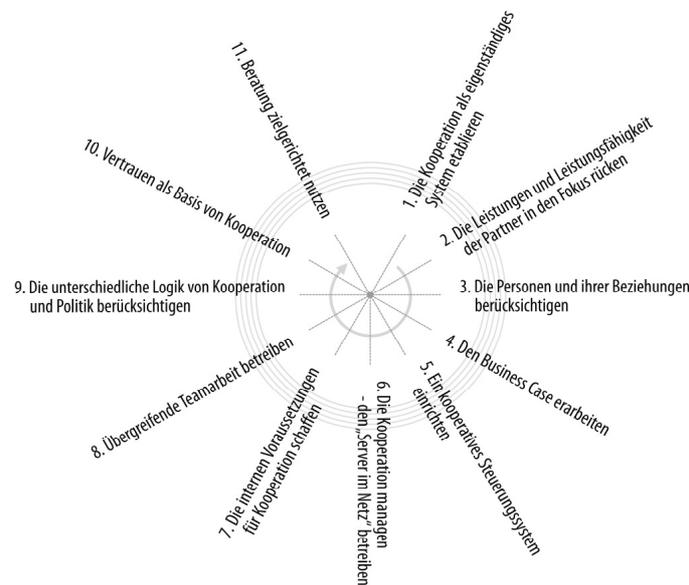


Erfolgskriterien für das Organisieren von Kooperationen



1. Die Kooperation als eigenständiges soziales System organisieren

Eine zentrale Erkenntnis, die wir aus unserer Forschung und Beratung zur Kooperation zwischen Organisationen ziehen: Kooperation ist als soziales System zu prozessieren – als ein System zwischen den Systemen, das von den Beteiligten zum Zweck der Realisierung ihrer Interessen und wechselseitigen Erwartungen betrieben wird. Das Kooperationsystem konstituiert sich im Prozess der gemeinsamen Entwicklung. Das Wie des Organisierens entscheidet wesentlich über die Erfolgchancen der Kooperation. Im Prozess des gemeinsamen Organisierens wird über die Funktionalität dieses Zwischensystems und den angestrebten Nutzen entschieden. Im Prozess des Organisierens machen die handelnden Personen Erfahrungen, die sie zur weiteren Kooperation ermutigen oder Distanz, Desinteresse und Konkurrenz bewirken.

Organisationen kooperieren nicht einfach, sie schaffen ein eigenes soziales System, das sich durch Zielsetzung, Spielregeln und Strukturen von den beteiligten Organisationen unterscheidet. Solche Collaboration Systems, wie sie Barbara Gray nennt (vgl. Gray 1989), entstehen immer dann, wenn sich Organisationen aufmachen, Probleme gemeinsam anzugehen und zu lösen. Collaboration Systems werden nicht von außen in die Welt gesetzt und verordnet, sondern *entstehen* in einem Prozess. Sie sind emergent und fragil, erfordern ein konstruktives Umgehen mit Unterschieden und müssen laufend aufrechterhalten werden (vgl. Gray/Wood 1991).

Grenzziehung und Identitätsbildung sind gruppenspezifisch und systemtheoretisch betrachtet die zentralen Medien der Systembildung. Das Besondere der Systembildung in Kooperationen liegt zuerst in der Paradoxie, dass nur sehr ausdifferenzierte Organisationen gute Voraussetzungen für Kooperation mitbringen (siehe weiter unten), andererseits aber Kooperationssysteme von Grund auf neu zu organisieren, gemeinsam zu erfinden sind. Die mitgebrachten Routinen, organisatorischen Lösungen und Managementkonzepte sind zu nutzen und gleichzeitig beiseite zu stellen. Das erfordert, die mentalen und organisatorischen Positionen zu öffnen und mit den potenziellen Partnern neue zu entwickeln.

Die Prozesse und die daraus hervorgehenden strukturbildenden Vereinbarungen folgen einer Steuerungs- und Beziehungslogik, die horizontal auf Gleichrangigkeit ausgerichtet, vertrauensbasiert und konsensorientiert in den Entscheidungen ist. Die mitgebrachten Hierarchien wirken daher im Kooperationssystem paradox: Sie sind einerseits störend, gleichzeitig aber als Voraussetzung für die Beteiligung an der Kooperation unverzichtbar.

An Kooperationen beteiligte Personen und Funktionsträger müssen Doppelmitgliedschaften mit mehrfach gerichteten Loyalitätserwartungen balancieren. Die Kooperationssysteme brauchen Schließung und Entscheidung im Interesse der Kooperation, um so ihre Identität zu gewinnen. Und sie brauchen gleichzeitig Öffnung zu den Heimatorganisationen als besondere Umwelt, um deren Nutzenerwartung und darauf basierte Entscheidungen zu berücksichtigen.

Die Kooperationssysteme brauchen Stabilität, um als solche fungieren zu können, und sind gleichzeitig als neue Strukturen gegenüber den Interessen und Entscheidungen der beteiligten Betriebe flexibel und offen zu halten. Diese Differenzen zwischen Schließung und Öffnung, zwischen Eigenständigkeit und Rückbindung, zwischen Strukturbildung und Verflüssigung sind kontinuierlich zu prozessieren. Die damit unausweichlich einhergehenden flüssigen Organisationsgebilde sowie Kommunikations- und Steuerungsmedien bergen ein erhebliches Irritationspotenzial insbesondere für Strukturen gewohnte Beobachterinnen. Sie oszillieren zwischen Festlegung und Öffnung, zwischen Strukturfixierung und Strukturunterwanderung. So kennzeichnen Litmann/Jansen (2000) Netzwerke als Oszillo-doxe: Kaum hat man sie beschrieben, entziehen sie sich wieder der Festlegung – eine Kraft, die sie sich verändernden Verhältnissen gegenüber besonders anpassungs- und lernfähig macht.

Die Kooperationssysteme finden ihr Ende, indem sie in hierarchische oder marktförmige Beziehungs- und Steuerungsformen zurückkehren oder zu neuen Organisationen werden. Kooperationssysteme sind aus unserer Sicht organisierte Sozialsysteme, aber es macht wenig Sinn, sie als eigenständige Organisationen zu beschreiben. Neue Organisationen können das Ergebnis eines Kooperationssystems sein, z.B. durch die kooperative Entscheidung einer gemeinsamen betrieblichen Austöchterung. Kooperationssysteme können wahrscheinlich auch ganz gut gemeinsam Dienstleistungsorganisationen betreiben, solange zwischen Betrieb und Kooperationssystem hinlänglich unterschieden wird.

Diese notwendige Leistung der Systembildung gilt für Netzwerke und Leistungsverbände. Auch Netzwerke von Organisationen müssen diese Grenze zwischen innen und außen, zwischen Mitgliedschaft und Nichtmitgliedschaft, von Nutzenerwartung und Distanzierung prozessieren. Die Spielregeln, die sich dabei für den Zweck des Netzwerks als praktikabel herausstellen, werden andere sein als in einem Leistungsverbund, aber auch von Netzwerk zu Netzwerk differieren.

Die konkrete Leistungsfähigkeit des Netzwerks als Raum der Optionen für die Realisierung eines gemeinsamen Nutzens formiert sich auch hier im Prozess der Grenzziehung und der

Ausdifferenzierung des Systems in Bezug auf gemeinsame Entscheidungen und andere Verbindlichkeiten. Wenn die Gründer des Netzwerks Gesundheitsfördernder Krankenhäuser sich entscheiden, die Mitgliedschaft im Netz an bestimmte Voraussetzungen zu knüpfen, wird das Netzwerk deswegen noch nicht zu einem Leistungsverbund oder einer Organisation. Der Möglichkeitsraum in Bezug auf die Teilnahme aller Krankenhäuser einer Region, eines Landes, Europas oder der Welt wird abgegrenzt, um bestimmte Ziele und Nutzenerwartungen realistisch zu machen. Wenn also Spitäler darangehen, gemeinsame Managementsysteme zu betreiben, Qualität zu benchmarken oder in gemeinsame Gesundheitsförderungsprogramme zu investieren, verändert die Kooperation ihren Charakter. Systematische Rückbindung an die Entscheidungen und die Budgetplanung der beteiligten Organisationen wird unverzichtbar. Der Auftrag und der Handlungsspielraum der internen Projektleiterinnen sind genauer zu klären. Eine gute Beziehung zwischen den Top-Führungskräften gibt der Kooperation Rückhalt und erleichtert es, Konflikte zu bearbeiten.

2. Die Leistungen und die Leistungsfähigkeit der Kooperationspartner in den Fokus rücken

Leistungsprozesse – die Arbeitsebene

Ein Netzwerk lebt vom Engagement vieler sowie von der Erarbeitung differenzierter Ergebnisse und Produkte, die im Sinn einer sich verstärkenden Schleife auf das Netzwerk zurückwirken. Je kreativer und Nutzen stiftender die Arbeit in Netzwerken vorankommt, desto stärker wächst die Attraktivität des Netzwerks – für die Mitglieder und für die relevante Umwelt. Der Gestaltung der Arbeitsebene kommt deshalb eine besondere Bedeutung zu, denn es sind nicht die gremialen Beschlüsse, die ein Netzwerk letztlich voranbringen, sondern konkrete, sinnlich erfahrbare Ergebnisse, die in der Regel arbeitsteilig erbracht werden.

Netzwerke leben vom Engagement der Netzwerkteilnehmer und Erfahrungen zeigen, dass es meist das außerordentliche und nicht das erwartete Engagement ist, das erfolgreiche Netzwerke generieren kann. Nach unseren Beobachtungen hängen diese

besonderen Motivationslagen mit folgenden Kontextbedingungen im Netzwerk zusammen: fachlich attraktive Aufgabenstellungen, Möglichkeit zur Mitbestimmung in relevanten Fragestellungen, verantwortliche Positionen für Themen und Ergebnisse, Entwicklungschancen für professionelle Karrieren, persönlich wertvoll erlebte Arbeitsbeziehungen, erlebte Responsivität und Wertschätzung gegenüber den erbrachten Beiträgen sowie eine Arbeitskultur, die neben dem inhaltlichen Ertrag auch Spaß und Freude ermöglicht.

Bei der Entscheidung darüber, welche Arbeitsformen eingeführt werden sollen, ist realistischere Weise das Prinzip der losen Koppelung zu berücksichtigen. Dementsprechend sind strikter gekoppelte Arbeitsformen auf der Basis von Beauftragungen oder Verträgen nur begrenzt anwendbar. Geeignet sind Arbeitsformen, die einen partizipativen Einfluss auf die Auswahl und Differenzierung der Themen haben, auf Freiwilligkeit der Teilnahme setzen, gleichzeitig aber auch Eigenengagement erfordern und die Verfahren zur Rückkoppelung der Ergebnisse an das Netzwerk geklärt haben. Solche Arbeitssysteme werden etwa als Arbeitsgruppen, Erfahrungsgruppen, Qualitätszirkel, Wissensgemeinschaften, Practice Groups, Task Forces etc. bezeichnet.

Wenn Arbeitsformen auch dazu genutzt werden sollen, dass sich gleichzeitig die Aktivitätsbasis des Netzwerks verbreitert, empfiehlt sich die Anwendung von Prinzipien des Community Building – einer Strategie, die im angloamerikanischen Kulturkreis in der Gemeinwesenarbeit und hier zu Lande vor allem in der Regionalentwicklung eingesetzt wird. Ausgangspunkt von Community Building ist die Erkenntnis, dass sich durch eine gezielte Involvierung von Personen in Schlüsselaktivitäten und Entscheidungen die Identifikation und letztlich auch die Bereitschaft, aktive Beiträge zu leisten, deutlich erhöht. Community Building versucht durch die Gestaltung von Foren und Rollen – durchaus im Sinn der Erzeugung von Performance –, durch die Schaffung von Partizipationsräumen in kleinen Schritten allmählich eine soziale Durchdringung des gesamten Netzwerks zu fördern. Die leitenden Fragen dabei sind: Wie können möglichst viele Arbeitsformen möglichst breit geöffnet werden und welche Personen sollen und können bei welchen

Themen und durch welche Arbeitsformen eingebunden werden, sodass ihr Engagement einen Mehrwert stiftet?

Ein Prinzip zeichnet sich dabei ab: Es empfiehlt sich, frühzeitig auf Teams zu setzen. Netzwerke können nicht früh genug anfangen, Teams auch auf der Arbeitsebene zu etablieren, denn in organisationsübergreifenden Teams entstehen neue Vernetzungen, die zu übergreifenden Sichtweisen und Einschätzungen führen. Es müssen nicht unbedingt gemeinsam getragene Einschätzungen sein, aber die „mentalen Modelle“ und Bilder der Netzwerkpartner werden in diesen Diskursen aufeinander bezogen und kommunikativ verdichtet. Auf diese Weise entstehen Kooperationserfahrungen, die Vertrauen erhöhen und neue Entwicklungschancen eröffnen. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die gemeinsame Praxis und die Arbeitsbeziehungen als produktiv und persönlich wertvoll erlebt werden. Dies geschieht, wenn in den Gruppen und Teams eine Arbeitskultur etabliert ist, die respektvoll mit den Beiträgen der Gruppenmitglieder umgeht, zielorientiert Meetings gestaltet, Differenzen und Konflikte zu bearbeiten vermag und Entscheidungsmodelle bewusst etabliert, kurz: eine Form der Arbeit, die nicht nur den Inhalt, sondern auch den Sozialkörper des Arbeitssystems mit einbezieht.

Unserer Erfahrung nach berücksichtigen allerdings viele Netzwerke solche Methoden und Techniken der Gruppenarbeit zu wenig, was zu demotivierenden Erlebnissen führt. Arbeitsgruppen werden so in eine falsch verstandene Autonomie entlassen, ihr Potenzial wird nicht gehoben.

3. Die Personen und ihre Beziehungen berücksichtigen

Die gering ausgeprägten formalen Strukturen wie Abläufe, Zuständigkeitsbereiche, Hierarchien etc. und die Instabilität der Organisationsform führen in Netzwerken zu einer gegenüber herkömmlichen Organisationen viel höheren Personenorientierung. Attraktive und erfolgreiche Netzwerke beruhen in starkem Maß auf dem Handeln einzelner Personen, auf der Glaubwürdigkeit und Vorbildwirkung von „Fahnenträgern“, auf der Bereitschaft einzelner Personen, sich in Aufgaben, Gremien, Bereichen etc. zu engagieren, und sie werden entscheidend von der kommunikativen Kompetenz

jener Personen getragen, die einflussreiche und öffentlichkeitswirksame Stellen im Netzwerk besetzen. Diese starke personenbezogene Abhängigkeit bedeutet allerdings nicht, dass für das Gelingen von Steuerung und Management von Netzwerken Systemfragen nicht relevant wären. Vielmehr geht es darum, ein angemessenes und für die praktische Umsetzung hilfreiches Verständnis von Netzwerkmanagement zu entwickeln, das Konzepte der systemischen Organisationsentwicklung sowie sozialpsychologische und gruppensdynamische Ansätze, aber auch Themen wie Einfluss, Macht, Entscheidung, Vertrauen und Gruppenarbeit zu integrieren vermag.

Die relativ hohe Personenorientierung gilt für alle Netzwerkformen, das heisst: für solche, in denen Personen Mitglieder sind (informelle Netzwerke wie Kolleginnenkreise und Studienfreunde, aber auch formalisiertere Netzwerke wie Sportvereine, Berufsverbände, Selbsthilfegruppen etc.), und für solche, in denen sich Organisationen zusammenschließen.

Für Organisations-Netzwerke ergibt sich darüber hinaus aber noch eine weitere konstitutive Problematik: Die Mitglieder-Organisationen werden im Netzwerk auch durch Personen vertreten, allerdings haben diese ein Repräsentantinnendasein und müssen sich immer wieder vergewissern, ob sie sich noch auf Kurs mit den Interessen und Bedingungen ihrer Herkunftsorganisationen befinden. So können Nutzenabwägungen, Mitgliedschaftsformen und -rollen, der Umgang mit Kooperation und Konkurrenz etc. gerade nicht durch Entscheidungen und Handlungen einzelner Personen im Netzwerk balanciert werden, sondern es bedarf eines verständigen und realistischen Blicks sowie entsprechender Arrangements in Diskussions- und Entscheidungsverfahren, um die dahinterstehenden Organisationen angemessen zu repräsentieren. Dieses „Delegiertendilemma“ ist allerdings nicht nur als Einbahnstraße vom Netzwerk hin zu den Organisationen zu denken – es gilt auch in die andere Richtung. Organisationsnetzwerke setzen eigenständige Entscheidungen voraus. Das erfordert, dass die Organisationen ihren Repräsentanten ausreichend Freiräume zur Verfügung stellen,

damit diese sich im Netzwerk hinreichend kreativ und handlungsfähig verhalten können.

4. Den Business Case erarbeiten

Aus der partiellen Vernetzung mit anderen erwarten Netzwerkmitglieder positive Ergebnisse. Eine Grundvoraussetzung für die Mitgliedschaft besteht im egoistischen Nutzenkalkül: Für die Beteiligten wiegt der absehbare Nutzen die Investitionen, Mühen und Risiken auf, die Kooperationen, Partnerschaften oder vielleicht auch nur ein inhaltlicher Austausch mit sich bringen. Allein könnten sie diese Leistungen nicht so leicht erbringen. Die Bindungskraft in Netzwerken entsteht wesentlich durch die Attraktivität eines Netzwerks für das Erreichen der eigenen Zielsetzungen, d.h. durch ihren Nutzwert. In Netzwerken bleiben die beteiligten Organisationen (mehr oder weniger) autonom, sie behalten die Ownership über die ihre Organisation betreffenden grundsätzlichen Strategien; ihre Entscheidung, sich in ein Netzwerk zu begeben, bleibt deshalb im Prinzip reversibel, was aber auch bedeutet, dass sie immer wieder zu erneuern ist.

Der formulierbare und entscheidungsrelevante Nutzwert für die teilnehmenden Organisationen stellt den Ausgangspunkt für die Beteiligung an einem Netzwerk dar. Es ist damit letztlich der Eigennutzen für die Mitglieder, der ein Netzwerk konstituiert und diesem in der Folge die für ein erfolgreiches Netzwerken benötigte Energie zuführt. Wird ein solcher Nutzen im Netzwerk breit gesehen, so erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass auch die erforderlichen Inputs der Mitgliederorganisationen erbracht werden. So gilt es die Interessen der Herkunftsorganisation zu vertreten und in diesem Sinn Akzente zu setzen, die den eigenen Interessen dienen. Zum anderen geht es aber auch um ein Handeln „in the spirit of collaboration“, um „nurturing, embracing, empowering, involving, mobilizing“ (vgl. Huxham 2003). Auf diese Weise sind Kooperation und Konkurrenz, Eigensinn und Gemeinsamkeit im Sinn eines zivilisierten Egoismus immer wieder aufs Neue zu balancieren: „Partnership means going behind peoples backs in a trustworthy way“, wie es die Kooperationsforscher Chris Huxham und Siv Vangen (2002, S. 22) bezeichnen.

Ziele und Strategien von Netzwerken sind immer zweiwertig: Sie enthalten einen Wert für die beteiligten Organisationen und für das Netzwerk selbst. Die Rückbindung an die Strategie der Herkunftsorganisation bedeutet für das Netzwerk tendenziell ein Risiko und es bleibt ein Rest von Unberechenbarkeit im Hinblick auf das Handeln der Mitglieder und ihrer Bereitschaft, Leistungen einzubringen – eine Unsicherheit, mit der zu kalkulieren ist. Deshalb kommt der Balance zwischen der individuellen Nutzwertgestaltung und der gleichzeitigen Berücksichtigung der Erfordernisse des Gesamtnetzwerks eine zentrale Rolle zu. Diese Balance herzustellen ist eine wichtige Aufgabe für das Management und die Steuerung von Netzwerken.

Der erlebte individuelle Nutzen und die aus der Beteiligung am Netzwerk erwarteten Chancen stellen den „Kitt“ eines Netzwerks und der sich in diesem Netzwerk etablierenden Partnerschaften dar. Auch wenn (gutmütigere) Netzwerkmitglieder häufig bereit sind, längere Zeit auf positive Effekte zu warten, dem Netzwerk also etwas „vorzufinanzieren“ – die Erwartung auf einen baldigen „return of investment“ bleibt bestehen. Tritt ein solcher nicht ein oder kommt er „unterwegs“ abhanden, so ist zu erwarten, dass sich für das Netzwerk früher oder später „Investitionsprobleme“ mit – damit einhergehender – „Antriebslosigkeit“ und Demotivation der Beteiligten ergeben. Solche Netzwerke werden unattraktiv, leer und wirken ausgehöhlt, auch wenn sie gelegentlich noch als soziale Systeme fortbestehen. Vielleicht hat sich nur noch niemand gefunden, der autorisiert und motiviert ist, ihr Ende auszurufen.

Auch wenn die Ausgangsbedingungen für den Nutzen gegeben sind – der Sinn, das, was es „eigentlich“ ausmacht, zusammen etwas zu bearbeiten, kann nicht oder nur zum Teil durch Vorleistungen einzelner Organisationen entstehen. Ganz im Sinn von Karl Weicks Konzept des „Sensemaking“ (vgl. Weick 1995) wird der Sinn nicht durch Rezeptionsleistungen von Aufgabenstellungen, sondern durch ein kommunikatives Generieren von Bedeutungen selbst gebildet. Dabei geht es um die Etablierung von Kommunikationssituationen, in denen das Unterfangen umfassend durchgedacht, abgewogen, kritisiert und ausdifferenziert wird. Auf diese Weise entsteht eine Konstruktion

von Sinn, die gleichzeitig auch den Organisationsprozess in der Richtung auf Kooperation in Bewegung hält.

Kooperationen richten ihre Interessen auf einen Teil der eigenen Leistungen aus. Der „Business Case“ für die Kooperation und das Engagement für die Vernetzung mit anderen ist daher klar abzugrenzen gegenüber jenen Leistungen, die weiterhin eigenständig und möglicherweise auch in Konkurrenz zu den anderen Kooperationspartnern erbracht werden.

Die Kooperation macht nur Sinn, wenn man einander wirklich braucht und sich die Überzeugung gewinnen lässt, dass die angebotenen und gewählten Partner die richtigen sind. Die Formulierung gemeinsamer Ziele und die organisierende Kraft dieser Gemeinsamkeit brauchen auch den Respekt für die Ziele der potenziellen Partner, die zueinander in Konflikt liegen. Die Kooperation hat eben Gemeinsamkeit und Konkurrenz gleichzeitig zu bewältigen („Co-opetition“, vgl. Brandenburger/Nalebuff 1996).

In Netzwerken und Leistungsverbänden müssen die beteiligten Organisationen letztlich davon überzeugt sein, dass die Kooperation für jede der Organisationen wichtig ist. Die für die Kooperation wichtigen Leistungsträger und Verantwortlichen müssen den Sinn des Netzwerks für die eigene Zukunft erkennen und zu einem Engagement finden, ohne die Details bereits genau zu kennen. Je tiefergehend eine Kooperation ist, desto bedeutungsvoller sind die Zustimmung des Top-Managements und eine vertrauensvolle Beziehung zwischen den Top-Managern, die erst die erforderliche Verbindlichkeit zu erzeugen vermag.

Der Business Case ergibt sich allerdings nicht additiv aus den Zielsetzungen und Leistungsprozessen der Beteiligten. Erst indem die Ziele und der Business Case in gemeinsamer Anstrengung erarbeitet werden, wird das soziale System der Kooperation kreiert. Es zeigt sich allerdings auch, dass es in Kooperationen durch die unterschiedlichen und widersprüchlichen organisationsbezogenen, individuellen und von außen wirkenden Interessen schwierig ist, sich auf präzise gemeinsame Zielfestlegungen zu einigen. Statt dem Bemühen, die Differenzierung der Zielsetzung voranzutreiben, kann es erfolgsversprechender

und entlastender sein, sich auf die zu gestaltende Spannung einer „funktionalen Unklarheit“ (Huxham/Vangen 2005) einzulassen. Leitfragen wären dann etwa: Wie viel an gemeinsamen Zielsetzungen muss vereinbart sein, um sich auf eine Kooperation einlassen zu können? Wie viel kann offen bleiben? Was kann dem Lauf der Entwicklung überlassen werden?

Ein weiterer wichtiger Schritt betrifft die Erarbeitung eines Verständnisses über die Verteilung von und den Umgang mit Investitionen, sowohl materieller Art als auch in Bezug auf Wissen, den Umgang mit sowie die Verteilung von Gewinnen, Kosten und Verlusten. Das Management braucht die Überzeugung, dass der Ertrag der Kooperation langfristig zu sehen ist. Eine kurzfristige Gewinnorientierung verletzt den Kern von Kooperation, insbesondere wenn diese den Kooperationspartnern zum Nachteil gereicht.

5. Ein kooperatives Steuerungssystem einrichten

Kooperationen brauchen ein gemeinsam kreierte und getragene Steuerungssystem. Diese Funktion ist notwendigerweise von einer Gruppe wahrzunehmen, mindestens jedoch von zwei Personen. Die Aufgaben dieser Gruppe sind klar umrissen: Gemeinsam Ziele zu definieren und Spielregeln zu vereinbaren, die notwendigen Entscheidungen zu treffen, den Prozess zu steuern und strategische Reflexion zu gewährleisten.

Die Leistungsfähigkeit der Steuerungsinstanz lebt von einer offenen und vertrauensvollen Kommunikation – davon, dass sowohl die Möglichkeiten als auch die Limitierungen der jeweils anderen Berücksichtigung finden, und davon, dass nicht nur Sachargumente ausgetauscht werden, sondern auch Gefühle in den Verhandlungen Platz haben. Diese kollegialen Systeme, die ja in aller Regel von Führungskräften der beteiligten Organisationen wahrgenommen werden, haben auch hohe symbolische und kulturbildende Kraft für das gesamte kooperative Unternehmen.

Große Bedeutung für die Leistungsfähigkeit des Kooperationsystems haben die erforderlichen Rückbindungen an Führung und Management der Partnerorganisationen. Wenn die stärker verbindliche Kooperationsform des Leistungsverbundes entwi-

ckelt werden soll, bedarf es zusätzlich einer direkten kooperativen Steuerungs- und Entscheidungsinstanz zwischen den Top-Führungskräften der beteiligten Organisationen. Gleichzeitig spricht vieles dagegen, alle Steuerungsleistungen und damit verbundenen Kommunikations- und Entscheidungslasten nur bei den Top-Leuten anzusiedeln – nicht nur wegen begrenzter zeitlicher und fachlicher Ressourcen, sondern auch weil die Einrichtung eines breiter aufgestellten Steuerungssystems die Möglichkeit bietet, andere Führungsebenen von Beginn an in die Ausgestaltung des Kooperationsystems einzubeziehen.

Steuerungssysteme von Kooperationen und Netzwerken unterscheiden sich deutlich von jenen, die uns aus herkömmlichen Organisationen bekannt sind:

- Führung und Macht sind in stärkerem Maß horizontal verteilt,
- Das Commitment für das System bleibt immer ein Stück fraglich.
- Autonomiestreben und Eigensinn der beteiligten Organisationen schaffen mitunter prekäre Ausgangslagen für Verhandlungen.
- Entscheidungen können nicht nur in Präsenz getroffen werden.

Tom Cummings bezeichnet solche Steuerungssysteme als „Transorganisational Systems“; sie stellen im Kern „unterorganisierte Sozialstrukturen“ dar, die gerade in der Anfangsphase Schwierigkeiten haben, Entscheidungen zu treffen, da noch nicht auf gemeinsam erarbeitete Prämissen aufgebaut werden kann (vgl. Cummings 1984). Wir meinen mit Cummings, dass die Bildung von Steuerungsprozessen deshalb die Basis einer Kooperationsentwicklung ist.

6. Die Kooperation managen – den „Server im Netz“ betreiben

Die Unterscheidung von Leadership und Management, die John P. Kotter trifft, ist auch für Kooperationen sehr nützlich (vgl. Kotter 1996). Nach Kotter ist es Aufgabe von Leadership (Führung), Organisationen zu entwerfen und aufzubauen oder sie in späteren Phasen der Entwicklung an veränderte Bedingungen

anzupassen. Es geht darum, Ziele und Visionen zu definieren, zukunftsorientierte Programme auszurichten, die erforderlichen Kooperationen und Beteiligungen zu etablieren sowie für Motivation zu sorgen.

Das Management wiederum hat die Aufgaben zu planen und zu budgetieren, die Projekte durch die Anwendung von Methoden und Instrumenten in die Umsetzung zu bringen, die Implementierung zu unterstützen und – im Sinn eines Controlling – die Ergebnisse und Problemlagen aufzuarbeiten und rückzuspiegeln.

Für Netzwerke und Leistungsverbände von Organisationen sehen wir auf Grund der speziellen Steuerungskonstellationen einen besonderen Bedarf an professionellem Management, da die Leadership-Konstellationen im Vergleich zu Einzelorganisationen eher fragil sind:

- Sie sind häufig in Form gremialer Strukturen mit verteilten Verantwortlichkeiten etabliert, was für Prozesse der Entscheidungsfindung einen doch beträchtlichen Abstimmungsbedarf mit sich bringt.
- Die verantwortlichen Rollen sind häufig zeitlich befristet besetzt, neue Entscheidungsträger müssen sich immer wieder in die Materie einarbeiten, Kontinuität zu gewinnen ist schwierig.
- Verantwortungsträgerinnen sind vielfach ehrenamtlich oder begrenzt finanziell abgegolten im Netzwerk tätig.

Aus diesen Faktoren ergibt sich für das Management von Netzwerken ein im Vergleich zu Organisationen deutlich erhöhter Bedarf an koordinativen, Kontinuität und Stabilität erzeugenden Leistungen, sowohl das Entscheidungssystem selbst betreffend, aber insbesondere auch für die Umsetzung von Entscheidungen in der kooperativen Arbeit. Netzwerke von Organisationen bedürfen einer „Managementzentrale“, eines Knotens im Netzwerk, der nicht nur Partialinteressen vertritt, sondern eine koordinierte Funktion für das gesamte Unterfangen übernimmt. Aufgabe dieser Einheit ist die Erbringung von Koordinationsleistungen für die Aufrechterhaltung der organisierenden Strukturen und der verschiedenen Funktionen des Netzwerks, das Zur-Verfügung-Stellen von Serviceleistungen und die operative Steuerung. In solchen Koordinationszentralen

laufen die inhaltlichen, strategischen und organisatorischen Fäden zusammen, sie verfügen über einen Überblick über die Gesamtsituation und die Komplexität des Netzwerks und erkennen rechtzeitig Handlungs- und Steuerungserfordernisse.

Tabelle 5

Kernkompetenzen von Koordinationsinstitutionen von Netzwerken
Projektmanagement: Zeit- und Ressourcenplanung, Multi-Projektmanagement, Unterstützung einzelner Projektleiter
Organisationsentwicklungskompetenz: Verständnis der Entwicklungslogiken sozialer Systeme, adäquates Verständnis von Steuerungsansätzen in Netzwerkorganisationen, Management-Fähigkeit
Kommunikative Anschlussfähigkeit an Entscheidungsträgerinnen im Netzwerk, an „gewöhnliche“ Netzwerkpartner, gegenüber externen Auftraggebern und Interessengruppen
Verständnis von Community Building: Rollengestaltung, Design von Meetings, Projekten und Aktivitäten zur Erhöhung der Involvierung der „Community“
Produktive Gestaltung von Kommunikationssituationen: Vorbereitung, Dokumentation, Nachbereitung von Meetings, Arbeitstreffen, Großveranstaltungen
Kompetenz in Aufbau und Wartung virtueller Kommunikationsformen: Homepages, e-Tools für Arbeitsgruppen, Verbindung von face-to-face und virtuellen Formen
Controlling von Netzwerkaktivitäten, Durchführung und Auswertung von Erhebungen
Fachliche Anschlussfähigkeit gegenüber dem Feld, in dem das Netzwerk tätig ist, um realistische Schritte setzen zu können und gegenüber den fachlichen Expertinnen glaubwürdig zu sein

Das Netzwerkmanagement liefert jene Inputs, die sich stabilisierend auf das soziale System auswirken und in Betrieben von Stabstellen und vom mittleren Management erbracht werden müssen. Es geht dabei um die Unterstützung der Gesamtorganisation und die Befähigung ihrer Mitglieder, die für das Netzwerk erforderlichen Kommunikations- und Entscheidungsprozesse produktiv zu gestalten, sowie um die Koordination und Unterstützung der Arbeitsebene bei konkreten Programmen,

Projekten und Aufgaben, die durch die unterschiedlichen Teams erbracht werden. Gleichzeitig empfiehlt sich ein strategisch behutsamer Umgang mit den eigenen Aktivitäten, um zwar die Unterstützungsleistungen zu erbringen, aber nicht die Aufgaben für das Netzwerk selbst durchzuführen – eine Grenze, die fließend ist. Über welche Kompetenzen ein solches Koordinationszentrum verfügen sollte, haben wir in Tabelle 5 zusammengestellt.

Die Rollenträger auf der operativen Ebene brauchen Auftrag, Freiraum und ausreichende Akzeptanz. Sie brauchen ein klares Mandat und, mehr noch als in einem Projekt, einen selbstständigen Handlungsspielraum als Mitglieder des Kooperationsystems. Der notwendige Freiraum muss auch organisatorisch intern durch strategische Orientierungen und eine vertrauensvolle Beziehung zu den Auftraggebern abgestützt werden; Vertrauen, dass Vertreter der Organisation die Belange des jeweiligen Heimatsystems mitdenken, ohne als direkte Interessenvertreterinnen zu agieren. Die strategische Prioritätensetzung der Organisation auf Kooperation liefert dafür die notwendige Grundlage.

7. Die internen Voraussetzungen für Kooperation schaffen

Kooperationsfähigkeit ist zuallererst eine interne Leistung der beteiligten Systeme. Sie ist Voraussetzung der Kooperation und wird gleichzeitig durch sie stimuliert. Leistungsverbünde brauchen dabei eine engere Koppelung an die beteiligten Organisationen als Netzwerke, denn die wechselseitigen Verpflichtungen und die Investitionen der Partner sind deutlich höher.

Je enger die Kooperation entlang der Kerngeschäftsthemen errichtet wird, umso riskanter werden „kreative Entwürfe“, umso stärker bedarf es der Unterstützung durch das Top-Management und umso wacher und kritischer wird dessen Blick auf die Kooperation ausfallen. Für die loserer Spielarten der Netzwerke empfiehlt es sich, dass das Top-Management als Initiator fungiert oder als Pate oder Mentor für die Vernetzung auftritt. Da ein Mitwirken in Netzwerken in der Regel für die beteiligten Organisationen weniger konsequenzenreich ist und die erwartete

ten Veränderungserfordernisse auf der Innenseite der Organisation eher begrenzt bleiben, braucht es tendenziell weniger direkte Präsenz des Top-Managements als in Leistungsverbänden.

Die Erfolgchancen und die Handlungsfähigkeit des Leistungsverbundes hängen sehr stark von der internen Verankerung des Vorhabens in den beteiligten Organisationen ab. Dazu braucht es das aktive Engagement von wichtigen Akteuren, entsprechende Beschlüsse und eine passende Repräsentanz im Verbund. Die Funktionen und Rollen, die innerhalb der Kooperation wahrzunehmen sind, müssen definiert werden, ebenso die notwendigen Gremien innerhalb der beteiligten Organisationen. Diese Fragen zu klären ist Teil der Kooperationsarbeit; um sie sachlich befriedigend und mit Chance auf Akzeptanz klären zu können, braucht es eine Kooperationsstruktur. Den Weg aus dieser Paradoxie kann eine Kick-off-Veranstaltung, ein Vorbereitungsmeeting weisen, in dem diese systembildenden Fragen beantwortet werden können. Eine zu rasche Festlegung läuft Gefahr, dysfunktionale Strukturen zu verfestigen. Die Kooperationsfähigkeit von Organisationen ist zunächst eine Eigenleistung des Systems, das die internen Voraussetzungen in ausreichendem Maß erfüllt. Was dazu jeweils konkret notwendig ist, muss im Rahmen der Kooperation definiert werden und ist eben nicht nur interne Sache der Partner, da die internen Leistungen auch Auswirkungen auf die gemeinsame Unternehmung haben. An den internen Entscheidungen und Verhandlungen lässt sich auch der Kooperationswille ablesen. Eine ausreichende und beobachtbare organisationsinterne Unterstützung ist eine wesentliche Grundlage für das Vertrauensverhältnis der Partnerorganisationen zueinander.

Der partielle Verzicht auf Konkurrenz sowie die Erwartungen und Prioritäten in Bezug auf den Leistungsverbund werden nur dann konfliktfrei umgesetzt werden können, wenn sie Ergebnis strategischer Entscheidungen sind. Strategiefähigkeit ist eine wichtige Dimension der Kooperationsfähigkeit eines Betriebes, da die Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz eine strategische Disziplin der Akteure erfordert. Diese strategische Ausrichtung und der damit verbundene Sinn der Kooperation müssen auch den nicht unmittelbar beteiligten Mitarbeitern kommuniziert werden.

Die Organisation braucht Offenheit für die Rückwirkungen aus der Kooperation auf den Routinebetrieb. Gerade wenn die Kooperation erfolgreich ist, wird sie auch andere Bereiche berühren (können). Die Arbeitserfahrungen und Ergebnisse werden sicherlich mit anderen Teilen der Organisation verglichen. Die neu geschaffenen Leistungsprozesse können modellbildend oder abschreckend wirken. Die Supportbereiche müssen sich auf die Anforderungen aus dem Kooperationssystem einstellen. Auf der Ebene des Personalmanagements ist mit Doppelzuordnungen und Personaltransfers zu rechnen. Gerade am Umgang mit den Personen und der betrieblichen Zuordnung werden die fließenden Grenzen zwischen Kooperation und Neugründung einer Organisation sichtbar.

Um diese Rückwirkungen zu bearbeiten bedarf es einer Kommunikationsarchitektur, die darauf ausgerichtet ist, die Ereignisse und Prozesse in der Kooperation an die Kommunikation im Stammbetrieb anzuschließen. Die Erfahrungen und Ergebnisse der Kooperation sind zu beobachten und auszuwerten, mögliche Auswirkungen auf die Kernorganisation sind zu antizipieren und die betroffenen Organisationseinheiten darauf einzustellen. Die Bilanz zwischen Aufwand und Nutzen ist im Blick zu behalten und zu kommunizieren.

Als kooperationsfähig werden sich so gesehen Organisationen erweisen, die auch im Innenverhältnis flexibel, lernfähig und experimentierfreudig sind; gleichzeitig werden über solche Organisationen auch Lernanstöße ins System importiert. Darin dürfte – neben dem unmittelbar messbaren Nutzen – der Vorteil solcher Engagements in Leistungsverbänden und Netzwerken liegen. Da die Beteiligung an solchen Zwischensystemen vor allem in Netzwerken mittlerweile keine Seltenheit mehr ist, braucht es so etwas wie ein Portfolio-Management für die Kooperationen, an denen ein Betrieb beteiligt ist (Odenthal/Säubert/Weishaar 2002). Wer kann das überblicken? Wer ist im Betrieb dafür verantwortlich? Die diesbezüglichen Managementleistungen werden zu einer spezialisierten Aufgabe, die explizit und stabil in professionellen Rollen zu verankern ist. Was in Wirtschaftsbetrieben als „Business-Development“, „Beteiligungsmangement“ oder „Alliance-Management“ verankert ist, ist in Einrichtungen, die Public Goods erbringen, oder in öf-

fentlichen Organisationen kaum entsprechend ausdifferenziert. Die Kooperationsfähigkeit von Organisationen wird aber immer mehr zu einem Vorteil, für öffentliche Einrichtungen auch zu einem Erfordernis, die Etablierung entsprechender professioneller Rollen zu einer Zukunftsaufgabe.

Die einzelne Organisation als Teil des Netzwerks und als dessen Gegenüber

Erfahrungen zeigen, dass Netzwerke zu Beginn sehr stark von Einzelpersonen, von Pionierinnen und Experten getrieben sind, die Visionen haben und diese über Organisationsgrenzen hinweg umsetzen wollen. Sobald sich aber Organisationen – und nicht Einzelpersonen – an Netzwerken beteiligen sollen, gilt häufig: Das in Aussicht gestellte Netzwerken bringt nicht nur Euphorie, sondern häufig auch Unsicherheiten und Ängste (bei einzelnen Beteiligengruppen) mit sich. Was geschieht mit uns, wenn wir da wirklich einsteigen? Wie sehr können uns das Netzwerk, die damit einhergehenden Verbindlichkeiten oder auch die sichtbare Verbindung mit anderen Partnern schaden? Was wird alles anders werden? Was müssen wir dann aufgeben? Sehen wir uns als stark genug für das Eingehen von Partnerschaften, insbesondere wenn andere Organisationen im Netzwerk größer sind? Sind wir gerüstet, um in den möglicherweise entstehenden Konkurrenzsituationen zu bestehen?

Für Organisationen können Kooperationen schnell zur Störungen werden. Sehr häufig tauchen Spannungsfelder zwischen Bereichen auf, die kooperieren, und solchen, die es nicht tun, denn Kooperation bedeutet immer auch die Hereinnahme des „Anderen“ in die Organisation. Damit ergeben sich potenziell Konfliktfelder. Es kann zur Irritation der internen Regeln für Abläufe kommen, der Bedarf nach Entscheidungen kann auftauchen, für die es noch keinen Ort gibt, Personen stellen unbequeme Fragen wie „Welche Sicht soll ich dort vertreten?“ oder kommen von Meetings, deren Sinn und Ergebnis zunächst unverständlich bleiben.

Diese Prozesse in der Organisation bearbeitbar zu machen ist eine Kernaufgabe für das Management in der Herstellung der Netzwerkfähigkeit der Organisation (siehe Tabelle 6). Es bedarf eines organisationsinternen Kontraktes, in dem die wichtigsten

Player Risiken und Chancen der Kooperation sowie Bedingungen für eine Beteiligung erarbeiten, und es gilt organisationsintern Verfahren und Entscheidungsgrundlagen zu entwickeln und aufzubauen, die dem Engagement im Netzwerk Orientierung geben.

Nicht zuletzt scheitern Netzwerke häufig auf Grund der zu geringen Kooperationsfähigkeit der beteiligten Organisationen, die im Extremfall – der allerdings nicht selten ist – nur durch das Engagement von Einzelpersonen und wenig abgesichert durch interne Regelungen realisiert wird.

Wie eine Organisation sich an einem Netzwerk beteiligt, hängt sehr stark von den etablierten internen Entscheidungsstrukturen und Arbeitskulturen ab. Die managementbezogene Verankerung des Netzwerks in der Organisation, die Art und Weise, wie entsprechende Entscheidungen getroffen werden, und insbesondere der vom Management durch Worte und Taten kommunizierte Stellenwert des Netzwerks beeinflussen, wie die Organisation das Netzwerk tatsächlich umsetzt bzw. „lebt“. Damit ist sowohl das Engagement der Organisation im Netzwerk-System als auch die Innenseite der Kooperation in der Organisation gemeint.

Odenthal/Säubert/Weishaar (2002) schlagen eine Systematik vor, wie Partnerschaften in Kooperationen und Netzwerken aus der Sicht der beteiligten Organisation geplant und gesteuert werden können. Einige zentrale Fragen, die sich eine Organisation dabei stellen kann, sind:

- Welchen Sinn macht die Kooperation für unsere Organisation?
- Wie suche ich die richtigen Partner?
- Wie kann ich die Kooperationen, an denen wir beteiligt sind, beobachten?
- Wie schaffe ich intern die erforderlichen Kapazitäten und Rollen?
- Wie kann die Kooperation in die Organisationssteuerung eingeführt werden?
- Wie kann ich meine Interessen gut durchsetzen?

Für viele Organisationen ergibt sich auch der Widerspruch, dass sich Kooperationen in einzelnen Bereichen oder Projekten er-

geben und mit denselben Partnern Konkurrenzsituationen in anderen. Die Fähigkeit des raschen Umschaltens der Modi Kooperation und Konkurrenz ist die Nagelprobe für die Netzwerkfähigkeit einer Organisation.

Tabelle 6

Merkmale der Netzwerkfähigkeit von Organisationen
Das Warum, der „Case for Action“ für die Beteiligung am Netzwerk, ist ausreichend klar definiert und kommuniziert.
Erfolgsentscheidende Personen sind hoch kooperationsfähig.
Professionelle Rollen für die Personen, die die Organisation im Netzwerk vertreten, sind ausreichend ausgestaltet und gut besetzt.
Die Anschlüsse an interne Entscheidungen und Strategien im Sinn des „Agenda Setting“ sind sichergestellt.
Eine gewisse Irritierbarkeit der Organisation gegenüber den Einflüssen aus dem Netzwerk ist vorhanden („es macht Unterschiede“), Offenheit im Hinblick auf Rückkoppelungen.
Eine Geübtheit, aber auch Gelassenheit in der Strategiearbeit ist von Vorteil.
Es sind mehrere Kontaktpunkte nach außen zugelassen.
Ein Überblick über die bestehenden Kooperationen und Netzwerk-Beteiligung bzw. eine strategische Steuerung derselben ordnen das Engagement.

8. Übergreifende Teamarbeit betreiben

Kooperationen können gar nicht früh genug damit beginnen, Teams einzusetzen und in Teamarbeit zu investieren. Denn in Teams wird es für den Einzelnen leichter, sich strukturell aus der Logik der Herkunftsorganisationen zu lösen, und die ungewohnten sozialen Konstellationen ermöglichen eine Identifikation mit den Aufgabenstellungen der Kooperation.

Die Art und Weise, wie in der Kooperation gearbeitet wird, welche konkreten Arbeitsbeziehungen entstehen, wie die Ergebnisse der Arbeit mit Entscheidungen zusammengeführt werden, bestimmt die Produktivität entscheidend mit. Da die Arbeit in Kooperationen und für Netzwerke sehr häufig zusätzlich zu

bestehenden Arbeitsaufgaben und nicht selten außerhalb der Arbeitszeit erledigt wird, sind sinnstiftende Erlebnisse hier besonders wichtig. Sie entscheiden über die Bereitschaft zu Investitionen und zum Engagement Einzelner und – über die Personen vermittelt – auch über die Bereitschaft von Organisationen. Auf diese Weise gelingt es dem Netz-Werken, mehr zu erreichen, als es die Summe seiner Mitglieder könnte.

Besonders für lose gekoppelte Systeme gilt Teamarbeit als ein wichtiges Bindemittel (vgl. Weick 1985), denn sie ermöglicht dem Einzelnen jene verdichteten Interaktionen, die er braucht, um Sinn zu erfahren und einen Bezug zum gesamten Unterfangen herzustellen. Aktuell zeigt sich mit der Beschleunigung von Prozessen der Dezentralisierung in vielen Organisationen ein neuer Bedarf an Teamarbeit. Diese ermöglicht die Einheit einer differenzierten Organisation als ein Ergebnis der Bewältigung von Unterschieden und nicht als deren Nivellierung zu verstehen. Die Kraft von Teams ist es gerade, diese Unterschiede deutlich zum Ausdruck zu bringen und gleichzeitig einer Bearbeitung zuführen zu können (Buchinger/Schober 2006).

Insbesondere für Netzwerke zeigt sich: Teams können – entlang von Unterschieden aufgestellt – diese konstruktiv bearbeiten. Da sie in der Regel gerade nicht mit detaillierten Vorgaben oder institutionell definierten Rollenverteilungen ausgestattet sind, müssen sie ihre Zielrichtung und Arbeitsfähigkeit immer wieder selbst herstellen. Durch diese aus Reflexionsprozessen entstehenden Muster wird jener „spirit of collaboration“, jene „Kultur“ geschaffen, die Kooperationen benötigen, um Neues zu erzeugen (vgl. Huxham/Vangen 2003a).

Das Bauprinzip lautet daher: möglichst viele wichtige Funktionen eines Netzwerks oder eines Leistungsverbundes durch organisationsübergreifende Teams zu organisieren – Steuerungs- und Managementteams, Arbeitsteams in den Leistungsprozessen, Design-Teams zur Vorbereitung von Veranstaltungen.

9. Die unterschiedliche Logik von Kooperation und Politik berücksichtigen

Kooperationen und Netzwerke im Bereich der Public Goods sind nicht ohne eine Einbindung der öffentlichen Verwaltung

oder politischer Entscheidungsträgerinnen denkbar. Gerade Public Policy- und Innovationsnetzwerke sind für die öffentliche Verwaltung besonders interessant; sie wird sich deshalb stärker und direkter involvieren, indem sie nicht nur entsprechende Ressourcen vergibt, sondern sich auch in der Steuerung engagiert, Einsitz in Gremien wahrnimmt und bei Veranstaltungen auftritt.

In der Vernetzung von Leistungs- bzw. Supportprozessen allerdings wird ihr direktes Engagement weniger bedeutsam und z.T. von den Akteuren auch kontraproduktiv, als Einmischung in die eigene Praxis erlebt. Hier empfehlen sich kontextbezogene Steuerungsmaßnahmen durch das Stiften von Anreizen, die erforderliche bzw. wünschenswerte Vernetzungen wahrscheinlicher machen. Wenngleich Vorgaben in der Ressourcensteuerung durch Instrumente wie Finanzierungsgrundlagen (z.B. Vergabe von Projektmitteln an Kooperationen) und Leistungsverträge (z.B. Vergabe von Leistungen an Verbünde) überzeugende Motivatoren sind, können nachhaltig wirksame Kooperationen damit nur angeschoben werden. Es ist beobachtbar, dass solche Kooperationen beim Wegfall der Finanzierungsgrundlagen hochgradig irritiert werden und oft zu Ende sind.

Stärker kontextbezogene Interventionen wären etwa: Vergabe von Projekten zur Netzwerk-Koordinierung, Mittel für den Aufbau von Kooperationen, Unterstützung bei Moderationen, Qualifizierungen für Personen in Kooperationen und Netzwerken sowie Finanzierung kooperationsfördernder Aktivitäten wie Konferenzen und Kommunikationsplattformen.

Wenn Entscheidungsträgerinnen der öffentlichen Verwaltung auf Kooperation und Vernetzung setzen, droht eine oft unterschätzte Rollenveränderung gegenüber den traditionellen Zuschreibungen zwischen Leistungsträgern und öffentlichen Einrichtungen: Obwohl sie häufig als Auftraggeber oder Finanzier fungieren – ein gewohntes und eingespieltes Muster –, sind sie in vielen Netzwerken auch Partner und ein Spieler von mehreren. Sie sind nicht mehr außerhalb des Netzwerks, sie entwickeln sich mit – und damit ebenso ihr Bedarf an Inputs und Interventionen. Die mit steigendem Engagement im Netzwerk einhergehende wachsende Rollenkomplexität gegenüber den traditionellen Arbeitsteilungen erfordert ein anspruchsvolles

volles Rollenmanagement für Entscheidungsträger in Verwaltung und Politik, die sich auf das Netz-Werke einlassen wollen, und wird zu einer kommunikativ höchst anspruchsvollen Gratwanderung. So müssen die Entscheidungsträgerinnen gleichzeitig die Rolle des Finanziers und des Partners, des Auftraggebers und des Mitwirkenden übernehmen und bereit sein, Entscheidungen im Netzwerk im Sinn eines nachhaltigen Partnerschaftsmodells miteinander – und nicht allein aus der Perspektive der Verwaltung heraus – zu treffen. Sie müssen aber auch das eigene Engagement in ihrer Organisation legitimieren und absichern, was mit erheblichem Risiko verbunden ist. Personen aus der Verwaltung, die auf Netzwerke und Kooperationen setzen, finden im eigenen Verwaltungsbereich oder Amt nicht immer positives Echo und jene Unterstützung, die für ein internes Backing ihrer Netzwerkaktivitäten erforderlich wären. Als Innovatorinnen treffen sie oft auf Unverständnis und geringe Unterstützungsbereitschaft – ein zusätzlich erschwerender Faktor für die erfolgreiche Rollengestaltung. Oder sie treffen intern auf Beeinflussungsversuche durch Bereiche und Interessengruppen, die das Vorhaben als Konkurrenz zu eigenen Strategien betrachten.

Auf der anderen Seite birgt diese Situation auch für die Vertreter der Leistungserbringer bzw. Betriebe einiges an Irritationspotenzial. Sie verlieren zunächst ein wichtiges „Außen“, das sie bisher als ein „Gegenüber“ betrachteten, gegen das sie sich entsprechend organisieren und auftreten konnten. Wenn strategische Überlegungen, Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse im Netzwerk selbst stattfinden, so wird aus diesem Gegenüber ein Miteinander, in dem Entscheidungen plötzlich mitgetragen und auch im eigenen Verantwortungsbereich vertreten werden müssen.

Trotz – oder gerade wegen – dieser Schwierigkeiten sehen wir eine entscheidungsrelevante Verankerung von Entscheidungsträgerinnen aus Verwaltung und Politik in Netzwerken und Kooperationsprojekten auch langfristig als erfolgskritisch. Die Chancen einer solchen Verankerung können zweifach betrachtet werden: Für Politik und Verwaltung ergibt sich die Möglichkeit, eine neue Steuerungsbeziehung zwischen Leistungserbringern und Entscheiderinnen zu erproben, die auf

Aushandlungsprozesse und Kommunikation zwischen unterschiedlichen Partnern abzielt. Für die Leistungserbringer ergibt sich die Chance, an politischen Entscheidungsprozessen selbst zu partizipieren und sie in diesen Aushandlungsprozessen aktiv mitzugestalten.

Um diese neue Rolle leben zu können, ist insbesondere seitens der Repräsentantinnen der politischen Entscheidungsträger bzw. der Verwaltung ein hohes Maß an Bereitschaft zur Auseinandersetzung und Aushandlung erforderlich, eine Offenheit gegenüber den Bedürfnissen und Realitäten der Leistungserbringer bei gleichzeitiger Verfolgung der Steuerungsinteressen der Politik bzw. der Verwaltung.

10. Vertrauen als Basis von Kooperation

Kooperation – verstanden als Verzicht auf Interessendurchsetzung in Erwartung eines Nutzens in der Zukunft – kann nur funktionieren, wenn darauf vertraut werden kann, dass auch der Partner auf diese Interessendurchsetzung verzichtet und in die gemeinsame Unternehmung investiert. Vertrauen aktualisiert sich im Spannungsfeld von Erwartungen und Handlungen.

Tabelle 7¹

Vertrauen ist ...	
Vertrauenshandlung	... die freiwillige Erbringung einer riskanten Vorleistung unter Verzicht auf explizite vertragliche Sicherungs- und Kontrollmaßnahmen gegen opportunistisches Verhalten ...
Vertrauenserwartung	... in der Erwartung, dass der Vertrauensnehmer motiviert ist, freiwillig auf opportunistisches Verhalten zu verzichten.

Die Vertrauende legt ihr Handeln in der Zukunft fest, ohne die Handlungsfähigkeit des Partners einzuschränken, und nimmt damit ein erhebliches Risiko auf sich. Wird das Vertrauen gebrochen, trifft sie das mit voller Wucht – oft ungebremst von Regelungen und anderen Sicherungsmaßnahmen. Das Risikopotenzial von Vertrauen liegt darin, „Zukunft zu vergegenwärtigen“.

1 Nach Ripperger 1998, S. 45

tigen und nicht etwa künftige Gegenwarten zu verwirklichen“ (Luhmann 1973, S. 13).

Ohne Vertrauen keine längerfristige Kooperation

Vertrauen hat viele Funktionen und Vorteile. Es reduziert Unsicherheit und Komplexität, es absorbiert Risiko. Vertrauen an Stelle von formalen Regeln befreit von Starre und fördert Kreativität. Es ersetzt juristische Regelungen bzw. macht sie lebendig wirksam, erleichtert Kommunikation und macht es leichter, auch schwierige Situationen zu meistern. Vertrauen hat umfassende Wirkung, es verändert Menschen, Situationen, Prioritäten und Kulturen. Seine eigentliche Bedeutung wird allerdings erst beim Mangel erkennbar: Vertrauensverlust führt jede Kooperation rasch in die Krise. Vertrauen ist kein Naturphänomen oder Schicksal, sondern eine kommunikative Erfahrung und als solche in seiner Grundlage immer wieder herzustellen.

Vertrauen ist das Ergebnis von Handlungen, die Vertrauen stiften. Für Kooperationen und Netzwerke stellt Vertrauen die Grundlage einer wirksamen Arbeitsbasis dar. Diese aufzubauen ist ein Prozess, der eine Reihe von Besonderheiten zu berücksichtigen hat. Jordan D. Lewis, der als Berater eine Reihe großer Unternehmen bei der Bildung von Allianzen und Joint Ventures begleitet hat, hat eine Systematik vorgestellt, an die wir gerne anschließen möchten (vgl. Lewis 1999).

Wie man Vertrauen gewinnt

Dafür müssen einige Ausgangsbedingungen gegeben sein. Zuerst die *richtige Partnerwahl*. *Der Partner ist der richtige für die angestrebte Kooperation. Man braucht einander wirklich*. Das gemeinsame Unternehmen macht Sinn für alle beteiligten Organisationen. Sie können ihren Eigennutzen verfolgen und dann die Energie in das gemeinsame Vorhaben einbringen. Diese verbindenden Zielsetzungen, in der Auseinandersetzung der Partner gebildet, sind aber auch in den Herkunftsorganisationen entstanden und verankert. Andere mögliche konkurrierende Zielsetzungen der Partner werden respektiert. Man folgt gemeinsam dem Modell der Koopetition, der Gleichzeitigkeit von Kooperation und Wettbewerb.

Eine wichtige Voraussetzung ist auch die Etablierung von Sicherungssystemen zur Erhaltung des Vertrauens. Dazu gehört die Verteilung der getätigten Investitionen, z.B. des eingebrachten Know-hows, des erwartbaren Benefits und des Verlustes, Transparenz in der Balance zu halten.

Die Wahrnehmung der internen Leistungen seitens der Akteure bildet ebenfalls eine wichtige Basis des Vertrauens. Setzt sich das Top-Management nachhaltig und mit Blick auf ein längerfristiges Engagement für das Vorhaben ein? Wurden die für die Kooperation wichtigen Akteure strategisch darauf eingestellt? Werden Ressourcen bereitgestellt und entsprechende Rollen und Funktionsträgerinnen vorgesehen? Die interne Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit verschafft Vertrauenswürdigkeit bei den Partnern, aber praktisch entsteht Vertrauen in der Kooperationsbeziehung der beteiligten Personen. Kooperationen leben durch Personen. Interpersonale Beziehungen auf allen Ebenen, auf der Ebene der Entscheidungsträger genauso wie in den operativen Leistungsprozessen des Verbundes, tragen die Kooperation. Dem Verhalten der Führungskräfte kommt dabei besondere modellbildende Funktion zu.

Diese Arbeits- und Entscheidungsprozesse, in denen sich das Vertrauen bilden, bestätigen und für andere nachvollziehbar zeigen kann, sind daher der Schlüssel zum Erfolg. Das Qualitätskriterium liegt dabei in einem offenen, durchlässigen Kommunikationsstil. Das meint vor allem den Wechsel zwischen lösungsorientierter Arbeit und Reflexion. Der „aufgeklärte Egoismus“ (vgl. Willke 1995) in der Kooperation braucht Verständnis für die Situation und die Beweggründe der Partner. Im Gegensatz zur marktförmigen Beziehung, in der die Verhaltensmotive des Gegenübers bestenfalls aus taktischem Kalkül interessant werden, sind Verständnis und Anteilnahme an der Situation der Kooperationspartner notwendig, um vertrauensvolle Beziehungen zu schaffen.

Die Reflexion der jeweiligen Handlungsbedingungen erfordert auch Durchlässigkeit im Sinn der Verbindung von sachlichen Dimensionen der Arbeit und involvierten Emotionen. Die Balance von sachlichem Kalkül und Emotionalität ist der Angelpunkt einer Vertrauen stiftenden Kommunikation. Emotionen müssen in der Arbeit von Steuerungsgruppen und in der Arbeit

von Teams in Leistungsprozessen Platz haben (vgl. Grossmann 2002). Insbesondere in den Steuerungssystemen, wo über die strategische Bedeutung, die Rahmenbedingungen der Kooperation, über den Fortgang der gemeinsamen Unternehmung, die Erfolge und Misserfolge sowie die Konflikte zu verhandeln ist, braucht es die Durchlässigkeit in der Kommunikation. Die bewusste Förderung von Kommunikationsprozessen, in denen Emotionen Platz haben, ist dabei eben nicht nur für die zwischenmenschlichen Beziehungen, sondern auch für die inhaltliche Seite der Arbeit von Bedeutung. Es gilt „Gefühle zum Denken zu nutzen“ (vgl. Ciompi 1997). Emotionen sind wertvolle Medien in der fachlichen Arbeit, die auf Unklarheiten und Konfliktpunkte aufmerksam machen und als Gradmesser für die Arbeitsfähigkeit der Gruppe fungieren. Die inhaltliche Auseinandersetzung ist in jedem Fall affektiv geladen. Ein durchlässiger Kommunikationsstil im Umgang mit Emotionen nimmt Druck aus der Arbeit und verschafft einen besseren Überblick, welche Konflikte der Sache und welche der emotionalen Befindlichkeit der Personen vor dem Hintergrund ihrer Interessen zuzuschreiben sind.

Im Aufbau und Management von Leistungsverbänden sind zu- meist emotional stark wirksame Fragen betroffen, vor allem wenn der Gegenstand der Kooperation dem Kerngeschäft der beteiligten Organisationen nahe ist. Die Führungskräfte, die ihre Betriebe in einen Verbund führen, können stark unter Druck geraten, denn es stellt sich die Frage, wie die eigene Organisation diesem Ziel folgt, welche Ängste dadurch ausgelöst werden, welche organisatorischen Veränderungen tatsächlich damit verbunden sind, wer daraus Vorteile ziehen und wer zu den Verlierern zählen wird. Die Win-win-Situation auf der Ebene der Organisation muss nicht für alle Mitarbeiter eine Win-Situation bedeuten. Substanzielle Kooperationen sind fast immer mit einem Musterwechsel verbunden, also mit einschneidenden Veränderungen, welche die Routine und Identität der beteiligten Systeme tangieren.

Eine offene und durchlässige Kommunikation entsteht, wenn sie als selbstverständlich eingeführt wird. Die ersten Meetings haben diesbezüglich einen prägenden Charakter. Kommunikation bildet und bestätigt sich in Konfliktsituationen. Die Art,

wie die ersten ernsthafteren Konflikte kommunikativ bewältigt werden, bestimmt wesentlich die folgenden Kommunikationssituationen. In der Steuerung der Kommunikation ist daher darauf zu achten, dass Konflikte nicht vermieden, sondern thematisiert werden, ohne sie eskalieren zu lassen.

Die ersten Konflikte treten in Kooperationen zumeist in der Arbeit an den zentralen Spielregeln auf, die der Kooperation Halt geben sollen. An Fragen wie dem Umgang mit Präsenz, der Definition des notwendigen Engagements, der Definition von Formen der Entscheidungsfindung, dem Umgang mit Information und Transparenz zeigen sich die Unterschiede, Interessenlagen, Kulturen und gewohnten Herangehensweisen und es entstehen die ersten Konflikte. Daher ist die bewusste Gestaltung dieses Prozesses der Selbstorganisation für die weitere Arbeit so entscheidend. In dieser Phase wird die passende Kommunikation eingeübt, werden Vereinbarungen getroffen, die helfen sollen, größere Konflikte zu vermeiden bzw. konstruktiv bearbeitbar zu machen.

Die Verlässlichkeit der Vertrauensbasis ist davon abhängig, auf welche Weise es gelingt, ein Vertrauen stiftende Kommunikation zu einem Kulturmerkmal der offiziellen Arbeitsorganisation im Leistungsverbund zu machen; also nicht wie häufig praktiziert, zwischen persönlich vertrauensvollen Gesprächen im informellen Bereich und einer eher formalen, wenig durchlässigen Kommunikation in den größeren Gruppen und Meetings zu trennen. Das verweist auf eine weitere Kommunikationsparadoxie, mit der ein sinnvoller Umgang zu pflegen ist. Die gute persönliche Beziehung, z.B. zwischen den Top-Führungskräften, braucht einen gewissen geschützten Rahmen und wird in der Systembildung nur dann fruchtbar, wenn das Vertrauen auch zu einer systemischen Qualität zwischen allen beteiligten Akteuren und damit auch den Organisationen gemacht werden kann.

Wege aus dem Vertrauensverlust

Größere Kooperationsvorhaben werden Vertrauenskrisen kaum vermeiden können. Die Tragfähigkeit der Kooperationsbeziehungen bewährt sich auch daran, dass sie Situationen des Vertrauensbruchs bewältigen kann. Ein Vertrauensbruch verlangt

den Neuaufbau des Vertrauens entlang der Ausgangsbedingungen für Vertrauen. Die Partner müssen sich der Grundlage der Zusammenarbeit neu versichern. Es ist zu überprüfen, ob der gegenseitige Nutzen noch vorhanden ist oder ob sich diesbezügliche Erwartungen geändert haben; ob die strategischen Ziele der Partner sich geändert haben; ob die vereinbarten Spielregeln noch stimmig sind oder der Revision bedürfen; ob die internen organisatorischen Voraussetzungen, die Kooperation erfolgreich zu praktizieren, noch gegeben sind; welche Umweltbedingungen auf dem Markt oder in der Politik das Miteinander irritiert haben.

Von großer Bedeutung für die Praxis ist, dass zumindest eine maßgebliche Person auf jeder Seite gewillt ist, verantwortlich die Initiative für den Neuaufbau zu ergreifen. Es ist darauf zu achten, die eingerichteten Strukturen nicht vorschnell aufzugeben, denn ohne etablierte Kommunikationsstrukturen fehlen die Medien, um den Weg aus der Vertrauenskrise zu suchen.

Gerade in Situationen des Vertrauensverlustes ist die Aufrechterhaltung offener Kommunikation essenziell. Bei der Suche nach dem Grund für den Vertrauensverlust ist darauf zu achten, dass Gefühle und hintergründige Vereinbarungen nicht verletzt werden. Die Gründe für den Vertrauensverlust sind gemeinsam in den Blick zu nehmen, um einer Wiederholung in der Zukunft vorzubeugen.

Der Steuerung des Kommunikationsprozesses durch externe Beraterinnen oder relativ allparteilich operierende Rollenträger ist dafür zweifellos von großem Nutzen.

11. Beratung zielgerichtet nutzen

Der Einsatz von *Organisationsberatung* ist für die Etablierung und Begleitung von Kooperationssystemen sehr funktional. In der Phase der Konstituierung kann die Unterstützung durch Externe besonders wirkungsvoll sein. Die Kooperation braucht einen als allparteilich wahrgenommenen „Dritten“, der nur dem neuen System verpflichtet ist und als Anwalt des Neuen agieren kann. Eine entsprechende Positionierung ermöglicht es auch den Promotorinnen der Kooperation, aus der strukturierenden Rolle zurückzutreten und ihre Rolle als potenzielle Partner ein-

zunehmen.. Gerade in der Gründungsphase braucht es eine Instanz, der die Autorität für die Gestaltung des Prozesses zugestanden wird und die kompetent ist, durch ein entsprechendes Design und durch Moderationsleistungen einen offenen und gleichzeitig zielgerichteten Reflexions- und Verhandlungsprozess zu ermöglichen.

Tabelle 8

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

Berater können Netzwerke beim Start und in Phasen der Strukturierung besonders wirkungsvoll unterstützen, da sie Optionen für Organisationsformen und Prozessschritte ohne einseitige Interessenbindung und mit Blick auf das Gesamtsystem anbieten können. Sie können auch in der Auswahl der zu beteiligenden Organisationen in einer Art „Due Diligence“-Phase Erhebungen und Vorgespräche durchführen und damit die Selektion möglicher Kooperationspartner unterstützen. Da sie keine Einzelinteressen im Netzwerk vertreten, können sie leichter als Anwälte des neu zu schaffenden Systems fungieren und die erforderlichen Brücken zwischen den beteiligten Organisationen bauen. Auch die Fachexpertise der Organisationsentwicklung ist hier gefragt, um bewährte und gleichzeitig auch maßgeschneiderte Strukturen und Arbeitsweisen anbieten zu können. Diese struk-

turbildende Arbeit ist eine (Dienst-)Leistung, die kontinuierlich erbracht werden muss und oft unterschätzt wird, sowohl was die fachlichen Qualitätserfordernisse als auch was den Aufwand betrifft. Die Tabelle 8 zeigt typische Einsatzfelder von Beratung in Netzwerken und Leistungsverbänden.

Die Rolle von Beraterinnen in/gegenüber Netzwerken und Kooperationsystemen sehen wir allerdings deutlich über einen moderierenden Ansatz hinausgehend. Es bedarf neben der Unterstützung bei der Gestaltung von Kommunikationssituationen und Entscheidungsprozessen auch der Allparteilichkeit, Bereitstellung von Strukturierungshilfen und Arbeitsformen sowie der fachlichen Hilfe bei der Bearbeitung der auftretenden Schwierigkeiten und Unterschiede. Um gegenüber den speziellen Anforderungen von „Transorganizational Development“-Prozessen (vgl. Cummings 1984) antwortfähig zu sein, sollten sie sich mit jenem Interventionsrepertoire vertraut machen, das bei lose gekoppelten Systemen mit größerer Wahrscheinlichkeit zum Erfolg führt. Beispiele dafür finden sich in den folgenden Abschnitten.