

Das Modell: Capacity WORKS im Überblick

Capacity WORKS ist ein Managementmodell, mit dem Kooperationssysteme erfolgreich gestaltet werden können. Es basiert auf verschiedenen Elementen, die sich gegenseitig ergänzen. Diese Elemente werden im Folgenden kurz dargestellt.

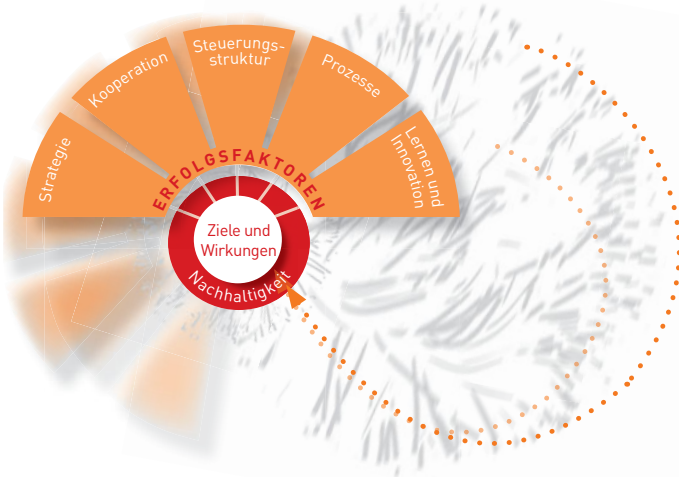


Abbildung 1: Capacity WORKS

Jedes Kooperationssystem entsteht und entwickelt sich, um Ziele und Wirkungen zu erreichen, die zwischen den beteiligten Akteuren vereinbart werden. Die Ziele und Wirkungen eines Kooperationssystems müssen dabei aus dem gesellschaftlichen Umfeld abgeleitet werden, um auf Dauer Veränderungen anstoßen zu können. Das Zusammenspiel von sozialer Verantwortung, ökologischem Gleichgewicht, politischer Teilhabe und wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit orientiert bei der Formulierung nachhaltig ausgerichteter Ziele.

Die eingangs vorgestellten Kernideen des Leitprinzips der Nachhaltigen Entwicklung und des Capacity Development-Ansatzes werden hier miteinander verknüpft. Sie durchdringen alle Elemente des Modells und rücken damit die Veränderungsbereitschaft und Regiekompetenz der beteiligten Akteure in den Fokus. Ein Aushandlungsprozess aller beteiligten Akteure stellt sicher, dass gemeinsame Ziele klar formuliert, attraktiv und realistisch sind. Das Kapitel „Ziele und Wirkungen“ erläutert diesen Zusammenhang im Detail.

Diese Herausforderungen werden mit den fünf Erfolgsfaktoren – kurz „EF“ genannt – bearbeitet. Sie stellen unterschiedliche Perspektiven bei der zielgerichteten Gestaltung eines Kooperationssystems dar: Strategie, Kooperation, Steuerungsstruktur, Prozesse sowie Lernen und Innovation.

Auf Basis dieser Erfolgsfaktoren wird das Vorhaben gestaltet. Dabei wird auch geklärt, welche Beiträge die einzelnen Kooperationspartner leisten.

Um erfolgreich zu sein, braucht jedes Vorhaben ...

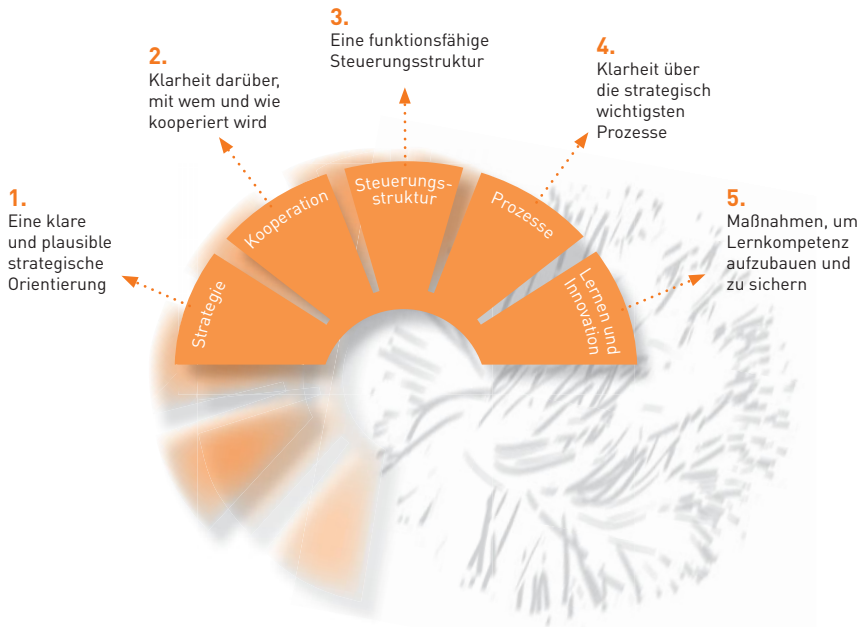


Abbildung 2: Die fünf Erfolgsfaktoren

Die Darstellung jedes Erfolgsfaktors steht unter einem Motto, das die jeweils besondere Perspektive verdeutlicht. Leitfragen ergänzen das Motto, indem sie den Blick auf spezifische Aspekte lenken, die sich im erfolgreichen Kooperationsmanagement bewährt haben. Diese finden sich am Ende dieses Kapitels und geben einen schnellen Überblick über den Inhalt jedes Erfolgsfaktors.

Einige konzeptionelle Überlegungen zu Kooperationssystemen schließen die Einführung ab. Anschließend werden Ziele und Wirkungen sowie alle Erfolgsfaktoren ausführlich erläutert. Die Beschreibung des Modells wird ergänzt durch eine Toolbox, die diesen fünf Erfolgsfaktoren zugeordnet ist und geeignete Bearbeitungsformen für fundierte Managemententscheidungen anbietet.

Was unterscheidet jedoch das Management von Kooperationssystemen vom Management innerhalb von Organisationen? Die Landkarte der Logiken beschreibt eine wichtige konzeptionelle Grundlage und Voraussetzung für die Arbeit mit Capacity WORKS.

Die Landkarte der Logiken

Kooperation bezieht sich darauf, wie unterschiedliche Akteure zusammenwirken, und ist als Begriff in unserem Leben allgegenwärtig. Überall dort, wo kooperiert wird, da wird auch gemanagt. Die Notwendigkeit von Kooperation und Management ist allseits bekannt durch die Erfahrungen im Umgang mit Organisationen: Lehrkräfte und Schulleitung arbeiten zusammen, Pflegepersonal und Ärzte tun dies im Krankenhaus (hoffentlich auch über Abteilungsgrenzen hinweg), Produktion und Vertrieb stimmen sich ab zum Fertigungsbetrieb, die politische Führung eines Ministeri-

ums arbeitet mit der Verwaltung zusammen. Allgegenwärtig sind auch die Erfahrungen, wenn es mal nicht so gut funktioniert mit der Kooperation innerhalb von Organisationen.

Capacity WORKS ist ein Managementmodell für die erfolgreiche Gestaltung von Kooperationen, an denen sich verschiedene Organisationen beteiligen (überorganisationale Kooperationssysteme). Liefert Capacity WORKS also auch Hilfestellung für die Bearbeitung von Kooperationen innerhalb einzelner Organisationen? An dieser Stelle ist Vorsicht geboten. Organisationen und überorganisationale Kooperationssysteme folgen sehr unterschiedlichen Logiken und können darum auch nicht mit einem einzigen Modell in ihrer Funktionsweise erklärt und gestaltet werden.

Capacity WORKS wurde für diese Fragestellung entwickelt: Wie gelingt die Kooperation zwischen verschiedenen Organisationen, die gemeinsam eine angemessene Lösung finden wollen für gesellschaftliche Anforderungen, Probleme oder Herausforderungen? Die Antwort erfordert es, sich mit den Unterschieden zwischen der Arbeit im Kontext von Kooperationssystemen einerseits und Organisationen andererseits genauer zu beschäftigen.

Für Organisationen gibt es ausreichend gute Managementmodelle, wie EFQM (European Foundation for Quality Management), Six Sigma und die Balanced Scorecard, um nur einige zu nennen. Diese Managementmodelle sind für die besonderen Anforderungen von Kooperationssystemen nicht geeignet.

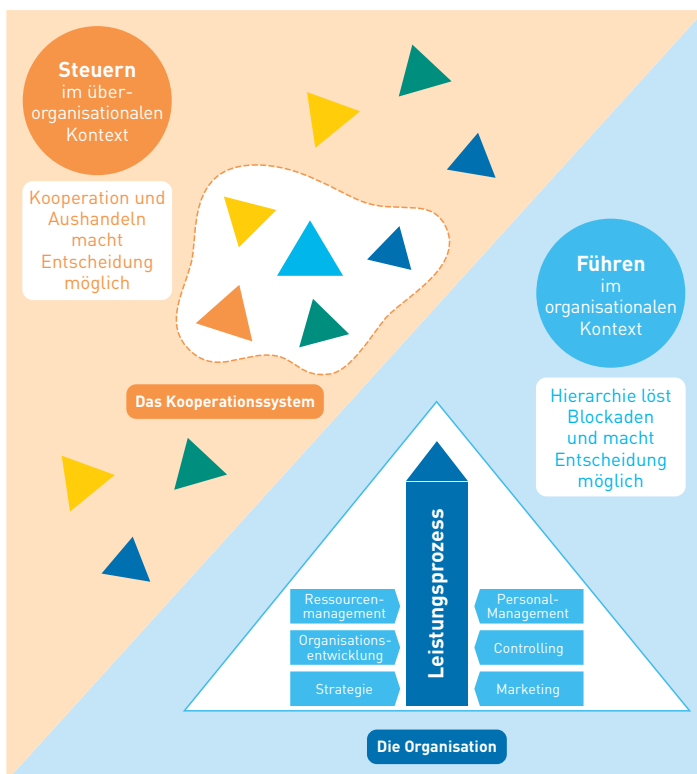


Abbildung 3: Landkarte der Logiken

Warum dies so ist, erklärt die Landkarte der Logiken. Sie stellt die verschiedenen Funktionsweisen von Organisationen und Kooperationssystemen gegenüber und bietet den konzeptionellen Rahmen, um den Anwendungskontext von Capacity WORKS zu verstehen. Zunächst beschäftigen wir uns mit dem Phänomen der Organisation (rechte untere Seite der Landkarte).

Die Organisation

Organisationen sind soziale Systeme. Dies unterscheidet sie von anderen Systemen, wie bspw. von technischen Systemen oder einem Ökosystem. Soziale Systeme bestehen mindestens aus zwei Personen. Wichtiges Merkmal eines Systems ist, dass es Grenzen benötigt, um sich von seiner Umwelt zu unterscheiden. Mit diesen Grenzen wird definiert, was zum System gehört und was nicht. Gleichzeitig ist es sozialen Systemen möglich, mit ihrer Umwelt in Beziehung zu treten. Organisationen sind ein besonderer Typus sozialer Systeme.

Die Zielfindung

Wozu braucht es diesen Typus sozialer Systeme, den wir Organisation nennen? Organisationen sind immer Antworten auf bestimmte gesellschaftliche und individuelle Bedürfnisse. Organisationen entwickeln und spezialisieren sich, um für bestimmte gesellschaftliche Problemstellungen Lösungen bereitzustellen. So versorgen zum Beispiel Krankenhäuser Patientengruppen mit medizinischen Dienstleistungen, Organisationen der staatlichen Verwaltung stellen öffentliche Güter bereit und Unternehmen sondieren Märkte nach Bedarfen, um diese dann mit Produkten und Dienstleistungen zu befriedigen.

Die Mitgliedschaft

Damit Organisationen sich selbst erhalten können und überlebensfähig bleiben, markieren sie deutlich ihre Grenzen zur Umwelt. Wer gehört zur Organisation? Wer nicht? Diese Frage wird über die Mitgliedschaft geregelt. Bestimmte Ein- und Austrittsregelungen sind beschrieben und zum Großteil vertraglich geregelt. Auch über die Art der Entlohnung, den Anspruch auf Urlaub, befristete oder unbefristete Mitgliedschaft, Belohnung und Sanktionen werden häufig Vereinbarungen getroffen. Dies ist wichtig zu markieren, denn Mitglieder einer Organisation sind dieser nicht „mit Haut und Haaren“ verschrieben, sondern nur durch ihre Mitgliedschaftsrolle mit ihr verbunden. Neben ihrer Mitgliedschaft in dieser Organisation sind Menschen in vielen unterschiedlichen Rollen in ihrem Arbeits- und Privatleben aktiv und gehören daher als eine von mehreren Gruppen zu den Stakeholdern einer Organisation.

Grundlegende Merkmale von Organisationen

Organisationen entwickeln sich im Laufe ihrer Geschichte. Sie werden „eigensinnig“. Sie streben für sich „Unsterblichkeit“ an und prägen unabhängig von ihren aktuellen Mitgliedern ihre ganz eigene „DNA“ aus. Ein Grundelement von Organisationen sind Entscheidungen. Diese werden zwar von Personen aus Fleisch und Blut getroffen. Sobald diese Entscheidungen aber etabliert sind, entwickeln sie ein Eigenleben. Sehr gut erkennbar ist dies in Organisationen, die schon viele Jahre bestehen: Mitglieder, auch Führungskräfte, kommen und gehen. Die Strukturen, Prozesse,

Regelwerke und Rituale bleiben jedoch oft über Jahrzehnte erhalten und verändern sich nur langsam. Dies liegt an den Festlegungen, den „DNA-Entscheidungen“, die grundlegende Fragen zur Funktionsweise der Organisation beantworten: Wozu gibt es uns als Organisation? Mit welchen Aufgaben beschäftigen wir uns? Wie sind wir als Organisation organisiert? Welche Erwartungen haben wir an die Verhaltensweisen der Organisationsmitglieder?

Diese Festlegungen, sogenannte Entscheidungsprämissen, drücken sich in all jenen Strukturen, Prozessen, Regeln und Ritualen aus, die den Rahmen für das alltägliche Geschehen in der Organisation setzen. Durch diese Entscheidungsprämissen wird sichergestellt, dass auch bei einem personellen Wechsel die grundlegende Funktionsweise der Organisation sowie die Mitgliedschaftsrollen und Erwartungen erhalten bleiben. Dies führt oft zu erstaunlichen Beharrungstendenzen der Organisationen. Organisationen sind also mehr als die Summe ihrer Mitglieder. Die Organisation macht sich über ihre Strukturen, Prozesse, Regeln und Rituale zu Teilen unabhängig von einzelnen Personen und sorgt so für die überlebensnotwendige Stabilität im Fluss der Veränderungen.

Entscheidungsfindung in Organisationen: Führung

Wenn der Organisation ein Eigensinn attestiert wird, dann hat das Konsequenzen für das Führungsverständnis. Führung bezieht sich in diesem Verständnis nicht auf bestimmte Merkmale einer einzelnen, charismatischen Persönlichkeit. Führung ist eine Funktion der Organisation, die laufend relevante Entscheidungen bereitstellt, um die Überlebensfähigkeit der Organisation abzusichern. Diese spezialisierte Funktion ist im Unterschied zu den vielfältigen Fachaufgaben zu sehen, die es zur Leistungserbringung braucht.

Die Funktion von Führung, die Überlebensfähigkeit der gesamten Organisation dauerhaft zu sichern, ist in der Praxis mal mehr und mal weniger gut entwickelt. Je nach Organisation wird diese Funktion von ausgewiesenen Führungskräften wahrgenommen oder von anderen Mitgliedern, manchmal auch in Teilen von intelligenten Strukturen und Prozessen der Organisation.

In modernen Gesellschaften können Führungskräfte in der Regel nicht mehr auf klassische Autoritätsressourcen und -zuschreibungen wie Herkunft, Bildung oder Macht zurückgreifen. Heutige Führungskräfte müssen diese Autorität tagtäglich kommunikativ neu herstellen, um Akzeptanz zu finden. Der Rückgriff auf Macht qua Hierarchie bedarf daher immer einer sorgsam Abwägung.

Führung als Funktion für die gesamte Organisation beschäftigt sich vornehmlich mit sechs Aufgabenfeldern, die alle darauf ausgerichtet sind, die natürlichen Beharrungstendenzen von Organisationen zu unterbrechen¹:

1. Strategieentwicklung: sich einrichten auf zukünftige Entwicklungen
2. Personalressourcenmanagement: die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter sichern
3. Marketing: sich ausrichten an den Erfordernissen des Umfeldes und des Marktes
4. Ressourcenmanagement: die für die Aufgabenstellung erforderlichen Ressourcen sicherstellen
5. Organisationsentwicklung: geeignete Organisationsformen für eine bedarfsgerechte Leistungserbringung finden

6. Controlling: adäquate Selbstbeobachtungsmöglichkeiten aufbauen, um zeitnah und halbwegs verlässlich wesentliche Dimensionen des eigenen Zustands als Organisation beobachten zu können

Im Kern ist es die wichtigste Aufgabe der Spezialfunktion Führung, die Organisation fortlaufend mit tragfähigen Entscheidungen zu versorgen. Dabei gilt es, Blockaden und Zielkonflikte des Systems in Kommunikation mit den Mitgliedern der Organisation zu lösen.

Die Kooperation mehrerer Organisationen

Capacity WORKS wurde für das Management von Kooperationssystemen entwickelt. Dies erfordert, sich mit dem Phänomen der Kooperation mehrerer Organisationen zu beschäftigen (linke obere Seite der Landkarte).

Da Organisationen vielfach die an sie gestellten Anforderungen nicht allein erbringen können, müssen sie Kooperationen mit anderen Akteuren eingehen. Damit wächst die Anforderung an die beteiligten Organisationen, sich für das erfolgreiche Mitwirken in solchen Kooperationssystemen „fit“ zu machen. Dies bedeutet, dass die beteiligten Organisationen entsprechende Fähigkeiten entwickeln müssen. Was für die eigene Organisation richtig ist, muss nicht für alle beteiligten Kooperationspartner passend sein. Denn die Entscheidungen für gemeinsame Ziele und konkrete Beiträge der Beteiligten werden im Unterschied zum Organisationskontext nicht über Führung bereitgestellt, sondern durch Verhandlungsprozesse zwischen mehreren Akteuren.

Was nun ist das Besondere an Kooperationssystemen im Vergleich zur Organisation? Wo sind – aus der Managementperspektive betrachtet – die entscheidenden Unterschiede, die man kennen muss, wenn man in Kooperationssystemen erfolgreich handeln will?

Unterschied Zielfindung

Jede Organisation, die sich an der Kooperation beteiligt, hat eigene Zielsetzungen und Entscheidungsprämissen, die ihr alltägliches Geschehen prägen. Diese unterscheiden sich sehr häufig von den Zielsetzungen und Entscheidungsprämissen der anderen Kooperationspartner. Die Herausforderung besteht darin, sich auf eine tragfähige Zielsetzung für das gesamte Kooperationssystem zu verständigen. Das setzt voraus, dass die Kooperationspartner Einsicht haben in ihre gegenseitige Abhängigkeit. Diese Abhängigkeit entsteht zwangsläufig, wenn gemeinsam ein Nutzen erzeugt werden soll, der allein nicht zu erzielen wäre.

Organisationen verzichten in Teilen auf ihre Autonomie, um die gemeinsame Zielsetzung im Kooperationssystem zu verfolgen. Die Funktionsweise der eigenen Organisation sieht vielleicht (noch) nicht vor, dass Entscheidungen in gemeinsamer Verantwortung getroffen werden. Die Versuchung ist daher groß, die eigene Funktionslogik auf das Kooperationssystem zu übertragen. Denn es kann sein, dass ein Aushandlungsprozess bestimmte Strukturen, Prozesse, Regeln und Rituale innerhalb der Organisationen empfindlich berührt. Gegebenenfalls müssen sich also die Organisationen selbst verändern, um in einem Kooperationssystem wirksam werden zu können.

Unterschied Mitgliedschaft/Zugehörigkeit

Ein weiterer wesentlicher Unterschied zur Organisation ist die Bedeutung von Zugehörigkeit. In Kooperationssystemen sind die Formen und Grenzen der Zugehörigkeit flexibler und über die Zeit durchlässiger. Kooperation basiert auf erfolgreicher Verhandlung mit den anderen Kooperationspartnern und zeichnet sich durch ein höheres Maß an Freiwilligkeit aus. Stellt ein Akteur den Nutzen der Zielsetzung im Kooperationssystem in Frage, steht unter Umständen sein Mitwirken zur Disposition. Die Entscheidung über Beteiligung und Nichtbeteiligung hängt immer vom gemeinsamen Aushandlungsprozess ab. Wie einzelne Personen ihren Organisationen lediglich in ihrer Rolle verschrieben sind und nicht mit „Haut und Haaren“, so gehen auch die Kooperationspartner mit ihren Organisationen nicht vollständig im Kooperationssystem auf. Sie engagieren sich vielmehr mit nur einem Teil ihrer Aufmerksamkeit, einem Teil ihrer Ressourcen und einem Teil ihrer Zeit für die gemeinsame Zielsetzung.

Unterschied Entscheidungsfindung: Steuerung

Weiter oben wurde die Bedeutung von Entscheidungen im Führungskontext umrissen. Auch in Kooperationssystemen müssen Entscheidungen herbeigeführt werden, um die Zusammenarbeit zu orientieren und zu koordinieren. Wie kommen diese Entscheidungen zustande? Mit Capacity WORKS wird in diesen Kontexten nicht von Führung, sondern von Steuerung gesprochen.

Führung in Organisationen heißt, dass Entscheidungen über Hierarchie herbeigeführt und so auch Blockaden gelöst werden können. In Kooperationssystemen gibt es keine Möglichkeit, auf Hierarchie in diesem Sinne zurückzugreifen. Zwar bilden Kooperationssysteme im Laufe der Zeit in der Regel eine Steuerungsstruktur aus, die – idealerweise für alle Beteiligten beobachtbar – das Kooperationssystem mit Entscheidungen versorgt. Diese Entscheidungen entstehen jedoch über Aushandlungsprozesse, die je nach Kooperationssystem mal mehr oder weniger formal ausgestaltet sind. Der Versuch eines Kooperationspartners, Entscheidungen über hierarchisches Verhalten herbeizuführen, ist mit der Logik eines Kooperationssystems unvereinbar und bedroht dessen Existenz. Hier gilt es, nicht in die Falle zu tappen und davon auszugehen, dass die eigene Organisationslogik auch per se die beste ist.

Denn die Kooperationspartner bleiben autonom darin, zu entscheiden, ob und bis zu welchem Grad sie kooperieren wollen oder nicht. Jeder der Kooperationspartner gibt eigene Steuerungsimpulse in das Kooperationssystem hinein und ist damit mehr oder weniger wirkungsvoll. Impulse entstehen durch das Handeln oder die Kommunikation von Akteuren, das heißt durch konkrete Aktivitäten oder auch durch Nicht-Handeln. Ob diese Impulse immer im Sinne des Akteurs vom Kooperationssystem aufgenommen werden, unterliegt nicht seiner Kontrolle.

Wenn viele Steuerungsimpulse von unterschiedlichen Partnern im Kooperationssystem gesetzt werden, dann entsteht eine ganz eigene Dynamik: Das System beginnt sich selbst zu steuern. Unabhängig davon, ob dies im Sinne der Zielerreichung des Kooperationssystems geschieht. Daher ist es sinnvoll, Steuerungsprozesse zu schaffen, die diese Impulse aufeinander abstimmen.

Anforderungen an das Management

Die Anforderungen an das Management sind in der Führung anders als in der Steuerung. Vertreterinnen und Vertreter von Organisationen innerhalb von Kooperationssystemen agieren nahezu immer auf beiden Seiten der Landkarte: Im Managementalltag wechseln sie die Seite oft stündlich. Mal sind sie im Führungskontext mit der Ausgestaltung des eigenen Organisationsbeitrags als Führungskraft gefordert. Wenige Momente später finden sie sich in Aushandlungsprozessen des Kooperationssystems wieder, um die eigenen Beiträge mit den anderen Akteuren zu verhandeln.

Die Praxis hat gezeigt, dass es deutliche Entlastung und Klarheit schafft, wenn die Akteure sich bewusst sind, in welchem Kontext sie sich gerade bewegen. Diese Bewusstheit sensibilisiert dafür, für jeden Kontext eine angemessene innere Haltung zu entwickeln. Wird versucht, im Kooperationskontext zu „führen“, dann bekommt man von den beteiligten Kooperationspartnern zu Recht die rote Karte.

Die Steuerungslogik in den Führungskontext zu übertragen, ist jedoch ebenso wenig funktional. Dies kann zur Folge haben, die eigene Organisation durch Unterlassung von Führung zu paralysieren. Wenn Aushandlungsprozesse inszeniert werden, die etablierte Führungsmechanismen aushebeln, werden den Mitgliedern der Organisation unter Umständen wichtige Entscheidungen vorenthalten. Diese sind jedoch erforderlich für die Lösung von Blockaden und Konflikten durch die Hierarchie.

Capacity WORKS fokussiert also darauf, wie Kooperation erfolgreich gestaltet wird. Das Modell unterstützt dabei, Formen und Inhalte für die Aushandlungsprozesse in Kooperationssystemen zu finden. Im Folgenden werden die Kernideen der fünf Erfolgsfaktoren (EF) auf wenigen Seiten vorgestellt. Die dahinterliegenden Konzepte sowie die Leitfragen geben einen schnellen Einblick in die jeweils besondere Perspektive auf das Management von Kooperationssystemen und vervollständigen das Modell.

Erfolgsfaktoren im Überblick

Erfolgsfaktor Strategie

Motto: Die strategische Ausrichtung aushandeln und vereinbaren!

Gute Strategie zeigt sich als ein „Muster in einem Strom von Entscheidungen“ (so eine mögliche Definition von Strategie nach Henry Mintzberg). Innerhalb eines Kooperationssystems müssen dessen strategische Ausrichtung und die der beteiligten Organisationen zueinander passen. Ein solches Muster im Strom der Entscheidungen kann nur dann entstehen, wenn sich die Akteure darauf einlassen, ein oder mehrere Ziele miteinander auszuhandeln. Diese Bereitschaft hat Konsequenzen, denn es entstehen Rückwirkungen auf die Strategien der beteiligten Organisationen.

Strategieentwicklung ist anspruchsvoll, denn sie erfordert, dass die Akteure eine gemeinsame Perspektive entwickeln. Die leitende Frage lautet: Tun wir die richtigen Dinge? Die Akteure müssen sich mit Optionen auseinandersetzen, die ihnen vielleicht zunächst unliebsam sind. Sie müssen eine gemeinsame Entscheidung treffen, die das Kooperationssystem trägt. Und zwar genau in diesem doppelten Sinn: Die Entscheidung trägt das Kooperationssystem und umgekehrt, das Kooperationssystem trägt die Entscheidung.

Der Prozess besteht aus unterschiedlichen Schritten, die alle gleichermaßen wichtig sind: (1) Analyse, (2) Entwicklung von Optionen, (3) Entscheiden, (4) Zukunftsbild entwickeln, (5) ins Management übersetzen. Überspringen die Akteure einen oder mehrere Schritte, weil sie glauben, dass bereits ausreichend Klarheit existiert, dann vergeben sie eine wichtige Chance. Diese Chance entsteht durch die manchmal auch schwierige Auseinandersetzung, die aber dafür sorgt, dass die Akteure ehrlich miteinander umgehen und eine realitätsnahe gemeinsame Perspektive erarbeiten. Der EF Strategie gestaltet die Kommunikationsräume, die diese Auseinandersetzung ermöglichen.

Die Auseinandersetzung um die gemeinsame strategische Ausrichtung hilft, Erwartungen der beteiligten Akteure im Kooperationssystem und an das Kooperationssystem zu klären. Sie macht deutlich, welche Wege der Zielumsetzung und Veränderung verfolgt werden und welche verworfen wurden. Sie löst im Kooperationssystem Motivation zur Zielstrebigkeit aus und wirkt selbstverpflichtend auf die beteiligten Organisationen. Die gemeinsame Strategie richtet das Handeln auf Potenziale und auf Felder gesellschaftlicher Veränderungsenergie aus. Sie setzt vorhandene Ressourcen und Kompetenzen im Kooperationssystem effizient ein und schafft Handlungsspielräume für die Akteure, damit sie sich im Rahmen der Strategie bewegen können.

Für die strategische Ausrichtung sind folgende **Leitfragen** hilfreich:

- Wie funktioniert der Sektor oder das gesellschaftliche Handlungsfeld momentan?
- Welche Veränderungsstrategien verfolgen die im Sektor agierenden Akteure?
- Auf welches gemeinsame Ziel können sich die Kooperationspartner einigen?
- Welche strategischen Optionen stehen zur Auswahl, um dieses Ziel zu erreichen?
- Welche Stärken können ausgebaut werden? Auf welche Schwächen sollte die Strategie Antworten finden? Welche Chancen und Veränderungsenergien sollten aufgegriffen werden? Welche Risiken müssen dabei berücksichtigt werden?

- Wie antwortet die Strategie auf die Funktionsweise des Sektors, bspw. im Hinblick auf die politische Umsetzbarkeit?
- Nach welchen Kriterien wird eine strategische Option von den Kooperationspartnern ausgewählt?
- Sind Aktivitäten und Leistungen der Kooperationspartner aufeinander abgestimmt?
- Wie wird der Aufbau von Lernkompetenz in die Strategie integriert?

Erfolgsfaktor Kooperation

Motto: Personen und Organisationen verbinden, um Veränderungen möglich zu machen!

Treffen Akteure die Entscheidung, in Kooperationsbeziehungen zu anderen Akteuren zu treten, dann ändert dies grundsätzlich nichts an ihrer Eigenständigkeit. Dennoch schränken sie ihre Autonomie bis zu einem gewissen Grad freiwillig ein. Akteure gehen als beteiligte Partner nicht vollständig im Kooperationssystem auf, sondern müssen ihre ureigenen Aufgaben als Organisation wahrnehmen und ihre Energie dementsprechend aufteilen. Die Energie, die die einzelnen Akteure für Kooperation aufbringen müssen, ist mit einem knappen und teuren Treibstoff gleichzusetzen. Professionelles Kooperationsmanagement gestaltet ergebnisorientierte Kooperationsformen und hilft dabei, die Balance zwischen Anforderungen im Organisations- und im Kooperationskontext herzustellen.

Der EF Kooperation beschäftigt sich u.a. mit den beteiligten oder zu beteiligenden Akteuren. Interessen und Haltungen gegenüber Veränderungszielen werden ebenso reflektiert wie Einfluss und Zuständigkeiten innerhalb des gesellschaftlichen Handlungsfelds. Kooperations- und Konfliktbeziehungen werden näher betrachtet, die Rollen der beteiligten Akteure und die Nutzung angemessener Kooperationsformen. Die Grenzen des Kooperationsystems werden bestimmt und damit auch geklärt, welche Akteure gemeinsam Verantwortung übernehmen, um die gewünschten Veränderungen zu erzielen.

Netzwerke sind keine Kooperationssysteme, da sie ganz besondere Funktionen erfüllen und darum auch anderen Regeln folgen. Sie verfügen nicht über die Strukturen eines Kooperationssystems und sind wesentlich unverbindlicher in der Zusammenarbeit. Die Unterscheidung zwischen Kooperationssystemen und Netzwerken hat weitreichende Konsequenzen für erfolgreiches Kooperationsmanagement. In Abhängigkeit von den Zielen der Kooperation wählen die beteiligten Akteure eine angemessene Kooperationsform.

Beim Aufbau der Kooperationsbeziehungen sind folgende **Leitfragen** hilfreich:

- Welche Akteure sind relevant im Sektor oder gesellschaftlichen Handlungsfeld?
- Welche Mandate, Rollen und Interessen haben diese Akteure? Wie agieren sie innerhalb des Sektors?
- Welche Konfliktlinien existieren und wie kann mit Asymmetrien im Hinblick auf Macht innerhalb des Kooperationssystems umgegangen werden?

Kooperationsmanagement in der Praxis
Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit
Capacity WORKS
2015, IX, 283 S. 46 Abb. in Farbe., Hardcover
ISBN: 978-3-658-06275-0