

## Kooperation - die innere Seite

### Gelingende Kooperation nach außen braucht ein gutes „inneres Team“ der einzelnen KooperationspartnerInnen.

*Beim Stichwort Kooperation denken die meisten Menschen an Außenaspekte, wie z. B. die Beziehung zu anderen Menschen oder das Ergebnis, das in einer Kooperation erreicht werden soll. Eine neue Herangehensweise bietet ein Modell für die Betrachtung des inneren Beziehungsmanagements kooperationswilliger Personen.*

*Katharina Liebenberger, selbständige Beraterin/Coach und Kooperationspartnerin von „the green field“, beschreibt in ihrem Artikel das produktive Zusammenwirken des „Inneren Teams“ sowie dessen Qualitäten, um den Erfolg von Kooperationen zu steigern. Das Modell bietet eine gute Möglichkeit, gezielt die Zusammenarbeit zu reflektieren und weiter zu entwickeln.*

Autorin: Mag. Katharina Liebenberger | Redaktion: the green field

Kooperationen, die auf Freiwilligkeit beruhen, kommen in unserer Arbeitswelt öfter vor als wir vielleicht glauben. Nicht immer ist ein eindeutiges Arbeitsverhältnis eine ausreichende Basis für eine gelungene und fruchtbringende Zusammenarbeit. Ob in Teamkonstellationen, innerhalb einer Organisation oder dort, wo Führung nicht durch Hierarchie, sondern beispielsweise durch Themenführerschaft gegeben ist, sind Erfolge weitgehend von der Kooperationsfähigkeit abhängig.

Gewöhnlich denken die meisten Menschen beim Stichwort Kooperation doch eher an Außenaspekte, wie z. B. die Beziehung zu anderen Menschen oder die Ergebnisse, die in einer Kooperation erreicht werden sollen.

Mit der Metapher des inneren Teams lade ich Sie nun ein, sich mit jenen vier Seiten der eigenen Persönlichkeit zu beschäftigen, die das Verhalten in Kooperationen stark

beeinflussen. Ausgangspunkt sind die vier am häufigsten genannten Archetypen indigener Kulturen:

- Krieger
- Visionär
- Heiler
- Lehrer

Das Zusammenwirken und das ausgeglichene Verhältnis dieser vier Seiten in einer Persönlichkeit führen aus der Sicht alter Kulturen zu einem Gefühl des 'Sich-Ganz-Fühlens', des 'Rundseins'.

Übertragen auf Kooperationsituationen geht es darum, auf jede der eigenen vier Seiten unkompliziert und rasch zugreifen zu können, wann immer ich sie brauche.

Die Anthropologin und Beraterin Angeles Arrien hat diese vier Archetypen im Kern folgendermaßen beschreiben:

### Der Krieger/ die Kriegerin

in mir stehen für Präsenz, zur richtigen Zeit zu handeln, das zu tun, was ich angekündigt habe. Zugleich steht die kriegerische Seite dafür, anderen Respekt entgegenzubringen und Grenzen zu wahren. Eine weitere Stärke des Kriegers liegt darin, die eigenen Talente zum Zug kommen zu lassen, sie einzusetzen.

In gelingenden Kooperationen geht es bei dieser Seite um Leadership: Sich mit den eigenen Talenten und Ideen zu zeigen und gleichzeitig Grenzen (eigene und jene des/der anderen) zu respektieren.

### Die Visionärin/ der Visionär

in mir stehen für die Kreativität, Visionen zu haben und den Mut, die eigenen Träume auszusprechen und zu ihnen zu stehen. Einer der Kernerfolgskriterien gelingender Kooperationen ist aus meiner Sicht, dass die Beteiligten offen ihre Vorstellungen über ihre attraktiven Visionen der erträumten Qualitäten, Ergebnisse und Wege austauschen. In der Vielfalt der visionären Ideen liegt einer der wichtigsten Schätze und zugleich Fallstrick von Kooperationen.

Nach dem Motto „die Wahrheit beginnt zu zweit“ (Möller) genügt es meistens nicht, wenn ein Kooperationspartner seine Vision skizziert und vertritt. Erst ein gelingender Dialog über die verschiedenen „Träume“ führt zu einer tragfähigen gemeinsamen Richtung.

### Die Heilerin/ der Heiler

in mir haben die Fähigkeit, sich auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren: Das, was sowohl Bedeutung, als auch Herzensqualität hat. Und die heilende Seite hat einen guten Zugang zu Anerkennung und Zuwendung. In Kooperationen begegnet uns diese Qualität im Begriff „Gemeinschaft/ Community“.

Einen guten Barometer für die Qualität einer Kooperation stellen die Themen dar, um die es in Meetings geht: Wird hauptsächlich über das gesprochen, was Bedeutung hat? (z.B. für den Erfolg, den guten Durchblick, die adäquate Lösung,...) Und herrscht ein Klima, in dem sich die Beteiligten mit ganzem Herzen engagieren?

### Der Lehrer/ die Lehrerin

als 4. Qualität halten eine Überraschung parat: Er/Sie steht für die Offenheit gegenüber dem Ergebnis, die Bereitschaft, unnötige Kontrolle abzugeben und statt dessen sehr präsent und ehrlich sich dem zu stellen, was tatsächlich passiert.

In Kooperationsituationen ist das z. B. der Moment der Reflexion, wenn eine erste Etappe erreicht ist oder es erste Ergebnisse gibt. Wie bereit sind die Beteiligten, sich mit dem Ergebnis offen auseinander zu setzen?

Aus meiner Sicht hilft das produktive Zusammenwirken dieser vier Qualitäten, dieses inneren Teams von Qualitäten, den Erfolg von Kooperationen zu steigern und es bietet eine gute Möglichkeit, gezielt die Zusammenarbeit zu reflektieren und weiter zu entwickeln.

[Liebenberger Nov09

#### PRAXISTAG

#### Systemische Organisationsentwicklung - das Yin und Yang von Kooperationen

Katharina Liebenberger u. Christine Amon

26. Jänner 2010 | 15 - 19 Uhr

Themen: Das Wesen von Kooperationen - Welcher Kooperationstyp bin ich? -- Methoden zur Steigerung der Kooperationsqualität u.a.

Info & Anmeldung: c.amon@green-field.at