



Entscheider-Pentaeder:

**5. Das »Organisations-Segel«**

Betrifft Spielregeln und Kultur des Entscheidens, Prozesse, Strukturen und Strategien.

Am »Organisations-Segel« sind Entscheidungen angesiedelt, die, wenn sie auf der Personen- und der Teamebene allein bearbeitet und gefällt würden, zu kurz griffen, d.h. nicht erfolgreich sein könnten.

*When organizations join forces and form collaborative ventures, decision making processes are under quite many aspects comparable with those in single organizational settings. However there are some unique challenges collaborative settings are facing when decisions are to be made. Stepping into some kind of networking with others needs clear and unambiguous internal decisions for the cooperation and a clear shift into lateral decision making processes rather than vertical procedures after collaboration have started. In particular those lateral processes include (1) clearly set up structures allowing for collaborative decision making, involving all relevant partners, (2) a strong focus on teams and teamwork across borders and on all levels, supporting the emergence of some kind of »we-feeling«. (3) Focusing decision making processes help collaborations and networks to increase their capacity to organise themselves for the better instead of drifting between reflecting and negotiating modes. Managers and consultants involved in trans-organizational projects can help collaborative ventures to grow and prosper when they apply these few very special principles described. Through a decision maker's lense it can be concluded, that organizations building the capability to succesfully collaborate externally also improve their capacity for applying cooperative principles within.*



MAG.DR. HUBERT LOBNIG, Organisationsberater und Managementtrainer, Gründer von Lemon Consulting, Mitglied der iff-Fakultät der Universität Klagenfurt, Institut für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik; Langjährige Tätigkeit als Projektmanager internationaler Netzwerke im Gesundheitswesen; Forschung im Bereich der Organisationsentwicklung und der Gestaltung von transorganisationaler Kooperationen; Arbeitsschwerpunkte: Beratung von Veränderungsprojekten und Strategieentwicklungen, Beratung von Kooperationen und Netzwerken, Managementtrainings in den Bereichen Veränderungsmanagement und Kooperationsmanagement; zahlreiche Veröffentlichungen

Hubert Lobnig

# Erfolgreich Entscheiden in Kooperationen und Netzwerken

## Systemdynamiken und Orientierungspunkte für die Praxis

»Transportunternehmen aus Wien sucht interessierte Unternehmen aus dem Güterbeförderungsgewerbe (speziell Unternehmen mit Fuhrpark bis max. 3 LKW) zur Initiierung einer Kooperationsgruppe die vorrangig folgende Ziele verfolgt: Gemeinsamer Auftritt, Verbesserung der Wertschöpfung und Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit.

Themenschwerpunkte der Gruppe sind:

- Kostenminimierung aufgrund eines gemeinsamen Einkaufs (Tankkarten, Betriebsmittel),
- Installierung eines Logistikprogramms um Auftragsspitzenzeiten, Vertretungen, LKW-Servicezeiten und Aushilfen optimal zu koordinieren,

– Umsetzung eines unterstützenden Buchhaltungsprogramms.«

(Quelle: »Kooperationsbörse« im Portal der Wirtschaftskammer Wien, 30.5.2008)

Kooperationen und Netzwerke sind rapid wachsende Phänomene in unserer Organisationslandschaft: in der Wirtschaft als strategische Partnerschaften, Joint Ventures, oder spezielle Netzwerke im Bereich der Forschung und Entwicklung, in der Erbringung öffentlicher Leistungen als Versorgungsnetzwerke oder Leistungsverbünde aber auch zwischen den Sektoren etwa in Form von Public-Private-Partnerships. Während sich also das Kooperations- und Netzwerkprinzip in der Praxis stetig verbreitert, werden seitens des Managements und der etablierten Steuerungsansätze die weitläufig bestehenden Glaubenssätze und Modelle fortgeführt. Die Anwendung herkömmlicher Managementansätze greift für einige spezielle Herausforderungen in der Gestaltung und Entwicklung von Kooperationen und Netzwerken allerdings zu kurz, denn Netzwerke sind anders – zumindest teilweise<sup>1</sup>.

Der vorliegende Artikel geht der Frage nach, was es Spezielles braucht, um in Kooperationen und Netzwerken erfolgreich zu entscheiden. Entscheiden verstehe ich hier nicht reduziert auf den Akt des Entscheidens, sondern als einen Management-Prozess der die Analyse und Bewertung, das Treffen der eigentlichen Entscheidung und die Umsetzung getroffener Entscheidungen einschließt (Sutrich 2006, Tichy und Bennis 2007). Diese Perspektive erweitert sich auf den Kontext und die Rahmenbedingungen, also die Frage, wer entscheidet, an welchem Ort, mit wem und unter welchen Prämissen, und die Aufgabe, die Entscheidung in die Umsetzung zu bringen, d.h. Verständnis, Akzeptanz und Konsequenz zu erzeugen.

Anliegen dieser Arbeit ist es, die Besonderheiten von Kooperationen und Netzwerken<sup>2</sup> unter der Brille des Entscheidens zu betrachten. Wenn Kooperationen also »anders sind« – worauf ist dann bei der Vorbereitung von Entscheidungen zu achten? Was sind förderliche Faktoren in der Gestaltung von Entscheidungsprozessen? Was sollte bei der Umsetzung(-splanung) berücksichtigt werden? Welche Ingredienzen sind zu beachten, wenn man als Manager, Projektleiter oder Berater kooperierenden Organisationen zum besseren Entscheiden verhelfen will?

Viele Entscheidungen in Kooperationen und Netzwerken sind »normale« Entscheidungen, also solche, die auch in anderen Unternehmungen und Projekten zu treffen sind. Es lassen sich allerdings vier spezielle Entscheidungssituationen ausmachen, denen mit besonderer Aufmerksamkeit zu begegnen ist und für die die herkömmlichen Entscheidungsstrategien nur begrenzt tauglich sind. Es sind dies:

- die Entscheidung einer Organisation mit anderen eine Partnerschaft einzugehen,
- die Entscheidung über die Steuerungs- und Entscheidungsstruktur,
- die Entscheidung für Teamstrukturen als leitende Arbeitsform,
- die Entscheidung über die Optimierung der Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen

## Einleitende Bemerkungen – Besonderheiten von Kooperationen und Netzwerken

Steuerungs- und Koordinationsprobleme innerhalb von Organisationen sind komplex. Jene zwischen Organisationen sind graduell nochmals komplexer, sie setzen ein »Schäufel« drauf, da eine gelingende Kooperation von im Kern

selbständigen Organisationen im Vergleich zu den innerorganisationalen Zugängen einen Musterwechsel darstellt. Transorganisationale Systeme sind mehreren internen und externen Logiken ausgesetzt sind und haben vor allem auf eines verzichtet: auf die Hierarchie als Leitprinzip, die ja auch dazu da ist, Unsicherheit zu absorbieren und Komplexität zu verringern. Dementsprechend betrifft ein Musterwechsel in der Steuerung und Koordination sowohl das Grundverständnis, also die »mentalen Modelle«, wie sich Kooperationssysteme steuern als auch die Arbeits- und Leistungsprozesse. Im Kern kann dieser als eine Abkehr vom hierarchischen Modell hin zu einem kooperativen horizontal angelegten Modell bezeichnet werden, der auch folgenreiche Konsequenzen für das Entscheiden mit sich bringt: Einige Thesen sollen das verdeutlichen:

### *Die Abkehr vom hierarchischen hin zu einem kooperativen Modell hat auch folgenreiche Konsequenzen für das Entscheiden*

- 1) Entscheidungen für eine Kooperation oder für die Beteiligung an einem Netzwerk sind mit erheblichen Risiken verbunden: sie sind nicht am grünen Tisch kalkulierbar und können ihren Wert erst erbringen, wenn die Partner es schaffen miteinander etwas »Neues« zu generieren. Vertrauensbeziehungen statt defensiver Positionierungen schaffen die Grundlagen dafür.
- 2) Während innerhalb von Organisationen Managemententscheidungen häufig als Personenleistungen definiert werden, wird das in kooperativen Unternehmungen unmöglich. Es bedarf etablierter Entscheidungsformen an denen Repräsentanten mehrerer Organisationen beteiligt sind. Entscheidungsprozesse werden damit zu gemeinschaftlichen Leistungen, die nicht an eine »Spitze« delegierbar sind. Die Entscheidungsqualität von Gremien und Teams werden durch kommunikative Arrangements und definierte Spielregeln bestimmt, die explizit zum Thema gemacht werden müssen.
- 3) Entscheidungswege und Entscheidungskulturen verschiedener Organisationen sind unterschiedlich, manchmal auch schwierig kombinierbar: was für die einen zu unbedacht ist, mag für die anderen bereits ausgereift sein. Während die einen sich bereits entschieden haben brauchen die anderen noch Zeit. Sensibilität für diese Unterschiede ist eine zentrale Tugend intelligenter Kooperation.
- 4) Entscheidungen in Kooperationen können nicht nur auf der Managementebene getroffen werden. Die Hierarchisierung von Entscheidungsprozessen in den oberen Ebenen erzeugt deutliche Akzeptanzprobleme im System der Kooperation »unten«. Warum sollen wir plötzlich zusammenarbeiten? Was haben wir davon? Was bekommen wir für den kooperativen Mehraufwand? Die Arbeitsteams müssen selbst vermehrt in die wesentlichen Entscheidungsprozesse einbezogen werden und selbst inhaltlich und emotional die Entscheidungen nachvollziehen und als sinnvoll erachten.
- 5) Die gesamte »Organisation« der Kooperation, also Steuerungsstrukturen und Arbeitsteams brauchen deutlich mehr Pflege als »normale« Organisationen. Die gemeinsame Identität,

die aufzubauen ist, ist brüchiger und im Alltag in Konkurrenz zur Identität der eigenen Herkunftsorganisation. Oft werden zwar gute Steuerungsstrukturen und funktionierende organisationsübergreifende Arbeitsteams aufgesetzt, das geht eine Zeit lang gut. Längerfristige Kooperationsprojekte zeigen jedoch, dass das gemeinsame Beobachten und Auswerten der Arbeit zwischen jenen die steuern und jenen die in den Arbeitsteams tätig sind notwendig ist. Ungesteuert kommt es nach anfänglicher Euphorie zu Abstoßungseffekten, so etwas wie eine »Wir«-Identität verliert sich schnell und damit auch die Energie für die Kooperation.

Damit sind einige spezielle Prozessprinzipien umrissen, auf die Entscheider in möglichst vielen Situationen zurückgreifen können. Wie diese in speziellen Situationen zur Umsetzung gelangen können, wird nachfolgend thematisiert.

## 1. Die Entscheidung mit einer anderen Organisation eine Partnerschaft einzugehen – Eigennutzen als Entscheidungsbasis

Ausgangspunkt jeden kooperativen Unterfangens ist die Einsicht, dass eine wie immer gestaltete Zusammenarbeit mit anderen einen Nutzen stiften kann. Kooperationen und Netzwerke ergeben sich demnach nicht evolutionär, sondern sind Ergebnis von Kalkülen und Entscheidungen einer Herkunftsorganisation. Die darin zum Ausdruck gebrachten Entscheidungsprämissen (wie Suche nach Marktvorteilen, Generieren von neuem Wissen, Erweiterung der Produktpalette) sind konstitutiv für das spätere Engagement einer Organisation. Die Beteiligung an Kooperationen oder Netzwerken hat dann für jeden Partner nur so lange Sinn so lange ein Mehrwert für die eigene Organisation bzw. die eigene Interessenslage darstellbar ist. Es ist damit letztlich der Eigennutzen potenzieller Mitglieder, der eine Kooperation konstituiert, und dieser in der Folge die notwendige Energie zuführt.

Der tatsächlich erlebte individuelle Nutzen für die Mitglieder oder Partnerorganisationen ist der »Kitt« für sich etablierende Kooperationen und Partnerschaften. Allerdings tut sich hier auch eine Einseitigkeitsfalle auf, denn eine ausschließlich auf

den Kooperationsgewinn ausgerichtete Perspektive läuft Gefahr, die Interessenslagen der Partner nicht ausreichend Wert zu schätzen oder gar zu verletzen. Der Balance zwischen der Nutzwertgestaltung für die eigene Organisation und die gleichzeitige Berücksichtigung der Erfordernisse des Gesamtnetzwerkes bzw. der Partner kommt eine zentrale Rolle zu. Damit treffen wir auf ein zu bewältigendes kritisches Paradoxon: gerade der Verzicht auf einseitige Interessendurchsetzung im Sinne eines »gezähmten Individualismus« (Willke 1995) konstituiert ein hoch interessengeleitetes Kooperationsystem. Kooperationsysteme sind gefordert, geeignete Bearbeitungsformen für diese Balance zur Verfügung zu stellen.

In Zuge der Gründung des Wiener Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung wurde ein Prozess aufgesetzt, der die Eigeninteressen der beteiligten Organisationen und die Definition des »Business Cases« (vgl. Grossmann, Lobnig, Scala 2007) als ersten Schritt beinhaltete. Als Berater führte ich zunächst Interviews mit Vertretern der Organisationen der zehn an der Gründung beteiligten Organisationen durch. In diesen wurden die Eigen-Interessen an der Beteiligung an diesem Netzwerk und die spezifischen internen Ausgangslagen erhoben. Im ersten Gründungs-Workshop des Netzwerkes habe ich die Ergebnisse dieser Interviews präsentiert, die mit Interesse und Neugier aufgenommen wurden. Als Externer konnte ich die Nutzenkalküle aller Partner gleichermaßen Wert schätzen und aus dieser »neutralen« oder vielmehr »allparteilichen« Haltung heraus Chancen und mögliche Schwierigkeiten benennen. Diese Versprachlichung der Interessenslagen half gegenseitigen Respekt vor einander zu entwickeln. Er verhalf zu einer soliden Ausgangsbasis um daraus bereits am Nachmittag des ersten Tages den »Business Case« zu entwickeln, eine gemeinsame Beschreibung darüber, was dieses Netzwerk in Kern erreichen möchte. Da die Bestimmung des Business Cases eine zentrale konstituierende Weichenstellung eines Netzwerkes ist, wurde das im Workshop erarbeitete strategische Konzeptpapier in den beteiligten Organisationen selbst nochmals einem Feedback- und Entscheidungsprozess ausgesetzt, der einige Differenzierungen zur Folge hatte. Der zweite Workshop widmete sich der Auswertung und Bearbeitung dieser Feedbacks, wobei es ganz zentral um die

Verhandlung der unterschiedlichen strategischen Vorstellungen und Kalküle ging. Die erarbeiteten Kompromisse führten zu einer abgestimmten Zielorientierung in Form eines Positionspapiers, das Orientierung für die operativen Schritte bieten konnte.

Aus der Entscheidungs-Brille betrachtet bedeutet der Start einer Kooperation oder eines Netzwerkes das Erfordernis, eine doppelte Referenz herzustellen oder einen »Spagat zu ziehen« zwischen den Entscheidungsschemata der Herkunftsorganisation und ihren strategischen Kalkülen und dem sich abzeichnenden Kooperationsystems selbst. Während für ersteres schon die Organisationen selbst sorgen (z.B. in Due-Diligence Prüfungen) braucht der Eintritt in die Kooperation die Bereitschaft sich in Prozesse des Zuhörens, wechselseitigen Verstehens und Anerkennens einzulassen und das zu erarbeiten was als »common ground« die Grundlage für das gemeinsame Unterfangen darstellt. Auf diese Weise werden Netzwerke und Kooperationen in die Welt gesetzt: sie sind Produkt der Entscheidungsprozesse beteiligter Organisationen und Ergebnis eines kooperativen Entscheidungs- und Aushandlungsprozesses gleichermaßen.

Bereits in diesen ersten Phasen kann eine Früherkennungs-Brille aufgesetzt werden, denn defensiven und einseitig-egoistischen Kooperationskalkülen ist hier bereits eine deutliche Absagen zu erteilen. Und auch das wären wichtige Entscheidungen die sich für Partnerorganisationen bereits zu Beginn abzeichnen können: sobald das Verhalten der Kooperationspartner sehr einseitige Interessensdurchsetzung sichtbar werden lässt, wird erfolgreiches Kooperieren unwahrscheinlich erscheinen, wir wählen eine Exit-Strategie. Die Exit-Strategie beginnt im Kopf und intuitiv. Der Energiefluss in die Kooperation wird schwächer und die Kooperation verliert an Kraft.

## 2. Die Entscheidung über die Steuerungs- und Entscheidungsstruktur

Kooperationen sind lose gekoppelten Organisationssysteme, die Entscheidungsprozesse finden auf unsicherem Terrain statt.

Aus organisationstheoretischer Sicht (Willke 1995, Littmann & Jansen 2000) lassen sich netzwerkartige Strukturen und Kooperationen

zwischen dem auf reinen Tauschbeziehungen basierenden freien Markt und der in Organisationen üblichen Hierarchie einordnen. Sie sind stärker strukturiert und »sozialisiert« als das freie Tauschgeschäft, sie sind aber auch deutlich weniger strukturiert und verregelt als die Hierarchie. Netzwerke und Kooperationen zeichnen sich durch eine hohe Autonomie und Selbstverantwortung der einzelnen Teile aus. Karl Weick (1985) spricht in diesem Zusammenhang von Systemen mit sehr loser Koppelung ihrer Elemente. Wie können in solchen losen Kontexten Entscheidungen mit Verbindlichkeit und Wirksamkeit für die Umsetzung getroffen werden? Was hat die Kraft, Loses zu binden und Entscheidungen robust werden zu lassen? Steuerungsansätze, wie wir sie innerhalb von Organisationen wie wir sie in unseren Organisationen vorfinden und die eher dem Typus der klassischen Hierarchie entsprechen – wie Vorgaben von top nach down, oder Anweisungen was bis wann zu tun ist – erscheinen wenig aussichtsreich. Solche Steuerungsversuche würden eher Irritationen erzeugen als Akzeptanz. Die Herausforderung liegt in der Etablierung horizontaler Steuerungs- und damit auch Entscheidungsmodelle und dies mit Konsequenz. Wer das nicht schafft, liegt nach kurzer Zeit bald flach.

Ein Kooperationsystem selbst kann als eine eigene Organisationsform betrachtet werden, als eine Art Metasystem. Es benötigt Strukturen, Spielregeln und Ressourcen für Kommunikation und Entscheidungen und es benötigt Systeme, Prozesse und Personen, die in der Lage sind, das Metasystem zu steuern und zu managen. Diese Eigenleistungen zur Aufrechterhaltung der inneren Ordnung und der Fähigkeit zur Gestaltung der Zukunft erzeugen die Governance-Struktur von kooperativen Unternehmungen. Der Blick auf die Gesamtorganisation, das Erfordernis, nicht Einzelinteressen zu fokussieren, sondern im Sinne des gesamten Systems zu handeln und sich diesem zu verpflichten, schafft erst die Voraussetzung, dass sich Einzelinteressen nicht ungebremst durchsetzen. Die Professionalität des Governance-Systems wird zu einem zentralen Erfolgsfaktor für die Leistungsfähigkeit von Netzwerken und Kooperationen insbesondere für solche mit umfangreicherer Beteiligung und großer Bedeutung für die Partner-Organisationen.

Zur Konstituierung des »Forum Neue Medien«, dem E-Learning Netzwerk der österreichischen Universitäten und Fachhochschulen (Grossmann und Lobnig 2004), wurden

Delegierte aller Unis und Fachhochschulen zu einem Kick-Off Meeting eingeladen, an dem schließlich etwa 40 Personen teilnahmen. Nach einer inhaltlichen Grundpositionierung über die Ziele des E-Learning Netzwerkes durch Vertreterinnen des einladenden Bundesministeriums für Wissenschaft und Forschung war Hauptthema des ersten Treffens die Einrichtung eines Steuerungssystems und die Nominierung der Mitglieder der Steuerungsgruppe. Zunächst wurde in die Idee und Grundaufgabe der Steuerungsgruppe eingeführt und die Kriterien für deren Besetzung wurden definiert. Das Prinzip der größtmöglichen Repräsentanz der im Netzwerk vorhandenen Unterschiede (Typus: Uni vs. FH, Fächer, große Unis, kleine lokale Unis, Männer/Frauen...). Nachdem die Grundlagen standen, wurde die Steuerungsgruppe als Gremium des Plenums gewählt. Die Besetzung der Steuerungsgruppe erzeugte mit einemmal eine Organisationsform die vorher nicht bestanden hatte und wirkte sich stabilisierend und bindend für das Gesamtnetzwerk aus. Die gewählten Personen hatten eine Referenz für ihr Handeln, einen Kontext dem sie sich verpflichtet fühlten und die Delegierten die ja eine Entscheidung getroffen hatten, hatten ein Stück Organisationskontext für ihr Anliegen geschaffen, die Etablierung von E-Learning an Österreichs Unis und Fachhochschulen zu stärken. Die für die Konstituierung erforderlichen Entscheidungen wurden getroffen, ein System für die Steuerung und Entscheidung war etabliert.

Kooperationen und Netzwerke brauchen einen kommunikativen Akt der Selbsterzeugung: Dazu reicht es nicht aus, die mitgebrachten Interessen und Kalküle bloß aneinanderzureihen in der Hoffnung, dass sich das Ganze dann daraus ergäbe. Kernfrage ist vielmehr ob es bereits in der Anfangsphase gelingt, anstelle einer defensiven Taktik der Schutzzonen die Sicherheitsabstände zwischen den Partner zu verringern und den Grad an Verbindlichkeit zu erhöhen. Die explizite Einführung von gemeinsam zu treffenden Entscheidungen ist dazu ein probates Mittel. Gerade in Kooperationen und Netzwerken mit ihren häufig eher unklaren und unstrukturierten Steuerungssystemen erscheinen Entscheidungen eher dem Modus des Driftens zu entsprechen als einem expliziten und bewusst gestalteten Prozess. Mit einer passenden Entscheidung kann sich allerdings lose Kopplung im Zusammenhang eines

verbindlicheren Kontextes zu einer für ein gemeinsames Handeln tragenden Bindung verändern. Die Einführung eines Entscheidungsbedarfs erzeugt einen gewissen Handlungsdruck und im Kern ein Ergebnis, das Verbindlichkeit einfordert.

Organisation wird geschaffen, indem Entscheidungsprozesse eingeführt werden.

So konstruieren eingeführte Entscheidungsprozesse wie etwa jenes aus unserem Beispiel »Forum Neue Medien« eine neue soziale Realitäten, die für nachfolgende Handlungen hoch wirksam sind. Im Rückblick betrachtet, erzeugen solche Entscheidungsprozesse Geschichte und eröffnen die Chancen der Wahrnehmung und Interpretation im Hinblick auf sich selbst und den spezifischen Sinn der »gemeinsamen Mission«. Da es sich dabei um einen kommunikativen Akt handelt, sind Symbole, Bezeichnungen wichtig. Wie bezeichnen wir das Steuerungssystem? Wie die internen Rollen, die sich herausdifferenzieren? Wie die Treffen dieses Gremiums? Wie die kommunikativen Arrangements in denen das Steuerungssystem sich mit anderen Akteuren der Kooperation abstimmt?

Entscheidungen über Ziele und Spielregeln markieren Eckpunkte, erzeugen Stabilität in der Unordnung des gesamten Unterfangens und liefern vertrauenswürdige Anhaltspunkte für weitere Entwicklungsschritte. Ein Verharren auf einmal Geleistetem wäre allerdings verhängnisvoll, denn gerade für lose gekoppelte Systeme besteht die Herausforderung, sich immer wieder neu zu finden oder auch zu erfinden. So sollten Grundentscheidungen immer wieder überprüft und justiert werden, denn gerade für Kooperationen und Netzwerke gilt: Wandel ist die Regel nicht Stabilität.

**Entscheidung für die Gründung durch die beteiligten Organisationen selbst**

Unsere Erfahrungen aus dem praktischen Tun und aus einschlägigen Beobachtungen lassen uns an dieser Stelle etwas normativ werden. Zunächst kann und muss ein Steuerungssystem gemeinsam von den Beteiligten kreiert werden. Es ist eine der ersten Gemeinschaftsleistungen der Beteiligten quasi ein Schöpfungsakt und kann nicht von außen aufgesetzt oder nur von einem Partner vorgegeben werden. So sind aus unserer Sicht etwa

bürokratisch vorgegebene Kooperationsmuster, wie sie die EU in zahlreichen von ihr finanzierten Programmen verlangt kontraproduktiv. Sie führen allzu oft am erwünschten Ziel der nachhaltigen Kooperation und Vernetzung vorbei, denn vor Ort selbständig und robust wirksame Kooperationen müssen sich ihre Steuerungsgremien und Entscheidungsstrukturen auch selbst erarbeiten. Erst daraus entsteht die erforderliche Verflechtung von gegenseitigem Nutzen, Ownership in Bezug auf das Ganze, Investitionen mit dem Blick auf langfristige Returns und die Übernahme eines gewissen unternehmerischen Risikos durch die Beteiligten – also der eigentliche Mix für den Erfolg.

**Entscheidung für Gremien statt für Einzelpersonen oder einzelne Organisationen in der Steuerung**

Bei der Einrichtung eines Steuerungssystems ist einer gremialen Lösung gegenüber der Engführung auf einzelne Personen oder Organisationen der Vorzug zu geben. Nur in einem Gremium, das im besten Fall aus Repräsentanten aller zu berücksichtigenden Beteiligten besteht, können mit der Option auf eine nachhaltige Wirksamkeit die Ziele präzisiert, Spielregeln für Entscheidungen

definiert, erforderliche Kommunikationsprozesse entwickelt und günstige Voraussetzung für die Umsetzung von Entscheidungen geschaffen werden. Ein solches Steuerungsgremium ist Nukleus für das gesamte Unterfangen der Kooperation und wird deshalb in der Entscheidungsfindung intern auf die vorhandenen Widersprüche, Konflikte und Differenzen treffen, die es auch extern zu meistern haben wird. Die Qualität der Entscheidungen eines solchen Gremiums wird maßgeblich nicht nur vom Inhalt sondern von der Akzeptanz im breiteren Netzwerk abhängen. Neben dem »Was« (dem inhaltlichen Teil der Entscheidung) wird dabei auch das »Wie« bedeutsam – also die Frage unter welchen Prämissen, nach welchen Spielregeln, unter Berücksichtigung welcher Bedingungen werden Entscheidungen eigentlich

*Nur wenn die Entscheidung als Prozess an die bestehende soziale Logik des Netzwerkes angekoppelt ist, kann sie ihre Wirkung in der Umsetzung entfalten*

getroffen. Nur wenn die Entscheidung als Prozess an die bestehende soziale Logik des Netzwerkes angekoppelt ist, kann sie ihre Wirkung in der Umsetzung entfalten. Entscheidungen, die zwar in der Sache richtig sein mögen aber im Prozess »abgehoben« stattfinden, werden nicht imstande sein, die erforderlichen Kooperationsleistungen in Partnerschaften auch in die Tat umzusetzen.

Die Leistungsfähigkeit des Entscheidungssystems ist entscheidend davon abhängig, ob und wie es gelingt eine offene und vertrauensvolle Kommunikation zu etablieren. Diese lässt sich nicht herbeireden sondern ist Resultat von Handlungen in Bezug auf heikle Themen in Kooperationen und Netzwerken (vgl. auch Lewis 1999). Einige günstige Voraussetzungen dafür wären:

- Die Überzeugung herrscht vor, dass die Partner die »richtigen« sind.
- Die Unterschiedlichkeit der Ausgangslagen und Interessen wird akzeptiert, gleichzeitig ist aber auch der Bezug der Beteiligten zum »Business Case« transparent.
- Der Entscheidungsprozess ist transparent und professionell gestaltet: es ist den Beteiligten ausreichend klar, befindet man sich in einer Phase der Analyse, der Meinungsbildung oder der Entscheidung im engeren Sinne.
- Konsensentscheidungen sind Mehrheitsentscheidungen in jedem Fall vorzuziehen, da die Dynamik des Unterlegen-Seins Kooperationsbereitschaft nachhaltig irritiert.
- Für Rückbindung von Entscheidungen an die Heim-Organisationen sind Prozessschritte vorgesehen.
- Respekt vor den unterschiedlichen Entscheidungsprozessen innerhalb der beteiligten Organisationen ist nötig, bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung des Erfordernisses zügig voran zu gehen.
- Entscheidungsträger der beteiligten Organisationen »tragen« die Kooperation bzw. das Netzwerk sichtbar nach innen und nach außen.
- Einhaltung der Spielregeln insbesondere was den Umgang mit vertraulichen Daten und Aussagen enthält.

Vor dem Hintergrund dieser Liste tun Organisationen gut daran, Personen in Kooperationsysteme zu entsenden, die diesen Herausforderungen fachlich aber auch kommunikativ gewachsen sind, die Teamarbeiter sind. Vor der gelegentlich erprobten Praxis, »unseren härtesten Verhandler« zu entsenden sei deshalb gewarnt: ein sensibles Hinhören

auf die Bedürfnisse der Partner, ein tatsächliches Verstehen der Interessenslagen der anderen bei gleichzeitigem Vertreten eigener Motive gelingt Personen die in tatkräftiger Mission unterwegs sind eher weniger. Diese sind zu sehr auf den eigenen Vorteil bedacht, eine mentale Haltung die entstehendes Vertrauen rasch zunichte machen kann.

**3. Die Entscheidung für Teamstrukturen als leitende Arbeitsform**

Teams sind das Expertensystem der Wahl für einen adäquaten und im Hinblick auf das Ergebnis erfolgreichen Umgang mit Komplexität in Organisationen (Wimmer 1998). Die Bearbeitung hoher Komplexität erfordert eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Perspektiven auf mehreren Ebenen: fachliche Unterschiede, regionale Unterschiede, Unterschiede im Beurteilen und Lösen und Problemstellungen, Diversity im Sinne kultureller und lebensgeschichtlicher Differenzen. Gerade für Kooperationen und Netzwerke liegt es eigentlich auf der Hand auf Teams zu setzen, denn zu den genannten Unterschieden werden in kooperativen Unternehmungen auch Unterschiede in Interessenslagen von Unternehmen, in Werthaltungen, in Arbeitsprozessen, in Kompetenzen und Fachsprachen und Unternehmenskulturen deutlich. Und schließlich erzeugt die Herausforderung autonome Organisationen in ein neues Gefäß zu integrieren einen Bedarf an horizontalen Arbeitsbeziehungen auf der Ebene von Entscheidern, in der Koordination und in der Leistungserbringung. Die Komplexität transorganisationaler Prozesse ist beträchtlich und damit kann Teamarbeit mit Fug und Recht zu einem zentralen Bauprinzip für möglichst viele Funktionen in Kooperationen und Netzwerke erhoben werden, denn nur in der konkreten Erfahrung in einem Team können die Unterschiede für den einzelnen erlebbar und bearbeitbar gemacht werden (Grossmann, Lobnig & Scala 2007). Teams dienen als Brückenelement zwischen der einzelnen Person und dem Kontext der Organisation. In organisationsübergreifenden Teams lernen die einzelnen, wie man diese Brücken bauen kann und wie die Verbindung unterschiedlicher Organisationen zu einem kooperativ hervorgebrachten neuen Ergebnis führen kann. In ihnen kann der »Spirit of Collaboration« (Huxham & Vangen 2003) erzeugt und erfahren werden,

jene Energie die Kooperationen brauchen um mehr zu schaffen als durch ein bloße Aneinanderreihung von Einzelleistungen im Sinne einer koordinierter Leistungserbringung erreichbar wäre.

Facility Management Austria (FMA) ist ein Verband von Ausbildungs- und Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Beratern rund um das Thema Facility Management. Der Verband hat zum Ziel, das Thema Facility Management als Plattform weiterzuentwickeln und Impulse aus Ausbildung, Forschung, Anwendung und Beratung zu vernetzen und zu kombinieren. Um die FMA intern und extern neu auszurichten wurde 2006 ein »klassischer« Strategieprozess gestartet. Eine Forschergruppe untersuchte fachliche Trends- und marktbezogene Umwelten, führte Experteninterviews durch und entwickelte Vorschläge für eine strategische Neupositionierung. Der Inhalt des Papiers wurde von den meisten Verantwortlichen in der FMA als gut befunden, die Form des Expertenberichts war allerdings ungeeignet um ausreichende Motivation oder gar Aufbruchstimmung für eine Neuorientierung zu erzeugen. Vor diesem Hintergrund wurde ich vom Vorstand des Verbandes als Berater für die Strategie-Umsetzung eingeladen. In einem Startworkshop mit dem Vorstand und Vertretern aller Arbeitsgruppen (»erweiterter Vorstand«, ca zwölf Personen) wurden zunächst die Grundlagen der zukünftigen Strategie unter Nutzung des Expertenberichts vergemeinschaftet: Wie können die Stärken (z.B. gute Vernetzung zwischen den Sektoren Forschung-Ausbildung-Praxis...), weiter gestärkt und die Schwächen (Öffentliche Positionierung, Integration des Nachwuchses...) bearbeitet werden? Vorschläge dazu sollten in sieben Themenclustern erarbeitet werden. Als Arbeitsform dazu schlug ich vor, konsequent auf Teamarbeit zu setzen: jedes Thema wird von mindestens drei Personen bearbeitet. Eine Person aus dem Kreis der Anwesenden ist Mentor, eine zweite Person aus dem Kreis der Anwesenden arbeitet mit. Weiters sind ein bis zwei Personen in die Arbeitsgruppe einzuladen, die nicht am Startworkshop teilgenommen haben, die aber für die Umsetzung des Themas wichtig sein können. Die Arbeitsgruppen konnten zügig besetzt werden. Die interne Projektleiterin unterstützte die kontinuierliche Arbeit

durch das Übersenden von Berichtsformaten und regelmäßiges Nachfragen. Am zweiten Workshop sechs Wochen später konnten interessante und »geerdete« Analysen und Umsetzungsvorhaben berichtet und reflektiert werden, die im großen und ganzen in einer Generalversammlung zwei Wochen danach verabschiedet wurden.

Erfahrungen zeigen, dass es Personen relativ rasch gelingt sich in organisationsübergreifenden Teams zu integrieren und mit Engagement und Interesse an der Hervorbringung neuer Ideen oder der Umsetzung von Projekten zu arbeiten. Die Qualität der Leistung hängt allerdings deutlich davon ab, ob und wie es den Teammitgliedern in ausreichendem Ausmaß gelingt, persönlich als wertvoll eingeschätzte Kooperationsbeziehungen mit anderen zu erleben, einen besonderen persönlichen Ertrag zu erkennen (wie z.B. neue Erkenntnisse, neue soziale Netzwerke...), und den Erfolg eines Projekts auch für sich verbuchen zu dürfen. Neben diesen individuellen Nutzwerten wird es aber immer auch entscheidend sein, inwieweit in organisationsübergreifenden Teams die Verantwortung für das Ganze und das Team etabliert ist: wer kümmert sich um den »Sozialkörper Team«, nimmt sich der Klärung von Problemen und Konflikten in der Zusammenarbeit an? Wer sorgt sich für die Probleme »zwischen den Verantwortlichkeiten«? Werden Probleme an den Schnittstellen angepackt, defensiv verwaltet oder gar umschifft? Wie wird mit Schieflagen im Hinblick auf Investition von Arbeitszeiten oder auf die Nicht-Teilnahme an vereinbarten Meetings umgegangen? Wie wird sichergestellt, dass die Beiträge der einzelnen sichtbar gemacht werden? Entlang dieser Fragen lassen sich einige Besonderheiten und besonders kritische Faktoren für eine organisationsübergreifender Teamarbeit benennen.

Während die genannten Prinzipien für alle teamförmigen organisationsübergreifenden Arbeitsformen also für Arbeitsteams, Projektteams, Task Forces, Design-Teams für Meetings etc. gelten, stellen sich für Teams in organisationsübergreifenden Entscheidungsgruppen drei weitere erfolgskritische Herausforderungen.

Entscheidungen in Kooperationen sind immer zweiwertig. Sie müssen eine doppelte Referenz herstellen und zwar zu den Prämissen, Kalkülen und strategischen Positionierungen der Heimorganisation und dem neu etablierten Kooperationsunterfangen. Auf der Personenseite bedeutet dies

eine Dilemma-Situation die aus einer strukturellen Doppelmitgliedschaft resultiert. Man ist Manager eines Unternehmens und hat für dessen Erfolg im Geschäft einzutreten oder Führungskraft einer Non-Profit-Organisation und vertritt deren Interessen unter Bedingungen begrenzter Ressourcen und eines verschärften Konkurrenzkampfes.

Vor allem in jenen Situationen, in denen sich unterschiedliche Interessenslagen konflikthaft zuspitzen oder in denen strukturelle Konkurrenzsituationen aktualisiert werden, wird die Doppelmitgliedschaft für die betroffenen Personen zu einer Herausforderung. Nur Teams, die willens sind, diese Unsicherheiten miteinander zu thematisieren, die unterschiedlichen Rollen und Interessen darzustellen und transparent und lösungsorientiert zu prozessieren sind in der Lage, Kooperationen durch Phasen schwieriger Entscheidungsprozesse zu manövrieren.

Eine zweite Herausforderung betrifft die Haltung und Positionierung von Führungskräften der Herkunftsorganisationen in und gegenüber Kooperationen. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit eher groß, dass diese in Entscheidungsgremien Einsitz haben. Klassische Arbeiten zur Psychodynamik von Führungskräften (Kets de Vries 1998) aber auch aktuelle Studien aus der Managementforschung (Wageman et al. 2008) zeigen, dass viele Entscheider nicht gerade Experten in der Anwendung von Prinzipien der Teamarbeit sind. Sie sind es eher gewohnt Entscheidung in relativ großer Autonomie oder – wenn in Zusammenarbeit mit anderen Stakeholder – unter taktischen Erwägungen vorzunehmen. Manager sind orientiert am Freiraum. Meetings von Steuerungsgruppen – möglicherweise besetzt mit Personen unterschiedlicher Führungsebenen oder Experten, die man sich nicht selbst ausgesucht hat, die Auseinandersetzung mit individuellen Einzelinteressen, die manchmal nicht einfache Suche nach akzeptablen Lösungen für alle Beteiligten und die Berücksichtigung von emotionalen Logiken im Reflexions- und Entscheidungsprozess sind Kommunikationsdimensionen, die in der Welt von Entscheidungsträgern innerhalb von Organisationen üblicherweise weniger vorkommen. Dazu braucht es seitens der beteiligten Führungskräfte einige Kern-Fähigkeiten für ein kooperatives Entscheiden:

- Empathie und Wertschätzung als Faktoren die ein Zuhören und An-Erkennen der Kooperationspartner ermöglichen,
- Sensibilität gegenüber Befindlichkeiten und Besonderheiten, bei gleichzeitiger Aufrecht-

erhaltung der eigenen strategischen Grundorientierung,

- Die Fähigkeit Situationen und Ergebnisse zu bewerten und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen,
- Die Übersetzung von Inhalten (was ansteht) in kooperationsbezogene Umsetzungskonzepte (wer mit wem was machen sollte),
- Und schließlich die Fähigkeit andere zu Handlungen anzustiften oder zu inspirieren.

Der Strategieprozess von Facility Management Austria hatte eine Randbedingung, die es Beratern, die auf ein solides Contracting aus sind, schwer macht: knappe Ressourcen – sowohl was die Zeit für Reflexion und Entscheidung im Klientensystem betrifft aber auch was die Budgets für Beratung betrifft. Eine neue Strategie für den Verband sollte her, diese sollte reflektiert, entschieden und mit ausreichender Akzeptanz für die Umsetzung auf die Strecke gebracht werden – und das in vier Monaten und mit maximal zwei Tagen Beratungsleistung. Enge Zeitkorsette für Auseinandersetzung, Reflexion und Entscheidung bei gleichzeitig komplexen und vielschichtigen Themenfeldern und dem hohen Grad an Akzeptanzbedarf in Umsetzungsfragen sind charakteristisches Merkmal für die Organisationsentwicklung transorganisationaler Systeme. Wie kann die Gestaltung von Entwicklungsprozessen darauf abgestellt werden? Ein schnelles und konsequentes Etablieren von Teams als Arbeitsform sehe ich als eine auch Möglichkeit. Ausgestattet mit dem Vertrauen, Unklarheiten selbst zu bearbeiten und nicht auf Lösungen »von oben« zu warten können in Teams kreative Ideen und Lösungen entwickelt werden.

Besonderes Augenmerk ist auf die Einbettung zu legen: Wie werden Teams zusammengestellt? Welche Unterschiede im Sinne des Gesamtsystems sollten repräsentiert sein? Eine systematische Teambildung unter Berücksichtigung der Erfordernisse des gesamten Kooperationsunternehmens ist einer spontanen Teamfindung entlang der Fragen »Wer hat Zeit und Lust« jedenfalls vorzuziehen. Auf der anderen Seite steht auch die Frage: was sollen die Teams leisten oder produzieren, wer ist der Abnehmer? Wie wird mit dem Ergebnis umgegangen? Im Strategieprozess von Facility Management Austria wurde definiert: der Abnehmer ist zunächst die Gruppe der Engagierten selbst, der »erweiterte Vorstand« und dann die Generalversammlung der die Ideen zu präsentieren sein werden – als eigentlichem Entscheidungsgremium des Verbandes. Bis zur Generalversammlung wur-

den durch die Arbeitsform der sich im System vernetzenden Teams bereits zentrale Personen in die thematische Auseinandersetzung einbezogen. So wurde der Strategieprozess mehrstufig gestaltet und bereits im Vorfeld der eigentlichen Entscheidung wurden Akzeptanz erhöhende Maßnahmen durch verantwortliche Partizipation gesetzt – günstige Voraussetzungen für ein gelingendes Entscheiden im Sinne eines prozessorientierten Entscheidungsmodells (Tichy & Bennis 2007).

#### 4. Die Entscheidung über die Optimierung der Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen

Einige Architekturschaffende in Österreich rufen 2002 dazu auf, gegen Vergaberichtlinien für Planungs- und Bauprojekte der öffentlichen Hand zu protestieren, die ihrer Meinung nach große und renommierte Architekturbüros gegenüber den vielen kleinen Büros einseitig bevorzugen und damit das Potenzial innovativer und junger Architektur in der Gestaltung von Räumen beschränkt. Dem Aufruf der Protagonistengruppe zu einer Versammlung folgten über hundert Architekturschaffende. Man vereinbarte weitere Treffen, so genannte »Plena« um das Thema weiter zu bearbeiten und Aktionen vorzubereiten. Die so entstandene IG Architektur ist ein Netzwerk geworden, das sich als Interessenvertretung frei schaffender Architekten und als Innovationsplattform für avantgardistische Architektur versteht. Die Aufgaben haben sich mittlerweile ausdifferenziert: es geht um berufspolitische Fragen, Vernetzung von Architekturbüros, gemeinsame Beteiligung an Ausschreibungen, Weiterentwicklung innovativer Ansätze etc. Mit dieser Differenzierung nicht Schritt gehalten hat die Steuerungskonzeption: noch immer ist das Plenum Ort aller Entscheidungen, Drehscheibe für Informationen und Treffpunkt der Mitglieder. Jedes Plenum ist heillos überfrachtet mit Entscheidungsbedarfen ohne dass man im Vorhinein wüsste, wer eigentlich anwesend sein wird. Gleichzeitig tagen einzelne Initiativen und Arbeitsgruppen und es fällt selbst Insidern schwer einen Überblick zu gewinnen wer an welchem Thema mit welchem Ergebnis dran ist. Von den engagierten Aktivisten wird mittlerweile das Plenums-Prinzip als zu schwerfällig, unberechenbar und als Entschei-

dungsgremium nicht leistungsfähig kritisiert. Es beginnt die Suche nach Alternativen. Soll es ein System von Delegierten aus Initiativen sein? Sollen es gewählte »Funktionäre« sein? Soll eine zeitliche Befristung eingeführt werden, damit nicht »Machtzentren« entstehen? Der Abschied vom basisdemokratischen Prinzip scheint erforderlich zu sein, der Weg zu einer Alternative fällt aber schwer.

Governancesysteme können für eine Periode von Aktivitäten hoch funktional sein, während sie für andere dysfunktional werden. Gelingt es nicht, gelegentlich die zugrundeliegenden Muster zu reflektieren und zu adaptieren, entwickeln sich disparate Welten, die nicht mehr so ohne weiters integrierbar sind. Während sich in der IG Architektur die Leistungen und Aktivitäten und damit der Entscheidungsbedarf über Ziele, Inhalte und Ressourcen, längst weiter ausdifferenziert hat, hinkt der Steuerungsansatz nach. Die Kosten dafür tragen die Engagierten. Sie versuchen in informellen Gesprächen (da es ja kaum formelle Strukturen gibt) die erforderlichen Bündnisse zu schließen um Entscheidungen im Vorfeld plenarer Sitzungen erwirken zu können.

Kooperationen und Netzwerke können über die Zeit ihren »Business Case« weiterentwickeln. Wenn neue oder zusätzliche Themen anstehen, so ist auch die Frage zu stellen, wie sich unter veränderten Bedingungen Inhalt (worüber zu entscheiden ist) und Form (Wo und wie entschieden wird) der Entscheidung zueinander verhält. Das Prinzip wäre allerdings missverstanden wenn man dabei den Austausch einzelner Personen vor Augen hat. Das Verstehen der Macht aber auch der Grenzen bestehender Entscheidungsstrukturen wäre ein wichtiger Schritt Kooperationen zu intelligenterem Entscheiden zu verhelfen. Es kommt aber zweitens auch darauf an, diese zukunftsorientiert zu verändern.

#### Abschließende Bemerkungen – Kritische Stellen für gelingende Entscheidungsprozesse

In einem kürzlich erschienenen Buch benannte der Managementforscher Ranjay Gulati (2007) mit seinem Konzept der »Netzwerk-Ressourcen« eine Reihe von Vorteilen über die gut und intelligent mit anderen Organisationen kooperierende Unternehmen verfügen. In einer Zusammenschau der wichtigsten

Phase	Herausforderung für die Steuerung	Scheiterfallen	Rezepte für erfolgreiches Entscheiden
Vorbereitung, Anbahnung	Erwartungsklärung in Bezug auf die Vernetzung bzw. Kooperation; die eigene Organisation auf das Kooperieren vorbereiten	Sich allzu rasch vom Sog eines Netzwerks oder einer Kooperation mitnehmen lassen, die Führung der eigenen Organisation im Dienste der Beschleunigung zu wenig einbinden	Strategischer Fit der Kooperation für die Herkunftsorganisation; Spitze der Organisation tritt sichtbar für die Entscheidung zur Kooperation ein.
Gründung, Start	Das Kooperationssystem gestalten, Strukturen und Spielregeln für die Entwicklung von Zielen und Entscheidungen erfinden, erste Kommunikationssysteme etablieren, auf Teamarbeit setzen, in Teamarbeit investieren	Die Etablierung von Entscheidungsstrukturen nicht vorantreiben, die Rückbindung an die Herkunftsorganisation nichtausreichend berücksichtigen, den Gründungsentscheid »vergessen«; defensives Taktieren, das sich vorsichtig entlang des eigenen Vorteils voran-gräbt	Entscheidungsschleifen zur Rückbindung an die Heimorganisation erzeugt die Grundlagen für ein vertrauensvolles Engagement; sichtbares Engagement der Vertreter der Partnerorganisationen im Hinblick auf Entscheidungen für das Gesamtsystem stärken die Kooperation, Entscheidungsprozesse in Teams erhöhen die Qualität und Akzeptanz der Entscheidungen
Umsetzung – die Kooperation im Echtbetrieb	Ergebnisse auf die Beine stellen, erste Erfolge erzeugen und darstellen, Monitoring der Umsetzung bzw. des Verlaufes und Entscheidungen treffen, die es ermöglichen erfolgreicher voranzukommen	Umsetzung wenigen Personen aufschultern, Umsetzungs- oder Leistungsprozesse vom Entscheidungssystem abkoppeln und nicht ausreichend mit diesem engführen; die Herkunftsorganisation kümmert, ist nicht ausreichend reagibel auf die Ergebnisse der Kooperation.	Reviews über inhaltliche Ergebnisse und über die Strukturierung der Kooperation liefern Entscheidungsgrundlagen; in diese sind sowohl die Vertreter der Entscheidungsebene als auch der Ebene Leistungsprozesse zu integrieren. Entscheidungsbedarfe in der Umsetzung betreffen nicht nur »große Würfe«, sondern scheinbar »banale Dinge« wie Ressourcenprobleme, einzelne Hürden oder Widerstände – diesen ist aufgeschlossen und tatkräftig zu begegnen.
Abschlussphase und Beendigung	Sind Kooperationen zu Ende, geht es um die Auflösung der eingerichteten Strukturen und den inhaltlichen Abschluss. Die Herkunftsorganisation entwickelt eine Bilanz im Hinblick auf das Engagement, in die Kooperation Entsendete werden zurückgeholt, ihre Erfahrungen werden im Sinne eines »Debriefing« im Unternehmen integriert.	Vernetzungen laufen sich tot, werden allerdings nicht explizit beendet, die Bilanz der Kooperation wird in der Heimorganisation nicht veröffentlicht oder nicht ausreichend kommuniziert. Personen kehren aus Kooperationen zurück und es herrscht nur sehr begrenztes Interesse für ihre Erfahrungen vor.	Die Entscheidung eine Kooperation als beendet zu erklären macht Ressourcen und Energien frei für neue Kooperationen. Hier ist wieder sorgfältig auf die Zwewertigkeit vernetzten Handelns zu achten: Wie kann eine Kooperation im Kooperationssystem konstruktiv beendet werden, wie in der Herkunftsorganisation? Möglicherweise sind das zwei verschiedene Paare von Schuhen!

© Lobnig 2008

Abb.: Orientierungspunkte für gelingendes Entscheiden in organisationsübergreifenden Kooperationen

Studien der letzten Jahre zeigt er, dass besonders für stark wissensbasierten Unternehmen und solche die hoch spezialisierte Produkte oder Dienstleistungen anbieten gelingende Kooperationen und Netzwerke auch geldwerte Vorteile bringen. Diese sind jedoch nicht voraussetzungslos zu haben, es bedarf der Entwicklung kooperativer Intelligenz im Unternehmen und vor allem der Fähigkeit aus

eingegangenen Vernetzungen systematisch zu lernen. Zusammenfassend sollen einige Orientierungspunkte für solche Lernprozesse in Bezug auf gelingendes Entscheiden benannt werden.

Im Sinne von Karl Weick sollen abschließend einige »Rezepte« formuliert werden. Unter organisationsbezogenen Rezepten versteht Karl Weick (1985) Ordnungssysteme, die systematische und

wiederkehrende Verbindungen von Abläufen sozialer Interaktionen darstellen. Rezepte beinhalten Handlungsrichtlinien: sie zeigen wie man Situationen und Menschen behandeln muss, um zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen und unerwünschte Konsequenzen zu minimieren.

Vorausgesetzt man stellt sich als Organisation den entsprechenden Lernprozessen zeigt sich in

der Praxis: Erfolgreiche Kooperation zwischen Organisationen liefert Impulse für erfolgreiches Kooperieren auch in den Organisationen selbst. Entscheider, die konsequent auf diese Prinzipien abstellen, setzen auch im eigenen Unternehmen mehr auf Kooperation statt auf Hierarchie, was die Leistungsfähigkeit auch der eigenen Heimatorganisation deutlich erhöht. Erfolgreiche Kooperation erzeugt so mehr Kooperation.

## Anmerkungen

1. Mein persönlicher Bezug zum Thema geht bereits 25 Jahre zurück in die Zeit, als Netzwerke als Gegenmodell zu den vorherrschenden Institutionen verstanden wurden. In der Stadtteilentwicklung und in der psychosozialen Praxis wurden »Netze im kleinen« gebildet, indem Partizipationsprozesse mit Bürgern geschaffen oder Konzepte entwickelt wurden, Klienten stärker in der »Gemeinde« und bedürfnisgerecht zu betreuen. Als Projektmanager des International Network of Health Promoting Hospitals hatte ich von 1992 bis 1999 die Aufgabe selbst aktiv im größeren Kontext an der Entstehung und Begleitung mitzuwirken und zu erfahren was es von innen heißt, in einem Netzwerk mitzuwirken und dieses zu gestalten. Seit dieser Zeit habe ich die Gelegenheit in zahlreichen Beratungs- und Trainingsprojekten Kooperationen und Netzwerke in der Wirtschaft und im Bereich öffentlicher Leistungen »von außen« zu begleiten.

2. In einem mehrjährigen Forschungs-, Beratungs- und Ausbildungsprogramm haben wir (Ralph Grossmann, Hubert Lobnig, Klaus Scala und Michael Stadlober) uns im Rahmen des Instituts für Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der iff-Fakultät der Universität Klagenfurt mit Fragen der Entwicklung und Steuerung organisationsübergreifender Kooperationen beschäftigt (vgl. dazu Grossmann, Lobnig & Scala 2007).

## Literatur

GROSSMANN, R./LOBNIG, H./ (2004) Projektmanagement und Netzwerkentwicklung. Zwei Strategien zur Steuerung öffentlicher Leistungen. In: Grossmann R. /Scala, K. (Hg.): Das Öffentliche Organisieren. Wien, New York: Springer Verlag, 17-43

GROSSMANN, R./LOBNIG, H./ SCALA, K. (2007) Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerke und Fusionen. München, Weinheim: Juventa Verlag

GULATI, R. (2007) Managing Network Resources. Alliances, Affiliations and other Relational Assets. Oxford, New York: Oxford University Press

HUXHAM, C./VANGEN, S. (2003) Ambiguity, complexity and dynamics in the membership of collaboration. Human Relations 53, 6, 771-806

KETS DE VRIES, M. (1998) Führer, Narren und Hochstapler: Die Psychologie der Führung. Stuttgart; Klett Cotta

LEWIS, J. D. (1999) Trusted Partners. How Companies Build Trust and Win Together. New York: The Free Press.

SUTRICH, O. (2006) Besser entscheiden in Organisationen. Hernsteiner 3, 4-9.

TICHY, N. M./G. BENNIS, W. G. (2007) Wie man kluge Entscheidungen trifft. Harvard Business manager, 11, 2007

WAGEMEN, R. U.A. (2008) Senior Leadership Teams. What It Takes to Make Them Great. Boston: Harvard Business School Press

WEICK, K. E. (1985) Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt/M: Suhrkamp

WILLKE, H. (1995) Systemtheorie III. Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. Stuttgart-Jena: Gustav Fischer Verlag

WIMMER, R. (1998) Teams als besonderer Leistungsträger in komplexen Organisationen. In: Ahlemeyer, H.W./Königswieser, R. (Hg.): Komplexität managen. Strategien, Konzepte und Fallbeispiele. Wiesbaden: Th. Gabler

*One of the recurring hot discussions is, how managers can make better decisions. One can easily forget that the individual complexity of each organization can make »real decision making« almost impossible. This is well illustrated by the path dependency theory. Leaders who should really make these decisions turn often into executors of already existing guidelines. An important influential factor for this is the history of decisions and decision making. Instead of focussing on rare individual decisions, it would be far more useful to look at the entire process of decision making. Quality is also dependent on how many alternative decisions are possible options. This report should show that it is the reflection of the decision makers that allows good processes for decision making to be put in place.*

Frank E.P. Dievernich

# Zur Qualität der Entscheidungsfunktion einer Organisation

## Alles bereits entschieden?

Die Entscheidungshistorie schlägt zu: immer und überall. Sie verhindert, dass Entscheidungen wirklich neu und qualitativ besser getroffen werden können, als all jene Entscheidungen, die bereits vorher getroffen worden. Davon betroffen sind Manager. Ebenfalls betroffen sind ihre Organisationen, denen diese Manager vorstehen. Worum geht es? Immer wieder wird die Diskussion darüber geführt, wie Manager bessere Entscheidungen treffen können.<sup>1</sup> Dabei kann leicht übersehen werden, dass Organisationen mittlerweile eine Komplexität entfaltet haben, die das Fällen von echten Entscheidungen erst gar nicht möglich machen. Warum also über Entscheidungsqualitäten schreiben, wenn es gar nicht mehr zu Entscheidungen kommt? Dieser durchaus provokanten Frage liegt die Vorstellung zu Grunde, dass Entscheidungen nur als solche zu bezeichnen sind, wenn eine Situation vorliegt, die durch Alternativen gekennzeichnet ist und die sich selbst nicht entscheiden können. Nur unentscheidbare Fragen, so der Konstruktivist und Kybernetiker Heinz von Foerster, die eben nicht zu entscheiden sind, können wir tatsächlich entscheiden. Wo in den vielfältigen Organisationen treffen wir also auf Situationen, die nicht bereits schon durch eine Historie entschieden sind oder nahelegen, so zu entscheiden, wie bereits immer (vor-)entschieden wurde?



DR. FRANK E. P. DIEVERNICH; als Manager bei der Unternehmensberatung Kienbaum und für das Beratungsfeld »Management Diagnostics & Development« mitverantwortlich; zuvor Personalmanager bei der Deutschen Bahn AG, verantwortlich für Veränderungsmanagement und Mitarbeiterqualifizierung; Studium der Betriebswirtschaft und Soziologie und Promotion am Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Witten/Herdecke; tätig als systemischer Business-Coach und als Lehrtrainer; Redaktionsmitglied des Schweizer Wirtschaftsmagazins »GDI Impuls«; Dozent unter anderem an der Freien Universität Berlin; diverse Publikationen, aktuell: Pfadabhängigkeit im Management (2007).

features

features