

Ohne Kooperation geht es nicht



VON MICHAEL GRAF

Michael Graf ist Diplom-Sozialarbeiter (FH), Master of Arts in Management in Social Organisations und systemischer Coach für Führungskräfte und Experten mit Steuerungsfunktion. Er arbeitet als Grundsatzreferent im Diakonischen Werk der Evangelischen Kirche der Pfalz.

www.syscoach.org

In der internationalen Entwicklungsarbeit kommt es auf das Zusammenspiel vieler Partner an und auf eine gegenseitige Wertschätzung. Die Erfahrungen aus diesem Arbeitsfeld können auch für andere Organisationsfelder hilfreich sein.

Die Managementautoren Friedrich Glasl, Gareth Morgan und Gilbert Probst machten bereits vor über zwei Jahrzehnten darauf aufmerksam: Die Wechselbeziehungen zwischen Organisationen und Markt stellen genau jene Umweltbedingungen von Organisationen her, die sowohl Chance als auch finales Risiko bedeuten. Damit lieferte man den Hinweis, die Ökonomie als ein komplexes ökologisches System zu verstehen, in welchem einseitige Gewinnerstrategien kurzfristig erfolgreich sein mögen, aber langfristig eher mehr neue Probleme generieren, als bekannte Probleme zu lösen.

Es stellt sich die Frage, wie Organisationen nicht nur im Gewinner-Modus agieren können, sondern wie sie in Kooperationen zu gesellschaftlichen Problemlösungen beitragen können. Hinzu kommt, dass die zunehmende Komplexität gesellschaftlicher Herausforderungen kaum einer Organisation die Möglichkeit belässt, im vollständigen Alleinstellungsmerkmal die eigenen Produkte oder Dienstleistungen zu platzieren oder Absichten zu realisieren: Ohne Kooperationen kommt man nicht mehr weiter.

Genau hier setzt das Buch »Kooperationsmanagement in der Praxis« der Deutschen Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit an. Es weitet den fixierten Blick der üblichen Handlungsansätze des Managements im »eigenen Haus« auf das Zusammenspiel unterschiedlicher Akteure, deren Beiträge in Bezug auf eigene Zielsetzungen verständlicherweise nicht nur

wertvoll, sondern auch widersprüchlich sein können.

Die Autoren lenken daher die Aufmerksamkeit auf Ziele, Wirkungen, Haltungen und Tools. Sie langweilen nicht mit einem Best-Practice-Katalog und stellen auch keine erfolgversprechenden Methoden zur Verfügung. Vielmehr führen die richtigen Fragen, die zum richtigen Zeitpunkt gestellt werden, zu den Antworten, die die nächsten Schritte aufzeigen. Dabei verpflichten sie sich zur Entwicklung, Umsetzung und Auswertung von Strategien und lassen erkennen, dass ihre Vorgehensweisen auf soliden Erfahrungen aus der Praxis des Managements von Kooperationen beruhen.

»Capacity Works« benennt fünf Erfolgsfaktoren: Strategie, Kooperation, Steuerungsstruktur, Prozesse, Lernen und Innovation. Sie werden theoretisch fundiert wie auch praxisorientiert vorgestellt und mit einer Toolbox ergänzt, deren Handhabung nicht zufällig an bereits bewährte Management-Modelle wie SIX-SIGMA, TQM oder EFQM erinnert. Dabei erhalten beispielsweise bekannte Tools, wie die SWOT-Analyse nicht nur ein neues Design, sondern auch ein neues Potenzial von Anregungen für die Anwendung.

Eine Veränderung, die man zusammen mit anderen auf ein gemeinsam getragenes Ziel richtet, verändert immer auch die eigene Organisation, vielleicht sogar das eigene Selbst – etwa in Form eines Lernergebnisses, einer Zunahme eigener Kompetenzen.

Es mag kein Zufall sein, dass die englische Metapher »Capacity WORKS« daran erinnert, dass vorhandene Kapazitäten gut arbeiten, wenn sie denn auch gut organisiert werden.

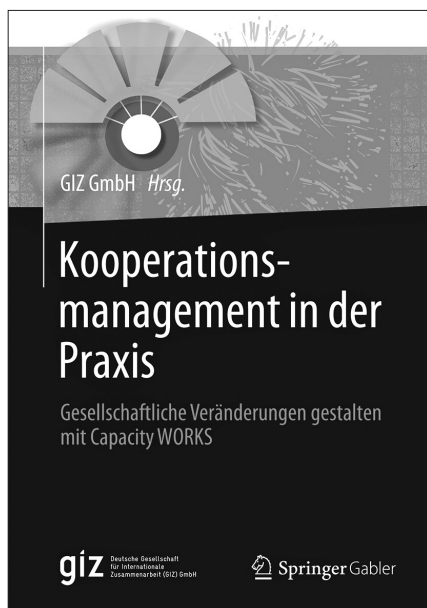
zum unentrinnbaren Alptraum der Gesellschaft.«

»Capacity WORKS« stellt für die Entwicklung von Organisationen und ihrer Kooperationen, relevante und aus-

»Für Organisationen gibt es fünf Erfolgsfaktoren: Strategie, Kooperation, Steuerungsstruktur, Prozesse, Lernen, Innovation«

Wer das beherzigt, vermag eventuell dem Cassandra-Ruf von Dirk Baecker zu entgehen: »Einen Großteil der Veränderungen, die sich in unserer Gesellschaft abspielen, können wir blockieren, in dem wir die Organisationen daran hindern, sich zu ändern. Dann und nur dann wird die Organisation

sichtsreiche Beiträge zur Verfügung. Es ist ein Buch, das Hoffnung macht – sowohl für das Aufspüren von Lösungswegen für die drängenden Probleme der Zivilgesellschaft, als auch für die immer wieder ins Stocken kommende Diskussion um eine Professionalisierung des Managements. ■

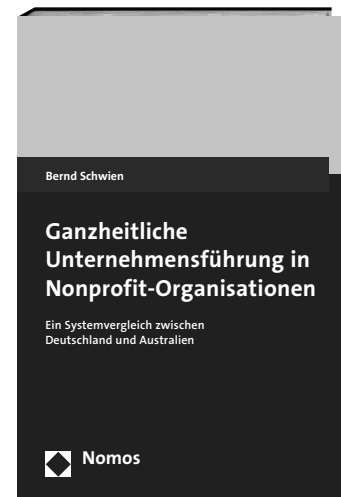


Aus dem Vorwort: Das Gelingen komplexer Kooperationen ist eine zentrale Herausforderung des 21. Jahrhunderts. Ob Gesundheitsreform oder Flughafenausbau, Reform des Bildungssystems oder Abbau von Staatsverschuldung, Quartiersmanagement oder Integration von Migrantinnen und Migranten: In Europa und weltweit stehen solche und ähnliche gesellschaftliche Veränderungen mehr denn je auf der Tagesordnung. Erfolgsentscheidend ist dabei nicht nur, das politisch und fachlich Richtige zu tun, sondern insbesondere die Frage,

wie man dabei vorgeht, also die methodische Herangehensweise. Mit diesem Buch stellen wir hierfür die Quintessenz unserer Erfahrungen aus über 30 Jahren internationaler Zusammenarbeit der GIZ und ihrer Vorgängerorganisationen GTZ, DED und In-WENT zur Verfügung. Mit dem Managementmodell Capacity WORKS machen wir transparent und nutzbar, was aus unserer Sicht Kooperationen erfolgreich macht. (...) Wir wollten wissen: Was machen eigentlich die Projekte, die besonders effektiv und nachhaltig Wirkungen erzielen, besser als andere? Im Lichte neuerer systemtheoretischer Ansätze haben wir dafür unsere Erkenntnisse aus der Praxis gebündelt und analysiert. Das Ergebnis dieser Auswertung und Reflexionsarbeit ist das Managementmodell Capacity WORKS. Capacity WORKS ist ein zentrales Werkzeug, das uns und unseren Partnern weltweit täglich bei der Arbeit an gesellschaftlichen Veränderungsprozessen unterstützt. Capacity WORKS gibt in diffusen und komplexen Konstellationen Orientierung und Struktur, ohne einzuengen. Und es erleichtert mit einfachen Methoden das gemeinsame Verständnis von Kernfragen und Schrauben des gemeinsamen Projekts.

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH (Hg.): Kooperationsmanagement in der Praxis. Gesellschaftliche Veränderungen gestalten mit Capacity WORKS. Springer Gabler, Wiesbaden 2014. 283 Seiten. 59,15 Euro. ISBN 3-658-06275-4.

Interviewbasierter Systemvergleich



Ganzheitliche Unternehmensführung in Nonprofit-Organisationen

Ein Systemvergleich zwischen Deutschland und Australien

Von Bernd Schwien

2015, 189 S., brosch., 39,- €

ISBN 978-3-8487-1226-7

www.nomos-shop.de/14401

Insgesamt 26 NPO-Manager sozialwirtschaftlicher Organisationen der beiden OECD-Staaten Deutschland und Australien wurden zu aktuellen und zukünftig erwarteten Managementrealitäten im Bereich ganzheitliche Unternehmensführung interviewt (z. B. Governance, Balanced Scorecard, Risikomanagement, Wirkungsorientierung).



Nomos