



Kooperation und Kollaboration

Telse Iwers¹ · Jonas Claußen²

Angenommen: 12. Februar 2024
© The Author(s) 2024

Mit dem vorliegenden Thementeil des ersten Heftes der GIO in 2024 sollen Formen der Zusammenarbeit ausgeleuchtet werden, die sich im engeren oder weiteren Sinne einer partizipativen Basis verschrieben haben. Vor dem Hintergrund der in unserer zunehmend globalen Gesellschaft vermehrt erkennbaren Konflikte und Auseinandersetzungen sowie der Wiedererstarkung aggressiver individueller und staatlicher Interaktionsformen wird die Frage virulent, wie Menschen zur Partizipation befähigt werden können (Budde und Weuster 2018) bzw. wie Partizipation als Bedingung inklusiver Gemeinschaft ermöglicht werden kann (Beck 2021). Dabei sind neben der Herstellung partizipationsorientierter Rahmenbedingungen und der Bereitstellung von Lerngelegenheiten zur Partizipation insbesondere auch Formen der alltäglichen Interaktion und Zusammenarbeit im Sinne eines ‚Learning by doing‘ (Dewey 2000 [1930]) bedeutsam. Die grundlegenden partizipativen Interaktions- und Zusammenarbeitsformen von Kooperation und Kollaboration stellen Formen der Interaktion in Tandems, Gruppen und Organisationen dar, die sofern gegeben, alltäglich stattfinden und Lerngelegenheiten partizipativen Gestaltens darstellen. Sie können somit zur Entwicklung von ‚Partizipationskompetenz‘ und Demokratiefähigkeit beitragen und zugleich den Rahmen für Partizipation und Demokratie bereitstellen.

Diese Interaktionsformen sind allerdings nicht nur Mittel zum Zweck einer lernenden Gesellschaft hin zu mehr Partizipation und Demokratie, sondern stellen einen Wert an sich dar, der mit Motivation (Schiefele 2009) und Selbstwert (Möller und Trautwein 2009) ebenso korreliert wie mit Arbeitszufriedenheit, Engagement und Arbeitsresultaten (Haas 2012).

Kooperation und Kollaboration stellen dabei zwei einander gegenüberstehende Ausprägungen auf einem Gradienten der Teilhabe an gemeinschaftlichen Arbeits- bzw. Lernprozessen dar (Schulmeister 2005). Kooperation verweist auf eine gemeinsame Thematik, einen gemeinsamen Gegenstand oder ein gemeinsames Ziel, dessen Erreichung durchaus in verschiedenen nebeneinander bestehenden Prozessen erreicht werden kann. Es steht die Arbeitsteilung im Vordergrund, so dass nicht alle Personen gleichzeitig an einem Prozess beteiligt sein müssen (Leimeister 2014). Kollaboration hingegen bezeichnet einen Arbeitsprozess, der keine Parzellierungen zulässt, sondern von allen Beteiligten gemeinsam gestaltet wird. Alle an dem Arbeitsprozess Beteiligten arbeiten partizipativ auf ein Ziel hin (ebd.). Dabei kann Kollaboration in unterschiedlich großen Projekten verschiedenster Handlungsfeldern stattfinden, wie z. B. in der Wirtschaft (Abteilungen, Unternehmen), in Politik (Gemeinde, Land, Bund) und Gesellschaft (Bürgerbeteiligung) oder Wissenschaft.

Kooperation und Kollaboration können anhand verschiedener Ebenen betrachtet werden:

- Aus Sicht des Individuums geht es um den oben beschriebenen Lernprozess und Persönlichkeitsbildung ebenso wie um Selbstkonzeptentwicklung und Motivation.
- Aus gruppendynamischer Sicht können Kooperation und Kollaboration als Formen menschlichen Zusammenwirkens in Gruppen und Teams beobachtet, erforscht und beschrieben werden. Hier spielen auch aktuell sich immer weiter entwickelnde digitale Kooperations- und Kollaborationsmedien eine wichtige Rolle.
- Werden die ersten zwei Komplexitätsstufen erweitert, so kommt der organisationale Kontext hinzu. Organisationen als lernfähige und lernende Organisationen sind durch Kooperations- und Konfliktlösefähigkeit ebenso gekennzeichnet, wie durch Selbstregulation und partizipative Führung.

Mit den Beiträgen im vorliegenden Themenheft sollen diese verschiedenen Ebenen differenziert beleuchtet werden.

✉ Prof. Dr. Telse Iwers
Telse.iwers@uni-hamburg.de

¹ Fakultät für Erziehungswissenschaft, Universität Hamburg,
Von Melle Park 8, 20146 Hamburg, Deutschland

² Bildungsdirektion für Kärnten, 10.-Oktober
Str. 24, 9020 Klagenfurt am Wörthersee, Österreich

Der erste Beitrag „Kollaboratives Arbeiten in der modernen Arbeitswelt“ von Ursula Liebhart gibt einen präzisen Überblick über das Themenfeld dieser Ausgabe. Ausgehend von einer VUKA-Umwelt (V für Volatilität, U für Unvorhersehbarkeit, K für Komplexität und A für Ambiguität (Bennett und Lemoine 2014)) und den verschiedenen New Work-Zugängen wird Kooperation und Kollaboration klar abgegrenzt. Daran anknüpfend führt Frau Liebhart ein Modell kollaborativen Arbeitens aus, welches vier Gestaltungsdimensionen (Mensch, Ort, Technologie und (Team-)Kultur) auf drei Ebenen (Individuum, Team und Organisation) umfasst. Mit diesem Modellvorschlag gibt Frau Liebhart einen ganzheitlichen Blick auf die Notwendigkeit kollaborativen Arbeitens, anhand dessen Handlungen und Konsequenzen reflektiert geplant und umgesetzt werden können.

In seinem Beitrag „Kollaboration in virtuellen Arbeitsräumen: Möglichkeiten und Grenzen des Einsatzes von VR-Technologien in der Zusammenarbeit“ skizziert Michael Heinlein Herausforderungen und Chancen von Kollaboration in virtuellen Realitäten und leitet potenzielle Gestaltungsmöglichkeiten zur Förderung von VR-Kollaboration ab. Damit greift er gruppensdynamische Aspekte von Kollaboration auf und transferiert diese in digitale Organisationsformen.

Wie interne und externe Beratung zusammenarbeiten können, wird in der Fallstudie „Komplementäre Beratung: Intern/Extern“ von Peter Rubarth, Aaron Scheer und Roland Wolfig dargelegt. Die Autoren greifen auf ein Beispiel aus einem Berliner Finanztechnologieunternehmen zurück. Aufbauend auf den Spannungsfeldern im Beratungssystem wird der Beratungsprozess beschrieben. Die Autoren arbeiten weiter die Erfolgsfaktoren für einen konstruktiven Beratungsprozess heraus. Dieser Beitrag stellt sich als insbesondere interessant für die Fachdisziplin Beratung dar, da anhand dessen eigene Beratungsprojekte hinsichtlich kooperativer und/oder kollaborativer Arbeitsformen reflektiert werden können.

Weiter werden im Beitrag mit dem Titel „Vertrauen in der Zusammenarbeit von Organisationen: Die Bedeutung organisationaler Gerechtigkeit und affektiven Erlebens“ von Martina Grunenberg, Judith Prantl, Katharina Heidt und Elisabeth Kals verschiedene Ebenen von Kollaboration untersucht, wobei die Autorinnen eine qualitative Studie mit einer quantitativen kombinieren. Verschiedene Gerechtigkeitsdimensionen werden im Hinblick auf Vertrauensentwicklung analysiert und in einem nächsten Schritt mit affektivem Erleben korreliert.

Mit ihrem Beitrag „Zukunft auf Leinwand. Ein Theorierahmen zur Analyse von Methoden der Visualisierung in Organisationen“ erweitern die Autor*innen Thomas Wendt, Tamara Freis, Andreas Schröer und Friederike Schütz die bisherigen Perspektiven der einzelnen Beiträge um den theoriebegründeten Einsatz von Methoden zur Förderung

von ko-kreativen Interaktionsprozessen in Organisationen. Sie erörtern, dass Visualisierungen eine grundlegende Rolle der Kollaboration einnehmen können, indem sie von der individuellen über die gruppensdynamische bis in die organisationale Ebene von Kooperation und Kollaboration hineinwirken.

Der Beitrag „Internationale Kooperationen und Kollaborationen in der Lehrer*innenbildung: Neokoloniale Einschlüsse und postkoloniale Chancen der Kollaboration – eine Fallreflexion“ von Telse Iwers und Saskia Spath nimmt exemplarisch eine Metaperspektive der Analyse von internationalen Kooperationen universitärer Bildung ein. Er fragt, ob koloniale Interaktionsformen vor dem Hintergrund akademischer wie ökonomischer Dominanzen im Nord-Süd-Gefälle überwindbar sind oder ob die aktuelle Struktur von Nord-Süd-Kooperationen im universitären Kontext neokoloniale Interaktionsformen reproduziert. Dazu wird eine Fallstudie an einer solchen Kooperation Beteiligter dargestellt. Es zeigen sich Anteile der Überwindung ebenso wie Anteile der Reproduktion. Ausgehend von individuellen Wahrnehmungen transferiert der Beitrag auf die gruppensdynamische Ebene einerseits, insbesondere aber auf organisationale und strukturelle Fragen postkolonialer Kooperation und Kollaboration.

Der Beitrag „Voraussetzungen für und Bedeutung von unterschiedlichen Kooperationsformen als Quelle der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung von Lehrkräften“ von Kris-Stephen Besa, Johanna Gesang, Christoph Kruse und Martin Rothland entstammt dem Bereich der Schulentwicklung. Er widmet sich nach einer Einführung in differenzierende Kooperationsformen von Austausch, Synchronisation und Ko-Konstruktion (sensu Gräsel et al. 2006) einer umfangreichen Studie zur Untersuchung des Zusammenhangs von Schulleitungshandeln und Kooperation sowie Arbeitszufriedenheit. Die Autor*innen können Effekte des Schulleitungshandelns insbesondere auf ko-konstruktive Arbeitsformen zeigen, und zwar insbesondere im Primarschulbereich. Mit ihrer Studie zeigen sie zum einen personale bzw. individuelle und zum anderen gruppensdynamische Auswirkungen von Kooperation und Kollaboration auf.

Ein Aspekt unseres Gesundheitswesens wird im Beitrag „Netzwerke der psychiatrischen Gesundheitsversorgung. Design und (digitales) Management“ von Ralf-Gero Dirksen beleuchtet. Der Autor legt einen Standpunkt zur Ausgestaltung von Netzwerken (Kooperationen) auf der Basis systemischer Organisationsentwicklung (OE) dar. Neben systemtheoretischen Überlegungen wird auf das Design psychiatrischer Netzwerke sowie auf OE-Instrumente für die Kooperation eingegangen. Ein Fazit der Erörterung lautet: Das Netzwerk als strukturelles Produkt einer interorganisationalen Kooperation kann zu einer Emanzipation

und einem Paradigmenwechsel in der Steuerung komplexer Systeme führen.

Der offene Teil dieser Ausgabe wird von Petia Genkova und Gwenda Gassel mit Ihrem Beitrag „Die Auswirkungen von Feedback auf Lernbereitschaft und Wechseltendenz von Arbeitnehmern und Studierenden“ eingeleitet. Vor dem Hintergrund eines Samples von 126 Teilnehmenden widmen sich die Autorinnen dem Zusammenhang zwischen Feedback und Lernbereitschaft sowie Wechseltendenz mit dem mediiierenden Faktor Selbstwirksamkeitserwartung (SWE). Die Ergebnisse der Untersuchung bestätigen vorhandene Studienergebnisse und zeigen, dass sich bei der Lernbereitschaft Feedback von Vorgesetzten als auch von Kollegen und Kolleginnen positiv auswirkt. Allerdings konnte kein direkter Zusammenhang zwischen Feedback von Kolleg*innen/Kommiliton*innen sowie Vorgesetzten und der Wechseltendenz bestätigt werden. Abschließend werden verschiedene Aspekte von Feedback und SWE reflektiert (z. B. die Anwendung des 360-Grad-Feedback). In Summe lassen sich anhand der Studienergebnisse und weiteren Überlegungen der Autorinnen eine Vielzahl an Praxisimplikationen ableiten.

Final abgerundet wird diese Ausgabe der GIO mit dem Beitrag „Is ‚hybrid work‘ the new high-flying policy? Insights from the aviation industry“ von Sandra Shao, Malte Martensen, Hannah Martensen, Cornelia Reindl. In ihrem Beitrag werden verschiedene Aspekte hybrider Arbeitsformen betrachtet. Aufbauend auf einem qualitativen Ansatz untersuchen die Autor*innen eine zur Hälfte hybride Arbeitsform in einem IT-Unternehmen der Luftfahrtindustrie. Es werden verschiedene Aspekte dieser Arbeitsform dargestellt, darunter fallen Konfliktfelder, wie auch Möglichkeiten im Sinne der Organisationsentwicklung. Darüber hinaus werden Empfehlungen für die Gestaltung hybrider Arbeitsformen abgeleitet. Dabei gilt es den Widerspruch nach Autonomie und Flexibilität auf Mitarbeiter*innenseite sowie den Wunsch der Organisationsleitung nach Zusammenhalt, Präsenz und einer entsprechenden Organisationskultur auszuhandeln. Dazu liefert der Beitrag Anregungen und konkrete Vorschläge. Zudem wird festgestellt, dass dieses Feld viele Beforschungsmöglichkeiten offenhält (z. B. Charaktertypus, kultureller Hintergrund, individuelle Präferenzen).

Wir wünschen allen Leser*innen eine spannende und erkenntnisreiche Lektüre!

Telse Iwers und Jonas Claußen

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Beck, I. (2021). Inklusion und Partizipation: Bedingungen von Bildungs- als Lebenschance. In T. Iwers & Graf Ulrike (Hrsg.), *Viel-falt thematisieren* (S. 36–47). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Bennett, N. & James, L. (2014) What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons*, 2014, Forthcoming, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2406676> or <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>
- Budde, J., & Weuster, N. (2018). Subjektivierungen im Persönlichkeitsbildungsdispositiv. In J. Budde & N. Weuster (Hrsg.), *Erziehung in Schule. Erziehungswissenschaftliche Edition: Persönlichkeitsbildung in Schule*. Wiesbaden: Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19006-4_7.
- Dewey, J. (2000). *Demokratie und Erziehung. Eine Einleitung in die philosophische Pädagogik*. Weinheim: Beltz, Hirt, Breslau 1930
- Gräsel, C., Fußangel, K., & Pröbstel, C. (2006). Lehrkräfte zur Kooperation anregen – eine Aufgabe für Sisyphos? *Zeitschrift für Pädagogik*, 52(2), 205–219.
- Haas, M. (2012). *Direkte Partizipation abhängig Beschäftigter: Konzept, organisatorische Realisierung und die Wirkung auf Arbeitszufriedenheit und Gesundheitsressourcen*. WZB Discussion Paper, No. SP I 2012-302. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB).
- Leimeister, J. (2014). Grundlagen der Zusammenarbeit. In *Collaboration Engineering*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-642-20891-1_1.
- Möller, J., & Trautwein, U. (2009). Selbstkonzept. In E. Wild & J. Möller (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (S. 179–204). Heidelberg: Springer.
- Schiefele, U. (2009). Motivation. In E. Wild & J. Möller (Hrsg.), *Pädagogische Psychologie* (S. 151–178). Heidelberg: Springer.
- Schulmeister, R. (2005). Plädoyer für offene Lernumgebungen. In B. Bachmair, P. Diephold & C. de Witt (Hrsg.), *Jahrbuch Medienpädagogik 4* (S. 43–53). Wiesbaden: VS.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.



Telse A. Iwers Prof. Dr. MHEd.;
Professorin für Erziehungswissenschaft unter besonderer Berücksichtigung der Pädagogischen Psychologie; Prodekanin für Studium, Lehre & Prüfungswesen an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Hamburg; Gestalttherapeutin & Supervisorin; Projektleiterin verschiedene Internationalisierungsprojekte in der Lehre; Fakultät für Erziehungswissenschaft; Universität Hamburg; Von-Melle-Park 8; 20146 Hamburg, telse.iwers@uni-hamburg.de



Jonas Claußen Hofrat MMag. Dr.;
Pädagogischer Leiter der Bildungsdirektion für Kärnten, Gruppendynamiker (ÖGGO), Arbeitspsychologe, Arbeitspsychologisches Institut UNIQ; Coaching, Beratung und Training