



BLOG #29

Erfolgreiche Kooperation gestalten



Blog #29

Spezialisierung und Arbeitsteilung sind Grundprinzipien unserer funktional differenzierten Gesellschaft und somit auch von Organisationen und der Arbeitswelt. Idealerweise macht jede/r das, was er/sie am besten (und produktivsten) kann und trägt so zum Gesamtergebnis bei. Wenn die zu bewältigenden Herausforderungen über das eigene Wissen, die eigenen Kompetenzen, die eigene Leistungsfähigkeit oder die eigenen Ressourcen hinausgehen, müssen wir kooperieren. In einer sich permanent wandelnden Umwelt ist Kooperation daher längst zum Normalfall geworden. Parallel lohnt sich Kooperation immer dann besonders, wenn es gilt, innovativ zu werden. Dann spricht man oft auch von Kollaboration.

Somit kooperieren wir alle oder haben bereits mindestens einmal kooperiert. Die meisten von uns haben aber sicher bereits auch schon mindestens einmal erlebt, dass Kooperationen keine Selbstläufer sind. Kooperationen tragen grundsätzlich sogar ein hohes Risiko für Konflikte und Scheitern in sich (z.B. wegen der Eigenlogiken der Partner:innen, unterschiedlicher Werte, Kulturen, Standorte, Standards, Ressourcen etc.). Wenn dann beispielsweise auch noch unklare Ziele, mangelhafte Führung, Egoismen, unterschiedlich wahrgenommene Ergebnisbeiträge, Kommunikationslücken, Ressourcenknappheit oder Überraschungen dazu kommen, kann es schnell vorbei sein mit der gelebten Kooperation. Der offizielle Bruch mit einem lauten Knall bleibt meistens zwar aus, aber die Produktivität und die Stimmung leiden mitunter massiv.

(partielle) Kooperation als Normalfall

Je größer die räumliche – und damit oft auch zeitliche – Distanz zwischen den Kooperationspartner:innen ist (z.B. in einem großen Konzern, in einem Flächenland wie MV oder über mehrere Länder und Kontinente hinweg), desto eher haben wir es mit dynamischen, virtuellen, fluiden und Multi-Teams, statt klassischen Teams, zu tun. Soll heißen: Immer öfter arbeiten wir nicht gleichzeitig am selben Ort an der gemeinsamen Aufgabe, sondern sind temporäres Mitglied von unterschiedlichen räumlich verteilten Projektteams mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen (*Berger, Stefan (2019): Rollenstress in Teams. Aktuelle Forschung und Lösungen für die Praxis. OrganisationsEntwicklung 4/2019, S. 25 – 30*) und müssen unsere jeweilige Teamrolle jeweils spezifisch anpassen und ggf. schnell wieder in eine andere Rolle umschalten.



Blog #29

Das hat Vor- und Nachteile: Einerseits bekommen wir weniger davon mit, was im Projekt passiert und können daher auch weniger direkt darauf reagieren, wodurch auch wichtige Aushandlungsprozesse zur Etablierung einer gemeinsamen Projektkultur gehemmt werden. Andererseits kann es auch als entlastend empfunden werden, die Eigenheiten einzelner Kolleg:innen nur einmal monatlich am Projektmeeting statt täglich erleben zu müssen.

Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Damit Kooperationen erfolgreich sind, muss nicht nur intensiv an deren Zielen gearbeitet werden, sondern auch an der Kooperation selbst. Das ist (für mich) der Kern jeder Regional- und Organisationsentwicklung, aber auch jeder Politikgestaltung. Und damit gilt dies auch fast überall: innerhalb eines größeren Unternehmens, zwischen verschiedenen Unternehmen aber auch mit und zwischen sonstigen Akteuren wie Netzwerken, Verwaltungen, Hochschulen, Vereinen, Parteien etc.

Stets gilt es, die in einer Kooperation meistens nicht-klassische Hierarchie durch Partizipation und Steuerungsmechanismen so zu justieren, dass die Partner:innen die Projektziele erreichen, und idealerweise auch freiwillige Aufgaben übernehmen. Grundsätzlich geht es dabei u.a. um folgende Punkte:

- ein einheitliches Begriffsverständnis schaffen
- Aufgaben und Ziele schärfen, Strategien anpassen
- Synergien schaffen und sich gegenseitig unterstützen und entlasten
- Konflikte reduzieren, lösen und vermeiden
- Lernen: miteinander und voneinander und neues Wissen generieren und verteilen
- Innovation: neue Ideen entwickeln und sich an verändernde Rahmenbedingungen anpassen
- Netzwerkpflege: neben Vertrauen, Energie und Motivation auch Spaß, Stolz und Freude
- Ergebnisse und Wirkungen sichtbar machen
- Erfolge feiern.



Blog #29

Das übergeordnete Ziel ist es, effektiver und effizienter zusammenzuarbeiten, veränderungsfähig zu bleiben und ein gutes Arbeitsklima zu schaffen und zu erhalten. Und auch die angewandte Forschung bestätigt:

- erfolgreiche Kick Offs können die Leistung von Teams um bis zu 30 Prozent steigern
- Empowerment von Teams und Teammitgliedern lohnt sich
- während des Projektverlaufs muss laufend in den Teamzusammenhalt investiert werden (*Berger, Stefan (2019): Rollenstress in Teams. Aktuelle Forschung und Lösungen für die Praxis. OrganisationsEntwicklung 4/2019, S. 25 – 30*).

Wie vieles andere, kann man auch dies lernen.

Ein Beispiel für die Kooperationspflege aus MV

Im Rahmen des Regionalen Zukunftszentrums MV haben wir gemeinsam mit Projektkoordinatorin Dagmar Schulze vom Gleis 7 e.V. an der guten Kooperationskultur des Landesprogramms für die Arbeitsmarkt-Integration Geflüchteter gearbeitet. Im Auftrag des Wirtschaftsministeriums arbeiten 28 Projektmitarbeitende aus insgesamt 14 verschiedenen Unternehmen und Organisationen in 6 regionalen Teams in 3 verschiedenen Rollen an einer gemeinsamen Aufgabe. Dazu beraten die Projektmitarbeitenden Geflüchtete und Unternehmen, matchen diese miteinander und organisieren Integrations- und Sprachkurse und betreiben Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit.

Unser Ziel war es, eine gute Kooperation im Projektverbund zu erreichen; über verschiedene Projektpartner, Organisationen, Unternehmenskulturen, Rollen, Regionen, Ansätze, Kontaktnetzwerke und Arbeitsweisen etc. hinweg. Dazu gestalteten wir im Sommer 2022 – kurz nach dem Projektstart – einen Kick Off und im Sommer 2023 einen Halbzeitworkshop.



Blog #29

Stand am Start die Einführung in Kooperation, Auftrag, Rollen und die konkrete Ausgestaltung dieser im Vordergrund, ging es beim zweiten Termin um ein Update zur erfolgreichen und vertraulichen Zusammenarbeit, um Wirkungsmessung und Zielerfüllung, gegenseitige Unterstützung und voneinander lernen, Umgang mit Belastungen, neue Ideen und einen Fahrplan für die restliche Projektlaufzeit. Bereits die Ergebnisse des ersten Workshops wurden schnell in den Alltag integriert, z.B. rollenbezogene Besprechungsformate, Formate zum Miteinander lernen, standardisierte Prozessentwürfe für die einzelnen Aufgaben. Beim zweiten Workshop entstand schnell die Einsicht: „alle haben dieselben Herausforderungen“. Um diese zu bewältigen wurden u.a. Ideen entwickelt für Betriebsexkursionen, Supervision und kollegiale Beratung.

Rechtzeitig vor dem Projektende werden wir uns erneut treffen, um Ergebnisse und Learnings des Projektes auszuwerten. Diese fließen nicht nur in den aktuellen Projektalltag ein, sondern auch in zukünftige Kooperationsprojekte und leisten somit einen Beitrag zu einer guten Kooperationskultur in MV.

Das Angebot wurde als „innovatives Qualifizierungskonzept“ des Regionalen Zukunftszentrum MV+ realisiert und steht dank ESF-Förderung auch anderen KMU aus MV kostenlos zur Verfügung.

erstellt von **Thomas Radke**



Das Projekt „Zukunftszentrum MV+“ wird im Rahmen des Programms „Zukunftszentren“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union