

# wissens

Das Magazin für Führungskräfte

# management

Titelthema 20

## Die neue ISO 9001:2015:

Wissensmanagement wird Pflicht!

Praxis Wissensmanagement 8

Die digitale Transformation:  
Vernetzte Wirtschaft, vernetzte  
Gesellschaft, vernetztes Wissen?

Dokumentation + Kommunikation 37

Causal Analytics: Wie aus  
Big Data Wissen wird

Human Resources 44

Task Forces, Joint Ventures & Projekte:  
Kooperationen als neue Art  
der Zusammenarbeit

IT-Systeme 48

Wissen, das sich selbst verwaltet?

**4. Wissensmanagement-Tage Krems**  
21. & 22. April 2015  
Jetzt anmelden: [www.wima-krems.at](http://www.wima-krems.at)



Susanne Ehmer, Stephan Kasperczyk

## Task Forces, Joint Ventures & Projekte: Kooperationen als neue Art der Zusammenarbeit

**Kooperationen sind die Antwort auf eine sich funktional immer stärker differenzierende Gesellschaft – die Kraft wird aus dem Nebeneinander geschöpft, dem Verbunden ohne unterworfen zu sein. Denn unsere Arbeitswelt wird in zunehmendem Maße geprägt von immer flacheren Hierarchien mit zunehmender Leitungsspanne. Komplexe Aufgabenstellungen erfordern interdisziplinäre, häufig auch interkulturelle Zusammenarbeit in Task Forces, Joint Ventures oder Projekten.**

Regelmäßig versagen die bisherigen linearen Koordinationsmechanismen, wenn es darum geht, diese hierarchiearmen, aber hoch komplexen Zusammenarbeitsformen zu steuern. Es braucht dringend neue Denkmodelle, um solche komplexen sozialen Systeme zu lenken und zielgerichtet zu beeinflussen. Auf der Suche nach Ansätzen dafür stellen Organisationen ihr Ordnungsprinzip von Hierarchie auf Heterarchie, von vertikalem Durchgriff auf horizontale Koordination um. Für diese Form postheroischen Managements hat sich der Begriff der lateralen Führung etabliert. Diese Form der Koordination in Kooperationen ermöglicht Systemen etwas zu erreichen, was sie alleine nicht schaffen würden. Ausgangspunkt sind die Nutzenkalküle der Beteiligten: Wenn ich etwas zurückbekomme, dann bin ich bereit, etwas zu investieren. Somit handelt es sich um eine horizontale, vertrauensbasierte Beziehung, bei welcher die klassische Über-/Unterordnung fehlt. Die Beteiligten müssen sich auf einen offenen, riskanten Prozess einlassen, bereit sein zu vertrauen und damit in eine unsichere Zukunft zu investieren.

### → Kooperationen entwickeln

Kooperation dient nicht nur der Kosteneinsparung oder der optimierten Nutzung von Ressourcen. Sie nutzt die Vielfalt von Perspektiven, Disziplinen oder Generationen. Ferner erhöhen sich die Kreativität und das Engagement. Zwischen den Partnern entstehen neuartige Kombinationen von Wertschöpfungsaktivitäten.

Die Wahl der Kooperationsform ist ein erster wichtiger Schritt. Was ist für das jeweilige Kooperationsanliegen die passende

Form? Worauf kommt es an? Bei den Fragen der Anzahl und Heterogenität der Partner, der Flexibilität, des Formalisierungsgrads und Zeithorizonts, der Werte, Nähe und der Macht kann man sich an zwei Prinzipien orientieren: der Komplementarität der Ressourcen sowie der gegenseitigen Handlungsorientierung der Partner.

Jede Kooperation ist als ein eigenständiges System zu betrachten, das sich selbst und mit eigenen Spielregeln steuert, also nicht nach den Vorgaben der jeweiligen „Heimat-“ Organisationen funktioniert. Es braucht deshalb nicht nur Organisationsentwicklung in den jeweiligen Heimatorganisationen, sondern eine ganz besondere, auf den Fortschritt der Kultur der Kooperation zielende Organisationsentwicklung. Alle Beteiligten in einer Kooperation sind eigenständige gleichwertige Partner, die jeweils, im Auftrag der Kooperation, mit ihrer entsendenden Organisation oder Abteilung in Wechselwirkung stehen, aber nicht unter unmittelbarem Einfluss (in Form von Anweisungen) der bestehenden Hierarchien. Hier gilt es, beständig auf eine gute Balance von Stabilisierung und Flexibilisierung zu achten, um sich mit und in den neuen Aufgaben bewegen zu können. Unterstützt wird dies von klar definierten Erfolgskriterien und einer wahrnehmbaren und daher in Beobachtung zu haltenden Wirksamkeit.

### → Führungsverhalten in Kooperationen: Vertrauen als Erfolgsfaktor

Führen bedeutet immer, Entscheidungen zu treffen. Dies gestaltet sich in Kooperationen ungleich schwieriger als in klassischen Organisationsformen, weil flache

Strukturen gegeben und die Interessen der Partner neben der Erfüllung des Kooperationsziels regelmäßig auf gleichzeitige Erfüllung der jeweiligen Partikular-Interessen ausgerichtet sind. Gerade wenn aus mehreren Handlungsoptionen auszuwählen ist und viele Partner beteiligt sind, entstehen typische Gewinner-Verlierer-Situationen. Daher empfiehlt sich gerade in Kooperationen die Methode des Konsensierens, die die Alternativen mit dem jeweiligen subjektiven Widerstand bewertet und somit ein Ergebnis des geringsten Gruppenwiderstands hervorbringt. Die mit großem Widerstand verbundenen Alternativen rücken in den Hintergrund, favorisiert wird das Ergebnis, bei dem die meisten am wenigsten Widerstand haben und es somit am ehesten mittragen.

Wenn es darum geht, naturgegebene Organisationsgrenzen angstfrei zu überwinden, sich von seiner „alten, mentalen Heimat“ zu verabschieden und dazu Hierarchie als vertrauensstiftender Koordinationsmechanismus ausfällt, wird es für die Beteiligten schwer, sich auf heterarchische Strukturen einzulassen. Diese stellen deutlich höhere Anforderungen an die Beteiligten, denn der wesentliche Unterschied zu herkömmlichen Steuerungssystemen liegt in der horizontalen Verteilung von Einfluss, in der Autonomie der Herkunftsorganisationen und den daher rührenden kulturellen Unterschieden in den (bisherigen und gewohnten) Arbeits- und Entscheidungsprozessen.

Sich dessen bewusst zu werden und umzustellen auf Vertrauen als gemeinsame Basis ist der erste und grundlegende Schritt.

Zu Beginn einer Kooperation herrscht unter den Beteiligten in der Regel eine

### → Leitfaden: Wie Sie Kooperationen erfolgreich gestalten

Vertrauen bildet das Fundament einer jeden erfolgreichen Kooperation. Um dieses entstehen zu lassen, sollten folgende Punkte umgesetzt werden:

- **Verständnisvolle Kommunikation etablieren:** Wenden Sie sich Ihren Partnern gezielt zu. Entfalten Sie Ihr Einfühlungsvermögen, dann werden Sie deren Handlungen und Interessen besser verstehen. Unterstützen Sie andere dabei, genauso zu agieren. So etablieren Sie Verstehen auf der Basis von Gegenseitigkeit.
- **Reduzieren Sie bedrohliche Handlungen:** Machen Sie Ihre eigenen Handlungen durchschaubar. Legen Sie Ihre Kalküle, Rationale und Zwänge offen. Dann können Ihre Partner Ihre Entscheidungen nachvollziehen und verstehen. Auf diese Weise reduzieren Sie Bedrohlichkeit ganz automatisch.
- **Vertrauen gezielt aufbauen:** Beginnen Sie mit Ihrem Vertrauen. Ich vertraue Euch – mein Misstrauen müsst Ihr Euch erst erwerben. So steigern Sie das Selbstvertrauen Ihrer Kooperationspartner. Lassen Sie Ihre Partner wichtige Funktionen übernehmen, so schreiben Sie jemandem Kompetenz nicht nur zu, sondern übertragen diese auch.

Auf der Basis dieses Vertrauens wird es gelingen, Kooperationen rasch erfolgreich werden zu lassen. Beim Aufbau und im Verlauf der Kooperation sollten folgende Punkte beachtet werden:

- **Was ist Ziel und Zweck der Kooperation?**  
 Klären Sie die strategische Intention und stiften Sie Sinn! Entwerfen Sie eine Mut-machende-Skizze der Zukunft. Legen Sie fest, welche Mitspieler es im Team dazu braucht. Rücken Sie die Leistungsfähigkeit der Kooperationspartner in den Fokus und berücksichtigen Sie Personen und ihre Beziehungen, Interessenslagen und die Emotionen.
- **Wie soll gemeinsam gearbeitet werden?**  
 Definieren Sie die relevanten Rollen und etablieren Sie funktionale, gemeinsam getragene Spielregeln. Sorgen Sie dafür, dass möglichst alle expliziten und impliziten Erwartungen deutlich transparent werden. Arbeiten Sie regelmäßig und gemeinsam an den Mindsets, den Einstellungen der Beteiligten in Bezug auf die Kooperation. Unterstützen Sie die Weiterentwicklung benötigter Kompetenzen und den Wissensaustausch intensiv, indem Sie beispielsweise von Anfang an eine „Server“-Funktion aufbauen, die als zentrale Dienstleistungs- und Kommunikationseinheit dient. Ferner ist wichtig, dass in der Kooperation auch kleine Erfolge gemeinsam gefeiert werden. Nach dem Motto: Nichts macht erfolgreicher als Erfolg!
- **Wie sollen Prozesse gesteuert und Abläufe gestaltet werden?**  
 Bauen sie gemeinsam getragene Steuerungsfunktionen auf. Trennen Sie dabei Ausführen und Entscheiden. Halten Sie achtsamen Blick auf Konfliktbewältigung, Konkurrenzfragen und eine adäquate Balance von Autonomie und Verbundenheit.
- **Entwickeln Sie gemeinsame Leistungs- und Koordinationsprozesse.**  
 Fördern Sie das Denken in Prozessen und das organisationsübergreifende Verständnis. Vor allem sollten Sie die Bereitschaft aufbauen, die entwickelten Prozesse laufend zu überprüfen und anzupassen. Investieren Sie deshalb ausreichend Zeit in die Pflege der Kooperation. Regelmäßige „Auszeiten“ unterstützen das Prozesslernen und die Vertrauensbildung. Behalten Sie die Machtverhältnisse im Auge und thematisieren Sie Veränderungen sofort. Beobachten Sie dabei fortlaufend Ihre Stakeholder und deren Interessen und handeln Sie rasch.

„gesunde“ Portion Misstrauen. Das sichert ab, beugt unangenehmen Eventualitäten vor. Die Wahrnehmung wird geschärft, die Aufmerksamkeit fokussiert. Gleichzeitig wird der Handlungsspielraum eingeschränkt. Misstrauen verursacht einen hohen Kontrollaufwand. Wer kennt das Problem nicht, dass in Krisensituation häufig das Berichtswesen intensiviert wird, anstatt sich einzulassen und zu handeln? Vertrauen dagegen unterstützt Kooperation, weil man sich auf den guten Willen und die Kompetenz des anderen verlassen kann. Damit entfällt die Notwendigkeit zur permanenten Absicherung. Es muss nicht alles genau festgelegt werden, der Kontroll-Aufwand wird reduziert. Außerdem muss nicht permanent darauf geachtet werden, eine angemessene Rückzahlung zu erhalten, weil es sich langfristig sicher rechnen wird.

### → Die Autoren



*Dr. Susanne Ehmer ist Organisationsberaterin, Dipl.-Supervisorin ÖVS und Coach seit über 25 Jahren. Bis 2010 hatte sie eine Professur für Supervision an der Ev. Hochschule Freiburg inne. Sie ist Geschäftsführende Gesellschafterin der Redmont GmbH, Member des Redmont Consulting Clusters und Lehrbeauftragte an der EH Freiburg und Universität Wien.*

✉ [ehmer@wissensmanagement.net](mailto:ehmer@wissensmanagement.net)



*Stephan Kasperczyk ist Organisationsberater, Project Management Professional (PMI), Berater und Trainer seit über 25 Jahren. Er ist Inhaber von Beratung X, Member des Redmont Consulting Clusters, Mitglied im Club Systemtheorie und Lehrbeauftragter der VWA Stuttgart und der Hochschule für Technik Stuttgart.*

✉ [kasperczyk@wissensmanagement.net](mailto:kasperczyk@wissensmanagement.net)