

12. Österreichische Gesundheitsförderungskonferenz
“Soziale Netzwerke und Gesundheit”

**Kooperationen erfolgreich aufbauen
und managen**

Workshop

Karl Prammer, IFF / C/O/N/E/C/T/A
Christian Neugebauer, IFF

Workshop Programm

- Ankommen / gemeinsamer Einstieg in den Workshop;
- eine „Kleine Aufstellung“
- Orientierungsinput „Netzwerk und Kooperation“
- Einige nützliche Landkarten und Hypothesen
zu gelingender Kooperation
- Vertiefende Betrachtung / Reflexion in Gruppen
- Kurzpräsentationen aus den Gruppen und Dialog im Plenum

10 ... für den erfolgreichen Betrieb und die Weiterentwicklung unserer Organisation total wichtig

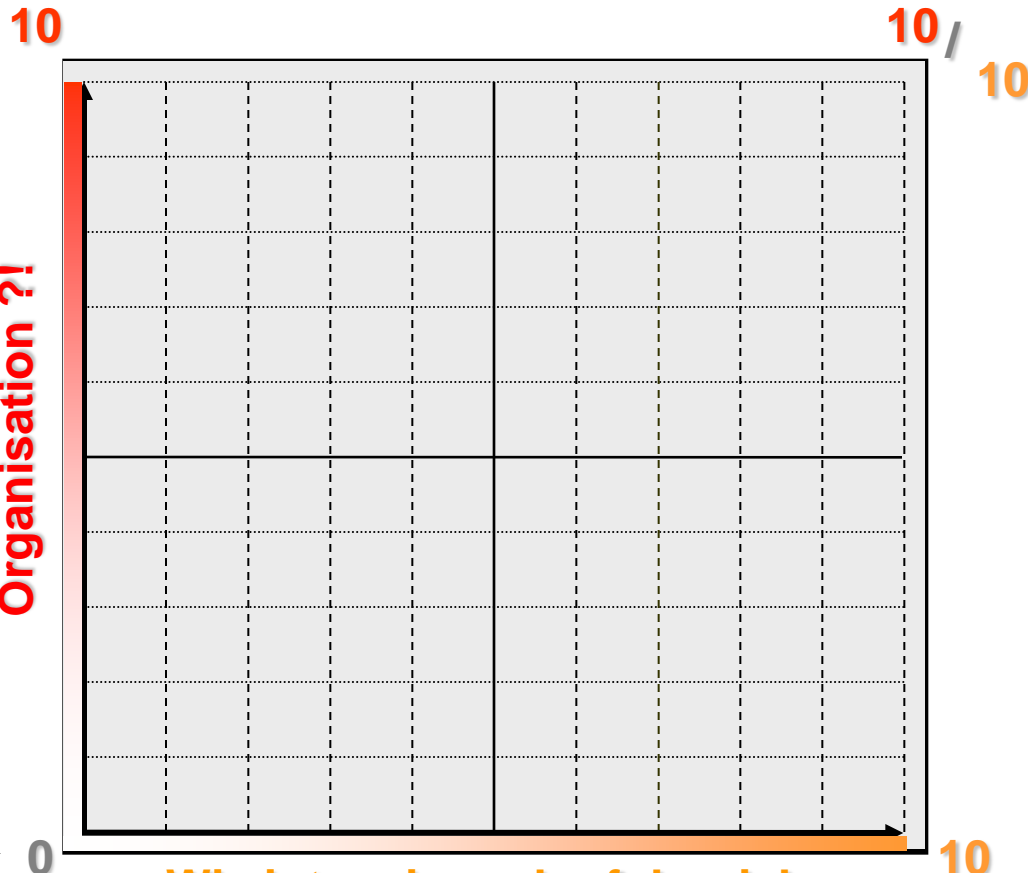
0 ... für den erfolgreichen Betrieb und die Weiterentwicklung unserer Organisation in keiner Weise von Bedeutung

Wie wichtig ist (die Auseinandersetzung mit dem Thema) Kooperation für meine Organisation ?!

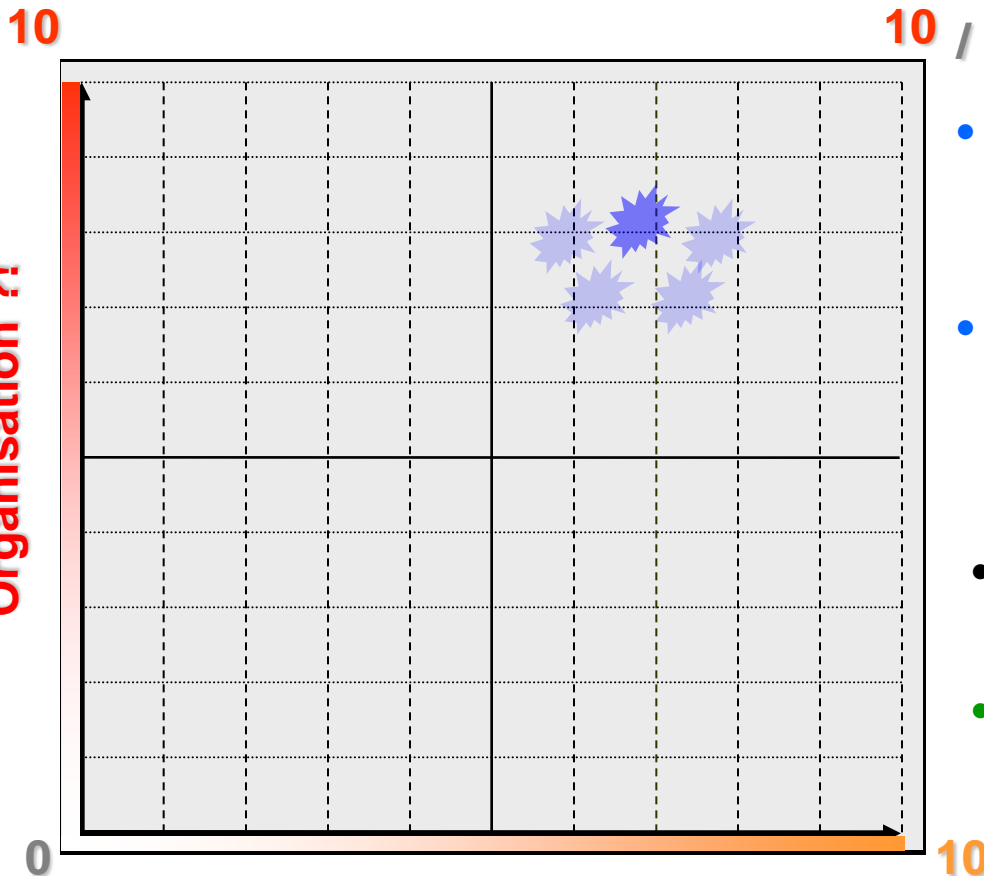
Wie intensiv und erfolgreich werden Kooperationen bei uns bereits praktiziert ?!

0 ... wird bei uns gar nicht aktiv verfolgt und/oder gelingt in keiner Weise

10 ... wird bei uns aktiv praktiziert und gelingt auch wunderbar



**Wie wichtig ist (die
Auseinandersetzung mit dem
Thema) Kooperation für meine
Organisation ?!**



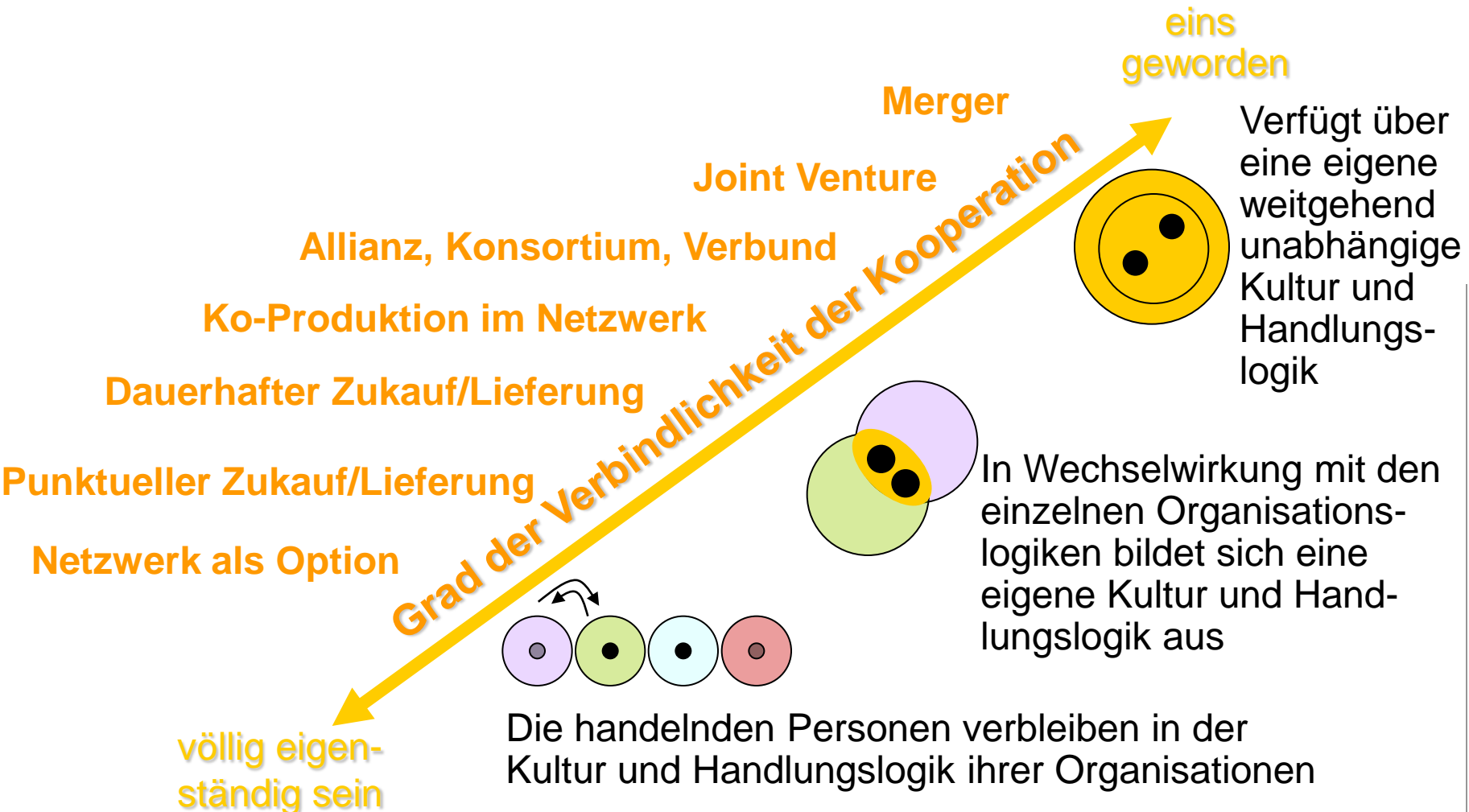
**Wie intensiv und erfolgreich
werden Kooperationen bei uns
bereits praktiziert ?!**

- **Warum** stehe ich **hier**; -
So weit, aber auch
(noch) nicht weiter?
- **Chance/Risiko** des
Unterschiedes im Raum
für die Arbeit heute hier?!
- **Name / Organisation
/ Funktion**
- Ein **Motto** / ein spon-
taner **Gedanke** zum
Thema „Kooperationen“

„Netzwerk und Kooperation“

- Netzwerke liegen im Trend und sind heute überall
- „Netzwerkgesellschaft“ (Castells, 2000)
- Es gibt unzählige Arten und Formen an Netzwerken, die sich nach den unterschiedlichsten Kriterien differenzieren lassen
- Zwei Unterscheidungskriterien sind für den Workshop relevant:
 1. Grad der Verbindlichkeit
 2. „Beziehung“ versus bzw. und „Struktur“

Formen und Ausprägungen von Kooperationen: Grad der Verbindlichkeit

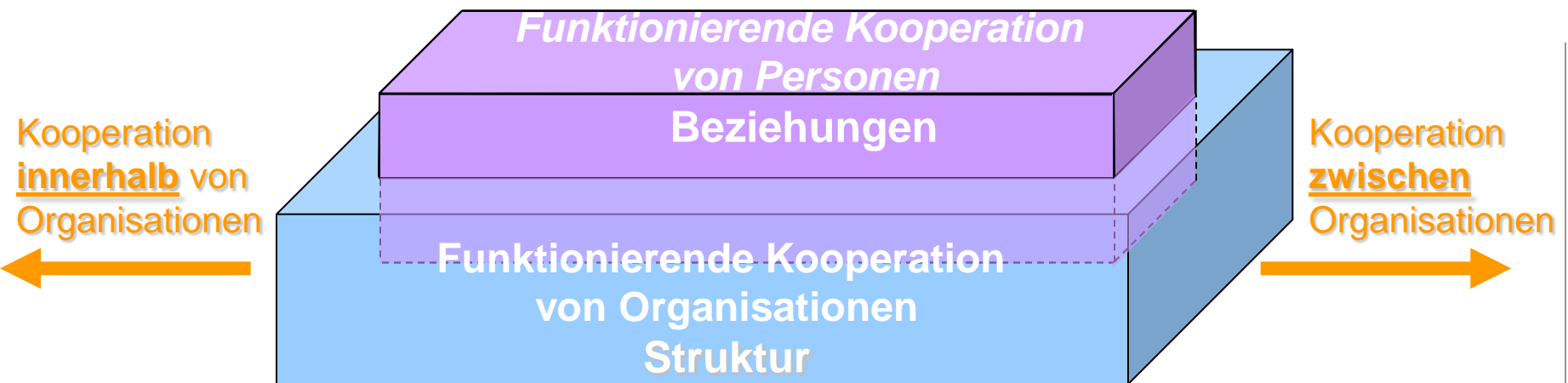


„Netzwerk und Kooperation“

- Der Wissenschaft ist es bis heute nicht gelungen eine einheitliche Definition zum Netzwerk zu formulieren

Nur „Beziehung“ oder: „Beziehung“ und „Struktur“

- lebt von einzelnen Personen
- muss sich bei Abgang neu definieren



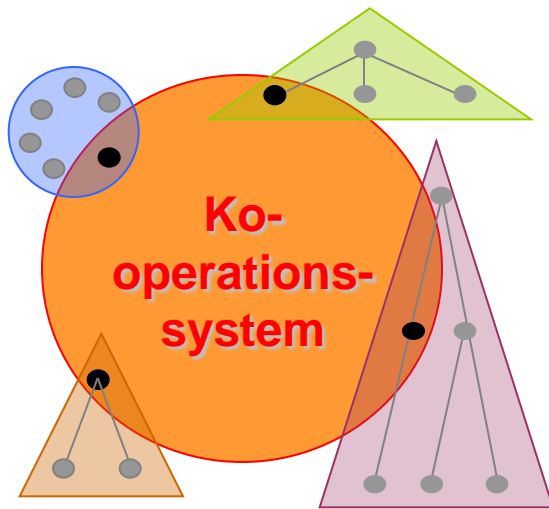
- wird immer wieder von Personen aktiviert
- besteht bei Abgang von Personen weiter

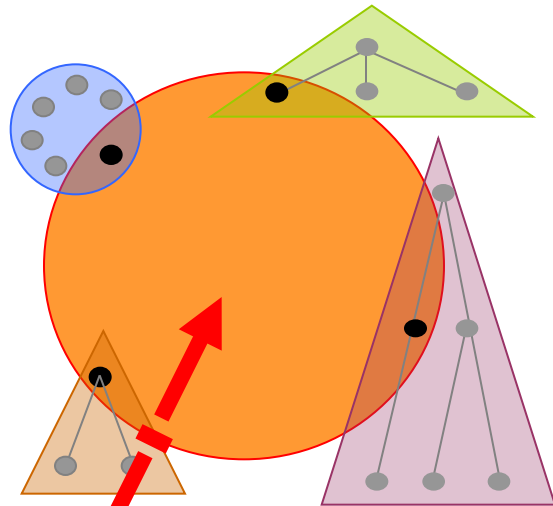
„Netzwerk und Kooperation“

- Der Wissenschaft ist es bis heute nicht gelungen eine einheitliche Definition zum Netzwerk zu formulieren.
- Gemeinsamkeit aller Netzwerke und Kooperationen: Koordinations- bzw. Steuerungsalternative zu den Koordinationsformen des „Markts“ und der „Hierarchie“ (Willke, 1995).

Kennzeichen einer gelingenden Kooperation

- Eine Kooperation bedingt Organisationen bzw. Personen mit der Absicht bestimmte Handlungen in aufeinander abgestimmter Art und Weise zu erbringen! Sie verfügt über einen gemeinsamen **BusinessCase**, verfolgt deklarierte **Ziele** und erfüllt für die kooperierenden Organisationen bzw. Personen einen **Zweck**!
- Eine Kooperation wird von ihren relevanten Umwelten und Mitgliedern **als etwas eigenes wahrgenommen**!
- Bei den Mitgliedern existiert **Vertrauen** und ein Mindestmaß an **Loyalität** zum Kooperationssystem!
- Die Akteure im Kooperationssystem handeln innerhalb eines Grundauftrags ihrer „Heimatorganisationen“, verfügen gleichzeitig aber auch über einen gewissen **Handlungsspielraum**.
- Das „**Team**“ mit seinen Regeln, Steuerstrukturen und ausdifferenzierten Spezialfunktionen sowie den Potentialen und belastbaren robusten Beziehungen seiner Mitglieder bilden das zentrale Element von Kooperationen!

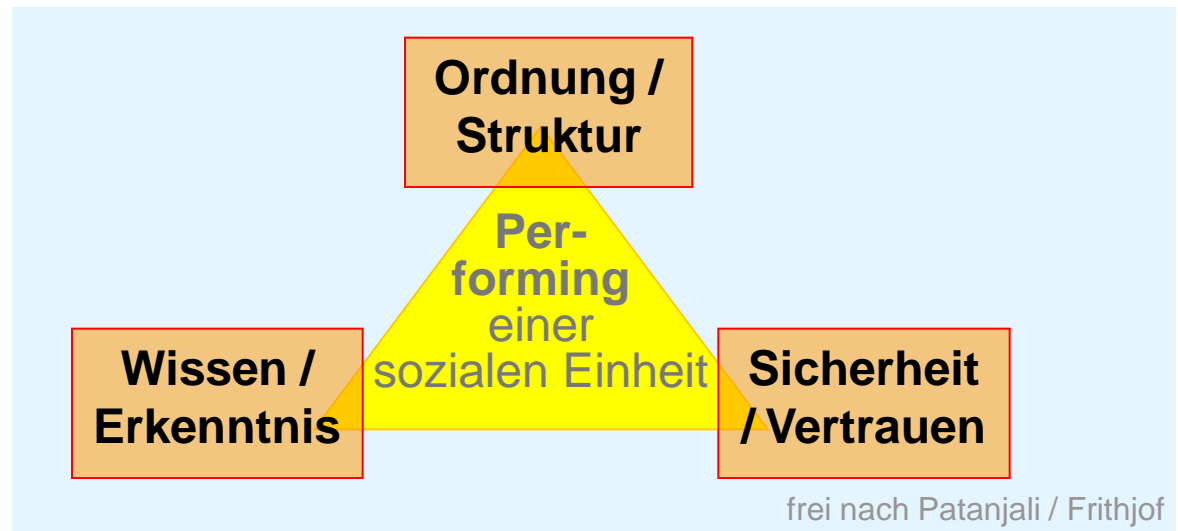


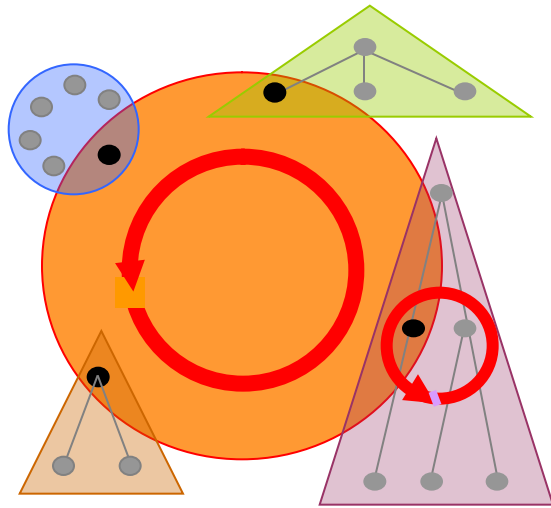


„Bespielen“
 (überprüfen /
 reflektieren /
 konzipieren /
 umsetzen) **nach
 innen und außen !**

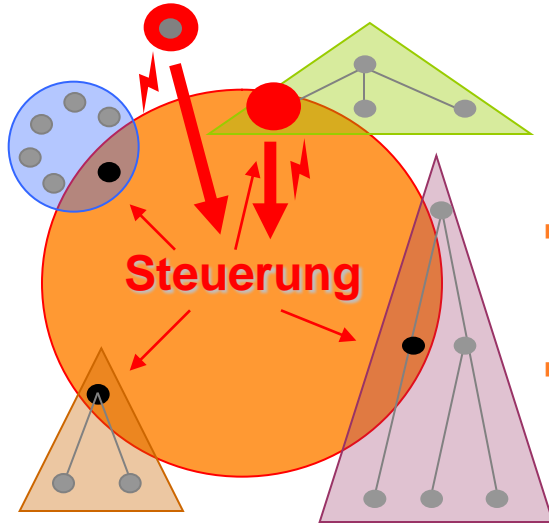
- Der erfolgreiche Aufbau einer Kooperation, ihr Betreiben im Alltag und ihre nachhaltige Weiterentwicklung stellt für deren Initiatoren, für externe BegleiterInnen, für die kooperierenden Akteure selbst, aber auch für die entsendenden Organisationen mit ihren Mitgliedern **ein in keiner Weise triviales Unterfangen** dar.

Aufbau, Bestand, Weiterentwicklung sind nicht selbstverständlich; Nicht-Gelingen ist das Wahrscheinliche! Erfolgreich Kooperationen aufbauen und managen bedingt eine **permanente Reflexion und daraus abgeleitetes Handeln** von insbesondere drei Aspekten ...

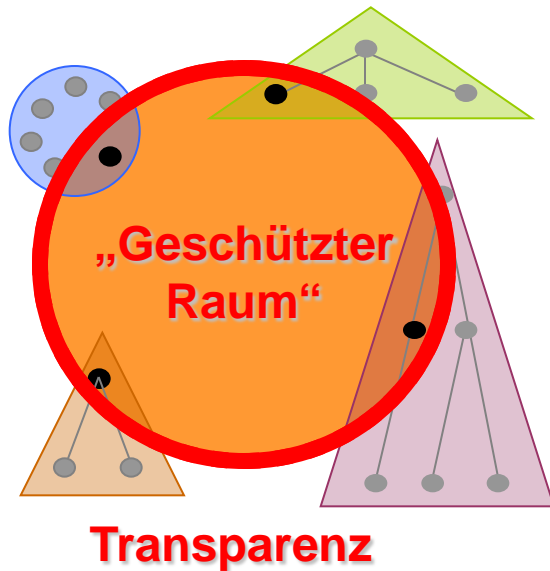




- Gelingende Kooperation benötigt von allen mittelbar und unmittelbar handelnden Personen die sorgfältige **Berücksichtigung spezifischer Wirkmechanismen** und insbesondere in der Anfangsphase ein äußerst **behutsames Interagieren**.
- Kooperation kann nicht verordnet werden. Sie ist das **Resultat eines** mühsamen **gemeinsamen Entwicklungsprozesses** der Akteure im Kooperationssystem selbst aber auch der relevanten Akteure in den kooperierenden Organisationen.
- Von unschätzbarem Wert und erfolgsbestimmend ist dabei
 - das Aufsetzen eines **Organisationsentwicklungsprozesses**, der von allen beteiligten Organisationen akzeptiert ist und von diesen gemeinsam inhaltlich beauftragt wurde
 - die Begleitung in der Anfangsphase und später bei Reviewsequenzen durch „**allparteiliche**“ **BeraterInnen**, die keine Aktien im Spiel haben, sowie
 - das Einrichten einer **Koordinations-** und „**Server**“-**Funktion**



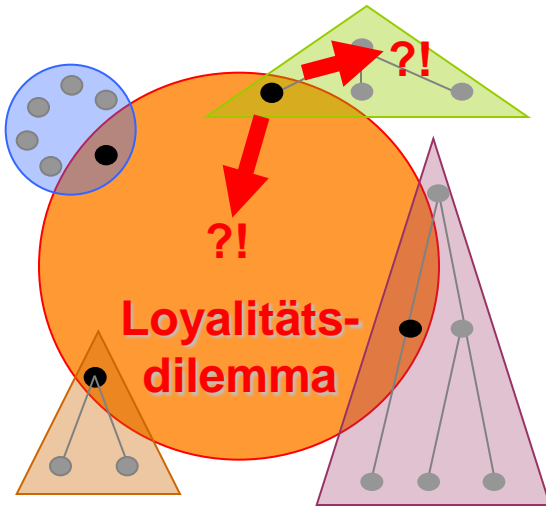
- Achtung: In Expertenorganisationen wird **Führung und Steuerung** von den ExpertInnen im Regelfall als „**notwendiges Übel**“ betrachtet.
- ExpertInnen bevorzugen **symmetrische Kontexte**. Hierarchische, asymmetrische Interaktion wird nur akzeptiert, wenn diese bezüglich der eigenen Arbeit und Entwicklung für notwendig erachtet wird.
- **Einflußnahme** / Entwicklung erfolgt am zweckmäßig **über Dialoge** mit geschätzten **Autoritäten** und „**Peers**“.
- **Interventionen von externen BegleiterInnen** – zum Beispiel was das Einrichten bestimmter Gremien, die Vorgabe eines Designs oder das Setzen von Interventionen beim Moderieren betrifft – **werden zu Beginn häufig zurückgewiesen** bzw. auszuhebeln versucht.
- Erst wenn nachvollziehbar erlebt wird, dass hinter solchen Leistungen keinerlei Manipulationsabsichten stehen und dass BegleiterInnen die inhaltliche **Autorität der ExpertInnen nicht in Frage stellen**, bekommen diese eine Chance sich aktiv stützend einzubringen.



- In Kooperationen agieren VertreterInnen mehrerer Organisationen, die jeweils **unterschiedliche Unternehmenskulturen bzw. Handlungslogiken** aufweisen.
- Damit eine Kooperation ein tragfähiges, emotional belastbares System wird und sich zweckmäßig weiterentwickelt, benötigt es **„geschützte Räume“!**

In diesen können die Akteure

- „straffrei“ miteinander streiten,
 - über die teilweise Unzweckmäßigkeit der relevanten Strukturen diskutieren,
 - die kontraproduktiven Handlungsweisen ihrer eigenen Heimatorganisationen thematisieren,
 - gemeinsame Handlungsstrategien im Auftreten nach außen entwerfen sowie
 - Lösungen entwickeln, die mitunter nicht uneingeschränkt den Erwartungen ihrer Entsenderorganisationen entsprechen.
- Gleichzeitig benötigt es ausreichend **Transparenz** damit in den „Heimatorganisationen“ keine Verschwörungsphantasien aufkommen.



- Kooperationen bescheren den VertreterInnen der kooperierenden Organisationen das **Dilemma einer „doppelten Loyalität“**! Einmal die Loyalität hin zur eigenen Heimatorganisation und einmal hin zum Kooperationssystem selbst.
- Dieses Dilemma kann nur im Zusammenspiel der drei Player-Gruppen
 - entsendende Organisation,
 - entsandte VertreterIn und
 - KollegInnen im Kooperationssystem**erfolgreich ausbalanciert** werden.

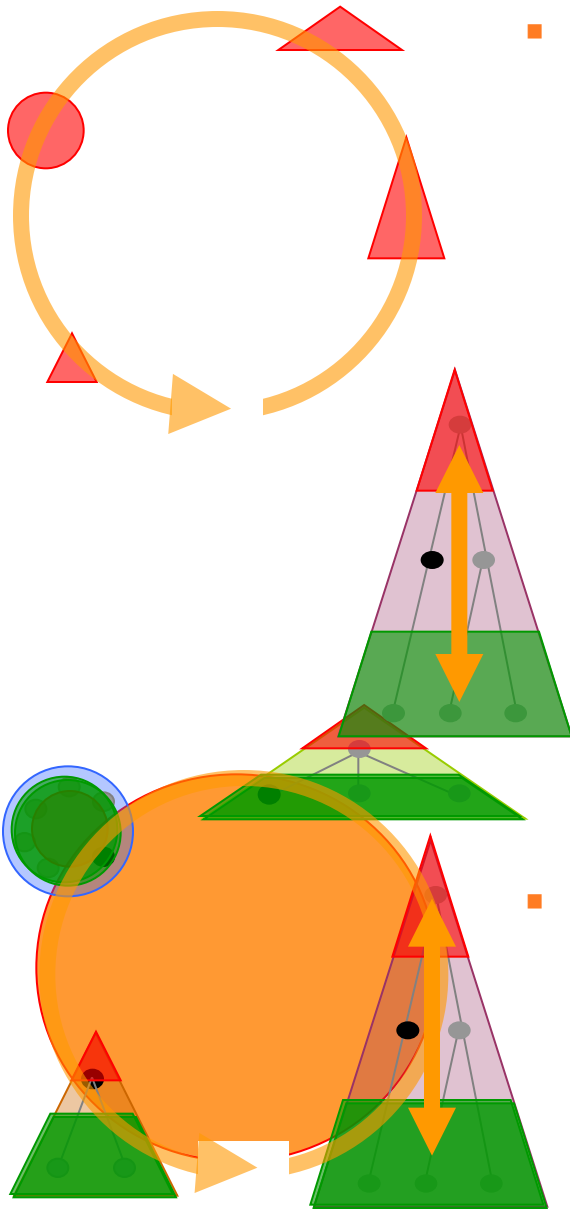
Es benötigt

- ausreichend **Freiraum und Entscheidungsportfolio** von Seiten der Organisationen,
- realistische **Einschätzung** der Handlungsmöglichkeiten und -grenzen sowie **Mut** zur kreativen Nutzung der Freiräume bei der VertreterIn, und
- **Rücksichtnahme** der KollegInnen im Kooperationssystem auf die Zwänge der VertreterIn

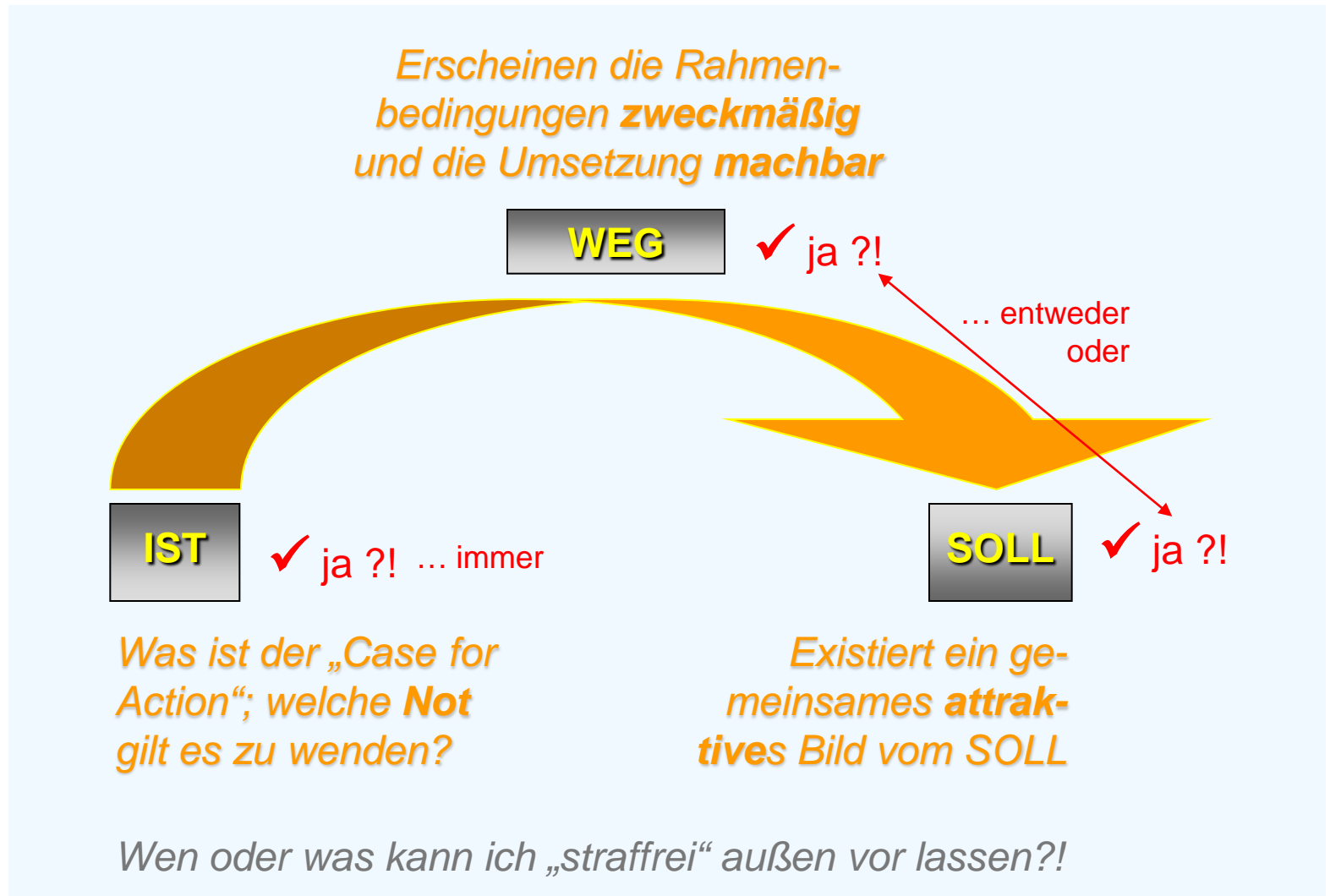
- Ein erfolgreicher Kooperationsaufbau und Kooperationsbetrieb benötigen „**Commitments**“
 - auf der Managementebene der teilnehmenden Organisationen
 - auf der operativen Ebene der im Tagesgeschäft kooperierenden Akteure sowie
 - in jeder teilnehmenden Organisation zwischen Management- und operativer Ebene.

Rahmensetzungen, Regelungen, eingesetzte Instrumente **müssen „robust“ sein**. Entscheidungen müssen deshalb abgestimmt zwischen allen Akteursebenen getroffen werden und vom Management in die Organisationen getragen und (nach)gehalten werden.

- Der erfolgreiche Aufbau und das laufende Management von Kooperationen sind im Regelfall das Resultat gut organisierter und **koordinierter Schritt für Schritt top-down- und bottom-up-Prozesse**. In diesen entwickeln sich tragfähige Strukturen und bildet sich das notwendige Vertrauen in die getroffenen Vereinbarungen aus.



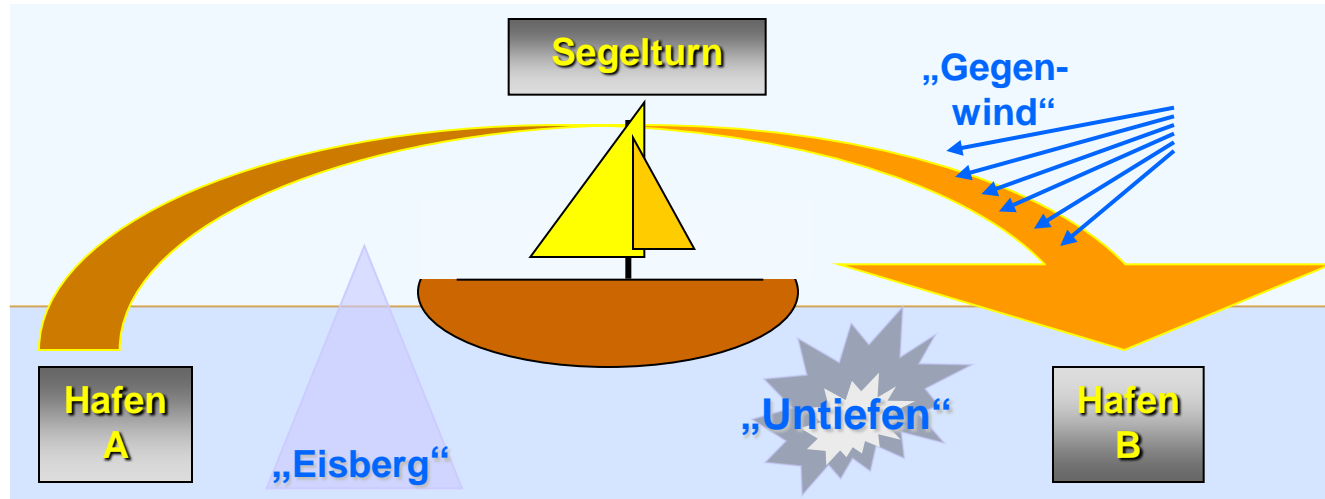
Instrument 1: **Veränderungsbereitschafts-Check**



„Die positive Kraft des negativen Denkens!“

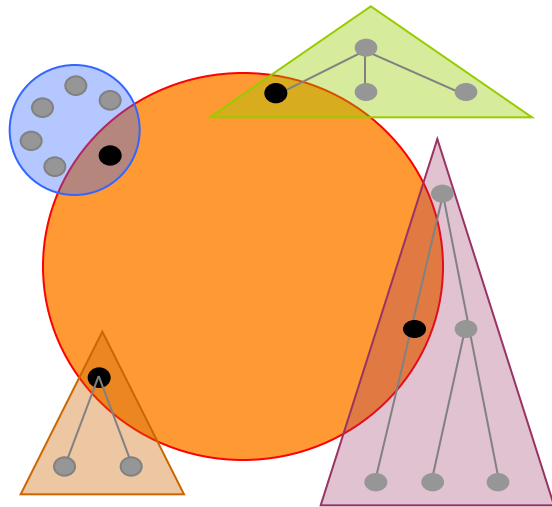
frei nach Paul Watzlawick

Instrument 2: Scheiter-Rezepte



- *Was darf keinesfalls sein/passieren?
Wie kann man/wer mit hoher Wahrscheinlichkeit zum Scheitern beitragen?*
- *Woran merken wir frühzeitig, dass wir (schon wieder) am besten Weg zu scheitern sind?*
- *Was muss deshalb wer besonders beachten und was neu/anders tun/unterlassen, damit ein Scheitern nicht eintritt?*
- *Wann und wo werden wir wieder darüber reden?*

Gruppenarbeit



1. **Was löst** Input bei uns **aus**?
 - a. ... wollen wir unterstreichen
 - b. ... irritiert uns
 - c. ... wollen wir dagegensetzen
 - d. ... fehlt uns
2. **Was sind** für/in unsere/n Organisationen/ Arbeitskontexten ganz konkrete authentische **Scheiterrezepte** (tut / unterlässt ...)
3. Vor dem Hintergrund unserer Diskussion und unserer eigenen Erfahrungen sowie auf Basis von BestPractice-Beispielen ...

... **worauf** wollen wir in unserer Rolle als „...“ zukünftig beim Thema „Kooperation“ sowie bei der Implementierung und dem Betreiben von Kooperationen **mehr achten, was anders tun bzw. unterlassen?**
4. **Welche** konkreten **Fragen** zum Thema haben wir noch?

