Nr. 11

Hans Rosenkranz

Chancen und Risiken der Kooperation

In Kooperationen werden Energien und Potentiale so koordiniert, dass die beteiligten (Sub-) Systeme insgesamt ein höheres Effizienzniveau erreichen und gleichzeitig jeder Kooperationspartner besser abschneidet, als wenn er alleine auf sich gestellt wäre.

(1) Von "Kooperation" kann z. B. die Rede sein bei Systemen wie Individuen, Familien, Gruppen einer Organisation und Unternehmen.

a. Individuen

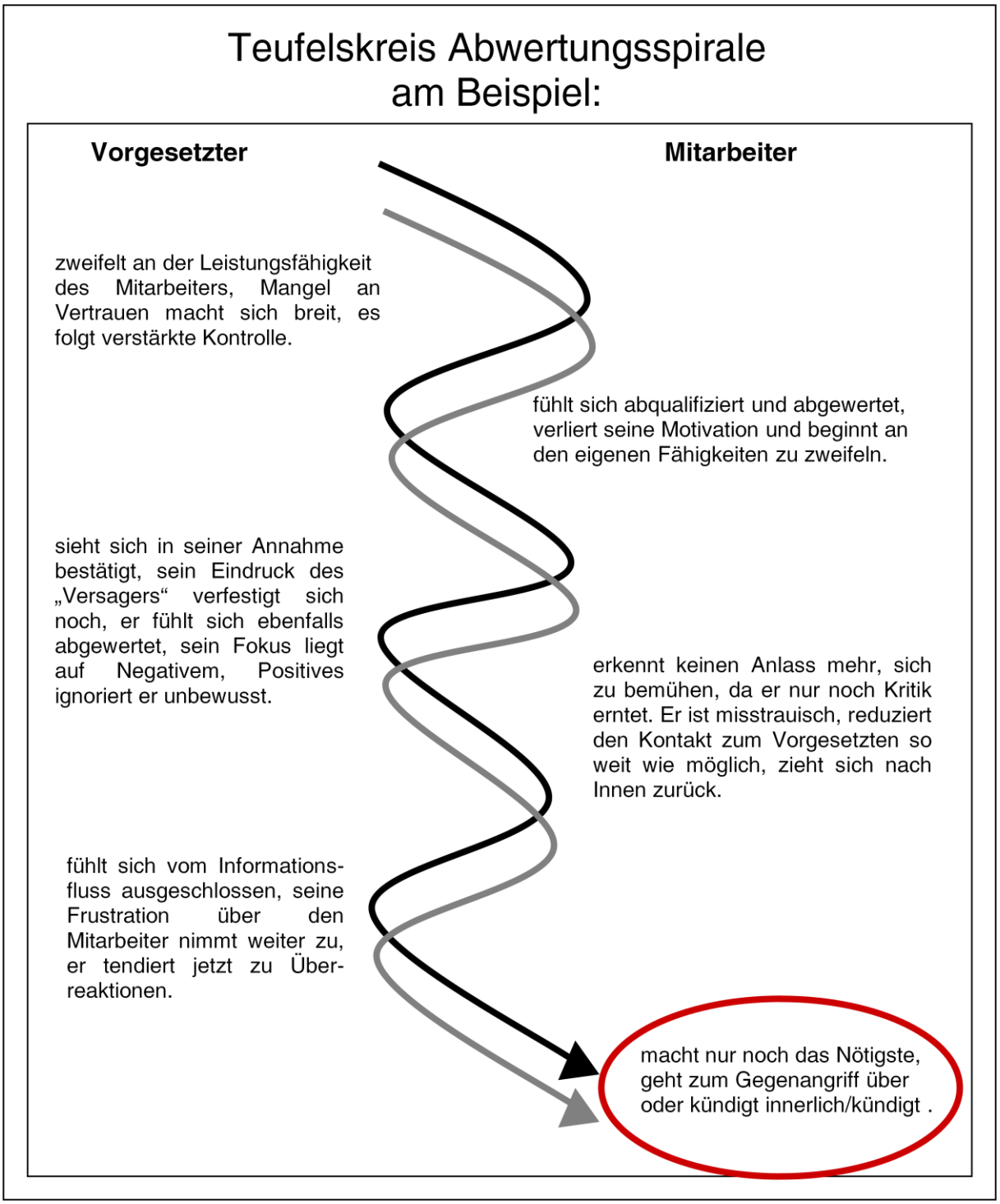
Individuen befinden sich in ständigem Bestreben, Kooperation zwischen den verschiedenen Teilen der Person, zwischen Elementen der Person, zwischen Organen der Person herzustellen.
Man kann auch von einer *Kooperation zwischen Kopf und Gefühl*, zwischen rationalem und emotionalem Anteil der Person sprechen, damit die Person als Ganzes reagieren und ihre Energien effizient einsetzen kann.
Findet diese Kooperation nicht statt wird nur ein Bruchteil der Energiereserven genutzt.

b. Familien

Das soziale Lernsystem Familie ist die Basis für die spätere Teamfähigkeit von Personen.

c. Gruppen einer Organisation

Kooperation in Gruppen und Abteilungen einer Organisation findet statt, wenn der Prozess der gegenseitigen Definition von Beziehungen bewusst gepflegt wird.
Wir bemerken häufig chaotische Kommunikation, die auf gegenseitiger Abwertung beruht und zu Abwertungsspiralen und Teufelskreisen führt.



Diese Abwertungsspiralen werden im Betrieb als schlechtes Betriebsklima und negative Unternehmenskultur wahrgenommen. Abteilungen und Teams fühlen sich in Konkurrenz zueinander, Informationen werden zurückgehalten, u. U. werden Intrigen gesponnen.

d. Unternehmen

Was für die Kooperation in Teams und Organisationen stimmt, kann auch zwischen Unternehmen gelten. Sieht man die gesamte Volkswirtschaft als ein System an, so kristallisieren sich für die einzelnen Unternehmen gemeinsame Interessen heraus, z. B.:

- Interessen der gemeinsamen Aus- und Fortbildung,
- Interessen der gemeinsamen Bewältigung der Umwelt- und Abfallproblematik, sowie
- gemeinsame Projekte zur Vermeidung übermäßiger Forschungs- und Entwicklungskosten.

Bei geeigneter Definition des Kooperationsfeldes bieten sich zählbare Vorteile für alle kooperationsbereiten Unternehmen an.

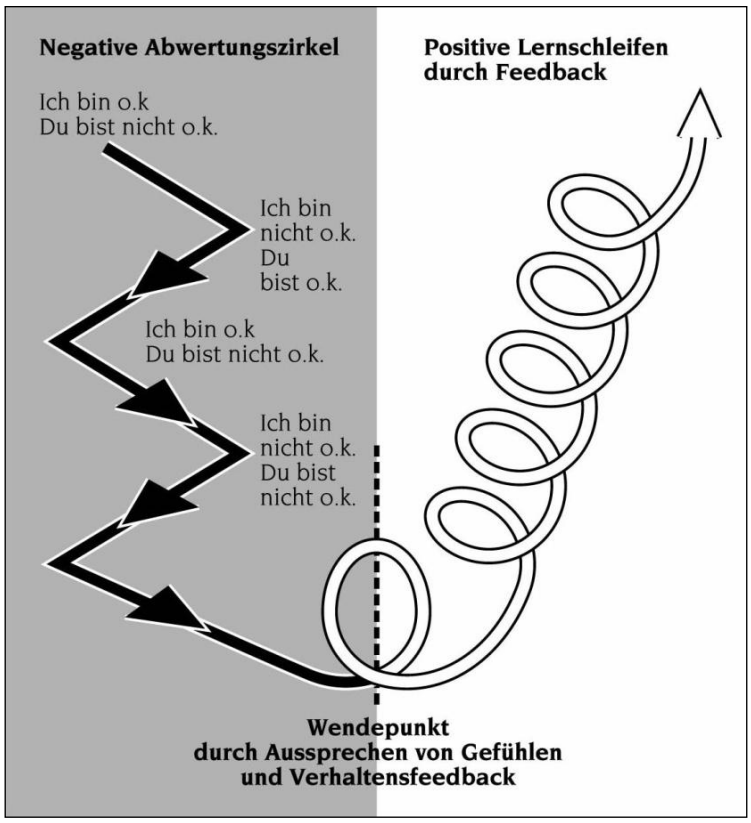
Risiken der Kooperation sind z. B. der Verlust von Wettbewerbsvorteilen, aufgrund ungewollten Know-how Transfers, sowie die Ausbeutung durch sogenannte Trittbrettfahrer, Unternehmen, die zwar Vorteile aus der Kooperation abschöpfen, aber nichts dafür leisten.

Diese Risiken sind natürlich auch bei Kooperationen zwischen Personen, im Team und auch zwischen Teams innerhalb eines Unternehmens nicht auszuschließen.

(2) Aus dem - ungeklärten - Konflikt zwischen Verstand und Gefühl, Inhalts- und Prozessebene, formaler Aufbauorganisation und Betriebsklima, Wettbewerb auf Märkten und vertrauensvoller Zusammenarbeit in bestimmten Kooperationsfeldern resultieren Effizienzverluste.

(3) Die Chancen zur Kooperation werden wahrgenommen, wenn es gelingt, durch Managemententwicklung, Team- und Organisationsentwicklung sowie auch "Inter-Organisationsentwicklung" Kommunikationsbarrieren und Konflikte zu lösen.

(4) Kleinster gemeinsamer Nenner für jede Systementwicklung ist die Umwandlung von Widerstandsenergie in Kooperationsenergie, durch die Einführung von systemadäquaten Feedbackformen. Ziel ist Offenheit und Vertrauen der Kooperationspartner.



(5) Die Kooperationsfähigkeit von Managern und Mitarbeitern kann z. B in Kommunikations- und Konflikttrainings und gruppendynamischen Seminaren durch die Förderung von sozialer Kompetenz, der Fähigkeit zuzuhören, Feedback zu geben und zu nehmen sowie nicht verletzend zu konfrontieren verbessert werden. .

(6) Die Stufen einer Systementwicklung sind:

- Die Einübung grundlegender Kommunikationsfähigkeiten als Grundlage.
- Dies schafft die Basis, Konflikte, Konfliktfelder nicht verletzend zu bearbeiten und dadurch frei zu werden für die
- Arbeit auf der Inhalts- und Fachebene, für einen Konsens bei Zielvereinbarung, für die kooperative Lösung der anstehenden Tagesprobleme sowie für die
- Umsetzung geplanter Arbeitsmaßnahmen.

Stufen der Systementwicklung

Wir haben in mehr als 20 Jahren Arbeit mit Teams und ganzen Unternehmen erfahren, dass die Aussicht auf Erfolg groß ist, wenn in den ersten Phasen der Zusammenarbeit Kommunikation und Beziehungen abgeklärt werden.

STUFE 1

Kooperation durch Kommunikation

Einigung auf Kommunikationsregeln und Einüben grundlegender Kommunikationsformen

STUFE 2

Konfliktmanagement

Beziehungsabklärung und Rollenverhandlung;
dadurch werden die positiven Energien aus Konflikten freigesetzt und die Ressourcen des Teams besser ausgeschöpft.

STUFE 3

Analyse des IST- Zustands und Planung der nächsten Schritte

Analyse: Wo stehen wir? Visions-/Zielformulierung: Wohin wollen wir?
Strategieplanung: Wie gehen wir vor?

STUFE 4

Implementierung, Vernetzung, Praxistransfer und Projektarbeit

Umsetzung von Maßnahmen und Praxistransfer unter Prozessbegleitung

Arbeit auf der Prozessebene

- Wie arbeiten wir zusammen?
- Wie kommunizieren wir?
- Wie wirken sich Gefühle und Beziehungen aus?

Arbeit auf der Inhaltsebene

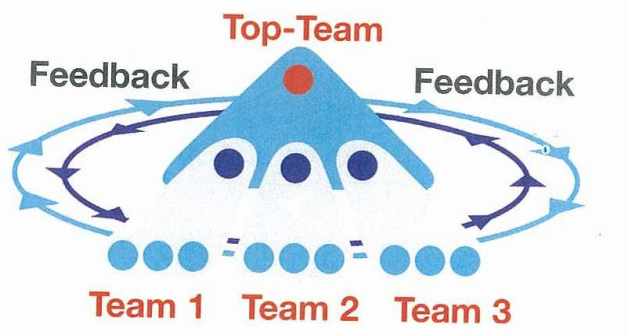
- Welche Ziele?
- Welche Strategien?
- Welche Maßnahmen?

Prozessberatung führt durch Beobachtung und Bearbeitung der anstehenden Beziehungsprobleme zu größerer Effektivität auf der inhaltlichen Ebene.
Mit wachsender Reife arbeitet das Team immer mehr **auf inhaltlich- fachlicher Ebene**.

(7) Da in unserem Verständnis von Systementwicklung die Betroffenen und ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigt werden, und sie an der Erstellung des gemeinsamen Vorgehensplanes beteiligt waren, ist die Voraussetzung für die Identifikation bei der Umsetzung gegeben. Es entsteht WIR- bzw. Teamgefühl.
Aus isolierten Einzelpersonen ist ein Team geworden, das in der Lage ist, Störungen zu bearbeiten und die Energie auf die Erreichung der gemeinsamen Ziele zu richten.

(8) Den Vorgang, kooperative Kompetenz auf die gesamte Organisation zu übertragen, nennen wir Organisationsentwicklung (OE). OE ist eine Philosophie und eine Strategie zur Förderung von Kooperation in Unternehmen. OE basiert auf dem Prinzip der Energieumwandlung. Mit den verschiedensten Techniken und Methoden aus den Sozialwissenschaften wird in einzelnen lernenden Systemen (vom Individuum zu den Teams und zu der Organisation) der Lernprozess gefördert. Grundlage und Basis dafür sind die verschiedenen Formen von Feedback, abgestellt auf die jeweiligen Systeme. Um den Kooperationsprozess organisationsweit zu fördern, ist es notwendig, die Kommunikation und den Lernprozess zwischen Teams zu fördern.

(9) Wie das beiliegende Schaubild zeigt, können wir die Organisation als vernetzte Teams betrachten. Eine wichtige Rolle dabei spielen die Teamleiter.

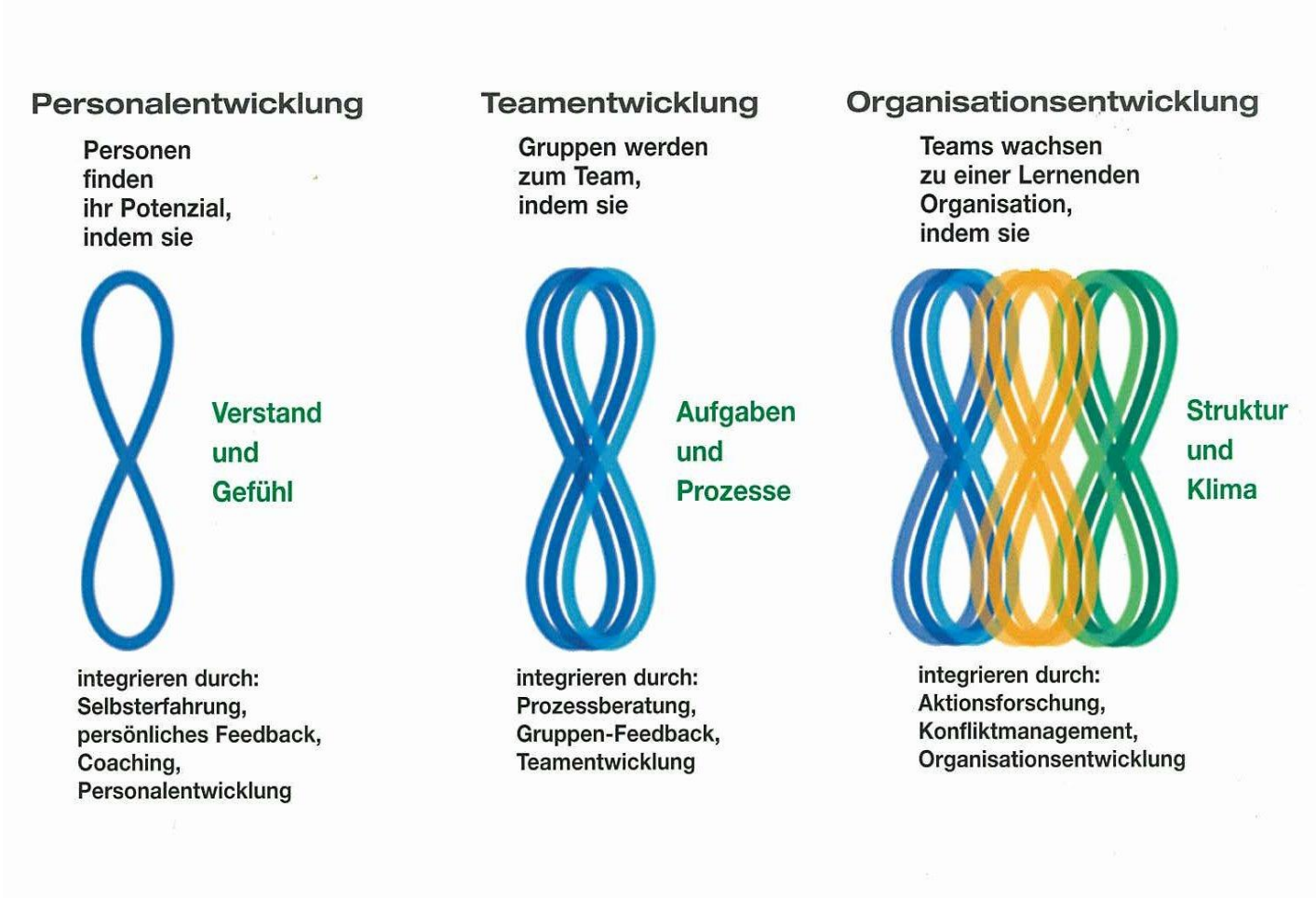


(10) Teamleiter haben Vorbildfunktion. Teammitglieder identifizieren sich mit Stil, Haltung und Auftreten der Teamleiter und übernehmen mit Lernen durch Imitation und Akzeptanz ihren Stil.

Die Teammitglieder sind Mitglieder des Top-Teams, sowie Chefs der untergeordneten Teams. Sie haben eine wichtige, verbindende Rolle bei dem Transfer von Werten, Überzeugungen, und Haltungen, die in dem Top-Team entwickelt worden sind, auf die anderen und ihre eigenen Teams und sorgen damit für die Verbreitung und Entwicklung von Unternehmenskultur.
Der Förderung von Teamleitern ist daher besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Sie haben sowohl Aufgabenrollen, d.h. Zielerreichungsfunktionen auf der Inhaltsebene als auch Erhaltungsrollen, d. h. Prozessmanagerfunktionen zur Förderung der Teamkohäsion wahrzunehmen.
Wir bieten am Institut in Spezialseminaren Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Insbesondere die Seminare Gruppendy-

namik, Teammanagement und Prozessberatung sind hierfür geeignet.

(11) Aufgabe der Unternehmensleitung muss sein, individuelle Lernprozesse, das Lernen von Teams und der gesamten Organisation zu fördern, so dass Widerstandsenergie in Kooperationsenergie umgewandelt wird. Dieses ist sowohl möglich durch Trainings als auch durch strukturelle Maßnahmen zur Schaffung eines kooperativen Rahmens.



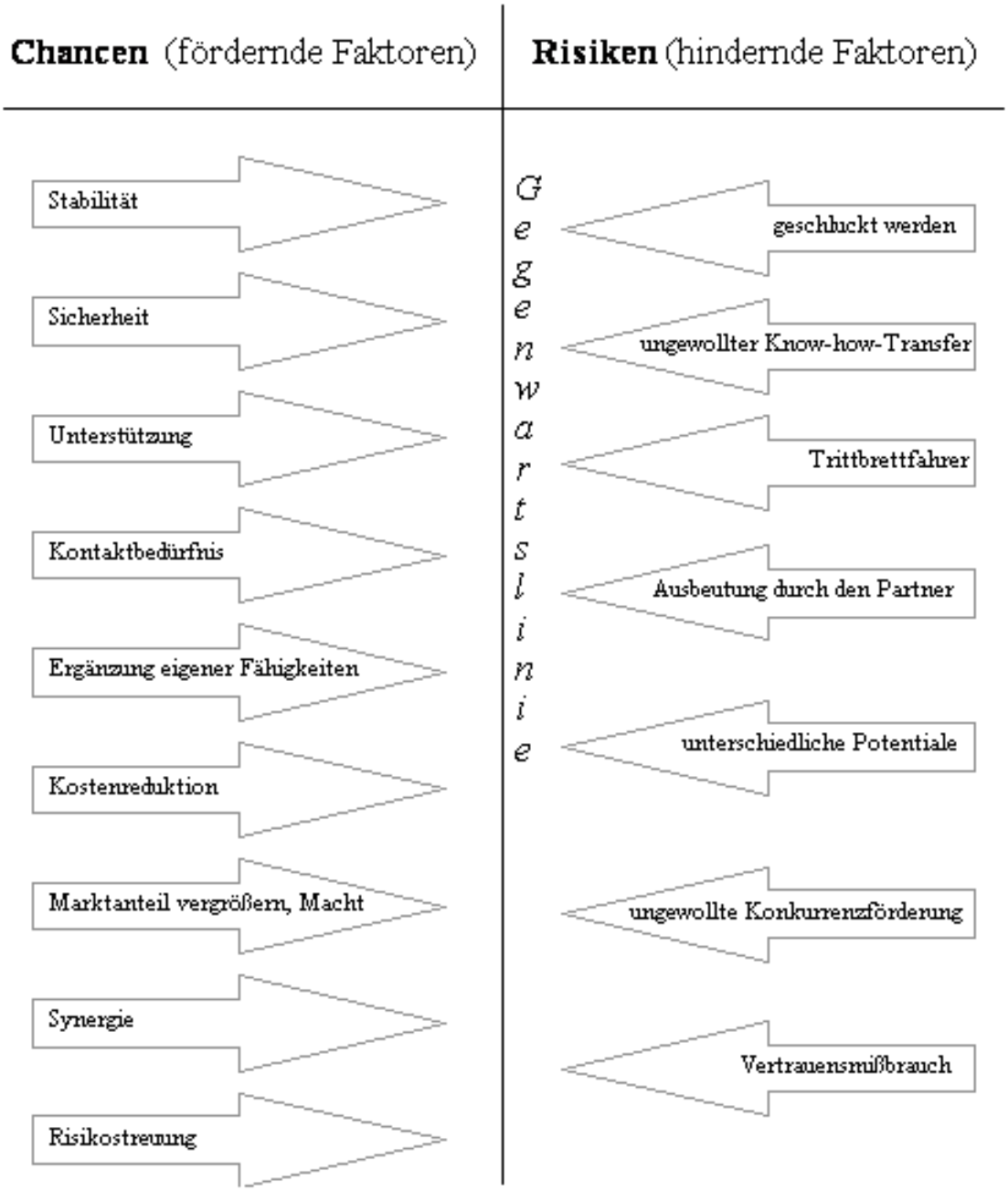
(12) Das hier skizzierte Vorgehen kann grundsätzlich auch auf die "Inter-Organisationsentwicklung" übertragen, d. h. auf die Kooperation zwischen selbständigen Unternehmen angewandt werden. Auch hier geht es in erster Linie darum, Kommunikation zu verbessern, Lernmöglichkeiten zu eröffnen und Teamgeist und Vertrauen zu fördern. Da kooperierende Unternehmen sich jedoch in einem Wettbewerbsumfeld befinden, muss jedes kooperationsinteressierte Unternehmen sich sehr sorgfältig Gedanken darüber machen, in welchen Feldern und mit welcher Intensität kooperiert werden soll.

(13) In eher konkurrenzorientierten und von wenig Vertrauen geprägten Situationen (häufig zu Beginn von Kooperationen) kommt als Strategie die sogenannte Tit for Tat ("Wie Du mir, so ich Dir")-Strategie als eine Selbstschutzstrategie zum Tragen. Diese Strategie beruht auf einer grundsätzlichen Kooperationsstrategie mit einem Vertrauensvorschuss. Wird dieser Vertrauensvorschuss enttäuscht, so wird dagegengehalten, bis der Partner merkt, dass mit seiner Strategie keine Vorteile zu erzielen sind.
Wesentlich ist dann die erneute Kooperationsbereitschaft.

(14) Dieser Prozess des "Sich-Zusammenraufens" kann unterstützt werden, indem Organisationen systematisch auf eine Kooperation vorbereitet werden. Das läuft dann so wie die vorhin skizzierte Systementwicklung auch.

(15) Fördernde und hemmende Faktoren einer Kooperation können anhand einer Kraftfeldanalyse untersucht werden. In einem T-Diagramm werden Faktoren und Argumente für und gegen eine Kooperation im IST-Zustand aufgezeichnet. Aus der Analyse ergeben sich Handlungskonsequenzen: Die Verstärkung der fördernden und die Reduzierung der hindernden Faktoren verschieben die Gegenwartslinie in die gewünschte Richtung. Ein Beispiel für eine solche Analyse im Fall der Unternehmenskooperation finden Sie auf der nächsten Seite.
Natürlich sitzt auch hier der Teufel im Detail und jedes Unternehmen wird für sich diese Faktoren zu analysieren haben.
Diese Faktoren sind Anlass für eine grundsätzliche Diskussion über Möglichkeiten einer Kooperation. Am Ende kann auch dies dazu führen, dass aus Vorbehalten neue Energie fließt, die allen Beteiligten Vorteile verschafft.

Kraftfeldanalyse



Unsere Empfehlung:
Wenn Sie mehr über Gruppendynamik und Kooperation lernen möchten, besuchen Sie unser Seminare **Gruppendynamik I** oder **Prozessberatung II**.

Artikel vom Institut Team Dr. Rosenkranz

Nr. 01 „Führung in einer werteunsicheren Gesellschaft„

Nr. 02 „Organisationsentwicklung, Teamcoaching und Prozessberatung - Wieso? Wozu? Wie?„

Nr. 03 „Konfliktmanagement"

Nr. 04 „Unser Verhaltensdrehbuch"

Nr. 05 „Gruppendynamik als Führungstraining„

Nr. 06 „Führung und Dynamik von Arbeitsgruppen in Schule und Betrieb„

Nr. 07 „Die Konfrontationsmethode zwischen Gruppen„

Nr. 08 „Was leisten Schule und Universität für die Entwicklung sozialer Kompetenz?„

Nr. 09 „Teamtraining im Rahmen der Organisationsentwicklung„

Nr. 10 „Kooperation – Eine Illusion?„

Nr. 11 „Chancen und Risiken der Kooperation"

Nr. 12 „Rückblick und Entwicklung von Training“

Nr. 13 „Studie – Untersuchung der Wirkung von Team Dr. Rosenkranz Seminaren“

Nr. 14 „Gruppendynamik – warum, wozu, wie“

Nr. 15 „Die Lernende Organisation

Bei Interesse können Sie diese Artikel auf unserer Homepage www.team-rosenkranz.de **unter der Rubrik „Service – Veröffentlichungen“ herunterladen.**

Veröffentlichungen von Dr. Hans Rosenkranz

Wie wir aus Stroh Gold machen können
Wertorientierte Erfolgsstrategienfür Managementtraining und systemische Organisationsentwicklung

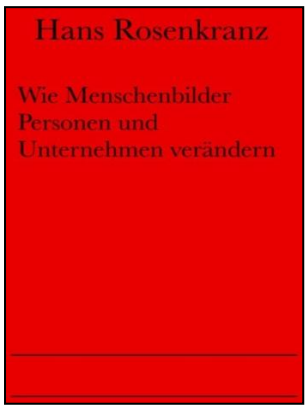
Hans Rosenkranz

ISBN 978-3-7375-0368-6

Von der Gruppendynamik zur Organisationsentwicklung
Praxismodelle für Training und Organisationsberatung in der Wirtschaft

Hans Rosenkranz
Reinhard Breuel

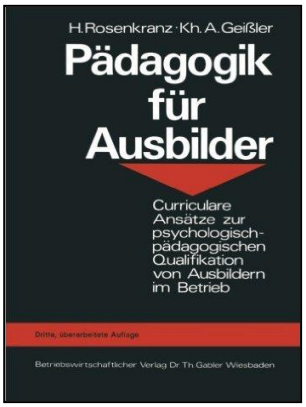
1982, Gabler Verlag
ISBN-13: 978-3409963411
ISBN-10: 3409963413



Wie Menschenbilder Personen und Unternehmen verändern

Hans Rosenkranz

2013, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844251463
ISBN-10: 3844251464



Pädagogik für Ausbilder
Curriculare Ansätze zur psychologisch-pädagogischen Qualifikation von Ausbildern im Betrieb

Hans Rosenkranz
Karlheinz A. Geißler

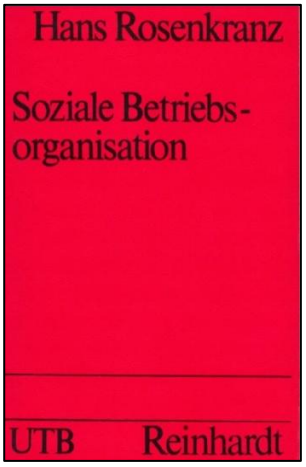
1977, Gabler Verlag
ISBN-13: 9783409812146
ISBN-10: 3409812148

Von der Familie zur Gruppe zum Team
Familien- und gruppendynamische Modelle zur Teamentwicklung

Hans Rosenkranz

2006, Team Dr. Rosenkranz
ISBN-13: 9783000197376
ISBN-10: 3000197370

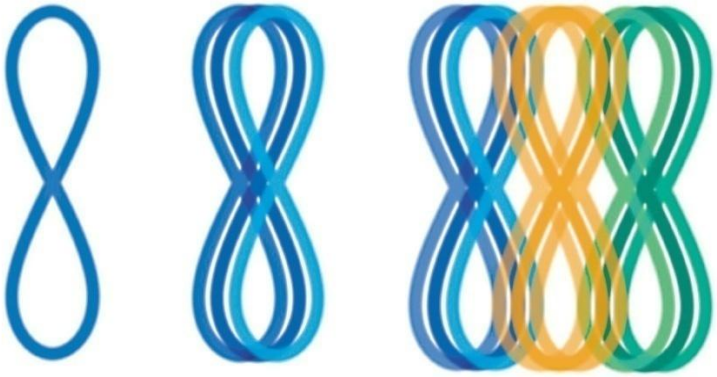
2012, epubli GmbH
ISBN-13: 9783844228014



Soziale Betriebsorganisation unter anthropologischen und pädagogischen Aspekten

Hans Rosenkranz

1982, UTB für Wissenschaft
ISBN: 9783497007028



Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile!

TEAM DR. ROSENKRANZ

Managementtraining
Organisationsentwicklung

Team Dr. Rosenkranz GmbH

Bahnhofstraße 103
82166 Gräfelfing

Telefon: 089-85 49 071
Telefax: 089-8 54 93 50

post@team-rosenkranz.de
www.team-rosenkranz.de