

Erfolgreich kooperieren - Herausforderungen und Lösungsansätze

Jahres-Tagung
UNESCO assoziierte Schulen

23.11.2015

Prof. Dr. Hartmut Schulze
Hochschule für Angewandte Psychologie, FHNW
Leitung Institut für Kooperationsforschung und –entwicklung (ifk)



aps → Forschung und Entwicklung

Startseite

Institute

Bachelor und Master

Weiterbildung

Forschung und Entwicklung

- Publikationen und Präsentationen
- Wissenschaftlicher Nachwuchs
- Kontakt

Dienstleistung

Über uns

Medien und Öffentlichkeit

Alumni

Psychologie für die Unternehmenspraxis

Bibliothek Olten

E-Learning

Forum Wirtschaftspsychologie

International

Usability Labor

Intranet

Kontakt

Anwendungsorientierte Forschung und Entwicklung

Die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW ist ein Kompetenzzentrum für angewandte Forschung und Entwicklung im Bereich Arbeits-, Organisations-, Ingenieurs- und Wirtschaftspsychologie.

Wir setzen ein breites Spektrum psychologischer und sozialwissenschaftlicher Methoden ein und beherrschen eine Vielzahl an diagnostischen sowie Gestaltungs- und Veränderungsmethoden.

Die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in interdisziplinäre Praxisprojekte ist ein wesentliches Element unserer Arbeit.

Forschungsthemen

Institut Mensch in komplexen Systemen - MikS



- Sozio-technische Systeme und Mensch-Maschine-Systeme
- Zuverlässigkeit und Sicherheit
- Arbeit und Gesundheit
- Eignung und Personalentwicklung

- aktuelle Forschungsprojekte

Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung - IfK



- neue Arbeitsformen
- Diversität
- Digitale Medien
- user-centered design und usability

- aktuelle Forschungsprojekte

Folgen Sie uns auf



suchen...



Neuer Campus



News

FHNW-Absolventin erhält Bildungs-Preis

Praxisevent: Neue Ideen für Unternehmen

Wunsch nach Flexibilität im Kindergarten

Diplomfeier Angewandte Psychologie 2015

Sicheres Verhalten im Cockpit

[Alle News](#) [FHNW News](#)

Events

05.11.2015

Lunchevent - Work Smart aus psychologischer Sicht

Innovations- und Gestaltungsfelder im ifk

Digitale Transformation

- Globale und virtuelle Kooperation
- Neue Medien, Wissen und Lernen
- Nutzerzentrierte, partizipative Entwicklung und Design
- Usability

Diversität

- Kooperation, Konflikt und Innovation
- Interprofessionelle Zusammenarbeit
- Kooperation und Diversität

Kooperationsprozesse in Arbeit und Bildung

Neue Arbeitsformen

- Mobil-flexible Arbeit
- Innovative Arbeits- und Lernumgebungen
- Steuerungsprozesse in flexiblen Kontexten

Referenzprojekte während meiner Zeit bei Daimler (1999 – 2006)

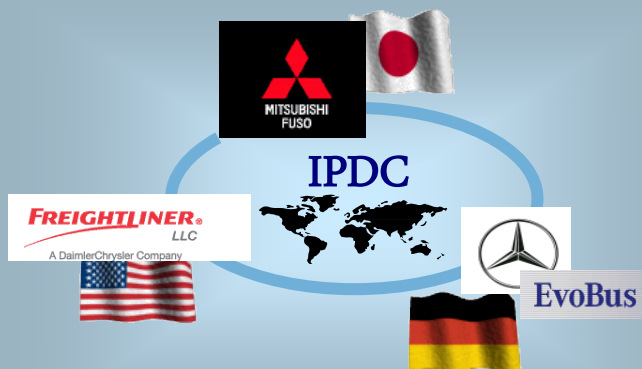
Interkulturelle Produktions-Planung



In diesen Projekten ...


- ⇒ beobachteten wir interkulturelle Projektmeetings
- ⇒ führten wir Interviews und Fragebogenaktionen mit Projektbeteiligten aus verschiedenen Kulturen durch
- ⇒ entwickelten und implementierten wir Empfehlungen, um die Leistungsfähigkeit zu verbessern
- ⇒ unterstützten wir durch Beratung, Usability Untersuchungen und interkulturellen Support

Interkulturelle Prozess- und IT-Integration

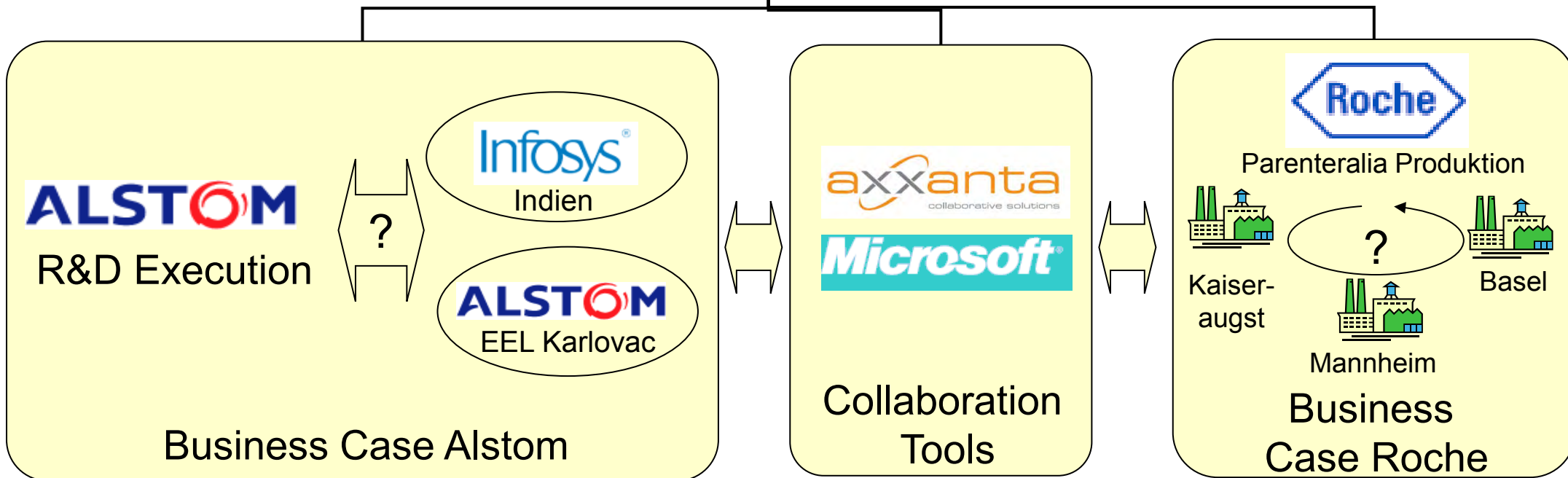


Die Partner im Forschungsprojekt CrossCult (2009 – 2012)

	Schweizerische Eidgenossenschaft Confédération suisse Confederazione Svizzera Confederaziun svizra Swiss Confederation	Federal Department of Economic Affairs FDEA Federal Office for Professional Education and Technology OPET Innovation Promotion Agency CTI
---	--	--


CrossCult
ETH

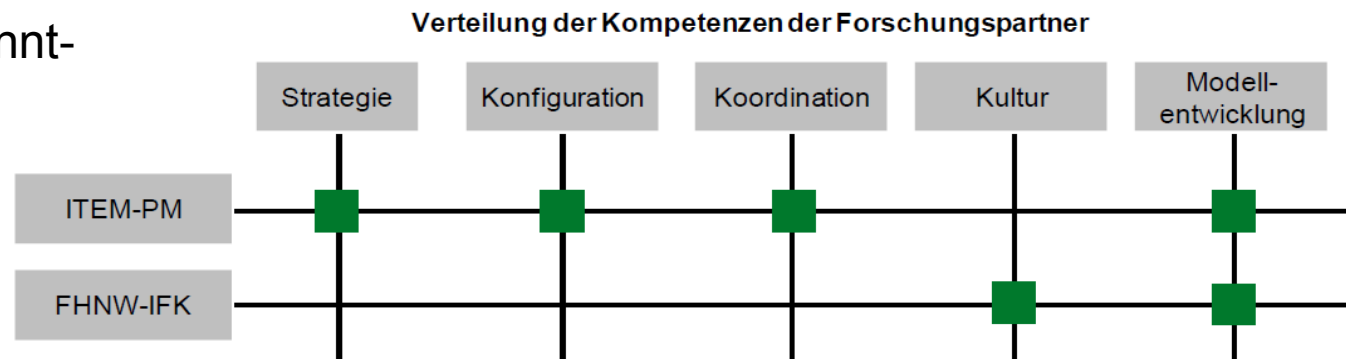
Methods & Tools for Effective cross-cultural and virtual collaboration



KTI Projekt: Service Exzellenz (ServEx) – Optimierung globaler industrieller Service-Netzwerke (2012 – 2014)

Ziele:

- die bis anhin wenig betrachtete Organisation der globalen Service-Erbringung zu optimieren und zu professionalisieren
- Generalisierbarkeit der Erkenntnisse sicherstellen und hohe Übertragbarkeit
- ifk: Entwicklung einer gemeinsam geteilten Kultur (bei SKAN und RUAG)



Wirtschaftspartner: Siemens Gebäudetechnik; RUAG, ABB, SKAN AG, Boston Consult (Komm Partner)

Forschungspartner: Uni St Gallen, ITEM, FHNWifk (*H. Schulze, Th. Ryser*)

Kooperationspartner in der Lehre:

Information on Indian Institute of Technology Madras (IIT), Department of Management Studies as Research Partner (www.iitm.ac.in/)

Indian Institute of Technology Madras

Search

Pages People Courses

Quick Links

Home

About IIT Madras

Academics

Administration

Admission Tests

Campus

Community

Industrial Consultancy & Sponsored Research

Departments

Research

Resources

NEWS AND UPDATES

- IJAESAM - New Journal
- Message from Prof. M.S. Ananth, Director, IIT Madras: November 12, 2009
- Independence Day Video Coverage
- NOSTALGIA(Video)- 2009
- IITM Convocation 2009 - Video

[More »](#)

TODAY'S EVENTS

- Seminar talk on Studies on High Altitude Test Facility for Large Area Ratio Rocket Motors

[More »](#)

NOTICES

- Summer Fellowship Programme - 2010
- Post Doctoral Fellowship at IIT Madras
- Post Doctoral Fellowship of IITM for Women

VISION

"To be an academic institution in dynamic equilibrium with its social, ecological and economic environment striving continuously for excellence in education, research and technological service to the nation"

CONFERENCES

- AL GORE SUSTAINABLE TECHNOLOGY VENTURE COMPETITION™ INDIA 2010
- FMFP2010
- Cancercon 2010

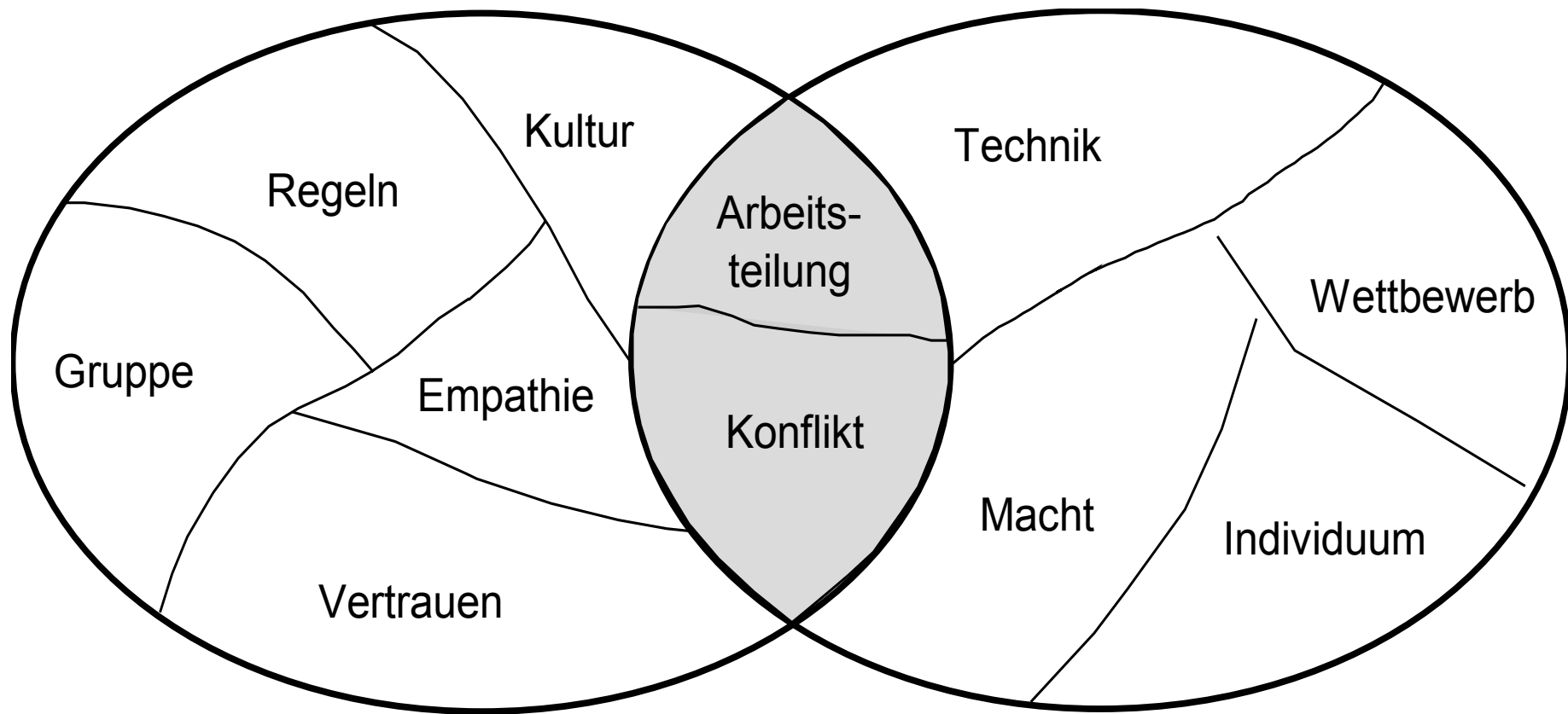
DOWNLOADS

- MS/PhD Admission Brochure
- Academic Calendar (Jul-Dec 2009)
- Academic Calendar (Jan-May 2010)
- Academic Calendar (Jul-Dec 2010)
- Fees Structure (Jan-May 2010)
- B.Tech Curriculum
- MS/PhD Ordinances

Agenda

- *Verständnis von Kooperation*
- Herausforderungen
- Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation
- Fazit

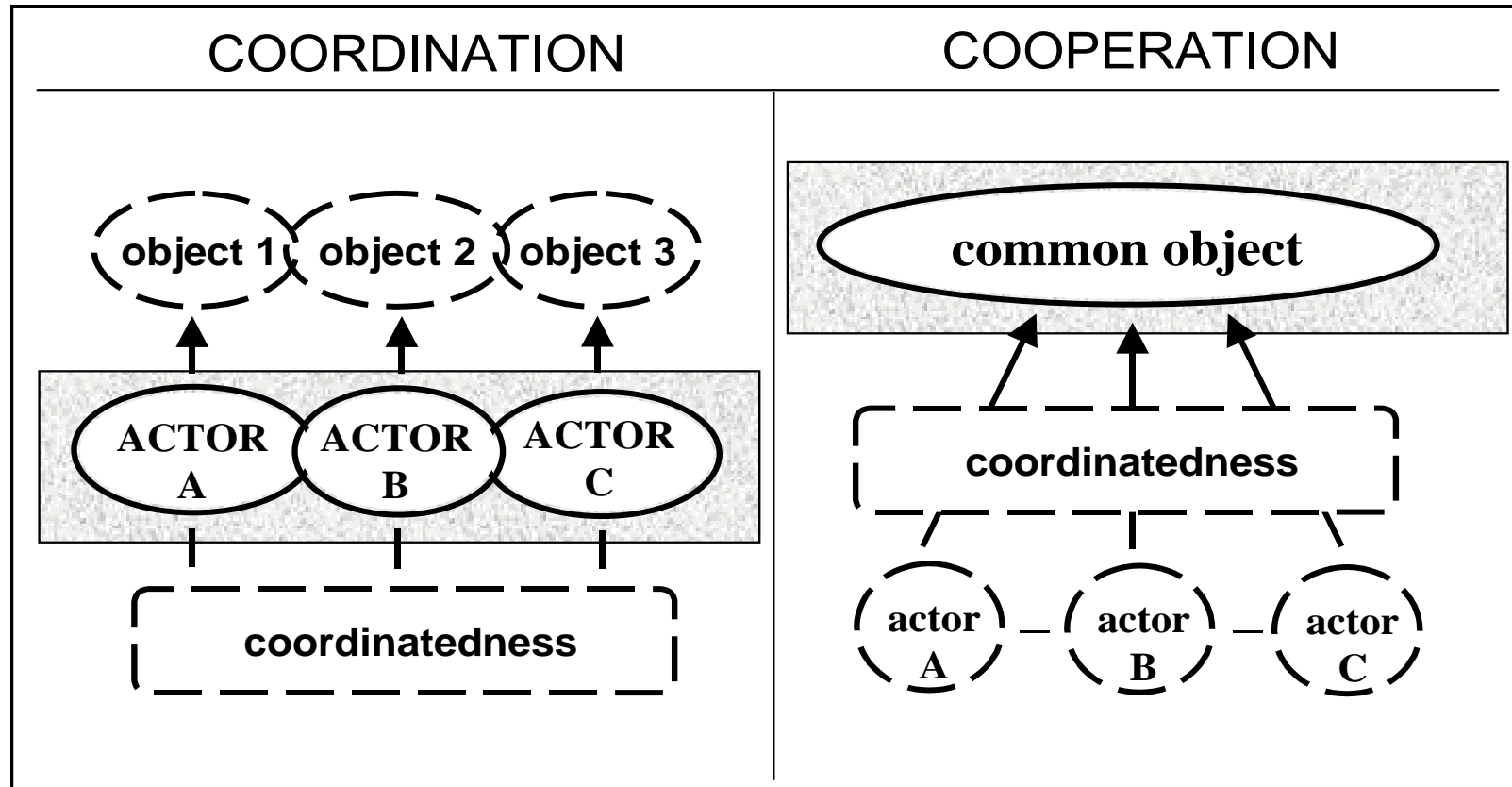
Kooperation - Konnotatives Begriffsfeld



(Wehner, Clases, Endres & Raeithel, 1998, S. 3)

Begriffsklärung

(basierend auf Engeström, 1992)

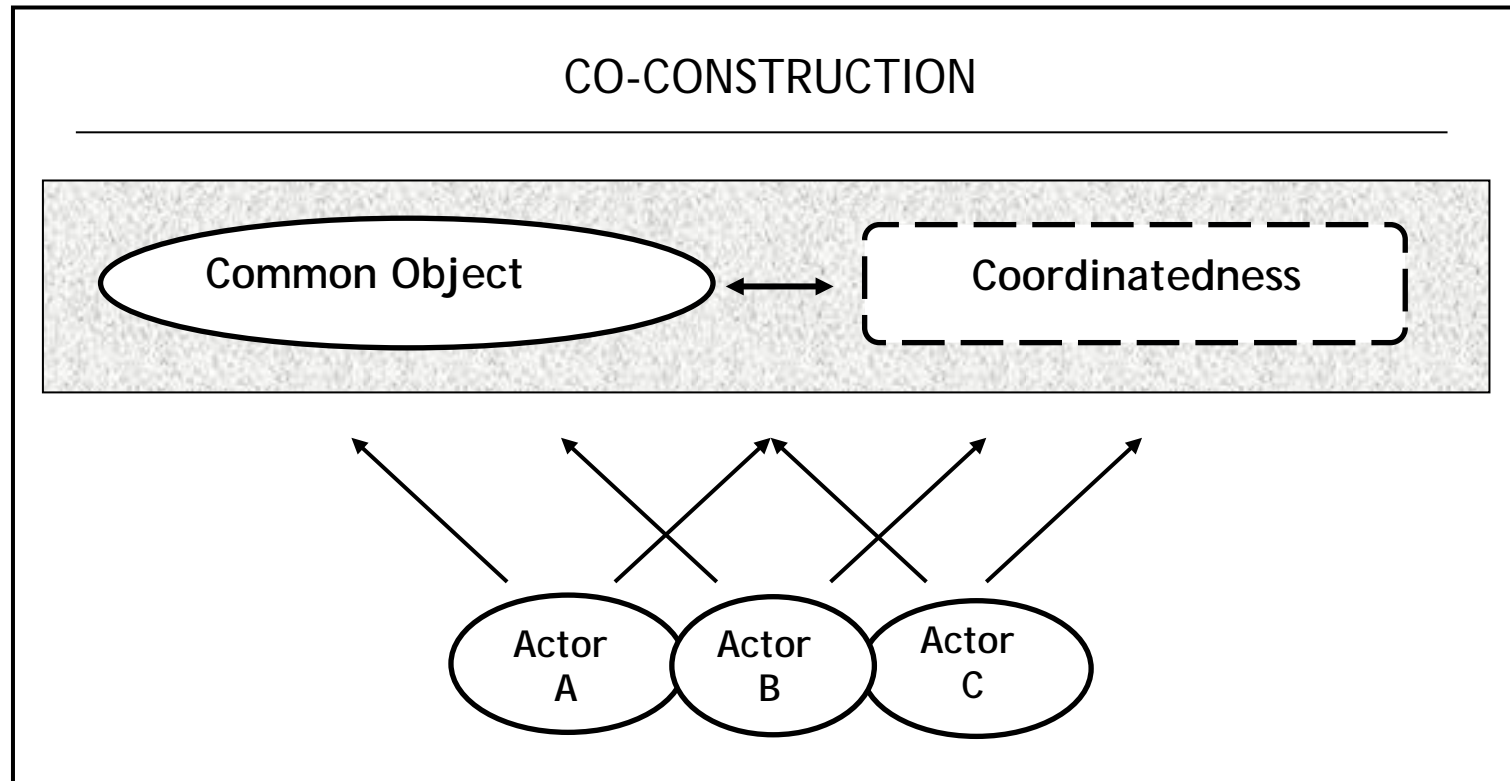


wechselseitiges Abstimmen von Handlungen durch die organisatorische und zeitliche Festlegung von Handlungsabläufen

an gemeinsamen Zielen ausgerichtete, arbeitsteilige und koordinierte Auseinandersetzung zur Lösung oder Bewältigung einer Aufgabe oder Problemstellung

Begriffsklärung

(basierend auf Engeström, 1992)



an gemeinsamen Zielen ausgerichtete, direkte und sich wechselseitig unmittelbar beeinflussende tätige Auseinandersetzung zur Lösung oder Bewältigung einer Aufgabe oder Problemstellung

Formen der Zusammenarbeit (Ko-Aktion)

- Ko-Konstruieren (gemeinsam)
- Kooperieren (arbeitsteilig)
- Koordinieren (Abstimmung)



Zunehmend:

- Grad der Interdependenz
- Shared Intention
- Empathie
- Gemeinsame Ressourcen

vor ca. 200'000 Jahren: Zusammenarbeit als evolutionäres Prinzip



<http://www.geo.de/GEO/heftreihen/geokompakt/65313.html>



Die These (Michael Tomasello)

- «Mutualistische Kooperation» als evolutionäre Grundlage für die (beschleunigte) Entwicklung des sozio-kulturellen Menschen
 - intentionale Kooperation
 - mit komplementären Rollen und Rollenwechsel
 - mit gemeinsamer Aufmerksamkeit(slenkung) und gemeinsamem Hintergrund
 - mit Motivation für gemeinschaftliche Tätigkeiten (z.B. Informieren, Teilen)
 - → Kooperationsformen mit indirekt gemeinsamen Zielen: Konformität
- Interdisziplinäre Forschung:
 - Primatenforschung, Entwicklungspsychologie, Sprachforschung, ...

Heute: Sehnsucht nach direkter mutualistischer Kooperation?



<http://www.geo.de/GEO/heftreihen/geokompakt/65313.html>

Kennzeichen von geteilter Intention

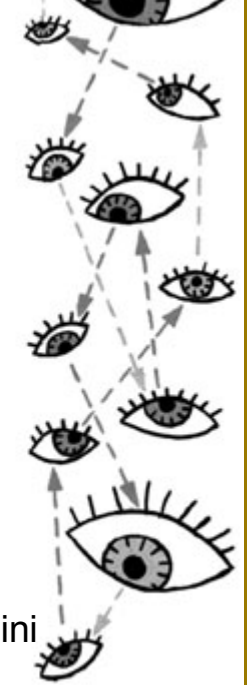
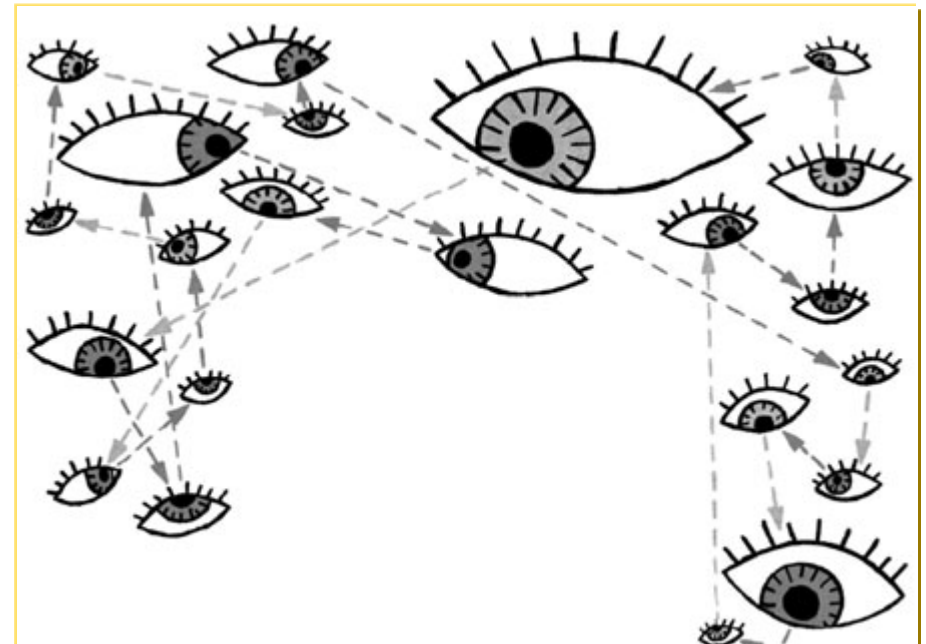
- Verschmelzung von individuellen Zielen zu einem gemeinsamen Ziel
- «Wir» statt «Ich»
- nur zusammen ist das Ziel erreichbar
- Planung und Strategie werden gemeinsam entwickelt
- Vertrauen auf ein «gerechtes» Teilen der Erfolge
- auf dem Weg dahin: gegenseitiges Helfen und Unterstützen

Zeigegesten – Lenkung von Aufmerksamkeit



Barker, 2006, S. 395

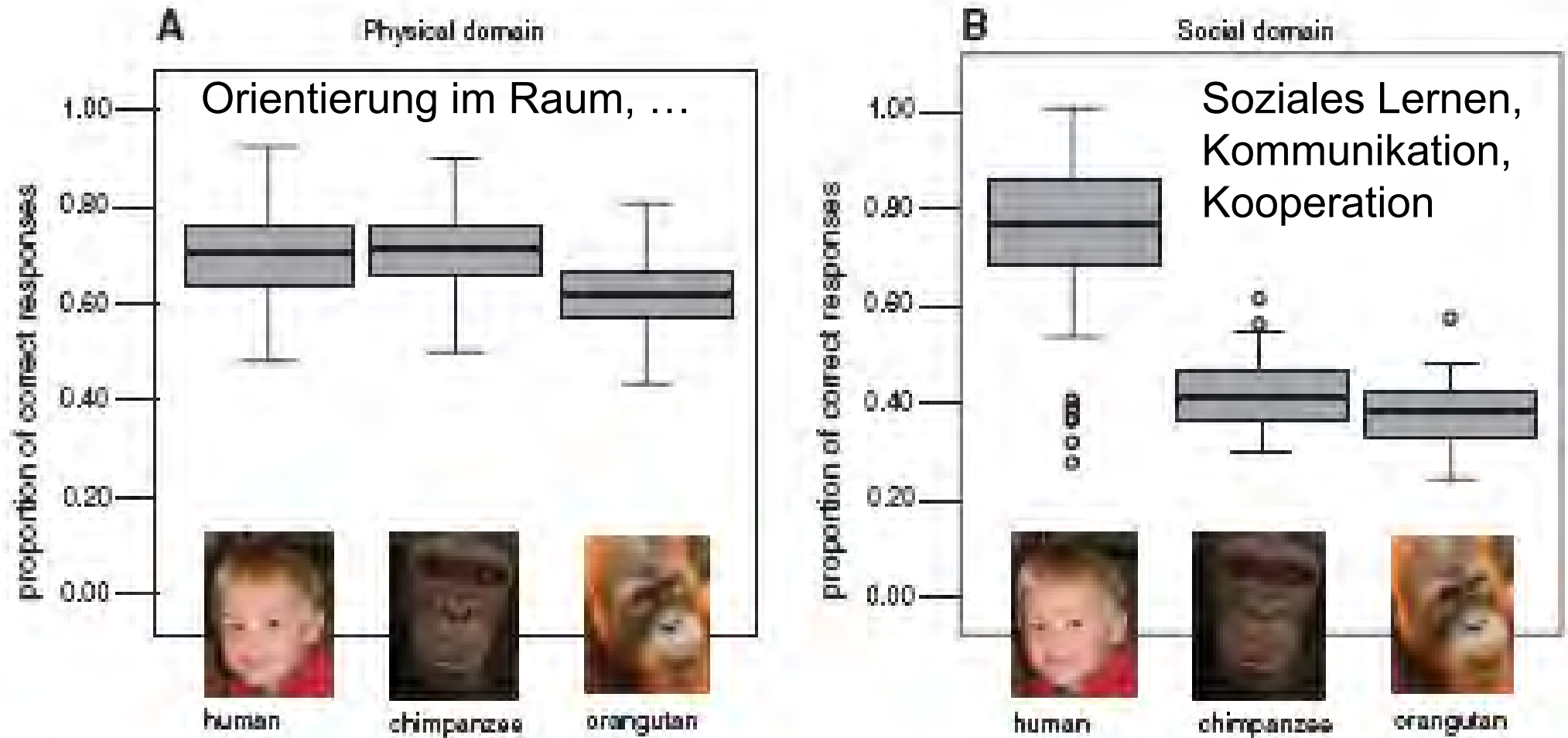
Blickbewegungen



<http://www.nytimes.com/2007/01/13/opinion/13tomasello.html>

Die kulturelle Intelligenzhypothese

Getestet wurden: 106 Schimpansen, 32 Organ Utans, 105 2,5 jährige Kinder; je 50% weiblich bzw. männlich



Hermann, Tomasello et al., 2006, S. 1360

Merkmale mutualistischer Kooperation

(Tomasello, 2012)

mutual cooperation & joint intentionality

kleine Gruppen

Geteilte Ziele

**Gegenseitige
Abhängigkeit**

**Teilen des
Erfolgs**

**Kooperative
Kommunikation**

**Koordiniertes
Handeln**

**Soziale
Selektion**

**Altruistisches
Helfen**

**Selektion in
Kulturgemein-
schaften**

**Kohäsion
Konformität**

**Selektion in
Gruppen**

**In-, Outgroup
Soziale Normen
Institutionen**

**Koordination in
Gruppen**

**Praxen
Unterrichten
Identität**

Grosse Gruppen

group mindedness & collective intentionality

Perspektive auf Zusammenarbeit macht handlungsfähig

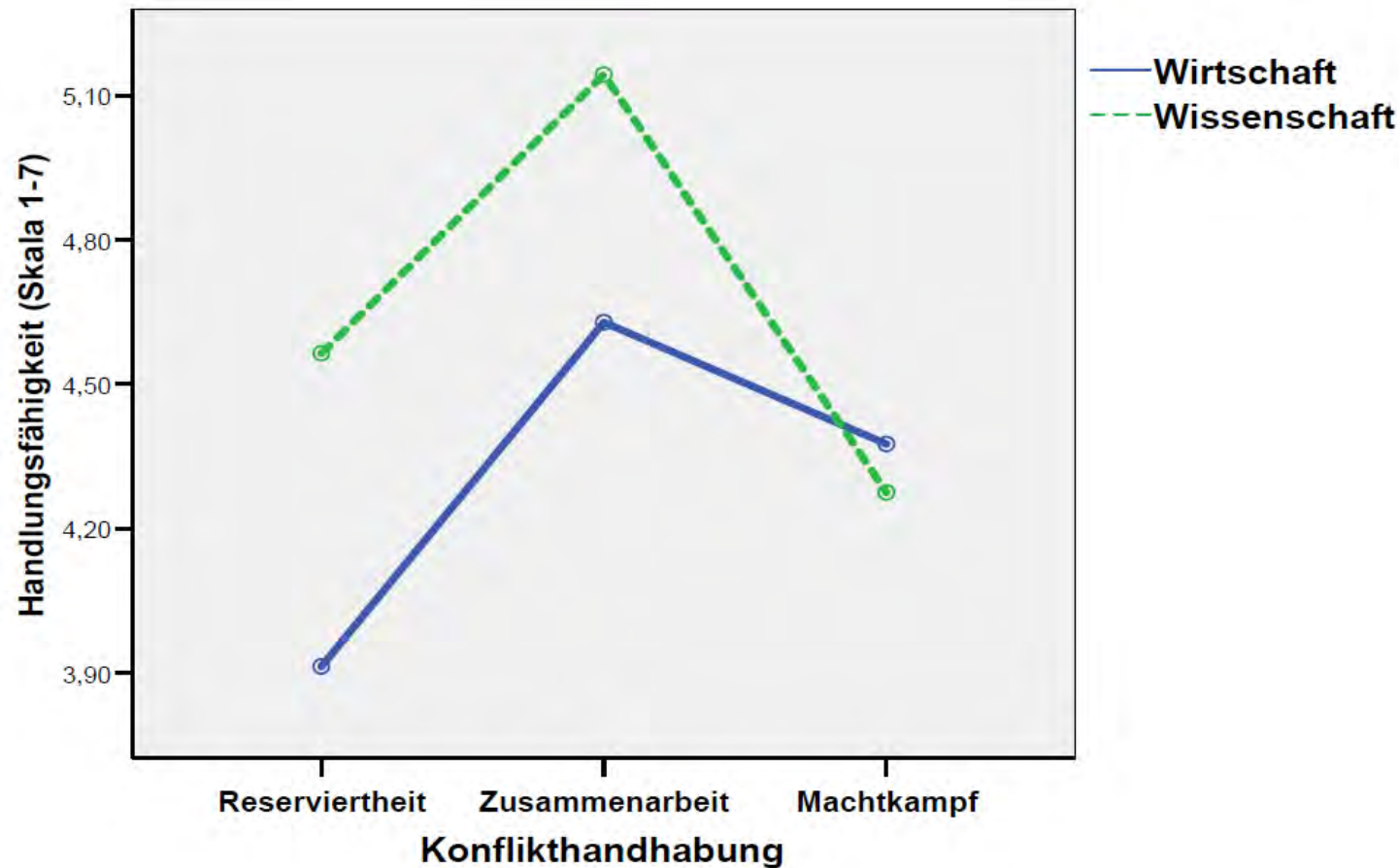
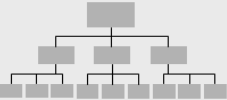



Abbildung 6: Konflikthandhabung und Handlungsfähigkeit

aus: Scholl, 2009, S. 16

Ebenen von Kooperation

<p>National</p>	<p>Kooperation auf Ebene von Nationen z.B. in Form von Staatenbündnissen, Nationalinteressen, Ausgrenzung, Abgrenzung, Integration, Konflikte</p>
 <p>Organisation</p>	<p>Kooperation auf Ebene von Organisationen (Firmen, Verwaltungen, NGOs):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gemeinschaftsunternehmen (Mergers & Akquisitionen, Fusionierungen) - vertragliche Kooperationen (Allianzen) - Tochterunternehmen
 <p>Abteilung Team</p>	<p>Kooperation auf Ebene von Teams / Einheiten innerhalb einer Organisation</p> <ul style="list-style-type: none"> - teamübergreifend (z.B. cross-functional, interdisziplinär) - teamintern (z.B. Linienteams, Projektteams, virtuelle Teams) - (Familie, Ehe, ...)
<p>Person</p>	<p>Kooperation auf der individuellen Ebene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Einstellungen zur Kooperation - Kompetenzen zur Kooperation - Balance zwischen Individualität - Kollektivität

Agenda

- Verständnis von Kooperation
- *Herausforderungen*
- Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation
- Fazit

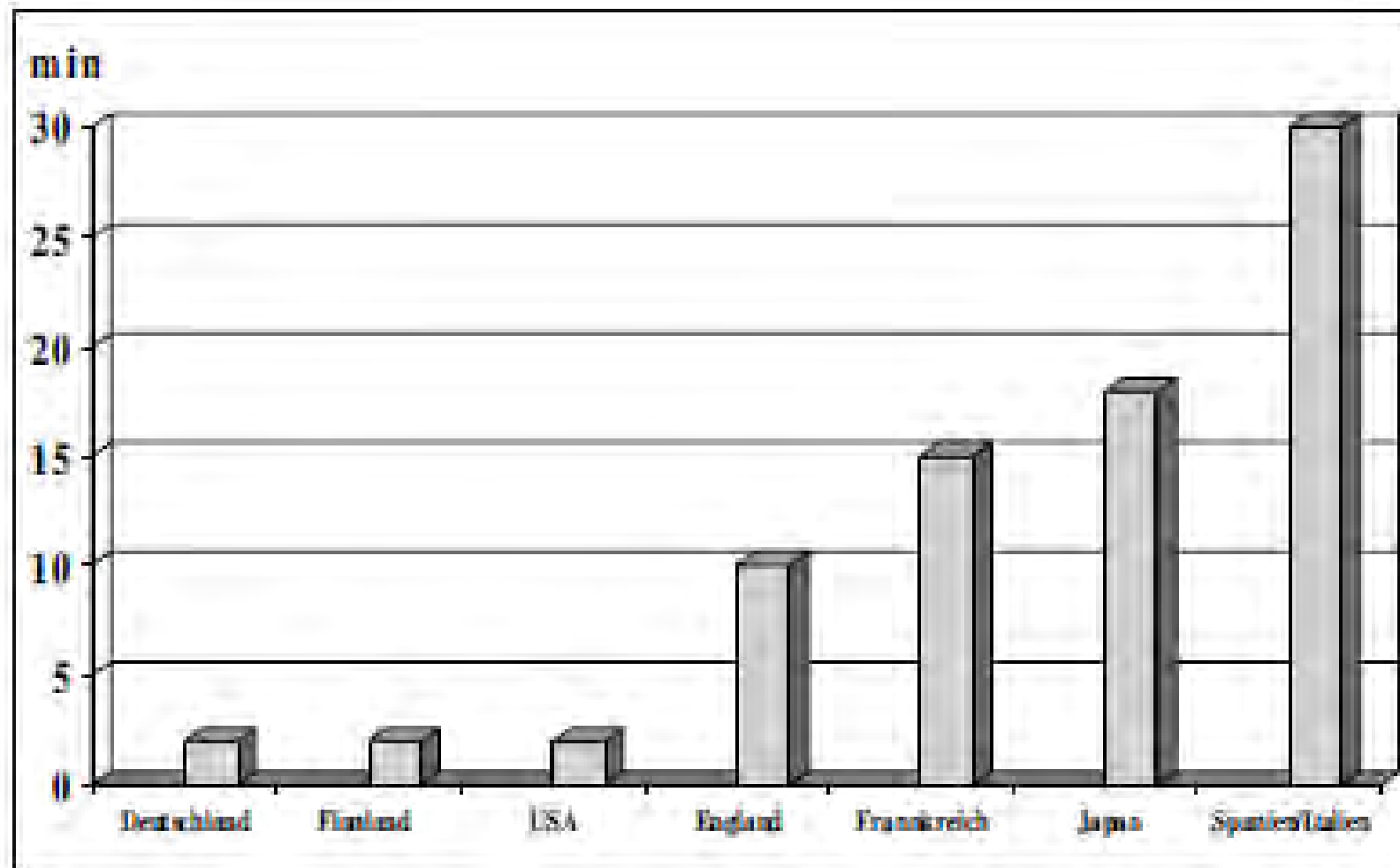
Herausforderung 1: Virtualisierung der Zusammenarbeit



... aus den Augen aus dem Sinn!

Herausforderung 2: Kulturelle Unterschiede

Dauer des Smalltalks in der Eröffnungsphase von Meetings

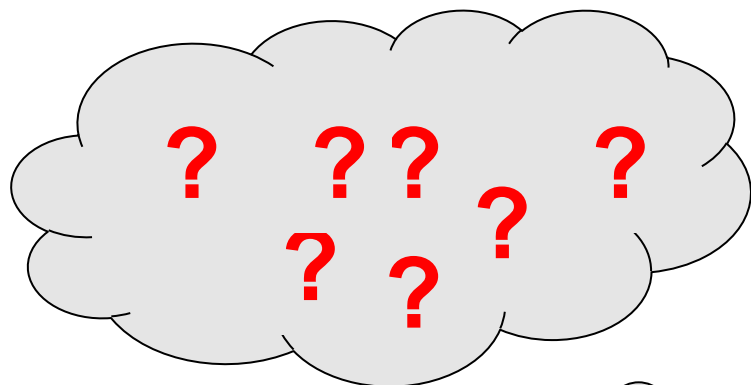


aus Kumbruck & Derboven, 2005, S. 98

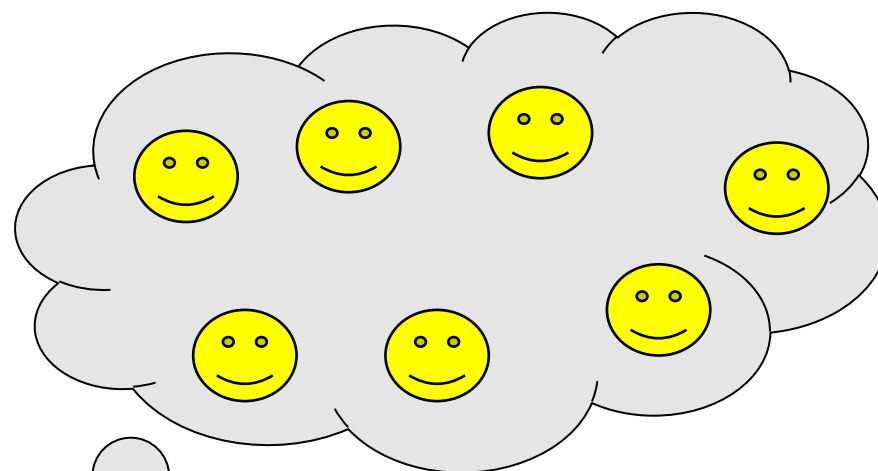
Unterschiedliche Terminologien

Was ist eine Standard-
Schweisszange?

Übertriebene Vorsicht



Illusionäres Verständnis



Stell dir vor, dass du Frau R. einen Rat geben sollst. Kreuze die geringste Wahrscheinlichkeit an, nach der es sich deiner Meinung nach lohnt sich bei HSG (strengere Universität) einzuschreiben anstatt bei FHNW (weniger strenge Universität).

Frau R. sollte sich bei HSG (strengere Universität) einschreiben, wenn die Chance mindestens:

_____ 10 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht. (Frau R. sollte sich bei der HSG einschreiben obwohl die Chance gering ist, dass er den Abschluss erreicht.)

_____ 20 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

_____ 30 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

_____ 40 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

_____ 50 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

_____ 60 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

_____ 70% beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

_____ 80 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

_____ 90 % beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht.

_____ 100% beträgt, dass Frau R. den Abschluss erreicht. (Frau R. sollte sich NICHT bei der HSG einschreiben, es sei denn, es ist 100% sicher, dass er den Abschluss erreicht.)

Suter, 2011, S.10

Signifikante Unterschiede zwischen deutschen und schweizer 3-er Studierendenteams (je 15 D und CH Teams)

Thema	Mittelwert D	Mittelwert CH
Anzahl Fragen in Sitzung	54 (SD 21)	73 (SD 24)
Verknüpfungen in Aussagen bei der Problemanalyse	18 (SD 7)	91 (SD 35)
Sollentwürfe	4.8 (SD 7)	24 (SD 25)
Detaillierung von Lösungen	77 (SD 27)	34 (16)
Positive Interaktionen	46 (SD 5)	33 (SD 6)
Negative Interaktionen	4 (SD 4)	2 (SD 2)
Ich Botschaften	69 (SD 27)	22 (SD 14)

Suter, 2011, S.10

Signifikante Unterschiede zwischen deutschen und schweizer 3-er Studierendenteams

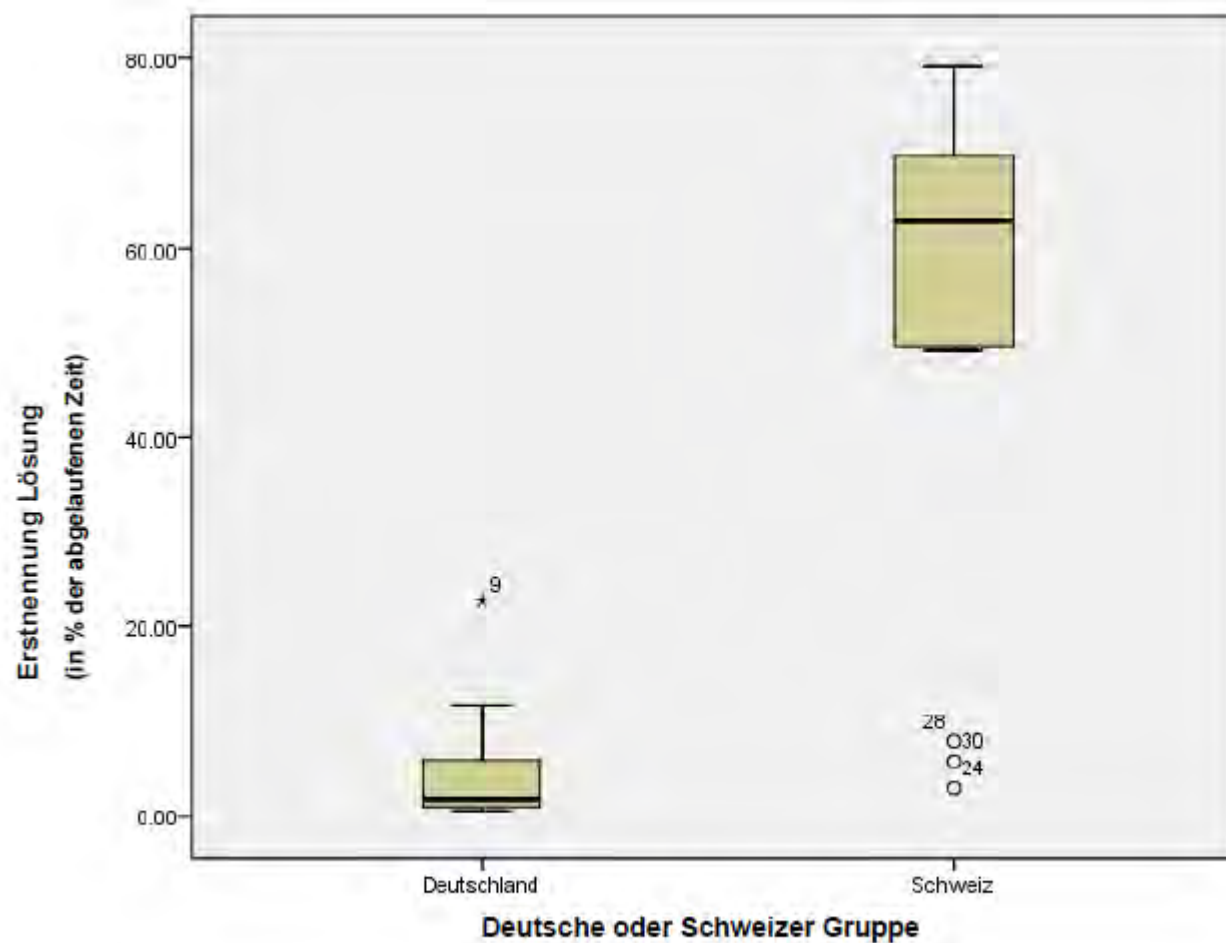


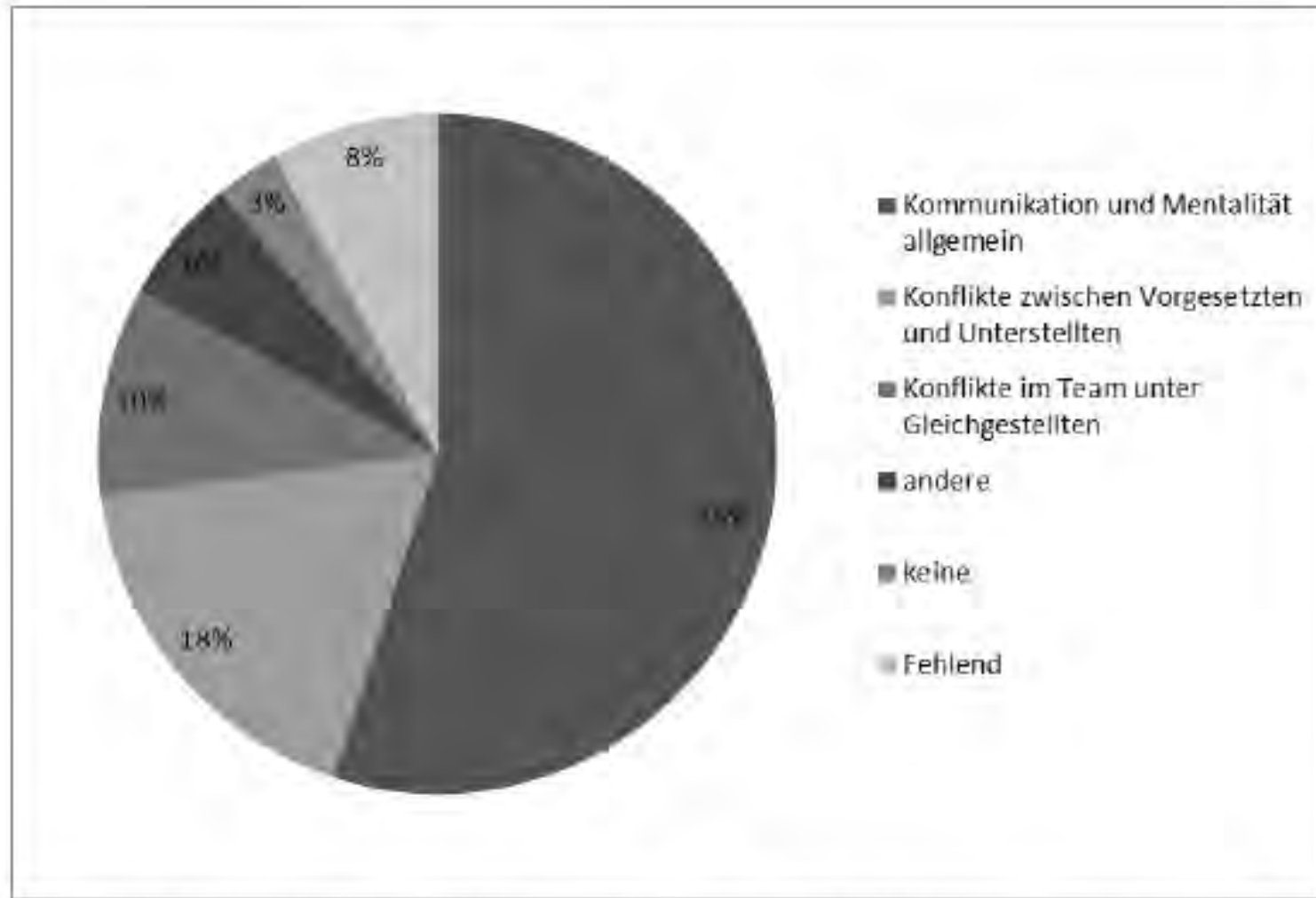
Abbildung 10: Erstnennung der Lösung im Sitzungsverlauf.

Suter, 2011, S. 59

Zusammenfassung der Ergebnisse (Suter, 2011)

- Erstens formulieren Schweizer mehr vermittelnde Äusserungen, die die Gruppenkohäsion fördern, während die Deutschen konfrontativer auftreten, was die Bildung einer Führungsstruktur fördert.
- Zweitens versuchen Schweizer in Sitzungen gemeinsame mentale Modelle der Problemstellung zu erreichen, gegenüber den Deutschen, die mehr auf Fakten fokussieren.
- Drittens tauschen Schweizer vertieft ihre Interessen in der Diskussion aus, während Deutsche ihre eigene Position durchzusetzen versuchen.

Schwierigkeiten in CH-D Zusammenarbeit



Eser Davolio, Miryam/Tov, Eva (2012). **Was passiert, wenn Deutsche in der Schweiz arbeiten?** In: Eser Davolio, Miryam/Tov, Eva/Meyer, Pascale (Hg.). *Deutsche in der Schweiz. Ähnlich und doch verschieden.* Zürich: LIT Verlag. S. 14-73.

Abbildung 1: Ebenen, auf denen Schwierigkeiten im CH-D-Arbeitsverhältnis entstehen (N=252) (Eser & Tov, 2010). zitiert in Suter, 2011, S.10

Die Verbreitung globaler und virtueller Kooperation nimmt zu ...

- 60% der Aufgaben von Global 2000 companies werden von verteilten Teams durchgeführt (Biggs 2000, zitiert in Connaughton & Shuffler, 2006, S. 389)
- Auslandseinsätze nehmen tendenziell ab, die Zahl der Pendler und Vielflieger nimmt zu (Harris, 2005)
- Auch im Mittelstand nehmen virtuell agierende Teams zu (Köppel 2006, Bolten 2007)

... sie sind aber nur selten erfolgreich!!

- 82% virtueller Teams erreichen die gesetzten Ziele nicht (Govindarajan & Gupta, 2001)
- in einer Metaanalyse konnte kein virtuelles Team die gesetzten Ziele in der Produktentwicklung erreichen (Gebert, 2004)

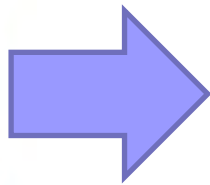
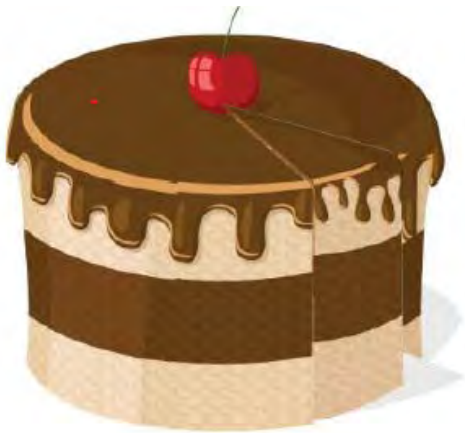
Agenda

- Verständnis von Kooperation
- Herausforderungen
- *Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation*
- Fazit

Erfolgsfaktor 1: Geteilte Intention

Welche Zielstellung verfolgt man in der Zusammenarbeit?

oder: wo liegt der Nutzen für jeden einzelnen Partner?



- Ko-Konstruieren (gemeinsam)
- Kooperieren (arbeitsteilig)
- Koordinieren (Abstimmung)



Zunehmend:

- Grad der Interdependenz
- Shared Intention
- Empathie
- Gemeinsame Ressourcen

Quintessenz:

zusammenarbeiten funktioniert nur, wenn der Kuchen für alle Partner grösser wird... denn nur dann, ist jeder Partner bereit, sich in der Zusammenarbeit zu engagieren.

Erfolgsfaktor 1: Geteilte Intention → Planung der Kooperation

ku Kooperationen | Mai 2013

Partnerschaften: Gemeinsam stärker im Markt

Checkliste: So klappt es mit der Zusammenarbeit

Folgende Fragen helfen Ihnen dabei, Ihr Kooperationsvorhaben sorgfältig zu prüfen und zu starten.

	Ja	Nein
Initialentscheidung vor der Kooperation		
Können wir die erforderliche Leistung aus eigenen Kräften erbringen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können wir die Aufgabe in fachlicher Hinsicht alleine lösen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind wir mit unserem Unternehmen an allen erforderlichen Orten präsent?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sind wir im Alleingang kosteneffizient?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Können wir das finanzielle Risiko alleine tragen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wenn Sie eine oder mehrere Fragen mit nein beantworten, sollten Sie eine Kooperation in Betracht ziehen.		

	Ja	Nein	Handlungsbedarf
Planung der Kooperation			
Sind die Ziele der Kooperation geklärt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die benötigten Kompetenzen der Kooperationspartner festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die Anforderungsprofile zur Auswahl der Partner erstellt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die rechtlichen Aspekte der Kooperationsform überlegt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind die gewünschten Vorteile und möglichen Nachteile der Kooperation festgehalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist das Vorgehen bestimmt, um Kooperationspartner zu finden und auszuwählen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

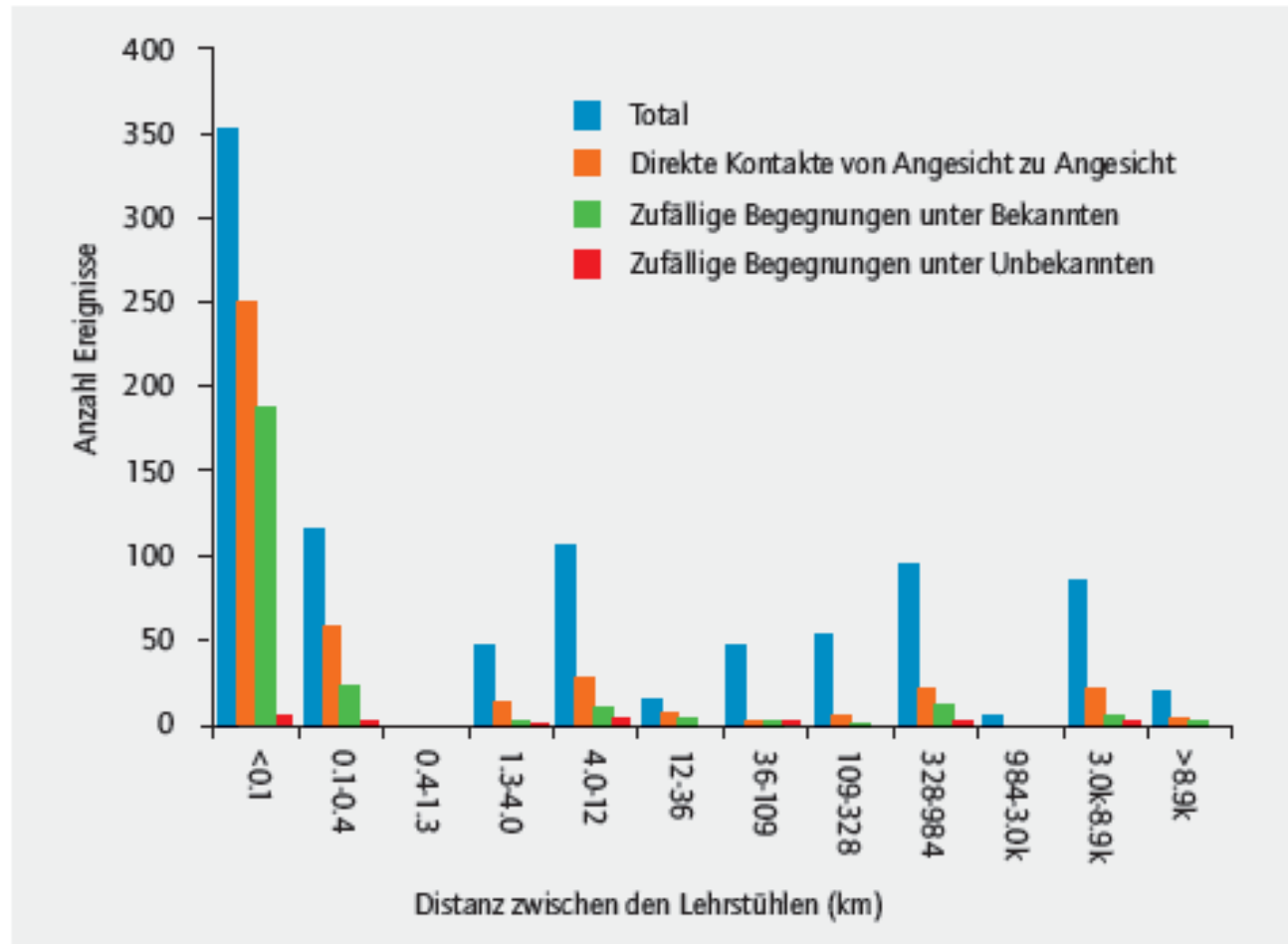
Auswahl eines Kooperationspartners			
Haben die Kooperationspartner gleiche Erwartungen an den Erfolg der Kooperation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Können die Kooperationspartner vertrauensvoll zusammenarbeiten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Hat der Kooperationspartner bereits Kooperationserfahrung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Vertragen sich die Unternehmenskulturen (z. B. Führungsstil)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ergänzen sich die fachlichen Kompetenzen der Kooperationspartner (z. B. Aus- und Weiterbildung, Sprachkenntnisse)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Fördern die sozialen Kompetenzen der Kooperationspartner (z. B. Motivation, Kommunikationsfähigkeit) die Kooperation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Aufbau der Kooperationsorganisation			
Sind Verantwortliche für die Organisation benannt worden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Prozesse während des Kooperationsverlaufs genau definiert?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Ist die (gemeinsame) Ressourcennutzung geregelt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind Kompetenzen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten zugeordnet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sind konkrete Abläufe des Informationsaustausches festgelegt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Erfolgsfaktor 2: Sichtbarkeit und wahrgenommene Nähe

Sichtbarkeit und physische Nähe in den Arbeitsräumlichkeiten sorgen für häufigere spontane und neue Interaktionen.

Informelle Kommunikation hängt von der räumlichen Nähe ab.

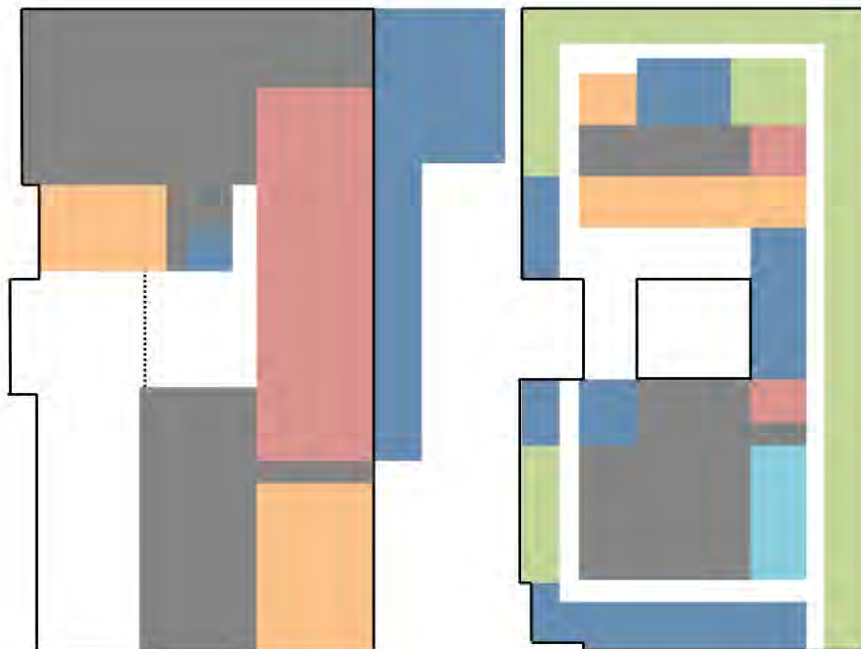


Coradi & Boutellier, 2013, S. 323

Förderung informeller Kommunikation durch räumliche Gestaltung



(a) Old building

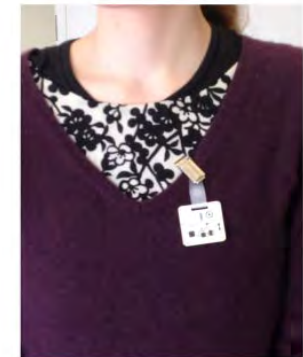


(b) New building

- Office space
- Meeting rooms
- Labs and workshops
- Kitchens, cafeteria
- Open-space desks and collaboration areas
- Other (rest rooms, stairs, storage)

Ergebnisse:

- Informeller Kontakt zwischen Gruppen steigt generell an (59% → 76%)
- Besonders umgestaltete Essensbereiche tragen zur informellen Kommunikation zwischen Gruppen bei
- Stockwerke Barrieren für Kommunikation (im neuen Gebäude weniger stark)



(Brown et al., 2014: 3)

Orte virtuell-informeller Kommunikation (OVIK)

gefördert von KTI und Industrie

■ Hintergrund / Ausgangssituation

- Informelle Kommunikation hat nachgewiesene Effekte für Innovation, Wissensaustausch, Teamzusammenhalt, etc.
- Informelle Kommunikation ist angewiesen auf Sichtbarkeit und physische Nähe
→ im virtuellen Kontext behindert
- Konsortium mit CISCO, Vitra, Post, Trivadis, SKAN sowie HSLU CCTP, FHNW ixdm

■ Ziel

- Settings und Pilote virtuell-informeller Kommunikation erproben
- Beschreibungsmodell
- Integrierte Prototypen bestehend aus Technologie und Möbel
- Akzeptanz- und Einführungsmodell

Setting «verlängerter Büroraum»



Setting «virtuelles Sofa»



Erste Erkenntnisse aus dem OVIK Projekt

Voraussetzungen für informelle, computer-vermittelte Kommunikation

- genügend grosse Dichte an geeigneten Personen
- Gemeinsamkeiten (z.B. Aufgaben, gemeinsame Interessen)
- Symmetrie zwischen den beiden Standorten: Kommunikationsaufnahme und -vertiefung
- Möglichkeiten zur Vertraulichkeitsregulation
- Reziproke Kontrollmöglichkeiten (wenn ich die anderen sehe, dann sehen sie mich auch...; und: wenn mich die anderen nicht sehen, sehe ich sie auch nicht...)

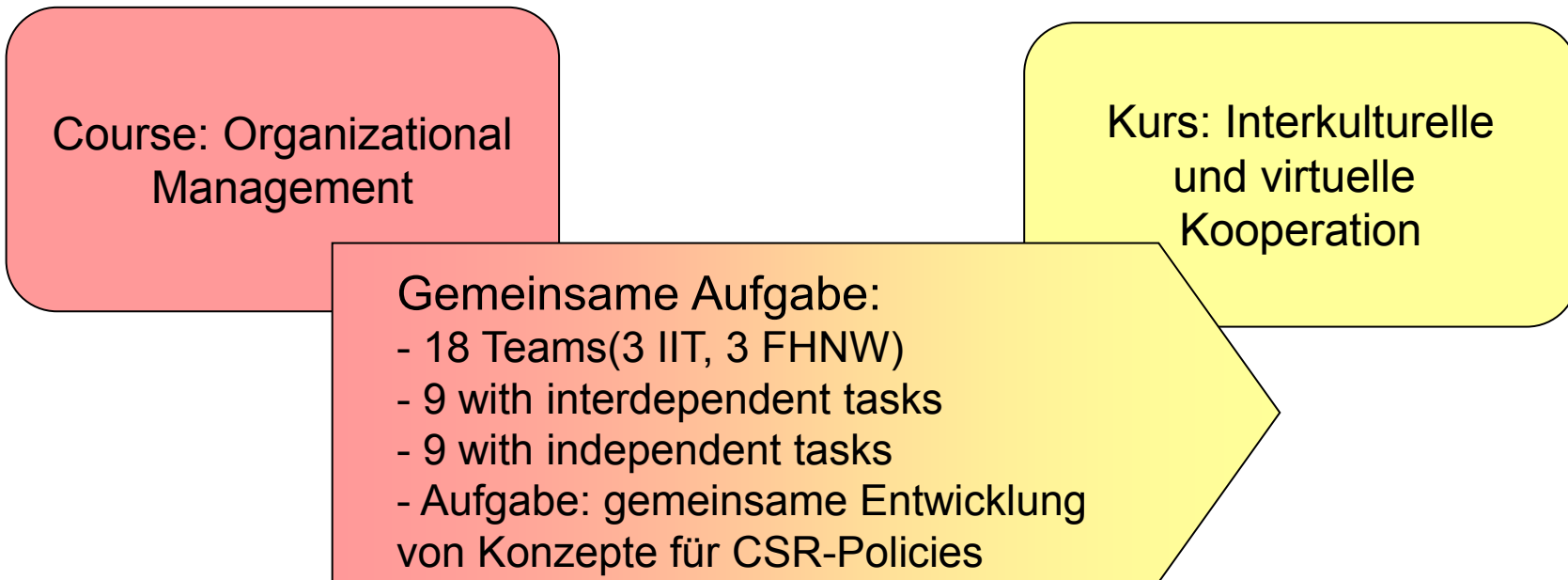
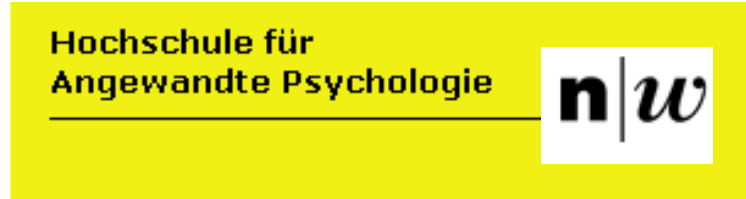


Fazit zum Erfolgsfaktor 2: Nähe und Sichtbarkeit

- Ein „spürbares“ Beziehungsnetzwerk ist ein zentraler Erfolgsfaktor für erfolgreiche Zusammenarbeit
- Persönliche Kontakte über Nutzung einer Vielfalt an Plattformen und Medien fördern wahrgenommene Nähe (Haythornwaithe, 2005)
- Interpersonale Beziehungen zwischen Kooperationspartnern ermöglichen den Abgleich und die Anpassung von Erwartungsstrukturen (Gersick & Hackmann, 1990)
- Reziprokes Verhalten stärkt vertrauensbasierte Arbeitsverhältnisse auch im global verteilten Kontext (Jarvenpaa & Leidner, 2004)

Ermöglichen Sie die Entwicklung von persönlichen Beziehungen über die Nutzung einer Kombination von Face-to-Face Begegnungen und einer Vielfalt mediengestützter Kommunikationsmöglichkeiten

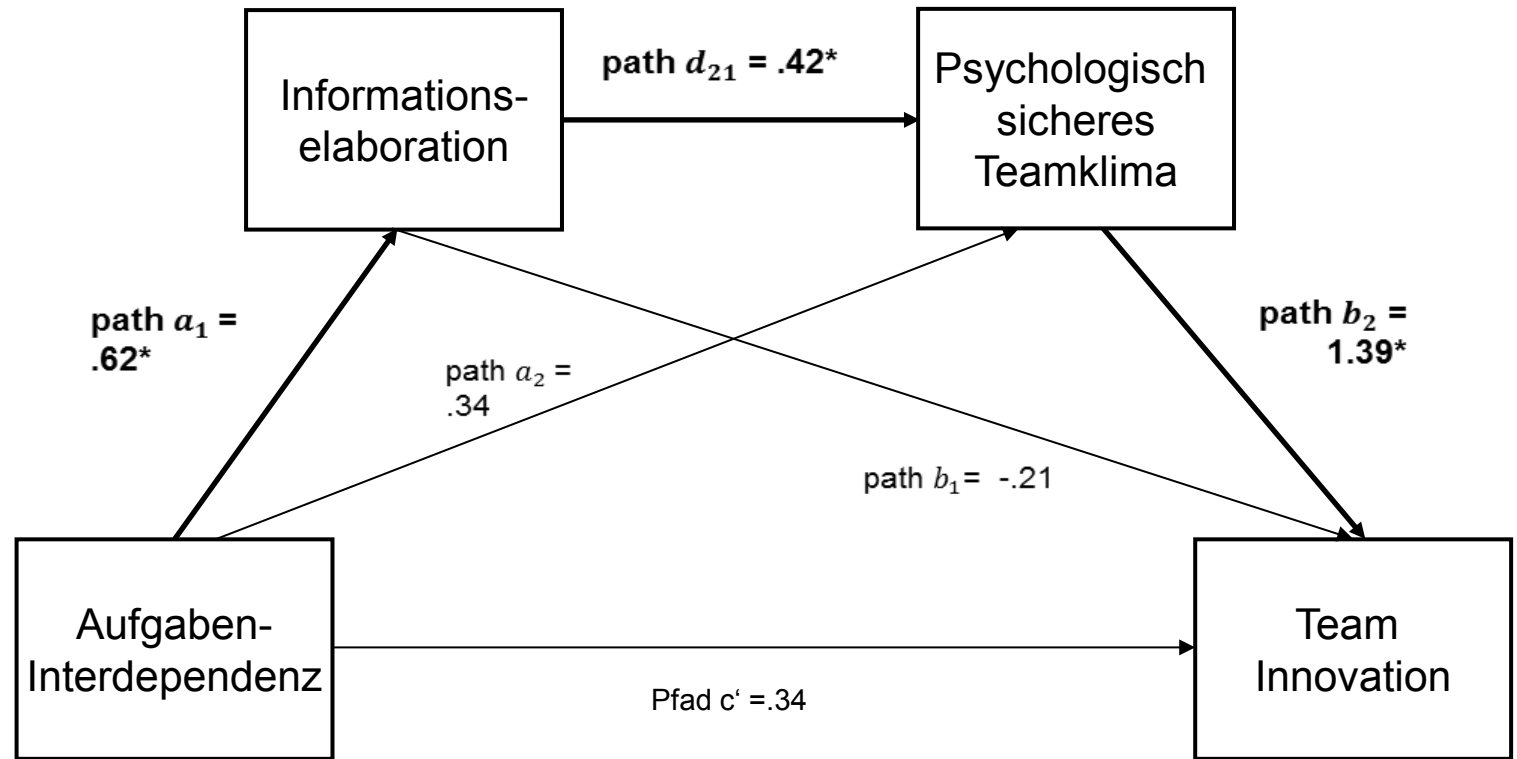
Erfolgsfaktor 3: Gegenseitige Abhängigkeit auf Aufgabenebene



⇒ **Hypothese:** Bei komplexen und kreativen Aufgaben elaborieren Teams mit einer höheren Aufgabeninterdependenz mehr aufgabenbezogene Information

Aufgabeninterdependenz als Enabler für die Entwicklung eines konstruktiven Teamklimas

- 18 Studierenden Teams FHNW & IIT Madras
- Innovative Aufgabe, welche die Integration länder-spezifischer Perspektiven erforderte
- erklärende Variable: Unterschiedliche Grade an Aufgabeninterdependenz



Model (TeamInno): adj R² = .74; p= .024
Effect indirect = .363; LLCI = .057 ULCI = .1.325

Ryser, in Druck



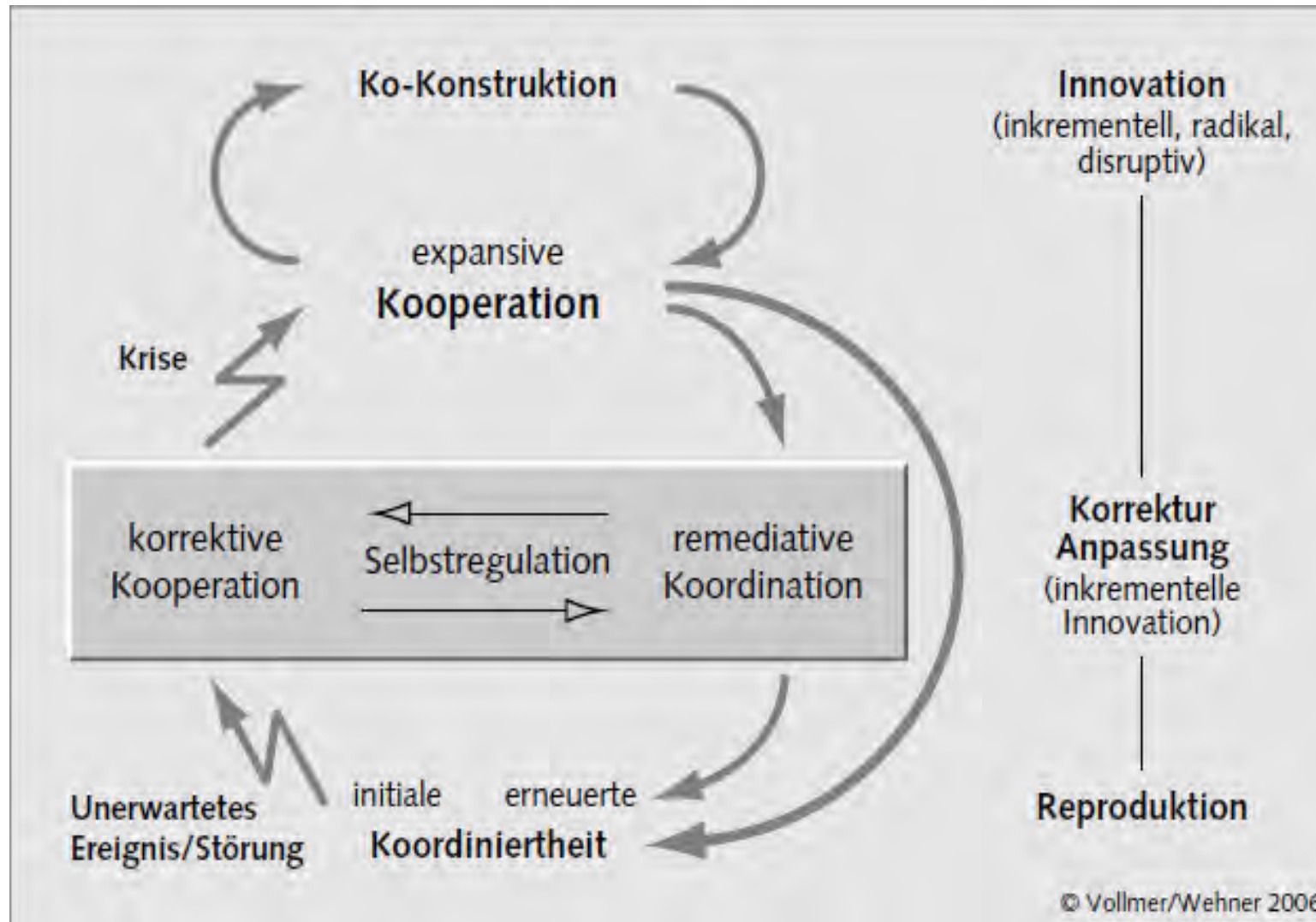
Psychological Safety	Psychologische Sicherheit
If you make a mistake on this team, it is often held against you.	Wenn man in diesem Team einen Fehler macht, wird das oft gegen einen verwendet.
Members of this team are able to bring up problems and tough issues.	Mitglieder dieses Teams können Probleme und schwierige Themen ansprechen.
People on this team sometimes reject others for being different.	Mitglieder dieses Teams lehnen andere aufgrund von Unterschieden ab.
It is difficult to ask other members of this team for help.	Es ist schwierig, Mitglieder dieses Teams um Hilfe zu bitten.
My team members value my unique skills and talents.	Meine Teammitglieder würdigen meine einzigartigen Fähigkeiten und Talente.
Response anchors: 1= disagree strongly, 2 = disagree, 3 = partially agree, 4 = agree, 5 = agree strongly	Antwortformat: 1 = stimme gar nicht zu, 2 = stimme eher nicht zu, 3 = teils teils, 4 = stimme eher zu, 5 = stimme voll zu

Fazit zum Erfolgsfaktor 3: Gegenseitige Abhängigkeit der Partner

- Erhöhte Aufgabeninterdependenz stärkt die Team Performance bei komplexen Aufgaben
- Dieser Effekt wird vermittelt durch die Tiefe der Verarbeitung von aufgabenrelevanten Informationen und die Entwicklung von psychologischer Sicherheit/Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern
- Das gemeinsame Ringen um die besten Lösungen auf Basis gegenseitigen Vertrauens stellt eine zentrale Voraussetzung für gelingende Kooperation dar

Bei komplexeren Aufgaben (ab Kooperation) ist es sinnvoll eine gegenseitige Abhängigkeit (Interdependenz) auf Aufgabenebene bereits zu Beginn der Zusammenarbeit zu etablieren.

Erfolgsfaktor 4: Raum für Ko-Konstruktion!



Illusionäre initiale Koordiniertheit...



"Da wird sich der Chef aber freuen, dass wir so früh fertig sind."

Wichtiges Element innerhalb der Ko-Konstruktion: Feedback

ku Kooperationen | Mai 2013

https://www.postfinance.ch/binp/postfinance/public/dam.CxrKcKO2rIL5gro5HeM7382d70_UAjG_WqSoE9WgJ7Y.spool/content/dam/pf/de/doc/offer/sbiz/pub/sbizpub_check11_4_de.pdf

Checkliste: So erkennen Sie Bruchsignale

Arbeiten Kleinunternehmen zusammen, lohnt es sich, die Kooperation regelmässig auf Bruchsignale zu überprüfen. Denn Konflikte lassen sich im Anfangsstadium einfacher lösen.

1. Bruchsignale auf zwischenmenschlicher Ebene

<input type="checkbox"/>	Ist die Stimmung unter den Partnern gedrückt (z. B. keine freundliche Begrüssung und Verabschiedung bei Treffen)?
<input type="checkbox"/>	Wird über einen oder mehrere Kooperationspartner schlecht geredet (z. B. «Er ist nicht kompromissbereit»)?
<input type="checkbox"/>	Nehmen Reklamationen über einzelne oder mehrere Partner zu?
<input type="checkbox"/>	Sind die Reklamationen schlecht nachvollziehbar?
<input type="checkbox"/>	Gibt es einen oder mehrere Partner, die bei Diskussionen ausgeschlossen werden?
<input type="checkbox"/>	Haben Partner das Gefühl, dass andere mehr von der Kooperation profitieren als sie selbst?
<input type="checkbox"/>	Gibt es Kooperationspartner, die regelmässig gegen festgehaltene oder ungeschriebene Gesetze der Kooperation verstossen (z. B. pünktliches Erscheinen zu Sitzungen)?
<input type="checkbox"/>	Gibt es negative Äusserungen, welche die Kooperation betreffen (z. B. «Das hat doch keinen Sinn» oder «Ich habe eigentlich gar keine Zeit dafür»)?

2. Bruchsignale auf organisatorischer Ebene

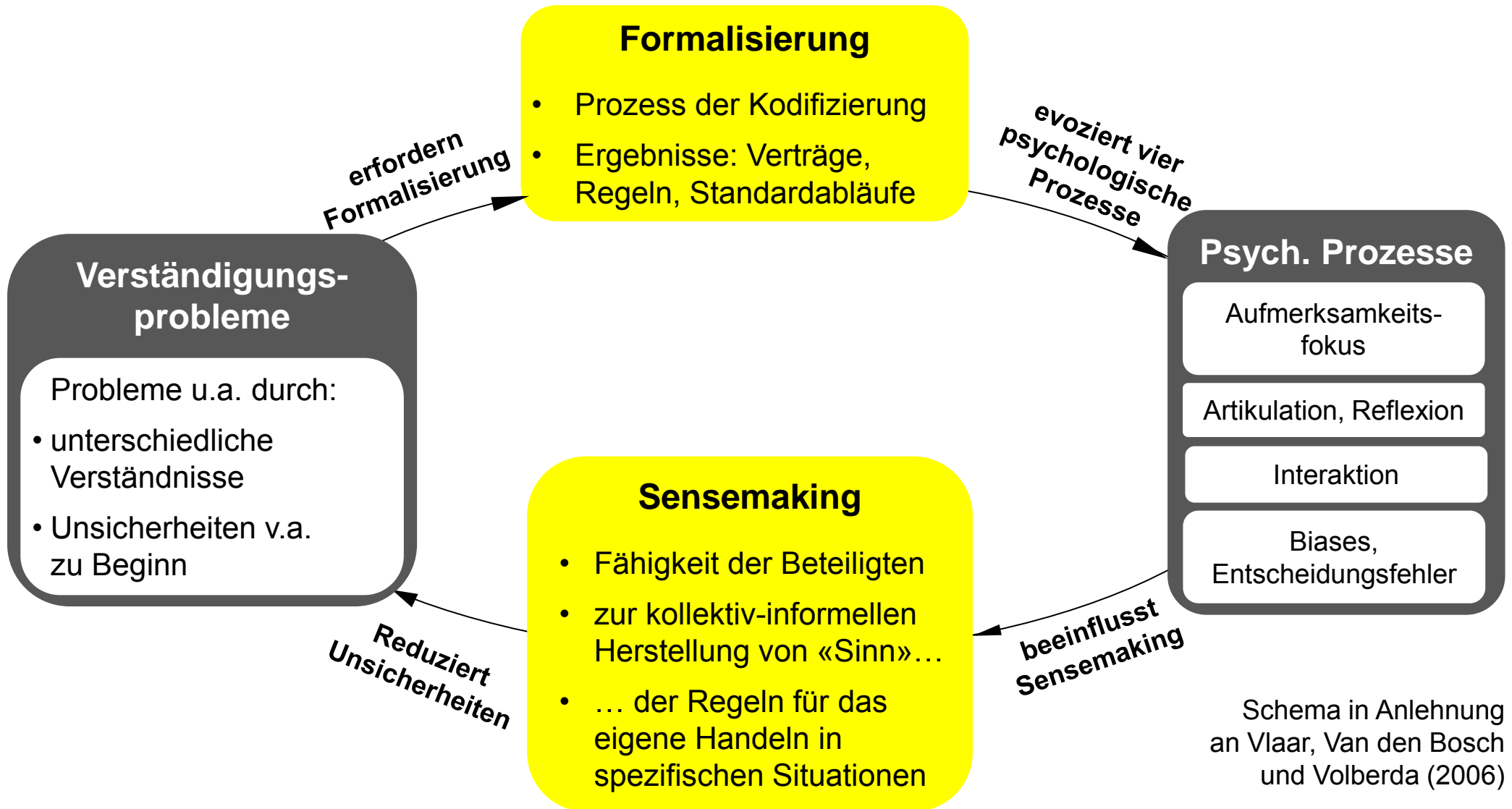
<input type="checkbox"/>	Gibt es einzelne oder mehrere Partner, die ihre Leistungen nicht in der vereinbarten Menge und Qualität respektive nicht zur vereinbarten Zeit erbringen?
<input type="checkbox"/>	Gibt es Partner, die sich unterdurchschnittlich oder kaum für das Kooperationsprojekt engagieren?
<input type="checkbox"/>	Ist die Verteilung der Aufgaben, der Kosten oder des Gewinns nicht mehr so klar geregelt wie am Anfang?
<input type="checkbox"/>	Gibt es Veränderungen auf dem Markt, welche die Kooperationspartner beunruhigen (z. B. Einbruch der Nachfrage, neue Technologien)?
<input type="checkbox"/>	Gibt es Partner, die ihr Engagement im Netzwerk gegen aussen ungenügend oder nur hinter vorgehaltener Hand kommunizieren?
<input type="checkbox"/>	Haben einzelne Partner den Glauben daran verloren, dass das Kooperationsziel in der definierten Frist erreicht werden kann?
<input type="checkbox"/>	Schwindet das Ansehen der Kooperation bei den Kooperationspartnern?

Fazit zum Erfolgsfaktor 4: Raum für Ko-Konstruktion

- Je partnerschaftlicher die Kooperation sein soll, desto wichtiger werden ko-konstruktive Prozesse
- Ko-konstruktive Prozesse erfordern die Erkennung systematischer Unregelmässigkeiten in der Zusammenarbeit sowie die Erkennung hoher Anstrengungen für die Kompensation
- Ko-konstruktive Prozesse erfordern Managementaufmerksamkeit und eine angemessene Infrastruktur sowie Invest
- Je unterschiedlicher die Partner sind, aus je unterschiedlicheren kulturellen Hintergründen die Partner stammen, desto weniger existiert eine gemeinsame Vorstellung einer initialen Koordiniertheit
- Erfolgreiche Kooperation ist angewiesen auf informelle Kommunikation!

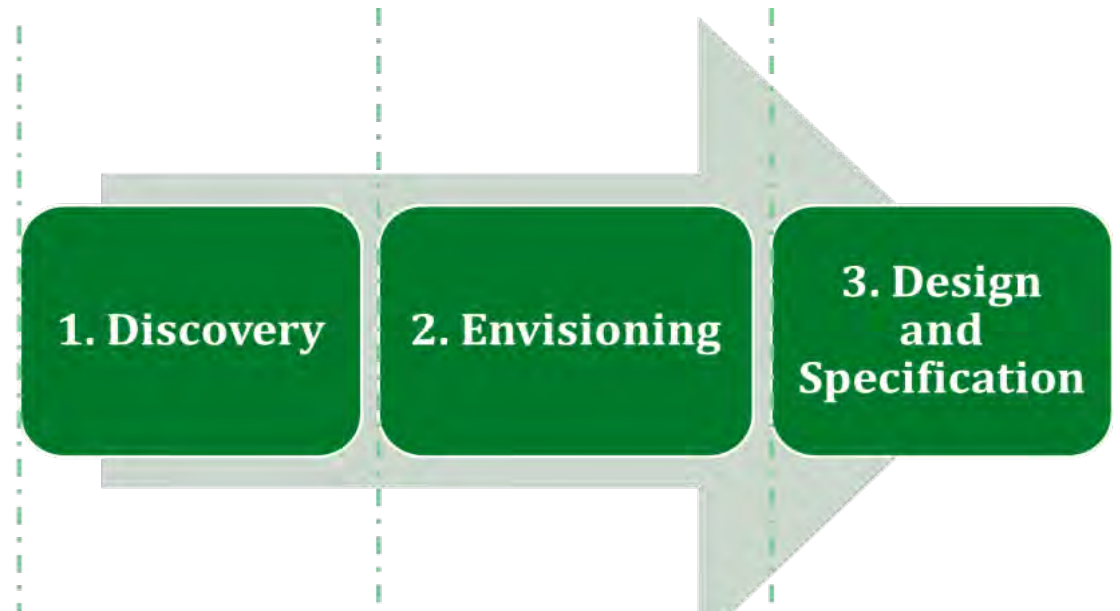
Je wichtiger Ihnen die Kooperation ist, desto stärker sollten Sie mit dem Partner ko-konstruktive Prozesse vereinbaren und organisieren

Erfolgsfaktor 5: Gemeinsame Kulturentwicklung bestehend aus Formalisierung und Sensemaking



Ein methodisches Konzept für die Entwicklung einer gemeinsamen Kultur der Zusammenarbeit

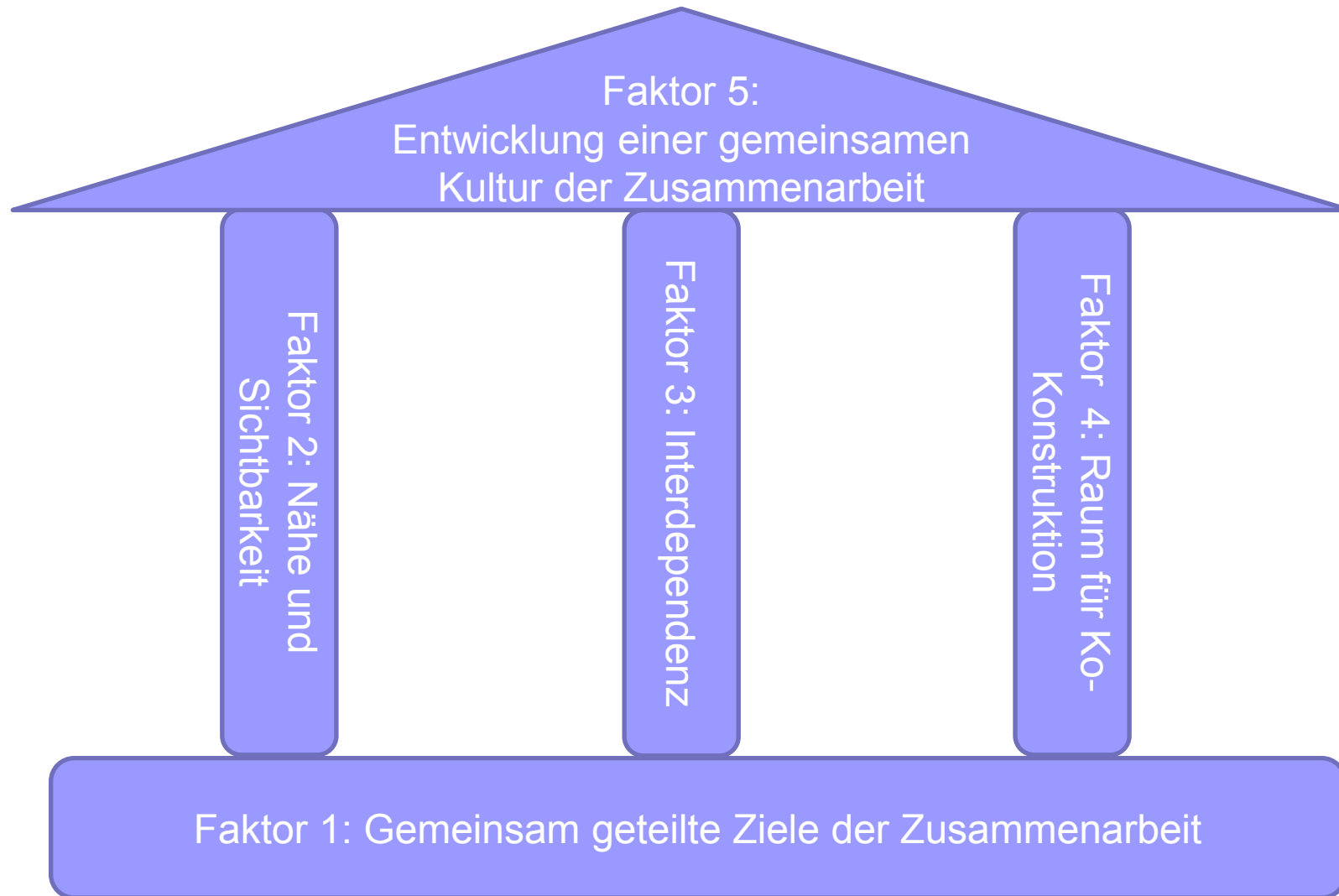
- Kulturentwicklung mittels Workshops in drei Phasen
 - Die partizipative Entwicklung einer geteilten Vision und von kulturellen Leitbildern für Zusammenarbeitsprozesse
1. Entdecken von Unterschieden und Gemeinsamkeiten im kollaborativen Mindset zwischen den Partnern
 2. Envisioning eines gemeinsamen Kooperationsmodells und der Art und Weise der Zusammenarbeit
 3. Entwicklung und Spezifikation



Agenda

- Verständnis von Kooperation
- Herausforderungen
- Voraussetzungen erfolgreicher Kooperation
- *Fazit*

5 zentrale Voraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit



Förderliche Bedingungen für Zusammenarbeit

- Zielinterdependenz
- Kooperative Grundeinstellung (“Mindset”)
- Partner mit komplementären Kompetenzen
- Offene, transparente und elaborierende Kommunikation
- Hohes Commitment
- Gleichberechtigte Partner
- Aushandlung und Einhaltung von Kooperationsregeln
- Gelegenheiten für informelle Begegnungen
- Konflikte als Ressource
- Kooperationskompetenz und –erfahrung

Gruppen unter Kooperationsbedingungen (Deutsch, 1949)

- zeigten mehr Leistungsorientierung
- waren produktiver
- kommunizierten intensiver und häufiger
- hörten einander besser zu
- akzeptierten eher Lösungsvorschläge von anderen
- brachten eine besser zu bewertende Lösung hervor
- zeigten mehr Hilfsbereitschaft und Freundlichkeit
- entwickelten grösseres Vertrauen in die eigene Gruppe

- wiesen eine grössere Arbeitsteilung auf**
- hatten ihre Aktivitäten effektiver koordiniert !**

Fazit

- Kooperation ist einfach – wir haben als Spezies bereits viel Erfahrung darin
- Kooperation ist eine Herausforderung – wenn die Bedingungen nicht kooperationsförderlich sind
- Kooperation lohnt sich – wenn die Voraussetzungen stimmen

Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit

Fragen?

Fragen?

Fragen?

Kulturelles: Vertrauen aufbauen und Konflikte lösen

Gespräch mit Hartmut Schulze

Vertrauen ist die Basis jeder erfolgreichen Kooperation. Doch wie gelingt es den Partnern, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen und zu erhalten – insbesondere, wenn während der Zusammenarbeit Konflikte entstehen? Ein Gespräch mit Prof. Dr. Hartmut Schulze von der Hochschule für Angewandte Psychologie der Fachhochschule Nordwestschweiz.

Schon in der Steinzeit haben es die Menschen verstanden, gemeinsame Sache zu machen. Hartmut Schulze zeigt ein Bild einer Jagdszene: «Die Jäger waren darauf angewiesen, dass ihr Nebenmann die richtige Handlung zum richtigen Zeitpunkt vornimmt. Das ist Kooperation pur und das Ergebnis intensiven Trainings.» Die Fähigkeit, die Zusammenarbeit zu organisieren, sicherte den Menschen das Überleben und ist gemäss Schulze, der sich als Leiter des Instituts für Kooperationsforschung und -entwicklung von Berufes wegen mit dem Thema beschäftigt, ein zentrales Prinzip der

- **Koordiniertes Handeln:** Die Kooperationspartner stimmen ihre Handlungen aufeinander ab, um ihr Kooperationsziel zu erreichen. Grundlage dafür sind gemeinsame Konventionen.
- **Lernen durch Zusammenarbeit:** Eine erfolgreiche Kooperation zeichnet sich dadurch aus, dass die Partner gewillt sind, voneinander und aus dem Projekt zu lernen. Dazu muss die Kooperation regelmässig überprüft und allenfalls im konstruktiven Dialog angepasst werden.

Distanzen überwinden

Wir statt ich. Eine Kooperation kann auch heute – wie einst auf der Mammutjagd – nur mit sehr guter Vorbereitung gelingen. Anders als in der Steinzeit, in der die Kooperierenden durch ihre Lebensgemeinschaft eng miteinander verbunden waren, ist es in heutigen Kooperationen nötig, räumliche Distanz zu überwinden. Denn in der arbeitsteiligen Welt kann sich schnell Misstrauen einschleichen. «Gehen Kleinunternehmen Koope-

tipp

Vertrauen schaffen



Durch

Kommunikation, wie:

- ansprechbar sein und ein offenes Ohr haben
- diskret sein
- ehrlich sein
- Fehler eingestehen
- sich stimmig und vorhersehbar verhalten
- Verletzungen vermeiden

Durch Einhaltung

gemeinsamer Spielregeln, wie:

- Absprachen und Versprechen einhalten
- fair und loyal sein
- zuverlässig und pünkt-

Prof. Dr. Hartmut Schulze, Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, Leiter Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung, Riggenbachstrasse 16, 4600 Olten, hartmut.schulze@fhnw.ch

Literatur

- Coradi, A., & Boutellier, R. (2013). Treffpunkt Kaffeemaschine. Begegnungsräume fördern kreative Interaktionen. *Zeitschrift Für Führung Und Organisation (zfo)*, 82. Jg.(5), 322–328.
- Duffy, R. (2008). Towards a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification☆. *Industrial Marketing Management*, 37(2)
- Endres, Egon, and Theo Wehner. "Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation – Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie." *Management von Netzwerkorganisationen*. Gabler Verlag, 2010. 295-339.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality : on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51, 451–495. doi:0001-8392/06/5103-0451
- Herrmann, Esther, and Michael Tomasello. "Apes' and children's understanding of cooperative and competitive motives in a communicative situation." *Developmental Science* 9.5 (2006): 518-529.
- Kumbruck, Christel, and Wibke Derboven. "Interkulturelles Training." *Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit, Heidelberg* (2005).
- Ryser, T., Schulze, H., Vollmer, A., Seyr, S., Huber, C., Müller, H., Leuthold, C. (2011). Eine handlungsorientierende Typisierung globaler und virtueller Kooperationsformen. *Wirtschaftspsychologie*, 7–20.
- Ryser T. (in Druck). Temporal effects of interdependence on process enablers for innovation in partially distributed teams in a global context. Dissertationsschrift
- Scholl, W. (2009). Konflikte und Konfliktbehandlung bei Innovationen. In E. H. Witte & C. H. Kahl (Eds.), *Sozialpsychologie der Kreativität und Innovation* (pp. 67–86). Lengerich: Pabst Science Publishers. Retrieved from [http://vertrauenskultur-innovation.de/sites/default/files/Konflikte und Konfliktbehandlung bei Innovationen_0.doc](http://vertrauenskultur-innovation.de/sites/default/files/Konflikte%20und%20Konfliktbehandlung%20bei%20Innovationen_0.doc)
- Schulze, H., Burkhard, R., Knöpfli, D., & Ryser, T. (2014). Das virtuelle Café Ein Ansatz zur Förderung computer- vermittelter informeller Kommunikation. In T. Škerlak, H. Kaufmann, & G. Bachmann (Eds.), *Lernumgebungen an der Hochschule. Auf dem Weg zum Campus von morgen* (pp. 237–260). Münster; New York: Waxmann Verlag.
- Schulze, H., & Gobeli, S. (2011). Aus der Ferne arbeiten und trotzdem verbunden sein. In Stiftung Produktive Schweiz (Ed.), *Zwischen Produktivität und Lebensqualität: Herausforderungen und Chancen von flexiblen Arbeitsplatzmodellen* (pp. 40–43). Zürich.
- Tomasello, M. (2010). Human Culture in Evolutionary Perspective. In Gelfand (Ed.), *Advances in culture and psychology* (pp. 5–52).
- Vollmer, A., Wehner, T., & Clases, C. (2008). Vertrauensgenese in virtuellen Netzwerken: *Zeitschrift Für Arbeits- Und Organisationspsychologie A&O*, 52(1), 25–32.
- Vollmer, A., & Wehner, T. (2010). Konfliktbearbeitung in Innovationsprozessen: Bestehende Konzepte und Empfehlungen zu deren Erweiterung. *Zeitschrift Führung Und Organisation*, (1).
- Wehner, T., Clases, C., Endres E. und Raeithel, A. (1998): Zwischenbetriebliche Kooperation. Zusammenarbeit als Ereignis und Prozeß. In: Spiess, E. (Hrsg.). *Formen der Kooperation*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie, S. 95-124