

Kooperationsmanagement Studie in D – A - CH

Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke, Fachhochschule Nordwestschweiz



In Kooperation mit

Dipl. Psych./Organisationsberaterin Susanne Lakoni

Dipl. Ing. / Organisationsberater Michael Thiel

cinco.systems
Consulting for International Collaboration

Executive Summary

Das Zwischenergebnis der Studie Kooperationsmanagement unter bisher 53 Teilnehmern aus der DACH Region zeigt folgendes: Kooperationsmanagement wird als wichtig angesehen, internes Kooperationsmanagement mehr als externes. Trotzdem sind nur wenige Mitarbeiter (ca. 20%) in Kooperationsmanagement geschult. Internes Kooperationsmanagement ist nur oberflächlich in den Unternehmensalltag eingebunden, externes Kooperationsmanagement dagegen erstreckt sich auf Mitarbeiter-Rollenprofile und –Incentivierung.

Fehlende Kenntnisse im Kooperationsmanagement und Zeit-Engpässe durch das Fehlen einer designierten Management-Rolle für internes Kooperationsmanagement sind die Hauptgründe für Fehlschläge bei internen Kooperationen - sofern diese Kooperationen nicht auf schon bestehendem gegenseitigem Vertrauen beruht. Kooperationen mit externen Partnern scheitern an Unterschieden auf einem Werte-Level, oder sind durch ungenügende Kommunikation bedingt.

Demographie der Studienteilnehmer

Die Studie Kooperationsmanagement in DACH hat bis zum heutigen Zeitpunkt 53 Teilnehmer die den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Teilnehmer kommen aus einem breiten Pool an Wirtschaftssektoren mit einem Schwerpunkt in Dienstleistungsindustrien. Ein Großteil der Teilnehmer sind in großen Unternehmen mit mehr als 100.000.000 EUR Umsatz im Jahr beschäftigt. Dort bekleiden einige Führungspositionen mit großer Verantwortung.

Die Organisationen der Studienteilnehmer sind größtenteils international tätig, nur ca. 21% arbeiten in lediglich regional tätigen Unternehmen oder Instituten. Die Mitarbeiteranzahl der Organisationen ist meist entweder relativ hoch (1000 und mehr) oder relativ niedrig (99 und weniger).

Die Teilnehmer der Studie sind verhalten optimistisch bezüglich der Geschäftsaussichten dieses Jahres.

Unter interner Kooperation verstehen wir in dieser Untersuchung die nicht hierarchisch angelegte Zusammenarbeit verschiedener Personen, Teams, Abteilungen, Standorten 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 (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.

Figur 1: Definition und Einführung „interne Kooperationen „

Unter externen Kooperationen verstehen wir in dieser Untersuchung die nicht-hierarchisch begründet Zusammenarbeit zweier oder mehrerer Unternehmen/Gemeinden/Kantone (oder Standorten oder Institutionen) zur besseren Erfüllung oder dem Erreichen von Zielen der Organisation (z.B. Strategische Allianz, F&E Allianz, Joint Venture, Aussenhandelskooperation, Gemeindekooperation, Multistakeholderkooperation, 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.

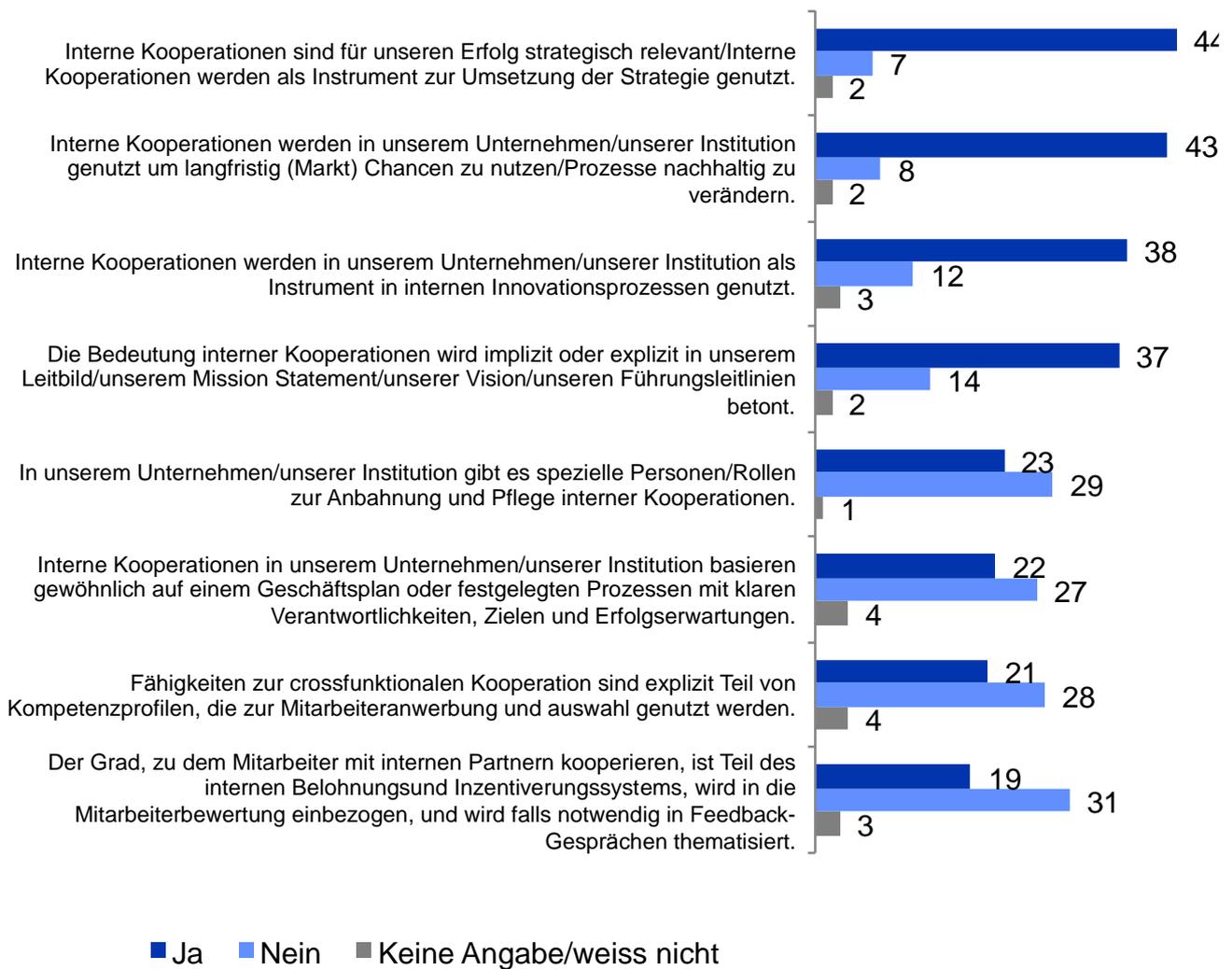
Figur 2: Definition und Einführung „externe Kooperationen“

Bedeutung von Kooperation

Die Teilnehmer bewerten interne Kooperationen als sehr wichtig. Eine Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen (64%) haben sogar vor, die Anzahl der internen Kooperationen in Ihrem Unternehmen auszubauen.

Externe Kooperationen werden ebenfalls als wichtig (4.14/5), aber weniger wichtig als interne Kooperationen (4.4/5) gewertet. Wie bei internen Kooperationen wollen 64% der Unternehmen externe Kooperationen in nächster Zeit auszubauen.

Diese Ergebnisse stehen in scharfem Kontrast zur augenscheinlich relativ geringen formalen Bildung im Kooperationsbereich. Die Studienteilnehmer schätzen, dass durchschnittlich lediglich 21% (20%) der Mitarbeiter ihrer Firmen bisher Kurse im internen (externen) Kooperationsmanagement erhalten haben.



Figur 3: Nutzung und Bewertung interne Kooperationen

Internes Kooperationsmanagement wird in mehreren Firmen eher oberflächlich und abstrakt praktiziert. So finden interne Kooperationen auf einer high-level Ebene z.B. bei der Strategieerstellung, in Innovationsprozessen, und in der Vision Eingang in den Unternehmensalltag. Bei Fragen nach der Konkreten Verankerung von internen Kooperationen in normalen Betriebsprozessen, Mitarbeiterrollen, und Kompetenzprofilen geben weit weniger Umfrageteilnehmer Einflüsse durch Kooperative Problemlösung an. Dies könnte darauf hindeuten, dass in einigen Unternehmen bisher mehr Absichtserklärungen zu Kooperationen gemacht werden als dass sie im Berufsalltag eine Rolle spielen würden.

Im Gegensatz dazu werden Kooperationen mit externen Partnern auch zur Realisierung kurzfristiger Gewinne genutzt. Die externen Kooperationen werden aktiv incentiviert und durch designierte Rollen überwacht und gemanagt.



Figure 4: Nutzung und Bewertung externe Kooperationen

Bereitschaft zu Kooperationen

Die bisherigen Studienergebnisse lassen darauf schließen, dass sich die Bereitschaft der Mitarbeiterschaft Kooperationen einzugehen grob nach der „Nähe“ oder „Vertrautheit“ der designierten Kooperationspartner richtet.

So besteht die höchste Kooperationsbereitschaft mit Mitgliedern des eigenen Projektteams, die geringste mit Mitarbeitern anderer Standorte, Resorts, Ämter, oder Direktionen.

Die Anzahl tatsächlich bestehender Kooperationen folgt diesen Erkenntnissen nur zum Teil: Intern bestehen die meisten Kooperationen zwischen verschiedenen Bereichen/Abteilungen der befragten Firmen und Institutionen,

die wenigsten bestehen auf verschiedenen Hierarchieebenen. Die Studienteilnehmer sehen vor allem zwischen Projektteams und bei der interregionalen Kooperation verschiedener eigenständiger Firmen oder Institutionen weiteres Kooperationspotential. In Verbindung mit der Bedeutung des o.g. „Nähefaktors“ lässt sich daraus ableiten, dass solche Kooperationen mit entfernteren Partnern besondere Beachtung in der Qualifizierung und Prozessbegleitung finden sollten.

Die Bereitschaft von Mitarbeitern neue externe Kooperationen einzugehen ist mit einem Wert von 3.7/5 (eher hoch) in etwa so stark wie die Bereitschaft der Kooperation mit internen Projektteams. Die bisher erhobenen Daten lassen vermuten, dass zusätzliche Kooperationen in den befragten Unternehmen oft am „Unternehmen“ scheitern. Während 89% Teilnehmer Potential für weitere externe Kooperationen sehen, sagen nur 64%, dass ihr Unternehmen an solchen weiteren Kooperationen interessiert sei.



Figure 5: Potential für weitere externe Kooperationen

Erfolgreiche Kooperationen

Die Studienteilnehmer sehen den größten Wert von internen Kooperationen in ihren weniger greifbaren Langzeit-Vorteilen wie Lerneffekten und langfristig höherer Reputation und Verkäufen durch abgestimmtes Auftreten. Konkreteren Vorteilen wie Prozessverbesserungen und Geschwindigkeitsverbesserungen wird weniger Bedeutung zugewiesen.

Gleichermaßen werden auch externe Kooperationen als ein Instrument des langfristigen Kapazitätsaufbaus gesehen, durch das z.B. Kompetenzgewinne, Kapazitätsvorteile durch Ressourcenbündelung, und eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft erreicht werden können.

Während der Großteil der Teilnehmer externe Kooperationen als generell erfolgreich ansieht, spiegelt die Erfolgsbilanz interner Kooperationen die „Bereitschaft“ Kooperationen mit verschiedenen Partnern einzugehen. Kooperationen mit vertrauten Partnern wie Individuen in Teams werden von den allermeisten Studienteilnehmern als erfolgreich bewertet. Bei Hierarchieübergreifenden Kooperationen und Kooperationen zwischen verschiedenen Standorten herrscht große Unsicherheit, es gibt weit weniger Erfolgs-Optimismus. Wenige Studienteilnehmer sagen solchen Kooperationen Erfolgsaussichten voraus. Dies könnte damit zusammenhängen, dass anders als für externe Kooperationen oft keine Kooperationsmanagement-Rolle und Prozesse bestehen und Kooperationen die nicht durch Sympathie und Vertrauen getragen werden daher eher zerbrechen.

Die Wichtigkeit solcher Rollen ergibt sich auch aus den Gründen für das Scheitern von Kooperationen. Unter den Top 4 Gründen für das Scheitern interner Kooperationen beziehen sich 2 auf fehlende Kooperationsmanagement Expertise von Managern und 2 auf fehlende (Zeit-) Ressourcen zum Management der Kooperation. Diese Ressourcen könnten z.B. durch einen designierten Kooperationsmanager bereitgestellt werden.



Figure 6: Top 4 Gründe für das Scheitern interner Kooperationen

Das Scheitern externer Kooperationen wird am stärksten durch „soft-factors“; genauer: durch Unterschiede auf einem Werte Level, oder ungenügende Kommunikation bedingt.

Arten von Kooperationsformen

Zeitlich begrenzte interne Kooperationen (z.B. in Projektteams) sind öfter vertreten als Kooperationen, die durch Unternehmensstrukturen festgelegt sind (z.B. eine Matrix Managementstruktur). Dies erschwert es, zusätzlich eine Beziehung zu wenig vertrauten Kooperationspartnern aufzubauen.

Bei externen Kooperationen überwiegen kurz- und mittelfristige Formen der Zusammenarbeit, oder Zusammenarbeit bei der Belieferung eines bestimmten Kunden um neue Möglichkeiten zu erschließen.