



 **Trigon** THEMEN 01/26

DIE KRAFT UNTERNEHMENS- ÜBERGREIFENDER KOOPERATION

GEMEINSAM WIRKSAM IN EINER KOMPLEXEN WELT

- Erfolgsfaktor Kooperation
- Starke Achse für Frauengesundheit in Wien
- Wissen teilen statt Wissen hüten
- Kooperation entwickeln – Wandel wirksam begleiten
- 10 Jahre Competence Group 4 Clean Production

EDITORIAL

Liebe Leserinnen,
liebe Leser!

Unternehmensübergreifende Kooperation ist weit mehr als das Teilen von Know-how, Personal oder Infrastruktur. Sie ist eine Antwort auf systemische und komplexe Herausforderungen wie Digitalisierung, ökologische Transformation, geopolitische Unsicherheiten und Fachkräftemangel. Innovation entsteht in Beziehungsräumen zwischen Organisationen, die Wertschöpfung verlagert sich von abgegrenzten Einheiten hin zu kooperativen Netzwerken.

*„Not ALL
the smart
people
work
for us.“*

HENRY
CHESBROUGH

Kooperationen sind keine Selbstläufer. Kooperation erfordert Anschlussfähigkeit von Strukturen, Entscheidungslogiken und Kulturen. Sie braucht Klarheit über Rollen und Ziele – und die Fähigkeit, Spannungen produktiv zu nutzen. Unterschiedliche Interessen und institutionelle Logiken werden bearbeitbar gemacht. Genau hier liegt der organisationsentwicklerische Kern: Kooperation verlangt bewusste Architektur, Dialogräume und Lernschleifen.

Die Beiträge dieser Ausgabe zeigen unterschiedliche Formate – von Initiativen im Gesundheitsbereich über unternehmensübergreifende Lernräume für Führungskräfte bis hin zu langfristigen Industrie- und Hochschulpartnerschaften. Durch strukturierten Austausch, gemeinsame Reflexion und strategische Begleitung entstehen tragfähige Netzwerke, die sich zur stabilen Partnerschaft entwickeln.

Kooperation ist anspruchsvolle Beziehungsarbeit. Sie erfordert Vertrauen, professionelle Prozessgestaltung und die Bereitschaft, Routinen zu hinterfragen. Gelingt dies, entstehen Lern- und Innovationsräume, die Organisationen resilienter und wirksamer machen. Kooperation wird damit zur zentralen Organisationskompetenz.

Inspirierende Erkenntnisse wünschen Ihnen
Brigitta Hager und Wolfgang Grilz

Titelbild:
© AdobeStock + KI bearbeitet

03

Erfolgsfaktor Kooperation

04

Starke Achse für
Frauengesundheit in Wien

06

Wissen teilen
statt Wissen hüten

08

Kooperation entwickeln –
Wandel wirksam begleiten

10

10 Jahre Competence
Group 4 Clean ProductionKooperationsformate
und Literaturtipps 13

Glasls Glosse 14

In memoriam
Dr. Mario Weiss 15

Trigon-Angebote 16

 **Trigon**
Entwicklungsberatung

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.

STARKE ACHSE FÜR FRAUENGESUNDHEIT IN WIEN

RASCH WIRKUNG ERZEUGEN DURCH INTERDISZIPLINÄRE KOOPERATION



Foto: © Sebastian Philipp

VON INGRID PREISSEGGER

Das Wiener Programm für Frauengesundheit (WPFG) ist Teil der strategischen Gesundheitsversorgung der Stadt Wien. 2025 wurden in einem partizipativen Prozess in nur drei Workshops beeindruckende Ergebnisse zur Verbesserung der Endometrioseversorgung erarbeitet.

Mag^a Kristina Hametner, Leiterin des WPFG, beschreibt in einer ersten Resonanz: *„Wir haben die wichtigen Akteur:innen mit Enthusiasmus dabei und sie bleiben auch dran. Das ist bemerkenswert, es geht wirklich um ein Miteinander. Eigeninteressen spielen natürlich eine Rolle, sind aber nicht im Vordergrund. Die Zusammenarbeit ist auf Augenhöhe – quer durch Disziplinen und Berufsgruppen. Es reden Menschen miteinander, die das sonst kaum tun. Es gibt bereits eine Identität, Teil der Plattform zu sein und den gemeinsamen Wunsch, das auch so nach außen zu kommunizieren.“*

Die Zielsetzung und der Prozess

Schon zu Beginn war klar, um bei dieser komplexen Materie wirksam zu werden, müssen wir jene zusammenbringen, die über hohe fachliche Expertise verfügen, maßgebliches Interesse an einer Verbesserung haben und einen raschen, wirkungsvollen Beitrag leisten können. Die Initiative stieß auf großes Interesse – Vertreter:innen von Sozialversicherungen, Ärztekammer, Gesellschaft für Endometriose, Fachärzt:innen und Endometriose-Spezialist:innen, Hotline 1450 sowie Patient:innenvertretungen entwickelten eine gemeinsame Vision: **Wir wollen bis 2028 in Wien die Wartezeit bis zur eindeutigen Diagnose maßgeblich verkürzen und die Qualität der Beratung beim medizinischen Fachpersonal verbessern.**

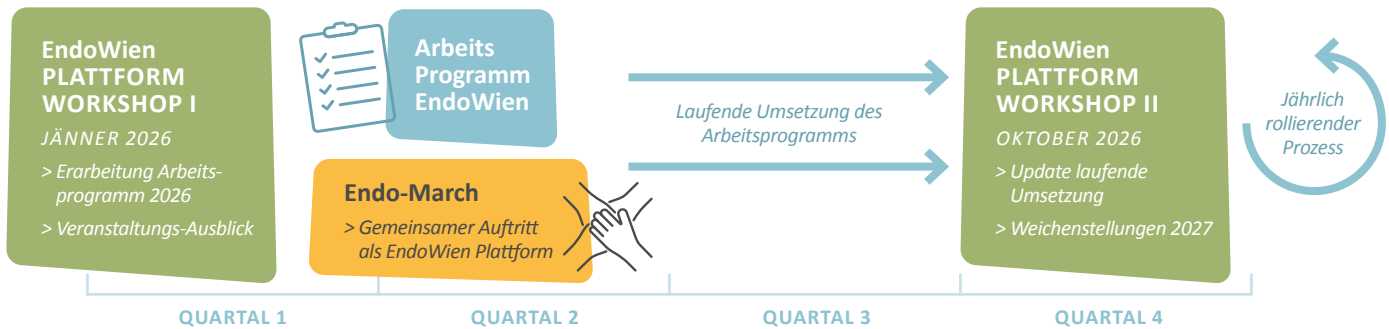
Konkrete Berichte der Betroffenen schaffen einen besonderen Realitätsbezug

Bereits zum ersten Termin kamen die Akteur:innen vorbereitet, auf Basis von zuvor ausgesendeten Leitfragen. Wir starteten, indem unterschiedliche Sichtweisen auf die Problemstellung eingebracht wurden.

3 HALBTAGESWORKSHOPS MIT CIRCA 25 EXPERT:INNEN



GOVERNANCE – JÄHRLICH ROLLIERENDER PROZESS



Darauf aufbauend suchten wir nach gemeinsamen Lösungsansätzen, die in Eigenverantwortung umgesetzt werden können. Es wurden fünf konkrete Handlungsfelder mit Zielen bis 2028 und konkreten Maßnahmen für 2026 abgeleitet. Sie reichen von der Stärkung der Kompetenzentwicklung des medizinischen Fachpersonals, über die Patient:innenlenkung, bis hin zur Definition von Task Forces, um gemeinsame Interessenspolitik zu betreiben. Rasch wurde klar, was auf welcher Ebene von wem getan werden kann und wo Synergien möglich sind.

Übergreifende Kooperationen sind ein wirkungsvoller Hebel in Zeiten knapper Budgets

Schon im dritten Halbtagesworkshop im Jänner 2026 wurde das gemeinsame Arbeitsprogramm 2026 verabschiedet. Das Commitment zur Wiener Plattform Endometriose wurde durch eine Unterschrift besiegelt und ein jährlicher Governance-Prozess bis 2028 beschlossen. Jeweils im Jänner findet ein Arbeitstreffen statt, um das Jahresprogramm des laufenden Jahres zu vereinbaren. Im März folgt ein gemeinsamer öffentlicher Auftritt im Rahmen der EndoMarch-Woche und im Herbst ein Arbeitstreffen zur Vorbereitung von Maßnahmen für das Folgejahr. Dieser Prozess findet bis 2028 rollierend statt, um die definierten Ziele zu erreichen.

Gelingensfaktoren des Prozesses

FAKTOR 1: Aktive und neutrale koordinierende Stelle mit gutem Netzwerk

Das Team des WPFG verfügte bereits über ein sehr gutes Netzwerk mit den Akteur:innen und bringt sich sehr aktiv in die Gesamtkoordination des Prozesses ein. Es konnte auch die Schirmherrschaft von drei Wiener Stadträt:innen für diese Plattform organisiert werden.

FAKTOR 2: Große Offenheit und Professionalität der Akteur:innen

Die Bereitschaft zuzuhören, die eigene Kompetenz und Rolle aktiv einzubringen, offen bestehende Grenzen anzusprechen und sich manchmal zurückzunehmen, war bei allen spürbar. So entstand ein Vertrauensraum, in dem die aktuellen Probleme – manchmal auch die eigene Ohnmacht – angesprochen werden. Gemeinsam wurde nach alternativen Lösungsansätzen gesucht – mit vollem Bewusstsein, wo es sinnvoll ist, Energie zu investieren und wo nicht.

FAKTOR 3: Professionelle externe Prozessbegleitung

Die Erfahrung aus ähnlichen Prozessen ermöglichte es, einen konstruktiven, positiven und realitätsnahen Fokus zu finden. Auftretende Spannungen führten nicht zu einem Gegeneinander, sondern wurden zum besseren Verständnis des großen Ganzen genutzt.

Gerade in Zeiten knapper Ressourcen entsteht skalierebare Wirkung dort, wo Kooperationen aktiv gestaltet werden. Wer Vertrauen aufbaut, Verantwortung teilt und Ressourcen bündelt, schafft neue Handlungsspielräume, erweitert Perspektiven und gestaltet so Zukunft.

CHECKBOX ENDOMETRIOSE

- Chronische, gutartige Erkrankung bei Frauen; jede zehnte Frau betroffen
- Gewebe, das der Gebärmutter-schleimhaut ähnelt, wächst außerhalb der Gebärmutter und führt zu Entzündungen und starken Schmerzen
- Extrem lange Zeit bis zur Diagnose (im Durchschnitt 7 Jahre)
- Fehlende fundierte Ausbildung beim medizinischen Fachpersonal
- Volkswirtschaftliches Problem: lange und wiederkehrende Fehlzeiten, Belastung des medizinischen Systems

WISSEN TEILEN STATT WISSEN HÜTEN

FÜHRUNGSKRÄFTE-ENTWICKLUNG
DURCH KONZERNÜBERGREIFENDEN
ERFAHRUNGSUSTAUSCH



Foto: © Sebastian Philipp

VON WOLFGANG
GRILZ

Im Programm „Ein-Blick“ reflektieren Meister:innen aus Industriekonzernen gemeinsam operative Führung und entwickeln diese weiter. Der konzernübergreifende Austausch stärkt Führungskompetenz, erweitert Perspektiven und fördert Transfer.

Johanna Rieser (Voestalpine Steel Division) und Kerstin Mayerdorfer (Magna Gesamtfahrzeuggruppe) sprechen über Motive, Wirkungen und Herausforderungen dieses Formats.

Eure Unternehmen beteiligen sich seit Jahren an einem konzernübergreifenden Führungskräfte-Entwicklungsprogramm für Meister:innen. Was sind eure Motive dafür?

Kerstin Mayerdorfer: Bei uns ist „Think Big“ ein zentraler Unternehmenswert. Da geht es darum, kontinuierlich über den eigenen Arbeitsbereich oder die eigene Division hinauszuschauen. Der konzernübergreifende Austausch auf Meisterebene ist aber schon etwas Besonderes und in dieser Form einzigartig.

Johanna Rieser: Der große Mehrwert dieses Programms liegt auch für uns eindeutig im Blick über den Teller-

rand. Für unsere Meister:innen ist der Austausch mit anderen Unternehmen etwas Besonderes. Genau darin liegt das Alleinstellungsmerkmal dieses Formats.

Was macht diesen Austausch so wertvoll für euch?

Johanna Rieser: Wir setzen gezielt auf Themen, die unsere Unternehmen aktuell beschäftigen. Außerdem richtet sich das Programm an sehr erfahrene Meisterinnen und Meister. Diese Zielgruppe profitiert besonders vom Praxisdialog und vom Transfer realer Erfahrungen aus anderen Unternehmen. Dazu kommt, dass die Teilnehmenden Ideen nicht nur im eigenen Bereich umsetzen, sondern auch Transfergespräche mit ihren Vorgesetzten führen. Damit verbreitern wir die Wirkung. Zudem sorgen wir für einen Austausch der Teilnehmenden mit uns Personalentwickler:innen. Auch daraus entstehen konkrete Innovationsideen. Das Gelernte bleibt nicht Insel-

wissen, sondern fließt in weite Teile der Organisation ein.

Kerstin Mayerdorfer: Es ist insbesondere der offene Dialog zu Themen, die auf den ersten Blick unterschiedlich erscheinen, sich dann aber als sehr ähnlich erweisen. Erfahrene Meister bringen viel Wissen mit – durch den Austausch entstehen neue Perspektiven auf etablierte Prozesse, aber auch konkrete Ideen für Verbesserungen oder neue Ansätze. Ein konkretes Beispiel für den Nutzen dieses Programms war zuletzt etwa der Austausch darüber, wie Unternehmen bei Pensionierungen den Wissensübergang gestalten. Daraus sind für unsere Teilnehmenden konkrete Impulse für systematischen Wissenstransfer entstanden.

Mehrwert liegt im Blick über den Tellerrand

Kommen wir zu den Herausforderungen: Worin liegen diese vor allem?

Johanna Rieser: Zum einen in der Auswahl passender Partnerunternehmen – es braucht genügend Gemeinsamkeiten, aber auch Unterschiede. Zum anderen ist die Zielgruppendefinition anspruchsvoll, da die Meister:innen-Rolle in den



JOHANNA
RIESER
Voestalpine
Steel Division

Unternehmen unterschiedlich ausgestaltet ist. Und natürlich braucht es Engagement: Dieses Programm ist kein Selbstläufer, den man einmal aufsetzt und dann läuft es automatisch über 10 Jahre. Man muss schon immer wieder für den Transfer und die Weiterentwicklung sorgen.

Wie werden die Teilnehmenden ausgewählt?


Kerstin Mayerdorfer: Das Interesse wächst beständig und ist mittlerweile größer als die verfügbaren Plätze. Wir achten auf Führungserfahrung, eine ausgewogene Zusammensetzung aus unterschiedlichen Bereichen und darauf, möglichst vielen Divisionen die Teilnahme zu ermöglichen. Die Vielfalt der Perspektiven erhöht den Nutzen für alle.

Gibt es Vorbehalte beim Teilen von Wissen über Unternehmensgrenzen hinweg?

Johanna Rieser: Diese Frage kommt von Teilnehmenden immer wieder. Wir achten sehr bewusst darauf, dass kein

direktes Konkurrenzverhältnis zwischen den Unternehmen besteht. Gleichzeitig ermutigen wir zu größtmöglicher Offenheit bei allen Führungsthemen. Erfahrungsgemäß funktioniert das Geben und Nehmen gut und auf Augenhöhe. Technische Details oder innovationssensible Inhalte sind nicht Teil des Programms.

Welche Bedeutung hat die konzernübergreifende Meisterentwicklung mit Blick auf die Zukunft?

Kerstin Mayerdorfer: Organisationen müssen heute lern- und veränderungsfähig sein. Das gilt besonders für Führungskräfte. Gedankenaustausch und der bewusste Umgang mit Veränderung werden immer wichtiger. Die konzernübergreifende Meisterentwicklung schafft dafür einen guten Lernraum. 

Vielfalt der Perspektiven erhöht Nutzen für alle

**KERSTIN
MAYERDORFER**
*Magna Gesamt-
fahrzeuggruppe*



Foto: © Carolin Bohn

**KONZERN-
ÜBERGREIFENDE
MEISTER-
ENTWICKLUNG**

Format:

Gemeinsames Entwicklungsprogramm von fünf Industriekonzernen, 3 Module à 2 Tage

Zielgruppe:

Erfahrene Meister:innen in operativer Führungsverantwortung

Fokus:

Austausch zu Führungsfragen und aktuellen Herausforderungen der operativen Führung

Didaktik:

- Nicht der Trainer gibt die Themen vor, sondern die Teilnehmer:innen selbst auf Basis eines groben zuvor definierten Rahmens
- Themenbezogene Betriebsführungen durch einige der Teilnehmer:innen (Learning Journeys) mit Feedback-Prozessen
- Vorbereitungs- und Transfergespräche mit Vorgesetzten und Personalentwickler:innen



Foto: © KI generiert via FireFly

KOOPERATION ENTWICKELN

WANDEL WIRKSAM BEGLEITEN



VON ANIKA STORK

Wie gelingt die internationale Organisationsentwicklung jenseits von Blaupausen? Das Projekt AUT–BOKU 2030 zeigt, wie professionelle Prozessbegleitung und der bewusste Umgang mit Spannungen den Weg von unterstützender Zusammenarbeit zu nachhaltiger Kooperation auf Augenhöhe ermöglichen.

Die Kooperation zwischen der Universität für Bodenkultur Wien (BOKU) und der Agricultural University of Tirana (AUT) verfolgt das Ziel, die AUT bis 2030 als moderne, international anschlussfähige Life-Sciences-Universität im Westbalkan zu positionieren. Dabei geht es nicht um punktuelle Reformen, sondern um einen tiefgreifenden institutionellen Wandel – mit Auswirkungen auf Governance, Lehre, Forschung, Führung und Zusammenarbeit.

Zwei Phasen – eine Entwicklungslogik

Die Kooperation ist in zwei große Entwicklungsphasen gegliedert.

In der **PHASE 1** steht die interne Reorganisation der AUT im Mittelpunkt. Die BOKU bringt hier ihre strukturelle, fachliche und strategische Expertise ein. Orientierungspunkt ist das Organisations- und Governance-Modell der BOKU, das nicht kopiert, sondern kontextsensibel adaptiert wird. Ziel ist es, die AUT in ihrer Eigenständigkeit, Steuerungsfähigkeit und internationalen Anschlussfähigkeit zu stärken.

Ist diese Phase abgeschlossen, beginnt die **PHASE 2**, in der beide Universitäten auf Augenhöhe eng kooperieren. Der Fokus liegt dann auf der operativen Zusammenarbeit in Teaching, Research und PhD-Programmen. Aus einer Entwicklungsbeziehung wird eine Partnerschaft, die gemeinsame Leistungen erbringt und voneinander lernt. Diese Phasierung schafft Klarheit, schützt vor Abhängigkeiten und ermöglicht eine Entwicklung von Unterstützung hin zu echter Kooperation.

Prozessklarheit als Erfolgsfaktor

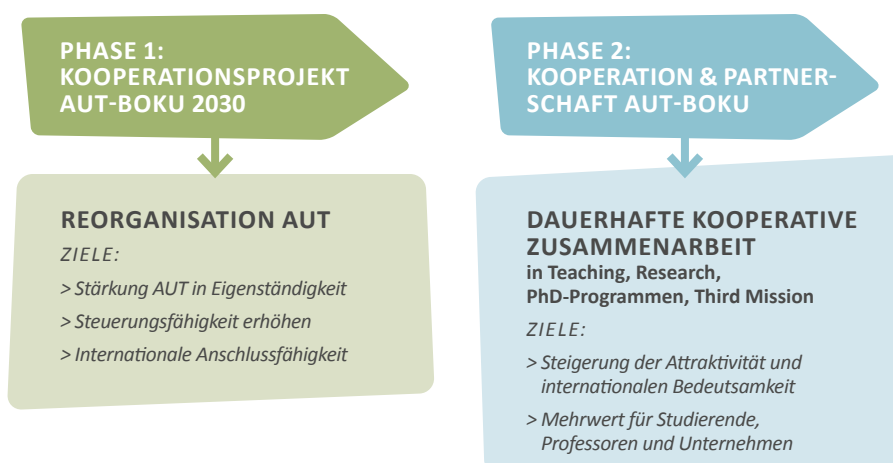
Ein zentrales Element des Gelingens ist die bewusste Gestaltung des Entwicklungsprozesses.

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. nat. techn. DDR.

h.c. Hubert Hasenauer, Projektverantwortlicher auf Seiten der BOKU, beschreibt einen entscheidenden Meilenstein so: „Wesentlich war die Entwicklung eines gemeinsamen Prozessverständnisses und eines akzeptierten Entscheidungsverfahrens. Das hat intensive Diskussionen ermöglicht – getragen von Respekt und Unterstützung.“

Ein zentrales Ergebnis dieser gemeinsamen Arbeit war die Entwicklung des Visionsbildes – der sogenannten

2 PHASEN DER KOOPERATION AUT-BOKU



Entwicklung eines akzeptierten Entscheidungsverfahrens als Erfolgsfaktor

AUT-Sun. Sie verbindet Vision, Mission und Kompetenzen und dient seither als visueller und inhaltlicher Referenzpunkt für die gesamte interne Kommunikation.

Genau hier setzt professionelle Organisationsentwicklung an: Sie schafft Orientierung über Ziel, Weg und Entscheidungslogik, bevor Inhalte vertieft werden. In einem komplexen internationalen Setting ist diese Klarheit Voraussetzung für Vertrauen, Verbindlichkeit und Lernfähigkeit.

Ziel-Weg-bestimmende Prozessbegleitung

In der ersten Phase erfolgt im Auftrag der BOKU eine Ziel-Weg-bestimmende Prozessbegleitung, die sich am Trigon-Modell der 7 Basisprozesse der Veränderung orientiert. Diese bilden den Bezugsrahmen für Analyse, Design und Umsetzung des Veränderungsvorhabens.

Im Zentrum stehen dabei zwei ineinandergreifende Schwerpunkte:

- die Beratung der Projekt- und Führungsebene in Fragen von Governance, Rollen, Entscheidungslogik und Umgang mit Spannungen
- sowie die Konzeption und Moderation konkreter Formate, etwa Strategie-Workshops, Beteiligungsformate, Reflexions- und Steuerungsschleifen

Ziel ist nicht, Lösungen vorzugeben, sondern Entwicklung zu ermöglichen: durch gemeinsames Verstehen, tragfähige Entscheidungen und einen lernenden Prozess.

Vertrauen, Haltung und Führung

Beide Projektverantwortlichen betonen die Bedeutung von Vertrauen und Haltung. Hasenauer formuliert es so: „Vertrauen in die BOKU und in uns selbst ist der wichtigste Faktor für unseren Erfolg. Entscheidend war, dass wir uns Zeit genommen haben, einander zu verstehen –



Foto: © AdobeStock


und dass kluge Menschen Fragen stellen, ohne zu werten.“

Auch Univ.-Prof. Dr. Fatbardh Sallaku, Rektor der AUT, hebt Ehrlichkeit und Transparenz hervor: „Wir haben uns bewusst entschieden, offen und verantwortungsvoll zu kommunizieren.“ Zusätzlich habe die Ähnlichkeit der akademischen Ausrichtung das gegenseitige Verständnis erleichtert.

Polaritäten bewusst gestalten

Kooperationen bewegen sich in dauerhaften Spannungsfeldern wie z.B. Führung und Partizipation oder kulturelle Identität und internationale Standards. Diese sind nicht auflösbar, sondern bewusst zu gestalten; professionelle Prozessbegleitung unterstützt Führungskräfte dabei, Spannungen als Entwicklungsenergie zu nutzen und handlungsfähig zu bleiben – ohne in Machtasymmetrien zu kippen.

Fazit

Das Projekt zeigt: Wirksame Kooperation entsteht durch eine klare Entwicklungsarchitektur, professionelle Prozessbegleitung und eine gemeinsame Haltung zum Lernen. Die Verbindung von strategischer Klarheit, kultureller Sensibilität und methodischer Konsequenz macht Kooperation zu einem nachhaltigen Transformationsinstrument – für Organisationen und die Menschen, die sie gestalten. 

Kooperationen bewegen sich in Spannungsfeldern

10 JAHRE COMPETENCE GROUP 4 CLEAN PRODUCTION



Foto: © renefabi.com



Foto: © Sebastian Philipp

VON WOLFGANG SATTLER UND GÜNTHER KARNER

In der Praxis scheitern Kooperationen meist an jenen unsichtbaren Barrieren, die zwischen Unternehmen, Kulturen, Geschäftsmodellen oder vor allem zwischen Menschen verlaufen. Dass es auch anders gehen kann, zeigt die Geschichte der Competence Group 4 Clean Production (CG4CP).

Was als mutiges Experiment begann, ist heute eine außergewöhnliche Erfolgsgeschichte – allerdings keine geradlinige. Es gab Aufbrüche und Durchbrüche, aber auch Ernüchterung, Reibung und Phasen des Innehaltens und der Erneuerung. Gerade diese Mischung macht die CG4CP zu einem bemerkenswerten Beispiel gelebter Kooperation.

Fünf Partner – ein gemeinsamer Anspruch

Die CG4CP vereint heute fünf eigenständige Unternehmen, die im DACH-Raum zu den Besten ihrer jeweiligen Disziplin zählen:

- ASCO Anlagenbau – Spezialist für maßgeschneiderte Lösungen im Stahl- und Anlagenbau
- G+H Ziviltechniker – Experten für Planung und technische Beratung
- Ortner Reinraumtechnik – Marktführer für Reinraumlösungen
- PMS Gruppe – führender Gesamtlösungsanbieter für Elektro- und Wärmetechniklösungen
- SMB Gruppe – innovativer Partner für Planung, Realisierung und Service von Industrieanlagen

Gemeinsam decken sie erfolgskritische Elemente in der Wertschöpfungskette anspruchsvoller industrieller Produktions- und Reinraumlösungen ab. Im Startjahr 2015 vereinte die Gruppe rund 600 Mit-

arbeitende und realisierte einen Jahresumsatz von 75 Millionen Euro. Was sie von Beginn an besonders machte, war ihre Organisationsform: Die Kooperation funktioniert ohne dauerhaften Rechtskörper. Kein Joint Venture, keine Holding, keine komplizierten Beteiligungen. Stattdessen bilden Vertrauen, klare Spielregeln und ein professionelles Kooperationsmanagement das Fundament der Zusammenarbeit.

Die Pionierjahre: Mut, Klarheit und Tempo

Die Initialzündung für die CG4CP war ein kurzes, bahnbrechendes Startmeeting. Hier wurden keine Hochglanzvisionen formuliert, sondern klare Nutzenerwartungen, Spielregeln und die Vereinbarung, sich durch einen internen und einen externen Berater begleiten zu lassen. Diese Klarheit setzte Energie frei. Rasch folgten sichtbare Taten: ein gemeinsamer Name, eine professionelle Außendarstellung, erste Presseartikel.

Inhaltlich gewann die Kooperation früh an Profil. Expertentalks mit Topmanager:innen namhafter Industrieunternehmen öffneten neue Perspektiven. Gemeinsame Workshops der Führungskräfte stärkten neben der fachlichen Kompetenz auch das gegenseitige Verständnis – ein oft unterschätzter Faktor in Kooperationen. Schließlich wagte man sich gemeinsam an den Markt, etwa beim Bau eines Lieferantenparks oder der Übernahme eines 40-Millionen-Euro-Pharmaprojekts. Die Auszeichnung mit einem namhaften Innovationspreis bestätigte den eingeschlagenen Weg der regionalen Zusammenarbeit.

Die Wachstumsjahre: Erfolg trotz Distanz

Mitten im Wachstum kamen unerwartete Herausforderungen. Die Pandemie bremste den Kooperationselan spürbar. Persönliche Begegnungen wurden rar, gemeinsame Reflexionsräume kleiner.

Themen vorantreiben, die man alleine nicht machen würde

**Wissen teilen.
Wirkung erhöhen.**

Der Fokus verlagerte sich verstärkt auf die Einzelentwicklungen der Betriebe. Diese verliefen äußerst erfolgreich. Die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Gruppe vervierfachte sich auf rund 1.750. Der Umsatz vervierfachte sich auf 350 Millionen Euro. Die Kooperation war für dieses Wachstum nicht ursächlich, aber sie war inspirierend, motivierend und sinnstiftend. Sie wirkte als Resonanzraum und gemeinsamer Maßstab. Nicht alles gelang, manches verlief im Sand, Erwartungen mussten korrigiert, auch die Gruppenzusammensetzung angepasst werden. Entscheidend war, dass Differenzen bearbeitet wurden – getragen von einer gemeinsamen Wertebasis.

Der Werteatlas: Haltung sichtbar und wirksam machen

Ein zentrales Element der Zusammenarbeit in der CG4CP ist der gemeinsame Werteatlas. Er entstand auf besondere Weise. Ein Jahr nach der Gründung war man erstaunt, warum alles so gut lief. Gemeinsam wurden in einer intensiven Reflexionsrunde – retrospektiv – jene 12 Erfolgsprinzipien herausgearbeitet, die auch heute noch gelten.

Der Werteatlas erfüllt mehrere Funktionen: Er schafft Orientierung über Unternehmensgrenzen hinweg, macht Erwartungen explizit und dient als Referenzrahmen für Entscheidungen. In Konfliktsituationen ermöglicht er eine Rückbesinnung auf das gemeinsam Vereinbarte. Er hilft, Spannungen auszuhalten, ohne sie zu personalisieren und unterschiedliche Sichtweisen konstruktiv zu integrieren. Gerade dort, wo wirtschaftlicher Druck, Zeitmangel oder unterschiedliche Interessen wirksam werden, zeigt sich sein Wert.

Die Exzellenzphase: Entscheidung für Vollgas

2025 stand die CG4CP an einem Wendepunkt. Die zentrale Frage lautete: Gibt es bei all den einzelbetrieblichen Herausforderungen noch den Willen und die Kraft, auch gemeinsam Wirkung zu entfalten? Zwei Szenarien wurden diskutiert: weitermachen, aber nur als informeller „Stammtisch“, oder Vollgas geben mit klaren Schwerpunkten und der Bereitschaft, dafür gezielt Geld in die Hand zu nehmen. Die Entscheidung fiel einstimmig auf Variante zwei. Ein starkes Signal und der Beginn einer neuen Phase. Rasch wurden drei strategische Schwerpunkte definiert, wobei der Hauptfokus auf das Thema Kompetenzentwicklung gelegt wurde. Der gemeinsame Werteatlas mit den 12 Werten blieb weiter eine wichtige Richtschnur für die Gruppe.

DIE 12 ERFOLGSPRINZIPIEN

© www.competence-group.at



BIG PICTURE der CG4CP

© www.competence-group.at



DAS GANZE IST MEHR ALS DIE SUMME SEINER TEILE



Die Clean Production Academy

Noch im selben Jahr folgte die Gründung der Clean Production Academy. Sie versteht sich als Kaderschmiede für Führungskräfte und Mitarbeiter:innen in der Alpe-Adria-Region. Ziel ist Excellence in Clean Production für die Branchen Pharma, Lebensmittelproduktion und Mikroelektronik. Seit Februar 2026 sind Seminare buchbar. Mit der Akademie – gemanagt vom PMS Technikum Lavanttal – wurde die CG4CP auch zu einem Wissens- und Entwicklungspartner für die Region.

Learnings nach zehn Jahren Kooperation

All die Jahre haben viele Einsichten gebracht – einige davon überraschend einfach, andere hart erarbeitet:

- Eine Kooperation braucht eine engagierte, integrative, professionelle Begleitung.
- Ein wichtiger Erfolgsfaktor sind keine direkten Mitbewerber in der Gruppe.
- Eigentümergeführte Unternehmen sind Gold wert. Entscheidungen können rasch und auf Augenhöhe getroffen werden.
- Zeit ist ein hohes Gut. Es soll nur wenige, gut vorbereitete Meetings geben und danach konsequentes Handeln.
- Persönliche und regionale Nähe der Personen und Unternehmen wirken wie ein Turbo.

- Laufende Sichtbarkeit durch eine gemeinsame Marke und eine kontinuierliche Kommunikation müssen sichergestellt werden.
- Und nicht zuletzt: Ein gemeinsamer Wertekatalog ist kein Luxus, sondern ein stabilisierender Kern.

Kooperation statt Konkurrenz

Die Geschichte der CG4CP zeigt: Kooperation ist kein Selbstläufer, aber mit Klarheit, Vertrauen und Lernbereitschaft ein wirksames Zukunftsmodell. Sie braucht Mut, professionelle Gestaltung und die

Fähigkeit, auch schwierige Phasen gemeinsam auszuhalten. Grenzen zu überwinden, heißt nicht, dass es keine mehr gibt. Es heißt, sie bewusst wahrzunehmen – und dann gemeinsam zu entscheiden, welche man hinter sich lässt. 🚧

Dr. Günther Karner (Trigon) und Dr. Wolfgang Sattler (Geschäftsführer PMS Technikum Lavanttal) begleiten die CG4CP seit zehn Jahren.

KOOPERATIONSFORMATE

VON DER KLASSISCHEN KOOPERATION BIS ZUM BUSINESS-ÖKOSYSTEM

Unternehmensübergreifende Kooperationen konzentrieren sich auf konkrete Projekte oder klare Aufgaben, die oft zeitlich befristet sind. Eine überschaubare Anzahl von beteiligten Unternehmen nutzt z.B. Ressourcen gemeinsam oder entwickelt gemeinsam ein Produkt.

Netzwerke dienen dem Austausch von Wissen, Kontakten oder Ressourcen. Die Beziehung der oft zahlreichen, unabhängigen Mitglieder ist wenig formal, flexibel und nicht verpflichtend. Dennoch ist das Netzwerk auf Kontinuität ausgerichtet.

Strategische Allianzen sind langfristig angelegte, formalisierte Zusammenschlüsse, um die Wettbewerbsposition zu stärken. Dies erfordert eine enge strategische Abstimmung zwischen den Partnerunternehmen, die oft an gegenseitige

Investitionen gekoppelt ist. Trotz der langfristig angelegten Zusammenarbeit sind die Unternehmen nicht vollständig integriert.

Business Ökosysteme (Ecosystems) sind orchestrierte, dynamische und offene Netzwerke voneinander abhängiger Unternehmen und Organisationen. Jede:r Akteur:in liefert einen Teil des Gesamtangebots, daher sind typische Rollen wie Orchestrator (z.B. Plattformanbieter), Komplementäranbieter, Innovations- oder Vertriebspartner ausgestaltet. Kernunternehmen, ergänzende Partner- und Dienstleisterorganisationen, Start-ups usw. sind auf dauerhafte, mehrseitige Vernetzung angelegt. Die gemeinsame Wertschöpfung entsteht durch Ko-Kreation von Innovation und Dialog im „Zwischenraum“ der vernetzten Unternehmen.

KI-unterstützt durch Perplexity, Copilot und ChatGPT

LITERATURTIPPS

Scharmer, C.O., Käufer, K.,:

VON DER ZUKUNFT HER FÜHREN

Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft

Theorie U in der Praxis., Carl Auer, Heidelberg 2023

Die Autoren zeigen, wie ein Ökosystem-Bewusstsein das Wohl aller fördert. Das Eigenwohl kommt an seine Grenzen. Die Anwendung des „Presencing“ führt zu einer neuen Haltung in Wirtschaft, Politik, Zivilgesellschaft, Städten und Gemeinden, Medien und Wissenschaft.

www.carl-auer.de/von-der-zukunft-her-fuehren



Kreutzer, M., Hettich, E., Neudert, P.K.:

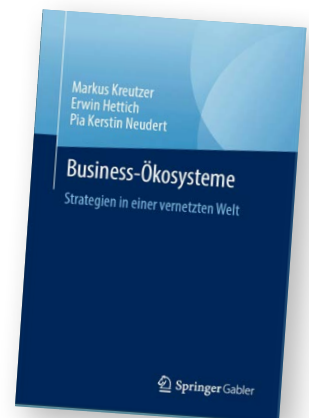
BUSINESS-ÖKOSYSTEME

Strategien in einer vernetzten Welt

Springer 2025

Das Buch beschreibt detailliert die Gestaltung, den Aufbau, die Rollen und das Wachstum erfolgreicher Ökosysteme. Es zeigt, wie die Orchestrierung von Ökosystemen gelingen kann und beleuchtet den erfolgreichen Umgang mit typischen Spannungsfeldern.

link.springer.com/book/10.1007/978-3-032-07709-7



GLASLS GLOSSE



Eine Organisation ist nach der Gründung herausgefordert, sich weiterzuentwickeln, wenn sie geänderten Anforderungen genügen will. Im Buch *Dynamische Unternehmensentwicklung* beschreibe ich mit Bernard Lievegoed vier Entwicklungsphasen, in denen für die Zusammenarbeit jeweils andere Gestaltungsprinzipien gelten, die ich in Grundzügen hier anführe.

1 In der *Pionierphase* prägt das Gefühl der Verbundenheit mit den charismatischen Gründungspersönlichkeiten das soziale Gefüge und Klima. Die Mitarbeitenden können sich auch ohne genaue formale Regelungen aufeinander verlassen, weil sie wissen, was sie zum Kundennutzen beitragen sollen und worauf es dabei ankommt. Die Formen der Zusammenarbeit sind aufgrund gemachter Erfahrungen weitgehend intuitiv gewachsen, und das erlaubt situatives Gestalten und Improvisieren. Kund:innen bzw. Klient:innen können darauf vertrauen, dass auch besondere Ansprüche nach Möglichkeit erfüllt werden.

2 In der *Differenzierungsphase* werden die gewachsenen Formen der Zusammen-

arbeit und der Abläufe rational geordnet und nach einem sachlogischen Konzept verbindlich geregelt, wodurch es nicht mehr so quasi-familiär zugehen kann wie in der ersten Phase. Für die Zusammenarbeit weiß jeder, für welchen Abschnitt im Gesamtprozess er/sie verantwortlich ist, respektiert die formal definierten Zuständigkeiten der Beteiligten und kann sich nötigenfalls auf die Zweckrationalität des Systems berufen. Diese Ordnung erlaubt dem Management eine klare Steuerung und Kontrolle, wodurch Effizienz gewährleistet ist.

3 In der *Integrationsphase* wird die Ausrichtung auf den zu schaffenden Nutzen für Kund:innen mit vielen Mitarbeitenden kooperativ erarbeitet. Das ermöglicht den Führungspersonen, Teams und einzelnen Mitarbeitenden innerhalb von Rahmenvorgaben Raum zu bieten für eigenverantwortliches und agiles Zusammenarbeiten. Kund:innen- und Zielorientierung zusammen mit Prozessmanagement über Abteilungsgrenzen und hierarchische Ebenen hinweg sind Voraussetzungen für Effizienz und Effektivität.

4 In der *Assoziationsphase* bedeutet Kooperieren, dass sich selbständige Organisationen (Firmen, Ämter, Organisationen im Gesundheitswesen oder Bildungsbereich usw.) mit ihren Lieferanten und Kund:innen als Glieder eines organisationsübergreifenden Wertschöpfungsprozesses verstehen, der partnerschaftlich organisiert und gemanagt wird. Aufgrund einer gemeinsamen Strategie und von Mehrjahresverträgen arbeiten sie ressourcenschonend für das Gemeinwohl dieser Partnerschaft und nehmen Rücksicht auf die Kommune, in der sie tätig sind.

Jede Form der Kooperation funktioniert nach anderen Paradigmen. Deshalb kann keine Art der Zusammenarbeit eingeführt werden, wenn nicht auch Kultur und Struktur der Organisation entsprechend entwickelt werden, die mit den Prinzipien der gewünschten Zusammenarbeit übereinstimmen. Andernfalls wird die neue Form der Zusammenarbeit wie fremdes Eiweiß vom bestehenden Organismus abgestoßen.

Friedrich Glasl

Aktuelle Informationen,
Termine und Inputs
finden Sie laufend unter:
www.trigon.at
www.trigon.de
www.trigon-schweiz.ch



IN MEMORIAM DR. MARIO WEISS

In großer Trauer und tiefer Dankbarkeit mussten wir vor kurzem von Mario Weiss viel zu früh Abschied nehmen. Mario war nicht nur ein hochgeschätzter Kollege, sondern auch ein sehr profilierter Veränderungsbegleiter und Sparringspartner für viele Top-Manager:innen. Mit seinem Wesen, seinen Modellen und Projekten hat er uns und viele unserer Kund:innen nachhaltig inspiriert.

Mario Weiss starb in den Abendstunden des 29. Jänner 2026, kurz nach seinem 66. Geburtstag.

Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre gründete Mario Weiss die M&M Marketing & Marktforschung in Graz.

Gemeinsam mit Günther Karner wurde diese 1990 in die Trigon Entwicklungsberatung – Marktwirksame Unternehmensentwicklung GmbH mit Sitz in Klagenfurt umgegründet. In dieser fungierte er bis zum Schluss als Geschäftsführer.

Mario Weiss war bis zu seinem Tode mit Herz und Seele Organisationsentwickler und begleitete als Sparringspartner über 100 Top-Manager:innen in Österreich, Deutschland und der Schweiz. Seine Kernkompetenz lag darin, Organisationen bei ihren strategischen, strukturellen und kulturellen Veränderungen marktwirksam zu beraten und zu begleiten. Darüber hinaus baute er in Klagenfurt ein Kompetenzzentrum für Mitarbeiter:innenbefragungen auf, das dank Verankerung in Organisations- und Personalentwicklung bis heute ein einzigartiges Alleinstellungsmerkmal am Markt darstellt.

Mit seinem Engagement beeinflusste er maßgeblich die Entwicklung vieler großer Organisationen. Sein jahrzehntelanges Wirken und seine menschliche Art hinterließen tiefgehende Spuren, die weit über den beruflichen Kontext hinausgingen.

Eine seiner Lieblingsmethoden war der von ihm entwickelte ISPP (Integrierter Strategie- und Planungsprozess) zur nachhaltigen Strategieentwicklung, den er in mehr als 50 Unternehmen erfolgreich einsetzte.

Seine visualisierten Modelle zu den Themen Change Management, Innovation und Unternehmen im Unternehmen sowie sein umfassendes Wissen finden sich nicht nur auf Flipcharts, sondern auch in über 45 Trigon Themen-Artikeln sowie in seinen Publikationen „Management in Skizzen“ (2011) oder „Handlungskompetenz Innovation“ (2016) wieder. Sein letztes Werk „Management in Skizzen II“ bleibt unvollendet. Mit seiner Durchsetzungskraft und seinem starken Willen arbeitete er bis zu seinen letzten Tagen unermüdlich mit seinen Kund:innen.

Er hinterlässt seine Ehefrau, drei Töchter und sechs Enkelkinder.

Die gesamte Trigon-Familie dankt Mario aus ganzem Herzen für sein Engagement in den unterschiedlichsten Funktionen innerhalb Trigons.

**DANKE
MARIO!**



BERATUNGS- ANGEBOTE

STANDORTE

TRIGON BÜRO GRAZ

Entenplatz 1a
8020 Graz (A)
T +43 316 / 40 32 51
trigon.graz@trigon.at

TRIGON BÜRO KLAGENFURT

Radetzkystraße 2
9020 Klagenfurt (A)
T +43 463 / 51 66 76
trigon.klagenfurt@trigon.at

TRIGON BÜRO LUZERN

Spannortstrasse 7
6003 Luzern (CH)
T + 41 41 / 511 24 80
trigon.luzern@trigon-schweiz.ch

TRIGON BÜRO MÜNCHEN

Trausnitzstraße 8
81671 München (D)
T +49 89 / 242 089 90
trigon.muenchen@trigon.de

TRIGON BÜRO SALZBURG

Strubergasse 18
5020 Salzburg (A)
T +43 662 / 660 341
salzburg@trigon.at

TRIGON BÜRO WIEN

Mariahilfer Straße 124/15
1070 Wien (A)
T +43 664 320 62 85
trigon.wien@trigon.at

IMPRESSUM: Medieninhaber:
Trigon Entwicklungsberatung
reg.Gen.m.b.H., Entenplatz 1a,
8020 Graz | Grundlegende
Richtung: Organ der Trigon
Entwicklungsberatung |
Redaktion: Brigitte Huemer
und Jutta Ritsch
Satz: Tom Ogris, majortom.at

Von isolierter Führung zu vernetzter Führungskompetenz

Wir schaffen unternehmensübergreifende Lernräume für Führungskräfte, sodass nicht nur das Optimieren im eigenen System im Vordergrund steht, sondern das gemeinsame Lernen über Organisationsgrenzen hinweg. Ziel ist es, Führungskräfte in ihrer operativen Verantwortung zu stärken, Perspektivenvielfalt systematisch zu nutzen und nachhaltigen Transfer in die jeweiligen Organisationen zu sichern. Dies gelingt durch sorgfältige Partnerauswahl, klare Zielgruppendefinition, co-kreative Themenfindung und eine didaktische Architektur, die Erfahrungsaustausch, Learning Journeys und strukturierte Transferprozesse verbindet. So entsteht ein organisationsübergreifender Lernraum, der Führungskompetenz erweitert und Innovationsimpulse fördert.

Auf dem Weg zur erfolgreichen Unternehmenskooperation

Wir unterstützen Organisationen bei allen Formaten der Unternehmenskooperation und entscheiden gemeinsam mit den Kund:innen die wirksamste Form und Dauer der Begleitung. Unser Portfolio umfasst z. B. Strategieentwicklung, Umfeld- und Stakeholder-Analysen, Zukunftsszenarien, Visionsarbeit, Checklisten und begleitende Befragungen, Begleitung der Prozessoptimierung, Führungs- und Kernteamcoaching, Instrumente für eine erfolgreiche Kultur- und Beziehungsgestaltung, Rollen- und Aufgabenklärung sowie den optimalen Einsatz von technisch-digitaler Unterstützung.

Konfliktbearbeitung bei Unternehmenskooperationen

Unternehmenskooperationen – ob strategische Partnerschaften, Joint Ventures oder projektbezogene Zusammenarbeit – bieten große Chancen. Gleichzeitig entstehen durch unterschiedliche Interessen, Kulturen, Rollenverständnisse und Entscheidungslogiken häufig Spannungen oder offene Konflikte. Von der Analyse der Konfliktodynamik über die Entwicklung eines Zielbildes ist die Klärung von Erwartungen und Interessen der Konfliktparteien wesentlich. Die Konfliktarbeit in strukturierten Dialogprozessen führt zur Entwicklung gemeinsamer Lösungsoptionen und verbindlicher Vereinbarungen. Eine strukturierte, professionelle Konfliktbearbeitung schafft Klarheit, stärkt die Zusammenarbeit und sichert den langfristigen Erfolg der Kooperation.

Von EGO Systems zu ECO Systems

Wir begleiten den Aufbau und die Weiterentwicklung von Stakeholder-Beziehungen, sodass nicht der Kampf um Positionen im Vordergrund steht, sondern gemeinsame Synergien gefunden werden. Ziel ist es, zukunftsfähige Kooperationspartnerschaften aufzubauen, die Synergien heben und Skalierung ermöglichen. Dies gelingt durch gemeinsame Willensbildungsprozesse, stabilisierende Instrumente zur Übernahme von Verantwortung und konkrete Umsetzung. Egal, ob es um Standortentwicklung, Themenentwicklung oder auch Produktausrollung geht.