

**Masterarbeit im Masterstudiengang *Kooperationsmanagement -  
Leitung in multiprofessionellen Sozial- und Gesundheitsdiensten MA,*  
KatHO NRW, Abteilung Aachen**

***Was kann Organisationsberatung zum Gelingen von  
Kooperation in Prüfungssituationen beitragen?***

---

***Angebote zur Vorbereitung und zum Management externer Audits***

Erstprüfer: Herr Professor Dr. Ulrich Deller

Zweitprüfer: Herr Professor Dr. Rainer Krockauer

Erstellt von Michael Barfuß

Matrikel-Nummer 502003

31. März 2010

## Inhalt

Inhalt	2
Zusammenfassung/Abstract	4
Einleitung	6
1. Heutiger Stellenwert von Auditierungen in den Sozial- und Gesundheitsdiensten	6
2. Inhalt und Gestaltung moderner Audits	8
2.1. Die Auditarten	8
2.2. Die Zielsetzung	9
2.3. Das Setting	10
3. Die Auditteilnehmer	11
3.1. Die Auditierten	12
3.2. Die AuditorInnen	13
3.3. Die Leitung der auditierten Organisation	15
3.4. Die Leitung der auditierenden Organisation	17
3.5. Übergeordnete Institutionen und Behörden	17
3.6. Der/die Auditbeauftragte	18
3.7. Berater	18
4. Unterschiedliche Ziele	19
5. Wirkung, Nutzen und <i>Benutzung</i> des Audits	22
5.1. Nebenwirkungen	22
5.2. Nebenschauplätze	22
5.2.1. Konkurrenz	23
5.2.2. Mobbing	23
5.2.3. Profilierung	24
6. Kooperation und Kommunikation	24
6.1. Keine Kooperation ohne Kommunikation	24
6.2. Gibt es asymmetrische Kooperation?	26
7. Grundformen der Kooperation	27
8. Kooperation im Audit	28
These 1: Qualitätsmanagement ist Kooperationsmanagement	29
These 2: Im Audit muss kooperiert werden	29
These 3: AuditorInnen müssen kooperieren	31

## Heutiger Stellenwert von Auditierungen in den Sozial- und Gesundheitsdiensten

These 4: Die Auditierenden und die Auditierten kooperieren asymmetrisch	32
9.    Kooperationsmanagement von Auditierungsprozessen	33
These 5: Die Wahrscheinlichkeit des Bestehens von Audits kann durch externe Beratung wesentlich erhöht werden.	33
9.1.  Zentrale Ideen systemischen Managements	36
9.1.1.  System	37
9.1.2.  Kontingenz	38
9.1.3.  Rekursivität	38
10.  Externe Angebote für die Unterstützung auditierter Organisationen	39
10.1.  Fachliche Beratung	39
10.2.  Schulung	40
10.3.  Training	41
10.4.  Unterstützung	41
10.5.  Coaching	42
11.  Management der Auditvorbereitung von Organisationen	43
11.1.  Schritt 1: Schaffung der Grundlagen	43
11.1.1.  Ermittlung der Ist-Situation	43
11.1.2.  Projekt-Planung	44
11.1.3.  Revision der Auditgrundlagen	46
11.1.4.  Schulung & Training	46
11.2.  Schritt 2: Angebote zur informellen Vorbereitung von Organisationen auf Audits	47
11.2.1.  Position 1: Prozess-Denken fördern	47
11.2.2.  Position 2: Visualisierung der Prozesslandschaft	48
11.2.3.  Position 3: Schärfung der Profile	50
11.2.4.  Position 4: Förderung der Kooperationsbeziehungen	51
11.2.5.  Position 5: Entflechtung	52
11.2.6.  Position 6: Kommunikation	53
11.2.7.  Position 7: Vertrauen	55
Schlussbetrachtung	57
Die Produktion von Kooperationsgewinn	57
Literatur	60
Literaturverzeichnis	60
Erklärung	62

## **Zusammenfassung/Abstract**

Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist die Untersuchung und Beschreibung der speziellen Gegebenheiten von Kooperationen von ungleichen Partnern, in diesem Fall der Kooperation von unabhängigen Prüfern und Geprüften im Rahmen externer Auditierungen, von Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens.

Es wird nachgewiesen, dass für die genannte Konstellation der Begriff *Kooperation* auf die Interaktion der Beteiligten angewendet werden darf, dass es sich jedoch um eine besondere Art der Kooperation mit eigenen Gesetzmäßigkeiten handelt.

Die theoretischen und praktischen Grundlagen und Konsequenzen für das Management der Kooperation und der Kommunikation, sowohl für die Seite der Prüfenden als auch für diejenige der Geprüften, wird dargestellt und für die unterschiedlichen Perspektiven differenziert. Die Ergebnisse werden in ein Angebotsprogramm für die Kooperationspartner umgesetzt. Der Autor beschränkt sich dabei nicht auf das Angebot einer Beratung für das individuelle situative Kooperationsmanagement aller Beteiligten, sondern fordert die Ausbildung einer definierten, selbstreflektierenden und möglichst (besonders auf Seiten der AuditorInnen) regelmäßig supervidierten systemischen Kooperationshaltung und -kultur, die von unbedingter Wertschätzung aller Kooperationspartner geprägt ist. Durch eine Einführung in das systemische Paradigma<sup>1</sup>, durch die Berücksichtigung der in der Systemtheorie angenommenen *Kontingenz* und der *Rekursivität von Prozessen* wird ein systemisches Verständnis von menschlicher Interaktion, von Kooperation und insbesondere von Führung und Leitung, also von Management insgesamt begründet. Durch ein systemisch begründetes Kooperationsmanagement von gemeinschaftlichen Prüfungsleistungen können nach Ansicht des Verfassers wichtige Ressourcen nicht nur geschont sondern erst erschlossen werden, indem es gelingt Demotivation zu vermeiden und durch eine systemische Prozess-Begleitung - anstelle einer Prozess-*Steuerung* - und durch systemische Organisationsentwicklung die Wertschöpfung voran zu treiben, durch die Steigerung der Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter und durch den

---

<sup>1</sup> Vgl. zu der wissenschaftstheoretischen Haltung und den daraus resultierenden Grundannahmen des systemischen Paradigmas: Lüssi, Peter (1991): Systemische Sozialarbeit. Praktisches Lehrbuch der Sozialberatung. Soziale Arbeit Bd. 9, Bern u. Stuttgart, S.56 ff

Heutiger Stellenwert von Auditierungen in den Sozial- und Gesundheitsdiensten

gesteigerten Unternehmenswert als Folge positiver Ergebnisse externer Prüfungen der Management- und Prozessqualität.

## Einleitung

In Zeiten global konkurrierender Organisationen und Märkte hat die Qualität von Produkten und Dienstleistungen noch weiter an Bedeutung gewonnen. Die Vergleichbarkeit von Angeboten und Leistungen unterschiedlichster Herkunft, also von unterschiedlichsten Organisationen, aus unterschiedlichsten Kulturkreisen und verschiedensten geographischen Regionen, ist zur notwendigen Voraussetzung für den internationalen Wettbewerb geworden. Darum sind zahlreiche Organisationen entstanden, deren einziger Zweck es ist, diese Vergleichbarkeit herzustellen und „zu verkaufen“, wofür seit Beginn der Industrialisierung und besonders seit der jüngsten Globalisierungswelle zahlreiche Prüfsiegel kreiert und installiert worden sind. Ursprünglich bescheinigten sie ausschließlich und möglichst unabhängig die Qualität von Materialien und Waren bzw. von Produkten. In einer zweiten Welle richtete sich der Focus allerdings auf die Qualität von Abläufen, also von Prozessen bei der Entwicklung und der Herstellung dieser Güter und schließlich auch auf deren Vertrieb und den Kundendienst. Für die daraufhin entwickelten und zum Einsatz gebrachten Verfahren der externen Prüfung von Organisationen und Prozessen wurden die Begriffe „*Audit*“ und „*Zertifizierung*“ geprägt. Audits sind geregelte Interviewverfahren (von *audire*: lat.: (zu-)hören) und Zertifizierungen sind die zugehörigen Verfahren zur unabhängigen Bestätigung der Einhaltung festgelegter Standards. Das Erlangen und die Aufrechterhaltung der in diesen Prüfverfahren vergebenen Zertifikate - in wenigen besonders überwachten Bereichen sind dies noch tatsächliche „*Genehmigungen*“ oder „*Zulassungen*“ - entscheidet in zunehmend stärkerem Maße darüber, was bzw. wer sich am Markt letztendlich durchsetzt und welchen Weg die Waren- und Finanzströme letztendlich nehmen.

## 1. Heutiger Stellenwert von Auditierungen in den Sozial- und Gesundheitsdiensten

Nach der Konzentration auf die *Auditierung* und *Zertifizierung* von Industrie- und Handelsorganisationen am Ende des 20. Jahrhunderts sind mit Beginn des 21. Jahrhunderts die Dienstleister in den Mittelpunkt des Interesses der staatlichen, halbstaatlichen oder privaten Zertifizierstellen gerückt, darunter die bislang von der

## Heutiger Stellenwert von Auditierungen in den Sozial- und Gesundheitsdiensten

Zertifizierungs“wut“ relativ unbehelligt gebliebenen Organisationen der Sozial- und Gesundheitsdienste. Hier wurde schnell aufgeholt: allein in den Jahren 2005 bis 2009 wurden – nicht zuletzt auf Druck der Kostenträger und der Kostenerstatter – zusätzlich zu den bestehenden Normen und Standards verschiedenste Gütesiegel und so genannte „Label“ entwickelt und installiert, die von den aufgeführten Organisationen vergeben und überwacht werden. Die folgende Tabelle zeigt eine kleine nicht repräsentative Auswahl:

Norm/Standard/ Gütesiegel/Label	Vergebende Organisationen	Vergabe an Ein- richtungen der	Vergabe für	Überwachung
DIN EN ISO 9001:2000	TÜV's, DEKRA, zahlreiche sonstige Zertifizier- Organisationen	Gesundheitsverso rgung, Krankenpflege, Rehabilitation, Altenpflege	Qualitätsmanage- mentsystem entsprechend den Vorgaben des Standards	Auditierung und jährliche angekündigte Überwachung
KTQ Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen	KTQ GmbH, Berlin	Gesundheitsverso rgung, Krankenpflege, Rehabilitation,	Qualitätssiche- rungs- und Qualitätsdokumen tationssystem	„Visitierung“ und jährliche angekündigte Überwachung
EFQM <sup>2</sup> European Foundation for Quality Management	z.B. DGQ, Frankfurt zahlreiche sonstige Zertifizier- Organisationen	Gesundheitsverso rgung, Krankenpflege, Rehabilitation, Altenpflege	Qualitätsmanage- mentsystem entsprechend den Vorgaben der EFQM	Auditierung und jährliche Überwachung
Demenz- Qualitätslabel	Arbeitskreis Demenzpflege, Aachen, Köln	Altenpflege	Demenz-gerechte Pflegeeinrichtun gen, modernes Demenzpflege- management	Auditierung und jährliche Überwachung
Sturz-Prophylaxe	Kaiserswerth	Krankenpflege Altenpflege	Risikomanage- mentsystem zur Minimierung von	Auditierung und jährliche Überwachung

<sup>2</sup> Siehe auch Wunderer, Seite 449 ff.

			Sturzereignissen und Sturzfolgen	
Pflegequalitäts- Label	Concret AG, Bern	Krankenpflege Altenpflege	Art und Wirkung der Pflege, Sicherung und Förderung der Pflegequalität	Auditierung und jährliche Überwachung

Tabelle 1: Beispiele für Normen, Standards, Gütesiegel und Label für den Bereich Sozial- und Gesundheitsdienste aus den Jahren 2005 bis 2009; Quelle Internet-Recherche mit den Suchbegriffen *Label – Gesundheit – Pflege* am 22.03.2010

## 2. Inhalt und Gestaltung moderner Audits

### 2.1. Die Auditarten

Unter einem Audit wird in der Regel ein Systemaudit verstanden, das eingesetzt wird, um die Wirksamkeit und die sichere Funktion eines geschlossenen vollständigen Managementsystems oder von Teilsystemen davon zu ermitteln. Meist handelt es sich dabei um Qualitätsmanagementsysteme, es können jedoch auch Risikomanagementsysteme Gegenstand von Audits sein. Werden nur Teilprozesse auditiert, so spricht man von Prozessaudits, werden alle Prozesse rund um eine bestimmte Leistung oder ein Produkt erfaßt, so handelt es sich um Dienstleistungs- oder Produktaudits. Audits bestimmter Teile von Organisationen, Audits von Abteilungen oder Personenkreisen bzw. bestimmten Funktionsträgern finden ebenfalls Anwendung. Finanzaudits, die die älteste Form der Auditierung darstellen, sind nicht Gegenstand dieser Arbeit.

Ein ergänzendes Merkmal besteht für alle Audits in der zu Grunde liegenden Veranlassung. Für reguläre, im voraus geplante und angekündigte Audits werden meist andere Regeln angewendet, als für solche, die als Reaktion auf ein besonderes Ereignis (vorfallsbedingt) oder zur Beantwortung einer besonderen Fragestellung ausgelöst oder angesetzt worden sind.

In der vorliegenden Arbeit werden vorrangig reguläre Audits von Systemen und Prozessen betrachtet, im Hinblick auf Organisationen der sozialen und medizinischen Dienste in Deutschland in den Jahren 2005 bis 2010. Interkulturelle

## Die Zielsetzung

Besonderheiten, deren Untersuchung für die Unterstützung von Auditierungen internationaler Organisationen oder von Audits, die von ausländischen Auditororganisationen durchgeführt werden, äußerst interessante Erkenntnisse liefern könnte, können im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet werden.

### **2.2. Die Zielsetzung**

Das Ziel eines Audits ist es, in einer Prüfung von Dokumenten und in einer direkt anschließenden Befragung von Mitgliedern einer Organisation am Ort der Tätigkeit festzustellen, ob die schriftlich festgelegten Vorgaben und Vorschriften konform mit dem Regelwerk sind, das die Organisation in einem Handbuch beschrieben und zu dessen Einhaltung sie sich verpflichtet hat, und ob in allen Bereichen der Organisation gemäß diesen Regelungen geplant, gehandelt und dokumentiert wird. Für Bereiche, wo dies nicht nachgewiesen werden kann, oder wo dies offensichtlich nicht der Fall ist, wird eine so genannte (Regel-)„Abweichung“ notiert, die je nach Schweregrad durch weitere Begriffe wie „Feststellung“, „Beobachtung“ oder „Hinweis“ relativiert sein kann. Das Auditergebnis wird in Form des Auditberichtes dokumentiert, der ggf. durch separate Berichte zu gefundenen Abweichungen von den Vorgaben, zu besonderen Beobachtungen oder zu gefundenen Verbesserungspotenzialen, ergänzt wird. Jedes Audit ist eine Stichprobe. Entscheidend für die positive Gesamtbewertung durch die AuditorInnen ist darum deren Vertrauen in die (Regel-)Konformität aller Abläufe in der Organisation, auch derjenigen, die nicht in der Stichprobe erfasst worden sind, und – bei gefundenen Abweichungen hiervon – deren Vertrauen in die Fähigkeit der Organisation, diese Abweichungen effektiv und nachhaltig selbst zu beseitigen. Die Begründung dieses Vertrauens ist das eigentliche Ziel der am Audit beteiligten Protagonisten: - sowohl der Auditierten, die eine unabhängige Bestätigung der Qualität ihrer Arbeit erlangen wollen, als auch der Auditierenden, die auf der Begründung für dieses Vertrauen ihre Empfehlung zur Zertifizierung der auditierten Organisation aufbauen wollen. Denn in den anerkannten Zertifizierungsorganisationen wird bei der Zertifikatsvergabe das Vier-Augen-Prinzip streng eingehalten, d.h., dass die an der Auditierung beteiligten Personen die Zertifizierung nur empfehlen, nicht aber die Zertifikate vergeben dürfen. Das bedeutet, dass die gesamte Verfahrensdokumentation intern einer zweiten,

## Das Setting

unabhängigen, quasi autarken, Zertifizierungsabteilung bzw. einem unabhängigen Zertifizierungsgremium vorgelegt werden muss, die/das die Art der Durchführung und die Ergebnisse des Audits detailliert prüft und eindeutig bestätigen muss, ehe ein Zertifikat erteilt werden kann.

Der Prozess des Auditierens kann somit als multiprofessioneller Kooperationsprozess zwischen den Mitgliedern verschiedener Organisationen und Subsysteme (den auditierenden und den auditierten) verstanden werden, die das gemeinsame Ziel haben, Vertrauen in die Güte, die Funktion und die Wirksamkeit der Kooperation der auditierten Systeme zu rechtfertigen.

Diese Erkenntnis ist darum besonders wichtig, weil sie direkten Einfluss auf den Umgang mit unvermeidbaren Defiziten in der Kooperation hat. Die Leugnung und das Verbergen von Fehlleistungen der Organisation oder von einzelnen Mitgliedern, die von den Repräsentanten höherer Hierarchieebenen gerne (unausgesprochen) gewünscht und vielleicht sogar offen gefordert und honoriert werden, wirken sich in beiden Systemen stark zielgefährdend aus. Im auditierten System schlagen sie sich meist als Beeinträchtigung des Selbstbewusstseins<sup>3</sup> und der Authentizität der MitarbeiterInnen bzw. der Teams nieder, im auditierenden System bestenfalls als nicht näher zu erklärende irritierende Wahrnehmung eines Verlustes an Transparenz und Authentizität innerhalb der Kommunikation. Diese und andere Arten von Störungen der Kooperation und Kommunikation im Audit und daraus ableitbare Maßnahmen zur Vermeidung und zum Umgang damit sollen im Folgenden näher betrachtet werden, da sie die Schlüsselemente sind für eine interne oder externe Unterstützung bei der Vorbereitung von Organisationen auf externe Prüfungen.

### **2.3. Das Setting**

Audits werden in der Regel in den Räumen der auditierten Organisation durchgeführt, also am Ort der wie auch immer gearteten Leistungserbringung. In Besprechungsräumen oder in speziellen Büroräumen finden dabei, abgesehen von der Eröffnung und dem Abschlussgespräch, nur die Auditierungen der Leitungs- und Managementprozesse statt und ggf. umfangreichere Dokumenten-

---

<sup>3</sup> Wunderer (2007) S.45-48

## Die Auditteilnehmer

prüfungen. Die AuditorInnen kommen also, anders als z.B. bei Finanzaudits oder Buchprüfungen, an den Arbeitsplatz bzw. in den Arbeitsbereich der auditierten MitarbeiterInnen. Die direkte Kommunikation zwischen den Beteiligten hat darum bei der Auditierung eine viel entscheidendere Bedeutung als in anderen betrieblichen Prüfungssituationen. Dies wird noch verstärkt durch die zum Bestehen von Audits notwendige Kooperation zwischen MitarbeiterInnen unterschiedlichster funktionaler und hierarchischer Positionen, deren Qualität selbst wiederum Gegenstand des Audits ist.

*Zur Veranschaulichung sei ein simples Fallbeispiel aus dem Krankenhausbereich gewählt, das – über die gesamte Ausarbeitung hinweg – als Modell für die Beschreibung spezieller Situationen und Prozesse dienen soll: Die Frage nach der Verantwortung für z.B. eine im Audit gefundene Abweichung von einer bestimmten Prüfanweisung. Die Anweisung in unserem Beispiel besagt, dass das gesamte chirurgische Instrumentarium vor Beginn der Operation auf Vollständigkeit und Funktionsfähigkeit zu prüfen ist. Verantwortlich ist die leitende OP-Pflegekraft, die diese Aufgabe an die (steril gekleidete) instrumentierende Pflegekraft delegiert. Durch massiven Zeitdruck wurde in einem Fall diese Prüfung nicht durchgeführt, was aus dem OP-Bericht ersichtlich ist, der eine Wartezeit für das Nachreichen eines speziellen chirurgischen Instrumentes ausweist. Die AuditorIn hat diese Störung bei der Dokumentenprüfung bemerkt und geht den Ursachen nach...*

Dieses Beispiel wird später wieder aufgegriffen...

### **3. Die Auditteilnehmer**

Teilnehmer am Audit sind selbstverständlich die auditierten Personen und die AuditorInnen bzw. das AuditorInnen-Team. Darüber hinaus gehören zu dem gesamten System des Audits jedoch auch die, meist nicht vor Ort anwesenden, jeweils hierarchisch übergeordneten VertreterInnen und die Leitungen der beteiligten Organisationen, sowohl der auditierten als auch der auditierenden, die über Erwartungen, Anweisungen, Botschaften und vielleicht sogar mit Anreizen und Drohungen indirekt präsent sind. Auf diese Weise werden die übergeordneten Logiken der Organisationen, der auditierten ebenso wie der auditierenden,

Die Auditierten

transportiert und zusätzlich zu den oft divergierenden Professionslogiken der Beteiligten, in den Auditprozess hinein getragen.

### **3.1. Die Auditierten**

Im Audit selbst steht selbstverständlich immer eine Person im Mittelpunkt, die Person, deren Tätigkeit aktuell Gegenstand des Auditinterviews ist. Das Selbstbewusstsein, das diese ausstrahlt, und die professionelle Kompetenz, die sie darzustellen vermag, sind die entscheidenden Größen für das Maß an Vertrauen, das die AuditorInnen der Organisation zumessen. Oftmals werden jedoch genau diese Leistungen durch andere Mitglieder der Organisation erschwert oder gar sabotiert, unwissentlich oder auch ganz gezielt. Ersteres „gelingt“ z.B. bereits dadurch, dass sich der/die unmittelbare Vorgesetzte während des Interviews hinter den AuditorInnen positioniert und durch ihre Blicke den Auditierten signalisiert, dass Fehlleistungen (innerhalb der Auditsituation oder gar im Audit aufgedeckte frühere Fehler) verbucht und ggf. geahndet werden.

Im oben eingeführten Fallbeispiel ergäbe sich folgende Konstellation:

*Die instrumentierende OP-Schwester wird von den AuditorInnen zum Fehlen des Instrumentes befragt, das in dem genannten Fall zur Verzögerung im Operationsverlauf geführt hat. Die leitende Schwester – hinter der AuditorIn stehend – nimmt schweigend an der Befragung teil. Die interviewte Schwester weiß, dass die umfassend Prüfung der Instrumentarien wegen des überfrachteten OP-Programmes – also aus organisatorischen Gründen, die ihre Leitung zu verantworten hat – an dem fraglichen Tag (wie an der Mehrzahl der Tage) nicht durchführbar war. Ihr Konflikt besteht nun darin, dass sie erraten muss, ob ihre Leitung wünscht, dass sie den Auditbefund als ihre persönliche Fehlleistung darstellt, oder ob sie die Defizite der Organisation aufdecken darf. Bei beiden Optionen geht sie ein persönliches Risiko ein, das, vor allem bei MitarbeiterInnen in gefährdeten Positionen, disziplinarische Maßnahmen bis hin zur Abmahnung einschließen kann. Und beide Optionen beinhalten das Risiko, dass das Vertrauen der Auditierenden so weit beschädigt wird, dass das Zertifikat verweigert bzw. ausgesetzt wird. Hier ist der Punkt, wo vorbereitende Gespräche und Abstimmungen und im Besonderen teambildende Maßnahmen wie*

## Die AuditorInnen

*Rollenklärungen und Rollenspiele und die Entwicklung einer stabilen und stabilisierenden Fehlerkultur entscheidende Grundlagen für ein im doppelten Sinne positives Auditergebnis legen können: „doppelt positiv“, weil Defizite der Organisation zum Schutz der Integrität des Teams und seiner Mitglieder zum einen offengelegt werden dürfen und in einer für beide Seiten vertrauensbildend Weise offengelegt werden, und zum anderen, weil diese Defizite einer kooperativen Bearbeitung durch die eigene Organisation und die der AuditorInnen zugeführt werden.*

### **3.2. Die AuditorInnen**

Das Selbstverständnis der AuditorInnen ist geprägt vom Selbstverständnis der Organisation, der sie angehören, von deren Logik und von ihrer individuellen Berufs- und Lebenserfahrung. Letztere, die individuellen Prägungen der AuditorInnen, die innerhalb auch derselben Auditororganisation in der Regel sehr stark variieren, sind nach der persönlichen Erfahrung des Autors die entscheidenden Größen für die Qualität der Kooperation zwischen Auditierten und Auditierenden. Die persönliche Haltung und Disponiertheit der AuditorInnen, ihre Selbstwahrnehmung in der exponierten Situation der Audits, ihre Wahrnehmung der Kooperationswilligkeit und Kooperationsfähigkeit der auditierten Personen und der Wertschätzung ihrer eigenen Person, können beim Zutagetreten von Abweichungen oder Fehlleistungen ausschlaggebend für das Maß an Vertrauensvorschuss sein, der über den erfolgreichen Abschluss des Audits entscheidet. Moduliert wird diese Selbstpositionierung der AuditorInnen innerhalb der Auditkooperation von deren Position und gefühlter Akzeptanz im System ihrer Herkunftsorganisation sowie von deren allgemeinem Selbst- und Rollenverständnis.

Erfahrungen der AuditorInnen aus zurückliegenden internen Konflikten fachlicher oder persönlichkeitsinduzierter Natur, Lehren aus Differenzen und Auseinandersetzungen mit internen Zweitprüfern und anderen Mitgliedern der Organisation, werden von den AuditorInnen in der Regel bereits bei der Fragestellung berücksichtigt und vor allem bei der Dokumentation von Beobachtungen und bei deren Auswertung bzw. Bewertung schon vorausschauend eingebracht.

## Die AuditorInnen

Das generelle individuelle Selbst- und Rollenverständnis der AuditorInnen reicht hierbei, in Übereinstimmung mit der Logik ihrer Herkunftsorganisation oder auch im Widerspruch dazu, von dem Verständnis als kundenorientierte Dienstleister mit dem Auftrag der Verbesserung der Qualität und der Sicherheit der Leistungserbringung (und damit des Geschäftserfolges) der auditierten Organisation bis hin zur Selbstpositionierung als Aufsichts- und Kontrollorgan zur Verhinderung und Ahndung unzulässiger *Machenschaften*.

Auch auf Seiten der auditierten Organisation können, wie die Dokumentation zahlreicher Auditverläufe und –abbrüche zeigt, konfrontative Haltungen gegenüber den AuditorInnen existieren, die nicht selten ihren Ausdruck in fachlichen Auseinandersetzungen finden, die sich um die Frage der Kompetenz der AuditorInnen für die aktuellen Bedingungen und Möglichkeiten der Leistungserbringung drehen: um die Frage, ob die AuditorInnen tatsächlich Anschluss an den aktuellen Stand der Wissenschaft und Technik und der Markterfordernisse bei den betreffenden Leistungen haben oder ob ihr Fach- und Branchenwissen überholt und lückenhaft ist. Die Infragestellung der Kompetenz der AuditorInnen gelingt in der Regel leicht, da deren Abkopplung vom aktuellen Fachwissen und von den aktuell gegebenen technischen und logistischen Möglichkeiten bei der Leistungserbringung zwangsläufig einsetzt, sobald diese aus den Sozial- und Gesundheitsdiensten oder aus der freien Wirtschaft in die auditierende Organisation eintreten. Zwar werden im Verlauf der zahlreichen Audits Einblicke in die aktuellen Leistungsstandards gewährt, die allgemeine und spezielle Berufserfahrung der AuditorInnen datiert in der Regel aber weit zurück, wenn sie überhaupt für den jeweiligen Tätigkeitsbereich der zu auditierenden Organisation relevant ist. Entsprechend angreifbar ist darum in vielen Fällen das diesbezügliche Selbstbewusstsein der AuditorInnen, das, vor allem in Konfliktsituationen, u.U. durch deren Beharren auf bestimmten grundlegenden und als unangreifbar angesehenen formalen Positionen wieder stabilisiert werden soll.

Die hierbei eventuell wirksam werdenden Kommunikations- und Kooperationsmechanismen seien zum besseren Verständnis an dem oben gewählten Modell erläutert:

*Die Auditorin, selbst ehemals leitende OP-Schwester in einem Klinikum, formuliert*

## Die Leitung der auditierten Organisation

*den Abweichungsbericht so, dass die Verantwortung allein der instrumentierenden Schwester zugeschrieben wird, nicht würdigend, dass diese heute, in einem von Belegärzten teuer gemieteten Operationssaal, einem ungleich höheren Zeitdruck ausgesetzt ist und damit quasi zur unvollständigen Instrumentenprüfung genötigt wird. Vehemente Hinweise der Auditierten auf die heutzutage extrem verschärften Bedingungen der Leistungserbringung erzeugen bei der Auditorin den Eindruck als gestrig angesehen zu werden, was zu einer verstärkten Übernahme der Positionen der OP-Leitung führt. Eine konstruktive Kooperation aller Beteiligten zur Entwicklung einer unter den gegebenen Bedingungen tatsächlich durchführbaren effizienten Instrumentenprüfung kommt als Folge der interpersonellen Irritationen und Stabilisationsmaßnahmen nicht zu Stande. Wertvolle Fachkompetenz und die Bereitschaft zum persönlichen Engagement für die Erhöhung der Prozesssicherheit bei der Leistungserbringung bleiben ungenutzt. Eine ggf. nachhaltige Störung der Kooperationsbereitschaft der auditierten Mitarbeiterin und in deren Folge eine Verärgerung der Belegärzteschaft sind stattdessen u. U. das Resultat.*

### **3.3. Die Leitung der auditierten Organisation**

Die Leitung der auditierten Organisation hat die Schlüsselposition für den Auditorerfolg inne. Sie kann das Funktionieren und die Selbstoptimierung des zu auditierenden Qualitätsmanagementsystems fördern, vorantreiben oder auch blockieren. Die Leitung ist darum selbst, meist direkt zu Beginn des Audits, Gegenstand der Auditierung. Ihr Bekenntnis zu den Qualitätsstandards, die von ihr propagierte und veröffentlichte Qualitätspolitik und ihre Bereitschaft zur Investition in die Qualität der Prozesse und der Ergebnisse und in die Qualifikation der MitarbeiterInnen werden im Auditinterview erfragt und anhand der „Spuren“, die sie in der Organisation hinterlassen haben, (Dokumente, Pläne, Entscheidungen etc.,) verifiziert. Auch die Qualität der übrigen Managementprozesse wird im Audit ermittelt und bewertet, nicht jedoch der Führungsstil und die Art des Umgangs mit den MitarbeiterInnen, obwohl sie das Funktionieren des gesamten Systems entscheidend beeinflussen und das qualitätsrelevante Verhalten der MitarbeiterInnen – speziell während des Audits - prägen. Leitung, die Druck und Angst zur Lenkung einsetzt, blockiert das entscheidende Modul jedes

## Die Leitung der auditierten Organisation

dynamischen Managementsystems: das Modul der Selbstprüfung und Selbstoptimierung bzw. Selbstkorrektur, das für eine lernende Organisation lebenswichtig ist<sup>4</sup>. Denn für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung ist eine kooperative, konstruktive Fehlerkultur unabdingbar. Ein Fehler kann aus dieser Sichtweise begriffen werden als „ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht (...) (zum Vorteil des Unternehmens, M.B.) ausgewirkt hat“<sup>5</sup>. Eine auf dieser Einsicht beruhende Fehlerkultur, die auf Angstfreiheit basiert, muss von der Leitung gewollt, geprägt und vorgelebt werden, damit sie in allen Ebenen und Bereichen der Organisation in Form einer stetigen Verbesserung der Leistungen und der Erfolge wirksam werden kann.

Im oben gewählten Beispiel aus der Praxis ist der Einfluss der Leitung auf das Auditgeschehen folgendermaßen darstellbar:

*Die MitarbeiterIn steht allein mit ihrer Regelverletzung aber auch mit ihrem Wissen um die mögliche Verbesserung der Abläufe, solange sie die Klinikleitung auf der Seite der ihr vorgesetzten OP-Leitung weiß. Hat die Klinikleitung hingegen kund getan und demonstriert, dass Fehler nur geahndet werden, falls sie vertuscht und nicht zur Systemverbesserung kommuniziert und nutzbar gemacht werden, so kann die instrumentierende Schwester die organisatorischen Ursachen ihres Regelverstoßes offenlegen, die so, über die korrektiven Maßnahmen, die zum Abschluss des Audits notwendig sind, nachhaltig beseitigt werden können.*

*Die Haltung der Leitung der auditierten Organisation zur Qualität ist somit beim Audit gegenwärtig, auch dann, wenn keines ihrer Mitglieder vor Ort ist. Ihr Einfluß auf das Verhalten der MitarbeiterInnen muss von den AuditorInnen mitgedacht werden, damit negative Auswirkungen von qualitätsschädlichen Aspekten des Leitungsgebahrens im Auditbericht der richtigen Stelle, d.h. der Leitung zurückzumeldet und nicht den jeweils involvierten MitarbeiterInnen angelastet werden können.*

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu: Senge, Peter (2006): S. 171 ff

<sup>5</sup> Senge (2006), S.189

### **3.4. Die Leitung der auditierenden Organisation**

Für den Einfluß der Leitung der auditierenden Organisation gilt gleichermaßen, dass ihr Einfluß während des gesamten Audits präsent ist, in Form ihrer Haltung gegenüber den Leistungen der AuditorInnen, generell und individuell, und in Form ihrer propagierten bzw. tatsächlich gewollten Kundenorientierung. Hier kommt zum Tragen, dass zusätzlich zur manageriellen Leitung der auditierenden Organisation die unabhängig installierte Zertifizierungsstelle bzw. das Zertifizierungsgremium existiert, das massiven Einfluß auf die AuditorInnen ausübt, indem es deren Arbeit akzeptiert oder zur Nachbearbeitung zurückweist. Die tatsächliche Macht der Mitglieder dieser internen Institution und deren generelle und individuelle Positionierung gegenüber den AuditorInnen sind je nach Auditierungsorganismus sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das Verhältnis zwischen AuditorInnen und Zertifizierern kann von einer kooperativen Zusammenarbeit bis hin zu einer gegenseitigen Geringschätzung und Arbeitsbehinderung reichen. In jedem Fall wirkt es sich jedoch massiv auf den Auditstil aus und in den Auditprozess hinein.

### **3.5. Übergeordnete Institutionen und Behörden**

Zu nennen sind zudem die übergeordneten Akkreditierungsgremien, die den auditierenden Organisationen die Zulassung für die Vergabe bestimmter Zertifikate und Prüfsiegel erteilen oder, als Folge des Scheiterns in einer der regelmäßigen Überwachungsprüfungen, auch wieder aberkennen können. Das Verhältnis zwischen den auditierenden Organisationen und ihren Akkreditierern ist durch ähnliche Gesetzmäßigkeiten und Abhängigkeiten geprägt, wie das Verhältnis zwischen der auditerten Organisation und den sie auditierenden. In beiden Konstellationen ist es die Autonomie und Macht der einen Seite und das Selbstvertrauen bzw. die existentielle Bedrohtheit der anderen Seite, die die Kommunikation und die Qualität der Kooperation bestimmen und die Vertrauen erschweren oder gar unmöglich machen können. Ihre Bedeutung für das Gelingen oder Misslingen der Kooperation im Audit muss von externer Beratung transparent gemacht werden.

### **3.6. Der/die Auditbeauftragte**

In den meisten Organisationen, die ein Managementsystem für die Einrichtung und Einhaltung bestimmter normierter Standards betreiben, ist eine Person von der Geschäftsleitung beauftragt, sich um dieses Managementsystem zu kümmern: der oder die Qualitätsmanagement-Beauftragte (QMB). In der Regel ist die beauftragte Person ein Mitglied des Führungskreises oder der Geschäftsführung und auch diejenige, die die externen AuditorInnen begleitet und betreut. Da sie, als eine Art „Hüterin des Systems“, meist für den Erfolg oder Misserfolg des Audits verantwortlich gemacht wird, ist das Verhältnis zwischen QMB und AuditorInnen von zentraler Bedeutung für die zum Bestehen des Audits unverzichtbare Vertrauensbildung. Die Qualität des Rückhaltes, den diese Person bei der Geschäftsleitung besitzt, ist ein weiteres zentrales Element dieser Vertrauensbildung. Wird ihr Gehör geschenkt und Unterstützung zuteil, so wird dies auch für die Qualität an sich der Fall sein. Ist die Position der oder des QMB nur aus formalen Gründen etabliert, besitzt sie also nur eine Alibifunktion, so ist dies in gleicher Weise von dem Bekenntnis zur Qualität und vor allem vom Engagement zur nachhaltigen Lösung von Qualitätsproblemen zu erwarten. Externe Organisationsberatung wird darum die tatsächliche Position des oder der QMB ausleuchten und mit der Geschäftsführung klären, welche organisatorischen Maßnahmen für eine optimale Gestaltung dieser getroffen werden können.

### **3.7. Berater**

Wenige Organisationen haben die Ressourcen ihr Managementsystem von Grund auf selbst aufzubauen. In der Regel werden externe Beratungsunternehmen hinzugezogen und ganz oder teilweise mit der Gestaltung und dem Aufbau und oft auch mit der Pflege neuer Managementsysteme beauftragt. Die externe Unterstützung geht zum Teil so weit, dass die externen Berater diejenigen sind, die das System für die Organisation betreiben und pflegen, da sie die einzigen sind, die es tatsächlich kennen. Zumindest in diesen Fällen werden es sich die externen Berater nicht nehmen lassen, beim Audit anwesend zu sein und die AuditorInnen so weit als möglich bei der Begehung und bei den Interviews zu begleiten. Besonders in diesen Fällen, allerdings in begrenztem Maße auch dort, wo die Organisation sich das System zueigen gemacht hat und wo die BeraterInnen nicht oder nur sporadisch am Audit teilnehmen, ist das Verhältnis der

## Unterschiedliche Ziele

AuditorInnen zu den unabhängigen Consultants entscheidend für den gesamten Auditverlauf. Denn deren Arbeit steht für alle sichtbar mit auf dem Prüfstand. Sie erhalten oft hohe Beträge für ihre Dienstleistungen und nach Ansicht der meisten Auftraggeber innerhalb der Organisationen ist das Zertifikat, also das Bestehen des Audits, im beauftragten Lieferumfang enthalten. Abweichungen, vor allem kritische Abweichungen, die das Bestehen des Audits gefährden oder ein Nachaudit erforderlich machen, gefährden oftmals direkt das Verhältnis zwischen den Auftraggebern und den externen BeraterInnen und damit mögliche Folgeaufträge. Darum sind die BeraterInnen leicht versucht, zähe und zermürbende „Grabenkämpfe“ zu führen, um gefundene Abweichungen zu negieren oder zu relativieren, im ungünstigsten Fall indem sie die Kompetenz der AuditorInnen in Frage stellen. Die Auswirkungen auf die Vertrauensbildung können verheerend sein. Denn, wie in vorangegangenen Kapiteln bereits dargestellt, gründet sich das Vertrauen der AuditorInnen gerade auf die Feststellung der Selbstreparaturfähigkeit der Organisation bzw. des Managementsystem. Eine „unverbesserlich“ auf ihrer Position beharrende externe BeraterInn lässt genau diese Fähigkeit zur selbsttätigen Korrektur von Fehlern und Fehlentwicklungen äußerst fraglich erscheinen. Eine professionelle kooperationserfahrene Organisationsberatung zur Vorbereitung externer Auditierungen wird deshalb, um jegliche Störung dieser Art zu vermeiden, die Organisation demonstrativ mit der vollen Kompetenz für das zu auditierende Managementsystem ausstatten, indem sie selbst nicht am Audit teilnimmt, auch wenn die Leitung der Organisation oder die Organisation dies wünscht.

## 4. Unterschiedliche Ziele

Kooperationsmanagement ist Zielmanagement. In zwei anliegenden MindMaps (Abb. 1 und 2) ist versucht worden, einen Großteil der unterschiedlichen oft divergierenden Ziele der Protagonisten und Antagonisten von Audits, der AuditorInnen und der Auditierten, zu erfassen und gegenüberzustellen, um in halb-graphischer Weise einen Eindruck von der Komplexität der erforderlichen Zielkoordination zu geben.

# Unterschiedliche Ziele

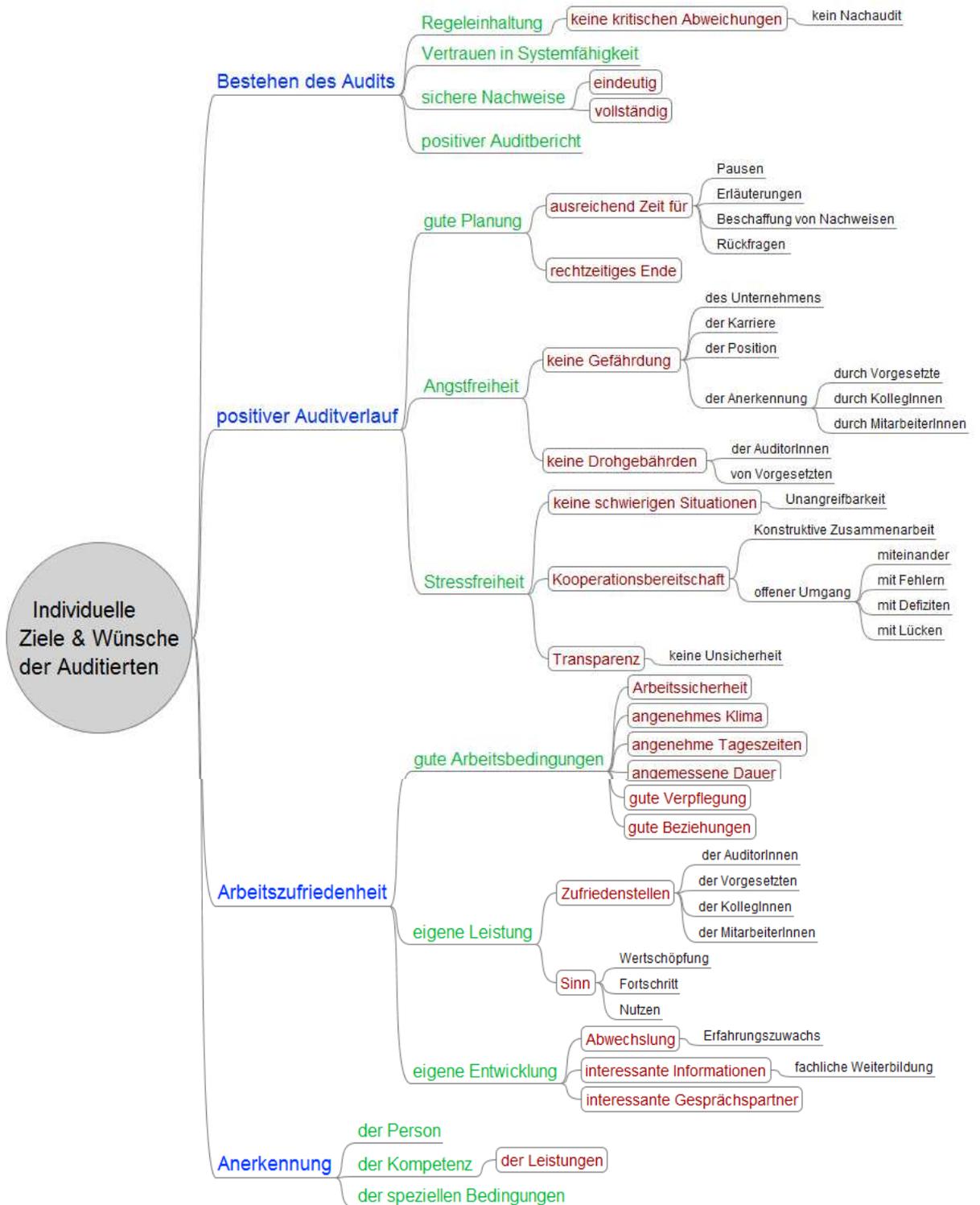


Abb. 1: Ziele der Auditierten

# Unterschiedliche Ziele

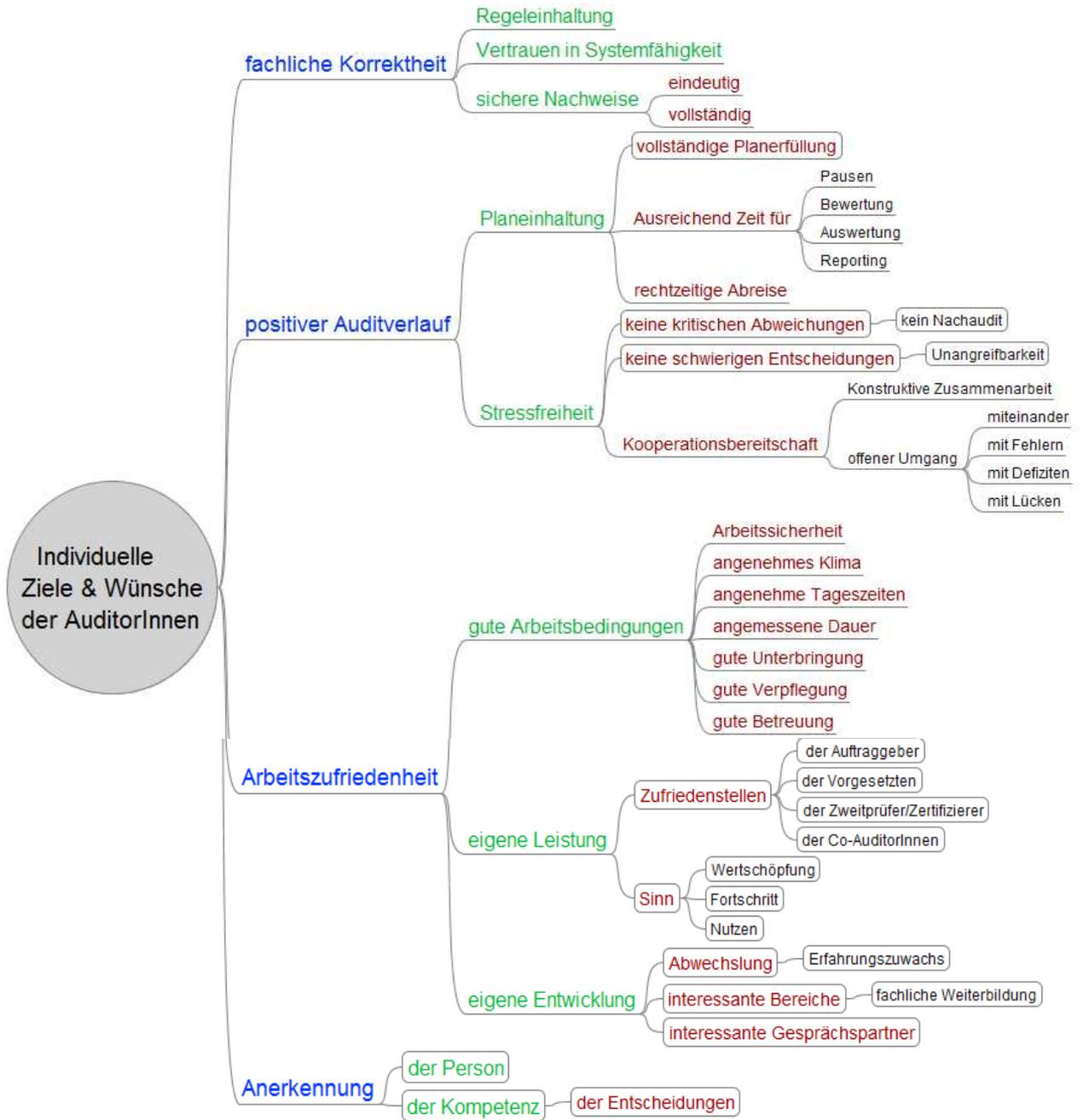


Abb. 2: Ziele der AuditorInnen

## **5. Wirkung, Nutzen und *Benutzung* des Audits**

Sinn und Zweck eines externen Audits ist es, wie einführend beschrieben, unabhängig festzustellen, dass in einer Organisation nach schriftlich festgelegten, mit einem bestimmten Regelwerk konformen Vorgaben und Vorschriften geplant, gehandelt und gelenkt wird und dass dieses Planen, Handeln und Lenken nachvollziehbar dokumentiert wird. Der gesamte Prozess der Auditierung, von der Vorbereitung über die Durchführung bis hin zur Nachbereitung, zeitigt jedoch Wirkungen in der gesamten Organisation, die weit über diesen offiziellen Zweck hinausgehen: Wirkungen, die von den verschiedenen Akteuren, je nach deren individuell-unterschiedlichen Zielen, Wünschen und Ängsten, gewollt und gefördert oder gefürchtet und bekämpft werden können.

### **5.1. Nebenwirkungen**

#### **Clean-up**

Ein Charakteristikum der Auditierung ist die Setzung einer Frist - einer *Deadline* - bis zu der bestimmte, vom Wesen her unbefristete Maßnahmen erledigt sein müssen. Vergleichbar mit der Erwartung eines Besuches im privaten Umfeld, die bewirkt, dass längst fällige Aufräumaktionen endlich gestartet werden, ist der Audittermin der Auslöser dafür, dass Prioritäten von Aufgaben neu gesetzt werden, dass wieder und wieder aufgeschobene Aktivitäten vorgezogen und *endlich* erledigt werden, - dass „*endlich ´mal*“ aufgeräumt wird. Übertragen auf die Organisation bedeutet dies, dass z.B. Wissensstände abgeglichen werden, veraltete Dokumente entfernt, Arbeitsinstrumente geprüft, gepflegt oder ersetzt und Verbrauchsmaterialien neu beschafft werden. Diese Wirkung ist aus Sicht der Organisation äußerst erwünscht. Sie stellt einen großen Teil des Nutzens dar, den die Organisation aus dem Auditprozess ziehen kann.

### **5.2. Nebenschauplätze**

Ein anderer „Nutzen“ des Auditprozesses ist meist weit weniger förderlich für die Organisation und ihren Organisationszweck: das Austragen von Konflikten anderer Provenienz mit Hilfe des Prozesses der Auditierung: die Fortführung oder gar Eskalation von Konflikten, deren Herkunft und Ursache außerhalb des Auditgegenstandes, vielleicht sogar außerhalb der Organisation selbst liegen.

### 5.2.1. Konkurrenz

Zur Veranschaulichung sei das oben gewählte Beispiel erneut „strapaziert“:

*Instrumentierschwester Yvonne würde selbst gern zur Leitenden... aufsteigen. Ihre Kompetenz und ihre Fähigkeit hierfür sind bei der Pflegedienstleitung unbestritten. Wird ihr die Schuld für die Abweichung im Audit zugeschrieben, wird diese Eignung eventuell in Frage gestellt. Gelingt es ihr jedoch, das Versäumnis als systembedingt darzustellen und so indirekt ihrer Vorgesetzten anzulasten, so steigen ihre Chancen auf einen baldigen Aufstieg. Gleichzeitig entsteht jedoch eine weitaus kritischere Situation für das Bestehen des Audits, da aus Sicht der AuditorInnen systematische organisatorische Mängel weitaus mehr Vertrauen „verzehren“ als sporadische Fehler von Einzelpersonen.*

### 5.2.2. Mobbing

Personen, auf deren Mitarbeit „...die Organisation gerne verzichten würde...“, werden oftmals – mit oder ohne Duldung von Vorgesetzten – von einzelnen oder mehreren Mitgliedern der Organisation ausgegrenzt und unter Druck gesetzt. Geschieht dies systematisch über einen längeren Zeitraum, so kann es die Kriterien für ein *mobbing* erfüllen. Externe Auditierungen, sowohl deren Vorbereitung als auch das Audit selbst und besonders dessen Nachbereitung, bieten leider oft eine günstige Gelegenheit zur Eskalation solcher Aktivitäten.

Im begleitenden Fallbeispiel wäre folgendes Szenario vorstellbar:

*Yvonne wird von ihrer Vorgesetzten regelmäßig für die Operationen mit den größten Instrumentarien bei den menschlich schwierigsten Operateuren eingeteilt. Mit-Schwestern oder –Pfleger, mit denen sie sich gut versteht, werden systematisch in andere Schichten eingeteilt. Bei der Vorbereitung auf das Audit werden disziplinarische Konsequenzen angedroht, für den Fall, dass Regelverstöße aufgedeckt werden. Versäumnisse, wie das im Fallbeispiel gewählte Unterlassen der Vollständigkeitsprüfung der Instrumentarien, können in der Auditauswertung dann so herausgestellt werden, dass sie eine Abmahnung rechtfertigen, in der eine fehlende persönlichen Eignung und eine Schädigung der*

## Profilierung

*Vertrauensbasis geltend gemacht werden kann. Die Ausgangsposition für einen Arbeitsgerichtsprozess kann so erheblich verbessert werden.*

### **5.2.3. Profilierung**

Aus Sicht aufstrebender MitarbeiterInnen bietet das externe Audit eine vorzügliche Gelegenheit zur Profilierung, d.h. zur Darstellung der eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen und vor allem der bisherigen Leistungen für das Qualitätsmanagement und damit für die Organisation. Die AuditorInnen und selbstverständlich auch beim Audit anwesende Führungskräfte und externe Berater sollten versuchen derartige Profillierungsabsichten frühzeitig zu erkennen, zu fördern aber auch wirksam zu intervenieren, wenn eben diese Profilierungsabsichten drohen den Auditerfolg zu gefährden, z.B. indem die betreffende Person, bei dem Versuch das Gesicht zu wahren, hartnäckig auf Positionen beharrt und dadurch das Vertrauen der AuditorInnen zu beeinträchtigen droht.

## **6. Kooperation und Kommunikation**

### **6.1. Keine Kooperation ohne Kommunikation**

Kommunikation ist die Voraussetzung für jede Art von Kooperation – und nicht allein „...wesentliches Mittel, Kooperationsbeziehungen zu gestalten,...“<sup>6</sup>. „Das soziale System „Unternehmen“ besteht aus Kommunikation und Interaktion, nicht aber aus den Mitarbeitern...“ schreibt Fritz B.Simon<sup>7</sup> und weiter: „Da Unternehmen aus Aktionen und Kommunikationen, die sie verknüpfen, bestehen, kann Änderung nur von den Akteuren (selbst, M.B.) vollzogen werden, die diese Aktionen produzieren.“

Denn Kooperation, die abgestimmte (koordinierte), zielgerichtete arbeitsteilige Tätigkeit, ob Arbeits-, Freizeit- oder kreative Schaffenstätigkeit, mehrerer Individuen zur gemeinsamen Verwirklichung individuell unterschiedlicher Ziele, ist nur möglich durch Kommunikation, wobei diese nicht als linearer Transport von

---

<sup>6</sup> Ruppert in Hoyos (2004) S. 537

<sup>7</sup> Simon (2004) S.26

## Keine Kooperation ohne Kommunikation

Information vom Sender zum Empfänger verstanden werden darf, sondern in der umfassenden systemtheoretisch begründeten Sichtweise Watzlawicks<sup>8</sup>, der darunter eben nicht ein lineares Einwirken der Information eines Senders auf einen Empfänger sieht, sondern einen komplexen Prozess der gegenseitigen ganzheitlichen Wahrnehmung und Deutung dieser Wahrnehmung<sup>9</sup> und der, wie auch immer gearteten, Rückmeldung zu dieser Deutung, der die Mitglieder eines Systems verbindet, sobald und solange sie Bestandteil davon sind.

Kooperation ist ein Prozess, der von mindestens zwei Individuen begonnen, aufrecht erhalten und von jedem beteiligten Individuum unter- oder abgebrochen werden kann.

Watzlawick postuliert in seiner fünften Kommunikationsregel, dass Kommunikation entweder symmetrisch oder komplementär verläuft.<sup>10</sup>

Ist die Beziehung *symmetrisch*, gehen beide Kommunikationspartner von einem gleichrangigen Verhältnis zueinander aus oder versuchen zumindest, die Rangunterschiede zu verringern. (...) Im Falle der *komplementären* Kommunikation stehen die Verhaltensweisen der Kommunikationspartner in einem Ergänzungsverhältnis. Das wird deutlich, wenn beispielsweise ein Vorgesetzter viel redet, während der Mitarbeiter schweigt.<sup>11</sup>

Als symmetrische Kommunikationssituation lässt sich also der Fall bezeichnen, in dem alle Prozessbeteiligten in gleichem Umfang an diesem Prozess teilhaben.

Um das besondere Spannungsverhältnis, das in der von Watzlawick „komplementär“ genannten Kommunikationsbeziehung entstehen kann, zu verdeutlichen wird diese Konstellation im Folgenden als *asymmetrische Kommunikation* bezeichnet. Damit soll der Tatsache ungleich verteilter Möglichkeiten zur Gestaltung des Kommunikationsverhältnisses, wie sie z.B. für Auditsituationen charakteristisch sind, Rechnung getragen werden. Mit dem Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun<sup>12</sup>, das die vier Seiten einer Nachricht, die vier Arten von Botschaften, in Relation zu den „vier“ Ohren des Empfängers setzt (Vier-Ohren-Modell) können die Auswirkungen einer solchen Asymmetrie in verschiedener Hinsicht beschrieben werden. Da

---

<sup>8</sup> Watzlawick (2007) S.22 ff.

<sup>9</sup> Ebd. S. 22 ff

<sup>10</sup> Ebd., S.30

<sup>11</sup> Ebd.

<sup>12</sup> Friedemann Schulz von Thun (2005)

Gibt es asymmetrische Kooperation?

Kommunikation im logischen Sinne *notwendig* für Kooperation ist stellt sich die Frage, ob asymmetrische Kommunikation als *hinreichende* Voraussetzung für eine Asymmetrie von Kooperation angesehen werden darf.

## 6.2. Gibt es asymmetrische Kooperation?

In der wissenschaftlichen Diskussion zu Kooperationsforschung und Kooperationsmanagement wird häufig von der *asymmetrischen Information* gesprochen, deren Auswirkungen u.a. in dem so genannten *Principal-Agent Modell*<sup>13</sup> beschrieben werden oder von den Kennzeichen von Kooperation hinsichtlich der Einhaltung oder Überschreitung von Hierarchieebenen bei der *lateralen, vertikalen oder diagonalen Kooperation*. Der Begriff *Asymmetrische Kooperation* wird kaum verwendet, was eventuell mit der darin enthaltenen Vermischung von asymmetrischer Information und *vertikaler bzw. diagonalen oft organisationsüberschreitender Kooperation*<sup>14</sup> zusammenhängt. In einem Forschungsprojekt der Universität Wien aus dem Jahr 1999 wird folgendes dargelegt:

„Unter asymmetrischer Kooperation ist eine Machtasymmetrie gemeint. Es handelt sich also um eine dauerhafte Form der Kopplung zwischen Organisationen, bei denen ein Partner die Freiheitsgrade des anderen wesentlich stärker einschränken kann als umgekehrt.“<sup>15</sup>

Und als Beispiel wird die Kooperation zwischen der Automobilindustrie und deren Zulieferbetrieben genannt, wo letztere durch eine sukzessive Ausweitung des Produktionsanteiles für einen bestimmten Konzern mehr oder weniger zielgerichtet in eine Situation gebracht werden, wo er den Entzug des Auftrages des Hauptkunden wirtschaftlich nicht überstehen kann. Mit der Installation dieser Abhängigkeit, die bei Einzelpersonen mit dem Begriff Schein-Selbständigkeit treffend bezeichnet ist, wird der Weg frei für Preis- und Termindiktate, deren Verschärfung oft nur aus der Einsicht der Hauptkunden heraus, dass ein

---

<sup>13</sup> Schreyögg (2003)

<sup>14</sup> Wunderer, Rolf: Organisation und.. 2001

<sup>15</sup> Peter Heimerl-Wagner, Wolfgang Mayrhofer, Michael Meyer, Alfred Zauner, Susanne Praschak: Von der Subvention zum Leistungsvertrag, Neue Koordinations- und Steuerungsformen und ihre Konsequenz für Nonprofit Organisationen. Wirtschaftsuniversität Wien NPO-Institut, 2003 <http://www.npo.or.at/forschung/abgeschlossene/subvention.htm> / 06.03,2010

## Grundformen der Kooperation

Zusammenbruch des Lieferanten Qualitäts- und Versorgungsrisiken beinhaltet würde, gestoppt wird. Dieser Prozess führt also dazu, dass:

„... sich aus der ungleichen Verhandlungsmacht ... eine Beziehungsform der auf Dauer verbundenen Partner (ergibt, M.B.), die ... als „asymmetrische Kooperation“ beschrieben werden kann...<sup>16</sup>“

## 7. Grundformen der Kooperation

- **Laterale Kooperation**

Sie findet zwischen MitarbeiterInnen statt, die auf der gleichen Hierarchiestufe stehen und die verschiedenen Bereichen einer Organisation oder die gleichartigen oder verschiedenen Bereichen mehrerer Organisationen angehören.

- **Diagonale Kooperation**

Sie stellt eine Sonderform der lateralen Kooperation, die über Hierarchiestufen hinweg intern oder organisationsübergreifend ausgeführt wird. Nach Wunderer<sup>17</sup> ist sie in der Regel weit effektiver als laterale Kooperation auf der Ebene höherer Hierarchiestufen.

- **Vertikale Kooperation**

Kooperation zwischen Mitgliedern einer Organisation, die verschiedenen Stufen einer Hierarchie-Linie angehören. Sie erfüllt nur dann die Kriterien von Kooperation, wenn ein Mindestmaß an Unabhängigkeit gegeben ist und wenn individuell unterschiedliche Ziele zum gegenseitigen Nutzen verfolgt werden, z.B. weil die Karriereplanung des Untergebenen Mitarbeiter zu den Plänen passt, die sein Vorgesetzter verfolgt.

---

<sup>16</sup> Ebd.

<sup>17</sup> Wunderer (2007) S.468

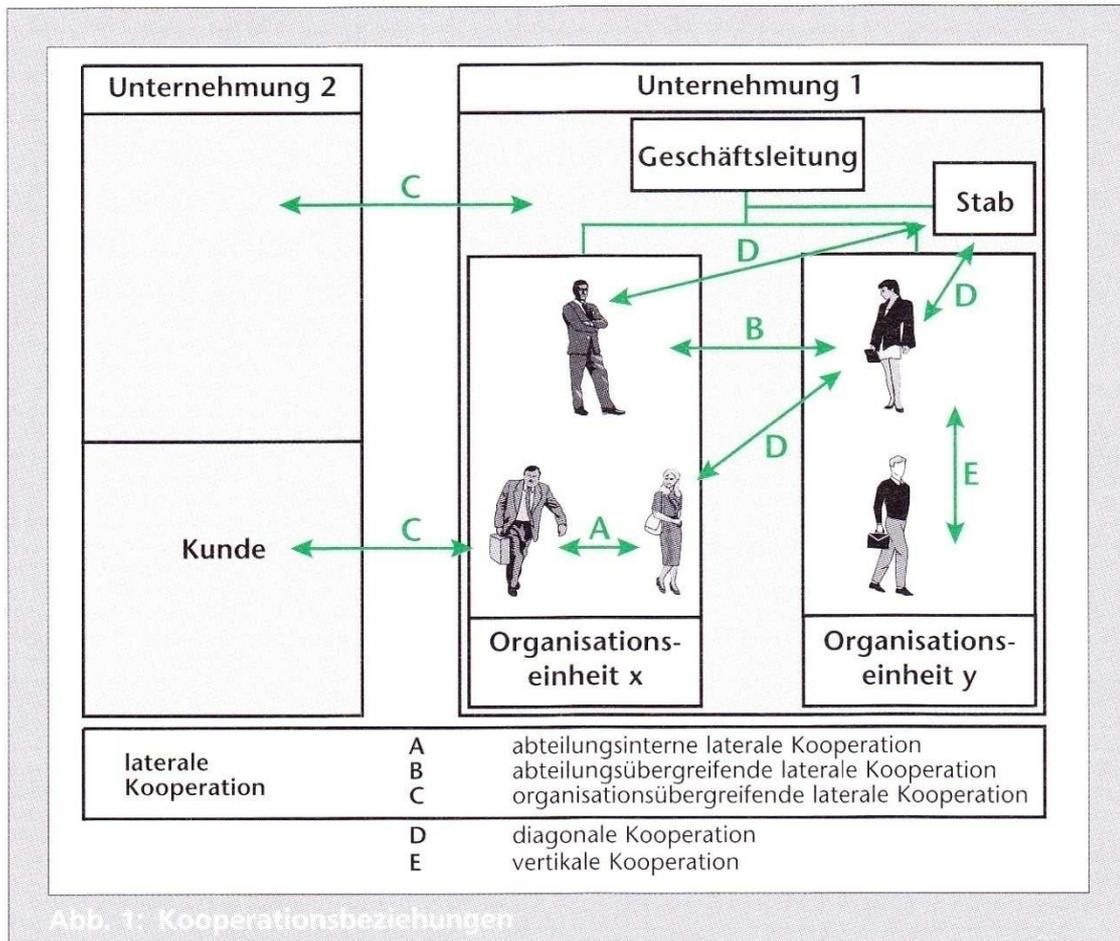


Abbildung x: Kooperationsformen bzw. -beziehungen im Arbeitsleben<sup>18</sup>

## 8. Kooperation im Audit

Um die Gesetzmäßigkeiten und die Besonderheiten der Kooperation, die im Rahmen eines Audits zwischen den beteiligten Organisationen bzw. zwischen deren Mitgliedern stattfindet, erfassen zu können, sind folgende Thesen zu prüfen:

1. Qualitätsmanagement ist Kooperationsmanagement.
2. Die Mitglieder der auditierten Organisation müssen für einen erfolgreichen Verlauf des Auditprozesses, d.h. zur Sicherstellung des positiven Audit-

<sup>18</sup> Wunderer Rolf, S.468

verlaufes und der Erreichung ihrer darüber hinaus gehenden Ziele, lateral, vertikal oder diagonal kooperieren.

3. Die AuditorInnen kooperieren mit den Mitgliedern der auditierten Organisation, um ihren offiziellen Auftrag erfüllen und ihre individuellen Ziele erreichen zu können.
4. Die Kooperation zwischen den AuditorInnen und den auditierten Personen ist *per se* asymmetrisch, selbst wenn sie in der tatsächlichen Interview-situation zeitweise die Kriterien einer organisationsüberschreitenden lateralen Kooperation erfüllt.

### **These 1: Qualitätsmanagement ist Kooperationsmanagement**

Die Befähigung einer Organisation, bestimmte Prozesse und Tätigkeiten verlässlich und für Außenstehende nachvollziehbar nach vorgegebenen Regeln durchzuführen und die Lenkungsmaßnahmen zur Aufrechterhaltung und kontinuierlichen Verbesserung dieser Fähigkeit wird als Qualitätsmanagement bezeichnet. Da dies nur durch die Beteiligung verschiedener Organisationseinheiten und unter Einbindung von Funktionsträgern verschiedener Hierarchiestufen möglich ist, ist die Steuerung von Prozessen in Organisationen immer das Ergebnis nicht nur von lateraler, sondern auch von diagonaler oder oft auch ausgeprägter vertikaler Kooperation. Qualitätsmanagement in Organisationen, und vor allem im Zusammenspiel von mehreren Organisationen und zusätzlichen externen Partnern, ist darum immer Kooperationsmanagement.

### **These 2: Im Audit muss kooperiert werden**

Im Audit wird die Güte des Qualitätsmanagements einer Organisation geprüft, d.h. die Fähigkeit einer Organisation, bestimmte Prozesse und Tätigkeiten nach vorgegebenen und meist vorher auf ihre Tauglichkeit hin geprüften Regeln verlässlich durchzuführen. Wenn, wie zu These 1 belegt, die Steuerung von Prozessen nur durch Kooperation möglich ist, dann gelingt auch die vertrauensbildende Darstellung dieser Prozessbeherrschung niemals Einzelnen, sondern durch erfolgreiche Kooperation. Genauso kann es der Organisation nur

## Kooperation im Audit

im Kooperationsverbund gelangen ihre Fähigkeit zur Selbstprüfung und Selbstoptimierung zu demonstrieren. Denn ein System zur Verhinderung und Korrektur von Fehlleistungen, das in fast allen Regelwerken, die Auditierungen zu Grunde gelegt werden<sup>19</sup>, ein zentrales Element darstellt, basiert immer auf einem Vier-Augen-Prinzip, bei dem voneinander unabhängige Teams oder Einzelpersonen mit dem Ziel der systematischen Verbesserung kooperieren. Das Fehlen von Nachweisen für die Funktion dieses Selbstreparatur- und Selbstverbesserungsprozesses wird meist als kritische Abweichung angesehen, die das Bestehen des Audits ausschließt. Abbildung 4 zeigt beispielhaft für andere Auditstandards, den Stellenwert, den die Europäische Norm EN ISO 9001:2000 diesem Prozess beimisst.

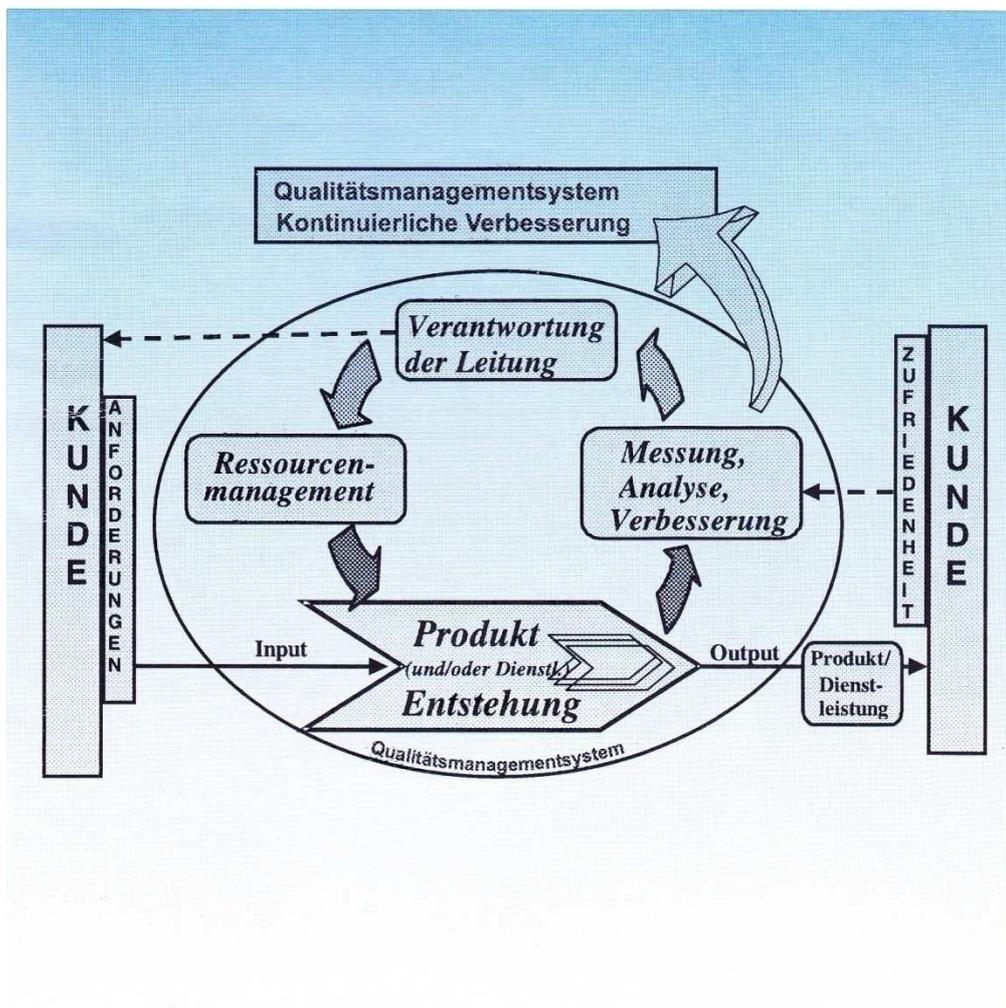


Abb.4: Graphische Darstellung der Kernelemente der EN ISO 9001:2000<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Siehe DIN EN ISO 9001:2000, 1999, Beuth Verlag, Berlin

<sup>20</sup> Fachbroschüre: Die neue ISO 9000:2000. 1999, TÜV Rheinland Verlag, Köln

Besonderes Augenmerk wird zudem in allen modernen Auditstandards auf das Zusammenspiel der verschiedenen Hierarchie-Ebenen gelegt und besonders auf die Verantwortung der *oberen Leitung*<sup>21</sup> für die Regelung der Kommunikation der Organisation und für die Bereitstellung angemessener Ressourcen für die Aufrechterhaltung und Verbesserung der gesamten „Qualitäts-Kooperation“. Im Audit muss nachgewiesen werden, dass die obere Leitung ihren Verpflichtungen angemessen nachgekommen ist. Dieser Nachweis ist nur durch den Nachweis funktionierender Kooperation möglich: funktionierender lateraler, diagonaler und vertikaler Kooperation auch der Leitung mit verschiedenen Einheiten der eigenen Organisation und von externen Partnern.

### **These 3: AuditorInnen müssen kooperieren**

Die AuditorInnen und die Mitglieder der auditierten Organisation gehören zu voneinander unabhängigen Organisationen. Für den Zeitraum des Auditprozesses sind sie für die Erreichung ihrer gemeinsamen Ziele, dem Bestehen des Audits, und ihrer darüber hinaus gehenden organisationsspezifischen und individuellen Ziele auf einander angewiesen. (In den Abbildungen 1 und 2 wurde versucht, diese Ziele, getrennt nach den Zielen der AuditorInnen und denen der Auditierten, in Form einer *mind map* weitestgehend zu erfassen und bestimmten übergeordneten Zielrichtungen zuzuordnen.) Um den Erfolg der dazu notwendigen Kooperation sicher zu stellen, errichten die Beteiligten bereits im Verlauf des gegenseitigen Abtastens und Kennenlernens, das durch verschiedene charakteristische kommunikative Vorstöße<sup>22</sup> gekennzeichnet sein kann, ein System von Signalen und Spielregeln, das die Erreichung des Großteils der oben genannten Ziele ermöglichen soll. Die Installation und die Einhaltung solcher Regeln ist ein Kennzeichen von Systemen und – wenn sie die Interaktion zwischen Systemen betreffen – von Kooperationen. Sie findet auch unter widrigsten Umständen statt, in denen Kooperation prinzipiell ausgeschlossen zu

---

<sup>21</sup> Ebd..

<sup>22</sup> z.B. das „Antesten“ der fachlichen Kompetenz der AuditorInnen, deren Reaktion auf Aufschluss über die Stabilität von deren fachlichem Selbstvertrauen gibt.

sein scheint, wie z.B. von Axelrod<sup>23</sup> gezeigt. Im Audit wird also sowohl von den Auditierten, als auch von den Auditierenden versucht zu kooperieren. Das Ausbleiben oder Scheitern dieser Versuche zum Aufbau einer Kooperation, das beim Auftreten von interpersonellen Störungen der Kooperationswilligkeit oder bei personenbedingter individueller Kooperationsunfähigkeit möglich ist - seien diese schon vor dem Zusammentreffen vorhanden gewesen oder durch Missachtung von Personen oder Spielregeln oder durch persönliche Dispositionen ausgelöst - führt in der Regel zu einem Abbruch des Audits durch die AuditorInnen oder durch die Leitung der auditierten Organisation.

### **These 4: Die Auditierenden und die Auditierten kooperieren asymmetrisch**

Die Kooperation im Rahmen des Auditprozesses könnte nur dann symmetrisch sein, wenn sie auf einem gleichberechtigten Anbieter-Kunden-Verhältnis basiert, wenn die auditierte Organisation sich ohne Nachteile einen anderen Anbieter wählen kann und wenn die auditierende Organisation auf diesen Kunden nicht angewiesen ist. Wechsel von Zertifizierungsanbietern in laufenden Verfahren, und die Trennung von Kunden durch die Zertifizierungsorganisationen im laufenden Verfahren finden in der Realität jedoch so gut wie nicht statt. Als Hauptgrund können wohl die hohen Investitionen und die langen Laufzeiten der Zertifizierungsverfahren angesehen werden.

Stark asymmetrisch wird diese Kooperation, sobald die auditierte Organisation oder bestimmte Mitglieder davon, auf den Erhalt der angestrebten Zertifizierung und damit auf das Bestehen des Audits existenziell angewiesen sind. Dies kann für die gesamte Organisation der Fall sein, wenn bestimmte Zertifizierungen gesetzlich vorgeschrieben sind<sup>24</sup>, wenn Monopole für die Vergabe bestimmter Gütesiegel existieren<sup>25</sup> oder wenn der Wechsel des Zertifizierers einen zeitlichen

---

<sup>23</sup> Axelrod (2005) konnte nachweisen, dass selbst zwischen feindlichen Soldaten im ersten Weltkrieg laterale Kooperation stattgefunden hat, mit der es beiden Seiten zeitweise gelang, besonders sinnlose Härten des Stellungskrieges gegen den Willen ihrer Vorgesetzten zu reduzieren.

<sup>24</sup> Z.B. für Medizinproduktehersteller durch das deutsche Medizinproduktegesetz MPG

<sup>25</sup> Beispiele aus anderen Branchen sind Gütesiegel für Lebensmittel und Kosmetikprodukte, durch deren Verlust der Zugang zu kompletten Vertriebssystemen mit sofortiger Wirkung und für einen langen Zeitraum versperrt sein kann.

und finanziellen Aufwand verursachen würde, der die zu auditierende Organisation überfordern könnte. Auf der Ebene der Organisationsmitglieder oder der externen Partner der Organisation kann das der Fall sein, wenn z.B. das Fortbestehen von Arbeitsverhältnissen oder Aufträgen oder die Zahlung von Prämien oder Beförderungen an das Bestehen des Audits gekoppelt sind. Hier können durch das Scheitern im Audit Situationen von existenzieller Bedrohung entstehen, die die Kooperation zwischen Auditierten und Auditierenden stark deformieren.

Die Kooperation der beteiligten Organisationen und von deren Mitgliedern, den AuditorInnen und den auditierten MitarbeiterInnen, ist also im theoretischen Idealfall als symmetrisch vorstellbar. In der Realität entwickelt sich auf Grund der wirtschaftlichen und verfahrensbedingten Abhängigkeiten stets eine mehr oder minder ausgeprägte Asymmetrie zu Lasten der auditierten Organisation.

### **9. Kooperationsmanagement von Auditierungsprozessen**

Mit den oben aufgestellten und belegten Thesen konnte nachgewiesen werden, dass die Auditierung einer Organisation einen Kooperationsprozess darstellt. Die entscheidende Frage für die Existenzberechtigung der externen Organisationsberatung ist nun, ob dieser Prozess überhaupt professionell „beraten“ also zielgerichtet, von extern oder auch von intern, unterstützt werden kann. Sie führt zu:

#### **These 5: Die Wahrscheinlichkeit des Bestehens von Audits kann durch externe Beratung wesentlich erhöht werden.**

Eine unüberschaubar große und stetig wachsende Zahl von BeraterInnen und Beratungsorganisationen bietet vielfältige Dienstleistungen zum Aufbau und zur Installation von QM-Systemen und zur Vorbereitung von Organisationen auf die Auditierung an. Dennoch sind unabhängige wissenschaftliche Untersuchungen zu der Frage, inwieweit externe Experten das Ergebnis von Auditierungsprozessen tatsächlich beeinflussen können, positiv oder negativ, nach den Ergebnissen von Recherchen des Autors bislang nicht durchgeführt oder zumindest nicht publiziert worden. Ein Grund liegt mit Sicherheit in der Vielfältigkeit der auditierten Organisationen und in der großen Unterschiedlichkeit der Beratungsansätze, die

das Unterfangen der Herstellung einer Vergleichbarkeit aussichtslos erscheinen lassen können.

Die Aussage, dass Organisationen durch die Inanspruchnahme bestimmter externer Beratungs- und Unterstützungsleistungen bessere Auditergebnisse erzielen können, kann also bislang nicht als wissenschaftlich bewiesen gelten. Ihre Plausibilität, die auf die Evidenz<sup>26</sup> eines kausalen Zusammenhangs zwischen bestimmten Maßnahmen der Organisationsberatung und bestimmten in der Praxis wahrgenommenen Veränderungen und Reaktionen der beratenen Organisationen begründet werden kann, wird für die weiteren Ausführungen als hinreichend empirisch belegt angesehen.

Beratung meint hier nicht die fachliche Schulung und das Training von fachlichen Fertigkeiten. Sie wird verstanden, ebenso wie Therapie oder auch Erziehung im Gegensatz zur Unterrichtung, als eine der „unmöglichen Dienstleistungen „...zu der man als Professioneller gerufen wird, um Probleme zu lösen, auf die man keinen direkten Zugriff hat. Man ist darauf angewiesen, dass das soziale System in einer bestimmten Weise in eine Kooperation einsteigt, ...“<sup>27</sup>.

Sowohl die zu auditierende Organisation, als auch die AuditorInnen werden dem systemischen Paradigma folgend als Systeme, bzw. einzelne Organisationsmitglieder oder Abteilungen als Sub- oder Suprasysteme anderer Systeme der Organisation betrachtet.

Menschen und menschliche Gemeinschaften können als nicht-triviale lebende Systeme beschrieben werden, die die Eigenschaft haben, ständig im Wandel zu sein und dabei ihre eigene Dynamik zu entwickeln, die sich der genauen Analyse und Beeinflussung von außen entzieht, sie sind autonom.<sup>28</sup>

Diese Autonomie verdanken sie ihrer Fähigkeit, sich selbst ständig (wieder) zu erschaffen, ihrer Autopoiese.<sup>29</sup>

Als autonome und autopoietische Systeme funktionieren soziale Systeme nach ihren eigenen inneren Mustern, sie beziehen sich dabei auf sich selbst, sind

---

<sup>26</sup> Evidenz im Deutschen: *Offensichtlichkeit* (die keines Beweises bedarf) (englisch: *obviousness*) während *evidence* im Englischen je nach Kontext die Bedeutungen "Beweis", "Beleg", "Hinweis" oder "Zeugenaussage" hat, [http://de.wikipedia.org/wiki/Evidenzbasierte\\_Medizin](http://de.wikipedia.org/wiki/Evidenzbasierte_Medizin) 10.03.2010

<sup>27</sup> Wimmer S.302

<sup>28</sup> Vgl. Schlippe, (1999): S. 49 ff

<sup>29</sup> Vgl. zum Begriff der Autopoiese: Hosemann (2005): S.71

selbstreferenziell. Diese operationale Geschlossenheit von Systemen führt dazu, dass sie von außen kaum beeinflussbar sind. Eine Einflussnahme ist überhaupt nur durch Perturbation, d.h. Verstörung, möglich. Ob eine gewünschte Einflussnahme vom System zugelassen wird, entscheidet das System selbst.<sup>30</sup> Einen unmittelbaren Austausch von Systemen gibt es nur, im Rahmen einer strukturellen Kopplung über Kommunikation und Interaktion, als rekursivem Prozess.<sup>31</sup>

Für jegliche Art von Beratungstätigkeit bedeuten diese systemtheoretischen Überlegungen, dass das Ergebnis von wie auch immer gearteten Interventionen nicht planbar ist, dass Beratung immer einen letztlich ergebnisoffenen Prozess darstellt. Der externe Berater einer Organisation begibt sich also in eine paradoxe Situation, die einen unlösbaren Auftrag beinhaltet: den Auftrag, ein System oder einen Verbund von Systemen zielgerichtet zu verändern, - ein System dessen Identität genau in dem Monopol der exklusiven Selbstbewahrung, Selbsterneuerung und Selbstveränderung, der Autopoiese besteht. Der systemische „Beratungs“ansatz kann darum, im Gegensatz zu einer linear-kausalen Herangehensweise, nur in der Irritation von Konstellationen und im Auslösen und Fördern von Dynamiken im Inneren des Systems bestehen. Zielgerichtete, eventuell gar mit dem Einsatz von Machtmitteln verknüpfte Instruktion hat demnach keine Chance, eine gewollte Wirkung zu erzielen. Denn das Charakteristikum funktionierender Systeme ist deren Fähigkeit zum Aufbau und zur Aufrechterhaltung ihrer Autonomie hinsichtlich ihrer internen Gesetzmäßigkeiten, auch und besonders als Antwort auf externe Veränderungen und Anforderungen.

Die Wirksamkeit von externer Organisationsveränderung zum Bestehen einer gemeinschaftlichen Prüfungssituation, wie ein Audit sie darstellt, kann also nur darin bestehen, dass die Organisation selbst zweckmäßige Veränderungen realisiert, deren Ergebnis qualitativer Fortschritt ist, die aber in keiner Weise bestimmten angestrebten organisatorischen Veränderung entsprechen müssen.

An BeraterInnen resultiert aus diesen Überlegungen der Anspruch, sich wesentlich darum zu bemühen, die inneren Gesetzmäßigkeiten des zu beratenden Unternehmens nachzuvollziehen und zu verstehen und diesen entsprechende, für das Unternehmen möglichst anschlussfähige, Ideen und sinnvolle, d.h. für das

---

<sup>30</sup> Schlippe von / Schweitzer (1999), S.124

<sup>31</sup> Vgl. Simon, (2006) S.78 ff

## Zentrale Ideen systemischen Managements

Unternehmen „passende“<sup>32</sup>, Interventionen zu entwickeln und dabei auf ein höchst mögliches Maß an Anschlussfähigkeit der eigenen Kommunikation an die Unternehmenslogik zu achten. Nur so kann die oben erwähnte strukturelle Kopplung des Beratersystems an das System des beratenden Unternehmens gelingen. als Voraussetzung für

Ein Beispiel, aus der Praxis – in diesem Fall heißt die OP-Schwester Rosemarie - soll diese systemische Wirksamkeit verdeutlichen:

*Ein externer Berater, der engagiert wurde, um die Auslastung der OP-Säle zu verbessern, bildet Qualitätszirkel mit den OP-Teams bestehend aus dem Chefarzt, Ober- und AssistenzärztInnen, OP-Schwestern und –PflegerIn. Sie werden früh um 6:30 Uhr angesetzt, um die Effizienz der Operationsabteilung nicht noch weiter zu senken. Verschiedenste Ansätze zur Verkürzung der Vorbereitungs- und Wechselzeiten werden z.T. leidenschaftlich diskutiert, ohne dass für eine tatsächliche Umsetzung ein Konsens gefunden werden kann, da die OP-Planung bereits alle Freiräume auszuschöpfen scheint. Aus dem geäußerten Unmut über die zusätzliche Belastung für die scheinbar nutzlosen QZ-Meetings, speziell über deren frühe Anfangszeit, entwickelt sich eine Diskussion und eine Solidarisierung der Team-Mitglieder, in deren Verlauf deutlich wird, dass ein Großteil der Effizienzprobleme mit dem regelmäßigen „Zuspätkommen“ des Chefarztes zum OP-Beginn zusammenhängt. Regelmäßig auftretende Wartezeiten von bis zu einer Stunde für das gesamte „parat stehende“ OP-Team, wobei die Oberärzte dem Beispiel des Chefs bereitsnacheifern, werden mit solcher Einstimmigkeit bemängelt, dass der CA, als Teil des Systems, letztlich Besserung gelobt und, wie auf Nachfrage des Beraters bestätigt, auch nachhaltig realisiert.*

### **9.1. Zentrale Ideen systemischen Managements**

Systemisches Management bzw. systemische Organisationsberatung besteht im wesentlichen aus Interventionen, die die oben genannten Phänomene würdigen und sie zum Nutzen der Organisation wirksam werden lassen. Für diese „Tätigkeit“ ist der Begriff „Beratung“ irreführend. Um zu verdeutlichen inwieweit

---

<sup>32</sup> Vgl. von Glasersfeld, (1991): S. 16-38, S.20

## System

eine systemtheoretisch begründete Haltung des externen Beraters den Kooperationsprozess in Auditsituationen hilfreich beeinflussen kann, sollen darum die zentralen Begriffe der Systemtheorie, wenn auch stark verkürzt, dargestellt werden.

### 9.1.1. System

Als ein System definiert Willeke

„...einen ganzheitlichen Zusammenhang von Teilen, deren Beziehung untereinander quantitativ intensiver und qualitativ produktiver sind als ihre Beziehungen zu anderen Elementen. Diese Unterschiedlichkeit der Beziehungen konstituiert eine Systemgrenze, die System und Umwelt des Systems trennt.“<sup>33</sup>

Wie die Systemzugehörigkeit durch die Beziehung der Systemelemente bestimmt wird, werden auch die Systemgrenzen durch diese deutlich. Systeme werden nicht als objektive Gegebenheiten verstanden, sondern der Beobachter, der ein System als solches definiert, konstruiert dieses System indem er durch Unterscheidung bestimmt, was er als zusammengehörende Elemente eines Systems wahrnimmt. Das bedeutet in der Konsequenz, dass der Beobachter durch die unterscheidende Konstruktion von Systemen Wirklichkeit konstruiert. Aus dieser systemisch-konstruktivistischen Idee folgt, dass es keine Objektivität gibt.

Hängt aber das als wirklich Wahrgenommene von der momentanen Position und der Sichtweise des Beobachters ab, ist die Konsequenz, dass aus einer anderen Beobachtungsperspektive und durch einen anderen Beobachter eine ganz andere Wirklichkeit wahrgenommen wird. Diese Sichtweise bedeutet für die BeraterIn, dass ihr stets bewusst sein muss, inwieweit sie selbst durch ihre Wahrnehmung die Unternehmenswirklichkeit (mit)konstruiert. Mit Hilfe der Erkenntnis der Subjektivität der eigenen Wahrnehmung kann starren Vorstellungen davon, wie ein Unternehmen „ist“ und was „richtig“ zur Problemlösung für dieses Unternehmen sei, vorgebeugt werden und in der Konsequenz wird der Berater bereit sein, sich mit den unterschiedlichen Konstruktionen der

---

<sup>33</sup> Willeke (1993 S.283)

## Kontingenz

Unternehmenswirklichkeit, die im Unternehmen vorhanden sind, auseinander zu setzen.

### 9.1.2. Kontingenz

Die Tatsache, dass die Wirklichkeit nur ein „Sonderfall des Möglichen“ ist wird mit dem Begriff der *Kontingenz* beschrieben. Kontingenz steht dafür, dass es immer noch weitere Möglichkeiten gibt, wie etwas ist (d .h wahrgenommen wird) oder sein könnte.<sup>34</sup>

Um handlungsfähig zu sein, müssen Menschen ständig die unüberschaubare Komplexität der Beziehungszusammenhänge und die Vielzahl der möglichen Wirklichkeiten reduzieren und sich für eine Wirklichkeitssicht entscheiden. Diese Reduktion von Komplexität, die als Trivialisierung bezeichnet werden kann, geschieht im begrifflichen, d.h. im sprachlichen Denken. Indem etwas benannt wird, ist damit die Entscheidung für eine der möglichen Wirklichkeitssichten getroffen.

Die Idee der Kontingenz in die Beratung einzubringen mag zunächst verwirren und den Beratungsprozess möglicherweise sogar erschweren, denn es ist ja gerade die Aufgabe der Beratung Ordnung im Unternehmen zu schaffen, also Komplexität zu reduzieren. Auf der anderen Seite stellt diese Idee aber einen klaren Gewinn dar, da sie Respekt vor den unterschiedlichsten Sichtweisen und damit eine grundlegende und umfassende Wertschätzung erfordert. Zum anderen sorgt die Präsenz des Kontingenzgedankens dafür, dass bei der Suche nach Lösungsideen im Beratungsprozess eine perspektivische Verengung vermieden wird, denn er ermöglicht, dass verschiedenste Lösungsoptionen denkbar und damit nutzbar gemacht werden.

### 9.1.3. Rekursivität

Sprachlich wird Wirklichkeit also konstruiert und geordnet, indem trivialisierend die Einigung auf eine Wirklichkeitssicht durch die Einigung auf die eine oder die andere Bezeichnung herbei geführt wird. Wirklichkeit wird also in einem gemeinsamen rekursiven Kommunikationsprozess konstruiert. Außerdem liegt die besondere Qualität von Sprache in der Möglichkeit „über die Art und Weise, wie

---

<sup>34</sup> Herwig-Lempp (2004) S.396

## Externe Angebote für die Unterstützung auditierten Organisationen

wir Wirklichkeit schaffen und interpunktieren reflektieren (zu können: M.B.)<sup>35</sup>. In rekursiven Prozessen kann und muss also die Verwendung von Sprache immer wieder mit sprachlichen Mitteln neu qualifiziert werden.<sup>36</sup> Denn „Übereinstimmung (ist: M.B.) etwas Zerbrechliches, ständig neuem Aushandeln und Kontroversen unterworfen.“<sup>37</sup>

Vor diesem Hintergrund wird sich eine BeraterIn in einen ständigen, reflektierten diskursiven Prozess mit allen Systemmitgliedern des zu beratenden Systems begeben. Dabei muss sie stets um einen Abgleich der Realitätssichten bemüht sein, angenommene Übereinstimmungen überprüfen und in immer neue Aushandlungsprozesse um Realitätssichten eintreten, was ein hohes Maß an kommunikativer Kompetenz erfordert, insbesondere einen ausgeprägt selbstkritischen und sensiblen Umgang mit Sprache.

## **10. Externe Angebote für die Unterstützung auditierten Organisationen**

### **10.1. Fachliche Beratung**

Fachliche Beratung hat neben der systemischen Organisationsberatung weiterhin eine klare Berechtigung. Sie ist notwendig und hilfreich für die Bereiche, wo Wissen über außerhalb der Organisation liegende Entwicklungen und Zusammenhänge, die für deren Erfolg von Bedeutung sind, in der Organisation nicht oder nur bruchstückhaft vorhanden ist. Im Hinblick auf eine Auditierung kann dies das Wissen um die Bestandteile und Inhalte, vor allem aber auch um die Auslegungen von Normen und anderen Regelwerken sein. Die Vermittlung von Wissen über die aktuellen Auslegungen und Interpretationen der auditierenden Stellen – bis hin zum Wissen über die individuellen Vorlieben bestimmter AuditorInnen – gehört also zum Kerngeschäft der Beratung. Ebenso wie die Weitergabe des Wissens um aktuelle oder zukünftige Schwerpunkte bei der Konformitätsbewertung, die durch politische Vorgaben staatlicher Organe oder durch Spezialisierungen der auditierenden Organisationen gesetzt sein können.

---

<sup>35</sup> Schlippe von / Schweitzer (1999), S.97

<sup>36</sup> Vgl. ebd.

<sup>37</sup> Anderson (1990): zit. n.: von Schlippe / Schweitzer (1999), S.99

## Schulung

Diese Informationen sind deshalb von großem Wert für die Organisation, weil durch sie der Aufwand für die Übererfüllung bestimmter Forderung der Standards vermieden und die Vorbereitung auf die im Focus stehenden Forderungen konzentriert werden kann. Darüber hinaus ist das formale Management des Auditprozesses, z.B. die rechtzeitige Abstimmung der Ziele der Auditierung, d.h. des angestrebten Geltungsbereiches, den das Zertifikat abdecken soll und die Klärung der Frage, für welche Zwecke es verwendet werden soll, zusammen mit der Einflussnahme der BeraterIn auf die Gestaltung günstigerer Auftragskonditionen und Terminangebote für das Audit, oft von direktem wirtschaftlichem Nutzen für die Organisation. Allen diesen Beratungsangeboten ist gemein, dass sie „Insider-Wissen“ für die Bedürfnisse der Organisation aufbereiten und vermitteln, durch dessen Nutzung Kosten und Zeitverzögerungen, bis hin zum Scheitern des Audits, mit den zusätzlichen Kosten einer Nachauditierung vermieden werden können.

### **10.2. Schulung**

Der Übergang von der oben beschriebenen Vermittlung von Wissen und Informationen bzw. Interpretationen zur fachlichen Schulung ist fließend. Kommentarlosen Schulungen zu den Inhalten und Zielsetzungen von Regelwerken sind in der Regel nicht möglich, da sich die Gremien, die diese Standards verfassen, meist nur auf relativ weit gefasste Formulierungen einigen können und dadurch „dem Markt“, den auditierenden Organisationen und den diese kontrollierenden (akkreditierenden) übergeordneten Stellen, die Ausdifferenzierung der Inhalte überlassen. Fachliche Schulungsangebote, die von dem gemeinsamen „Studium“ von Normen und Gesetzen bis hin zu Seminaren über die Diktion im Audit und die vorteilhafteste Art der Gesprächsführung mit AuditorInnen reichen, sind gerade darum ein unverzichtbarer Bestandteil der Auditvorbereitung. Den AuditorInnen kommt systemisch gesehen hier die Aufgabe zu, grundlegende Voraussetzungen für die Anschlussfähigkeit zwischen dem System der zu auditierenden Organisation und dem System der Auditierenden zu schaffen.

### **10.3. Training**

Beim Training steht – im Gegensatz zur Schulung – nicht die Erweiterung des Wissens sondern die Einübung bestimmter Fertigkeiten im Mittelpunkt. Im Rahmen einer Auditvorbereitung kann Training in Form eines Probeaudits, eines Voraudits und auch eines internen Audits angeboten und angesetzt werden und vor allem bei fehlender oder geringer Auditvorerfahrung der beteiligten Personen eine sehr wichtige Funktion übernehmen. Das souveräne Auffinden von entscheidenden Dokumenten in der Papierform oder als Dateien auf elektronischen Medien, die kompetente Darstellung der eigenen Tätigkeiten und Verantwortlichkeiten bis hin zur oben genannten bewußten Gesprächsführung, sie können im Rahmen dieser „Trockenübungen“ einstudiert und erprobt werden. Zudem werden gleichzeitig tatsächliche Lücken aufgedeckt, z.B. hinsichtlich des eigenen Rollenverständnisses oder auch bezüglich der Pfade zu bestimmten Dateien im Computernetzwerk. Hier wiederum ist der Übergang fließend: Anregungen zur besseren Kompetenzvermittlung, zum Ausbau von Selbstvertrauen und zur Reflektion des persönlichen Rollenverständnisses, speziell wenn sie in Ansätzen zu Rollenspielen münden, sind bereits Angebote der Kooperationsberatung und können als solche Gegenstand systemischer Interventionen werden. Hierfür muss sich die BeraterIn in professioneller Weise auf die innere Logik der Organisation einlassen bzw. diese nachvollziehen können, um begleitend, von innen her, zu Veränderungen anregen zu können.

### **10.4. Unterstützung**

Hier ist der Bereich der tatsächlichen und tätigen Unterstützung zu nennen, der häufig in den Beratungsangeboten ausgespart bleibt: der *Support* des Managements und aller Bestandteile der Organisation, die in das Audit involviert sind und die entsprechenden Bedarf anmelden oder zu erkennen geben. Unterstützungsleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass über Beratung, Schulung und Training hinaus, bestimmte Tätigkeiten vom externen „Unterstützer“ ganz oder teilweise übernommen werden. Dies kann die Erstellung oder Aktualisierung von Dokumentationen ebenso sein, wie die Übernahme von Entscheidungsverantwortung als Interim-Manager, oder auch nur die Abwicklung der Korrespondenz mit staatlichen oder anderen Stellen. Eine Verbindung der

## Coaching

beiden zuletzt genannten Leistungen findet sich in der Form der Übernahme der Funktion des in verschiedenen Bereichen gesetzlich geforderten Sicherheitsbeauftragten (z. B. für Medizinprodukte, Arbeitssicherheit etc.).

Kompetente professionelle Unterstützung geht über die gängigen Grenzen der Unternehmensberatung hinaus: sie begleitet die Organisationen auf dem Weg durch Veränderungsprozesse, die z.B. durch Markterfordernisse erzwungen oder durch systemische Interventionen ausgelöst wurden und vorangetrieben werden sollen. Entscheidend ist, dass die Leistung im Inneren der Organisation erbracht wird, so dass die UnterstützerInnen temporär zu Mitgliedern des Systems *Organisation* werden. Meist ausgestattet mit einer hinreichend großen Autorität durch einen direkten Draht zur Leitung der Organisation können sie die Systeme allein durch ihre Anwesenheit schon massiv irritieren,

*z.B. wenn in dem oben genannten Beispiel der Schwester Rosemarie der Chefarzt, dem der Externe durch die Verwaltungsleitung ins Nest gesetzt wurde, dem Druck der OP-Teams nicht mehr ausweichen kann. Deren Solidarität und deren Wille zur Änderung, die durch das regelmäßige komplette Erscheinen der Mannschaften bereits am frühen Morgen sichtbar und spürbar wurde, hat hier schon zur Aufgabe akademischen Privilegien bewegen können.<sup>38</sup>*

### 10.5. Coaching

Der heute recht inflationär gebrauchte Begriff des Coachings bezeichnet eine Art *training on-the-job*. Der „Gecoachte“ wird im Hinblick auf in durchlebten Episoden als problematisch oder optimierbar erkannte Verhaltensweisen von einem Coach betreut und für ähnliche bevorstehende Situationen in der nahen oder näheren Zukunft *fit gemacht*. Im günstigsten Fall kann der Coach die *performance* seines Klienten *life*, sozusagen vom Spielfeldrand aus, beobachten und in Unterbrechungen auf das Verhalten seines Klienten/seiner Klientin einwirken. In der Regel trägt die *gecoachte* Person allerdings ihre Handlungen und ihre Befindlichkeiten in bestimmten Situationen dem Coach im Nachhinein vor, worauf gemeinsam Gründe und Ursachen herausgearbeitet und Trainingsmaßnahmen für zufriedenstellendere Verhaltensweisen in künftigen vergleichbaren Situationen

---

<sup>38</sup> In einem realen Fall aus der Praxis hat die auf gleiche Weise unterstützte Solidarisierung eines Teams die Entscheidungsträger derart verunsichert, dass der Prozess der das Vertragsverhältnis mit dem externen Unterstützer gelöst wurde.

vereinbart werden. Coaching-Verträge werden meist für einen längeren Zeitraum geschlossen, da nachhaltige Verhaltensänderungen im dauernden Wechsel zwischen Analyse – Maßnahmenvereinbarung - Ausprobieren – erneute Analyse... nicht kurzfristig umsetzbar sind. Aus diesen Eigenheiten ergibt sich, dass Coaching für die Vorbereitung auf Auditsituationen eine eher untergeordnete Rolle spielt. Einzig im Rahmen der Probe-Audits kommen Coaching-Ansätze und – Techniken ggf. zum Tragen.

### **11. Management der Auditvorbereitung von Organisationen**

Im Folgenden soll dargestellt werden, wie das Projektmanagement bei der Vorbereitung von Organisationen auf Audits gestaltet werden kann und wie ein sinnvoller Mix aus den oben dargestellten Maßnahmen und Leistungen zusammengestellt und zeitlich gestaffelt werden kann. Zudem werden Erfolgsfaktoren für die einzelnen Angebote diskutiert. Ziel ist es organisationsübergreifend anwendbare Regeln für das Kooperationsmanagement zum Bestehen von externen Audits herauszuarbeiten und sowohl zur Verfügung als auch zur Diskussion zu stellen.

#### **11.1. Schritt 1: Schaffung der Grundlagen**

##### **11.1.1. Ermittlung der Ist-Situation**

Die Schaffung der Grundlagen für das Management der Auditvorbereitung beginnt mit dem Versuch, die qualitätsentscheidenden Elemente der Kultur der Organisation, die sich im Führungsstil, in der Fehlerkultur, im Umfang der gegenseitigen Wertschätzung der MitarbeiterInnen und der Leitungspersonen etc. ausdrücken, in Gesprächen mit der Leitung und mit exponierten Mitgliedern der Organisation möglichst differenziert zu erfassen und anhand von Spuren, die sie hinterlassen haben, z.B. in Form von Aushängen, Protokollen oder Anweisungen zu verifizieren. Anschließend ist es notwendig, den Wissensstand zu bestimmen, der innerhalb der Leitung über den Zustand des zu auditierenden Managementsystems existiert, und diesen mit den hierzu dokumentierten Informationen, z.B. in

## Projekt-Planung

Form von Berichten vorangegangener Audits oder in Form von Protokollen von Managementbesprechungen, abzugleichen. Sofern dies nicht bereits im Rahmen der Angebotserstellung im Vorfeld möglich war, ist spätestens jetzt die Sichtung der kompletten Dokumentation des zu auditierenden Managementsystems, die in der Regel in Form eines Handbuchs mit zahlreichen mitgeltenden Unterlagen vorliegt, dringend erforderlich, um formale Lücken oder Konformitäts- und Aktualitätsdefizite identifizieren zu können.

Alle Erkenntnisse werden in einer so genannten „gap-Analyse“ (von engl. *gap* = Lücke) zusammengeführt, die die Schwachstellen des Managementsystems und die daraus resultierenden Risiken für das Bestehen des Audits benennt. Hieraus wird der Umfang der Maßnahmen und damit der Einbindung der Berater-/UnterstützerInnen abgeleitet, ebenso wie die grobe Zusammensetzung des Mixes der verschiedenen Arten von Interventionen.

### 11.1.2. Projekt-Planung

Um die notwendige Aufmerksamkeit und Mobilisierung zu erreichen, hat es sich bewährt, das gesamte Projekt „Audit“ und damit gezielt das Teilprojekt „Vorbereitung auf das Audit“ als Kampagne auszugestalten, die mit einer klaren Kommunikation der Ziele, mit fixen Anfangs- und Endpunkten und möglichst mit attraktiven Anreizen für die Teilnahme ausgestattet ist. Zum Start der Kampagne kann eine so genannte *kick-off*-Veranstaltung durchgeführt werden, die eine möglichst große Zahl der direkt und indirekt vom Audit betroffenen MitarbeiterInnen zusammenführt und in der die oben genannten Ziele und Fixpunkte vereinbart werden. Waren in der Analyse der Ist-Situation gravierende Lücken oder fehlende Strukturen des Managementsystems festgestellt worden, so sollten in dieser Veranstaltung Arbeitskreise vorgeschlagen oder bereits gebildet werden, die sich dieser Defizite annehmen.

Die als Abb. 3 folgende Agenda ist als Vorlage für das erste Treffen dieser Arbeitskreise gedacht.

<b>Vorschlag für die AGENDA</b>	
<b>1. Treffen des Aktionskreises</b>	
<u>Auditvorbereitung</u> Konferenzraum	
<b>Mittwoch, 5.März 2010, 8:00 Uhr bis 9:30 Uhr,</b> Leitung: Consultant <u>Ct</u>	
<b>Teilnehmer:</b>	
<b>1. Ziele der Kampagne</b>	<u>Ct</u>
<b>2. Arbeitsweise des Teams</b>	<u>Ct</u>
a) <u>Ziele absprechen</u>	
b) <u>Lösungen finden</u>	
c) <u>Lösungen auswählen und ausprobieren</u>	
d) <u>Verändern</u>	
e) <u>Nachschauen</u>	
<b>3. Ziele des Teams</b>	<u>Alle</u>
a) <u>Sammeln</u>	<u>Ct</u>
b) <u>Gewichten</u>	<u>Alle</u>
c) <u>Auswählen</u>	<u>Alle</u>
d) <u>Aufteilen</u>	<u>Alle</u>
e) <u>Koordinieren</u>	<u>Ct</u>
<b>4. Kurzstreckenziel</b>	<u>Ct</u>
a) <u>Ein schnell erreichbares Ziel wählen</u>	<u>Alle</u>
b) <u>Planen</u>	<u>Alle</u>
<b>5. Termine</b>	
a) <u>Nxt Meeting</u>	<u>Alle</u>
<b>6. Feedback</b>	<u>Alle / Ct</u>

Abb.3: Muster der Agenda eines Arbeitskreises

Bei jedem Treffen sollten damit die Zielsetzungen visualisiert und ein gemeinsames Wissen über die Zielerreichungsgrade vermittelt werden.

Der Termin des Internen Audits, das unter der Leitung des externen Beraters durchgeführt wird, sollte ebenfalls möglichst frühzeitig, z.B. direkt in der kick-off-

## Revision der Auditgrundlagen

Veranstaltung, angekündigt werden, um einen möglichst großen Zeitrahmen abzustecken, bis zu dem der Großteil der Gruppen-Aktivitäten abgeschlossen sein soll. Beim Vorliegen von Indizien für einen kritischen Gesamtzustand des Managementsystems und für einen mangelnden Willen zur Qualität innerhalb der Leitung und/oder der Mitglieder der Organisation, muss das Interne Audit, eventuell als eine Art „Warnschuss“, relativ weit vor den Termin der externen Auditierung gelegt werden, um noch ausreichend Zeit für den Einsatz dadurch freigesetzter Energien zur Umsetzung von Korrekturen zur Verfügung zu haben.

### **11.1.3. Revision der Auditgrundlagen**

Zum Schließen der formalen Lücken in der Dokumentation des Systems ist eine gründliche Revision aller zum System gehörenden Dokumente notwendig. Diese Tätigkeit erfolgt am effektivsten in enger Zusammenarbeit der mit der Pflege und Weiterentwicklung des Managementsystems von der Geschäftsleitung beauftragten Person mit dem externen „Unterstützer“. Da die im Rahmen der Revision durchgeführten Ergänzungen und Korrekturen der Dokumentation in der Regel auch direkte Vorgaben für die Tätigkeiten der Organisationsmitglieder betreffen, ist es wichtig, dass die betroffenen MitarbeiterInnen frühzeitig einbezogen werden, damit sie in die Gestaltung neuer Regelungen von Beginn an eingebunden werden, vor allem wenn sie deren Aufgaben, Tätigkeiten, Verantwortlichkeiten, Pflichten oder gar deren Position innerhalb der Organisation tangieren. Nur so können sich Dynamiken, die aus der inneren Logik der Organisation resultieren, rechtzeitig entfalten, so dass ihnen, eventuell durch die Rücknahme oder Modifikation von Änderungen, noch entsprochen werden kann.

### **11.1.4. Schulung & Training**

Nach dem Abschluss die Revision der Auditdokumentation müssen die neuen Regelungen in einer oder mehreren möglichst kurzen Veranstaltungen offiziell installiert und ggf. geschult und trainiert werden. Ein Training in der Nutzung vorhandener aber eventuell nicht oder unzureichend genutzter Elemente des Managementsystems sowie eventueller neuer *Tools* wie Checklisten, Verzeichnisse, Datenbanken etc. sollte daran angeschlossen werden.

## Schritt 2: Angebote zur informellen Vorbereitung von Organisationen auf Audits

An diesem Punkt sollte die Phase der formal fachlichen Auditvorbereitung, der Schaffung der formalen Grundlagen für das Bestehen des Audits, abgeschlossen werden, damit die volle Aufmerksamkeit der Organisation der informellen Vorbereitung auf das Audit zur Verfügung steht. In dieser Phase, die dem professionellen Kooperationsmanagement vorbehalten ist, stehen die Interaktionen der MitarbeiterInnen und der Leitungspersonen im Mittelpunkt. Sie werden auf mögliche Risiken für das Bestehen des Audits hin untersucht und es wird versucht kommunikations- und interaktionsbedingte Verbesserungspotentiale zu identifizieren, die durch den Einsatz von Techniken des Kooperationsmanagements nutzbar gemacht werden können - nicht nur um einen Erfolg im Audit, sondern um einen dauerhaften Erfolg der gesamten Organisation zu erreichen.

### **11.2. Schritt 2: Angebote zur informellen Vorbereitung von Organisationen auf Audits**

Standardprogramme, die vielleicht bei der fachlichen Vorbereitung ihre Berechtigung gehabt haben, verbieten sich hier von selbst. Die systemischen Potentiale von Organisationen variieren so mannigfach, im aktuellen Bitzlicht der Analyse des Beraters ebenso wie in ihren dynamischen und konservativen zeitlichen Dimensionen, dass passende Angebote nur aus dem Inneren der Organisation heraus formuliert und anschlussfähig gemacht werden können. Der Projektplan wird darum ab hier als lose Folge von Schritten und Interventionen dargestellt, die nur in dem Umfang eingesetzt werden sollen, wie sie die Kooperation einzelner Organisationsbestandteile kurzfristig ermöglichen, verbessern und stabilisieren können.

#### **11.2.1. Position 1: Prozess-Denken fördern**

Bereits seit dem Ende des letzten Jahrhunderts gilt die Vorstellung von der funktionellen Struktur von Organisationen als revolutioniert. Herrschte bis dahin die Vorstellung vor, dass das sinnvolle und effektive Zusammenwirken funktionaler Einheiten die Leistung von Organisationen ausmacht, so wurde mit der Idee der

## Position 2: Visualisierung der Prozesslandschaft

Prozessorientierung in den 1990er-Jahren die Vorstellung etabliert, dass die Qualität von Prozessen und die Qualität der Wechselwirkungen zwischen diesen Prozessen die Leistung von Organisationen bestimmt. Der Unterschied für das Verständnis und auch die Art der Leistungserbringung lässt sich am prägnantesten am Unterschied zwischen der Fertigstellung eines Autos auf einer industriellen Montagestraße und der konzertierten Aktion des Teams bei einem Boxenstopp an der Rennpiste darstellen. (In vergleichbaren Dimensionen bewegen sich offensichtlich auch die Zeitgewinne, die sich durch die Einführung der Prozessorientierung in produzierenden Organisationen eingestellt haben.)<sup>39</sup> Anstelle einer quasi linearen Abfolge von Handlungen und den diese Handlungen abschließende Übergaben an der Grenze bestimmter Funktionsbereiche ist also eine zentripetale, oft gleichzeitige oder überlappende Einwirkung auf das Objekt der Leistung getreten, die effektive Kommunikation schon im Vorfeld und ständige Kooperation am und im Umfeld des Objektes erfordert. Fast alle modernen Auditgrundlagen haben diese Idee in Form einer Verpflichtung zur Prozessorientierung übernommen. Entscheidend für den Erfolg des Audits ist es, in welchem Umfang die Organisation den mit der Einführung des entsprechenden Managementsystems verbundenen Sprung zur prozessorientierten Denk- und Arbeitsweise bereits vollzogen hat, bzw. wo und wodurch die Strukturen der abgegrenzten Funktionsbereiche noch fortbestehen.

### **11.2.2. Position 2: Visualisierung der Prozesslandschaft**

Anstelle des Versuchs der Darstellung von Abläufen in Diagrammen mit einer von oben nach unten verlaufenden, ggf. auffächernden linearen Struktur empfiehlt sich zur Visualisierung des Prozessgedankens und zur Veranschaulichung der Kooperation im Rahmen dieser Prozesse die Ausarbeitung einer so genannten Prozesslandschaft. In ihr treten die Betreiber und Förderer der verschiedenen Prozesse vorerst nicht in Erscheinung, wohl aber die verschiedenen Prozesse (und ihre Wechselwirkungen), die z.B. in so genannte Kernprozesse und Nebenprozesse, oder auch in Management- und Geschäftsprozesse oder

---

<sup>39</sup> Wimmer (2004)

## Position 2: Visualisierung der Prozesslandschaft

Leistungs- und Hilfsprozesse unterschieden werden können. Die folgende Abbildung gibt einen Eindruck, wie derartige „Landschaften“ aussehen können.

### Kernprozess *Notaufnahme ins Krankenhaus*

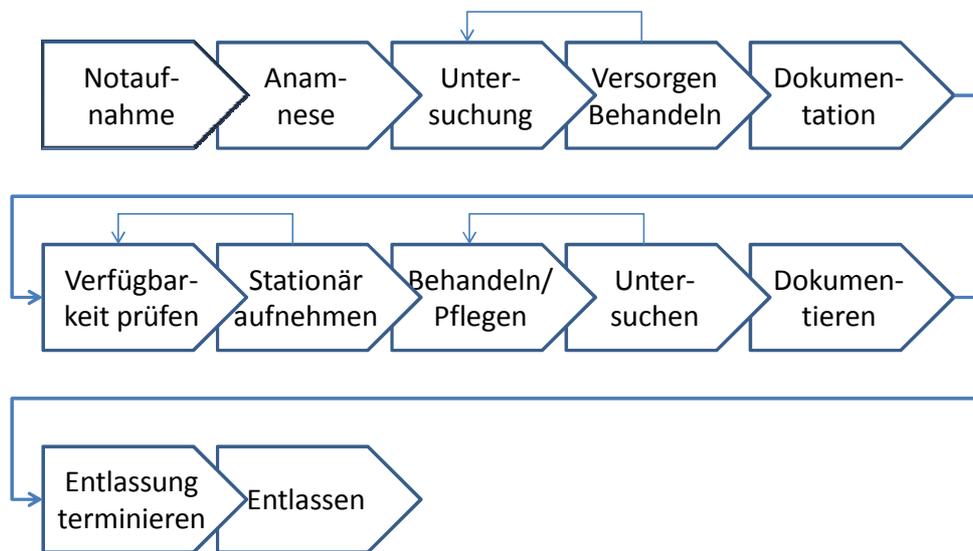


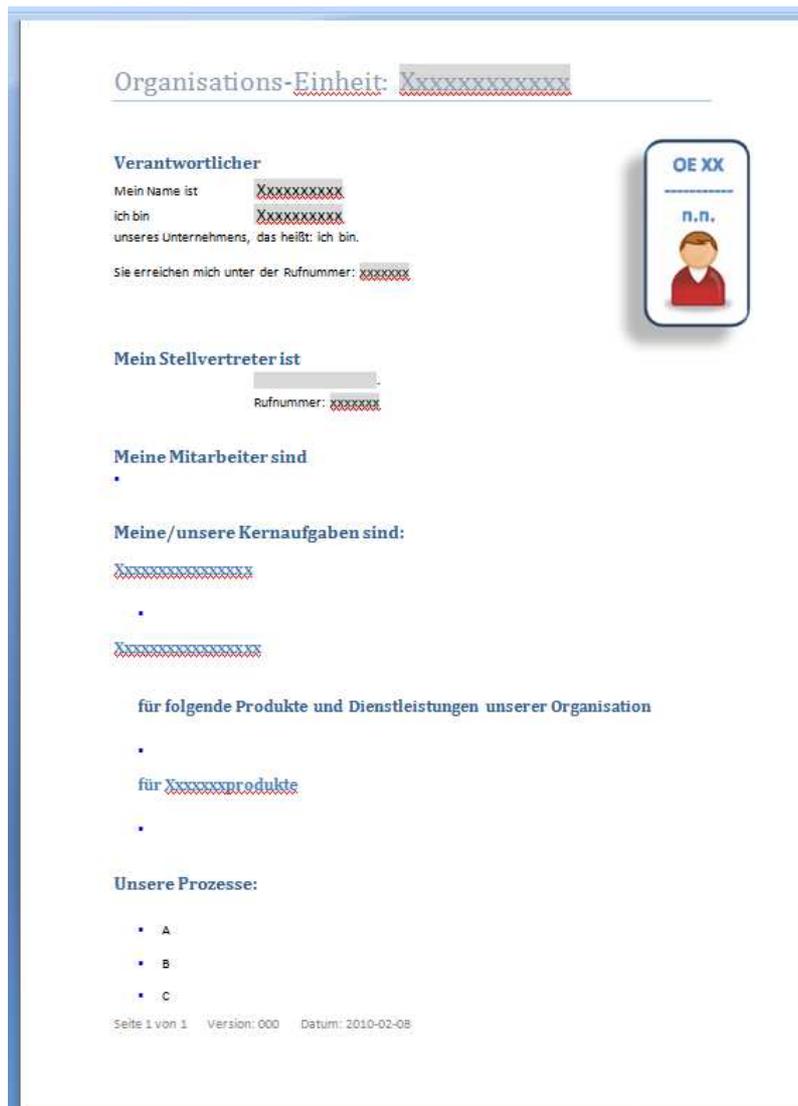
Abb. 4: Beispiel des Entwurfes einer einfachen Prozesslandschaft

Entscheidend für jeden Prozess sind die Eingangsgrößen, die Betriebs- und Steuergrößen und die Ausgangsgrößen, bzw. die Kennwerte für das Prozessergebnis, die in speziellen Prozesskennblättern zusätzlich dokumentiert werden können.

Ein frühes Angebot externer Beratung besteht also darin, die Erarbeitung einer solchen Prozesslandschaft anzuleiten und die dafür notwendigen zahlreichen Revisionsrunden und Interviews so zu koordinieren, dass sich eine für die Organisation selbst brauchbare stimmige Visualisierung ihres Zickes und der Leistungsarten ergibt, die sie zur Erreichung dieses Zweckes erbringt.

### 11.2.3. Position 3: Schärfung der Profile

Das auf der Visualisierung der Prozesslandschaft aufbauende Angebot besteht in der Erarbeitung von Profilen der Kooperationspartner, Abteilungen, Einzelpersonen, externen Agenturen, Lieferanten etc., aus denen deren Teilhabe an den verschiedenen Prozessen und vor allem deren Beitrag für die Prozessqualität und die Qualität der Prozessergebnisse hervorgeht<sup>40</sup>. Abb. 5 zeigt ein Muster eines solchen Profils.



The image shows a template for a 'Blanco-Profil einer Organisationseinheit' (Blanco profile of an organizational unit). The form is enclosed in a blue border and contains the following fields and sections:

- Organisations-Einheit:** A text field with a placeholder 'XXXXXXXXXXXX'.
- Verantwortlicher** (Responsible):
  - Mein Name ist: XXXXXXXX
  - ich bin: XXXXXXXX
  - unseres Unternehmens, das heißt: ich bin.
  - Sie erreichen mich unter der Rufnummer: XXXXXXXX
- Mein Stellvertreter ist** (My deputy is):
  - Rufnummer: XXXXXXXX
- Meine Mitarbeiter sind** (My employees are):
  - A bulleted list with one empty space.
- Meine/unsere Kernaufgaben sind:** (My/our core tasks are):
  - Two lines of placeholder text: XXXXXXXXXXXXXXXX
  - A bulleted list with two empty spaces.
- für folgende Produkte und Dienstleistungen unserer Organisation** (for the following products and services of our organization):
  - A bulleted list with one placeholder: für XXXXXXXXprodukte
  - A second empty bulleted space.
- Unsere Prozesse:** (Our processes):
  - A bulleted list with three items: A, B, and C.
- Footer:** Seite 1 von 1 | Version: 000 | Datum: 2010-02-08

On the right side of the form, there is a small graphic of a person in a red shirt and white vest, with a blue box above it containing the text 'OE XX' and 'n.n.' (not named).

Abb. 5: Blanco-Profil einer Organisationseinheit

<sup>40</sup> Eine besondere Stellung nehmen hier die Einzelpersonen ein, denen die Verantwortung für bestimmte Prozesse übertragen worden ist, die also die Hoheit über die Prozesslenkung besitzen und die die Aufgabe haben, die Kennwerte und Eingreifgrenzen zu überwachen. In Frankreich werden sie mit dem Titel „pilote de processus“ so treffend bezeichnet, dass dieser Titel auch schon in einigen deutschen Unternehmen als „Prozesspilot“ Eingang gefunden hat.

## Position 4: Förderung der Kooperationsbeziehungen

Die jeweiligen internen und externen Kooperationspartner aller Teams oder Personen und die Aufgaben, die diese übernommen haben, sollen in diesen Profilen für alle Mitglieder der Organisation sichtbar gemacht werden, ebenso wie umfangreichere Projekte und fachfremde Spezialaufgaben, die die Einheit übernommen hat. Idealerweise werden die Profile in das Intranet der Organisation gestellt und mit entsprechender Aufforderung und Motivation zum Surfen und – vor allem bei großen multilokalen Organisationen – mit der Ermutigung zum *Skypen* und *Chatten* zum Leben erweckt.<sup>41</sup>

### 11.2.4. Position 4: Förderung der Kooperationsbeziehungen

Mit den Leistungen aus den bisherigen Positionen des Angebots kann bereits ein wichtiger Teil der prinzipiellen Voraussetzungen gelungener Kooperation geschaffen und nachhaltig etabliert werden: Transparenz und gemeinsames Wissen und gemeinsame Bilder. Durch die Leistungen der Angebotsposition 4 soll nun die Erweiterung der persönlichen Kooperationsbeziehungen, um die Einsicht in die Ziele und Rahmenbedingungen – und möglichst auch in die Historie und Herkunft - der anderen Kooperationspartner, angeregt werden.

Dieser Punkt ist für die erfolgreiche strategische Kooperation ebenso von Bedeutung, wie für die darüber hinaus gehende empathische Kooperation<sup>42</sup>, bei der die unterschiedlichen Ziele und die Zwänge, denen die jeweiligen Kooperationspartner unterworfen sind, im kooperierenden System so kommuniziert und geteilt werden, dass eine Qualität des Vertrauens entstehen kann, die weit über das in den Zweckgemeinschaften strategisch kooperierender Organisationseinheiten mögliche Wir-Gefühl hinaus führt. Beispiele hierfür sind Kooperationen in Not-Situationen von Organisationen oder in zeitgleichen oder vergleichbaren Gründungsphasen, wo die Kooperationsrendite auch in einer Art ideellem Guthaben, in einer späteren Revanche z.B. durch die Weiterleitung von Aufträgen, oder in einer länger dauernden gegenseitigen Unterstützung und Absicherung bestehen kann. Ein Beispiel hierfür sind die zahlreichen losen

---

<sup>41</sup> Diese Maßnahmen bieten sich auch und besonders bei Firmenzusammenschlüssen an, wo zudem im Vorfeld oft stattliche Beträge für das Fusionsmanagement bereitgestellt werden, aus denen auch persönliche Treffen finanziert werden können, die zum direkten Know-how und Wissenstransfer genutzt werden können.

<sup>42</sup> Spieß (1998) S,10

## Position 5: Entflechtung

Netzwerke von jungen Beratungsunternehmen, die sich gemäß der jeweiligen Spezialisierung gegenseitig Kundenkontakte bzw. Aufträge zuleiten und sich kontinuierlich gegenseitig weiterqualifizieren, oft ohne dafür Kosten oder Provisionen in Rechnung zu stellen.

Aus den Grundvoraussetzungen für Kooperation:

- Unabhängigkeit
- Kommunikation
- Vertrauen
- Aussicht auf Kooperationsgewinn (-rendite)

wurden die weiteren Angebotspositionen entwickelt.

### **11.2.5. Position 5: Entflechtung**

Bei der Analyse der Profile, die als Angebotsposition 3 entwickelt wurden, bzw. schon in den Interviews, die hierzu geführt werden müssen, werden oft Bereiche und Prozessabschnitte sichtbar, die von mehreren Akteuren überlappend oder sogar im Wettbewerb betreut werden. Die Beseitigung solcher Überlappungen und generell die Identifikation und Entschärfung von Konfliktzonen an der gesamten „Prozess-Strecke“ soll in dieser fünften Angebotsposition ermöglicht und befördert werden.

*Ein Beispiel aus der Praxis ist die Situation in Krankenhäusern mit einer orthopädischen und einer unfallchirurgischen Abteilung, wo in der Notaufnahme bei Patienten mit Knochenläsionen ggf. orthopädisches und unfallchirurgisches Personal aktiv wird und im Rahmen der Erstversorgung bestens kooperiert, bei der Frage der Verlegung auf die Station der einen oder der anderen Abteilung jedoch heftige Konflikte auftreten können, die dann oft nicht im medizinisch-optimalen sondern im „bettenbelegungs-optimalen“ Sinne entschieden werden.<sup>43</sup>*

---

<sup>43</sup> Die Lösung dieser Problematik wird in Deutschland in den vergangenen Jahren politisch durch Zwangsfusionen von unfallchirurgischen und orthopädischen Abteilungen unter dem einen oder dem anderen Dach – in der Regel jedoch unter dem unfallchirurgischen – vorangetrieben.

## Position 6: Kommunikation

Ebenso kann in dieser Phase des Vorbereitungsprozesses sichtbar werden, dass bestimmte Organisationseinheiten sehr widersprüchliche ggf. sogar sich ausschließende Aufträge erhalten haben.

*Ein Beispiel hierfür ist die Zuordnung der Verantwortung für das Reklamationsmanagement zu der Abteilung Vertrieb oder Customer Service. Hierdurch wird in der Regel erreicht, dass Reklamationen, die den Vertrieb selbst und dessen Dienstleistungen betreffen unterbewertet und keiner systematischen oder systemischen Korrektur zugeführt werden.*

Das Vorhandensein derartiger Grauzonen kann den Erfolg jedes Audits massiv gefährden, vor allem dann, wenn der Selbstkorrekturprozess des Systems sie bisher nicht erkannt und aufgegriffen hat. Das Angebot besteht also in der Detektierung derartiger Konfliktzonen, die oft anhand ihrer „Produkte“, in Form dokumentierter Fehlleistungen oder wiederholter Klärungsversuche übergeordneter Stellen, lokalisiert werden können, und in der Erarbeitung von Entflechtungsszenarien im Konsens mit der Leitung und möglichst auch mit den betroffenen MitarbeiterInnen.

### **11.2.6. Position 6: Kommunikation**

Bestandteil jedes Budgets zur Vorbereitung von Organisationen auf Audits muss ein umfangreiches Paket von Mitteln zur Durchführung regelmäßiger Treffen und Kontakte von Kooperationspartnern sein. Hier müssen die tatsächlichen Kosten in Form von Arbeitszeitausfällen durch die Treffen und durch die Vor- und Nacharbeiten im Voraus klar beschrieben und die Bereitschaft zu deren Übernahme muss verbindlich zugesagt worden sein. Andernfalls ist das Risiko zu hoch, dass es bei Irritationen, die als Folge z.B. von scheinbaren Fehlentwicklungen oder störenden Solidarisierungen von MitarbeiterInnen und Organisationseinheiten auftreten können, zu einem impulsiven Abbruch des Projektes kommt, der nicht nur die Weiterentwicklung stoppt, sondern die Organisation durch die Schädigung des von den beteiligten Mitgliedern investierten Vertrauenspotenzials hinter die Ausgangsposition des Projektes zurück wirft.

### **Unterangebot: Redundante Kommunikation**

Nach Ansicht des Autors sollte die Effizienz der Treffen, d.h. der Kommunikation und Kooperation im Sinne des Projektfortschrittes während der ersten Treffen noch nicht zum Thema gemacht oder zur Diskussion gestellt werden, da als ausschlaggebend für die Motivation der TeilnehmerInnen und damit für den zukünftigen Projektfortschritt, die in der Anfangsphase von den TeilnehmerInnen gefühlte Sinnhaftigkeit und der von diesen selbst -, wenn auch oft kaum - wahrnehmbare Nutzen und stetige Fortschritt, angesehen wird. „Redundante“ Kommunikation ist darum unbedingt zuzulassen, d.h. Beschreibungen von Zusammenhängen und Abläufen, die den anderen Kooperationspartnern eigentlich „längst“ bekannt sein müssten, dürfen auch wiederholt vorgetragen werden, solange keine Beschwerden hierzu vorliegen. Das Ziel dieser Freigabe ist es, den in hoch differenzierten Organisationen oft zu beobachtenden Verlust an informellen Strukturen der Feinabstimmung, Vergewisserung und Optimierung zu kompensieren. Die beiläufige informelle Überprüfung des Gleichstandes von Informationen,

*... die z.B. bis vor kurzem durch scheinbar redundante Äußerungen während des zufälligen Treffens an der Kaffeemaschine (in der Art von: „Du kommst doch gleich zum...“) stattfand, solange bis jede Abteilung ihre eigene Kaffeemaschine erhalten hatte...*

kann so reaktiviert werden. Redundante Kommunikation besitzt nach Ansicht des Autors eine häufig unterschätzte Bedeutung für das reibungslose Funktionieren von Organisationen, die häufig erst zutage tritt, wenn die dadurch bewirkte kontinuierliche innere Abstimmung nicht mehr gewährleistet ist. Der Stellenwert dieses „Rauschens“ wird von den Leitungsgremien in der Regel erst bei räumlichen oder organisatorischen Umstrukturierungen erkannt, dann allerdings meist induziert durch das Auflaufen von Kosten massiver Fehlleistungen.

*Ein anschauliches Beispiel hierfür kommt aus dem Bereich landwirtschaftlicher Organisationen. In den 70er-Jahren wurden in landwirtschaftlichen Betrieben der (bis dahin recht ärmlichen) Schwäbischen Alb, im Rahmen eines Projektes von Studenten der Universität Stuttgart<sup>44</sup>, massive, bis dahin unbekannte*

---

<sup>44</sup> Informationen aus einem persönlichen Gespräch mit einem der Teilnehmer eines von der Fakultät Architektur der Universität Stuttgart Ende der 70er-Jahre durchgeführten Projektes zur Konzeption spezieller Fertighausmodelle für die Bedürfnisse landwirtschaftlicher Familienbetriebe.

## Position 7: Vertrauen

*Abstimmungsprobleme beobachtet. Im gleichen Zeitraum waren eben diese Betriebe, durch explodierende Grundstückswerte und wohl auch durch Fördermaßnahmen der EWG, zu plötzlichem Wohlstand gekommen und der Bau von neuen „Bauernhäusern“ hatte sich mancherorts zu einer Art dörflichem Wettbewerb entwickelt. Offensichtlich erst nach Bezug der neuen Häuser hatten sich die erwähnten unbekanntenen Abstimmungsprobleme eingestellt. Als Ursache konnte letztlich der Verlust der, durch die Weitläufigkeit der neuen Gebäude nicht mehr gewährleisteten, beiläufigen Abstimmung der Familien(betriebs)mitglieder ausgemacht werden. Die oft extreme räumliche Enge der alten Bauernhäuser, deren einziger größerer und damit zentraler Lebensraum die Wohnküche war, hatte dafür gesorgt, dass zwangsläufig, auch non-verbal, der Stand von Tätigkeiten und Vorhaben kontinuierlich „redundant“ kommuniziert worden war. Nun traten plötzlich Störungen im Betriebsablauf auf in der Art, dass z.B. der Sohn aufs Feld gefahren war, obwohl seine Mithilfe im Stall dringend gebraucht und erwartet wurde...*

### **11.2.7. Position 7: Vertrauen**

Vertrauen kann durch Unterstützungsleistungen von Außen nicht *angeboten*, d.h. heißt nicht *geliefert* oder *beschafft* werden. Es kann einzig ermöglicht und gefördert werden, indem Voraussetzungen und Gelegenheiten für seinen Aufbau geschaffen werden. Die Angebotsposition 7 besteht darum im Angebot eines kompakten Programmes von Aktionen zum Vertrauensaufbau. Gelegenheit zum Vertrauensaufbau soll gegeben werden in kurzen, prägnanten, regelmäßigen Treffen von aktiven und potenziellen KooperationspartnerInnen. Um diese Treffen aus der Menge der sonstigen Besprechungen, Meetings und Zirkel heraus zu heben und um eine Botschaft für einen Neuanfang auszusenden, die an die Teilnehmer und an die gesamte Organisation gerichtet sein sollte, ist es hilfreich, dafür einen treffenden Eigennamen zu prägen oder die gesamte Kampagne eventuell sogar durch ein sinniges Logo zu „vermarkten“<sup>45</sup>.

---

<sup>45</sup> Für die Vorbereitung von Audits („Zuhörungen“ von lat. *audire* = hören, zuhören) könnte z.B. der Name „hearing“ gewählt werden, der gerne an die lockeren und kreativen Zusammenkünfte der 60er-Jahre erinnern darf, falls die Gruppe damit einverstanden ist.

## Position 7: Vertrauen

Drei zentrale Voraussetzungen für Vertrauen sind die Qualitäten *Vorhersehbarkeit*, *Verlässlichkeit* & *Verschwiegenheit*. Für die Treffen im Rahmen der „Vertrauen-skampagne“ sind darum klare gegenseitige Garantien abzugeben, sowohl von den TeilnehmerInnen untereinander als auch besonders von den KooperationsmanagerInnen gegenüber den TeilnehmerInnen und dem gesamten Team. Sie können folgendermaßen lauten:

1. Pünktlicher Beginn
2. Vertretbare Dauer (max. 90 Minuten)
3. Pünktliches Ende
  
4. Kein Meeting ohne Agenda
5. Kein Meeting ohne Protokoll des letzten Meetings
  
6. Kein Ziel ohne ersten Schritt
7. Kein Job ohne Klärung der Kosten
8. Kein Projekt ohne Statusabgleich
  
9. Kein Wort nach draußen – kein Wort nach oben
10. Alle Ressourcen für alle - alle Gewinne für alle !

Einladungen zur Teilnahme sollten vorrangig an RepräsentantInnen der gleichen Hierarchie-Ebene der Organisation bzw. der kooperierenden Systeme gerichtet werden, unter Einbeziehung auch der peripheren und eventuell auch konkurrierender Bereiche.

Die Inhalte dieser speziellen Treffen sollen die Teams möglichst selbst erarbeiten, auf der Basis einer in der Anfangsphase mit Hilfe des externen Unterstützers gemeinsam erarbeiteten attraktiven Vision.

Dabei ist es die Aufgabe der UnterstützerInnen darauf zu achten, dass bei der Formulierung der Inhalte und Ziele solcher Treffen nicht qualitative Wunschvorstellungen fixiert werden, wie z.B. die *Verbesserung der Kooperation der Mitglieder*, sondern es sollten quantifizierbare Ziele gesetzt und proklamiert werden, wie z.B. die *Vergrößerung des Kooperationsgewinns aller*, oder anstelle der Formulierung *Verbesserung des Zusammenspiels von Vertrieb-Innen- und -*

## Schlussbetrachtung

*Außendienst* sollte die *Optimale gemeinsame Betreuung der Kunden* als Ziel gewählt werden.

Auf diese Weise können positive Orientierungen geprägt und positive Erfahrungen ermöglicht werden, die Vertrauen schaffen können, durch eine Solidarisierung im Hinblick auf gemeinsame Ziele, durch eine verlässliche gegenseitigen Wertschätzung der Mitglieder und ihrer unterschiedlichen Beiträge in einer von der umgebenden Organisation abgeschirmten überschaubaren Öffentlichkeit des Gruppeninnenraumes.

Sollten im Verlauf dieses Prozesses gravierende Störungen oder Blockaden offensichtlich werden, die die Entwicklung einer der drei Qualitäten *Vorhersehbarkeit, Verlässlichkeit & Verschwiegenheit* massiv behindern oder ausschließen, so ist der Einsatz gezielter systemischer Interventionsprogramme und maßgeschneiderter Teambildungsaktionen durch darauf spezialisierte externe Anbieter ratsam. Die Palette der möglichen Ansätze und Methoden und deren Wirkungsspektrum kann im Rahmen dieser Arbeit jedoch nicht dargestellt werden.

## Schlussbetrachtung

### Die Produktion von Kooperationsgewinn

„Der wahre Egoist kooperiert“. Dieser Satz<sup>46</sup>, so abgenutzt er bereits sein mag, macht frappierend deutlich, dass Kooperation vom Eigennutz durch Kooperation getragen ist, nicht von der altruistischen Freude an der Zielerreichung und der Gewinnmitnahme der übrigen Kooperationspartner. Darum muss externe Unterstützung Angebote machen, die den Kooperationsnutzen für jede der PartnerInnen finden oder herstellen lassen. Auch hierzu sind die als Angebotsposition 2 erstellten Profile äußerst hilfreich. Aus ihnen gehen die wechselseitigen Abhängigkeiten der Bereiche und Akteure für das Erreichen ihrer originären Ziele und die Erfüllung ihrer Aufgaben von den Leistungen und vor allem von der Qualität der Leistungen der anderen Bereiche und Akteure hervor und die gemeinsamen Verdienste für die Qualität der Ergebnisse der gemeinsam vorangetriebenen Prozesse. Oft bedarf es nur des Aufbaus einer Struktur und vor

---

<sup>46</sup> Wahrscheinlich abgeleitet aus den Erkenntnissen, die Richard Dawkins mit seinem Buch „Das egoistische Gen/The Selfish Gene“ 1976 veröffentlicht hat.

## Die Produktion von Kooperationsgewinn

allem auch einer Kultur, um die Renditen solcher Kooperationen gerecht zu verteilen und auszahlen zu können. Externe Unterstützung kann hier Angebote machen, nicht nur durch die Visualisierung und Würdigung von bislang unbeachteten oder unterschätzten Beiträgen. Kooperationsmanagement kann sehr viel mehr! Kooperationsrendite besteht nicht nur aus der Befriedigung über die Teilhabe an dem gemeinsamen Arbeitserfolg. Sie ist so vielfältig wie die Summe aller individuellen Dispositionen und Bedürfnislagen der KooperationspartnerInnen. Daraus ergibt sich eine der großen Chancen für das Kooperationsmanagement als Profession: es kann einen bedeutenden Teil der Wertschöpfung im Kooperationsprozess leisten: es kann selbst Kooperationsgewinn produzieren! Die Anregung der Kommunikation, die sich dann außerhalb der Treffen verselbständigt, die Inspiration durch die Teamtreffen, deren Ideen in den Arbeitsalltag hinüber schwappen, die Aufwertung durch die Exklusivität der Treffen mit der Vermittlung des Gefühls, an einer Art „Bewegung“, an einem Aufbau mitzuwirken, der Verbesserungen bringt und die eigene Qualifikationen erweitert..., das alles können die entscheidenden Elemente sein, die die KooperationspartnerInnen als positiven Effekt und damit als Nutzen ihres Engagements und ihrer Mühen verbuchen. Externe Unterstützung hat hier also nicht nur die geeigneten Medien und Bilder zu entwickeln, die die vorhandenen unterschiedlichen Renditen transportieren, sondern Kooperationsmanagement kann kreativ auch die unausgesprochenen Forderungen, Erwartungen und Wünsche der KooperationspartnerInnen auffangen und einer Erfüllung näher bringen.

Hier wird der übergeordnete Inhalt des Auftrages zur externen Unterstützung der Kooperation innerhalb und zwischen Organisationen sichtbar – unabhängig davon, ob sie zur Vorbereitung auf gemeinsame Prüfungssituationen wie externe Audits oder zur Verarbeitung von Umstrukturierungen oder Fusionen oder „einfach nur“ zum Bestehen am Markt angefordert wird: er besteht in der (Re-)Aktivierung der Ressourcen der Systeme der Organisation und ihrer Mitglieder und in der Erzeugung von Anschlussfähigkeit zwischen den unterschiedlichen Welten, durch die Schaffung von gemeinsamen Perspektiven und Bildern, von Synergien, von Orten, wo das systemische Wissen der Organisation wirksam werden und sich weiter entwickeln kann, durch die Schaffung von Räumen, wo Vertrauen neu entsteht und - nicht zuletzt - durch die „Belieferung“ der Organisation mit einem

## Die Produktion von Kooperationsgewinn

attraktiven *Buffet* von unterschiedlichen Kooperationsrenditen, an dem die KooperationspartnerInnen Appetit entwickeln, nach Geschmack auswählen und satt werden können und selbstverständlich auch Gäste mit bringen können.

Aachen, im März 2010

Michael Barfuß

## Literatur

### Literaturverzeichnis

- Anderson, H., & Goolishanian, H. (1990). *Menschliche Systeme als sprachliche Systeme*. In: *Familiendynamik*. 15(3), S. 212-243.
- Axelrod, R. (2005). *Die Evolution der Kooperation*. München.
- Bierhoff, H. W. (1998). *Sozialpsychologische Aspekte der Kooperation*. in: *Formen der Kooperation*. (E. Spieß, Hrsg.) Göttingen.
- Herwig-Lempp, J. (2004). "Stich-Wort Kontingenz" in *KONTEXT 35 (2004), Heft 4*, S. 396-397.
- Hosemann, W. G. (2005). *Einführung in die systemische Soziale Arbeit*. Freiburg i.Brsg.
- N.N. (1999). *DIN EN 9001:2000*. Berlin: Beuth Verlag.
- N.N. (1999). *Faltbrochüre: Die neue ISO 9000:2000*. Köln: TÜV Rheinland Verlag.
- Ruppert, F. (1999). *Kommunikation, Kooperation und Gesprächsführung in Arbeitsbeziehungen*, in: *Arbeits und Organisationspsychologie*,. (C. G. Hoyos, & D. Frey, Hrsg.) Weinheim.
- Schlippe, A. v., & Schweizer, J. (1999). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen.
- Schreyögg, G. (2003). *Organisation*. Wiesbaden.
- Schulz von Thun, F. (2005). *Miteinander reden: 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Hamburg.
- Senge, P. (2006). *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Freiburg.
- Simon, F. B. (2006). *Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus*. Heidelberg.
- Simon, F. B. (2004). *Gemeinsam sind wir blöd!? Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten*. Heidelberg.
- Spieß, E. (1998). *Formen der Kooperation*. Göttingen.
- von Glasersfeld, E. (1991). *Die erfundene Wirklichkeit. Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?. Beiträge zum Konstruktivismus*. (P. Watzlawick, Hrsg.) München, Zürich.
- Walter, S. (2007). *GABALs großer Methodenkoffer Grundlagen der Kommunikation*. Offenbach.

## Literatur

Willeke, H. (1993). *Systemtheorie*. Stuttgart.

Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung. Systemische Perspektiven für die Praxis*. Heidelberg.

Wunderer, R. (2007). *Führung und Zusammenarbeit*. Köln.

## **Erklärung**

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit eigengständig und ohne fremde Hilfe angefertigt habe. Alles fremde Gedankengut wurde als solches von mir kenntlich gemacht.

Ich bin einverstanden, dass die Arbeit in die Bibliothek der Katholischen Hochschule NRW eingestellt wird.

Aachen, den 31. März 2010

Michael Barfuß