

Studie 2: Einfluss von Kooperationskompetenzen auf den Projekterfolg in D.A.CH

Dr. Simone Joerin Fux, Grad. Cert. Organisationspsychologin



▪ Research and Practice. Combined. www.integratalent.ch

Dipl. Psych. Susanne Lakoni, Organisationsberaterin
Dipl. Ing. Michael Thiel, Organisationsberater

cinco.systems
Consulting for International Collaboration

In Kooperation mit

Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke, Fachhochschule Nordwestschweiz



Fachhochschule
Nordwestschweiz

Executive Summary

Die Kooperationskompetenz-Studie erfasste die Praxisrelevanz von Kooperationskompetenzen für den Projekterfolg. Das Modell der Kooperationskompetenz in den vier Handlungsräumen – strategischer-, fachlich-konzeptioneller-, organisatorischer- und sozial-kultureller Raum – wurde wissenschaftlich bestätigt. Erst das Vorhandensein einer solchen umfassenden Kooperationskompetenz wird zu einem wichtigen Indikator für den Projekterfolg.

Zielsetzung der Studie war (1) einen Fragebogen zur individuellen Erfassung von Kooperationskompetenz zu entwickeln, testpsychologisch zu validieren und (2) zu untersuchen, durch welche Faktoren genau Kooperationskompetenzen beeinflusst werden und welche Relevanz sie für den Projekterfolg von internen und externen Kooperationen haben.

Die Studie befragte 123 erfahrene Berufstätige repräsentativ für verschiedene Altersgruppen, berufliche und geographische Kontexte der DACH-Region. Das Ergebnis zeigt, dass Kooperationskompetenz der Haupteinflussfaktor für das erfolgreiche Management von internen und externen Kooperationen ist über Branchen und Organisationstypen hinweg. Einen starken Einfluss auf den Erfolg haben besonders die Kompetenzen im strategischen und im fachlichem Raum, neben organisationalen und sozialen Kompetenzen.

Der Fragebogen für Kooperationskompetenz ist daher ein wirksames Tool, um die Selbstreflexion von Kooperationskompetenz zu fördern und das Spektrum der eigenen kooperativen Handlungsweisen zu erweitern.

1. Definitionen, Grundmodell und Ziele der Studie

Im Rahmen ihrer langjährigen Praxis in Organisationsberatung auf Grundlage der Systemtheorie (u.a. Schmidt (2009)) haben Lakoni & Thiel sich auf das Thema Kooperation spezialisiert und zusammen mit der Fachhochschule Nordwestschweiz folgende Definition von „Kooperation“ entwickelt:

Kooperation ist eine nicht hierarchisch begründete und gesteuerte Zusammenarbeit mit internen oder externen Partnern.

Unter **interner Kooperation** wird in dieser Untersuchung die nicht hierarchisch angelegte Zusammenarbeit verschiedener Personen, Teams, Abteilungen, Standorte und Tochterfirmen innerhalb eines Unternehmens bzw. von Abteilungen, Ressorts, Sektionen, Direktionen, Ämtern oder anderen Verwaltungsinstitutionen zur besseren Erfüllung oder dem Erreichen von Zielen der Organisation verstanden (z.B. cross-funktionale Kooperation zwischen Bereichen/Abteilungen, Matrixstrukturen, interdisziplinäre Arbeitsgruppen, organisationale Netzwerke).

Wichtig ist, dass die Zusammenarbeit nicht vorgegeben ist, sondern durch Aushandlung und Vereinbarung von Zielen und Vorgehensweisen entsteht.

Unter **externer Kooperation** wird in dieser Untersuchung die nicht-hierarchisch begründete Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Unternehmen/Gemeinden/Kantone zur besseren Erfüllung oder dem Erreichen von Zielen der Organisation verstanden (z.B. strategische Allianz, F&E Allianz, Joint Venture, Aussenhandelskooperation, Gemeindekooperation, Multistakeholder-Kooperation, Public Private Partnership, Kooperationen in der internationalen Zusammenarbeit).

Wichtig ist, dass die Zusammenarbeit nicht über die Hierarchie vorgegeben ist, sondern aus Überzeugung von der Sinnhaftigkeit und des gemeinsamen Nutzens einer Zusammenarbeit zwischen den Partnern angestrebt wird.

Damit interne wie externe Kooperationen erfolgreich gelingen, braucht es kooperatives Handeln basierend auf der Gestaltungskompetenz der beteiligten Kooperationspartner.

Dafür sind Kompetenzen nötig die helfen, die Anforderungen verschiedener Organisationskulturen, Personengruppen, Geschäftseinheiten und Arbeitsfelder zu integrieren.

Aus systemischer Sicht bewegt sich ein Kooperationssteam während der Kooperation in vier Handlungsräumen (Modell der vier Kooperationsräume welche nach einer Vorstudie von Reineke, Lakoni & Thiel, 2014, für die aktuellen Studien noch weiter verfeinert wurden, vgl. Abbildung 1).

Durch die bewusste Gestaltung und Steuerung dieser vier Handlungsräume lassen sich Komplexität und Dynamiken von Kooperationen besser absorbieren und Kooperationspartner und Kooperationsaufgabe konstruktiv verbinden.

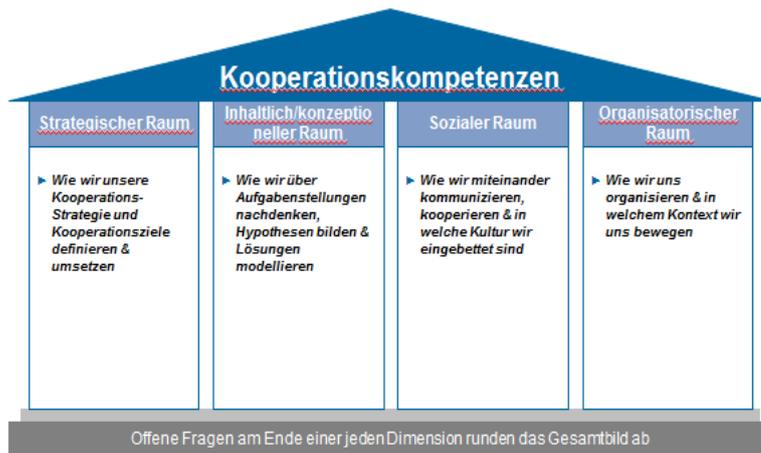


Abbildung 1: Kooperationskompetenz in vier Handlungsräumen

Die erste Studie „zur Praxisrelevanz von Kooperationskompetenzen“ hatte zum Ziel, aus der alltäglichen Praxis von Experten zu erfahren, welches aus Ihrer Sicht die Schlüsselkompetenzen für erfolgreiche Kooperationen sind. Alle vier erfassten Handlungsräume – Kooperationskompetenz im strategischen, fachlichen, organisationalen und sozial-kulturellen Raum – wurden als sehr relevant betrachtet. Wobei aus Sicht der Befragten der Fokus eindeutig auf der zwischenmenschlichen, kulturell kooperativen Beziehungsgestaltung lag im sozial-kulturellen Raum.

In der zweiten Studie zum „Einfluss der Kooperationskompetenzen auf den Kooperationserfolg“ wurde ein Fragebogen zur individuellen Erfassung der Kooperationskompetenz erstellt. Die Studie verfolgte die beiden Ziele, (1) den Fragebogen testpsychologisch zu validieren und (2) zu untersuchen, durch welche Faktoren die Kooperationskompetenzen beeinflusst werden, und welchen Einfluss sie auf den Projekterfolg nehmen.

Ziel und Nutzen eines Kooperationskompetenz-Tools ist es, in Assessment Centern, Coachings, Kooperationsteams, Mitarbeiter- und Führungsfeedbacks oder Seminaren Rückmeldung und Anregungen zu geben, wie Kooperationskompetenz(en) gezielt aufgebaut, genutzt, geübt und gestärkt werden können.

Eine wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Kooperationskompetenz ist neben der individuellen Ebene die Entwicklung von organisationalem Kooperationswissen. Da Kooperation auch auf organisationaler Ebene stattfindet, braucht es eine organisationale reibungslose Koordination des individuellen Kooperationswissens in Form eines systematischen Kooperationskompetenz-Managements. Auf diese Weise läßt sich Kooperationskompetenz-Wissen in der gesamten Organisation entwickeln und nicht nur bei einzelnen Kooperationskompetenzträgern die individuell mglw.

nicht in der Lage sind Kooperationskompetenz in der eigenen Organisation zu etablieren (vgl. Landt (2009), S. 163).

2. Fragebogen, Datenerhebung und Stichprobe

Um mehr über das Thema „Kooperationskompetenzen“ zu erfahren, haben Lakoni & Thiel (2016) einen Fragebogen (Version ALPHA) konstruiert, welcher die Relevanz der Kooperationskompetenzen erfasste. Basierend darauf konstruierten Joerin, Lakoni & Thiel einen weiteren Fragebogen (Version BETA), welcher die Ausprägung der individuellen Kooperationskompetenzen erfasst. *Kompetenz*¹ ist hier das subjektive Gefühl einer Person, dass sie eine bestimmte Situation bewältigen kann, basierend auf ihren objektiv vorhandenen Fähigkeiten. Der Fragebogen (Joerin Fux, 2016) verwendet Beispiele von konkreten Handlungsweisen (z.B. „spricht Konflikte frühzeitig an“, „bringt bei Entscheidungen klare fachliche Argumente ein“). Die dazu erforderlichen kognitiven Fähigkeiten (z.B. strategisches Denken) entziehen sich weitgehend der Fragebogenmethodik und sind daher ausgeklammert.

Die Kooperationskompetenzen werden in vier thematischen Abschnitten präsentiert, entsprechend dem Modell der vier Handlungsräume (Tabelle 1).

Tabelle 1: Erfassung der Kooperationskompetenz – Skalen und Beispiele

Kooperationskompetenz (K.)	Beispiel-Frage	Anzahl Fragen	Interne Konsistenz
K. im sozial-kulturellen Raum	„erkundet die Sichtweisen der anderen, um Verhärtungen in der Diskussion aufzulösen“	11	.80
K. im fachlich-konzeptionellen Raum	„macht inhaltliche Vorschläge, welche die Kooperationspartner bei ihren fachlichen Herausforderungen weiterbringen“	12	.80
K. im strategischen Raum	„spricht Zielabweichungen an und erkundet Hintergründe dafür“	11	.77
K. im organisationalen Raum	„kommuniziert und klärt mit den Kooperationspartnern, wenn Änderungen von Absprachen und Plänen nötig werden, aufgrund der Situation im eigenen Bereich / Unternehmen“	12	.75
Kooperationskompetenz insgesamt	(Summe der vier Räume)	46	.90

¹ «Kompetenz» beinhaltet nach Dorschs Psychologischem Lexikon „kognitive Konzepte über die eigene Person und Situation sowie Affekte im Sinne motivationaler Bestrebungen und interpersonaler Fertigkeiten (Runde, 2016)».

Die Testperson wird gebeten, an ihr aktuelles oder zuletzt ausgeführtes Kooperationsprojekt(e) zu denken und in die Beobachterperspektive zu gehen. Sie soll sich und ihr Verhalten möglichst neutral und realistisch, weder besonders wohlwollend noch besonders kritisch einschätzen. Die Antwort-Skala hat fünf Stufen, in welchem Ausmaß die Handlungsweise bei sich selbst beobachtet wird (1=nicht ausgeprägt, 2=gering ausgeprägt, 3=in Teilbereichen ausgeprägt, 4=stark ausgeprägt, 5=sehr stark ausgeprägt).

Die Befragung wurde in Zusammenarbeit mit der Fachhochschule Nordwestschweiz online aufgesetzt und durchgeführt. Teilgenommen haben 200 berufstätige Personen, die in oder mit Kooperationen / kooperativen Netzwerken arbeiten (Fach- und Führungskräfte in Konzernen und Organisationen sowie freischaffende Beratende). Davon haben N=123 Personen alle Fragen vollständig ausgefüllt.

Die Stichprobe besteht je zur Hälfte aus Frauen und Männern, mehrheitlich (66%) im Alter zwischen 40 und 60 Jahren. Fast alle verfügen über einen Hochschul- oder Fachhochschulabschluss und sind zumeist im nationalen oder internationalen Umfeld tätig. **Die Stichprobe repräsentiert erfahrene Berufstätige, aus allen Organisationsformen:** Selbständigkeit, KMU, Konzerne, öffentliche und private Organisationen. Ein Drittel arbeitet als Fachkraft oder Projektleiter/in, ein weiteres Drittel als Team- oder Abteilungsleiter/in; das restliche Drittel verteilt sich auf Oberes Management sowie Selbständige.

Die **Vielfalt der Branchen** ist gut repräsentiert: 16 Prozent der Teilnehmenden kommen aus der Industrie, je 12 Prozent sind in Öffentlichkeit, Forschung und Lehre tätig. Jeweils 10 Prozent arbeiten in den Bereichen Technologie, Gesundheit und Pharma sowie Entwicklungszusammenarbeit. Ergänzt wird das Spektrum durch weitere Branchen wie Banken und Versicherungen, Energie, Beratung sowie weitere Segmente.

Über die Hälfte der Teilnehmenden war leitend in Kooperationsprojekten tätig (57%), seltener entweder als Mitarbeitende (21%) oder als Beratende (22%).

Die Kooperationsprojekte, auf welche die Teilnehmenden beim Ausfüllen des Fragebogens Bezug nahmen, waren zumeist noch laufend (68%), wenige waren gerade gestartet (13%) oder bereits abgeschlossen (19%). Ein Drittel (32%) bezeichneten ihr konkretes Kooperationsprojekt als «effizient und wirksam», 60% als «herausfordernd und nützlich», 4% als «schwierig und wenig nutzbringend», 4% machten keine Angabe. Mehrere Erfolgskriterien schätzten die Teilnehmenden auf einer fünfstufigen Skala oftmals als «3», das heißt «in Teilbereichen ausgeprägt» oder 4 «stark ausgeprägt» ein, wobei auch die anderen Grade vorkamen. Dies kann so interpretiert werden, dass die Teilnehmenden eine wertschätzende, aber nicht idealisierende Perspektive eingenommen und differenzierte Einschätzungen gemacht haben. Damit wurde

die Testinstruktion erfüllt und es sind realistische bis leicht positiv gestimmte Werte aus der Studie zu erwarten.

Der Datensatz verfügt trotz seines nicht allzu grossen Umfangs über eine gute Aussagekraft: Er besteht aus erfahrenen Berufstätigen mit einer sehr guten Repräsentativität nach Alter, Geschlecht, Karrierestufen und Unternehmensart (Größe, Internationalität, Wirtschaftsbereiche).

3. Zentrale Aussagen und wesentliche Erkenntnisse der Kooperationskompetenzen Studie

Die Studie untersuchte neben den Fragen zur **Kooperationskompetenz** in den vier Handlungsräumen auch mögliche **Einflussfaktoren** (Alter und Geschlecht, Berufsrolle, Kooperations- und Unternehmenstyp), **Kriterien** (globale Selbsteinschätzung, berichtete Rückmeldung von Kooperationspartner/innen, Lernmotivation), sowie **Indikatoren** für die Wirksamkeit (Projekterfolg). Nachfolgend werden die Hauptergebnisse der Studie dargestellt und zu Kernaussagen (blau) verdichtet.

In der Studie konnte zunächst der Fragebogen für Kooperationskompetenz gekürzt und validiert werden: Die **46 Fragen lassen sich trennscharf den vier Handlungsräumen zuordnen** und weitgehend faktorenanalytisch bestätigen.

Daraus lässt sich schließen:

- 1. Kooperationskompetenz zeigt sich in vier Handlungsräumen: sozial, fachlich, strategisch und organisational. Dieses Modell ist wissenschaftlich belegt und mit dem Fragebogen für Kooperationskompetenzen zuverlässig erfassbar.**

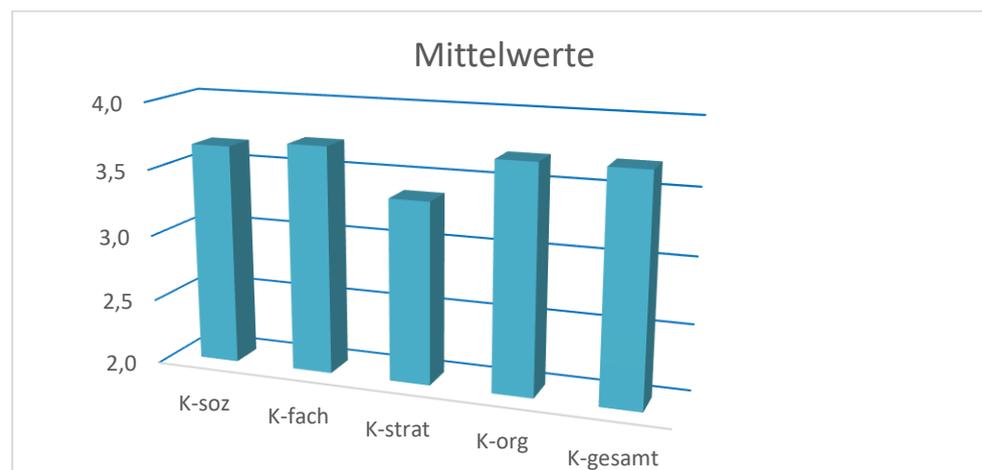


Abbildung 1: Mittelwerte der Kooperationskompetenzen

Anmerkungen: K-soz=Item-Mittelwert der Skala «Kooperationskompetenz im sozialen Raum»; k-fach = im fachlichen Raum; k-strat=im strategischen Raum; k-org = im organisationalen Raum; K-gesamt= Summenwert über alle vier Skalen (Gesamtskala). N=123.

Die vier Skalen sind in der Lage, das individuelle Spektrum der Kooperationskompetenz zu differenzieren. Über alle Studienteilnehmenden hinweg zeigen sich ähnliche Durchschnittswerte für die soziale, die fachliche und die organisationale Kompetenz. Im Vergleich dazu ist die strategische Kompetenz deutlich geringer vorhanden (Abbildung 1).

Abbildung 2 zeigt die Ausprägung der Kooperationskompetenz (Gesamtskala), aufgeschlüsselt nach verschiedenen Einflussfaktoren wie Geschlecht, Rolle im Kooperationsprojekt, Interne vs. Externe Kooperation, Unternehmenstyp und -größe sowie Wirtschaftsbereich (Sektor).

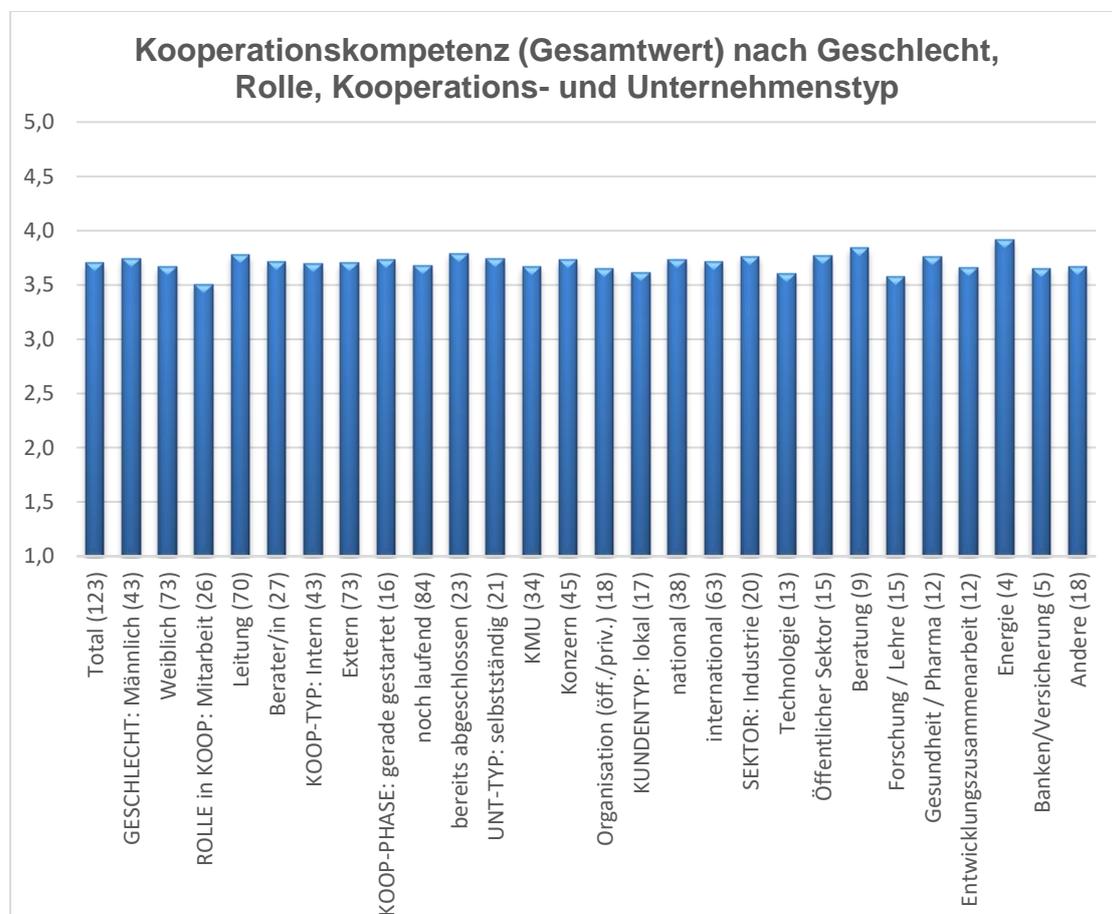


Abbildung 2: Kooperationskompetenz als universeller Faktor

Anmerkungen: Mittelwerte auf der Gesamtskala (46 Items, Werte von 1 bis 5). Die Zahl in Klammern bezeichnet die Anzahl Personen in der jeweiligen Kategorie.

Es spielt z.B. keine Rolle, ob die Kooperation intern oder extern ist – für beide Kooperationsstypen resultieren gleich hohe Werte in Kooperationskompetenz. Die ersichtlichen geringen Unterschiede sind statistisch nicht signifikant.

Daraus lässt sich schliessen:

2. Es gibt eine Kooperationskompetenz, die über Branchen und Organisationstypen hinweg, für interne und externe Kooperationen eingesetzt werden kann.

Nur eine unabhängige Variable hat einen signifikanten Einfluss auf das Niveau der Kooperationskompetenz: die berufliche Rolle (Abbildung 3). Mitglieder der Geschäftsleitung zeigen eine signifikant höhere Kooperationskompetenz als Fachkräfte, Projektleitende und Mittleres Management. Die Kooperationskompetenz steigt mit zunehmender Führungsebene und auch mit zunehmendem Altersverlauf. Im Alter zwischen 50 und 60 Jahren scheint sie zu kulminieren (danach ist ein leichtes Absinken beobachtbar).

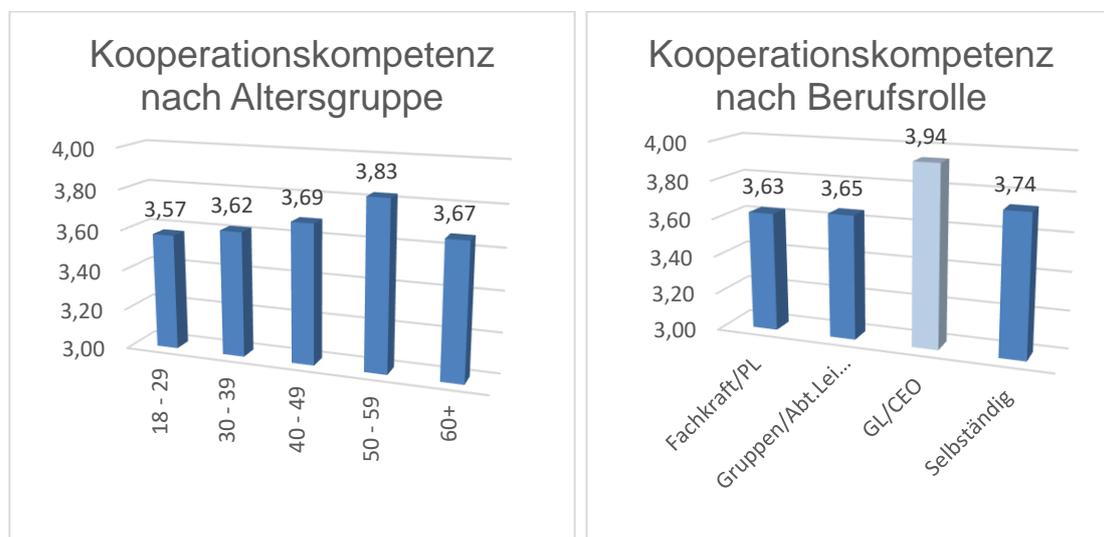


Abbildung 3: Kooperationskompetenz nach Alter und Berufsrolle

Anmerkungen: Gesamtskala (Mittelwert aller Räume). Die Unterschiede nach Berufsrolle werden statistisch signifikant. Die Altersunterschiede sind nicht signifikant, was aber mit den kleineren Stichproben pro Altersgruppe erklärbar sein dürfte. Gesamt N=123.

Betrachtet man die Kooperationskompetenz differenziert nach den Handlungsräumen, so zeigt sich auch ein einzelner signifikanter **Geschlechtsunterschied** (Abbildung 4), in der organisationalen Kompetenz, wo Männer sich geringfügig höher einschätzen. In den anderen drei Handlungsräumen zeigen Frauen und Männer sehr ähnliche Kompetenzen, die Unterschiede sind jeweils nicht signifikant.

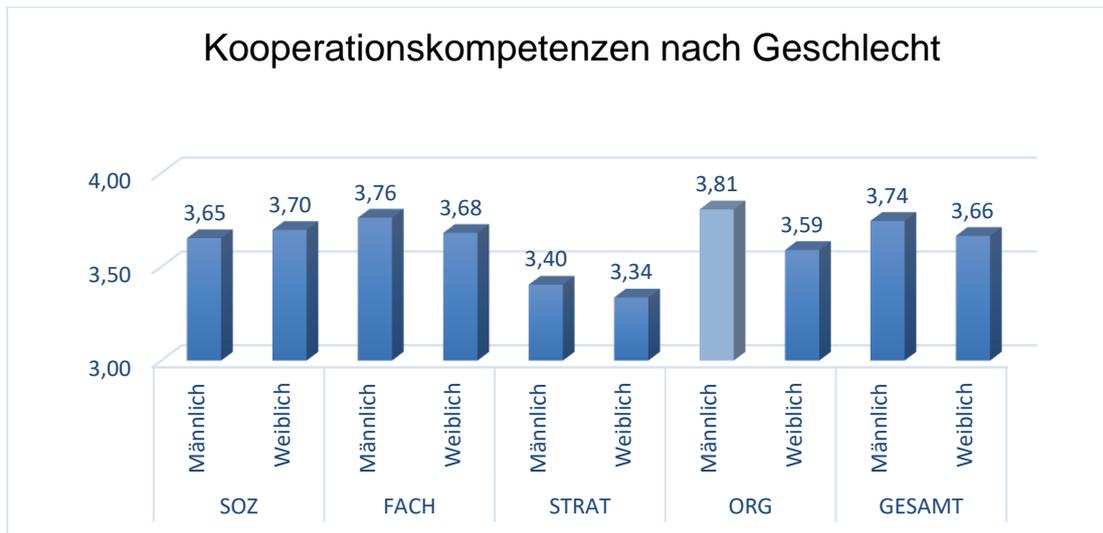


Abbildung 4: Kooperationskompetenzen nach Geschlecht

Anmerkungen: Nur der Unterschied im Sozialen Raum ist statistisch signifikant. N=123, 73 Weiblich und 43 Männlich.

Daraus lässt sich schliessen:

3. Eine landläufige Auffassung, dass Frauen mehr Kompetenzen im sozial-kulturellen Teil haben und betonen und Männer mehr in den fachlichen, organisationalen und strategischen Bereichen von Kooperationen zu Hause sind, lässt sich nicht bestätigen. Im Gegensatz dazu, zeigen Frauen und Männer gleich hohe Kompetenzen im sozialen, fachlichen und strategischen Bereich.
4. Generationsunterschiede in der Kooperationsorientierung, beispielsweise die Aussage in Lebensphasenmodellen (u.a. Vogelauer, W. (2000): Methoden ABC des Coaching, Wien) dass ältere Personen kooperationsorientierter als Jüngere (Generation Y, Generation ME) seien, lassen sich in der Studie grundsätzlich bestätigen.

Welchen Einfluss haben diese Kooperationskompetenzen auf den Projekterfolg? Der Projekterfolg wurde mit sieben Fragen erfasst («Welche Wirkungen beobachten Sie im Kooperationsprojekt?» – Die Partner vertrauen einander; Getroffene Entscheide werden in den Partnerorganisationen umgesetzt; Das Projekt erreicht/e seine quantitativen Ziele u.s.w.).

Erfolg der Kooperation



Abbildung 5: Einfluss der Handlungsräume auf den Projekterfolg
Die Pfeilgrösse zeigt die Einflussstärke in der Regressionsanalyse.

Die Kooperationskompetenz beeinflusst den Projekterfolg insgesamt wesentlich: Abbildung 5 veranschaulicht die Einflussstärke in der Regressionsanalyse. Der Einfluss der Gesamtkompetenz ist signifikant und das Gewicht höher als das der anderen Faktoren. Vor allem die Kompetenzen im fachlichen und im strategischen Raum beeinflussen den Projekterfolg (s. Anhang 1). Wie oben erwähnt, sind die Kompetenzen für den strategischen Handlungsraum aber deutlich weniger gut entwickelt. Hier liegt also ein grosses Potenzial zur Steigerung des Kooperationserfolgs.

Ein weiterer wesentlicher anderer Einflussfaktor ist die berufliche Rolle: Mitglieder der Geschäftsleitung haben einen höheren Erfolg als mittlere Kader und Fachkräfte, die in Kooperationen tätig sind. Der Projekterfolg ist unabhängig vom Geschlecht, der Projektphase, dem Projekttyp (interne / externe Kooperation) oder dem Kundentyp (Internationalität).

Daraus lässt sich folgendes schliessen:

- 5. Das Vorhandensein einer solchen umfassenden Kooperationskompetenz ist ein wichtiger Indikator für den Projekterfolg.**
- 6. Es braucht in Kooperationen nicht nur fachliches Geschick. Ausschlaggebend für den Erfolg ist auch eine gute Kooperationsidee und die Fähigkeit, diese mit einem längerfristig strategischen Vorgehen umzusetzen.**

7. Der Einsatz strategischer Kompetenzen ist ein wichtiger Indikator von Projekterfolg. Das obere Management sollte dem entsprechend stark in die Steuerung von Kooperationen einbezogen sein. Organisationen sollten mittleren Führungskräften mehr Verantwortung im strategischen Bereich von Kooperationen geben und sie ggf. durch leitende Vorgesetzte in der Anwendung der strategischen Kompetenz on-the-job unterstützen.

Des Weiteren wurde die **Lernmotivation** erfasst durch Abfragen, ob und mit welcher Methode die Studienteilnehmenden jede der vier Kompetenzen bei sich weiter entwickeln wollen. Abbildung 6 zeigt, dass die Teilnehmenden der Studie durchaus motiviert sind, ihre Kooperationskompetenzen weiter zu entwickeln. Die Lernmotivation ist für alle vier Handlungsräume in ähnlichem Ausmaß vorhanden. Von der Methode her bevorzugen die Teilnehmenden das Learning on-the-job. Weitere beliebte Methoden sind Kollegiale Beratung und Action Learning.

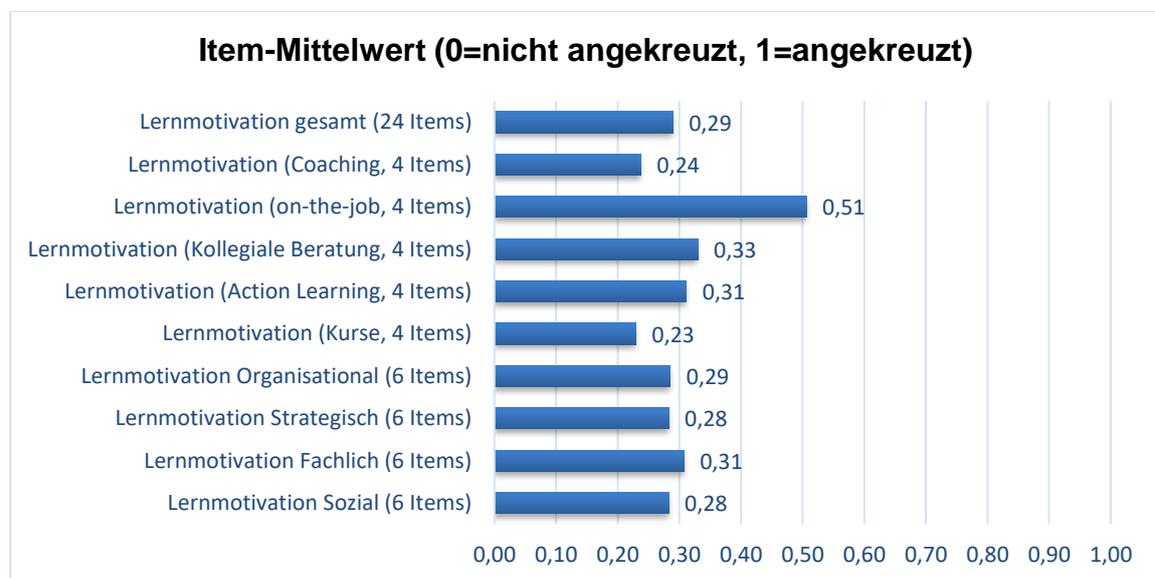


Abbildung 6: Lernmotivation nach Handlungsraum und Lernmethode (N=123)

Die Lernmotivation ist vom Kompetenzniveau relativ unabhängig – hier gibt es keinen signifikanten Zusammenhang. Das bedeutet, die Studienteilnehmenden wollen sowohl ihre Stärken als auch Schwächen weiter entwickeln.

Daraus lässt sich schließen:

8. Bei der Weiterentwicklung von Kooperationskompetenzen in allen 4 Handlungsräumen werden insbesondere On-the-Job Learning gefolgt von praxisnahen Methoden wie kollegialer Beratung und Action Learning bevorzugt. Hier liegen Herausforderungen für Unternehmen, geeignete on-the-job Lernmöglichkeiten für Kooperationen zur

Verfügung zu stellen und die konstruktive Reflexion der gemachten Erfahrungen zu unterstützen.

Nun interessiert noch die Frage, ob die mittels Fragebogen bestimmten Kompetenzwerte übereinstimmen mit dem Bild, das die Testpersonen von sich selber haben (globales Selbstbild). Zu Beginn der Studie wurde das „Selbstbild“ zunächst anhand von zwei allgemeinen Fragen pro Handlungsraum eingeschätzt. Danach erfolgte eine differenziertere Erfassung mit den eigentlichen Testfragen (je 11 bis 12 Fragen pro Handlungsraum, die „Fragebogen-Einschätzung“). Erwartet wird, dass die Fragebogen-Einschätzung mit dem Selbstbild übereinstimmt und darüber hinaus eine Zusatzerkenntnis bringt.

In der Studie zeigt das Selbstbild (Abbildung 7) grundsätzlich einen deutlichen Zusammenhang mit den Ergebnissen des Fragebogens (signifikante Korrelationen). Besonders im fachlichen und organisationalen Raum gibt es eine gute Übereinstimmung. In zwei Handlungsräumen zeigen sich systematische Abweichungen (Abbildung7):

- Im sozialen Raum ergibt das globale Selbstbild leicht höhere Einschätzungen als der differenzierte Fragebogen. Durch den Einsatz des Fragebogens kann so die hier einwirkende soziale Erwünschtheit reduziert werden.
- Im strategischen Raum ergibt das globale Selbstbild bedeutend höhere Einschätzungen als der differenzierte Fragebogen. Die strategische Kompetenz scheint also im Selbstbild allgemein überschätzt zu werden. Bei genauem Nachfragen in Form von 11 konkreten strategischen Verhaltensweisen, scheint den Antwortenden bewusst zu werden, dass sie diese strategischen Verhaltensweisen im Projektalltag nicht so deutlich einsetzen. Der Fragebogen bewirkt hier also einen „reality check“.

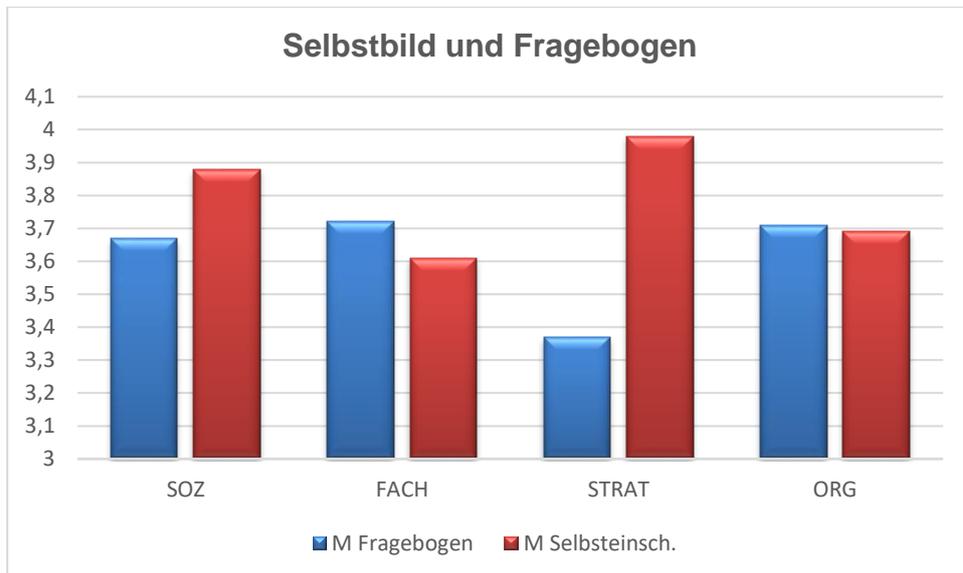


Abbildung 7: Selbstbild und Fragebogen

Anmerkungen: N=123. Selbstbild (globale Selbsteinschätzung) = 2 allgemeine Fragen zu jedem Handlungsraum, welche zu Beginn ausgefüllt wurden; Fragebogen = 11-12 Verhaltens-Fragen zu jedem Handlungsraum.

Beim Selbstbild sind oft mehrere Handlungsräume bzgl. der Kompetenzauffassung „gleich stark“, der Fragebogen hingegen hilft, Kompetenz-Unterschiede zwischen den vier Handlungsräumen zu differenzieren. So können Stärken und Schwächen deutlicher erkannt werden. Die Fragen geben 46 konkrete Beispiele, was es bedeutet, in den vier Handlungsräumen kompetent zu handeln.

Daraus lässt sich schließen:

9. Der Fragebogen bringt wesentliche Zusatzkenntnisse für die Selbstreflektion. Er bewirkt realistischere und differenziertere Einschätzungen. Gerade die strategische Kompetenz wird im Selbstbild oft überschätzt.

Das Feedback zum Fragebogen der Studienteilnehmenden ist durchweg positiv (Abbildung 8): Der Fragebogen ist gut verständlich, fordert aber auch einiges Nachdenken beim Beantworten. Der Fragebogen erschien den Teilnehmenden interessant, an manchen Stellen nicht ganz selbsterklärend, da sie ohne differenzierte Rückmeldung auskommen mussten. Als Fragebogen zur Kompetenzerfassung für Kooperation kann er als eine gute Anregung für ein Auswertungs- und Entwicklungsgespräch unterstützend wirken.

Qualitative Teilnehmer Kommentare enthielten wertschätzende Rückmeldungen beispielsweise: „Jetzt weiss ich endlich, was man in Kooperationen alles machen kann!“

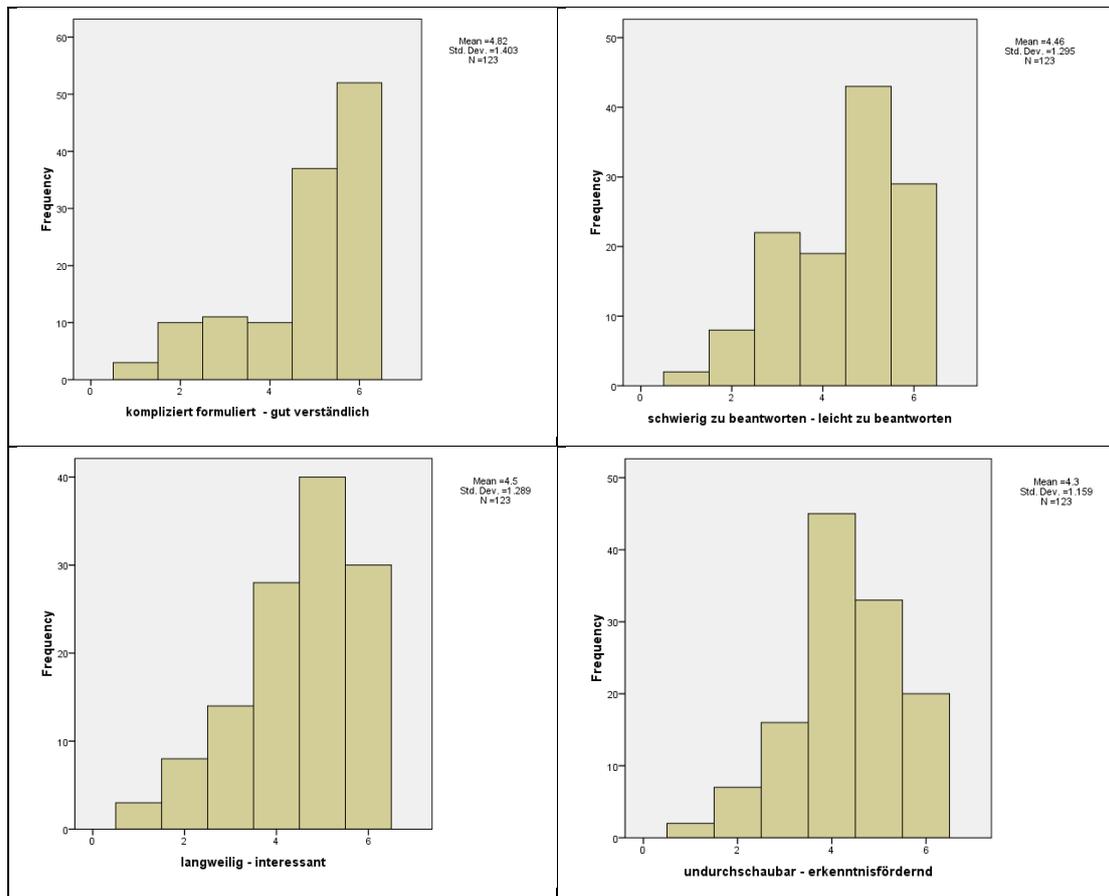


Abbildung 8: Wirkung des Fragebogens auf die Teilnehmer/innen (N=123).

Daraus lässt sich schliessen:

- Um Mitwirkende in Kooperationen gezielt zu fördern, empfiehlt es sich, ihre Kompetenzen mit dem Fragebogen für Kooperationskompetenz differenziert zu erfassen, um individuell passende Massnahmen zu finden. Beim Ausfüllen und Interpretieren des Fragebogens profitieren die Teilnehmenden von den konkreten handlungsorientierten Beispielen und schärfen das Bewusstsein für die vier verschiedenen Handlungsräume.

4. Einbettung der Studie in einen erweiterten wissenschaftlichen Kontext

Kooperationskompetenz wird in der Wirtschaft, öffentlichen Institutionen und sozialen/Non-Profit Bereichen zunehmend gebraucht, um auf komplexe Zukunftsanforderungen und Innovationsbedarfe Antwort geben zu können. Die Eigenschaft „kollaborativ“ wird zu einer wichtigen Beschreibungsdimension erfolgreicher, agiler Organisationen im privaten und öffentlichen Sektor. Kooperationsmanager benötigen Mindsets, Kooperationskompetenzen und

Instrumente, die Kooperationskultur fördern und Kooperationsvorteile ausschöpfen.

Kooperation ist ein durchaus komplexes Handlungsfeld. Eine Vielzahl an Studien befasst sich seit längerem mit dieser Thematik, teilweise mit unterschiedlichen Schwerpunkten. Angeregt durch einen seit Jahren zunehmend erlebbaren Paradigmenwechsel:

- mit Blick auf *interne Kooperation lässt sich feststellen, dass:* Management-Strukturen des „von-oben-nach-unten Durchdrückens“ weniger zielführend sind. Das Arbeiten in internen Netzwerken und mit externen Kooperationspartnern ist nach Auffassung einer überwiegenden Zahl von Führungskräften das von ihnen favorisierte Zukunftsmodell. Zu diesem Ergebnis kommen verschiedene Studien der letzten Jahre u. a. die Studie Führungskultur im Wandel der Initiative Neue Qualität der Arbeit, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Artikel Nr. 3077, September 2014.
- mit Blick auf *externe Kooperation lässt sich feststellen, dass:* faktisch als einzelne Firma, und sei diese auch noch so erfolgreich und wertvoll, nicht alles mehr alleine bewältigt werden kann, wie in der Automobilindustrie z.B. die Entwicklung neuer Technologien wie Brennstoffzellen, E-Autos und Hybridmotoren (siehe z.B. Zusammenarbeit von VW mit Suzuki oder BMW mit Toyota. Wirtschaftswoche (2015)).

In seiner Trendstudie „Die neue Wir-Kultur“ stellt das Zukunftsinstitut Frankfurt fest, dass in Unternehmen, Politik und alternativen Lebensformen zunehmend „Wir-Konstrukte“ erprobt und realisiert werden. Während in der Gesellschaft Kooperationen mit Formen wie Co-Working Spaces, Sharing Economy, Crowdfunding, Barcamps bereits weiter verbreitet sind, stecken Kooperationen in Wirtschaft, öffentlichen Verwaltungen und Institutionen noch in den Kinderschuhen. Treiber von Kooperationen sind zum einen handfeste Notwendigkeiten von Organisationen, um innerhalb einer komplexen und dynamischen Welt handlungsfähig und innovationsfähig zu bleiben, zum anderen bieten sie eine „Umorientierung und Ausrichtung auf etwas, was als Leerstelle, Mangel oder Sehnsuchtsfeld des Menschen empfunden wird“ (Brühl (2015), S. 6).

In der weiteren wissenschaftlichen Literatur gibt es verschiedene Zugänge dazu, was Kooperation erfolgreich macht – u.a. die Beachtung von Erfolgsfaktoren- und das Management von Kooperations-Phasen, von denen hier einige typische Vertreter beispielhaft genannt werden.

Als Beispiel für Erfolgsfaktoren-Modelle kann Rathjes Ansatz hinzugezogen werden der zeigt, wie unterschiedliche Faktoren gelingender Zusammenarbeit ineinandergreifen. In ihrer Betrachtung gehören zu Kooperationen auch zwangsläufig Konflikte. Sie sind ein Zeichen dafür, dass bestimmte Interaktionsprinzipien verletzt wurden und es Problemlösung braucht. Kooperationskompetenz zeigt sich dann für sie in einer prozessualen Problemlösungsfähigkeit der Kooperationspartner. Beobachtbar ist hier ein stärkerer Fokus auf die prozessuale Gestaltung von Kooperationsbeziehungen

im Verhältnis zu Struktur und Organisation externer Rahmenbedingungen (Rathje (2008): Handbuch Kooperationskompetenz).

Das Center for Creative Leadership geht auf den Einsatz von Kooperationspraktiken und Tools ein als Erfolgsfaktor für Kooperationen. In ihrer Betrachtung steht eher die Gruppenebene im Mittelpunkt und was in der Kooperationsgruppe an Praktiken genutzt wird, um erfolgreich miteinander zu arbeiten: beispielsweise „reflektieren“ von unterschiedlichen Perspektiven, Wissensaustausch, „verbinden“ der cross-funktionalen Teammitglieder und ihrer Schnittstellen für Vertrauensaufbau, „Mobilisieren“ für ein gemeinsames Ziel, einen Zweck und eine Identität. Offen bleibt hier, wie die kooperierende Gruppe zu diesen Praktiken mit Hilfe welcher Kompetenzen kommt. In diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass der Einsatz von Tools die gewünschten Kooperationspraktiken etabliert (Yip u.a. (2011): Boundary Spanning Leadership).

Ein weiteres Kooperationskompetenz-Profil wurde von UNCG (University Network for Collaborative Governance) beschrieben. Es enthält die fünf Kompetenzbereiche:

- Leadership und Management
- Prozess Dynamiken
- Analyse
- Wissensmanagement
- Verantwortlichkeit

Diese Kompetenzbereiche entstanden aufgrund von Verdichtung anderer Veröffentlichungen zu Kooperationskompetenzen. Allerdings sind sie nicht wissenschaftlich überprüft worden (Emerson u.a. (2012): UNCG Guide to Collaborative Competencies).

Im Ansatz von Barbara Gray werden wichtige Rollen und Kernaufgaben - wie „Visionsbild, Versammeln, reflexives Intervenieren, Prozess Management, Problemstrukturierung, Konfliktmanagement, unternehmerisches Denken und Handeln“ beschrieben. Sie orientieren sich an den unterschiedlichen Phasen in einer Kooperation. Rollen, Phasen und Aufgaben dienen nach diesem Modell der erfolgreichen Gestaltung von Kooperationen. Die bei Gray beschriebenen verschiedenen Dimensionen der Interventionen weisen zudem Aspekte auf, die in den nach den vier Handlungsräumen definierten Kooperationskompetenzen im Modell Lakoni/Thiel dargestellt sind (Gray (2008), S. 665-683).

Der Ansatz von Landt betrachtet dagegen einen mehrdimensionalen Bezugsrahmen für Kooperationskompetenz im Lebenszyklus einer Kooperation. Danach kommt individuelle Kooperationskompetenz erst zur Wirkung, wenn in der Organisation Kooperationsfähigkeit als Bezugsrahmen verankert ist und praktiziert wird. Elemente dieser Kooperationsfähigkeit können beispielsweise „Selbstorganisation, Beobachtung, Shared Understanding, Vertrauen und Konfliktfähigkeit sein“ (Landt (2009), S. 151-163).

Die Organisation schafft die Rahmenbedingungen für Wissensaustausch und Lernen durch systematisches Erfassen von Kooperationserfahrungen,

standardisierte Prozesse, Managementmethoden und Instrumente, damit individuelle Kooperationskompetenzen sich institutionell multiplizieren können. Landt nutzt zur Bestimmung der Kooperationsfähigkeit der Organisation (Metakompetenz) einen 4-dimensionalen Bezugsrahmen: 1.) organisationales Wissen, 2.) Lernen, 3.) Strukturen und 4.) Unternehmenskultur. Dabei werden sowohl soziale und kulturelle als auch institutionelle und prozessuale Elemente berücksichtigt, ähnlich der 4 Handlungsräume (vgl. Landt (2009): Kooperationskompetenz als Metakompetenz).

Das Modell von Lakoni/Thiel und die hier vorliegende Studie heben sich dahingehend ab, dass sie sich weder explizit auf (zeitliche) Phasen einer Kooperation noch auf singuläre Faktoren (Management vs. Sachbearbeiter) festlegen. Kooperation wird ganzheitlich betrachtet und entsprechend nach „generischen“ Fähigkeiten gesucht, die ein gewisses „zeitloses“ Element mit sich tragen, auf verschiedene Kooperationsszenarien übertragbar sind und aus denen im Anschluss daran Handlungsanweisungen ableitbar sind.

Ausgangspunkt für die Betrachtung der Kooperationskompetenz ist hier die einzelne Person und nicht Kooperations-Teams oder die Kooperationskompetenz von Organisationen.

Teams und Organisationen bilden allerdings den Kontext für die Handlungsmöglichkeiten des Einzelnen (siehe oben Landt). Teams sind durch den Einsatz von Kooperationskompetenzen im Kooperationsteam selbst leichter beeinflussbar als Organisationen. Organisationen wirken ihrerseits stark auf die Gestaltungsmöglichkeiten des Einzelnen ein aufgrund von Faktoren wie die bestehende Einstellung zu Kooperationen insgesamt (Kooperationskultur), Einstellung der Organisation zum Umgang mit Partnern, Bedeutung von Kooperation in den Unternehmensstrategien.

5. Bezug zur Studie Kooperationsmanagement in der DACH Region

In der ersten Studie wurden die Studienteilnehmenden zur Relevanz der Kooperationskompetenzen befragt. Dabei wurden alle vier Handlungsräume als sehr wichtig eingeschätzt, besonders aber der sozial-kulturelle Raum. In der zweiten Studie wurden die Studienteilnehmenden zu ihren eigenen Fähigkeiten und zum Erfolg ihrer Kooperationsprojekte befragt. Das Vorhandensein der vier Handlungsräume konnte mit der Studie wissenschaftlich bestätigt werden. Dabei wurde deutlich, dass die strategischen und die fachlichen Kompetenzen ausschlaggebend sind für den Projekterfolg. Gleichzeitig ist zu beobachten, dass gerade diese strategischen Kooperationskompetenzen am wenigsten entwickelt sind.

Daraus kann auf eine vordringliche Relevanz der strategischen Kompetenzen geschlossen werden – wird hier angesetzt, so dürfte der Projekterfolg am meisten gefördert werden. Bleibt die Frage, warum die sozialen Kooperationskompetenzen in der ersten Studie so stark gewichtet wurden?

Einen ersten Hinweis ergibt sich aus der zweiten Studie dahingehend, dass der Projekterfolg von Personen mit hohen sozialen Kompetenzen geringer eingeschätzt wird. Das könnte bedeuten, dass Personen mit geringeren sozialen Kompetenzen den sozialen Handlungsraum weniger beachten und ein Projekt als „erfolgreich“ bezeichnen, auch wenn die soziale Integration der Kooperationspartner/innen noch nicht ganz gelungen ist.

Es kann auch bedeuten, dass der soziale Handlungsraum eher verstanden wird als „ein Beziehungsraum, indem man gut miteinander auskommen will“. Das wird unterstützt durch folgende Beobachtung: Die Frage „vertritt in Diskussionen eine klare Meinung“, die auch im Sinne von dominieren statt kooperieren verstanden werden könnte, wurde von den Studienteilnehmenden durchweg als positive Handlung eingeschätzt. Diese Handlung macht zwar Standpunkte transparent, trägt aber noch nicht dazu bei, dass mit diesen erfolgreich umgegangen wird. Soziale Kooperationskompetenz bedeutet nicht, Meinungsunterschieden oder Krisen aus dem Weg zu gehen, sondern Unterschiede zu integrieren. Ziel des sozialen Handlungsraums ist es, echtes Commitment und gegenseitiges Verständnis aller Beteiligten zu erreichen, indem Gründe für Nicht-Übereinstimmungen erkundet und gangbare Wege gesucht werden, statt Teilgruppen zu überstimmen oder „rasch“ zu überrollen. Mit den konkreten 11 Fragebeispielen zum sozialen Handlungsraum kann der Fragebogen für Kooperationskompetenz hierzu einem besseren und differenzierteren Verständnis beitragen.

Das gilt auch für den als besonders wichtig erkannten strategischen Raum: Hier regt der Fragebogen zum Nachdenken an und zeigt konkrete Beispiele.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Die Kooperationskompetenz-Studie befragte 123 Berufstätige zu ihren Kooperationserfahrungen und -kompetenzen. Das Modell der Kooperationskompetenz in vier Handlungsräumen – strategischer, fachlich-konzeptioneller, organisationaler und sozial-kultureller Raum – konnte wissenschaftlich bestätigt werden. Die Kooperationspartner/innen zeigen individuelle Stärken und Schwächen. Kooperationskompetenz ist Haupteinflussfaktor auf den Projekterfolg, stärker als Alter und Führungsstufe. Sie kann quer über Branchen und Organisationstypen hinweg, für interne und externe Kooperationen eingesetzt werden.

Die häufig vertretene Meinung, dass Frauen im sozialen Raum kompetenter sind und Männer mehr im fachlichen und strategischen Raum, lässt sich nicht bestätigen: Diese Kompetenzen sind bei beiden Geschlechtern vergleichbar ausgeprägt.

Für das Gelingen der Kooperation braucht es nicht nur fachliche Kompetenzen; noch mehr Einfluss hat die Kompetenz im strategischen Raum. Interessanterweise zeigen die Studienteilnehmenden genau darin aber die geringste Ausprägung ihrer Kompetenzen. In der Stärkung eines strategischen Vorgehens liegt daher ein wesentliches Potenzial für mehr Kooperationserfolg. Da die Kooperationskompetenzen von Mitgliedern der Geschäftsleitung deutlich höher sind als diejenigen von Fachkräften und mittlerem Management, sollte das obere Management stärker einbezogen werden, so dass die mittleren Führungskräfte mehr strategische Verantwortung, aber auch mehr Vorbild und Anregungen dazu erhalten.

Die Herausforderungen für Unternehmen liegen vor allem darin, geeignete on-the-job Lernmöglichkeiten für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Kooperationskompetenz zur Verfügung zu stellen und die Rückmeldung und Auswertung von Erfahrungen zu fördern. Die dafür nötige Lernmotivation ist bei den Kooperationsteilnehmenden bereits deutlich vorhanden, sowohl für ihre stärkeren als auch für ihre schwächeren Handlungsräume.

Der Fragebogen für Kooperationskompetenz ist dafür ein hilfreiches Tool, um diese Selbstreflektion weiter zu fördern und das Spektrum der kooperativen Handlungsweisen zu erweitern.

7. Literatur

Brühl, K., Zukunftsinstitut Frankfurt (2015); Trendstudie "Die neue Wir-Kultur", S. 6.

Cronbach, L.J. (1949, 1984). Essentials of Psychological Testing (4th Ed.). New York: Haper & Row. (5th Ed. 1990).

Dekas, K., Bauer, T., Welle, B., Kurkiski, J. & Sullivan, S. (2013). Organizational Citizenship Behavior, Version 2.0: A Review and Qualitative Investigation of OCBs for Knowledge Workers at Google and Beyond. The Academy of Management Perspectives, Vol. 27, No 3., 219-237.

Emerson, K., Smutko L. St. (2012). UNCG Guide to Collaborative Competencies. University Network for Collaborative Governance, UNCG.

Gray, B. (2008). Oxford handbook of inter-organizational relations. Oxford University Press, S. 665-683.

Initiative Neue Qualität der Arbeit, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, (2014). Studie Führungskultur im Wandel, Artikel Nr. 3077.

Joerin Fux, S. (2016). Fragebogen Kooperationskompetenz. Statistische Auswertung der Version ALPHA und Konstruktion des Version BETA. Internes Arbeitspapier.

Koutstaal, W. (2012). The Agile Mind. New York: Oxford University Press.

Landt, N. (2009). Kooperationskompetenz als Metakompetenz. GUC – Verlag d. Gesellschaft f. Unternehmensrechnung & Controlling m.b.H. Chemnitz. Dissertationsreihe 36, S. 151-163.

Rathje, S. (2008); Handbuch Kooperationskompetenz. Verlag Bertelsmann Stiftung.

Reineke, R.-D., Joerin Fux, S., Lakoni, S. & Thiel, M. (2016). Studie zur Praxisrelevanz von Kooperationskompetenzen in D.A.CH. Fachhochschule Nordwestschweiz: Interner Report, Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

Reineke, R.-D., Lakoni, S. & Thiel, M. (2014). Studie Kooperationsmanagement in DACH. Interner Report, Olten: Fachhochschule Nordwestschweiz.

Runde, B. (2016). Soziale Kompetenzen. In M. A. Wirtz (Hrsg.), Dorsch – Lexikon der Psychologie. Abgerufen am 15.03.2016, von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/soziale-kompetenzen/>.

Schmidt, B. (2009). Das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit. Schriften, Wiesloch.

Vansina, L./Taillieu, T. (1997): Diversity in collaborative task systems.

Wirtschaftswoche, (31. August 2015): Die Zweckehen der Autobauer. <http://www.wiwo.de/unternehmen/auto/kooperationen-die-zweckehehen-der-autobauer/6265768.html#image>.

Yip, Y., Ernst, Ch. & Campbell, M. (2011). Boundary Spanning Leadership; Organizational Leadership White Paper Series, Center for Creative Leadership, CCL.

Anhang 1: Regressionsanalysen

Einfluss der Kooperationskompetenz (insgesamt) auf den Projekterfolg

	Beta	t	Sig.	Partial Korrelation
(Konstante)		.24	.812	
Kooperations-Kompetenz (gesamt)	.35	3.75	.000	.36
Geschlecht	.01	.09	.932	.01
Alter	-.19	-2.02	.047	-.20
Berufsrolle (MA/PL, Grp./Abt.L, GL)	.27	2.66	.009	.27
Koop-Phase	.09	.93	.355	.10
Koop-Typ (intern/extern)	.07	.77	.441	.08
Kundentyp (lokal, nat., internat.)	.14	1.51	.133	.16

Anmerkungen: n=102. ANOVA F(8)=5.0, p<.001. R=.55, R-Square=.30, Adjusted R Square=.24. Das Modell ist signifikant und erklärt 30% der Varianz in der abhängigen Variable: Projekterfolg.

Einfluss der vier Handlungsräume auf den Projekterfolg

	Beta	t	Sig.	Partial Korrelation
(Konstante)		0.14	.885	
SOZIALE Kompetenzen	-.19	-1.89	.062	-.19
FACHLICHE Kompetenzen	.33	3.46	.001	.34
STRATEGISCHE Kompetenzen	.24	2.21	.030	.23
ORGANISATIONALE Kompetenzen	.10	0.92	.359	.10
Geschlecht	.01	0.10	.920	.01
Alter	-.18	-2.04	.044	-.21
Berufsrolle (MA/PL, Grp./Abt.L, GL/CEO)	.26	2.74	.007	.28
Koop-Phase	.12	1.39	.166	.14
Koop-Typ (intern/extern)	.14	1.52	.132	.16
Kundentyp (lokal, nat., internat.)	.10	1.13	.260	.12

Anmerkungen: n=102. ANOVA F(10)=5.8, p<.001. R=.62, R-Square=.39, Adjusted R-Square=.32. Das Modell ist signifikant und erklärt 32% der Varianz in der abhängigen Variable: Projekterfolg.

Das **Institut für Unternehmensführung** an der Hochschule für Wirtschaft, **Fachhochschule Nordwestschweiz** bietet Fortbildungen zu aktuellen Managementthemen an und stützt sich dabei auch auf eigene angewandte Forschung. **Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke** konzipiert und leitet einige dieser Produkte, darunter auch Executive MBA-Programme. Seine Themenschwerpunkte sind Kooperations- und Change Management, Management Consulting, strategisches Management, Internationalisierung und Entrepreneurship. Zu diesen Themen kann er auf eine langjährige Praxis als Berater, Trainer und Dozent im In- und Ausland zurückblicken.
www.fhnw.ch/wirtschaft/ifu

cinco.systems ist seit 1999 auf Collaboration Management, d.h. auf Kooperation, Vernetzung und cross-funktionales Arbeiten in und zwischen Organisationen spezialisiert. Das Unternehmen unterstützt Firmen, internationale Unternehmen und Verwaltungen beim Aufbau erfolgreicher Kooperationen, funktionsübergreifender Zusammenarbeit und begleitet Multi-Stakeholder-Dialoge. **Susanne Lakoni und Michael Thiel** sind Managing Partner von cinco.systems und verantwortlich für Beratung, Coaching und Training für Multi-Stakeholder Kooperationen verschiedener Sektoren und Branchen. Ausserdem unterstützen sie Unternehmen in den Bereichen Matrix- und Projekt-Organisationen, Post-Merger-Integration, strategische Partnerschaften und Teamintegrationsprozesse nach Restrukturierungen.
www.cinco-systems.de

Dr. Simone Joerin Fux, Forschung und Beratung, Kooperationspartnerin von cinco.systems, ist spezialisiert auf die persönliche Entwicklung von Fach- und Führungskräften im Kontext von Teams und Organisationen. Sie verknüpft dafür Verhaltensdiagnostik mit Best Practice Erfahrungen und Beziehungsmanagement innerhalb der Organisation zur individuellen und organisationalen Förderung. Sie hat umfangreiche Erfahrungen in Verhaltensdiagnostik, Laufbahnberatung, Führungsentwicklung, Strategie- und Veränderungsprozessen.
www.integratalent.ch

Die Fachhochschule Nordwestschweiz bietet in Zusammenarbeit mit cinco.systems seit 2014 jährlich den Zertifikatslehrgang **CAS Kooperationsmanagement** an. Der Kurs bietet den Teilnehmenden branchenübergreifendes Know-How zu hierarchieübergreifenden Steuerungs- und Verhaltensaspekten. Sie lernen unter anderem die Risiken und Erfolgsfaktoren von Kooperationen kennen sowie die Instrumente des Kooperationsmanagements anzuwenden. Der neue Lehrgang findet an 12 Tagen in 4 Modulen von Oktober 2017 bis Januar 2018 statt. Weitere Informationen sowie die Möglichkeit zur Anmeldung finden Sie [hier](#).

**Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Wirtschaft**
Institut für Unternehmensführung
Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke

Bahnhofstrasse 6
CH-5210 Windisch/Schweiz

Tel.: +41 79 3728562
rolfdieter.reineke@fhnw.ch
www.fhnw.ch/wirtschaft/ifu

cinco.systems GbR
Consulting for International Collaboration

Susanne Lakoni & Michael Thiel
Managing Partner

Glockengießerwall 26
D-20095 Hamburg

Tel.: +49 40 80 90 81-552
office@cinco-systems.de
www.cinco-systems.de