

Andrea D. Bührmann  
Matthias Horwitz  
Sabine v. Schlippenbach  
Dorothea Stein-Bergman *Hrsg.*

# Management ohne Grenzen

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit  
erfolgreich gestalten

Andrea D. Bührmann  
Matthias Horwitz  
Sabine v. Schlippenbach  
Dorothea Stein-Bergman *Hrsg.*

# Management ohne Grenzen

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit  
erfolgreich gestalten



Springer Gabler

---

# Management ohne Grenzen

---

Andrea D. Bührmann · Matthias Horwitz ·  
Sabine v. Schlippenbach ·  
Dorothea Stein-Bergman  
Herausgeber

# Management ohne Grenzen

Grenzüberschreitende Zusammenarbeit  
erfolgreich gestalten

 Springer Gabler

*Herausgeber*

Andrea D. Bührmann  
Göttingen, Deutschland

Sabine v. Schlippenbach  
Berlin, Deutschland

Matthias Horwitz  
Berlin, Deutschland

Dorothea Stein-Bergman  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-01261-8  
DOI 10.1007/978-3-658-01262-5

ISBN 978-3-658-01262-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Lektorat:* Juliane Wagner

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
[www.springer-gabler.de](http://www.springer-gabler.de)

---

## Vorwort

Wer sich auf grenzüberschreitende Zusammenarbeit einlässt, der sollte tunlichst vermeiden, dass es ihm wie dem Skorpion in der Fabel ergeht:

Ein Skorpion und ein Frosch trafen sich am Rand eines Flusses, und der Skorpion fragte den Frosch, ob er ihn wohl hinübertragen würde, da Frösche doch schwimmen könnten, Skorpione aber nicht. „Nein“, sagte darauf der Frosch, „du wirst mich stechen, bevor wir den Fluss überquert haben.“ „Aber das macht doch keinen Sinn“, argumentierte der Skorpion, „wenn ich Dich steche, bist du tot und ich ertrinke.“ Das leuchtete dem Frosch ein und so nahm er den Skorpion auf seinen Rücken und sprang ins Wasser. Etwa in der Mitte des Flusses stach der Skorpion zu. Mit letzter Kraft fragte ihn der Frosch, warum er das denn nun doch getan hätte. „Ich bin eben ein Skorpion“, sagte der Skorpion und ertrank (COMO Consult 2010, S. 11)<sup>1</sup>.

Der Skorpion macht offensichtlich etwas falsch. Bei seiner Kooperation verleugnet er „seine Natur“ und überschätzt seine Fähigkeit zur Zusammenarbeit. Zwar überlegt er sich ein gutes Argument, mit dessen Hilfe er den Frosch überzeugt. Aber letztlich macht ihn das nicht erfolgreich – im Gegenteil, er scheitert kläglich. Was lernen wir daraus? Es gibt auch andere, „der Natur“ des Skorpions gemäße Möglichkeiten der Zusammenarbeit, die ihn sein Ziel erreichen lassen. Dies war für uns der zentrale Anlass für diesen Band: Reflexionen anzuregen und Methoden anzubieten, wie Probleme grenzüberschreitender Zusammenarbeit angemessen gelöst werden können.

Die Idee zu diesem Sammelband ist während der Arbeit an einem Workshop zum Thema „Transdisziplinäre Zusammenarbeit“ entstanden, den der Berufsverband Deutscher Soziologinnen und Soziologen e. V. (BDS) dankenswerter Weise finanziell unterstützt hat.

Der Band hätte zudem nicht ohne die Unterstützung vieler Kolleginnen und Kollegen geschrieben werden können, die uns in verschiedenen Arbeits- und Forschungszusammenhängen voran gebracht haben. Vor allen Dingen aber möchten wir uns bei den Autorinnen und Autoren der hier vorgelegten Beiträge bedanken. Sie haben sich immer wieder engagiert auf unsere Nachfragen eingelassen. Und wir möchten uns bei all' jenen bedan-

---

<sup>1</sup> COMO Consult. 2010 Reader zum Thema Organisationsdiagnose. <http://www.como-consult.skandia1.de/data/archive/files/3%20D%20Unternehmen%20OE%20Ausbildung/Modul-3-Organisationsdiagnose-Reader-.pdf>. Zugegriffen: 27. November 2012.

ken, die durch ihre hilfreichen inhaltlichen Kommentierungen sowie durch ihre praktische Unterstützung zum Zustandekommen dieses Bandes beigetragen haben. Lorenz Fuchs und Lea Marquardt haben bei der Zusammenstellung der Literaturverzeichnisse und bei den Formatierungsarbeiten mitgearbeitet. Sabine Hillebrecht hat verlässlich und sorgfältig wesentliche Korrekturarbeiten am Manuskript geleistet. Schließlich danken wir Juliane Wagner, unserer Ansprechpartnerin vom Verlag Springer Gabler für ihr Vertrauen und die gute Zusammenarbeit, deren Produkt Sie nun in Händen halten. Ihnen allen vielen Dank für Ihre Hilfe!

Hingewiesen sei noch darauf, dass auch die Herausgabe dieses Bandes das Ergebnis einer heterogenen Kooperation darstellt: Vier Soziolog/innen aus unterschiedlichen beruflichen Kontexten haben vor dem Hintergrund vielfältiger Erfahrungen und diverser Vorstellungen dabei zusammengewirkt, sich grenzüberschreitend mit Managementproblemen, Beiträgen, Autor/innen, Verlagen etc. auseinander zu setzen, möglichst ohne dabei das große gemeinsame Ziel, die Veröffentlichung dieses Bandes, aus den Augen zu verlieren. Reflexionen des gemeinsamen Prozesses haben denn auch einen wichtigen Beitrag zur Entstehung des Sammelbandes geleistet.

Und nicht zu vergessen sind selbstverständlich alle Unstimmigkeiten im Sammelband von uns, den Herausgeber/innen, zu verantworten.

Berlin, im November 2012

Andrea D. Bührmann, Matthias Horwitz,  
Sabine v. Schlippenbach und Dorothea Stein-Bergman

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Zum Management grenzüberschreitender Zusammenarbeit</b> .....	<b>1</b>
	Andrea D. Bührmann und Matthias Horwitz	
<b>Teil I Reflexion grenzüberschreitender Zusammenarbeit</b>		
<b>2</b>	<b>An Grenzen arbeiten: Soziologische Beobachtungen zum Management disziplinierten Problemlösens am Beispiel des Konzepts „Transdisziplinarität“</b> .....	<b>23</b>
	Katrin Späte	
<b>Teil II Kulturen grenzüberschreitender Zusammenarbeit</b>		
<b>3</b>	<b>Die Geschichte vom Stuhl und den Milliarden</b> .....	<b>43</b>
	Andrea Kronenthaler	
<b>4</b>	<b>Vielfalt zwischen Bewahren und Verändern – Typologien als Diagnose- und Designinstrument in Veränderungsprozessen</b> .....	<b>57</b>
	Ekkehard Nau	
<b>5</b>	<b>Vertrauen und Stereotype in internationalen Beratungsprojekten</b> .....	<b>71</b>
	Doris Beer und Hans-Werner Franz	
<b>6</b>	<b>Zum Umgang mit Ängsten und Widerständen in einer Verwaltungsreform</b> .	<b>91</b>
	Heiko M. Kosow	
<b>Teil III Strukturen/ Prozesse grenzüberschreitender Zusammenarbeit</b>		
<b>7</b>	<b>Laterale Verfahren für das Organisationsleiten</b> .....	<b>111</b>
	Guido Tolksdorf	



---

<b>8</b>	<b>Diskursives Führen – Führen trotz Weisungsbefugnis</b> .....	127
	Bennet van Well und Kai Matthiesen	
<b>9</b>	<b>Führung in Projekten – Nichts ist praktischer als gute Theorien</b> .....	141
	Thomas Kopsch	
<b>10</b>	<b>Grenzüberschreitende Zusammenarbeit– Soziologische Expertise als Grundlage für Erfolg?</b> .....	153
	Andrea D. Bührmann, Matthias Horwitz und Sabine v. Schlippenbach	
	<b>Überblick über die benutzten Ansätze und Methoden</b> .....	185
	<b>Verzeichnis der Herausgeber/innen und Autor/innen</b> .....	195

---

# Zum Management grenzüberschreitender Zusammenarbeit

1

Andrea D. Bührmann und Matthias Horwitz

## Inhaltsverzeichnis

1.1	Grenzüberschreitung als Managementproblem	1
1.2	Nutzen des Bandes für unsere Leser und Leserinnen	2
1.3	Formen von Grenzüberschreitung	3
1.4	Management und horizontale Abstimmungen	5
1.5	Management als Prozesssteuerung/Steuerungsprozess	6
1.6	Drei Dimensionen von Steuerung	8
1.7	Methodenkoffer	10
1.8	Steuerung von Kulturen grenzüberschreitender Zusammenarbeit	12
1.9	Steuerung von Strukturen/Prozessen grenzüberschreitender Zusammenarbeit	15
1.10	Erkenntnisgewinne	18
	Literatur	20

Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis größer als in der Theorie (Postkarte von Dieter Becher)

---

## 1.1 Grenzüberschreitung als Managementproblem

Das Phänomen, um das es uns geht, ist alt. Schon in der Bibel, in der Genesis (vgl. 1. Mose 11, 1 ff.) findet sich ein berühmter Bericht über eine Zusammenarbeit, die zentrale Merkmale unseres Gegenstandes aufweist.

Es handelt sich um ein Vorhaben (Bau einer Stadt und eines Turms mit Spitze bis an den Himmel), dessen Realisierung „alle Welt“ sowie „einerlei Zunge und Sprache“ erfordert

---

Andrea D. Bührmann, Matthias Horwitz ✉  
e-mail: andrea.buehrmann@uni-goettingen.de, horwitz@web.de

und dazu dient, den Erbauern „einen Namen (zu) machen“, eine gemeinsame Identität zu stiften, die ansonsten in alle Länder zerstreut würden.

Das ambitionierte Vorhaben scheitert. Zwar beginnt man mit dem Bau, aber dann verwirrt sich die anfangs einheitliche Sprache, so dass keiner mehr die der Anderen versteht und die Fertigstellung von Stadt und Turm aufgegeben werden muss. Als Ergebnis tritt die befürchtete Folge „zerstreut von dort in alle Länder“ ein.

Diese unter dem Titel „Turmbau zu Babel“ auf uns gekommene Geschichte verweist in unserer Lesart auf die Schwierigkeit, „alle Welt“ aktiv sowie „einerlei Zunge und Sprache“ innerhalb eines anspruchsvollen Vorhabens aufrecht zu erhalten und so zu verhindern, dass die Beteiligten zerstreut werden, sich anderen, realistischeren Projekten zuwenden.

Eine Perspektive, die sich so auch in der Managementliteratur findet. Staehle etwa hat schon früh darauf hingewiesen, dass mit wachsenden Anforderungen an Organisationsprozesse deren Kurzschließen immer schwieriger und aufwendiger, aber zugleich auch immer notwendiger wird. Denn Differenzierung von Aufgaben und Bildung von Abteilungen unterbreche Arbeitsflüsse und schaffe so Grenzen in den Arbeitszusammenhängen, die überwunden werden müssten, die zu integrieren seien. Vor diesem Hintergrund sei dann eine Abstimmung der arbeitsteiligen Verläufe gefragt, sowie deren Ausrichtung auf die Ziele der Organisation. Benannt wird dies als Managementaufgabe, was entsprechende Abstimmungsmechanismen erforderlich mache (vgl. Staehle 1985, S. 432).

---

## 1.2 Nutzen des Bandes für unsere Leser und Leserinnen

Vor dem Hintergrund einer solchen Diagnose stellen sich uns folgende Fragen: Wie kann für grenzüberschreitende Vorhaben eine effektive Organisation und Steuerung – also ein erfolgreiches Managen – von Zusammenarbeit aussehen? Und welche sozialwissenschaftlichen Instrumente und Methoden stehen dafür zur Verfügung, so dass ein Misserfolg – wie oben beschrieben – möglichst vermieden werden kann?

Und warum ein ganzes Buch zu diesem Gegenstandsbereich? Anlass für unsere intensive Beschäftigung mit dem Thema „grenzüberschreitende Zusammenarbeit“ ist einerseits unsere Beobachtung, dass nicht nur wir Soziologinnen und Soziologen uns in unserem Berufsalltag zunehmend mit solchen Formen der Zusammenarbeit konfrontiert sehen und auseinander setzen müssen. Unsere berufliche Praxis verlagert sich nach unserem Eindruck von einer Zusammenarbeit von Personen/Organisationen mit homogenen hin zu einer von Personen/Organisationen mit heterogenen Hintergründen.

Andererseits mangelt es unserer Wahrnehmung nach sowohl in der Managementliteratur als auch in der Literatur zu grenzüberschreitenden Kooperationsformen an einer Herangehensweise, die auf ein erfolgreiches Management grenzüberschreitender Zusammenarbeit fokussiert. Dieses auch von anderen konstatierte Defizit (vgl. etwa Gläser et al. 2004) möchten wir mit diesem Band angehen.

Dazu haben wir ein breites Spektrum von Anwendungssituationen zusammen getragen, das es ermöglichen soll, einen gehaltvollen Konzept- und Methodenkoffer entstehen

zu lassen, der vielfältige Mittel für ein effektives Management von grenzüberschreitender Zusammenarbeit in sich versammelt.

Die Lektüre des Bandes wird zwar vermutlich nicht davor bewahren, anspruchsvolle Projekte – wie den eingangs zitierten Turmbau zu Babel – in den Sand zu setzen. Aber er wird dazu beitragen können, Erfolg wahrscheinlicher werden zu lassen und Misserfolg unwahrscheinlicher!

---

### 1.3 Formen von Grenzüberschreitung

Nach diesen ersten Bemerkungen zu unserem Gegenstand sind wir bei einer kurzen Anmerkung zur von uns verwendeten Begrifflichkeit angekommen, aus der sich auch unser Titel ableitet. Innerhalb von Wissenschaft werden unterschieden (vgl. Brand et al. 2004):

- „Multidisziplinarität“ als bloße Gegenüberstellung disziplinärer Perspektiven unter einem Thema,
- „Interdisziplinarität“ als eine problemorientierte Kooperation von Vertretern mindestens zweier wissenschaftlicher Disziplinen und
- „Transdisziplinarität“ als Kooperationsform, die verschiedene disziplinäre Perspektiven miteinander kombiniert, um Probleme von wissenschaftlichem und/oder gesellschaftlichem Interesse zu erforschen/zu lösen.

Für uns sind allerdings nur die beiden letzteren Definitionen interessant, weil sie „Zusammenarbeit“ über Grenzen hinweg zum Gegenstand haben. Der erste Begriff verweist auf eine innerwissenschaftliche Form des Zusammenspiels von wissenschaftlichen Disziplinen, mit dem Ziel, über die von ihnen inhaltlich gesetzten Grenzen hinaus zu gelangen. Auf diese Weise sollen nicht zuletzt neue Zugänge zum Forschungsgegenstand organisiert werden. Der zweite Begriff beinhaltet den Einbezug nichtwissenschaftlicher Sichtweisen und Problemstellungen, erweitert also den Pool fachlicher Kooperationen um wissenschaftsexterne Teilnehmende. Mittels des in diesem Kontext erworbenen Wissens wird eine am Gemeinwohl orientierte praktische Lösung von Problemen angestrebt (vgl. Biber-Klemm et al. 2008). Damit ist aber nur ein Teil des uns interessierenden Phänomens angesprochen.

Ein neuerer Ansatz innerhalb der Wissenschafts- und Technikforschung geht einen Schritt weiter. Im Mittelpunkt steht dabei der Begriff „heterogene Kooperation“ (vgl. Gläser et al. 2004). Als heterogen wird eine Kooperation bezeichnet, an der Akteur/innen aus verschiedenen Kontexten beteiligt sind. Die Kooperierenden stammen aus verschiedenen Fachgebieten und arbeiten an unterschiedlichen Orten oder in verschiedenen Organisationen. Ihre Ziele und Interessen unterscheiden sich ebenso wie die Blickwinkel auf den Gegenstand der Kooperation und das Wissen, das sie in Kooperationen einbringen. Das Konzept lässt mit anderen Worten offen, welche Differenzen zwischen den Kooperations-

partner/innen bestehen und wie diese Differenzen ausgestaltet werden<sup>1</sup> und geht damit einen wichtigen Schritt über die Kooperationsform „Transdisziplinarität“ hinaus, insofern das Merkmal einer Unterscheidung zwischen wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen Organisationen eingeplant wird.

Folgerichtig werden für die weitere Charakterisierung von heterogener Kooperation zwei andere Merkmale herangezogen. In einer Wissensdimension gilt es, getrennt erarbeitete Beiträge zu einem gemeinsamen Gut zusammen zu fügen und in einer Strukturdimension gilt es, heterogen zusammengesetzte Teams zum kollektiven Erfolg zu führen. Der letztere Gesichtspunkt lenkt den Blick zwar auch auf das uns interessierende Problem, dass die Kooperationsform besondere Anforderungen an das Management stellt. Die Bedeutung von Management wird dann aber mit dem Hinweis wieder abgewertet, es sei kein Königsweg des Managements heterogener Kooperation zu finden, wohl deshalb, weil das Management selbst nur einer der Faktoren sei, die den Erfolg heterogener Kooperationen beeinflussen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass wir es mit einer Kooperationsform zu tun haben, bei der einerseits aufgrund ihrer Heterogenität Kommunikationsprobleme, kulturelle Konflikte, Zielkonflikte etc. als unausweichlich erscheinen. Nichts desto trotz kreisen die Bemühungen des Ansatzes vor allem um Beschreibung, Interpretation und Analyse von heterogenen Kooperationsformen, so dass sich diese Variante auf unserem Weg hin zu Ansätzen, Theorien, Instrumenten und Methoden, mittels derer sich das Management heterogener Kooperationen aktiv unterstützen lässt, nur als ein Durchgangsstadium erweist.

Gleichwohl ergibt sich aus dieser zweiten Annäherung unser Ausgangspunkt: Es geht uns um das Management einer Zusammenarbeit, die grenzüberschreitend erfolgt. Die Beteiligten kommen entweder aus innerwissenschaftlichen Wissenschaftszweigen oder aus außerwissenschaftlichen Fachgebieten. Das Merkmal „grenzüberschreitend“ kann sich auf nationale, kulturelle, personale/ethnische, Fach-, Disziplinen-, Abteilungs- oder auch Organisationsgrenzen beziehen. Im Zentrum stehen Problemlösungen über Grenzen hinweg, an denen Angehörige unterschiedlicher Spezialgebiete, Wissenschaftszweige und Herkünfte mit verschiedenen organisationalen An- und Einbindungen arbeiten, um mit-, neben- und gegeneinander ihre konkreten, zielgerichteten Vorhaben mehr oder weniger erfolgreich organisiert voranzutreiben. Auf welche Weise diese vielfältigen Grenzüberschreitungen durch Management zu Grenzübergängen werden können, wird uns weiter unten noch genauer beschäftigen.

---

<sup>1</sup> Und setzen sich damit in Gegensatz zum Konzept „Mode 2“ von Gibbons et al. (1994), das auf eine ganz bestimmte Konstellation abhebt, die diese neue von einer alten Form der Wissensproduktion unterscheiden soll.

## 1.4 Management und horizontale Abstimmungen

Wie wir gesehen haben, besteht ein zentrales Merkmal unseres Gegenstandes in Kooperationen über Grenzen – auch und gerade von Organisationen – hinweg. Worin besteht aber das gemeinsame Interesse, aus dem heraus sich diesem nicht immer einfachen und hochgradig riskanten Vorgang gestellt wird? Auffällig ist zunächst, dass „Kooperationen“ für die beteiligten Organisationen in der Regel einen hohen Stellenwert haben und entsprechend gepflegt werden. Aber welcher „Zwang“ kommt in Betracht, wenn es um Bereitschaft zur Zusammenarbeit geht? Unsere These lautet, dass die Vielzahl der an der Bewältigung der gestellten Aufgabe beteiligten Disziplinen/Organisationen einen wichtigen Grund dafür darstellt, dass die Beteiligten zu kooperativem Verhalten gezwungen sind. Anders ließe sich das gemeinsame Problem nicht lösen, das gemeinsame Ziel nicht erreichen.

Mit anderen Worten sind unterschiedliche Beteiligte im Rahmen solcher Zusammenarbeit für Teilaufgaben konkurrenzlos zuständig. Um Vorhaben realisieren zu können, müssen ihre Teilaufgaben und -ergebnisse fortlaufend mit anderen Teilaufgaben und -ergebnissen verknüpft, kombiniert und koordiniert sprich gemanagt werden. Um also Vorhaben erfolgreich zu Ende bringen zu können, spielen „Koordination“ und „Kooperation“ eine zentrale Rolle. Erst im Zusammenspiel mit anderen Organisationen etc. erweist sich, ob sich die individuellen über kollektive Ziele erreichen lassen.

Einen weiteren wichtigen Aspekt in diesem Zusammenhang sehen wir in der zumeist durchgängigen Gleichrangigkeit der Beteiligten. Wir haben es mit anderen Worten mit einer Kooperationsform zu tun, die auf Hierarchie als Integrationsmechanismus weitestgehend verzichtet. Zwar finden sich immer wieder hierarchische Strukturen in Vorhaben, dabei handelt es sich jedoch in der Regel nicht um ein durchgängiges Muster.

Im Folgenden schließen wir deshalb an die in der Managementlehre vertretene These an, dass es „horizontale Abstimmungen“ zwischen Organisationen etc. mit partiell gleichen Zielen sind, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Laufen halten. Vor diesem Hintergrund fragen wir nach Bedingungen, Strategien und Methoden des Managements solcher „horizontaler Abstimmungen“ (im Unterschied zu hierarchischen, programmatischen oder planenden Abstimmungen) (vgl. Schreyögg und Steinmann 1993, S. 405 ff.; Staehle 1985, S. 459 ff.).

Um die gestellte Frage nach Bedingungen, Strategien und Methoden des Managements „horizontaler Abstimmungen“ angemessen beantworten zu können, ist zunächst zu klären, woraus solche Abstimmungen bestehen bzw. sich zusammensetzen. Unsere zentrale These lautet, dass wir es bei unserem Gegenstand „horizontale Abstimmungen/grenzüberschreitende Zusammenarbeit“ mit einzelnen Aktivitäten zu tun haben, die sich zu Abfolgen zusammenfügen und im Zuge ihrer Verkettung zu Prozessen werden. Um diesen Vorgang genauer auf Einflussmöglichkeiten hin zu analysieren, stellen wir Prozesse und deren Strukturen ins Zentrum unserer Aufmerksamkeit. Management beziehen wir entsprechend auf die Steuerung von Prozessen und deren Rahmenbedingungen, zu denen auch kulturelle Phänomene gehören.

## 1.5 Management als Prozesssteuerung/Steuerungsprozess

Im Anschluss an Sydow und Windeler (2000, S. 2) fassen wir Steuerung als Versuch auf, Unterschiede zwischen gewünschten und Ist-Zuständen einer Organisation zu verringern. In diesem Sinne lässt sich Management als Beeinflussung von Prozessen und deren strukturellen Rahmen begreifen, die zur Herstellung eines bestimmten Zustandes (in) einer Organisation führen soll.<sup>2</sup>

Grundlegend für unser Steuerungskonzept von Managementaktivitäten in grenzüberschreitenden Kooperationen ist die Annahme, dass sich Prozesse – wie wir noch sehen werden – zwischen Chancen/Möglichkeiten auf der einen Seite und Hemmnissen auf der anderen hin und her bewegen. Dies nimmt die mittlerweile in der Managementlehre um sich greifende Skepsis gegenüber der Vorstellung einer vollständig plan- und steuerbaren Organisation auf, ohne in den komplementären Fehler zu verfallen, Organisationen für gänzlich unplan- und unsteuerbar zu halten. Vielmehr läuft die hier vorgeschlagene Variante auf ein Steuerungsmodell hinaus, das Misserfolge, Fehlschläge, Fehler, Katastrophen etc. als Reflexionswerte benutzt, um weitere Steuerungsversuche aus der Traufe zu heben. Dies jedoch ohne die Gewähr, die jeweils mit ihnen verbundenen Ziele auch zu erreichen.

Für die Beschreibung unseres Steuerungskonzeptes fokussieren wir also zunächst auf Prozesse und Teilprozesse, die in und zwischen Organisationen im Kontext grenzüberschreitender Zusammenarbeit entstehen und mit Hilfe der Kategorie „Ereignisketten“ analysiert werden können.<sup>3</sup> Von Prozessen sprechen wir dann, wenn sich Ereignisse in einer Ereignisabfolge in Form von Rück- oder Vorgriffen auf vorausgegangene oder nachfolgende Schritte beziehen. Es lassen sich idealtypisch zwei Varianten unterscheiden:

- Als **zielorientierte** Prozesse (der Zusammenarbeit) bezeichnen wir Reihen von Aktivitäten, in denen Tätigkeiten so gewählt werden, dass sie vorgreifend auf ein Ziel hinarbeiten, ohne sich dabei rückblickend an erzielten Resultaten zu orientieren. Sie schließen ein Ereignis an ein anderes an und orientieren sich dabei vorgreifend an erwarteten Ergebnissen.
- Als **ergebnisoffene** Prozesse (der Zusammenarbeit) bezeichnen wir Reihen von Aktivitäten, in denen Einzelereignisse so gewählt werden, dass sie rückbezüglich aufeinander aufbauen, ohne vorgreifend auf ein Ziel hinzuarbeiten. Sie schließen eine Handlung an eine andere an und orientieren sich dabei rückblickend an erzielten Resultaten.

Unsere These lautet, dass sich in der Praxis zielorientierte Prozesse (der Zusammenarbeit), also Prozesse, die auf ein (kollektives) Ziel hin organisiert werden, aus zielorientierten, aber auch aus ergebnisoffenen Teilen zusammensetzen. Sequenzen mit Ziel (zielorientiert) werden von solchen ohne Ziel (ergebnisoffen) abgelöst und umgekehrt. Je höher

<sup>2</sup> Oder eben – wie im Beitrag von Katrin Späte – als „Problemlösen“.

<sup>3</sup> Der Vorteil eines solchen Vorgehens besteht darin, auch das Managen selber als Prozess oder Teilprozess begreifen und analysieren zu können. Die Vor- und Rückgriffe lassen sich als prozessbegleitende Reflexionen auffassen.