

Phase 8: Kooperationsmanagement im interkulturellen Kontext

Phase 8: Kooperationsmanagement im interkulturellen Kontext

Es ist wichtig, möglichst bald von der Konzeptualisierung der Kooperation auch in die operative Umsetzung zu kommen. Kooperationen, die zu lange mit ihrer Bildung und der Schaffung der idealen Voraussetzungen beschäftigt sind, scheitern häufig an der Ungeduld der Beteiligten, die keine sichtbaren erfolgreiche im Geschäftsverlauf wahrnehmen.

Für die operative Durchführung und das langfristige Management der Kooperation ist es wichtig, dass alle Kooperationspartner mit eingebunden werden. Verlässlichkeit und gegenseitiges Vertrauen ist absolut notwendig und es sollte für alle geltende Spielregeln geben. Zusätzlich kommt der Zusammensetzung des Teams, sowie der gelungenen Einbindung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine große Bedeutung zu. Es sollte außerdem immer darauf geachtet werden, dass die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen zur Verfügung stehen. Eine Überprüfung, ob die gesteckten Ziele erreicht wurden, ist in regelmäßigen Abständen durchzuführen und auf Veränderungen der Rahmenbedingungen - in den Unternehmen selbst, oder im externen Umfeld - gemeinsam reagiert werden.

PERSÖNLICHE BEZIEHUNGEN IN DER ZUSAMMENARBEIT

Bei allen rationalen und wirtschaftlich logischen Gründen eine Kooperation einzugehen und durchzuführen sieht man doch häufig, dass die Kooperation im Alltag dann nicht funktioniert. Der Grund liegt oft darin, dass zentrale Kooperationsträger in den Unternehmen eine gestörte Beziehung zueinander aufweisen. Geschieht dies, ist ein Scheitern der gesamten Kooperation möglich. In diesem Sinne muss ein sinnvoller Managementansatz dort ansetzen, wo er in der Lage ist, Betroffene zu direkt an der Kooperation Beteiligten zu machen. Dazu sind alle beteiligten Personen zu einem möglichst frühen Zeitpunkt in grundsätzliche Überlegungen einzubeziehen. Das ist nicht möglich, wenn erst zu einem späteren Zeitpunkt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in der Kooperation mitarbeiten.

Es sollten in dem Fall Rahmenbedingungen geschaffen werden, dass sich alle beteiligten Personen gegenseitig gut kennen lernen können. Dies ist wichtig, damit persönliche Beziehungen aufgebaut und gegenseitiges Verständnis entwickelt werden kann. Mitarbeiter können beispielweise kleine Projekte gemeinsam abwickeln, oder es

„Welchen Einfluss
haben denn
persönliche
Beziehungen auf
den Erfolg der
Zusammenarbeit?“



kann ein Workshop, an dem alle beteiligten Personen teilnehmen, organisiert werden. Dies ist gerade auch bei Sprachbarrieren und kulturellen Unterschieden zwischen den Beteiligten essentiell.

UMGANG MIT KONFLIKTEN

Ein sehr häufiger Fehler in Kooperation ist es, Konflikte, Probleme oder Befürchtungen zu lange zu verschleppen und zu verheimlichen. Festgelegte Standards, klar definierte Aufgaben, Checklisten etc. helfen sehr, machen eine Kooperation aber noch nicht automatisch erfolgreich. Wichtig ist Prozeduren zu vereinbaren, die es ermöglichen, Konfliktpotential möglichst früh zu erkennen und gemeinsam reagieren zu können. Denn Konflikte zwischen den Partnern und nicht, wie man meinen könnte, unzureichende vertragliche Vereinbarungen, stehen als Ursache für das Scheitern einer Kooperation ganz oben. Daher sollten Unternehmen

sich sehr früh gemeinsam mit möglichen Konfliktfelder auseinandersetzen und diese auch laufend kommunizieren.

Konflikte zwischen Personen oder Gruppen unterschiedlicher kultureller Herkunft und teilweise schwer zu vereinbarenden Arbeitsweisen, sind eine besondere Herausforderung. Beim richtigen Umgang mit diesen Konflikten hilft es, die folgenden sieben Fragen abzuklären.

! Siehe Tool 8.1

■ 7-Fragen-Modell zum interkulturellen Konfliktmanagement

Das unten angeführte Beispiel soll zeigen, dass Kooperationsgruppen ein für sie passendes System der Kommunikation sowie Thematisierung von Konflikten finden sollten. Es gibt keine Lösung, die für jede Kooperation bzw. jedes Unternehmen passt, wichtig ist allerdings, dass man sich darüber Gedanken macht und einen für die eigene Kooperation passenden Prozess einführt.



8.1
7-Fragen-Modell zum
interkulturellen
Konfliktmanagement

Beispiel: Konflikte sichtbar machen – Kooperation von Tischlerei- und Zimmermannsbetrieben

Eine Gruppe von Klein- und Mittelunternehmen, die bereits seit vielen Jahren erfolgreich in der Holzverarbeitenden Branche kooperieren und eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut haben, haben für ihre Kooperationsgruppe die folgende Lösung gefunden.

Die ersten 30 Minuten jedes Treffens sind dafür da, sich gegenseitig über persönliche Themen zu informieren oder Rat einzuholen, sowie wichtige Informationen zu absehbaren Entwicklungen in den einzelnen Unternehmen auszutauschen. Weil man langfristig gut zusammen arbeiten will, wird es als sehr wichtig angesehen, über die einzelnen Kooperationspartner gut Bescheid zu wissen, da dadurch leichter Verständnis füreinander geschaffen werden kann.

Im Anschluss daran wird jeder Kooperationspartner gebeten kurz zu schildern, was seit dem letzten Meeting passiert ist, ob es Bereiche gibt, die nicht zur vollen Zufriedenheit gelaufen sind bzw. ob es Themen gibt, die unbedingt besprochen werden müssen, weil sie auf der Seele brennen. Dazu ist es notwendig, dass eine Person die Rolle des Moderators übernimmt. In diesem Fall wurde es zwischen den Unternehmen so geregelt, dass die Meetings rotierend zwischen den Kooperationspartnern stattfinden und der Gastgeber dann auch die Moderation übernimmt. Zusätzlich wird für die jährlichen Strategie-Workshops ein externer Moderator, der Erfahrung in der Betreuung von Kooperationsgruppen hat, eingeladen, um diesen Workshop zu gestalten. Auf diese Art und Weise können die Projektpartner sicher stellen, dass Konflikte nicht zu lange unter der Oberfläche brodelt, sondern relativ rasch ans Tageslicht kommen und daher positiv bearbeitet werden können.

GEMEINSAMES LERNEN ERMÖGLICHEN

Viele KMU haben noch keine Kooperationserfahrung, daher ist es notwendig, ein kontinuierliches Lernen sowohl im Team als auch im gesamten Unternehmen sicherzustellen. Unternehmen müssen sich darüber bewusst sein, dass gegenseitiger Know-how Transfer sowie gegenseitiges Lernen einer der Grundpfeiler erfolgreicher Kooperationen ist und daher Strukturen geschaffen werden müssen, die dies ermöglichen. Da es eines der zentralen Motive einer Kooperation darstellt, strategisch relevantes Know-how aufzubauen, stellt das Wissensmanagement einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Kooperationen entwickeln ihr volles Potential allerdings häufig erst nach einer gewissen Zeit. Die beteiligten Unternehmen und Personen lernen voneinander, lernen sich kennen und können daher gemeinsam am langfristigen Erfolg der Kooperation arbeiten.

ment einzelner Kooperationsaktivitäten ist es möglich, guten Überblick über die Kooperation zu erhalten.

Zudem ist es entscheidend, Systeme zu schaffen, die eine Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen erlauben.

! Siehe Tool 8.2 Gemeinsames Management- und Monitoringsystem aufbauen

DEN ERFOLG DER KOOPERATION EVALUIEREN

Gerade für KMUs, mit ihren meist nur teilweise vorhandenen Controllingssystemen, stellt sich die Frage, wie der Erfolg der Kooperation bewertet werden soll. Dies vor allem auch deshalb, da neben den harten ökonomischen Faktoren zunehmend auch die weichen Aspekte der Kooperation, wie gegenseitiges Vertrauen und Aufbau von Beziehungen mit berücksichtigt werden müssen. Dabei hat die Einführung gewisser Kontroll- und Evaluierungssysteme häufig einen positiven Einfluss auf die Vertrauensbildung innerhalb der Kooperation.

Die nachfolgende Grafik zeigt die Ergebnisse einer 2014 durchgeführten Studie. Es wurden slowenische und Kärntner KMU befragt, ob und wie sie den Erfolg ihrer Kooperationen evaluieren.

Die Ergebnisse zeigen, dass nur ein kleiner Teil keine Erfolgskontrolle durchführt. Entscheidend ist es nun, qualitative und quantitative Kennzahlen festzulegen, die es der eigenen Kooperation erlauben, die Zielerreichung sowie den Nutzen der Kooperation zu ermitteln. Kennzahlensysteme können dabei zum einen Informationscharakter zur Analyse der Kooperation und derzeitigen Situation aufweisen, indem in regelmäßigen



8.2
Gemeinsames
Management- und
Monitoringsystem aufbauen

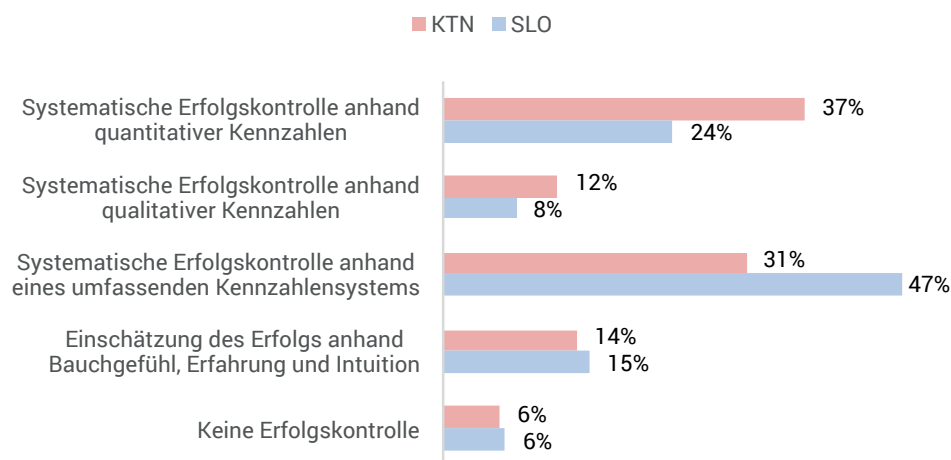
EIN MANAGEMENT-SYSTEM AUFBAUEN

Um eine Kooperation langfristig erfolgreich zu führen, ist der Aufbau eines gemeinsamen operativen Kooperationsmanagements notwendig. Die Charakteristika internationaler Kooperationen führen dabei dazu, dass die Managementaufgaben an Komplexität gewinnen. Ein entscheidender Faktor im Kooperationsmanagement sind daher fundierte Kenntnisse im Projektmanagement. Gerade in unternehmensübergreifenden internationalen Aktivitäten ist es entscheidend, Transparenz hinsichtlich der Zeitrahmen, Aufgabenstellungen und Erreichung von Meilensteinen zu erlangen. Durch ein gemeinsames Projektmanage-

„Wie kann denn so
ein gemeinsames
Kooperations-
management
aussehen?“



Wie beurteilen Sie den Erfolg Ihrer Kooperation?



Abständen diese erhoben werden. Zum anderen aber als Zielsystem dienen d.h. es werden konkrete Vorgaben innerhalb der Kooperation definiert, die dann regelmäßig überprüft werden.

Hilfestellung bei der Wahl solcher Kennzahlen, die sowohl die Messung des Kooperationserfolgs, als auch des Internationalisierungserfolgs ermöglicht leistet das folgende Tool. Es wird zudem die Attraktivität der Kooperation d.h. ihr langfristiges Potential evaluiert und sichtbar gemacht.

! Siehe Tool 8.3

■ Festlegung von Evaluierungskriterien

WEITERENTWICKLUNG UND INNOVATION IN DER KOOPERATIONSBEZIEHUNG SICHERSTELLEN

Die rasche koordinierte Reaktion auf sich verändernde Rahmenbedingungen ist das eine, das andere ist es, in der Kooperation an der Weiterentwicklung von Produkten, Leistungen oder Prozessen zu arbeiten. Im Gegensatz zu Großunternehmen stehen KMU häufig keine eigenen Forschungs- und Entwicklungsabteilungen bzw. –Mitarbeiter zur Verfügung.

Eine Möglichkeit ist das Einbeziehen der eigenen Kunden. In vielen Branchen stellen



8.3
Festlegung von
Evaluierungskriterien

Der Erfolg von Kooperationen für Kärntner und Slowenische KMU Ergebnisse einer Studie

Die Ergebnisse einer in Kärnten und Slowenien durchgeführten Studie zeigen auf, was aus Sicht von KMU überhaupt den Erfolg einer Kooperation ausmacht. Die Tatsache, dass Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern aufgebaut wurde, wird als wichtigster Faktor für den Erfolg einer Kooperation angesehen. Auch, ob durch die Kooperation ein erleichterter Zugang zu neuen Märkten bzw. neuen Kunden ermöglicht wurde, wird als essentieller Faktor des Kooperationserfolgs angesehen. Generell wird vor allem auch dem Aufbau langfristigen Umsatzpotentials eine starke Relevanz zugesprochen. Nicht so entscheidend für die Evaluierung des Erfolgs werden die Reduzierung von Kosten oder die Erhöhung des Marktanteils gesehen. Das zeigt, dass Unternehmen häufig Kooperationen, die aktiv zum Aufbau neuen langfristigen Umsatzpotentials beitragen, einen höheren Wert zusprechen, als jenen, durch die reine Kostenvorteile generiert werden können.

Kunden die wichtigste Informationsquelle für die Entwicklung neuer Produkte dar. Um dieses Potenzial systematisch für das eigene Unternehmen bzw. die Kooperation nutzen zu können, kommt der Identifizierung von Kundenproblemen eine zentrale Rolle zu.

Dabei ist es sinnvoll, zwischen zwei Arten von Kundenproblemen bzw. Kundenbedürfnissen zu unterscheiden:

- ▮ Klar artikulierte Kundenprobleme oder -bedürfnisse,
- ▮ Latente Kundenprobleme oder -bedürfnisse; hierbei handelt es sich um nicht ausgesprochene und meist unerwartete Anforderungen.

Unternehmen können bei der Identifizierung von Kundenproblemen unterschiedlich vorgehen. Entweder aktiv (z.B. durch Kundenbefragungen, Workshops mit Kunden u.ä.) oder durch passives Verhalten. Kombiniert man beide Dimensionen, so zeigt sich, welche Möglichkeiten Unternehmen zur Aufdeckung von Kundenproblemen zur Entwicklung neuer Leistungen bzw. Verbesserung bestehender Produkte offen stehen.

- ▮ Siehe Tool 8.4
- ▮ Kundenzentrierte Innovation



TIPPS ZUM SCHLUSS

- ▮ **Weg von den Gesetzmäßigkeiten eines Einzelunternehmens:** Nehmen Sie die Besonderheiten einer Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg an und berücksichtigen Sie diese. Prozesse können ganz unterschiedlich aussehen und Entscheidungen müssen gemeinschaftlich getroffen werden.
- ▮ **Ausgangssituation nicht überbewerten:** Die Schaffung einer ersten Basis ist extrem wichtig, um die Kooperation ins Laufen zu bringen. Nehmen Sie allerdings die Ausgestaltung der Kooperation nicht als gegeben hin, wenn Änderungen sinnvoll erscheinen. Erst in der eigentlichen Zusammenarbeit wird die Kooperation stabil und zeigt letztendlich, welche Ausgestaltung die sinnvollste ist.
- ▮ **Stärkere Dynamik beachten:** Auf die Kooperation nimmt nicht nur ein dynamischen Umfeld d.h. Veränderungen am Markt Einfluss, sondern auch die Dynamiken im Umfeld der einzelnen Unternehmen. Entwicklungen sind daher gut im Auge zu behalten und fortlaufend mit dem Projektpartner zu diskutieren.
- ▮ **Informelle Beziehungen und Prozesse berücksichtigen:** In einer Unternehmenskooperation existieren eine Reihe informeller Netzwerke und Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Unternehmen. Klar ist, es kooperieren nie Unternehmen, sondern immer nur die Personen in den Unternehmen.
- ▮ **Vertrauen aufbauen:** Kein Vertrag und keine andere Form der Vereinbarung kann jeden Bereich der Kooperation abdecken. Daher ist es notwendig, Vertrauen und Verständnis zwischen den Kooperationspartner aufzubauen um so den langfristigen Erfolg der Partnerschaft sicherzustellen.



Diese Publikation wurde mit Unterstützung der Europäischen Union, des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung, innerhalb des Operationellen Programms Österreich – Slowenien 2007 – 2013 kofinanziert.

PROJEKTPARTNER SI-K Exportcoop SEE:

Gospodarska zbornica Slovenije (Lead Partner)

Center za mednarodno poslovanje
Dimičeva ulica 13, SLO-1504 Ljubljana
Tel.: 01 5898 113
Fax: 01 5898 100
www.gzs.si

Fachhochschule Kärnten, Studienbereich Wirtschaft & Management

Europastraße 4, A-9524 Villach
Tel.: +43 (0)5 90 500 - 1201
Fax: +43 (0)5 90 500 - 1210
www.fh-kaernten.at

Enterprise Support Breznik Hingerl Stückler OG

St. Veiter Straße 34, A-9020 Klagenfurt
Tel.: +43 (0)650 5000 261
www.enterprisesupport.eu

TEXT und KOORDINATION

Redaktion und Koordination

Mag. Christina Staubmann, MBA
c.staubmann@fh-kaernten.at
Fachhochschule Kärnten
Studienbereich Wirtschaft & Management

Autoren

Phase 1: Tamara Lenger, Dietmar Sternad
Phase 2: Christina Staubmann
Phase 3: Christina Staubmann
Phase 4: Markus Leitner (Frimmel Anetter Maiditsch und Partner Rechtsanwälte), Christina Staubmann
Phase 5: Christina Staubmann, Markus Leitner, Eithne Knappitsch
Phase 6: Florian Pibal, Tamara Lenger, Alexander Schwarz-Musch
Phase 7: Dietmar Sternad, Tamara Lenger
Phase 8: Christina Staubmann, Eithne Knappitsch
Phase 9: Alexander Schwarz-Musch, Florian Pibal
Zusatzkapitel: Markus Leitner, Tamara Lenger, Christina Staubmann

KONZEPT und DESIGN

ilab crossmedia
www.ilab.at

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers. Das gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Soweit in diesem Werk direkt oder indirekt auf Gesetze, Vorschriften oder Richtlinien (z.B. DIN, VDI) Bezug genommen oder aus ihnen zitiert worden ist, kann der Verleger keine Gewähr für die Richtigkeit, Vollständigkeit oder Aktualität übernehmen.