

## Ressourcen bündeln: Vernetzung und Kooperation

von Rainer Schwing

Epidemisch verbreitet sich zur Zeit in Unternehmen und Organisationen ein Bazillus. Sein **Name**: BIB (Abkürzung für „Big is beautiful“). **Gefährdete Personen**: Vorstände und deren Kontaktpersonen. Die **Krankheit**, die er hervorruft: Fusionitis. **Verbreitung**: weltweit; in 1999 eine Verzehnfachung verglichen mit 1992. **Prognose**: Schlecht bis katastrophal: 50 bis 85 % aller Fusionen scheitern. **Gegenmittel**: existieren, werden aber wenig genutzt.

Kaum ein Tag, an dem nicht von einer Fusion berichtet wird; in 1998 gab es weltweit 24000 Unternehmenszusammenschlüsse, Tendenz steigend. Auch im Gesundheits- und Sozialwesen grassiert das Fusionsfieber: Verbände schließen sich zusammen, Träger von Kliniken und Altersheimen entwickeln riesige Konglomerate, Sozialkonzerne entstehen in der Hoffnung, das Überleben zu sichern und Kostenvorteile zu erschließen. Das alles geschieht, obwohl sich in gut zwei Drittel aller Fälle diese Hoffnungen nicht erfüllen oder eine Verschlechterung der Situation eintritt; von dem Flurschaden, den Personalabbau, Standortveränderungen und schlechtes Management hinterlassen, ganz zu schweigen.

Es gibt vielfältige Gründe, warum Fusions-Strategien trotz der Risiken so libidinös besetzt sind (vgl. die u. g. Literatur). Und es gibt auch viele **gute** Gründe, Kompetenzen und

Ressourcen zu bündeln, um komplexe Aufgabenstellungen schultern zu können, den steigenden Kosten- bzw. Wettbewerbsdruck zu bewältigen und sich für europaweite oder globale Aufgaben zu qualifizieren.

Glasl und Lievegoed (1993) haben dies bereits früh als Entwicklungsdynamik von Organisationen beschrieben, die in der Auseinandersetzung mit Wachstumsanforderungen bestimmte Phasen mit charakteristischen Merkmalen durchlaufen.

Pionierphase: die Familie

Der Anfang ist geprägt von einem oder mehreren Pionieren, die mit einer Vision auf den Plan treten, sich Mitarbeiter suchen und loslegen. Es wird viel improvisiert, Probleme mit Kunden und untereinander werden im direkten Kontakt gelöst, jeder kennt jeden wie in einer großen Familie die Organisation ist dadurch flexibel und effizient, die Begeisterung für die Idee wird auch von den

Mitarbeitern getragen, es gibt wenig fixierte Regeln oder Normen. Die typische Übergangskrise: Chaos, Willkür, Undurchschaubarkeit

Differenzierungsphase: der Apparat

Die Organisation wird größer, das Chaos ruft nach Ordnung, Systematik und Steuerung. Abteilungen mit Spezialisten werden gebildet, Abläufe standardisiert, automatisiert und mechanisiert, der direkte face-to-face-Kontakt wird durch formale Kommunikation ersetzt, die direkte Führung durch ausgeklügelte Hierarchien, in Stellenbeschreibungen wird minutiös festgelegt, was jeder zu tun hat. Die Übergangskrise: Erstarrung, Bürokratie, der Blick fürs Ganze geht verloren.

Integrationsphase: der vernetzte Organismus

Es geht darum, die Größe zu managen und gleichzeitig den verlorenen Pioniergeist wieder zu aktivieren.

Abteilungsübergreifendes Projektmanagement, ganzheitliche Bündelung von Arbeitsabläufen in „teilautonomen Gruppen“ mit hoher Entscheidungskompetenz, überschaubare Einheiten, die flexibel und kundenorientiert agieren können, flache Hierarchien und kurze Wege. Das sind die charakteristischen Stichworte dieser Phase. Führung arbeitet mehr mit Visionen, Strategien, Leitbildern und Delegation von Verantwortung. Die Gefahren: Verselbständigungstendenzen, Schwächung zentraler Funktionen, Zergliederung, begrenzte Gestaltungsmöglichkeiten komplexer Aufgaben.

„vergessen“ ihre Konkurrenz zeitweilig oder bereichsspezifisch (eine besondere Form der hypnotischen Amnesie) und kooperieren für ein bestimmtes Aufgabefeld; etwa weil sie jeder für sich alleine zu klein für eine Aufgabe wären oder weil sie durch die Kooperation teure Parallelarbeiten einsparen können: Zwei Autohersteller entwickeln gemeinsam eine kostspielige neue Motortechnik; Caritas und Diakonisches Werk bündeln ihre Aktivitäten in einem sozialen Brennpunkt in einer gemeinsamen Einrichtung. Die Gefahren: Entstehung unkontrollierbarer Machtzentren, Überforderung durch Größe und Komplexität.

„Competition“) in den USA entwickelt worden. (vgl. Dathe 1999).

Erfahrungen zeigen, dass Ergebnisse durch solche Kooperationen effektiver und kostengünstiger erzielt werden. Aber das gibt es nicht zum Nulltarif. Schon in der Vorbereitung sind wichtige Fragen zu klären:

- ❖ Welcher Nutzen entsteht durch die Vernetzung für die Kunden und Zielgruppen?
- ❖ Welcher für die beteiligten Partner und deren Mitarbeiter? (Qualität der Arbeit, Wissen, Kosten, Technologien, Innovation,...)
- ❖ Welche Kosten entstehen durch das Projekt (materiell wie ideell)?
- ❖ Welche vertragliche Gestaltung, welche Rechts- und Organisationsform wird gewählt?
- ❖ Wie wird das Projekt gesteuert (Wie lang sind die Zügel, wer redet alles mit hinein)?
- ❖ Wer profitiert vom Projekt; Ist der Gewinn (materiell wie ideell) fair aufgeteilt?
- ❖ Sind die Abläufe und Kulturen der beteiligten Organisationen kompatibel oder ankopplungsfähig?
- ❖ Was muss in Schulung und Motivation der MitarbeiterInnen investiert werden?

#### Assoziationsphase: das Biotop

Die Aufgaben werden komplexer, Zusammenarbeit und Wettbewerb überschreiten die Nationalgrenzen, die Produktivität muss weiter gesteigert und die Kosten müssen weiter reduziert werden. Das erfordert die Öffnung der Unternehmensgrenzen und Kooperationen und Allianzen mit anderen. Langfristige Kooperationsstrukturen werden mit Lieferanten und Kunden aufgebaut, um auch hier für kurze Wege und schnelle, kostengünstige Problemlösungen zu sorgen. Oder Unternehmen, die im gleichen Feld tä-

#### Formen der Kooperation

Die Fusion ist dabei nur eine von vielen Formen, diese Assoziation zu realisieren. Zwischen dem Zusammenschluss und der vollständigen Eigenständigkeit von Organisationen gibt es vielfältige Möglichkeiten, „Synergien zu erzeugen“: Kooperationsverträge, „Sub-Contracting“, Arbeitsgemeinschaften, „Joint Ventures“, Bildung gemeinsamer Tochterunternehmen sind nur einige. Eine interessante Strategie ist unter dem Kunstwort „Coopetition“ (als Zusammenführung von „Cooperation“ und

- ❖ Widerstände? Und wie damit umgehen? Krisenmanagement, falls etwas aus dem Ruder läuft?
- ❖ Wie managen wir den Integrationsprozess: Planung, Umsetzung, Zeitarchitektur, Mitarbeiterbeteiligung, Entscheidungsinstanzen, Öffentlichkeitsarbeit, Evaluation und Begleitung im weiteren Verlauf?

#### Koperation und Kultur

Häufig unterschätzt wird der Einfluss kultureller Faktoren, weil sie in betriebswirtschaftlichen Kalkulationen schwer zu fassen sind und weil es im Unternehmen wenig Wissen und Erfahrung gibt, wie diese unter dem zeitlichen Druck gut bearbeitet werden können. Dabei rächt es sich auch betriebswirtschaftlich, werden diese Faktoren übergangen. Es geht schließlich um Qualität, Produktivität und Innovation, und die werden von MitarbeiterInnen erzeugt und nicht von ausgeklügelten Excel-sheets und Ablaufplänen. Es braucht Identifikation mit der neuen Aufgabe, Umdenken und Eindendenken in neue Strukturen und Anforderungen, Neues Wissen und Fähigkeiten, Aufbau einer neuen Zugehörigkeit und Identität; Das alles kann nicht nur gefordert werden, es muß auch gefördert werden.

Im neuen „praxis im dialog“ gehen wir ganz an diese Basis und berichten von einigen Kooperationsprojekten, in denen die beteiligten Institutionen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen über den Tellerrand geschaut haben. Aber sie haben es nicht beim Blick belassen, sondern sind aktiv geworden, haben für bestehende Aufgaben und Problemstellungen Kooperationen aufgebaut, neues ausprobiert, Wege gebahnt.

*Auch das praxis-institut geht neue Wege. Nachdem das Seminar „Fundraising“ in diesem Juni sehr erfolgreich lief, bieten wir im November ein Sonderseminar an zum Thema „**Merchandising**“. Dabei geht es darum, wie soziale (und andere) Organisationen mit dem Verkauf von Produkten ihre Bekanntheit und ihr Image fördern und gleichzeitig etwas für ihre Finanzen tun können. Auch das ein Blick über den Tellerrand: dieses Konzept wird seit langem von Wirtschaftsunternehmen sehr erfolgreich angewandt. Erste Erfahrungen im sozialen Bereich zeigen, dass gerade in Zeiten knapper finanzieller Ressourcen durch ein professionelles Merchandising wirksame Entlastung geschaffen werden kann.*

#### Literatur :

- Dathe, Johannes: Coopetition – mehr als eine Mode. in Harvard Business Manager 21, 6/1999  
 Glasl, F / B. Lievegoed: Dynamische Unternehmensentwicklung. Bern, Stuttgart 1993  
 Halfar, Bernd: Fusionen in der Sozialwirtschaft. in Sozialmarkt aktuell, 5/2000  
 Jansen, Stephan: 10 Thesen gegen Post Merger Integration Management. in Organisationsentwicklung 19, 1/2000