



KOOPERATION

Kooperation

**Zusammenkommen ist ein Beginn,
Zusammenbleiben ein Fortschritt,
Zusammenarbeiten ein Erfolg.**

(Henry Ford, 1863-1947)

Aufgrund zunehmender Komplexität und gleichzeitiger Spezialisierung in der Arbeitswelt werden viele Arbeitsprozesse zerlegt und z.T. in verschiedenen Funktionseinheiten und an verschiedenen Standorten ausgeführt. Die Arbeitsschritte müssen an den Schnittstellen ineinandergreifen: innerhalb eines Teams, zwischen verschiedenen Abteilungen, in Projekten, zwischen unterschiedlichen Organisationen und über Landesgrenzen hinweg – aber letzten Endes sind es immer Menschen, die miteinander kooperieren müssen.

Das Wort **Kooperation** (lat. „co“ = mit, zusammen und „operare“ = arbeiten) lässt sich als „gemeinschaftliche Erfüllung von Aufgaben“ beschreiben. Zur Kooperation bedarf es mindestens zweier **Personen, die gemeinsam an einer Zielerreichung arbeiten** (vgl. Koch & Fallgatter, 1998). An dieser **aufgabenbezogenen Kooperation von Menschen** setzt unser Selbstcoaching-Kalender an. Er soll Sie dazu anregen, das, was im Alltagsgeschehen „einfach funktionieren muss“ (häufig aber nicht tut), unter die Lupe zu nehmen.

Im Januar geht es um **individuelle Ziele vs. Teamziele** und wie Sie sich in diesem Spannungsfeld positionieren. Anschließend erfahren Sie, wann sich **Gruppenarbeit** positiv (Februar) und wann negativ (März) **auf die Leistung auswirkt** und welche Rolle die **Zusammensetzung der Gruppe** spielt (April). **Unterschiedliche Arbeitsaufgaben** erfordern **unterschiedliche Formen von Kooperation**. Anhand eines dreistufigen Modells können Sie Ihre Aufgaben hinsichtlich der Kooperationsnotwendigkeiten strukturieren und Ansatzpunkte zur Optimierung herausarbeiten (Mai und Juni). Die Rahmenbedingungen **Führung und Organisation** (Juli) sowie **Exzellenzkultur** (August) haben Auswirkungen auf das individuelle Kooperationsverhalten. Auch die **Persönlichkeit der Beteiligten** spielt eine Rolle – je nach Eigenschaften und Motiven fällt es uns mehr oder weniger leicht, kooperativ zu agieren (September). In den letzten drei Monaten erfahren Sie, wie Sie **Kooperation verbessern** (Oktober), **Beziehungsmomente gestalten** (November) und in **Konflikten agieren** können (Dezember).

Wir wünschen Ihnen ein Jahr voller guter Zusammenarbeit!

Jurij Ryschka, Wiebke Stegh, Christina Demmerle, Lisa William, Witold Nowakowski und Manuel Blickle

A close-up photograph of a thick, braided orange rope. The rope is the central focus, with its intricate braiding pattern clearly visible. The lighting is warm, highlighting the texture and color of the fibers. The background is slightly blurred, showing more of the rope's structure.

Ziehen Sie
an einem Strang?

www.tyschka.de

Januar

...oder verfolgen Sie eigene Ziele?

Stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in einer Marketingabteilung. Gemeinsam mit Ihren Kollegen entwickeln Sie gerade eine neue Markenstrategie, die Sie nächste Woche präsentieren dürfen. Ihr Wissen wird von Ihren Kollegen honoriert. Jeden Morgen gehen Sie beschwingt zur Arbeit. Ihr Ergebnis wird richtungsweisend auch für andere Marken in der Firma sein. Die Zusammenarbeit mit Ihren Kollegen klappt reibungslos, Sie ergänzen sich perfekt...

Neben zahlreichen positiven Effekten auf die **Arbeitsleistung** (siehe Februar) führt kooperatives Verhalten zu einer **produktiveren Arbeitshaltung**, besseren sozialen Beziehungen und einer **gesünderen psychischen Verfassung** (Johnson & Johnson, 1995).

▼ Kennen Sie solche beflügelnden Kooperationssituationen?

Stellen Sie sich nun vor, in dieser Phase überträgt Ihre Chefin Ihnen persönlich eine Aufgabe, von der Sie schon lange geträumt haben: Sie dürfen innovatives Werbematerial für ein neues, attraktives Produkt entwickeln – die ersten Ideen schießen Ihnen sofort in den Kopf. Das ist Ihre Chance! Weitere interessante Projekte, die erhoffte Gehaltserhöhung – das Projekt könnte das Sprungbrett für Ihre Karriere werden. Bereits am kommenden Montag sollen Sie der Geschäftsführung ein Grobkonzept präsentieren.

- ▼ Was nun? Welches Projekt ist Ihnen wichtiger und warum? Wie viel Zeit investieren Sie jetzt (noch) in das gemeinsame, wie viel in Ihr eigenes Projekt?
- ▼ Wie fühlen Sie sich gegenüber Ihren Kollegen? Wie verhalten Sie sich in der nächsten Projektsitzung zur Markenstrategie?

Dies ist ein typisches Dilemma, das auch als „**Mixed-Motive-Situation**“ bezeichnet werden kann: Unsere **individuellen Ziele** konkurrieren mit den **Team- bzw. Abteilungszielen** (vgl. z. B. De Cremer & Van Knippenberg, 2002). Wenn die Erreichung individueller Ziele (und ggf. auch die damit verbundene individuelle Belohnung) gefährdet ist, fällt es uns bedeutend schwerer, kooperativ zu agieren.

- ▼ Wo konkurrieren bei Ihnen gerade Ihre individuellen Ziele mit übergreifenden Abteilungszielen? Worin macht sich der Widerspruch bemerkbar?
- ▼ Wie lässt sich dieses Dilemma auflösen? Mit wem (z. B. Ihrem Vorgesetzten) können oder müssen Sie diese Priorisierung abstimmen? Wen müssen Sie über diese Entscheidung informieren (z. B. Ihre Kollegen im Team)?

Wie viel Teamarbeit
braucht es?

Mai

Unterschiedliche Aufgaben erfordern ein unterschiedliches Maß an Kooperation

Viele Aufgaben lassen sich nicht alleine erledigen. Je stärker die Beteiligten bei der Aufgabenerledigung **voreinander abhängig** sind, umso höher sind die **Anforderungen an das Zusammenspiel**. Die in der Tabelle beschriebenen **Kooperationsformen** werden im Juni konkretisiert (vgl. z.B. Schreyögg, 1999; Thompson, 1967; Gräsel, Fußangel & Pröbstel, 2006).

Aufgabenbearbeitung	Anforderung an Kooperation	Beispiel
Stufe 1: Kooperation bei parallelen, eher unabhängigen Arbeitsprozessen		
<ul style="list-style-type: none">• individuelle Aufgabenbearbeitung• Arbeitsergebnisse Einzelner unabhängig von der Leistung anderer	<ul style="list-style-type: none">• keine bis geringe gegenseitige Abhängigkeit• geringe Kooperationsnotwendigkeit, mögliche Abstimmungsbedarfe: Informationsaustausch und -weitergabe, Verteilung gemeinsam genutzter Ressourcen (z. B. Nutzung von Anlagen, Budgets etc.)	<ul style="list-style-type: none">• Verhandlung über Aufteilung des regionalen Marketingbudgets in einem Vertriebsteam• Austausch über Unterrichtsinhalte und -methoden unter Lehrern• Abstimmung zwischen Ärzten mit eigenem Patientenstamm bzgl. Personal in ihrer Praxisgemeinschaft
Stufe 2: Kooperation bei (sequenziell-)abhängigen Arbeitsprozessen		
<ul style="list-style-type: none">• individuelles Bearbeiten einzelner Aufgabenpakete mit sequenzieller bzw. finaler Zusammenführung der einzelnen Arbeitsschritte zu einem Gesamtergebnis• Aufgaben könnten auch von einer Person ausgeführt werden, wenn sie über alle notwendigen Kompetenzen verfügt	<ul style="list-style-type: none">• sequenzielle Abhängigkeit• Abstimmung über Zielsetzung, Aufgabenverteilung und Schnittstellen	<ul style="list-style-type: none">• Automontage in einer Prozesskette• Entwickeln und Verwalten eines Online-Portals für Unterrichtsmaterialien durch verschiedene Fachlehrer• Aufbauen eines aufwändigen Messestands durch Schreiner, Maler etc.• Patientenversorgung im Reha-Zentrum durch Orthopäden & Physiotherapeuten
Stufe 3: Kooperation bei gleichzeitigen, einander bedingenden Arbeitsprozessen		
<ul style="list-style-type: none">• gemeinsames, simultanes Bearbeiten einer Aufgabe, bei der die Mitarbeit jeder einzelnen Person notwendig ist• Arbeitsprozesse bedingen sich gegenseitig	<ul style="list-style-type: none">• hohe gegenseitige Abhängigkeit• kontinuierliche Abstimmung über Prozess und Zielerreichung notwendig• im Vorfeld: Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses (Shared Mental Model) bzgl. Zielen, Aufgabenverteilung, Schnittstellen etc.	<ul style="list-style-type: none">• Transport eines Klaviers in den 4. Stock• „Hand in Hand“-Arbeiten von Ärzten und Schwestern bei einer Operation• Teamteaching bei Lehrern• Krisenstabsarbeit zur Bewältigung eines Störfalls• „Blindes Zusammenspiel“ einer Fußballmannschaft oder Jazzband

Sehen Sie das
auch so?

Kooperationen in Abhängigkeit der Anforderungen gestalten

Kooperative Arbeitsformen sind vor allem dann gefordert, wenn **einer alleine die Aufgabe nicht lösen kann** oder wenn **heterogene Wissens- und Erfahrungshintergründe** wie z.B. bei der Krisenstabsarbeit notwendig sind.

Bei **parallelen, eher unabhängigen Arbeitsprozessen (Stufe 1)** bestehen nur geringe Kooperationsnotwendigkeiten. So müssen z.B. in einem kontinuierlichen Produktionsbetrieb von Schicht zu Schicht **Informationen** bzgl. des Zustands der Anlage, Störungen oder Neuerungen **weitergegeben** werden. Ein intensiverer **Austausch kann** genutzt werden, um gemeinsam Arbeitsprozesse zu optimieren oder voneinander zu lernen. Mehr Abstimmung ist nötig, wenn verschiedene Personen oder Teams auf gemeinsame Ressourcen (z.B. Anlagen oder Budgets) zurückgreifen müssen.

Bei **(sequenziell-)abhängigen Arbeitsprozessen (Stufe 2)** ist eine effiziente Aufgabenerledigung nur möglich, wenn alle Beteiligten ein **gemeinsames Verständnis und Commitment bzgl. der Ziele** haben. **Aufgabenverteilungen** sind genauso zu klären wie die **Schnittstellen** in einer Prozesskette oder bei der Zusammenführung der Teilergebnisse. So muss z.B. bei Messebauern abgestimmt sein, ob die vorgefertigten Fußleisten gleich von den Schreibern oder erst von den Malern nach dem Streichen angebracht werden.*

Bei **gleichzeitigen, einander bedingenden Arbeitsprozessen (Stufe 3)** ist **zusätzlich** zu den in Stufe 2 beschriebenen Klärungen eine **kontinuierliche Abstimmung** über den **Zielerreichungsgrad, Herausforderungen im Prozess und das gemeinsame Vorgehen** notwendig. Hierfür bedarf es eines **gemeinsamen mentalen Modells** über Ziel und Vorgehen, das idealerweise im Vorfeld hergestellt wird. Eingespielte Teams fokussieren gerade in kritischen Situationen auf die wesentlichen Informationen und können so hoch effizient und erfolgreich agieren. Hier wird von implizierter Koordination gesprochen (z.B. Druskat & Pescosolido, 2002; Serfaty, Entin, & Volpe, 1993). In der Fußballmannschaft, dem Operationsteam oder der Jazz-Combo genügt dann ein Wort oder gar nur ein Blick und die nächsten Schritte, Handgriffe oder Takte sind allen Beteiligten klar.

- ▼ Welchen Kooperationsnotwendigkeiten müssen Sie sich stellen?
- ▼ Wie gut funktioniert die Kooperation in Ihren Arbeitsbereichen und welche Möglichkeiten der Optimierung sehen Sie?

* Unter Termindruck kommt es häufig vor, dass Aufgaben der Stufe 2 ein simultanes, gemeinsames Arbeiten erfordern (Stufe 3), z.B. wenn Messebauer unter hohem Zeitdruck noch enger miteinander verzahnt arbeiten müssen, um den Messestand fertigzustellen.

Impressum

Autoren

Prof. Dr. Jurij Ryschka, Wiebke Stegh, Christina Demmerle, Lisa William, Witold Nowakowski und Manuel Blickle. Organisationsentwicklung Prof. Dr. Ryschka, www.ryschka.de
Unser herzlicher Dank für alles Organisatorische rund um den Kalender gilt Christina Meysing, für eine Photoidee Paul Ryschka.

Photographie Julia Teine, www.julia-teine.de

Druck typographys GmbH, Darmstadt, www.27a.de

Der Kalender ist urheberrechtlich geschützt.

Sämtliche Rechte liegen bei Verlag Dr. Jurij Ryschka. 2014.

Rathausstraße 7 – 55128 Mainz – Fon +49.(0)6131.7207650 – Fax +49.(0)6131.7207655

VERLAG
DR. JURIJ RYSCHKA

www.verlag-ryschka.de – info@verlag-ryschka.de

ISBN 978-3-9812712-9-4

In dieser Reihe ebenfalls erschienen:

Ich habe entschieden – ISBN 978-3-9812712-5-6

Zeit für Zeit – ISBN 978-3-9812712-1-8

Net(!)works! – ISBN 978-3-9812712-2-5

Ich selbst reflektiert – ISBN 978-3-9812712-3-2

Balance – ISBN 978-3-9812712-4-9

Karriere – ISBN 978-3-9812712-6-3

In der Reihe Performance Support erschienen:

Psychologische Kontrakte gestalten, Verhalten steuern, Leistung steigern – Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. (2013) von Marc Solga und Jurij Ryschka – ISBN 978-3-9812712-7-0