

# **INTERINSTITUTIONELLE KOOPERATIONSPROZESSE**

**Wie lassen sich  
Kooperation und  
Prozesse über  
Organisationsgrenzen  
hinweg gestalten?**

**Dr. Jörg Heidig**

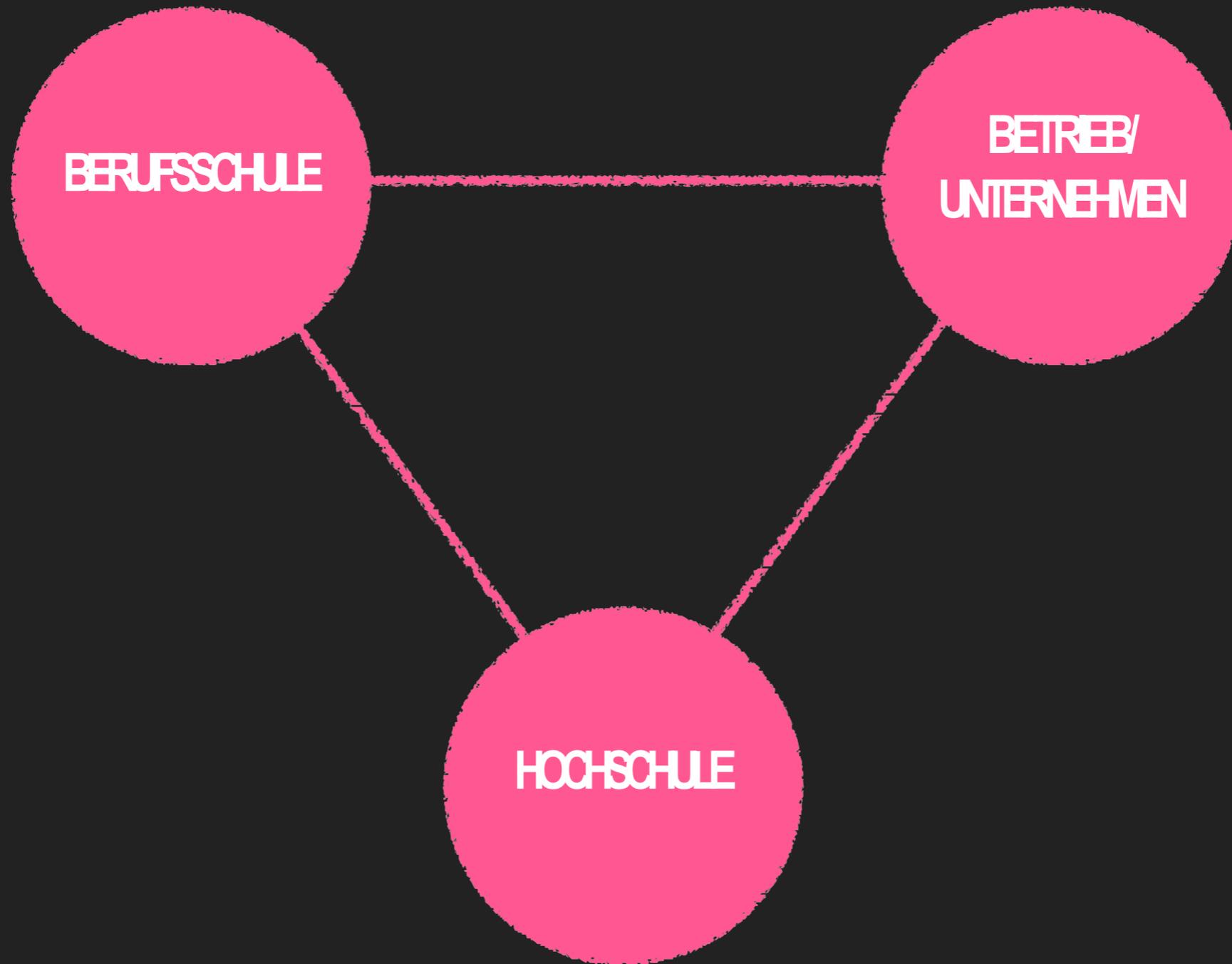
**Zur Person:** Dr. Jörg Heidig, Jahrgang 1974, nach Abitur und Ausbildung für einige Jahre in der humanitären Hilfe und im Wiederaufbau in Bosnien-Herzegowina; ab 1999 Studium der Kommunikationspsychologie, danach zunächst als Projektleiter bei der Internationalen Bauausstellung in Großräschen und später als Organisationspsychologe tätig, Gründung des Beraterteams „Prozesspsychologen“, Promotion an der TU Dresden; Lehraufträge an verschiedenen Hochschulen

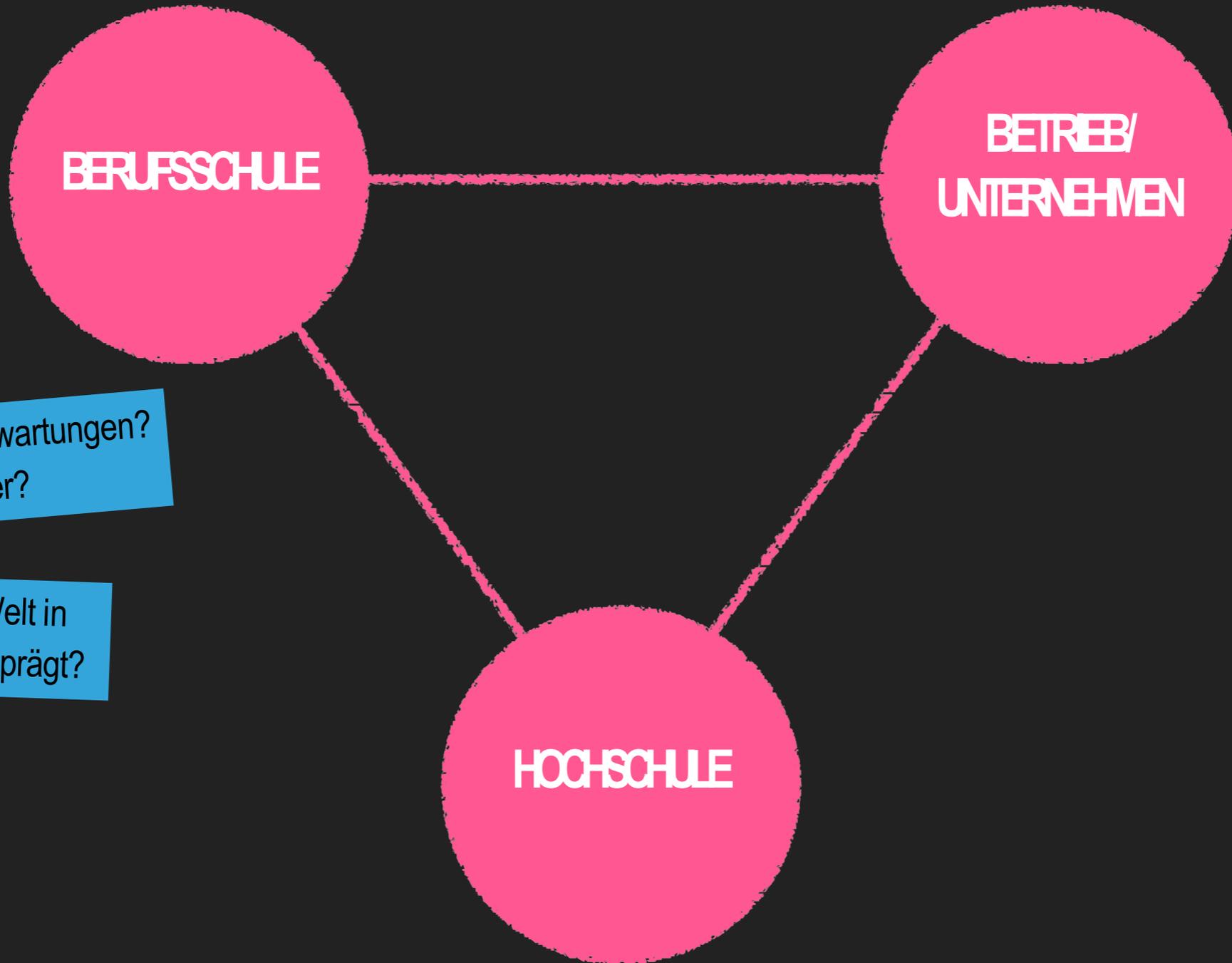
**Publikationen:** Heidig, J. (2022). Heimat, Wut und Trauma.  
Heidig, J. & Zips, B. (2018). Die Kultur der Hinterfragung.  
Heidig, J. (2018). Proaktive Handlungen in der öffentlichen Verwaltung.

**Blog:** [www.prozesspsychologen.de/blog/](http://www.prozesspsychologen.de/blog/)

**Aktuelle Studien:** [www.mitarbeiterstudie.de](http://www.mitarbeiterstudie.de) [www.lausitz-monitor.de](http://www.lausitz-monitor.de)







Was sind ihre/seine Erwartungen?  
Was will sie/er?

Wovon ist die Welt in  
Berufsschulen geprägt?



Was sind ihre/seine Erwartungen?  
Was will sie/er?

Wovon ist die Welt in  
Berufsschulen geprägt?

Was sind ihre/seine Erwartungen?  
Was will sie/er?

Wovon ist die Welt in  
Unternehmen geprägt?

Was sind ihre/seine Erwartungen?  
Was will sie/er?

Wovon ist die Welt in  
Hochschulen geprägt?

4

BRANCHE

3

ORGANISATION

2

GRUPPE

1

PERSON

ZIT

1. Idee + Ausprobieren

BEWUSST

2. Bei Erfolg: Wiederholung

3. Bei bleibendem Erfolg: Muster

4. Gewohnheit

5. Selbstverständlichkeit

UNBEWUSST

**NICHT INTERFRAGBAR**

Gewohnheiten sind mächtiger als Belehrungen.

4

BRANCHE

3

ORGANISATION

2

GRUPPE

1

PERSON

Frage: Wie kann man — trotz unterschiedlicher Branchenkulturen — organisationsübergreifend möglichst effizient (in diesem Fall: qualitätsorientiert) zusammenarbeiten?

Frage: Was sind die individuellen Voraussetzungen für eine proaktive organisations- und branchenübergreifende Arbeit?

DENST  
NACH  
VORSCHRIFT

Folgt kritiklos allen Normen  
und Anweisungen,  
hinterfragt nichts

PRAGMATISCH  
ABWARTEND

Entscheidet sich bewusst  
zwischen Dienst nach  
Vorschrift und Initiative,  
befürchtet mitunter, sich zu  
„verkämpfen“

PROAKTIV  
INITIATIV

Stellt nicht funktionierende  
Abläufe in Frage, analysiert,  
hat Ideen und bringt sie  
ein, engagiert sich

REBELLISCH

Stellt nicht nur Strukturen  
und Abläufe in Frage,  
sondern die Organisation  
insgesamt

Betont die Sachebene,  
vermeidet persönliche  
Beziehungen, Vorschläge  
oder Korrektur von  
Entscheidungen kaum  
möglich

Sachbezogener Rückhalt,  
kaum direkte  
Wertschätzung,  
Entscheidungskorrektur mit  
guten Argumenten möglich

Wertschätzung und direkter  
personenbezogener  
Rückhalt vorhanden,  
Beteiligung bis hin zum  
„Aufmucken“ möglich

**FORMALISTI-  
SCHE HALTUNG**

**PRAGMATISCHE  
HALTUNG**

**LERNORIENTIERTE  
HALTUNG**

Betont die Sachebene, vermeidet persönliche Beziehungen, Vorschläge oder Korrektur von Entscheidungen kaum möglich

Sachbezogener Rückhalt, kaum direkte Wertschätzung, Entscheidungskorrektur mit guten Argumenten möglich

Wertschätzung und direkter personenbezogener Rückhalt vorhanden, Beteiligung bis hin zum „Aufmucken“ möglich

**FORMALISTISCHE BEZIEHUNG**

**PRAGMATISCHE MISCHFORM**

**LERNORIENTIERTE BEZIEHUNG**

**DENST NACH VORSCHRIFT**

**PRAGMATISCH ABWARTEND**

**PROAKTIV INITIATIV**

**REBELLISCH**

Folgt kritiklos allen Normen und Anweisungen, hinterfragt nichts

Entscheidet sich bewusst zwischen Dienst nach Vorschrift und Initiative, befürchtet mitunter, sich zu „verkämpfen“

Stellt nicht funktionierende Abläufe in Frage, analysiert, hat Ideen und bringt sie ein, engagiert sich

Stellt nicht nur Strukturen und Abläufe in Frage, sondern die Organisation insgesamt

Betont die Sachebene, vermeidet persönliche Beziehungen, Vorschläge oder Korrektur von Entscheidungen kaum möglich

Sachbezogener Rückhalt, kaum direkte Wertschätzung, Entscheidungskorrektur mit guten Argumenten möglich

Wertschätzung und direkter personenbezogener Rückhalt vorhanden, Beteiligung bis hin zum „Aufmucken“ möglich

FORMALISTISCHE BEZIEHUNG

PRAGMATISCHE MISCHFORM

LERNORIENTIERTE BEZIEHUNG

DEALKOMBINATIONEN ZWISCHEN DER HANDLUNGSORIENTIERUNG VON MITARBEITERN UND DEM BEZIEHUNGSMUSTER VON VORGESETZTEN

DENST NACH VORSCHRIFT

PRAGMATISCH ABWARTEND

PROAKTIV INITIATIV

REBELLISCH

Folgt kritiklos allen Normen und Anweisungen, hinterfragt nichts

Entscheidet sich bewusst zwischen Dienst nach Vorschrift und Initiative, befürchtet mitunter, sich zu „verkämpfen“

Stellt nicht funktionierende Abläufe in Frage, analysiert, hat Ideen und bringt sie ein, engagiert sich

Stellt nicht nur Strukturen und Abläufe in Frage, sondern die Organisation insgesamt

TRIFFT EINE MITARBEITERIN  
MIT ZURÜCKHALTENDER  
HANDLUNGSORIENTIERUNG  
AUF EINE OFFENE, RÜCKHALT  
SIGNALISIERENDE VORGE-  
SETZTE, KANN DIES ZU ENT-  
FALTUNG FÜHREN

DENST  
NACH  
VORSCHRIFT

LEARNORIENTIERTE  
BEZIEHUNG

PROAKTIV  
INITIATIV



FORMALISTISCHE  
BEZIEHUNG

TRIFFT EIN PROAKTIVER MITARBEITER  
AUF ZU RIGIDE VORGABEN UND ERHÄLT  
ER KEINEN RÜCKHALT, BESTEHT DIE GEFAHR,  
DASS ER REBELLISCH HANDELT.

PROAKTIV  
INITIATIV



REBELLISCH

Betont die Sachebene, vermeidet persönliche Beziehungen, Vorschläge oder Korrektur von Entscheidungen kaum möglich

Sachbezogener Rückhalt, kaum direkte Wertschätzung, Entscheidungskorrektur mit guten Argumenten möglich

Wertschätzung und direkter personenbezogener Rückhalt vorhanden, Beteiligung bis hin zum „Aufmucken“ möglich

Übung: Reflektieren Sie bitte, wie Sie (a) selbst sozialisiert wurden, wie (b) Ihre momentane Beziehungskonstellation ist und wie sich diese auf Ihre Handlungen auswirkt, und ggf. (c) wie Sie selbst führen und wie sich die Handlungsorientierungen in Ihrem Führungsbereich entwickeln.

**FORMALISTISCHE BEZIEHUNG**

**PRAGMATISCHE MISCHFORM**

**LERNORIENTIERTE BEZIEHUNG**

**DIENT NACH VORSCHRIFT**

**PRAGMATISCH ABWARTEND**

**PROAKTIV INITIATIV**

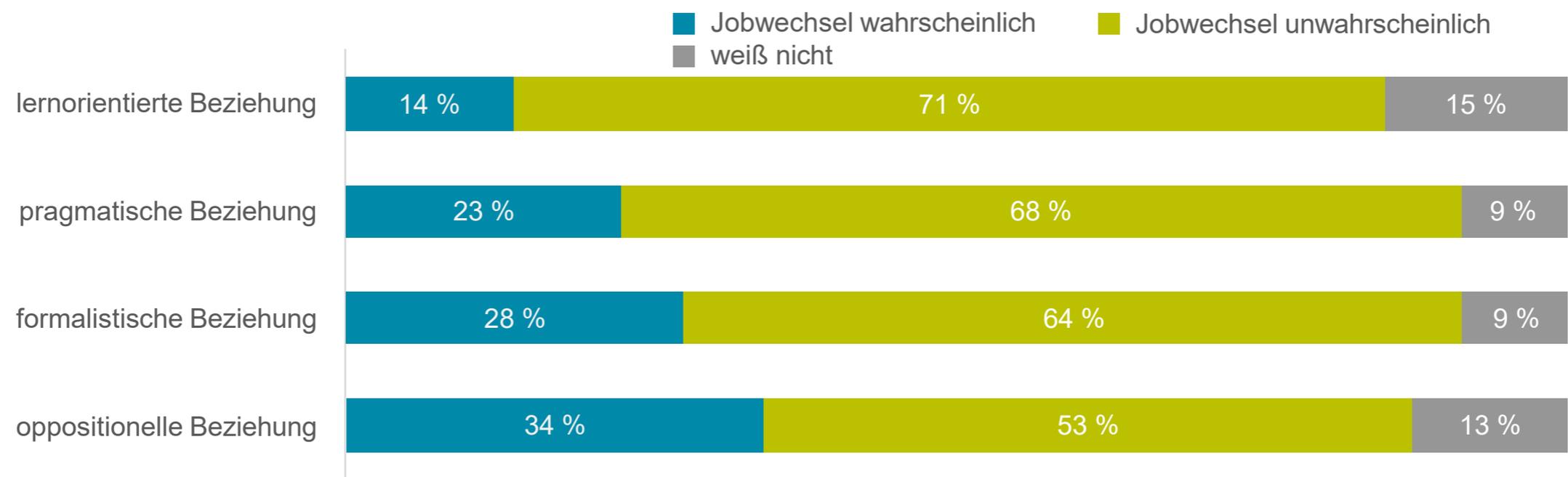
**REBELLISCH**

Folgt kritiklos allen Normen und Anweisungen, hinterfragt nichts

Entscheidet sich bewusst zwischen Dienst nach Vorschrift und Initiative, befürchtet mitunter, sich zu „verkämpfen“

Stellt nicht funktionierende Abläufe in Frage, analysiert, hat Ideen und bringt sie ein, engagiert sich

Stellt nicht nur Strukturen und Abläufe in Frage, sondern die Organisation insgesamt



4

BRANCHE

3

ORGANISATION

2

GRUPPE

1

PERSON

Frage: Wie kann man — trotz unterschiedlicher Branchenkulturen — organisationsübergreifend möglichst effizient (in diesem Fall: qualitätsorientiert) zusammenarbeiten?

Frage: Was sind die individuellen Voraussetzungen für eine proaktive organisations- und branchenübergreifende Arbeit?

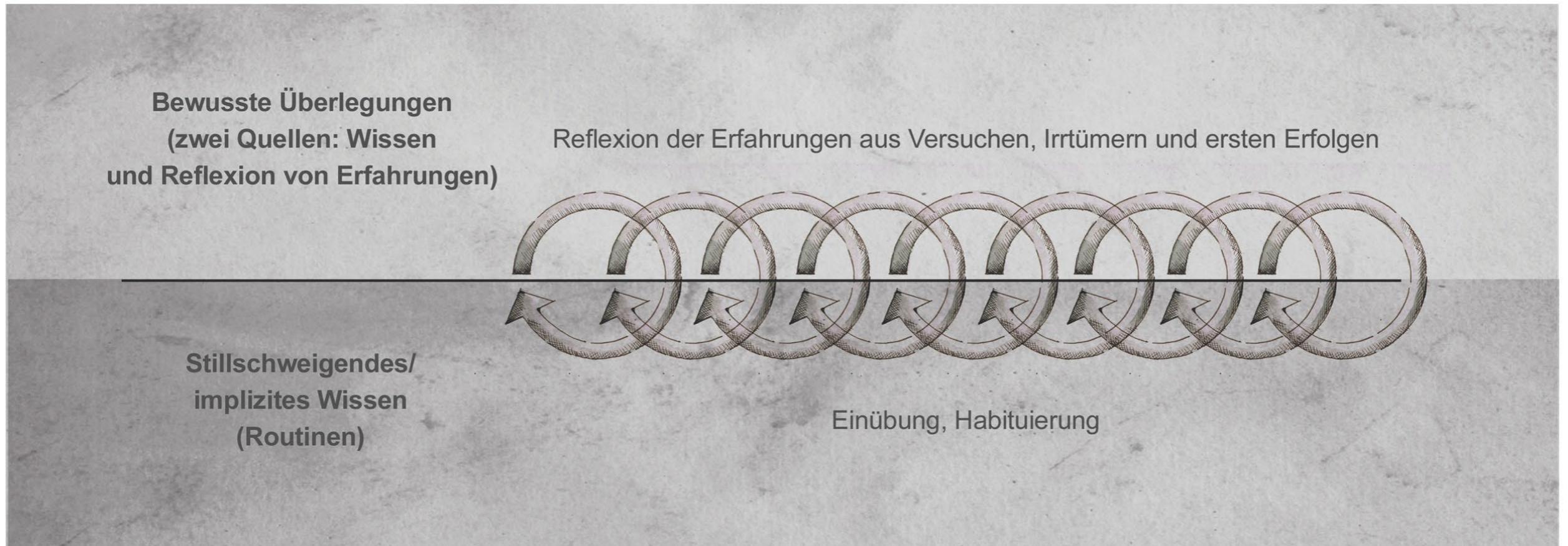
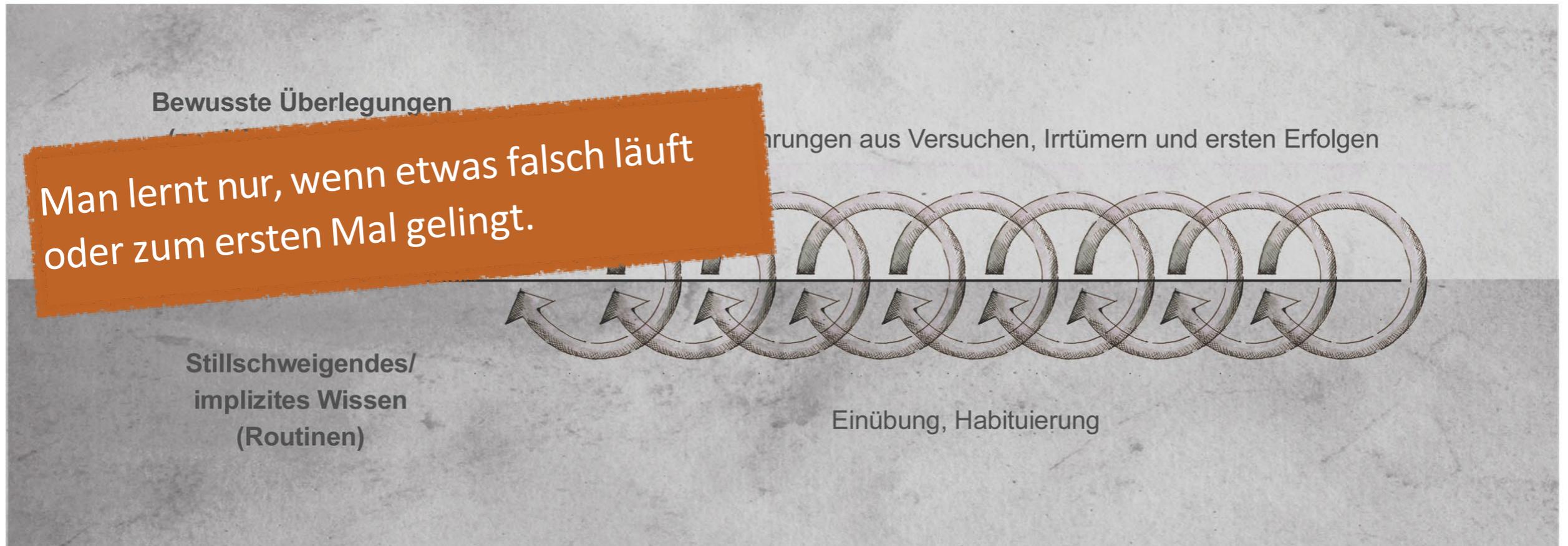


Abbildung: Juliane Wedlich; Copyright: Prozesspsychologen/Dr. Jörg Heidig  
Quelle/Inspiration für den Inhalt: Sennett, R. (2008). Handwerk. Berlin Verlag.





## Techniken für den Umgang mit Gewohnheiten:

1. Wiederholung ist wirksam
2. Geduld, Hartnäckigkeit und gute Laune
3. Den Gewohnheiten etwas „in den Weg stellen“

## Bei Netzwerken kommt es auf die Moderation an:

- Austausch vor Input
- Rollentrennung bei der Moderation: Fach- und Prozess-Experten
- Der erste Eindruck zählt: gut ankommen & positiv anfangen
- Gutes Essen ist wichtiger als ein kluger Referent.
- ggf. beachten: Raumgestaltung und Geschlechtermischung

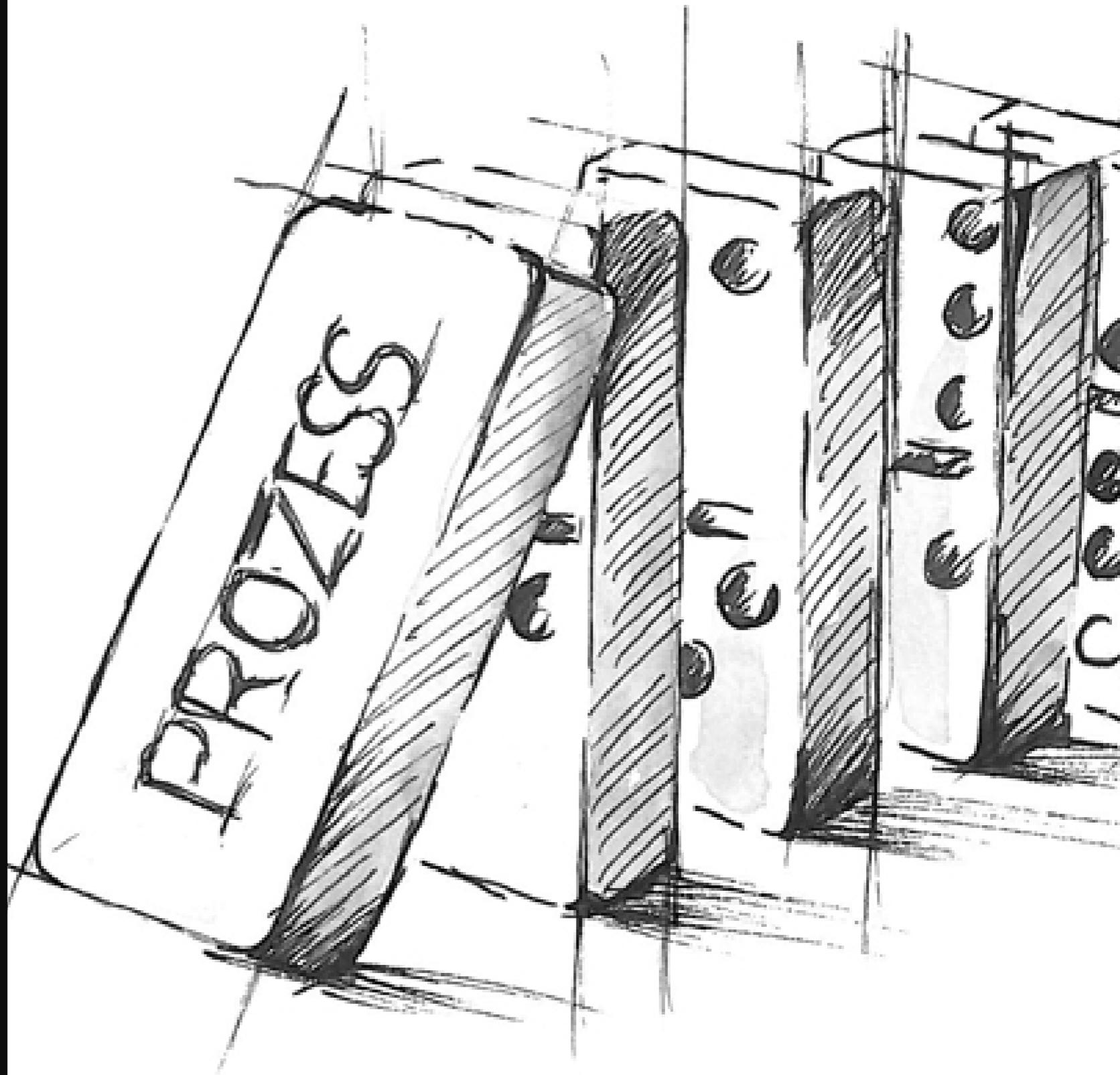


Abbildung: Juliane Wedlich  
Copyright: Prozesspsychologen/Dr. Jörg Heidig



Abbildung: Juliane Wedlich  
Copyright: Prozesspsychologen/Dr. Jörg Heidig

Der Grund, sich zu engagieren, ist, verstanden zu werden.

# Kommunikation

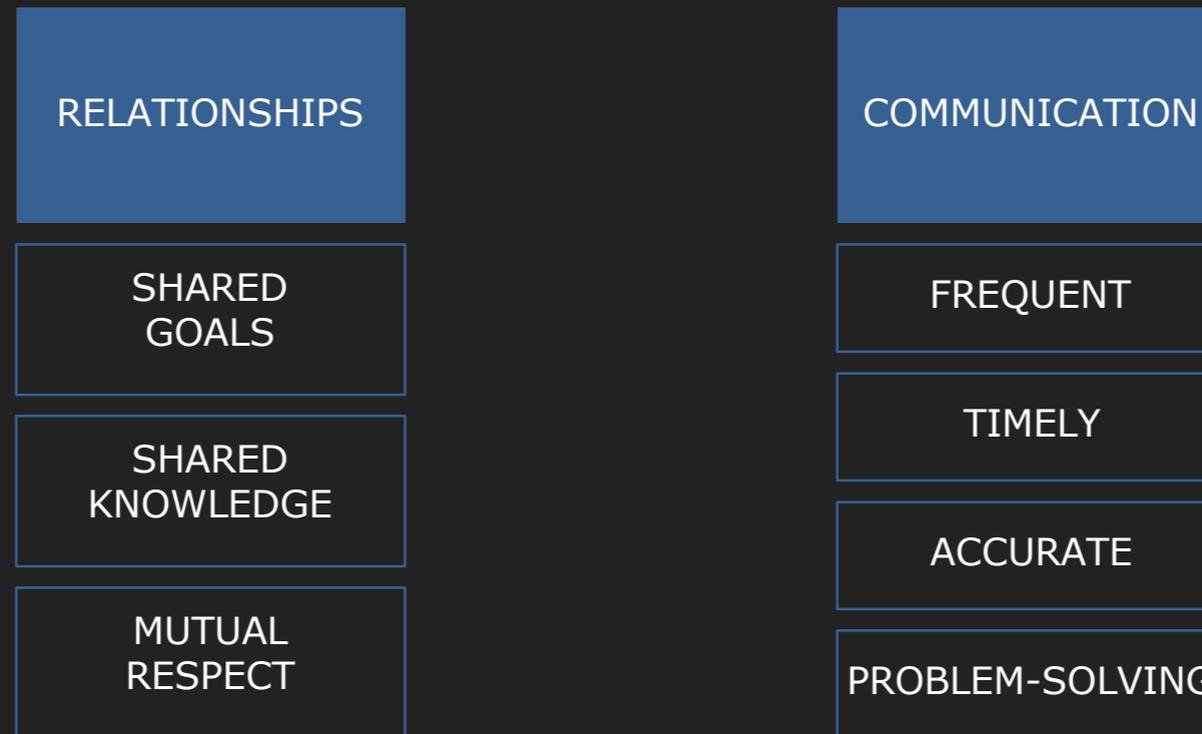
Netzwerke brauchen Zeit, Rückhalt und Freiräume zum Lernen.

1	2	3	4	5
AUTHENTISCH KOMMUNIZIEREN	EXPERIMENTIEREN	REFLEKTIEREN	AUFMERKSAM ZUHÖREN	INTEGRIEREN
Aufrichtige und direkte Kommunikation mit anderen durch Nachfragen, Eingestehen von Fehlern, Aufwerfen von Problemen und Erklären von Ideen.	Unsicherheiten einkalkulieren, flexibel bleiben, mit Unerwartetem rechnen, Neues durch Interaktion entstehen lassen.	Konsequentes Beobachten, Infragestellen und Diskutieren von Prozessen und Ergebnissen – täglich, wöchentlich, monatlich –, wie es dem Projekt entspricht.	Stetes Bemühen, das Wissen, die Fachkenntnis, die Ideen und Meinungen der anderen zu verstehen.	Zusammenführen der verschiedenen Fakten und Standpunkte, um neue Blickwinkel zu gewinnen.

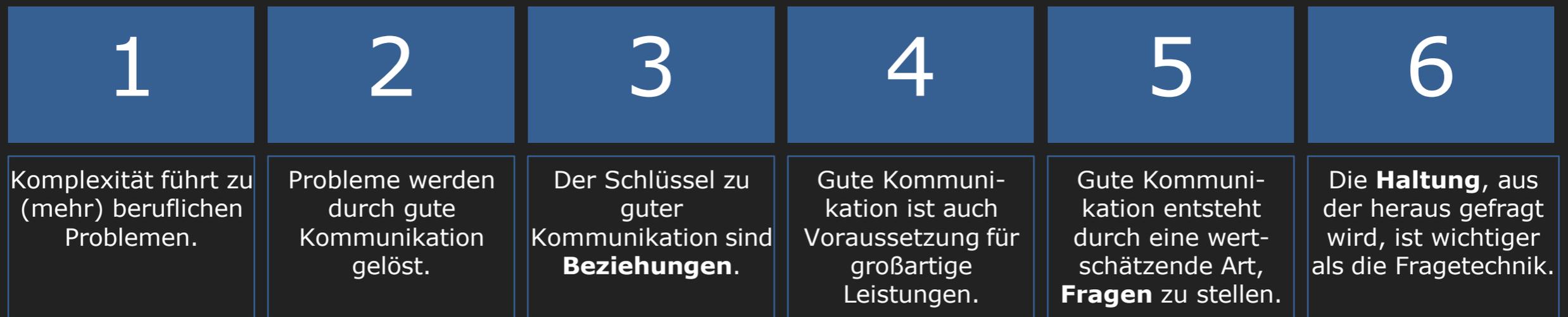
Quellen: Edmondson, A. C. (2012a). Flexibel zum Ziel. Harvard Business Manager, 6/2012, 2-13. (Feldinhalte sind Zitate: S. 9); Edmondson, A. C. (2012b). Teamwork On the Fly: How to master the new art of teaming. Harvard Business Review, 90, 2-10; Edmondson, A. C. & Schein, E. H. (2012). Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy: What Leaders Must Do to Foster Organizational Learning. John Wiley & Sons.

# Effizienz

Die Effizienz beruht auf der Qualität der Beziehungen. (Jody Hoffer Gittel)



# Wie schließt man Akteure für eine solche (nicht-pflichtige) Aufgabe auf und fördert die Motivation an der gemeinsamen Arbeit?



Der „übliche Weg“

WAS WOLLEN WIR  
SAGEN?

WIE WOLLEN WIR  
DAS SAGEN?

Der „andere Weg“

WER SIND DIE  
BETEILIGTEN?

WAS WOLLEN DIE  
EIGENTLICH?

WARUM WILL ICH  
SIE ANSPRECHEN?

WAS SOLL DABEI  
HERAUSKOMMEN?

WELCHE FRAGEN  
HABE ICH?



Abbildung: Juliane Wedlich  
Copyright: Prozesspsychologen/Dr. Jörg Heidig

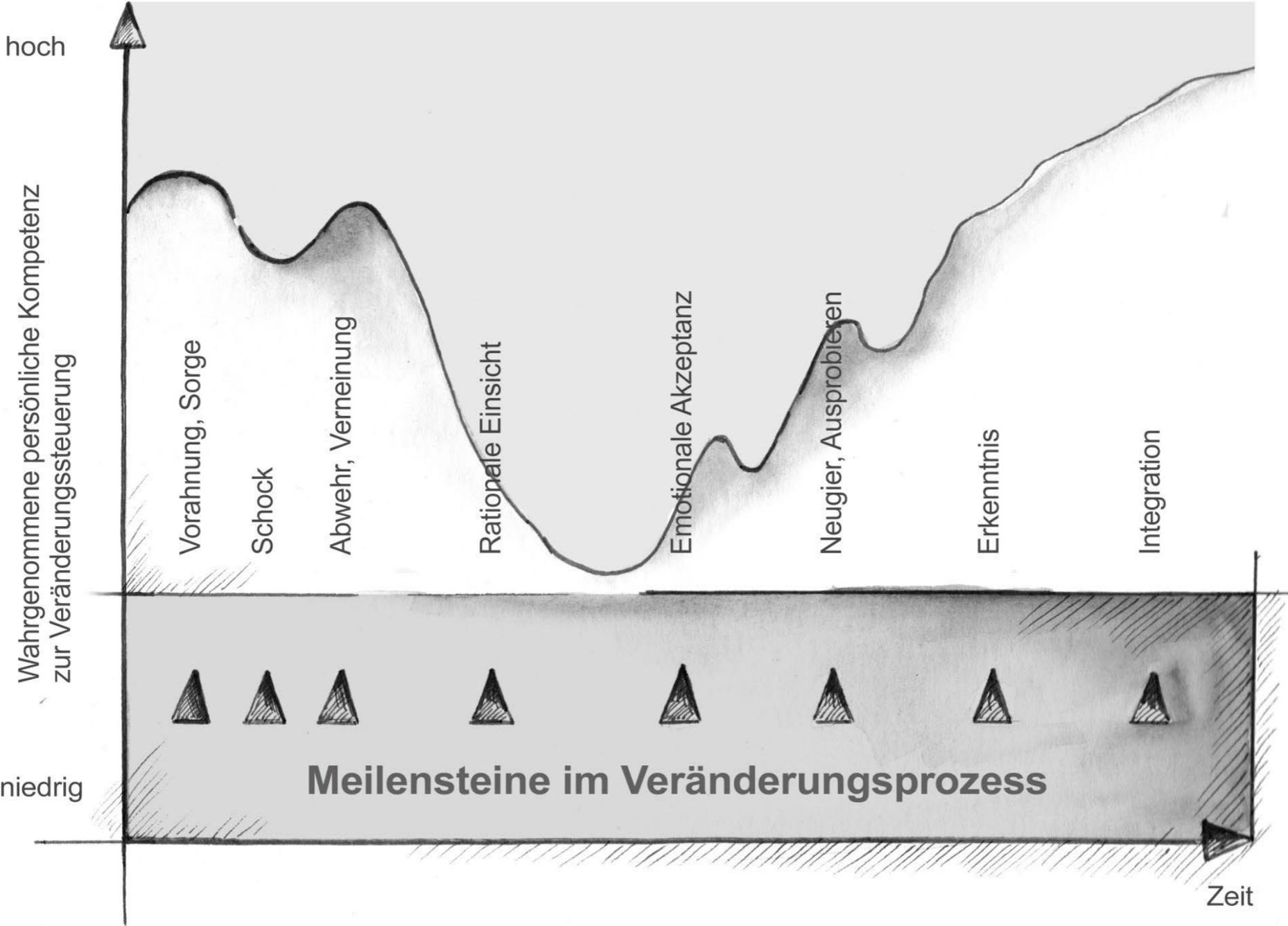
In verwaltungsnahen Organisationen sollten immer die mittleren Führungskräfte der Ansatzpunkt sein, denn diese sind entweder „Ermöglicher“ oder spielen die Rolle von „Türstehern“.



Die Haltung ist  
wichtiger als die  
Technik.

---

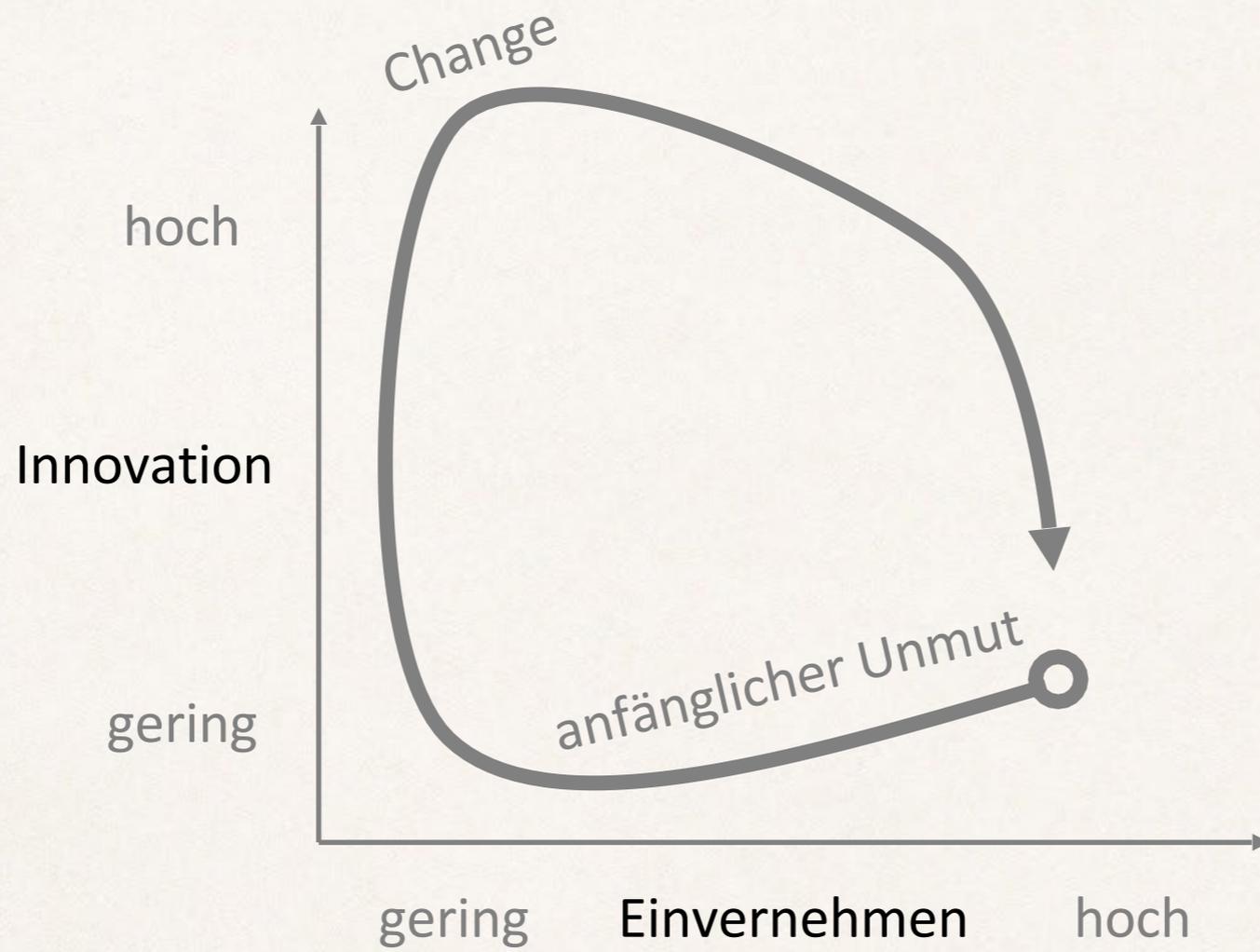
# Die bisherigen Antworten:



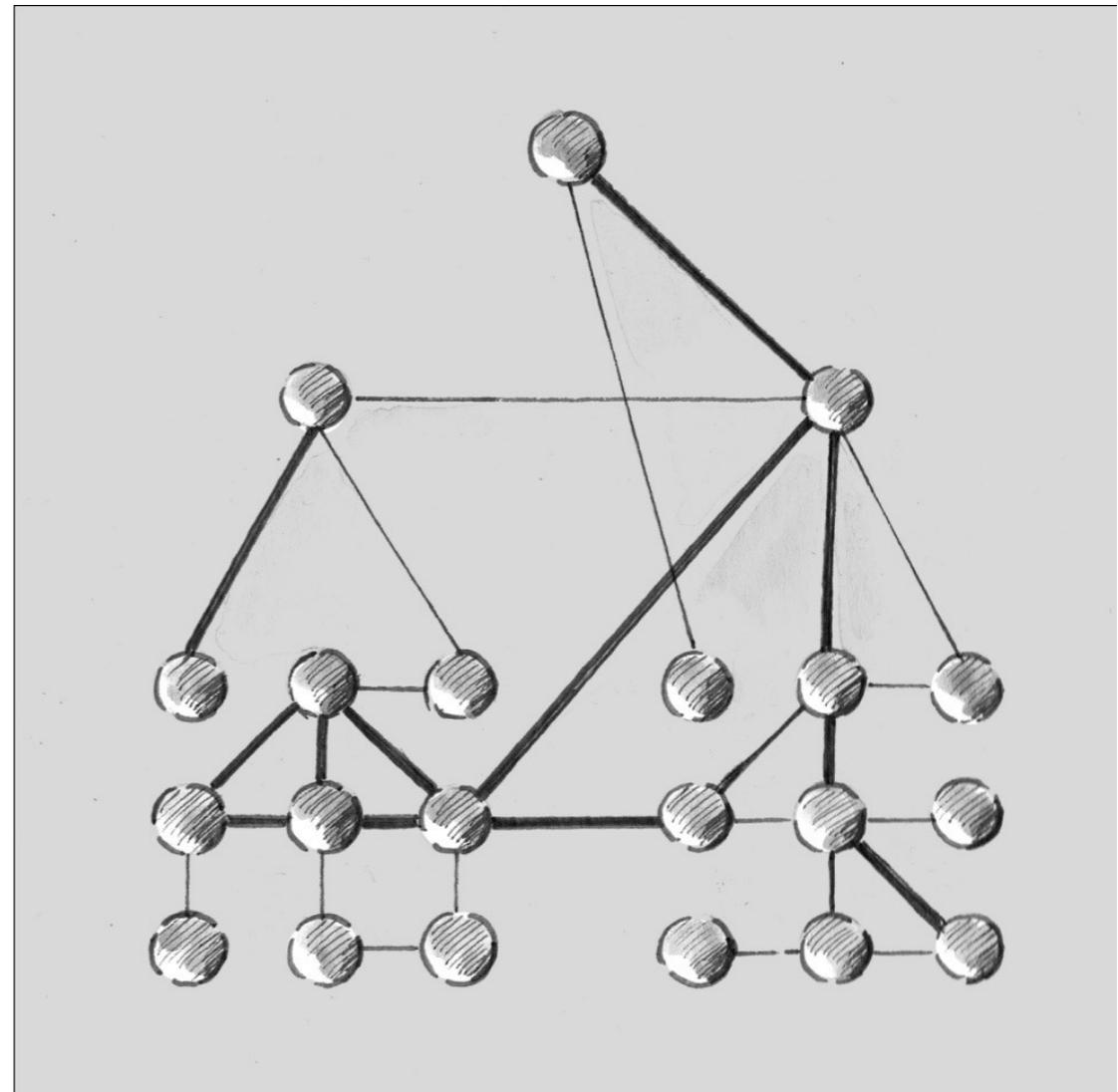
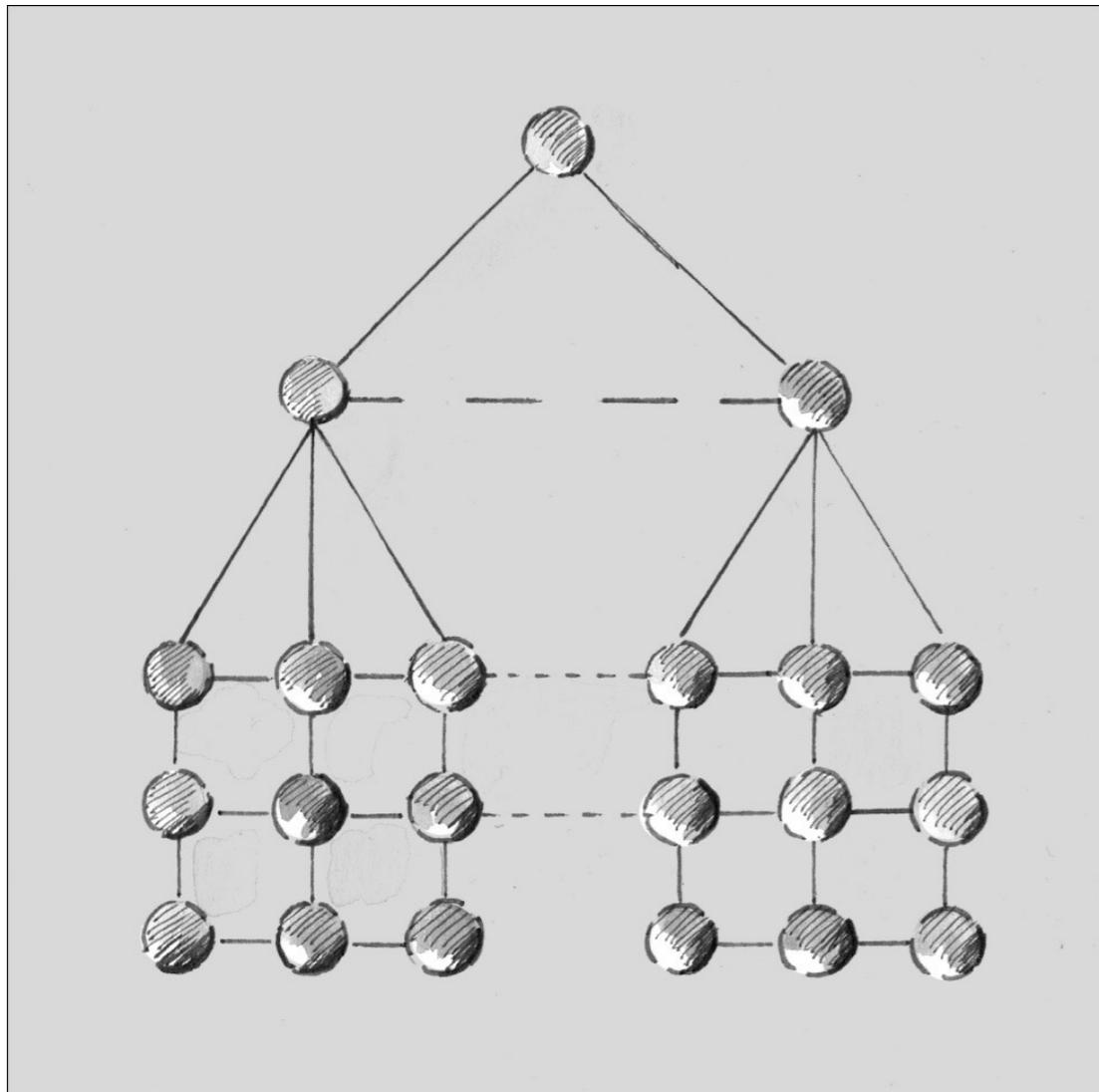
Auftauen

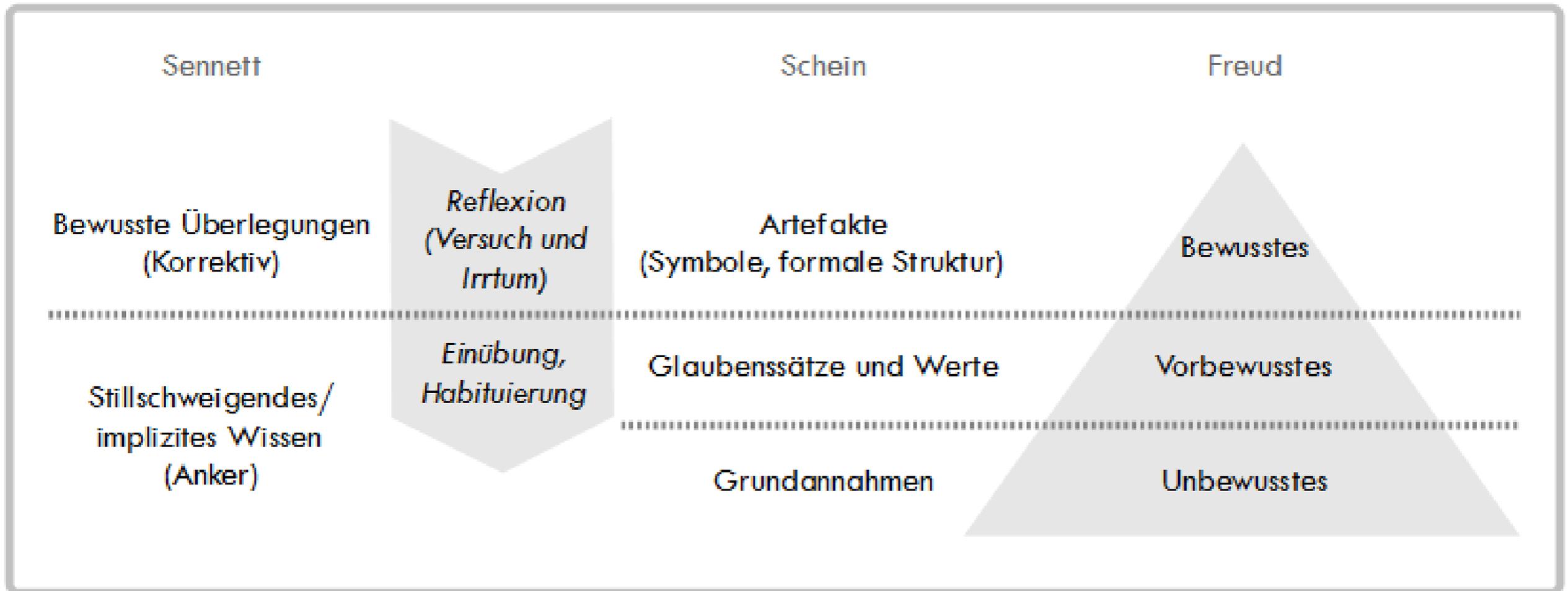
Verändern

Stabilisieren

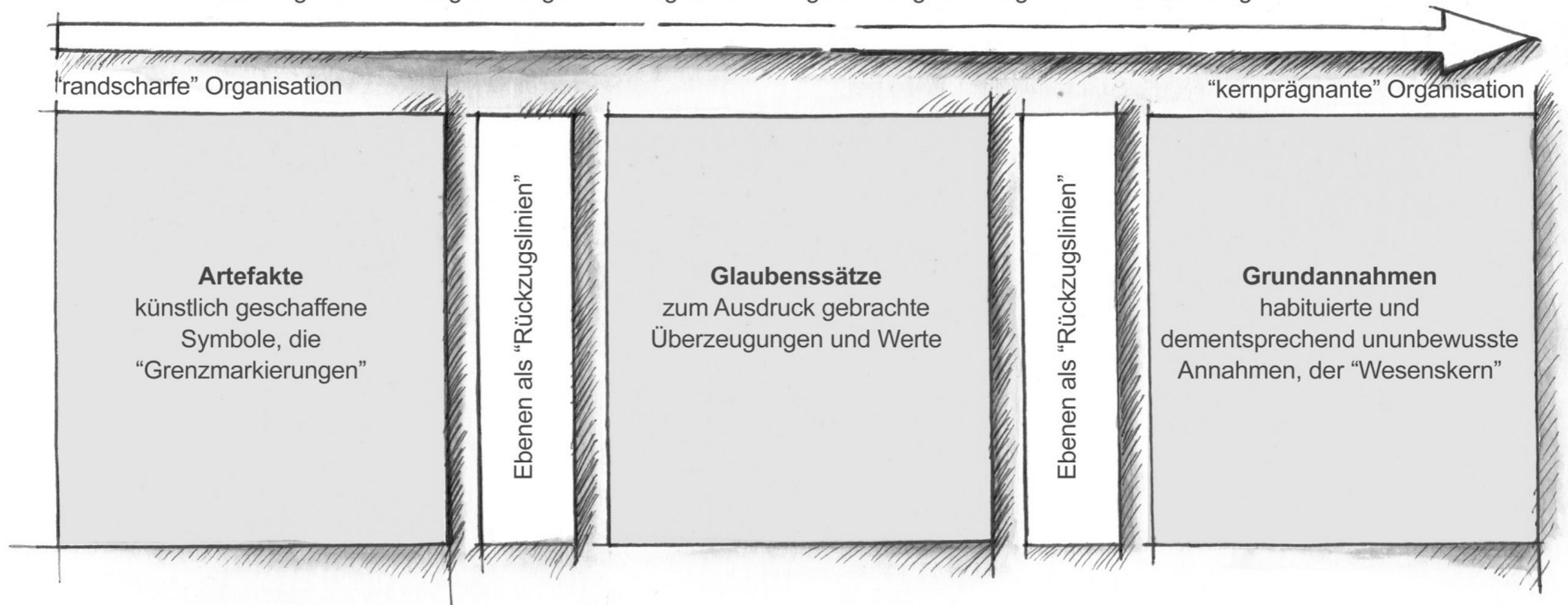


**Das bleibende Problem: Die offizielle Struktur unterscheidet sich in der Regel deutlich von der tatsächlichen Funktionsweise einer Organisationseinheit.**





Entgrenzungshypothese:  
Richtung der Auflösung von Organisationsgrenzen und gleichzeitig Richtung der "Rückbesinnung"



Quellen:

Inhalt: Jung, Dirk (2010): Grenzenmanagement und Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung 29 (4), S. 41-47.

Abbildung: Juliane Wedlich; Quelle: Heidig et al. (2012): Prozesspsychologie. Köln: EHP.

Rahmen / Änderungsstrategie: vorsichtig, „geduldig nachführend“

Stufe 3

**Kontinuierlicher, kleinschrittiger Änderungsprozess**

enger Kontakt zwischen Verwaltungsspitze und Änderungsakteuren; Widerstand Leistende als wichtige Informationsquelle; Gleichgewicht zwischen Leistungserhaltung der Organisation und Motivationserhaltung bei den Beschäftigten; ggf. Umwege notwendig

Stufe 2

**Priorisierung der Änderungsvorschläge und erste, sehr kleine Schritte**

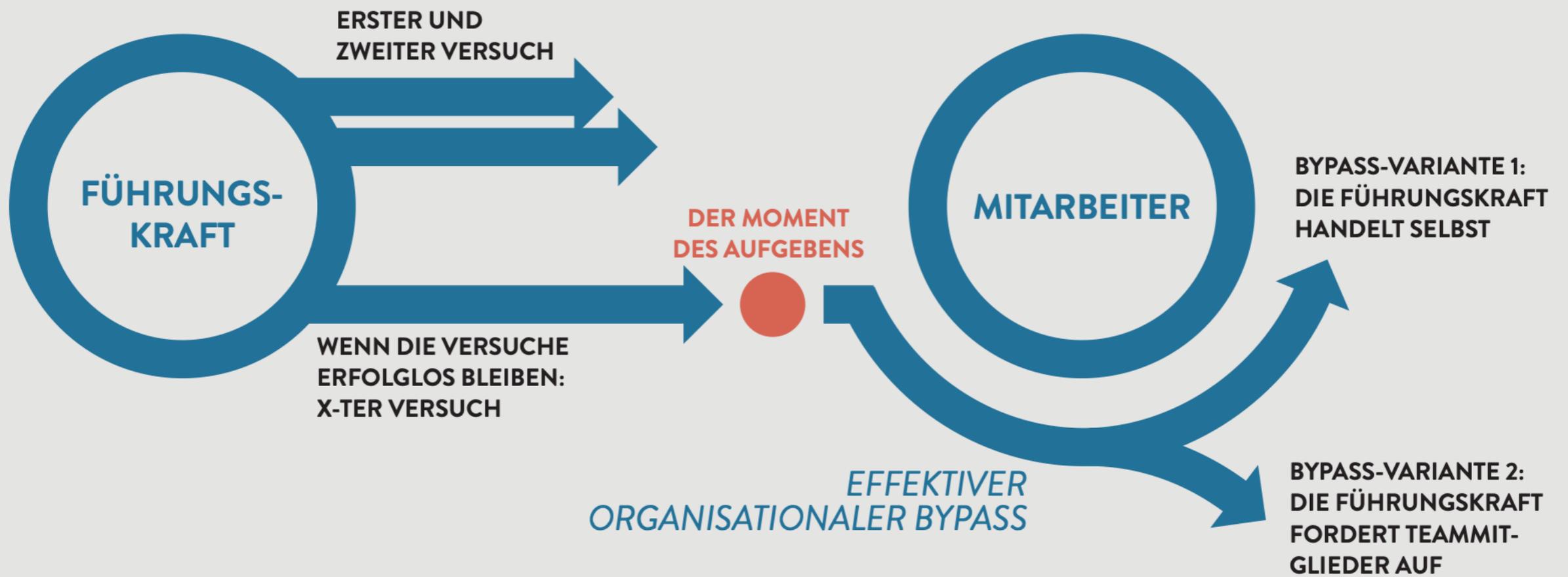
Realisierung erster, sehr vorsichtiger Schritte mit Rückmeldeschleifen; kleinschrittiges Nachsteuern

Stufe 1

**Realisierung von Änderungen, die schon länger anstehen**

Resultat: Änderungen werden als machbar erlebt, und die neuralgischen Punkte der Organisation werden deutlich.

Parallel dazu: Durchführung einer **Organisationsanalyse** und Erarbeitung der **Änderungsstrategie**; klare, ehrliche **Kommunikation** der geplanten Schritte und Resultate





Die Narzissmus-Falle



DANKE