

**Hintergrund & Analyse**

## Der Mensch als Schlüssel zur erfolgreichen Kooperation

Christiane Michulitz und Ulrich Rosen, BET – Büro für Energiewirtschaft und technische Planung GmbH, Aachen

In Kooperationen treffen die Menschen, die unterschiedlichen Organisationen, die technischen und finanziellen Systeme zweier Unternehmen aufeinander. Jedes Unternehmen bewältigt die in der Energiebranche offensichtlich ähnlichen Aufgaben in seinen Teams mit dem angestammten Personal unter Verfolgung von finanziellen Zielen. Doch obwohl Versorgungsunternehmen der Sache nach große Ähnlichkeiten haben und vergleichbare Interessen verfolgen, ist der Zusammenschluss von zwei Unternehmen zu einem Verbund oft schwierig. Kooperationen scheitern häufig an den so genannten Soft Facts.

Diese Soft Facts lassen sich nur schwer greifen, denn sie beschreiben die Zwischenräume zwischen den greifbaren Informationen und den offensichtlich beschreibbaren Versorgungsaufgaben (siehe Kasten, Seite 9). Sie werden nur dann transparent, wenn die Kooperationspartner mit Distanz und mit einem dafür geeigneten Suchraster betrachtet werden. Dieses Suchraster orientiert sich unter anderem an den herkömmlichen Strukturen, wie etwa Organigrammen, Hierarchieverhältnissen und Stellenbeschreibungen. Aber auch die innerbetrieblichen Prozesse müssen betrachtet werden.

Die Unternehmen werden von ihren Mitarbeitern geprägt

Diese lassen sich in offizielle und inoffizielle Prozesse unterscheiden: Offizielle Prozesse sind diejenigen, die gewollt, initiiert und entlang der zu verfolgenden Sache gesteuert werden, wie beispielsweise Beschaffungs- oder Instandhaltungsprozesse. Die inoffiziellen Prozesse sind solche, die nicht bewusst oder gewollt entstanden sind, sondern sich aufgrund der gewachsenen Zusammensetzung von Menschen mit ihren individuellen Kompetenzen, Stärken, Schwächen und persönlichen Interessen bilden. Es gehört zu den Besonderheiten

von so genannten sozialen Systemen, wie es Teams, Arbeitsgruppen oder Unternehmen sind, dass diese durch die Art und Weise, wie die zu ihnen gehörenden Menschen miteinander kommunizieren, ihre spezifischen Merkmale ausbilden. Der Umgang miteinander bestimmt sich nach der Herkunft, der Bildung und Ausbildung sowie dem Werteverständnis der einzelnen Mitarbeiter.

Dabei lassen sich die Soft Facts betrieblich gestalten: Mit der Personalauswahl wird die erste Entscheidung getroffen, welche Menschen das Unternehmen mitprägen – und damit auch Einfluss auf die Soft Facts haben. Jede weitere Entscheidung zur Formulierung von Regeln zur Gestaltung von Arbeitsplätzen oder zum Ablauf von Geschäftsprozessen ist eine Entscheidung über die „Zwischenräume“ des Verhaltens dieser Menschen – wenn auch häufig unbewusst. Diese Regeln sind nur schwer qualifizierbar und geraten daher in unserer durch Technik und Finanzen geprägten Umwelt häufig in Vergessenheit.

Im Falle von Kooperationsbemühungen von Stadtwerken treffen zwei unterschiedlich gewachsene Unternehmenskulturen aufeinander. In der Regel werden im Vorfeld einer Kooperation lange Verhandlungen darüber geführt, wie sich die Organisati-



Christiane Michulitz



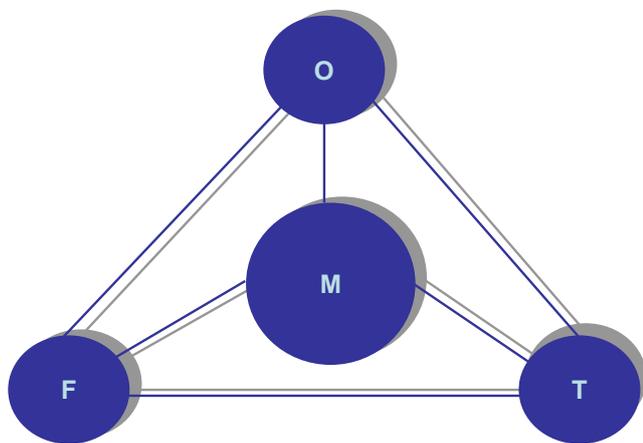
Ulrich Rosen

### Zu den Autoren:

► Dr. Christiane Michulitz ist Organisationsentwicklerin. Sie arbeitet im Bereich Strategieberatung und innerbetriebliche Veränderungsprozesse.

► Ulrich Rosen ist Fachteamleiter für Reorganisation, Unbundling und IT-Prozesse. Er beschäftigt sich unter anderem mit Kooperationen von Stadtwerken, Smart Metering und der Umsetzung von Anforderungen des Unbundling.

onseinheiten, die technische Ausstattung und die finanziellen Strukturen gewinnbringend gemeinsam gestalten lassen. ►►



*Dimensionen von Unternehmen in Kooperationen: Der Mensch (M) sollte im Mittelpunkt stehen, darüber steht die Organisation (O), rechts und links daneben die Technik (T) und die Finanzen (F).*

► Ebenso regelmäßig wird aber ein zentraler Punkt in der Planung von Kooperationen vernachlässigt: nämlich die Menschen, die in den Unternehmen arbeiten und die mit ihnen gewachsene Kultur. Die mit diesen Soft Facts eines Unternehmens verbundenen Merkmale werden in der Regel bei Kooperationsvorhaben nicht in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit gestellt, denn die Energiebranche ist überwiegend technisch, finanziell und politisch getrieben.

Alle sollen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten

Die Akteure in Unternehmen verfügen in der Regel nur über ein unklares Bewusstsein der Bedeutung von Störungen im betrieblichen Ablauf: So besteht auch nur wenig Kenntnis darüber, wie sich in den kooperierenden Versorgungsunternehmen ein Zustand schaffen lässt, in dem alle Mitarbeiter auf das gemeinsame Ziel hinarbeiten. Durch die bewusste Gestaltung der Soft Facts können Mitarbeiter erkennen, dass sie sich in einem sich verändernden Markt befinden und trotz der damit verbundenen Unsicherheiten gemeinsam Energie mobilisieren.

Der Schlüssel zu einer solchen Gestaltung liegt in der professionellen Thematisierung von zunächst nur schwer fassbaren Informationen. Dazu

gehören nicht nur Regeln und Anweisungen, die sich beispielsweise durch Rundschreiben festlegen lassen. Eine professionelle Gestaltung von Soft Facts bedeutet, die für die Zusammenarbeit relevanten Informationen als wichtiges Kulturmerkmal des Unternehmens zu beachten.

Im Gespräch sollten sie als Anlass genommen werden, um ein gemeinsames Verständnis über die Passung von Unternehmenskulturen in einer gelingenden Kooperationen zu erzeugen. Das können beispielsweise Informationen darüber sein, wie bei den jeweiligen Kooperationspartnern der Umgang mit Frühstückspausen gepflegt wird.

Die Fokussierung solcher „weichen“ Themen als Rahmenbedingung für gelingende Zusammenarbeit lässt sich am besten durch eine neutrale Partei leisten. Eine professionell moderierte Kommunikation birgt die Möglichkeit, die Soft Facts im Arbeitsprozess zu thematisieren, alte Rituale zu prüfen und gegebenenfalls abzulösen. Dabei können sie auch in der gerade entstehenden Zusammenarbeit neu definiert werden.

Da in der Energiebranche häufig ein Bewusstsein für derartige Prozesse fehlt, werden Kooperationsverhandlungen in der Regel entlang des so genannten „Aufgabenkernprozesses“ geführt: Es werden Schnittpunkte und Synergiepotenziale in der Organisation geklärt, nach Ergänzungsmöglichkeiten in der technischen Ausstattung gesucht oder finanzielle Ausgleichsmöglichkeiten geregelt. So übernimmt beispielsweise ein Unternehmen die Beschaffung für mehrere Partner, ein anderes den Vertrieb, es

wird die Anschaffung eines gemeinsamen Steigers diskutiert oder über die Gründung einer gemeinsamen Tochter nachgedacht. Und dann hakt es irgendwann. Die Verhandlungen geraten ins Stocken. Die Argumente dafür sind vielseitig: „Die Kooperation bringt doch nicht so viel Einsparpotenzial wie vermutet“ oder „Die Gemeindeordnungen fassen nicht“ – aber meistens sind die Gründe vage. Es fehlen die Ausdrucksmöglichkeiten zu sagen: Es hat nicht gepasst, die Soft Facts unserer Unternehmen sind voneinander zu verschieden.

Unternehmensdiagnosen zeigen aber: Wenn während der Kooperationsanbahnung Zeit und Aufmerksamkeit für die Analyse und Gestaltung der Soft Facts aller beteiligten Unternehmen investiert wird, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass Kooperationen zum Erfolg werden. Je besser Verantwortliche verstehen, wo dabei Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Unternehmen liegen, desto sicherer können sie einschätzen, ob auch der entscheidende Erfolgsfaktor für Kooperationen stimmt: Der Mensch und die Kultur für eine Kooperation.

## Soft Facts

► Soft Facts sind schwer greifbare Merkmale in den Geschäftsprozessen von Unternehmen. Dazu gehören Regeln, Rituale der Entscheidungsfindung und der Belohnung und Kontrolle von Arbeitsabläufen ebenso wie die Anekdoten, die man sich über die Geschichte eines Unternehmens erzählt.

► Sie sind der Schmierstoff zwischen Einzelpersonen und Organisationseinheiten. Sie sind Rahmenbedingungen für das Handeln von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die nicht vertraglich geregelt sind. Zusammenfassend lassen sie sich als Kultur eines Unternehmens beschreiben. Sie finden sich im Verhalten der Menschen in einem Betrieb sowie in der innerbetrieblichen Kommunikation.