

ERFOLGSFAKTOR KOOPERATION



VON BRIGITTA HAGER

Als Fritz Glasl die Assoziationsphase¹ von Unternehmen beschrieb, wirkte das utopisch. Heute sind Kooperationen zwischen Unternehmen ein zentraler strategischer Hebel, um komplexe Herausforderungen zu bewältigen und Marktpositionen nachhaltig zu stärken.

Bei unternehmensübergreifenden Kooperationen interagieren komplexe soziale Systeme – in Projektkooperationen, Netzwerken, strategischen Allianzen oder Business-Ökosystemen. Für die Architektur einer erfolgreichen Kooperation kann das Trigon-Systemkonzept (3 Subsysteme, 7 Wesenselemente) einen unterstützenden Rahmen geben.

Kulturelles Subsystem: Erfolgreiche Kooperationen brauchen ein kraftvolles gemeinsames Zukunftsbild und „Wofür“ – ohne dass die eigene Organisationsidentität aufgegeben wird. Gemeinsame Werte sichern besonders in Krisenzeiten Stabilität.

Divergierende Vorstellungen über Erfolgsfaktoren und Grenzen der Kooperation führen oft zu Spannungen. Ebenso sind Zielkonflikte zwischen Eigeninteressen und gemeinsamen Zielen häufig Anlass für das Scheitern der Kooperation.

Eine Lösung ist, die individuellen Strategien der Kooperationspartner:innen anzuerkennen und zugleich gemeinsame Ziele zu definieren, deren Erreichung regelmäßig anhand vereinbarter KPIs überprüft wird.

Soziales Subsystem: Herzstück einer gelingenden Kooperation sind vertrauensvolle Beziehungen von Schlüsselpersonen, gegenseitige Wertschätzung, Verlässlichkeit, ausgeprägte Konfliktfähigkeit und Transparenz. Hinderliche Kulturunterschiede (z.B. Führungsverständnis, Risikobereitschaft, Fehlerkultur, Entscheidungsgeschwindigkeit) müssen gemeinsam bearbeitet werden. Zu Beginn definierte Konfliktlösungsregelungen sind ebenso essentiell wie die sichtbare und anhaltende Unterstützung des Top-Managements der Kooperationspartner. Konsistente Funktionsbilder und transparente Governance-Regelungen zeigen, wer was entscheidet und verantwortet. Bei der Strukturgestaltung ist besonders wichtig, organisationale Asymmetrien zu beachten (z.B. Unterschiede bei Organisationsgröße, Reifegrad der Organisation, Ressourcenausstattung oder Digitalisierungsgrad).

Gemeinsame Ziele regelmäßig überprüfen

Technisch-instrumentelles Subsystem: Die realistische Einschätzung von Aufwand, Nutzen und Zeitbedarf sowie die Ausstattung mit ausreichend Ressourcen ermöglichen nachhaltigen Erfolg. Wo Doppelstrukturen und heterogene Systeme bremsen, schaffen klare Kommunikations-, Entscheidungs- und Reflexionsformate eine Basis für kontinuierliche Weiterentwicklung.

Fazit: Das Trigon-Systemkonzept bietet Stabilität und eröffnet damit den Raum, die spezifische Dynamik und Herausforderung unternehmensübergreifender Kooperationen erfolgreich zu gestalten.

TRIGON SYSTEMKONZEPT

© Glasl, F., Kalcher, T., Piber, H.: Professionelle Prozessberatung, 2020

KULTURELLES SUBSYSTEM
Identität / Strategie / Ziele

SOZIALES SUBSYSTEM
Struktur, Menschen / Gruppen / Klima, Funktionen / Organe

TECHNISCH-INSTRUMENTELLES SUBSYSTEM
Prozesse / Abläufe, physische Mittel

¹Glasl, F., Lievegoed, B., (1993), Dynamische Unternehmensentwicklung. Haupt-Verlag.