

**Kooperation in und zwischen Organisationen
Definition, Erfolgsfaktoren und Beratung**

Petra Buchinger

Über die Autorin

Petra Buchinger, geboren am 29.03.1969 in Amstetten, studierte biomedizinische Analytik in Wien. Sie arbeitete 9 Jahre lang in der Kinderkrebsforschung, wo sie maßgeblich am Aufbau eines Labors beteiligt war, das heute national und international zu den führenden Labors im Gebiet der hämatopoetischen Stammzellen zählt. Als Co-Autorin zahlreicher Publikationen referierte sie auf nationalen und internationalen Kongressen aktuelle Forschungsergebnisse. 1998 zog sie in die Schweiz und war dort für ein weltweit tätiges Pharmaunternehmen im Bereich Diagnostics tätig. Sie verantwortete die europaweite Schulung und Beratung von MitarbeiterInnen und KundInnen. Danach folgte sie dem Ruf eines der weltweit führenden Medizintechnik-Unternehmens und betreute als Key Account Managerin österreichweit die KundInnen für den Bereich Biosciences. In den 11 Jahren ihrer erfolgreichen Vertriebstätigkeit war ihr der Aufbau von langfristigen Beziehungen zu ihren KundInnen, basierend auf Vertrauen und Wahrung der Integrität, ein besonderes Anliegen.



Im Jahr 2012 gründete sie „buchinger^a – Life Science Solutions“. Als Organisationsberaterin für die Life Science Branche kann sie auf mehr als 25 Jahre Branchenerfahrung in verschiedenen Positionen und auf ein umfangreiches nationales und internationales Netzwerk zurückgreifen. Dieses Netzwerk, das medizinische Fachwissen, die wirtschaftlichen Kompetenzen aus der Vertriebstätigkeit und die breite Beratungskompetenz bringt sie in ihre Arbeit für ihre KundInnen ein, um diese erfolgreicher zu machen. Sie ist u.a. eingetragene Mediatorin, zertifizierte Trainerin, Projektmanagerin, Lebens- und Sozialberaterin (Psychosoziale Beratung), NLP Trainerin, zertifizierte Diplomierte Systemische Coach, Supervisorin und Organisationsentwicklerin.

Diese hier vorliegende Arbeit schrieb Petra Buchinger als Seminararbeit im Rahmen ihres Studiums „Supervision und Coaching“ an der Donau-Universität Krems. Die Master Thesis mit dem Titel „Braucht Life Science Beratung? Empirische Untersuchung zu Bedarf und Inanspruchnahme von Beratung in Life Science Organisationen“ hat sie im Februar 2016 mit Auszeichnung abgeschlossen.

Petra Buchinger, BSc MSc www.buchinger.org

Foto: Petra Buchinger

Alle Rechte vorbehalten

Wien, am 02.03.2016

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Definition der Begrifflichkeit allgemein	4
3	Verwendung und Bedeutung des Begriffs der Kooperation innerhalb Organisationen	5
4	Verwendung und Bedeutung des Begriffs der Kooperation zwischen Organisationen	8
4.1	Definition von Kooperation zwischen Organisationen	10
4.2	Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Organisationen	12
4.2.1	<i>Akzeptanz von Unsicherheit, Bereitschaft zur Entwicklung</i>	12
4.2.2	<i>Vertrauen als Basis für Kooperationen</i>	13
4.2.3	<i>Antizipation von Konfliktpotentialen und Konfliktmanagement</i>	14
4.2.4	<i>Die Kooperation als System verstehen</i>	14
4.2.5	<i>Professionalisierung im Kooperationsmanagement</i>	15
4.2.6	<i>Beziehungen und Menschen, übergreifende Team-Arbeit betreiben</i>	15
4.2.7	<i>Weitere Erfolgsfaktoren für Kooperationen</i>	16
5	Beratung von Kooperationen	18
6	Zusammenfassende Darstellung	21
	Literaturverzeichnis	23
	Tabellenverzeichnis	24
	Abkürzungsverzeichnis	25

1 Einleitung

Im Bereich der europäischen Life Science Branche ist Österreich ein zentraler und anerkannter Standort, so ist es auf der Homepage der Life Science Austria (LISA) zu lesen. LISA ist ein nationales Programm des Austria Wirtschaftsservices (AWS), das sich der internationalen Vermarktung der österreichischen Life Science Industrie verschrieben hat. Die Life Science Branche in Österreich ist laut LISA sehr bunt, was die Größe der Unternehmen und deren Angebot betrifft. „Der wirklich erstaunliche Faktor“, so die LISA, ist der „hohe Grad der Kooperation zwischen Herstellern, Zulieferernetzwerken und Dienstleistungsanbietern“. Diese sind alle auf relativ kleinem Raum angesiedelt und tragen dazu bei, dass die Ergebnisse tatsächlich „Made in Austria“ sind (LISA, 2015, Internet).

Angeregt durch diese Aussage ergeben sich Fragestellungen zum Thema Kooperation, die in dieser Arbeit recherchiert werden sollen. Folgende Fragen bzw. Themen leiten den Rechercheprozess und werden behandelt:

- Was ist überhaupt Kooperation?
- Was sind Erfolgsfaktoren für gelingende Kooperationen?
- Wie kann man Kooperationen beraten bzw. brauchen Kooperationen Beratung?

Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, wissenschaftlich bzw. theoretisch fundiert Antworten auf diese Fragen zu erhalten. Nicht Teil dieser Arbeit ist die Betrachtung von Netzwerken.

Ebenso nicht Teil dieser Arbeit ist Definition und Abgrenzung der Begrifflichkeiten „Organisation“, „Unternehmen“, „System“. Bei den Zitationen werden die von den zitierten AutorInnen verwendeten Begrifflichkeiten übernommen, ansonsten wird der Begriff „Organisation“ verwendet. Der Begriff „Organisation“ setzt sich als Sammelbegriff für Unternehmen, Vereine, Behörden und andere Institutionen zunehmend durch, um auch öffentliche Verwaltungs- und Nonprofit-Organisationen anzusprechen, die sich nicht als „Unternehmen“ verstehen (Meyer, 2009, S. 219).

2 Definition der Begrifflichkeit allgemein

Das Wort „Kooperation“ leitet sich vom lateinischen Wort „cooperatio“ ab und bedeutet „Mitwirkung“ (Pons, 2015, Internet). Im englischen Wörterbuch findet man unter dem Stichwort „cooperate“ als deutsche Übersetzungsvarianten je nach Kontext und Verwendung „zusammen-arbeiten mit“, „zu einem Zweck zusammen-arbeiten“, „mitwirken an“, „beitragen zu“, „helfen bei“. Das englische Wort „cooperation“ wird übersetzt mit „Zusammenarbeit“, „Mitwirkung“, und auch als „Zusammenschluss“ oder „Vereinigung“ (zu einer Genossenschaft) (Langenscheidt, 1977, S. 257). Im Online Duden wird das Wort „Kooperation“ als „Zusammenarbeit, besonders auf politischem oder wirtschaftlichem Gebiet“ erklärt (Duden, 2015, Internet).

Der ähnliche Begriff „Kollaboration“ wird eingeführt, weil in der englischen Literatur hauptsächlich das Wort „collaboration“ verwendet wird, um „Zusammenarbeit“ allgemein auszudrücken. Der Begriff „Kollaboration“ in Abgrenzung zu „Kooperation“ wird im Online Duden als „gegen die Interessen des eigenen Landes gerichtete Zusammenarbeit mit dem Kriegsgegner, mit der Besatzungsmacht“ erklärt (Duden, 2015, Internet). Im englischen Wörterbuch findet man unter dem Stichwort „collaborate“ als deutsche Übersetzungsvarianten je nach Kontext und Verwendung „zusammen arbeiten“, „mit arbeiten“, „behilflich sein“, im politischen Kontext „mit dem Feind zusammen arbeiten“ und „kollaborieren“. Das englische Substantiv „collaboration“ wird als „Zusammenarbeit“ und im politischen Kontext als „Kollaboration“ oder „Zusammenarbeit mit dem Feind“ übersetzt (Langenscheidt, 1977, S. 222).

Die Begriffe „kooperieren“, bzw. „collaboration“ umfassen demnach eine Bandbreite an Bedeutungen von „mitwirken an“, „zu einem Zweck zusammenarbeiten“, „helfen bei“, „zusammen-arbeiten mit“, „beitragen zu“ bis hin zu „mit dem Feind zusammenarbeiten“ je nach Kontext und Sprache. „Kooperation“ bzw. „collaboration“ kann „Zusammenarbeit“, „Zusammenschluss“ bzw. im politischen Kontext „Zusammenarbeit mit dem Feind“ bedeuten. Aus diesen allgemeinen Definitionen geht nicht hervor, wer mit wem zusammenarbeitet oder wer wem hilft. Es können dies Lebewesen, Personen oder auch Systeme sein.

Im folgenden soll untersucht werden, wie der Begriff der „Kooperation“ im Sinne einer Zusammenarbeit innerhalb Organisationen bzw. im Sinne einer Zusammenarbeit zwischen Organisationen verwendet wird.

3 Verwendung und Bedeutung des Begriffs der Kooperation innerhalb Organisationen

In der Arbeits- und Organisationspsychologie definieren Friedemann W. Nerdinger, Gerhard Blickle und Niclas Schaper 2014 typische Merkmale, die Arbeitsgruppen oder -teams auszeichnen. Arbeitsgruppen oder -teams bearbeiten gemeinsam eine Arbeitsaufgabe in einem organisationalen Kontext. Um diese Aufgabe bewältigen zu können, müssen die Gruppenmitglieder miteinander kooperieren, indem sie die Arbeit aufteilen, sich gemeinsam organisieren und gemeinsam Entscheidungen treffen. Kooperation bzw. Zusammenarbeit ist also laut Nerdinger et al. eines der Kernmerkmale von Arbeitsgruppen oder -teams. Die Intensität an Zusammenarbeit bzw. Kooperation hängt von der Arbeitsaufgabe ab. Gelingende Kommunikations- und Abstimmungsprozesse sind ein wichtiger Aspekt und hängen unter anderem mit der Gruppengröße zusammen. Je weniger eine Gruppe gemeinsam planen und abstimmen muss, umso weniger kann von Gruppenarbeit gesprochen werden. Wenn in einer Gruppe sowohl Primär- als auch Sekundäraufgaben (die Aufgabenausführung unterstützende Teilaktivitäten) ausgeführt werden, sind die Kooperationserfordernisse und das Ausmaß der wechselseitigen Beeinflussung üblicherweise höher, so Nerdinger und KollegInnen. Das Wir-Gefühl in Arbeitsgruppen beschreibt die wechselseitigen positiven Gefühle in der Gruppe. Dieses Gefühl hängt unter anderem ebenfalls von der Form der Kooperation in der Gruppe ab (Nerdinger, Blickle & Schaper, 2014, S. 397). Wenn Aufgaben ein hohes Maß an Kooperation erfordern, so werden diese tendenziell in kleineren Gruppen besser gelöst (Schreyögg & Koch, 2010, S. 244).

Die Kooperation bzw. Zusammenarbeit ist demnach eines der Kernmerkmale, die Arbeitsgruppen ausmachen und ohne Kooperation ist eine Arbeitsgruppe per Definition keine solche. Gelingende Kommunikations- und Abstimmungsprozesse sind dabei essentiell.

Blickle beschreibt 2003 *Die zehn Gebote der Kooperation in Organisationen*, die den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen in Organisationen durch Beachtung bestimmten Verhaltens in der Kommunikation fördern sollen. Diese sind: „1) Verhalte Dich kalkulierbar! 2) Suche den Kontakt zu anderen! 3) Halte Deine Zusagen ein! 4) Verhalte Dich loyal zu Deinen Untergebenen, Kollegen und Vorgesetzten! 5) Sei ehrlich! 6) Sei diskret und behalte vertrauliche Informationen für Dich! 7) Habe ein offenes Ohr für die Anliegen anderer! 8) Stehe zu Deiner Verantwortung! 9) Mache Dich in Deinen Aufgaben sachkundig! 10) Lasse unterschiedliche Meinungen und Standpunkte gelten!“ (Blickle, 2003, zit. nach Nerdinger et al, 2014, S. 306).

Man könnte also sagen, dass diese zehn Gebote Erfolgsfaktoren zum Aufbau von vertrauensvollen Beziehungen in Organisationen darstellen und damit Kooperation fördern.

H. Paul Grice beschreibt 1975 das sogenannte *Kooperationsprinzip* in Zusammenhang mit Kommunikation. Dieses ist eine Anweisung an den/die SprecherIn, die Äußerungen so zu gestalten, dass der Inhalt für das jeweilige Gespräch und seine Bedingungen angemessen ist. Die Maximen bei der Sprachproduktion sind laut Grice: 1) die Maxime der Quantität (Sei so informativ wie nötig! Sei nicht informativer als nötig!), 2) die Maxime der Qualität (Versuche, den Wahrheitsgehalt zu sichern! Nichts sagen, was du für falsch hältst! Nichts sagen, wofür angemessene Gründe fehlen!), 3) die Maxime der Relation (Sei relevant!), 4) die Maxime der Art und Weise (Sei klar! Vermeide Unverständlichkeit! Vermeide Mehrdeutigkeit! Halte Dich kurz! Sprich geordnet!) Ein/eine kooperative/r SprecherIn zu sein hängt auch davon ab, welche Erwartungen der/die SprecherIn darüber hat, was der/die jeweilige HörerIn weiß und versteht (Grice, 1975, zit. nach Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 283-284). Laut Herbert Clark (1996) ist die gemeinsame Mitgliedschaft zu einer Gruppe für die SprachproduzentInnen ein starker Hinweis dafür bzw. wird eine starke Annahme getroffen, dass geteiltes Wissen vorhanden ist und entsprechend wird die Kommunikation angepasst (Clark, 1996, zit. nach Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 284).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Kooperation ein Kernmerkmal von Arbeitsgruppen bzw. -teams ist. Funktionierende Kommunikations- und Abstimmungsprozesse sind von essentieller Wichtigkeit. Diese können durch Beachtung der Zehn Gebote der Kooperationen in Organisationen und des Kooperationsprinzips gefördert werden.

Alice M. Sapienza (2004) konstatiert, dass speziell in wissenschaftlichen Organisationen das erfolgreiche Managen von Projekten eine besondere Herausforderung sei. Die Autorin meint, dass die besondere Herausforderung darin liegt, dass der Erfolg der Projekte von der Kooperation zwischen Individuen mit *unterschiedlichen Hintergründen aus unterschiedlichen Disziplinen* abhängig sei und die Idee der erfolgreichen Kooperation zwar einfach klingt, aber schwer zu erreichen sei. Das Resultat am Ende soll dabei mehr als die Summe der Beiträge der einzelnen Beteiligten sein. Projektmanagement braucht formale Kooperation. Informelle Kooperation entsteht aber nur dann, wenn die Personen kooperieren *wollen*, weil sie erkennen, dass sie den Input von anderen WissenschaftlerInnen für ihre eigene Arbeit brauchen. Sapienza sieht es als die Verantwortung der Führung, Hindernisse für die informelle Art der Kooperation aus dem Weg zu räumen. Für die formale Art der Kooperation in Projekten braucht es im Gegensatz dazu Planung und hohe soziale Kompetenzen der Führungspersonen. Menschen einfach in Kooperationsteams zu verorten heißt noch lange nicht, dass sie kooperieren, so Sapienza. Für echte Kooperation sei es wichtig, die unterschiedlichen Sichtweisen der ExpertInnen zu respektieren, ein Verständnis für unterschiedliche Arbeitsmotivationen und Führungsstile zu haben, Kommunikationskompetenz und Konfliktlösungskompetenz, sowie die Kompetenz, Strukturen aufzubauen und zu erhalten, zu haben. Sapienza sagt weiter, dass diese Kompetenzen auch benötigt werden, um effektive Kooperationen zwischen akademischen Einheiten, zwischen inhouse WissenschaftlerInnen und externen

PartnerInnen und darüber hinaus auch zwischen ganzen Organisationen sicherzustellen. Sapienza betrachtet ein Projekt als einen Mikrokosmos innerhalb einer Organisation (Sapienza, 2004, S. 169-170).

Kooperation spielt also nicht nur innerhalb von Teams eine Rolle, sondern auch zwischen Teams, bzw. Einheiten, zwischen organisations-internen und -externen PartnerInnen und zwischen Organisationen.

Auch im Bereich der Führung ist Kooperation ein diskutiertes Thema. So können laut Johannes Steyrer (2009) Führungs- bzw. Entscheidungsstile nach dem Partizipationsgrad, das bedeutet Teilnahme bzw. Teilhabe an Entscheidungen, der MitarbeiterInnen unterschieden werden. Aus der Führungspraxis bzw. auch in Hinblick auf die Führungsforschung sind noch verschiedene weitere Konzepte von Führung beschrieben, die nicht einfach mit partizipativer Führung gleichgesetzt werden können. Kooperative Führung ist eines dieser Konzepte, so Steyrer. Kooperative Führung verknüpft das starke Einbinden der MitarbeiterInnen in Entscheidungsprozesse mit starker MitarbeiterInnenorientierung und individueller Wertschätzung. Dieser Führungsstil fördert Mitbestimmung und Eigenverantwortung der MitarbeiterInnen und berücksichtigt auch die Tatsache, dass die Bewältigung komplexer Aufgaben im Team ständiges Lernen und Entwickeln erfordert und durch ein kooperatives Miteinander besser zu bewerkstelligen ist. Entscheidungen werden zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen gefunden und teilweise auch zusammen im Team umgesetzt (Steyrer, 2009, S. 81-82). Der kooperative Führungsstil anerkennt Interessensheterogenität. Sowohl Vorgesetzte als auch MitarbeiterInnen werden als kompetente Wissensquellen betrachtet und diese werden als Basis für unterschiedliche Denk- und Handlungsmuster respektiert (Steyrer, 2009, S. 91).

Laut Nerdinger et al. (2014) ist die wahrgenommene Unterstützung durch die Vorgesetzten die wichtigste Bedingung für Kooperationsbereitschaft. Kooperationsbereitschaft an sich wird als der Kern eines Verhaltensbereichs vermutet, der als OCB bezeichnet wird. OCB bedeutet Organizational Citizenship Behavior und meint „freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird.“ (Nerdinger et al., 2014, S. 445).

Astrid Schreyögg schreibt 2012, dass die Fähigkeit, mit anderen Menschen effektiv und konstruktiv zusammen arbeiten zu können, als *soziale Kompetenz* bezeichnet wird. Kooperationsbereitschaft, aber auch die Fähigkeit, das Handeln von anderen Menschen zu verstehen und sich in sie hineinzuversetzen, zählen zu den sozialen Kompetenzen (Schreyögg, A. 2012, S. 40). Georg Schreyögg und Jochen Koch postulieren 2010 ergänzend dazu, dass die Kooperationsfähigkeit heute vielfach als Teamfähigkeit und die Fähigkeit, sich in andere hinein zu versetzen als „Empathie“ bezeichnet wird. Diese sozialen Kompetenzen sind neben anderen Kompetenzen

unverzichtbar für Führungspersonen, wenn sie die an sie gestellten Aufgaben erfolgreich bewältigen wollen (Schreyögg & Koch, 2010, S. 24).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Art der Führung einen wesentlichen Einfluss auf die Kooperationsbereitschaft von Menschen in Organisationen hat. Die Kooperationsbereitschaft wiederum ist im Kern ein Verhalten, das sich positiv auf die Organisation auswirkt und eine soziale Kompetenz darstellt. Soziale Kompetenz wiederum ist eine der wesentlichen Kompetenzen von erfolgreichen Führungskräften.

Im folgenden soll untersucht werden, wie der Begriff der „Kooperation“ im Sinne einer Zusammenarbeit zwischen Organisationen verwendet wird.

4 Verwendung und Bedeutung des Begriffs der Kooperation zwischen Organisationen

Harald Payer schreibt 2014, dass Kooperation zum wechselseitigen Vorteil allgegenwärtig ist und einen Grundbaustein menschlicher Existenz darstellt. Insbesondere in der Wirtschaft hat das Prinzip der Kooperation sehr an Bedeutung gewonnen und zwar innerhalb Unternehmen (vgl. Kapitel 3) und zwischen Unternehmen. Er meint, dass die volkswirtschaftliche Bedeutung von Unternehmenskooperationen völlig unterschätzt wird. Spitäler beispielsweise stimmen zur Kostensenkung ihr Angebot ab, Hochschulen kooperieren zur Förderung von Austausch, WissenschaftlerInnen aus verschiedenen Disziplinen reichen gemeinsame Projekte bei Förderstellen ein. Kooperationen multiplizieren Payers Ansicht nach das Potential und minimieren Risiko bei der Entwicklung von Verfahren, Dienstleistungen, Produkten und ermöglichen Prozesse, die für einzelne Unternehmen kaum möglich wären. Unternehmensübergreifende Kooperationen sind laut Payer unabhängig von der Größe der Unternehmen und zeigen eine große Formenvielfalt, sodass Kooperation nicht gleich Kooperation ist (Payer, 2014, S. 4-10).

Günther Schuh, Thomas Friedli und Michael A. Kurr (2005) sehen Kooperationen mehr und mehr als Standardinstrument der strategischen Unternehmensführung. Gerade durch das gesteigerte Risiko von Investitionen produzierender Unternehmen vor dem Hintergrund volatiler Märkte scheint die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen vielversprechend zu sein, so Schuh und KollegInnen. Sie nennen folgende Vorteile, die ein Einbezug der Kompetenzen und Kapazitäten anderer Unternehmen mit sich bringt: reduziertes Risiko,

höheres Potential, Erweiterung der Perspektive, höhere Reaktionsgeschwindigkeit und komplettere Lösungen (Schuh, Friedli & Kurr, 2005, S. 9-10).

Ebenfalls als strategische Option wird Kooperation von Schreyögg und Koch (2010) angesehen. Sie nennen Kooperation als eine der Möglichkeiten in einem Unternehmen Diversifikation, also die Erschließung eines neuen Geschäftsfeldes, herbeizuführen. Statt das neue Geschäftsfeld im Unternehmen selbst aufzubauen oder das benötigte Know How durch Zukauf (Akquisition) eines Unternehmens zu bekommen, ist eben die Kooperation mit einem anderen Unternehmen, welches das benötigte Know How hat, eine Möglichkeit. Schreyögg und Koch meinen, dass die Kooperation besonders dort aussichtsreich ist, wo sich zwei separat entwickelte Kompetenzen zu einem Wettbewerbsvorteil vereinen lassen (Schreyögg & Koch, 2010, S. 112-114).

Georg Schreyögg führt 2012 aus, dass die Betriebswirtschaftslehre früher auf einzelne Unternehmen fokussiert war, mittlerweile aber aufgrund der Praxis immer mehr ein Verstärken des Interesses in Richtung interorganisationaler Beziehungen stattfindet. Die einzelne Organisation ist dabei nicht mehr als Einheit, sondern als Teil oder als Mitglied solcher strategischer Kollektive im Fokus. Schreyögg führt weiter aus, dass sich in der Praxis sehr unterschiedliche Formen von interorganisationalen Beziehungen finden und Christine Oliver unterscheidet 1990 zunächst sechs verschiedene Anlässe und Ziele, die zur Bildung von interorganisationalen Beziehungen führen: 1) Notwendigkeit (gesetzliche Regelungen und Regulationen machen Kooperation notwendig), 2) Asymmetrie (Kooperation, um Macht und Einfluss auf die andere Organisation zu gewinnen), 3) Reziprozität (Anlass für Kooperation ist der vorteilhafte Ressourcentausch und die gegenseitige Unterstützung zur Zielerreichung.), 4) Effizienz (Kooperation soll interne Effizienzvorteile bringen, z.B. gemeinsames Nutzen von Produktionsanlagen.), 5) Stabilität (Kooperation soll Unsicherheit besser beherrschbar machen. Externe Quellen der Unsicherheit sollen durch Kooperation beruhigt werden.), 6) Legitimität (Kooperation gegen drohenden Legitimationsverlust oder Wunsch nach Erweiterung der Legitimationsbasis. Legitimation, die gemeinsam leichter erworben werden kann). Dies sei laut Schreyögg eine mögliche Art, um Anlässe und Ziele für Kooperationen zu beschreiben (Oliver, 1990, zit. nach Schreyögg, G. 2012, S. 223-224).

Ralph Grossmann, Hubert Lobnig und Klaus Skala (2007) bestätigen, dass Kooperationen und Netzwerke im Trend liegen. Sie beschreiben, dass sich unsere Gesellschaft immer mehr zu einem Nebeneinander an hoch spezialisierten Systemen und Organisationen ausdifferenziert, besonders im Bereich der öffentlichen Leistungen. Dadurch hat sich zwar die Kapazität, Probleme zu bearbeiten, gesteigert, aber ein neues Problem sei entstanden, nämlich ein Koordinationsproblem. Probleme und Lösungswege sind zunehmend vernetzt und sind oft erst aus einer Metaposition sichtbar. Kooperationen zwischen eigenständigen Organisationen bieten laut Grossmann et al. eine Ergänzung, um Koordinationsprobleme zu bewältigen, die Qualität der öffentlichen

Leistungen zu verbessern und Entwicklung zu fördern. Kooperation wird als Chance zu Wachstum oder Innovation, als Mittel zur Nutzung von Synergien oder als Möglichkeit der Absicherung gegen Turbulenzen von Außen gesehen (Grossmann, Lobnig & Scala, 2007, S. 7-8). „The capability for interorganizational collaboration will be the decisive factor for organizational success in the 21st century“ sagt James E. Austin im Jahr 2000 (Austin, 2000, zit. nach Grossmann et al., 2007, S. 8).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Kooperationen zwischen Organisationen nicht mehr die Ausnahme sind, sondern immer mehr zur Regel werden und Kooperationsfähigkeit *der* Erfolgsfaktor für Organisationen des 21. Jahrhunderts ist.

Im folgenden Kapitel wird untersucht, ob es eine einheitliche Definition gibt, was genau eine Kooperation zwischen Organisationen ausmacht bzw. kennzeichnet.

4.1 Definition von Kooperation zwischen Organisationen

Viele Kooperationen werden mit großem Schwung gestartet und zeigen niemals Wirkung sagen Grossmann et al. und weisen darauf hin, dass Kooperationen bewusst gebildet, organisiert und gesteuert werden müssen und dass dies eine sehr anspruchsvolle Aufgabe darstellt (2007, S. 9). Payer bestätigt, dass Kooperation erfolgreich umgesetzt viel Aufmerksamkeit, Ausdauer, Fingerspitzengefühl und profunde Menschenkenntnis erfordert und dass Kooperation kein gemütlicher Spaziergang sei (Payer, 2014, S. 9).

Dass „es sich bei Kooperationen um das arbeitsteilige Zusammenwirken der Handlungen zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme zum Zweck einer besseren Zielerreichung handelt“ (S. 6), ist laut Payer (2014) eine in der Literatur weitverbreitete Definition für Kooperation. Folgende, in dieser oder ähnlichen Definitionen enthaltenen Merkmale sind dabei gemäß Payer typisch für Kooperationen und unterscheiden sie dadurch von einfachen Liefervereinbarungen (Leistung gegen Geld) und unüberschaubaren Netzwerkbeziehungen: Kooperationen haben ein gemeinsames Ziel. Kooperationen sind Vereinbarungen unter Unsicherheit, was bedeutet, dass erst im weiteren Verlauf einer Kooperation absehbar ist, ob sich die Erwartungen im Hinblick auf das gemeinsame Ziel erfüllen werden. Die Anzahl der beteiligten AkteurInnen ist definiert, es erfolgt eine Orientierung an den Stärken der Beteiligten, die Beteiligten sind partiell gekoppelt und die Kooperation konstituiert sich als soziales System. Payer betont, dass es keine Garantie für das Gelingen einer Kooperation gibt, denn all diese Faktoren zu berücksichtigen und Kooperationen zu managen, ist harte Arbeit (Payer, 2014, S. 4-10).

Laut Schuh et al. (2005) ist es schwierig, eine eindeutige Definition von Unternehmenskooperation anzubieten, da in Theorie und Praxis eine Vielfalt von beschriebenen Kooperationsformen existieren. Sie sagen, dass manche AutorInnen auf eine einheitliche Definition verzichten und einfach die für eine Kooperation grundlegenden Merkmale auflisten. Beispielsweise wird aus dieser Problematik heraus von Ellen R. Auster schon 1987 der englische Begriff „linkage“ verwendet, der lediglich besagt, dass Unternehmen verbunden sind, aber nichts über die Qualität der Verbindung aussagt (Auster, 1987, zit. nach Schuh et al., 2005, S. 31). Gerhard Schwarz wiederum definiert 1978 die Kooperation prozessual und sagt: „Von Kooperieren (Zusammenarbeiten) sprechen wir dann, wenn selbständige Personen und/oder Organisationen aufgrund gemeinsamer Zwecke durch Verhandlung und Abmachung über die Erfüllung von Teilaufgaben der Beteiligten bestimmen“ (Schwarz, 1978, zit. nach Schuh et al., 2005, S. 31). Schuh et al. kritisieren an dieser Definition allerdings, dass es fraglich ist, ob der gemeinsame Zweck für das Vorliegen einer Kooperation gegeben sein muss, denn Beispiele aus der Praxis zeigen, dass das nicht immer der Fall ist. Schuh et al. kommen nach Analyse diverser Definitionen zu einem für ihre Arbeit passenden modernem Verständnis von Kooperation. Sie verstehen Kooperationen als evolvierende komplexe Organisationen. Komplex bedeutet in diesem Zusammenhang, dass „das System (die Kooperation) aus einer Vielzahl von unabhängigen miteinander über eine Vielzahl verschiedener Kanäle agierender Agenten besteht“ (Schuh et al., 2005, S. 33). Systemtheorie und Kybernetik sind wichtige Grundpfeiler dieses Ansatzes. Das Systemdenken basiert auf folgenden Erkenntnissen:

- Das Ganze und die Teile: Das Ganze ist nicht gleich die Summe der Teile.
- Vernetztheit: Komplexe Systeme sind vernetzte, dynamische Ganzheiten.
- Das System und seine Umwelt: Offene Systeme sind jeweils mit ihrer Umwelt vernetzt und tauschen mit dieser Materie, Energie und Information aus.
- Komplexität: Das Verhalten komplexer Systeme lässt sich nicht im Einzelnen vorhersehen, aber beeinflussen.
- Ordnung: Komplexe Systeme weisen erkennbare Ordnungsmuster auf, die (mit-) gestaltet werden können.
- Lenkung: Lenkung (Steuerung, Regelung) hält ein System unter Kontrolle.
- Entwicklung: Soziale Systeme können lernen und sich qualitativ entwickeln (Schwaninger, 1998, zit. nach Schuh et al., 2005, S. 34).

Sehr wichtig laut Schuh et al. ist, sich dessen bewusst zu sein, dass das Management einer Kooperation in ganz entscheidenden Punkten anders ist als das Managen eines Einzelunternehmens. Werden unreflektiert

Managementansätze aus Einzelunternehmen übernommen, führt das dementsprechend oft zum Scheitern der Zusammenarbeit (Schuh et al., 2005, S. 31-34).

Für Grossmann et al. (2007) sind Kooperationen Möglichkeiten für Personen oder Organisationen, etwas zu erreichen, das sie allein nicht erreichen könnten, indem sie ihre Interessen und Ressourcen verbinden. Ausgangspunkt und Treiber sind dabei Nutzenkalküle. Wird über die Zeit der Nutzen nicht gestiftet, so sinkt das Interesse, sich kooperativ einzubringen, so Grossmann et al. Es kann aber auch ganz im Gegenteil der Verzicht auf den kurzfristigen Nutzen zugunsten einer längerfristigen Perspektive stattfinden mit der Haltung eines „aufgeklärten Egoisten“ (Willke, 1995, zit. nach Grossmann et al., 2007, S. 108). Laut Grossmann et al. machen die Ressourcen und Leistungen des anderen die Attraktivität des Kooperierens aus. Es gibt aber auch von außen „angeregte“, „erzwungene“ oder „ermutigte“ Kooperationen, vor allem im Bereich der öffentlichen Leistungen und in diesen Formen ist das Erzeugen einer Bereitschaft für Zusammenarbeit und der Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen den Beteiligten eine besonders anspruchsvolle Startbedingung (Grossmann et al., 2007, S. 107-108).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es in der Literatur eine einheitliche Definition von Kooperation nicht gibt und dass es daher wichtig ist, jede Kooperation individuell zu betrachten und zu managen.

Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Erfolgsfaktoren beschrieben, die zu einem Gelingen von Kooperationen beitragen können.

4.2 Erfolgsfaktoren für Kooperationen zwischen Organisationen

4.2.1 Akzeptanz von Unsicherheit, Bereitschaft zur Entwicklung

Schuh et al. erläutern, dass zu Beginn einer Kooperation oft unvollständige und unklare Zieldefinitionen feststellbar sind und daher der Klärung der Strategie, der Planung der Kooperation und dem initialen Design sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt wird. Damit würde man aber negieren, dass eine Kooperation ein Prozess und kein statisches Bild ist. Vielmehr ist die Fähigkeit, sich über alle initialen Erwartungen hinweg zu entwickeln, ein Kennzeichen von erfolgreichen Kooperationen (Schuh et al., 2005, S. 40).

Auch Payer bestätigt, dass Kooperationen in hohem Maße Vereinbarungen unter Unsicherheit sind und ob eine Kooperation gelingt oder nicht, kann sich erst im konkreten Zusammenarbeiten zeigen. Es gilt, einen gewissen ergebnisoffenen und experimentellen Charakter zu akzeptieren (Payer, 2014, S. 7).

Grossmann et al. betonen, wie wichtig die Erarbeitung des gemeinsamen Business Case ist und stellen gleichzeitig aber auch fest, dass es in Kooperationen aufgrund der unterschiedlichen und widersprüchlichen organisationsbezogenen, individuellen und von außen wirkenden Interessen schwierig ist, sich auf gemeinsame Ziele zu einigen. Auch sie raten, dass ein sich Einlassen auf eine „funktionale Unklarheit“ (Huxham & Vangen, 2005, zit. nach Grossmann et al., 2007, S. 121) erfolgsversprechender und entlastender sein kann, als das Bemühen, vorab eine konkrete Zielsetzung erreichen zu wollen (Grossmann et al., 2007, S. 119-121).

4.2.2 Vertrauen als Basis für Kooperationen

Um genau diese Unsicherheiten in einer Kooperation zu minimieren, nennt Payer (2014) Vertrauen als eine der wichtigsten Zutaten für erfolgreiche Kooperationen. Vertrauen kann die Komplexität gemeinsamen Handelns reduzieren (Luhmann, 2000, zit. nach Payer, 2014, S. 7). Vertrauen braucht es dabei laut Payer auf mehreren Ebenen: Vertrauen zu sich selbst, das Vertrauen zu den PartnerInnen und das Vertrauen in die Kooperation an sich. Vertrauen setzt eine optimistische Grundhaltung voraus und braucht auch ein für die Kooperation angemessenes Maß an Transparenz (Payer, 2014, S. 7).

Schuh et al. bestätigen, dass Vertrauen das immer wieder betonte Erfolgskriterium Nummer eins im Kooperationsmanagement ist, welches aber nicht von Anfang an vorhanden ist und erst in der Zusammenarbeit entsteht. Sie betonen, dass sämtliche Möglichkeiten, Kommunikation mit den PartnerInnen zu forcieren, genutzt werden sollen, um Verständnis und damit Vertrauen zu fördern (Schuh et al., 2005, S. 151).

„Ohne Vertrauen keine längerfristige Kooperation“ (Grossmann et al., 2007, S. 135). Der Verlust von Vertrauen führt eine Kooperation ist die Krise und in diesem Fall muss Vertrauen wieder hergestellt werden. Vertrauen aufzubauen ist ein Prozess und das Ergebnis von Handlungen, die Vertrauen stiften, so Grossmann et al. weiter. Sie betonen die Wichtigkeit, die dem Erhalt des Vertrauens zukommt und betonen aber auch, dass in größeren Kooperationsvorhaben Vertrauenskrisen kaum zu verhindern sein werden. Diese gilt es mittels offener und durchlässiger Kommunikation gemeinsam zu bewältigen. In diesem Fall sei es durchaus auch hilfreich, sich von externen BeraterInnen professionell unterstützen zu lassen (Grossmann et al., 2007, S. 135-140).

4.2.3 Antizipation von Konfliktpotentialen und Konfliktmanagement

Laut Schuh et al. stehen Konflikte in der Beziehung zwischen den PartnerInnen in der Liste ganz oben, wenn es um die Faktoren geht, die eine Kooperation zum Scheitern bringen. Umso wichtiger ist es schon im Vorfeld, sich Gedanken über potentielle Konfliktfelder und deren Vermeidung zu machen. Diese Gedankenarbeit wird als eine der Kernaufgaben im Kooperationsmanagement betrachtet (Schuh et al., 2005, S. 150-151). Die dabei auftretenden Konflikte können dabei unterschiedlicher Natur sein und unterschiedliche Gründe haben. Konflikte an sich können nicht unbedingt von vornherein als negativ beurteilt werden, so Schuh et al. Ganz im Gegenteil können sie doch oft dazu führen, dass sich eine andere Sicht auf die Dinge ergibt. Richtig gefährlich werden Konflikte erst dann, wenn sie eskalieren. Entscheidend im Kooperationsmanagement ist, dass Konflikte nicht unausgesprochen bleiben und Konfliktlösungen angestrebt werden (Schuh et al., 2005, S. 46-49).

Payer meint sogar, dass gelegentliche Konflikte ein Zeichen guter Zusammenarbeit sind und Harmonie nicht der wichtigste Faktor für den Erfolg von Kooperationen ist (Payer, 2014, S. 9). Hilarion G. Petzold spricht von produktivem Dissens, „denn im Dissens liegt der Fortschritt“ (Petzold, 2010, S. 32).

4.2.4 Die Kooperation als System verstehen

Für Grossmann et al. ist eine zentrale Erkenntnis aus ihren Forschungen, dass eine Kooperation zwischen Organisationen als soziales System zu sehen ist, als ein System zwischen Systemen. Es konstituiert sich im Prozess der Entwicklung und das Wie des Organisierens entscheidet wesentlich über die Erfolgchancen der Kooperation. Organisationen kooperieren demnach nicht einfach, sondern es wird ein eigenes soziales System erschaffen, das sich durch Zielsetzungen, Regeln und Strukturen von den beteiligten Systemen unterscheidet (Grossmann et al., 2007, S. 112-115).

Diese Ansicht teilt auch Payer, indem er sagt, dass mit einer Kooperation für die Dauer der Zusammenarbeit ein neues, eigenständiges soziales System entsteht mit Systemgrenzen, jeweils besonderen Zuständigkeiten, Abläufen bis hin zu Unberechenbarkeiten aufgrund der beteiligten Menschen. Das alles hat Konsequenzen für die Gestaltung und Steuerung. Die für Organisationen so typische Steuerung ist in Kooperationen nicht mehr brauchbar (Payer, 2014, S. 9).

Schuh et al. bestätigen, dass sich die verschiedenen Systeme in Kooperationen ohne ausreichende Vertrauensbasis nicht immer in ein für die Kooperation funktionales neues System vereinen lassen. Die

Partnerorganisationen arbeiten in ihrer gewohnten Weise weiter, werden in ihren Erwartungen enttäuscht und die Kooperation kann das volle Potential nicht entfalten (Schuh et al., 2005, S. 41).

4.2.5 Professionalisierung im Kooperationsmanagement

Aus dem bisher Gesagten kann man ableiten, dass eine Kooperation nicht zufällig passiert, sondern wirkungsvolles Management braucht, damit sie Aussicht auf Erfolg hat. Wirkungsvolles Management ist also ein entscheidender Erfolgsfaktor für Kooperationen.

Payer meint dazu, dass die zahlreichen in der Managementliteratur zu findenden Ansätze für die erfolgreiche Steuerung von Kooperationen meist auf folgende fünf Aufgabenbereiche zusammenzufassen sind: Zielfindung und Auswahl der PartnerInnen, Strategieentwicklung, Aufgaben- und Ressourcenverteilung, Spielregeln der Zusammenarbeit, Selbstbeobachtung und Lernen (Payer, 2014, S. 9).

Schuh et al. nennen viele Aspekte, die es im erfolgreichen Kooperationsmanagement zu berücksichtigen gilt, unter anderem sind das: Anerkennung begrenzter Gestaltungsmöglichkeiten, Strategische Klärung der eigenen Position, Weg von den Gesetzmäßigkeiten des Einzelunternehmens, Relativierung der Bedeutung der Ausgangskonfiguration, Stärkerer Einbezug der Dynamik, Stärkerer Fokus auf die gestaltenden Prozesse, Berücksichtigung informeller Prozesse, Aufgabe der strikten Trennung von Gestaltung und Betrieb einer Kooperation, Vertrauen als unerlässlicher Faktor für die Funktion einer Kooperation, Beachtung der Lerndimension (Schuh et al. 2005, S 78-80). Es gibt nach Schuh et al. massive Bestrebungen, Kooperationen zu standardisieren und sie sagen ganz klar, dass jede Art von Standardisierung von Kooperationen dort ihre Grenzen hat, wo die Interaktion mit den potentiellen PartnerInnen beginnt. Sobald Kommunikation beginnt, wird Kooperation immer wieder neu und überraschend (Schuh et al. 2005, S. 149-150).

4.2.6 Beziehungen und Menschen, übergreifende Team-Arbeit betreiben

Denn, so Schuh et al., „ist doch die Grenze der Standardisierbarkeit im Menschen selber zu sehen“ (Schuh et al. 2005, S. 81). Viele der Besonderheiten von Kooperationen sind auf die Menschen zurückzuführen und zusammen mit der speziellen Dynamik von Kooperationen ist das eine große Herausforderung an das Management. Schuh et al. betonen, wie wichtig es daher ist, die von der Kooperation Betroffenen zu Beteiligten zu machen, um so weitgehend zu vermeiden, dass *gestörte* Beziehungen zwischen KooperationsträgerInnen

entstehen können, denn diese bringen eine Kooperation fast unweigerlich zum Scheitern. Dazu sollen die Beteiligten schon zu einem frühen Zeitpunkt in die Überlegungen mit einbezogen, systematisch Begegnungsräume für den Vertrauensaufbau geschaffen und sowohl die eigene als auch die Position des/der avisierten Partners/In vor der eigentlichen Verhandlung gut durchdacht werden (Schuh et al. 2005, S. 81-82).

Grossmann et al. betonen, dass es in Kooperationen wichtig ist, bereits sehr früh Teams einzusetzen und in Teamarbeit zu investieren. In der Teamarbeit sei es für den Einzelnen leichter, sich aus den Logiken der Herkunftsorganisation zu lösen und die für die Kooperation nötige Identifikation zu finden. Die Art und Weise der Arbeit in Kooperationen und die Arbeitsbeziehungen bestimmen die Produktivität einer Kooperation maßgeblich mit, so Grossmann et al. Vor allem in lose gekoppelten Systemen gilt Teamarbeit als ein wichtiges Bindemittel (Weick, 1985, zit. nach Grossmann et al., 2007, S. 132), denn im Team kann der einzelne Mensch jenes Maß an Interaktion bekommen, das er in einer Kooperation braucht. Diese verdichtete Interaktion ist wichtig, um Sinn zu erfahren und einen Bezug zum gesamten Unterfangen herzustellen (Grossmann et al., 2007, S. 131-132).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es natürlich sehr wichtig ist, alle sachrationalen Grundlagen, die für eine erfolgreiche Kooperation nötig sind, zu schaffen und zu berücksichtigen, dass aber die Grenze der Kooperation doch der Mensch selber darstellt. Umso wichtiger ist es, die Menschen beim Management einer Kooperation nicht zu vernachlässigen bzw. aus dem Blick zu verlieren, denn das könnte das Scheitern einer Kooperation zur Folge haben.

Ergänzend zu den bereits ausgeführten werden nachfolgend noch weitere Erfolgsfaktoren für Kooperationen kurz genannt. Sie können aber in dieser Arbeit nicht mehr detailliert beschrieben werden.

4.2.7 Weitere Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Folgende Faktoren für erfolgreiche Kooperationen sind noch zu nennen:

- die eigenen wettbewerbsdifferenzierenden Stärken kennen
- Kooperationen als integralen Bestandteil des strategischen Managements betrachten
- Kooperationen ganzheitlich betrachten
- systematische Planung und Nutzung von Begegnungsräumen für die KooperationspartnerInnen
- Parallelisierung von Planung und Umsetzung der Kooperation (um Anpassungen im Prozess möglich zu machen)

- Thematisierung eines „Social Contracts“ zusätzlich zum formal-juristischen Vertrag (Gespräche mit den KooperationspartnerInnen auf informeller Ebene)
- Controlling von Kooperationen
- stufenweiser Eskalationsprozess im Fall von Konflikten
- fundierte Projektmanagementkompetenz
- Kooperation als Prozess anerkennen
- funktionales Lernen fördern (Schuh et al., 2005).

Darüber hinaus spielen noch diese Faktoren eine wichtige Rolle:

- die Leistungen und die Leistungsfähigkeit der KooperationspartnerInnen in den Fokus rücken
- ein kooperatives Steuerungssystem einrichten
- die internen Voraussetzungen für Kooperation schaffen
- die unterschiedliche Logik von Kooperationen und Politik berücksichtigen (vor allem im Bereich der Public Goods) (Grossmann et al., 2007, S. 112-140).

Erfolgreiche Unternehmen vergessen nie, dass die Grenzen zwischen Kooperation und Konkurrenz fließend sind, denn durch die Kooperation sind Türen auch zu all jenen Kompetenz- und Ressourcenvorteilen, die außerhalb der Kooperation liegen, offen und damit potentiell zugänglich (Payer, 2014, S. 8).

Kooperationen sind nicht trivial, sondern im Gegenteil sehr komplex und es gilt, sehr viele Themen schon im Vorfeld zu beachten. Planung, Umsetzung und Controlling der Kooperation braucht sehr viel Aufmerksamkeit und es gibt viele Stellen, an denen etwas schief gehen kann und die Kooperation damit zum Erliegen kommt.

Als *einen* Erfolgsfaktor nennen Grossmann et al. daher die zielgerichtete Nutzung von Beratung für die Etablierung und Begleitung von Kooperationsprozessen (Grossmann et al., 2007, S. 140). Im folgenden Kapitel wird dazu ein Einblick gegeben.

5 Beratung von Kooperationen

Grossmann und KollegInnen sind der Meinung, dass Organisationsberatung sehr funktional im Rahmen der Etablierung und Begleitung von Kooperationssystemen ist. Die BeraterInnen können dabei als unabhängige Dritte dienen, die nur dem neuen System verpflichtet sind. Dadurch könnten die PromoterInnen der Kooperation, die treibenden Kräfte, aus ihrer strukturierenden Rolle zurücktreten und ihre Rolle als potentielle PartnerInnen einnehmen. Speziell in der Gründungsphase sei eine Instanz wichtig, der die Gestaltung des Prozesses zugestanden wird und die in der Lage ist, einen Reflexions- und Verhandlungsprozess zu ermöglichen. BeraterInnen seien deswegen so wirkungsvoll, da sie Optionen und Blick auf das Gesamtsystem anbieten können, ohne aber selbst einseitige Interessen zu haben. Die Fachexpertise der Organisationsentwicklung ist hier sehr gefragt, um bewährte und gleichzeitig maßgeschneiderte Strukturen und Arbeitsweisen anbieten zu können. Grossmann et al. betonen, dass die Rolle von BeraterInnen dabei deutlich über einen moderierenden Ansatz hinausgeht. Die BeraterInnen unterstützen die Gestaltung von Kommunikationssituationen und Entscheidungsprozessen, sie sind allparteilich, stellen Strukturhilfen und Arbeitsformen bereit und unterstützen fachlich bei der Bearbeitung von auftretenden Schwierigkeiten und Unterschieden (Grossmann et al., 2007, S. 140-142).

Tabelle 1 zeigt typische Einsatzfelder von BeraterInnen in Kooperationen.

Typische Einsatzfelder von Beratern	
Phase/Thema der Kooperation	Beratungsunterstützung (beispielhaft)
Start/Konstituierung	„Kooperations-Due Diligence“, Rollenklärung, „Strukturgestaltung“, Spielregel-Entwicklung, Etablierung von Steuerungssystemen, Community Development
Zieldefinition	Strategieentwicklung, Zukunftsentwicklung
Übergangsphasen, Schwierigkeiten, Konflikte	Umgang mit Restrukturierungsbedarfen, kritische Bestandsaufnahmen, Konfliktmanagement, Mediation
Redimensionierung/Restrukturierung	Evaluation, Veränderungsmanagement
Arbeitsteams ins Laufen bringen	Teamberatung (-entwicklung oder -coaching), Projektmanagement

Tabelle 1: Typische Einsatzfelder von Beratern (Grossmann et al., 2007, S. 141)

Tabelle 1 zeigt, dass Teamberatung in Form von Teamentwicklung oder Teamcoaching empfohlen wird, um Arbeitsteams in Kooperationen zum Laufen zu bringen.

Astrid Schreyögg (2012) schreibt zum Thema Teamcoaching, dass eine kooperierende Arbeitsgruppe als Gesamtes oder ein kooperierender Führungskader an der Beratung teilnimmt. Sie betont, dass speziell das Management von virtuellen Teams sehr anspruchsvoll ist, da diese nicht face to face arbeiten und mitunter auch über verschiedene Länder und Zeitzonen verstreut sind. Laut Astrid Schreyögg gilt Teamcoaching als besonders sinnvoll, wenn ein Team möglichst schnell seine maximale Effizienz entfalten will oder soll. Beim Teamcoaching sollen vorrangig folgende Ziele verfolgt werden:

- Entwicklung von Rollenverständnis für die anderen Teammitglieder
- Entwicklung eines Verständnisses für die Funktion dieses Teams in einem größeren Rahmen
- Entwicklung einer guten Kommunikationsbasis innerhalb des Teams über Sach- und Beziehungsphänomene
- Stärkung der team-internen Support Funktionen
- Sensibilisierung für team-interne Gruppenphänomene
- Entwicklung von Konfliktlösungspotenzial
- Entwicklung möglichst konkurrenzfreier Kooperationsformen
- Entwicklung von team-übergreifenden Kooperationsformen
- Entwicklung von Corpsgeist (Schreyögg, A. 2012, S. 241-242).

Team-Coaching bzw. gezielte, auf Kooperationen abgestimmte Organisationsentwicklungsmaßnahmen sind also demnach bestens geeignet, Kooperationen zu begleiten, damit diese ihr volles Potential entfalten und erfolgreich sein können.

Speziell an die Führungspersonen werden in komplexen Kooperationen hohe Ansprüche gestellt, denn gängige, für Einzelunternehmen gültige Managementmodelle greifen hier viel zu kurz (Schuh et al., 2005, S. 38).

Knut Bleicher meint dazu:

Die Öffnung zur Kooperation verlangt vom Management die Einsicht, dass eine strategische Allianz einen fortlaufenden Prozess der Verhandlung und Konsensbildung mit vielen Unsicherheiten verursacht, der nur bedingt plan- und beherrschbar ist. Jede „Macher“-philosophie, die glaubt, den eigenen Willen

gegen auftretende Widerstände zum eigenen Nutzen durchsetzen zu müssen, ist hier völlig fehl am Platze. (Bleicher, 2011, S. 280)

Das von Hilarion G. Petzold (2007) beschriebene *reflexive Management* könnte hier eine Antwort sein, denn „reflexives Management als *Kultur* schafft Vielfalt und zugleich Stabilität, verlangt und schafft Transparenz und Kooperation, verlangt Verantwortungsbereitschaft und entwickelt Verantwortungsfähigkeit“ (S. 201). Durch das Einführen eines reflexiven Managements werden Top-Down-Polarisierungen reduziert, wohingegen Lernfähigkeit der Organisation, Interaktionsqualität, Kommunikation und Kooperation der unterschiedlichen Führungs- und Arbeitsebenen optimiert werden (Petzold, 2007. S. 201). Die Einführung eines reflexiven Managements als „differenzierende und integrierende *philosophy*“ (S. 201) kann dabei selbst Gegenstand von Beratung sein (Petzold, 2007. S. 207).

Abschließend kann gesagt werden, dass Beratung im Rahmen von Kooperationsprozessen sinnvoll ist und wesentlich zum Erfolg von Kooperationen beitragen kann, indem sie Entwicklung und Veränderung fördert und unterstützt. Dabei kann auf individueller Ebene der einzelnen MitarbeiterInnen, auf Team-Ebene, auf Gruppen-Ebene, auf Führungs-Ebene und auf der Organisations-Ebene gearbeitet werden. Idealerweise, wenn die Kooperation als System begriffen und verstanden wird, findet nachhaltige Beratung auf allen Ebenen einer Organisation statt.

6 Zusammenfassende Darstellung

Kooperation bezeichnet ganz allgemein Zusammenarbeit. Die Kooperation kann dabei zwischen Lebewesen, Personen oder Systemen stattfinden. In dieser Arbeit wurde Kooperation in und zwischen Organisationen, die als soziales System begriffen werden können, theoretisch recherchiert. Die Voraussetzung für Kooperation ist die Fähigkeit zur Kooperation, die eine herausfordernde Anforderung an Menschen und Organisationen gleichermaßen darstellt.

Kooperationsfähigkeit ist Basis für funktionierende Arbeit in Teams, in Gruppen, zwischen Menschen gleicher und unterschiedlicher Hierarchie-Ebenen und zwischen Organisationen. Payer bezeichnet die Fähigkeit zur Kooperation als „Schlüsselkompetenz der Zukunft“ (Payer, 2014, S. 10). Erfolgreiche Kooperation zwischen Organisationen wird immer mehr zum Wettbewerbsfaktor. „Collaborate or Die“, hieß eine provokante Werbung für IT-Produkte (Schuh et al., 2005, S. 9). Austin bezeichnet die Fähigkeit zu kooperieren als *den* entscheidenden Faktor für unternehmerischen Erfolg im 21. Jahrhundert (Austin, 2000, zit. nach Grossmann et al., 2007, S. 8). Was sehr einfach klingt, stellt sich bei näherer Betrachtung als ein sehr komplexes Thema dar und es ist daher nicht verwunderlich, dass sehr viele Kooperationen im Sand verlaufen.

Keine einheitlichen Auffassungen gibt es in der untersuchten Literatur darüber, wie Organisationskooperationen definiert werden. Zu komplex und unterschiedlich stellen sie sich dar und in jeder angebotenen Definition gibt es Aspekte, die kritisierbar sind. Sehr wohl herrscht aber Einigkeit darüber, dass erfolgreiches Kooperieren zwischen Organisationen eine hohe Kunst ist und einerseits sehr viel Sach- und Fachkompetenz braucht, andererseits aber auch sehr viele Fähigkeiten auf der menschlichen Ebene, und zwar von allen Beteiligten. Der Mensch selbst wird als der unkalkulierbare Faktor einer Kooperation bezeichnet, der immer wieder für Überraschungen sorgt.

Die betrachteten AutorInnen nennen verschiedene Erfolgsfaktoren, die zum Funktionieren von Kooperationen zwischen Organisationen beitragen. Vertrauen wird dabei von allen als die wichtigste Zutat betrachtet. Wichtig ist ebenso die Fähigkeit der Antizipation von Konfliktpotentialen, das sich Einlassen auf eine gewisse Unsicherheit und das Verständnis für die spezielle Dynamik und das Wesen einer Kooperation. Daraus ergeben sich hohe Anforderungen an das Management einer Kooperation, das sich deutlich von dem einer einzelnen Organisation unterscheidet. In einer Kooperation ist also ganz vieles anders als in einer einzelnen Organisation. Das alles zu berücksichtigen kann eine große Herausforderung sein. Als *ein* wesentlicher Erfolgsfaktor für Kooperationen wird daher Beratung durch externe BeraterInnen genannt und zwar auf verschiedenen Ebenen einer Organisation und in unterschiedlichen Phasen einer Kooperation.

Beratung auf allen Ebenen ist aus meiner Sicht als Beraterin ein exzellentes Mittel, um generell Entwicklung und Lernen von Menschen voranzutreiben. Denn letztlich bestehen Organisationen, unsere ganze Gesellschaft aus einzelnen Menschen und werden von diesen gebildet und gestaltet. Das Beraten von Kooperationen mit ihren Besonderheiten stellt dabei ein besonders interessantes und herausforderndes Feld dar.

Es gilt, die Fähigkeit zu entwickeln, eine Kooperation als einen höchst individuellen, sich ständig verändernden und sich weiter entwickelnden Prozess zu verstehen, der immer wieder Achtsamkeit, Aufmerksamkeit und ein Reflektieren aus der Metaperspektive braucht. Eine gewisse definierbare Ausgangsbasis muss natürlich gegeben sein, doch der Prozess ist initial nicht im Detail antizipierbar oder planbar. Auch ein Abbrechen oder Beenden einer Kooperation kann eine passende Lösung darstellen und ist nicht mit Scheitern gleichzusetzen, solange Wertschätzung und Respekt den beteiligten Menschen gegenüber vorhanden sind. „Wertschätzung von Andersheit“ (S. 228) und „Engagement für die Integrität Anderer“ (S. 228) sind die Grundlage eines „guten menschlichen Miteinanders“ (Petzold, 2007, S. 228). Auch wenn man in einer Kooperation keinen Konsens hat, so kann man zumindest Konsens darüber haben, „dass man Dissens hat, den zu respektieren man bereit ist“ (Petzold, 2007, S. 396).

In der Literatur über Kooperation wird immer wieder betont, dass der Grat zur Konkurrenz ein sehr schmaler ist. Gleichzeitig werden immer mehr Stimmen laut, dass nur mit echter Kooperation die großen und globalen Herausforderungen der Menschheit zu lösen sein werden. Ob der Mensch von Natur aus ein auf Kooperation oder Konkurrenz ausgerichtetes Wesen ist, ist das Thema vieler Forschungen. Vieles deutet darauf hin, dass Kooperation die wahre Natur des Menschen ist (Bauer, 2009, Tomasello, 2010). Das beschriebene Organizational Citizenship Behavior könnte ebenso ein Hinweis dafür sein (Nerdinger et al., 2014, S. 445).

Ich bin daher schon neugierig auf die zukünftigen Forschungsergebnisse. Inwieweit sich diese im Laufe der Jahre auf die zunehmend vernetzte Welt auswirken können und werden und in welcher Weise, wird sich zeigen.

Literaturverzeichnis

- Bauer, Joachim. (2009). *Prinzip Menschlichkeit – Warum wir von Natur aus kooperieren*. (2. Auflage). München: Heyne Verlag.
- Bleicher, Knut. (2011). *Das Konzept integriertes Management. Visionen – Missionen – Programme*. (8., aktualisierte und erweiterte Auflage). Frankfurt: Campus Verlag.
- Duden Online (2015). Zugriff am 26.03.2015. Verfügbar unter <http://www.duden.de>
- Gerrig, Richard J. & Zimbardo, Philip G. (2008). *Psychologie* (18. aktualisierte Auflage). München: Pearson Studium.
- Grossmann, Ralph, Lobnig, Hubert & Scala, Klaus (2007). *Kooperationen im Public Management – Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen*. Weinheim München: Juventa Verlag.
- Langenscheidt (1977.). *Großes Schulwörterbuch Deutsch-Englisch*. Wien: Langenscheidt.
- LISA Life Science Austria (2015). *Life Sciences in Österreich*. Zugriff am 25.03.2015. Verfügbar unter <http://www.lifescienceaustria.at/life-sciences-in-oesterreich/>
- Meyer, Michael (2009). *Strukturen und klassische Organisationformen*. In Kasper, Helmut & Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation* (4. Auflage) (S. 215-266). Wien: Linde Verlag.
- Nerdinger, Friedemann W., Blickle, Gerhard & Schaper, Niclas (2014). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Payer, Harald (2014). *Erfolgsfaktor K – Formen und Merkmale von Kooperation*. *Supervision 2/2014*, 4-10.
- Petzold, Hilarion G. (2007). *Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung – Ein Handbuch für Modelle und Methoden reflexiver Praxis* (2., überarbeitete und erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Petzold, Hilarion G. (2010). „Beratung“ als Disziplin und Praxeologie zum Umgang mit subjektiven Theorien und ihren kollektiven Hintergründen in der modernen Wissensgesellschaft. *Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift*. 06. Zugriff am 01.05.2015. Verfügbar unter <http://www.fpi-publikation.de/polyloge/alle-ausgaben/06-2010-petzold-h-g-2005f-g-update2010-beratung-als-disziplin-und-praxeologie.html>
- PONS Online-Wörterbuch (2015), Latein-Deutsch. Zugriff am 25.03.2015. Verfügbar unter <http://de.pons.com>
- Sapienza, Alice M. (2004). *Managing Scientists – Leadership Strategies in Scientific Research* (Second Edition). New Jersey: Wiley-Liss.
- Schreyögg, Astrid (2012). *Coaching – Eine Einführung für Praxis und Ausbildung* (7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage). Frankfurt: Campus Verlag.
- Schreyögg, Georg (2012). *Grundlagen der Organisation – Basiswissen für Studium und Praxis*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, Georg & Koch, Jochen (2010). *Grundlagen des Managements – Basiswissen für Studium und Praxis* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Schuh, Günther, Friedli, Thomas & Kurr, Michael A. (2005). *Kooperationsmanagement*. München Wien: Hanser Verlag.
- Steyrer, Johannes (2009). *Theorie der Führung*. In Kasper, Helmut & Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.), *Personalmanagement Führung Organisation* (4. Auflage) (S. 25-93). Wien: Linde Verlag.
- Tomasello, Michael (2010). *Warum wir kooperieren*. Berlin: Suhrkamp Verlag.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 2: Typische Einsatzfelder von Beratern (Grossmann et al., 2007, S. 141) 18

Abkürzungsverzeichnis

AWS	Austria Wirtschaftsservice
LISA	Life Science Austria
OCB	Organizational Citizenship Behavior