



Rezensionen und Berichte aus Forschung und Praxis

- 151** *interculture.tv (2009): „Miteinander“ -
Educasts zu Schlüsselbegriffen interkulturellen Handelns*
Vorgestellt von: Jürgen Bolten
- 153** *Zybura, Marek (2007): Querdenker, Vermittler,
Grenzüberschreiter.
Beiträge zur deutschen und polnischen Literatur-
und Kulturgeschichte*
Rezensiert von: Kornelia Kończal
- 155** *Rathje, Stefanie (2008): Kooperationskompetenz:
Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit
in internationalen Kooperationen*
Rezensiert von: Matthias Mahn

Kooperationskompetenz oder wie können Unternehmen vernünftig und erfolgreich zusammenarbeiten? Ein Werkzeugkasten mit Lösungen von Stefanie Rathje

Dr. Matthias Mahn, MScPM

hat auf verschiedenen Positionen im französisch-deutschen Pharmakonzern Sanofi-Aventis gearbeitet

Rezension

Niemand wird ernsthaft widersprechen, wenn dem unternehmerischen Einzelkämpfer in der globalisierten Wirtschaftswelt immer weniger Chancen eingeräumt werden, erfolgreich zu bestehen. Folgerichtig gehen immer mehr Firmen auf nationaler oder internationaler Ebene zusammen – sei es dauerhaft in Form von Fusionen oder Übernahmen oder temporär im Rahmen nationaler oder internationaler Kooperationen. Und hier fangen meist die Probleme an: Wirtschaftlich einleuchtende Kooperationskonzepte, attraktive Börsenversprechen oder brillante Strategien aus den Vorstandsetagen müssen von Menschen in den zum Teil düsteren Niederungen der täglichen Auseinandersetzung mit dem Kooperationspartner mit Leben erfüllt und erfolgreich umgesetzt werden.

Die Autorin Stefanie Rathje, Kommunikations- und Betriebswirtin, erfahrene Managementberaterin und seit 2008 Inhaberin des Lehrstuhls für Unternehmensführung und Kommunikation an der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin, hat in Zusammenarbeit mit der Bertelsmann Stiftung über drei Jahre mehr als 50 Experten aus 17 Unternehmen von Airbus bis SAP befragt und damit eine der ersten qualitativen Untersuchungen zum Thema Kooperationskompetenz vorgelegt. Die Erkenntnisse aus dieser Studie liegen nun als „Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen“ vor. Der etwas sperrige Titel trifft die Sache jedoch gut, denn in der weißen Plastikbox findet sich kein umfangreiches Fachbuch oder ein aus dem Amerikanischen übersetzter Managementratgeber mit Unfehlbarkeitsanspruch, wie sie so gerne an gestresste Businessclass-Passagiere in Flughafenbuchhandlungen verkauft werden. Vielmehr gibt es eine kurze zusammenfassende Schilderung der Studienergebnisse und den daraus resultierenden Schlussfolgerungen, ergänzt durch ausschließlich praktisch anzuwendende Arbeitsinstrumente (Leitfaden für die Anwendung der elektronischen Fragebögen mit Auswertungsfunktion sowie die Moderations- und Planungshilfen). Die Toolbox ist damit vor allem für operativ tätige Manager oder externe Berater von Interesse, die sich fernab von Strategiemeetings mit den praktischen und damit vor allem kommunikativen Aspekten einer Kooperation auseinandersetzen müssen. Die Toolbox ist also ausdrücklich kein Werk, das im Regal die theoretische Auseinandersetzung des Eigentümers mit seinem Inhalt geduldig dokumentiert; seine Erkenntnisse und sein Nutzen erschließen sich am besten bei Anwendung in der praktischen Arbeit.

Im Handbuch werden die Ergebnisse der Interviews mit den existierenden Arbeiten zur Kooperationskompetenz in Bezie-

hung gesetzt und daraus 3 grundlegende Erfordernisse einer erfolgreichen Kooperation abgeleitet (Differenzbewältigung, Beziehungsmanagement, Prozessgestaltung). Im Anschluss wird der Leser mit klassischen Konfliktsymptomen konfrontiert. Nachdem Konflikte von den Kooperationspartnern in ihrer jeweiligen Konstellation als hochspezifisch, in der Regel jedoch immer als dramatisch und unausweichlich erlebt werden, enthüllt die Einteilung der gängigen Anzeichen von Konflikten in drei Eskalationsstufen „Erkennen von Gegensätzen, Parteinahme und am Ende unkooperatives Verhalten“ die zugrundeliegenden kommunikativen Mechanismen und Fehlfunktionen, die ohne Intervention in der Regel tatsächlich zum Scheitern einer Kooperation führen. Ein wesentliches Studienergebnis für die praktische Arbeit eines Kooperationsmanagers ist somit die strikte Trennung von Problemursachen und den offensichtlichen Konfliktsymptomen. Wer hat sich wirklich schon einmal in Ruhe darüber Gedanken gemacht, warum ein Kooperationspartner beispielsweise eine E-mail nicht innerhalb eines angemessenen Zeitraumes beantwortet haben könnte? Nur wenige der möglichen Ursachen werden durch die in der Regel sehr rasch und mit mehr oder weniger Nachdruck erfolgende Nachfrage/Erinnerung („friendly reminder“) adäquat adressiert. Ganz im Gegenteil wirkt diese fast schon selbstverständliche Verhaltensweise in der Mehrzahl der Fälle alles andere als konstruktiv im Sinne einer Ursachenbehebung und damit potentiell Konflikt auslösend. Somit gelingt der Autorin anhand eines alltäglichen und unspektakulären Beispiels eine eindrucksvolle Begründung für die Aufforderung, Ursache und Zeichen von Konflikten deutlich voneinander zu trennen und diese vor Ergreifen irgendwelcher Maßnahmen zum Kooperationsmanagement eingehend und in alle Richtungen zu analysieren.

Sämtliche Schlussfolgerungen in dem Handbuch werden durch Originalzitate aus den dieser Arbeit zugrundeliegenden Interviews mit den Experten illustriert – ein Verfahren, bei dem sich der Leser ob der geschilderten, oft sehr naheliegenden aber am Ende fehlerhaften Verhaltensweisen, häufig er tappt fühlen dürfte. Somit ist stets für die nötige Aufmerksamkeit gesorgt und die Hoffnung erscheint nicht unbegründet, dass sich über eine gesteigerte Sensibilität für die allen Kooperationen zugrundeliegenden kommunikativen Phänomene tatsächlich eine Verbesserung im Management von Kooperationen erreichen lässt.

Die Toolbox macht es dem Leser bzw. Anwender leicht, denn sie belässt es nicht bei der sprachlich und graphisch gut aufbereiteten Schilderung der kommunikativen Probleme bei Kooperationen sowie der Herleitung von Lösungsansätzen. Die beigefügte CD-ROM mit strukturierten Fragenbögen zur

Kooperationskompetenz und der Interaktionsqualität sowie den nötigen Auswertungsalgorithmen sind wie auch alle anderen Moderationsinstrumente im Rahmen von Gruppen- oder Einzelbesprechungen unmittelbar anwendbar. Auf der CD-ROM finden sich alle Materialien zudem in Englisch.

Mit dieser Toolbox steht gründlich recherchiertes, gut aufbereitetes und vielfältig anwendbares Material zur Verfügung, in dem sich erschöpfend Antworten auf alle praktischen Fragen zum fairen, effektiven und erfolgreichen Management von Unternehmenskooperationen finden.

Rathje, Stefanie (2008): Kooperationskompetenz: Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung Verlag. ISBN 978-3-86793-007-9, Preis: 44, 00 Euro.