am Schluss zu einem klaren Punkt, gerade weil die Unübersichtlichkeit größer wird und der Blick vorrangig nach außen gerichtet ist. Es geht um ein individuelles Vorgehen das viel Übung braucht, um in weiterer Folge auch überindividuell (gleichsam vernetzt) zu wirken: ich plädiere als allererstes für eine Praxis der Meditation, um zu sich selbst zu finden. Wie und wo auch immer jeder für sich diese Übung vollzieht. Es gibt viele Möglichkeiten. Nur ohne Fundament bleiben wir lange orientierungslos.

Fangen wir an.

„In seinem Sein bestätigt will der Mensch durch den Menschen werden und will im Sein des Andern eine Gegenwart haben. Die menschliche Person bedarf der Bestätigung, weil der Mensch als Mensch ihrer bedarf.“

*Martin Buber*⁸

⁸ Martin Buber. Einsichten. Aus den Schriften gesammelt. Insel Verlag, Frankfurt a.M. 1989, S. 53