

## **Vortrag**

Gehalten im Rahmen der Veranstaltung „Innovation durch Kooperation“ am 24.9.2009 im Festsaal des Bundesamtsgebäudes Wien, veranstaltet von der Abteilung Organisationsentwicklung und Gruppendynamik der IFF, Universität Klagenfurt

### **Innovation durch Kooperation**

Ralph Grossmann

Die Abteilung Organisationsentwicklung und Gruppendynamik wurde 1984 in Linz unter dem Titel „Gesellschaftliches Lernen: Arbeit – Gesundheit – Umwelt“ gegründet. Das iff-oe-Team hat in den 25 Jahren seiner Tätigkeit durch interne Neugründungen und Namensänderungen einige klare inhaltliche Linien und wissenschaftliche Leistungen durchgehalten. Die Abteilung der iff-Fakultät der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt hat sich in Forschung, Lehre, Weiterbildung und Beratung mit einer ganzen Reihe von Bereichen der öffentlichen Leistungen beschäftigt: Gesundheit, Bildung, Soziales, Sicherheit, Justiz, Interessenvertretungen. Das Thema der Kooperation zwischen Professionen und Organisationen zieht sich als roter Faden durch die Arbeit; am Anfang nicht als Spezialthema der gesellschaftlichen Entwicklung und der Organisationsentwicklung explizit bearbeitet, in den letzten Jahren als strategisch gewählter Forschungs- und Beratungsschwerpunkt. Einige Beispiele dazu aus der 25-jährigen Geschichte: Die Kooperation von Arbeitsmedizinerinnen, Sicherheitstechnikern, Arbeitsinspektoren, Betriebsräten, betrieblichen Führungskräften im Arbeitnehmerschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung; die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Einrichtungen, wie Krankenkassen, Bildungseinrichtungen, Gemeinden, Arztpraxen in der regionalen Gesundheitsförderung; die Kooperation zwischen Politik, Gemeindeverwaltung, Gesundheitssystem, Bildung, sozialen Einrichtungen, in der Gesunde Städte-Bewegung der WHO; in der Zusammenarbeit verschiedener Berufsgruppen und selbständiger Organisationseinheiten in der Spitalentwicklung; in der Zusammenarbeit von Lehrern, Eltern, Schülern und Schulverwaltung in der Schulentwicklung; in der Zusammenarbeit von wissenschaftlichen Disziplinen und Instituten, im Rahmen der Organisationsentwicklung von Universitäten; in Benchmarking-Prozessen zwischen Organisationen in der Qualitätsentwicklung; in der Kooperation zwischen Universitäten und Fachhochschulen; in der Entwicklung von neuen Medien oder zuletzt in der Kooperation von mehr als 30 Organisationen in der Optimierung des Nahtstellenmanagements zwischen Gesundheits- und Sozialeinrichtungen.

Netzwerke und Kooperationen sind Organisationsformen, um Leistungsfähigkeit, Problemlösungskapazität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Unternehmen gehen strategische Allianzen ein, um Produktentwicklung und Marktalternativen zu realisieren. Sie tun dies nicht selten mit Konkurrenten, mit Unternehmen mit komplementären Ressourcen entlang der Wertschöpfungskette, mit Zulieferern und Zwischenhändlern sowie Entwicklungsagenturen.

Internationale Spitzenforschung ist schon seit längerem nur in übergreifenden Teams, meist aus verschiedenen Einrichtungen und Ländern möglich. Die EU verlangt für Forschungsförderung daher konsequenter Weise Netzwerkentwicklung und Partnerschaften; oft wird dabei unterschätzt, wie aufwendig und anspruchsvoll so ein kooperatives Vorgehen ist.

Cluster sind wahrscheinlich die älteste Form der Vernetzung. Ihre Synergien nutzend, haben es ganze Regionen und Branchen zu wirtschaftlicher Blüte gebracht. Regierungen fördern solche regionalen und branchenspezifischen Cluster als Netzwerke und zur Steigerung der Optionen für konkrete Kooperationen zwischen Betrieben. In der regionalen wirtschaftlichen Innovationsentwicklung kommt der Vernetzung zwischen Unternehmen, Bildungseinrichtungen, spezifischen Dienstleistern, Förderagenturen und staatlicher Verwaltung eine immer größere Bedeutung zu.

Die EU investiert in den Jahren 2007 – 2013 mehr als 50 Milliarden Euro in Entwicklungsräume entlang der Grenzen der Mitgliedstaaten und in transnationalen Regionen, konzipiert als Kooperationsprojekte von verschiedenen Einrichtungen der beteiligten Länder.

Generell ist das Thema Kooperation für die Realisierung öffentlicher Leistungen besonders interessant. Kaum eine gesellschaftliche Problemstellung ist durch eine Organisation alleine sinnvoll zu bearbeiten. Um diese Kooperationsthematik genauer bestimmen zu können lohnt sich der Blick in die Entwicklung der öffentlichen Leistungen in den letzten zwei Jahrzehnten.

Die letzten Jahrzehnte waren geprägt von der politischen Auseinandersetzung um die Deregulierung und Liberalisierung staatlich finanzierter und gesteuerter öffentlicher Leistungen. Diese Auseinandersetzung vor dem Hintergrund verschiedener Staatsmodelle und Verfassungstraditionen hat ganz unterschiedliche Organisationsmodelle zwischen Staat, Privat und Zivilgesellschaft hervorgebracht. In den Ländern mit sozialstaatlicher Tradition ist ein Wohlfahrtsmix entstanden, auch organisatorisch betrachtet. Öffentliche Leistungen werden von einer Vielzahl von sehr unterschiedlichen Organisationen erbracht, der staatlichen Verwaltung selbst, von ausgegliederten Dienstleistungsorganisationen mit unterschiedlichen Rechts- und Unternehmensformen, profitorientierten Unternehmen im Auftrag des Staates, von zivilgesellschaftlichen Organisationen mit staatlicher Finanzierung und staatlichen Aufträgen. Der Sozialstaat wird zum Gewährleistungsstaat, der die Dienstleistungen nicht selbst erbringt sondern sicherstellt.

Zwei Tendenzen stechen dabei ins Auge, insbesondere auch in der österreichischen Entwicklung. Die Ausgliederung durch relative Verselbständigung von öffentlichen Dienstleistungsorganisationen, wobei unterschiedliche Motive verfolgt werden, wie die Flexibilisierung des Personaleinsatzes, die Delegation von politischer Verantwortung, Einführung von Management- und ökonomischem Denken in die Organisationen, echte Dezentralisierung, um die Leistungen kundennäher organisieren und auch darüber entscheiden zu können, die Effektivität zu erhöhen und Wettbewerb einzuführen. Ungelöst ist dabei vielfach das Steuerungsproblem durch Aufsichtsräte und Leistungsvereinbarungen geblieben.

Die Verselbständigung hat zu mehr Eigenverantwortung in den Organisationen geführt, hat interne Entwicklungsprozesse angestoßen. Führungsverantwortung und sorgfältigerer Umgang mit den Ressourcen haben einen größeren Stellenwert erhalten. Strukturreformen und das Schärfen von Profilen und Kompetenzen wurden angeregt. Betriebswirtschaftliches

Denken nimmt mehr Raum ein, oft auch zu Lasten qualitätsbezogener Überlegungen. Der Erfolgsdruck wird größer, der Kampf um die eigene Identität, die eigene Marke und die Erfolgzuschreibung wird härter. Die Auswirkungen der wirtschaftlichen Krise auf die Finanzierung und Steuerung der wirtschaftlichen Leistungen ist noch nicht abzusehen.

Der zweite auffällige Trend ist in der wachsenden Bedeutung der zivilgesellschaftlichen Einrichtungen und damit des Non Profit-Sektors zu sehen. Damit sind sowohl die klassischen Wohlfahrtseinrichtungen wie Caritas und Diakonie angesprochen, aber eben auch eine Vielzahl neu entstandener Vereine und Initiativen, die wichtige gesellschaftliche Leistungen erbringen. Dieser so genannte dritte Sektor neben Staat und profitorientierter Wirtschaft war einer der größten Wachstumsmärkte und stellt international einen enormen ökonomischen Faktor dar.

Die aktuelle Situation sieht so aus: In allen wichtigen gesellschaftlichen Feldern agieren eine Vielzahl von Organisationen mit unterschiedlichen Traditionen, Kulturen und Arbeitslogik, die neben- und miteinander Aufgaben bearbeiten. Sie sind unterschiedlich groß und einflussreich, aber in wachsendem Maße aufeinander angewiesen.

In diesen Organisationsfeldern sind Politik und Verwaltung zwei Akteure unter vielen, mit spezifischen Rollen und Funktionen aber eben nur zwei unter vielen. Die Organisationen operieren auf unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen mit unterschiedlichen Kompetenzstrukturen und organisatorischem Aufbau, z.B. mehr zentralistisch oder mehr regional verfasst. In ihnen sind unterschiedlichen Professionen an der Arbeit, mit unterschiedlicher Ausbildung und fachlicher Tradition.

Diese Vielfalt kann durch Harmonisierung von Gesetzen, Verwaltungsvereinfachung und klareren Kompetenzregelungen etwas reduziert und entlastet aber nicht strukturell verändert werden. Immer wieder wird versucht durch Hierarchie, also durch Über- und Unterordnung, der Vielfalt Herr zu werden, mit sehr mäßigem Erfolg.

Kooperation ist eine mögliche und attraktive Form mit dieser Vielfalt produktiv umzugehen.

### **Was ist Kooperation?**

Kooperation ermöglicht Personen und Organisationen etwas zu erreichen, das sie alleine nicht schaffen könnten. Zu diesem Zweck verbinden sie ihre Interessen und Ressourcen.

Ausgangspunkt und Treiber sind dabei Nutzenkalküle, die – mit ausreichend Interesse ausgestattet – zur Kooperation führen. Nur in Kooperationen, die mir auch etwas zurück geben, werde ich längerfristig eigene Energie einbringen. Solche egoistischen Ausgangsmotive sind zentrale aber nicht ausreichende Bedingungen. Es bedarf einer zivilisierten Form von Egoismus. Die Akteure verzichten auf die unmittelbare Durchsetzung ihrer Interessen in der Erwartung, längerfristig einen Nutzen daraus zu ziehen. Sie begeben sich in die Haltung eines „aufgeklärten Egoisten“ (Willke)

Wir unterscheiden Netzwerke und engere Kooperationen, die man auch als Leistungsverbünde bezeichnen könnte. Netzwerke schaffen Optionen, von einander zu profitieren, gemeinsam Leistungen zu realisieren. Leistungsverbünde hingegen realisieren ausgewählte Optionen. Nicht alle Netzwerkaktivitäten führen auch tatsächlich zu einer engeren Zusammenarbeit. Oft scheinen die Optionen nicht attraktiv genug oder die Beteiligten sind nicht in der Lage, sie gemeinsam zu realisieren.

Die Betriebe einer Region aus einer Branche – oder aus komplementär eingestuften Branchen – werden zur Cluster-Bildung in Form eines Netzwerks eingeladen. Zwei oder mehrere Betriebe darin schließen sich zusammen, um gemeinsam Leistungen zu erbringen. Sie entwickeln oder produzieren zusammen etwas, bringen Produkte und Dienstleistungen gemeinsam auf den Markt oder nutzen gemeinsam Infrastruktur und Supportprozesse, um Kosten zu sparen. Diese Form der Kooperation schafft eine engere Beziehung zwischen den Beteiligten. Leistungsverbände zwischen Betrieben brauchen eine stärkere Rückbindung an die beteiligten Organisationen und haben auch stärkere Wirkungen auf die Partner als die Beteiligung an einem Netzwerk. Der Bedarf an Organisiertheit nimmt zu und ebenso der Grad an Selbstreferentialität.

Kooperation wird wesentlich von stabilen Beziehungen zwischen Personen genährt. Diese Beziehungen zwischen Personen sind eine unverzichtbare Bedingung für den Erfolg der Kooperation. Aber Netzwerke und Leistungsverbände müssen auch Strukturen ausbilden. Kooperation ist zu organisieren. Sie braucht Kooperation, hat sie aber zu Beginn noch nicht. Baut sie nur auf den organisatorischen Mustern der Beteiligten und deren Kultur auf, gefährdet sie das Entstehen einer passenden Form für die gewünschte Kooperation. Die passende Form ist nur in einem gemeinsamen Prozess der Partner zu gewinnen.

Kooperationen werden zusammen gehalten durch die Nutzenerwartung, die stabilen persönlichen, vertrauensbasierten Beziehungen und geeignete Strukturen.

### ***Was ist das radikal Neue daran?***

Die horizontalen vertrauensbasierten Beziehungen. In Kooperationen kann man das eigene Verhalten nicht an der gewohnten Über- und Unterordnung orientieren oder auf die indifferenten Beziehungen zwischen Käufer und Verkäufer setzen. Ich muss mich als Kooperationspartner auch auf die Interessen und die Handlungsbedingungen der anderen Beteiligten einlassen und sie nicht nur taktisch in mein Kalkül einbeziehen.

Und es sind neue Organisationsformen zu kreieren und aufrecht zu erhalten, ohne sich auf die festgefühten Formen einer Organisation verlassen zu können. Zu kooperieren bedeutet immer auch, sich auf einen offenen Prozess einzulassen. Alle Beteiligten müssen die Spannung zwischen den Interessen und Erfahrungen innerhalb der Kooperation und den abgrenzenden, oft konkurrierenden Kräften in der eigenen Heimatorganisation aushalten. Organisationen und ihre Führungskräfte, die sich auf Kooperation einlassen, brauchen strategische Reife und längerfristige Nutzenorientierung. Die handelnden Akteure brauchen Rückendeckung der Leitungskräfte und Spielraum zugleich, um in der Kooperation handlungsfähig zu bleiben.

### ***Was ist das Innovationspotenzial von Kooperation?***

Kooperation ist eine organisatorische Antwort auf die Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften. Das Nebeneinander von immer spezialisierteren Organisationen in den entwickelten Industrie- und Dienstleistungsgesellschaften hat die Leistungsfähigkeit der Gesellschaften enorm gesteigert und gleichzeitig ein immer größer werdendes Koordinationsproblem mit sich gebracht. Die Kooperation ermöglicht die Eigenleistungen und die Autonomie der Organisationen zu respektieren und gleichzeitig Verbindungen zu schaffen. Sie ermöglicht Ressourcen zu verknüpfen für maßgeschneiderte Lösungen. Sie verbindet ohne zu unterwerfen. Die Bürokratie zwingt in hierarchische Positionen, der Merger hebt die Eigenständigkeit auf und geht zumeist mit Unterwerfung einher.

Die Kooperation kann die Pluralität der Organisationen nutzen und ihre Leistungsfähigkeit auf Problemlösungen hin bündeln.

Sie zeichnet sich durch hohe Flexibilität aus. Sie kann ganz unterschiedliche Partner an Größe oder dem Organisationstyp nach verbinden. Sie kann auf unterschiedliche Aufgaben und Nutzenerwartungen hin organisiert werden. Sie kann zeitlich und inhaltlich begrenzt angelegt werden. Sie ermöglicht Leistungsprozesse über Organisationsgrenzen hinweg zu verknüpfen und zu optimieren. Sie ermöglicht Leistungen zu steuern, auch wenn auf die einzelnen Organisationen nicht Einfluss genommen werden kann.

### ***Die Rolle von Politik und Verwaltung in Kooperationen***

Kooperationen und Netzwerke im Bereich der Public Goods sind ohne Einbindung der öffentlichen Verwaltung und von politischen Entscheidungsträgern nicht denkbar: als Auftraggeber, Mitentscheider, Fachkräfte in der Kooperation, Legitimationsinstanz.

Kooperative Lösungen sind für die Politik attraktiv, weil sie wirksam werden können in Bereichen, die schwer durch gesetzliche Regelungen zu gestalten sind oder außerhalb des eigenen Kompetenzbereichs liegen. Andererseits liegt das Muster der Kooperation quer zur Logik von Politik. Gewählt werden oder nicht, der Wechsel von Regierung und Opposition sind die Leitdifferenzen von Politik. Politik lebt von einer klaren Erfolgszuschreibung und der Abgrenzung von den politischen Konkurrenten. Und bedingt durch den Zwang zur Wiederwahl nach relativ kurzen Amtsperioden muss das Handeln auf kurzfristige Erfolgs- und Nutzenkalküle ausgerichtet werden. An den Mühen der Zusammenarbeit in einer großen Koalition kann der Unterschied zwischen Kompromiss und gelungener Kooperation abgelesen werden.

Politik hat eine Rolle als Initiator und Förderer von Kooperation und als Partner in Kooperationen. Als Initiator und Förderer kann die Politik die Rahmenbedingungen für Kooperation gestalten. Maßnahmen in diesem Sinne sind:

- Die Bindung von Fördermitteln an Kooperationen, z.B. wenn nur konsortial angelegte Projekte gefördert werden.
- Vergabe von Leistungen an Verbände
- Beauftragung von Projekten zur Koordinierung von Netzwerken und zum Management von Kooperationen.
- Finanzierung von Beratungsleistungen für den Aufbau und die begleitende Unterstützung von Kooperationen.
- Qualifizierung von Personen in Netzwerken und Leistungsverbänden
- Finanzierung und Veranstaltung von kooperationsfördernden Aktivitäten, wie Konferenzen und Plattformen.
- Politische Initiativen zur kooperativen Bearbeitung von Problemstellungen.
- Beauftragung der Verwaltung in diese Richtung.

Wenn die Politik auch als Akteur in der Kooperation selbst tätig wird, sind besondere Rollenanforderungen damit verbunden. Obwohl oft Auftraggeber von Projekten der Kooperation, ist ein partnerschaftliches Agieren innerhalb des Projekts für den Erfolg der Initiative aber auch die eigene Reputation dienlich. Das bedeutet die Treffen der Kooperationspartner nicht zur einseitigen Profilierung nutzen und andererseits sich keine

falschen Lösungserwartungen seitens der anderen Partner zuschreiben zu lassen. Wenn mehrere politische Parteien und Fraktionen in der Kooperation vertreten sind, ist der Verzicht auf den unmittelbaren Wettbewerb um die Erfolgzuschreibung sinnvoll, z.B. durch den Verzicht auf einseitige mediale Verwertung.

Andererseits können Politiker durch klare Formulierung von Zielen sichtbare und kontinuierliche Unterstützung der Kooperation und durch realistische Zusagen von unterstützenden Entscheidungen (z.B. dort, wo für alle einsichtig Ressourcenbedarf besteht) der Kooperation Stabilität und Sicherheit geben.

Nicht zuletzt können die Politiker die Mitarbeiter der Verwaltung für die Beteiligung an Kooperationen beauftragen und frei spielen.

Die Verwaltung ist regelmäßig als Partner in den Kooperationen zur Erbringung öffentlicher Leistungen beteiligt, als direkter Leistungserbringer, als Vertreter des Auftraggebers, als Experte für das Thema der Kooperation. Die Mitarbeiterinnen der Verwaltung haben keine einfachen Voraussetzungen für diese Beteiligung. Ihre starke rechtsgebundene Tätigkeit, die Einbindung in eine hierarchisch gegliederte Verwaltungsorganisation, die stark auf Abgrenzung der Kompetenzen ausgerichtete Arbeitsweise und die Weisungsgebundenheit stehen in einem starken Spannungsverhältnis zur Dynamik von Kooperationen.

Die Beteiligung der Verwaltungsbediensteten an Kooperationen zwischen Organisationen bedürfen einer sorgfältigen Klärung der internen Rahmenbedingungen innerhalb der Verwaltung: einer Klärung des Auftrags, der Rückendeckung durch Vorgesetzte und Politiker, der Möglichkeit zur Wahrnehmung eines selbständigen Verhandlungsspielraums bzw. zur unkomplizierten Rückbindung der Kooperationsergebnisse an die Entscheidungsorgane in der eigenen Organisation.

Gleichzeitig ermöglicht die Kooperation der Verwaltung, die Zusammenarbeit über Ressortgrenzen hinweg; ermöglicht wirksam zu werden, auch dort, wo die Kompetenzlage das sonst nicht möglich macht, die eigenen Leistungsprozesse auf diejenigen der Dienstleistungsorganisationen abzustimmen.

Aber die handelnden Personen sind sehr gefordert, die unterschiedlichen Organisationskulturen zu balancieren und die doppelten Loyalitätserwartungen, in der Heimatorganisation und im Kooperationssystem, zu bewältigen. Die Mitarbeiter ausgegliederter Organisationen tun sich dabei deutlich leichter als die Mitarbeiter der Verwaltung.

Aber immer öfter werden Kooperationsprojekte unter aktiver Beteiligung oder auch auf Initiative der Verwaltung gestartet, um wichtige gesellschaftliche Problemstellungen zu bearbeiten (mindestens zwei der Fallbeispiele, die heute vorgestellt werden, liefern dazu Erfahrungen). Verwaltungseinheiten sehen sich immer öfter in der Rolle, Kooperation zu stiften und diese Organisationsform zu nutzen, um ihre Aufträge zu realisieren. Das Governance-Konzept, das von der europäischen Union in einigen Politikfeldern forciert wurde, erfordert eine Entwicklung der Verwaltung in diese Richtung.

### ***Einige Erfolgskriterien für Kooperation***

- Die Kooperation ist als eigenständiges soziales System von und zwischen den beteiligten Organisationen zu kreieren. Die Kooperation braucht eine eigenständige

Identität, die passende Organisationsform, Entscheidungs- und Arbeitsprozesse, eine gemeinsame Außenpolitik.

- Auch Kooperationen müssen geführt werden und brauchen tragfähige Entscheidungen. Ein Entscheidungs- oder Steuerungsgremium hat die Ziele und Rahmenbedingungen der Kooperation zu setzen, die Ergebnisse der praktischen Arbeit in verbindliche Entscheidungen zu übersetzen, die Form der Entscheidungsfindung ist selbst kooperativ anzulegen. Der Konsens ist das bevorzugte Medium der Entscheidung.
- Kooperation muss organisiert werden. Ihre Zielsetzungen und Strukturen entstehen in einem kooperativen Entwicklungsprozess. Das macht viel an Kommunikation und Koordination notwendig. Kooperationen brauchen einen „Server im Netz“, eine von allen akzeptierte und beauftragte Instanz, die diese Koordinationsleistungen erbringt; eine häufig quantitativ und qualitativ unterschätzte Aufgabe.
- Kooperation profitiert sehr von einer dafür qualifizierten allparteilichen Beratung. Die Kooperation braucht einen als allparteilich wahrgenommenen Dritten, der nur dem neuen System der Kooperation verpflichtet ist und als Anwalt des Neuen agieren kann. Gerade am Beginn einer Kooperation ist es für jeden der beteiligten Partner schwierig, Ziele und Vorgehensweisen zu setzen, ohne bei den anderen auf Misstrauen und Abwehr zu stoßen. Berater können Netzwerke beim Start und in Phasen der Strukturierung besonders wirkungsvoll unterstützen, da sie Optionen für Organisationsformen und Prozessschritte ohne einseitige Interessenbindung und mit Blick auf das Gesamtsystem anbieten können. Sie können auch in der Auswahl der zu beteiligenden Organisationen in einer Art „Due Diligence“-Phase Erhebungen und Vorgespräche durchführen und damit die Selektion möglicher Kooperationspartner unterstützen. Da sie keine Einzelinteressen im Netzwerk vertreten, können sie leichter als Anwälte des neu zu schaffenden Systems fungieren und die erforderlichen Brücken zwischen den beteiligten Organisationen bauen. Auch die Fachexpertise der Organisationsentwicklung ist hier gefragt, um bewährte und gleichzeitig auch maßgeschneiderte Strukturen und Arbeitsweisen anbieten zu können. Diese strukturbildende Arbeit ist eine (Dienst-)Leistung, die kontinuierlich erbracht werden muss und oft unterschätzt wird, sowohl was die fachlichen Qualitätserfordernisse als auch was den Aufwand betrifft.
- Teams sind das Bauprinzip von Kooperation. Kooperationen leben von der Arbeit von Teams, besetzt von mehreren Kooperationspartnern. In der Erfahrung gelingender Arbeitsprozesse in diesen Teams liegt ein wesentlicher Energiespender für die Kooperation. Teams sind auf unterschiedlichen Ebenen einzusetzen, auf der Ebene der unmittelbaren Leistungsprozesse, die den Gegenstand der Kooperation bearbeiten, auf der Ebene der Koordination und auf der Ebene der Entscheidungsträger. Aber auch in verschiedenen Spezialfunktionen, in der Vorbereitung von Präsentationen und Veranstaltungen, im Marketing nach Außen, in der Vorbereitung von Arbeits- und Entscheidungsprozessen und nicht zuletzt in der Organisationsberatung. Diese Teams aus verschiedenen Organisationen und Professionen brauchen Unterstützung in der Entwicklung ihrer Arbeitskultur und der Strukturierung ihrer Arbeit.

Das iff-oe-Team hat sich in den letzten Jahren auf die wissenschaftliche und beraterische Unterstützung solcher Kooperationsvorhaben spezialisiert.