

## Das Zukunftsmodell heisst «Vernetzt führen»

*Kooperationen sind das Mittel der Wahl, um Ressourcen effektiv zu nutzen, standortübergreifend neue Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln oder sich mit externen Akteuren zu vernetzen. Eine funktionierende Kooperationskultur ist daher ein Schlüssel zur Zukunft.*

### VON THOMAS BERNER

Durch Kooperationen zukunftsfähige Lösungen erzielen und die Zusammenarbeit über Fachgebiets- und Hierarchiegrenzen hinweg zu steuern, das bedeutet «vernetztes Führen», so Michael Thiel, Managing Partner vom Beratungsunternehmen cinco.systems in Hamburg. Doch mit welchen Methoden, Prozessen und Kooperationen wird vernetztes Führen in Organisationen erfolgreich? Ist Kooperation nur etwas für «Verlierer», die alleine nicht zurechtkommen, oder sind es gerade die starken Organisationen, welche sich vernetztes Führen und Kooperation zu-nutze machen?

### STUDIE UND VIDEO

Die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) führte 2016 in Kooperation mit dem Beratungsunternehmen cinco.systems Hamburg eine Studie zum Thema Kooperationskompetenzen in Deutschland, Österreich und der Schweiz durch. Unter der Leitung von Professor Dr. Rolf-Dieter Reineke vom Institut für Unternehmensführung an der FHNW wurde die Bedeutung des Modells der vier Handlungsräume, innerhalb derer sich interne und externe Kooperationen abspielen, untersucht. Aus systemischer Sicht sind diese der strategische, der inhaltlich-konzeptionelle, der organisatorische und der sozial-kulturelle Raum. Ebenfalls untersucht wurden, welche Kompetenzen innerhalb dieser Räume in der Praxis entscheidend zum Gelingen von Kooperationen beitragen.

Wenn Sie mehr über vernetztes Führen erfahren wollen: Ein Kurzfilm von cinco.systems auf [www.organisator.ch](http://www.organisator.ch) gibt weitere Inputs.

**Die Kirche muss nicht immer im Dorf sein.** Als Beispiel können etwa Gemeinden dienen. Wo man zuvor noch peinlich darauf bedacht war, dass die Kirche buchstäblich im Dorf bleibt, wächst die Erkenntnis für den Sinn von Zusammenarbeit. Muss jede Gemeinde eine eigene Schulverwaltung besitzen? Eine eigene Abwasserreinigung? Viele Gemeinden haben dies schon früh erkannt und teilen sich die Ressourcen. Inzwischen geht dies so weit, dass ganze Gemeinden fusionieren. Der Kanton Glarus, der inzwischen aus nur noch drei kommunalen Gebilden besteht, ist da ein prominentes Beispiel.

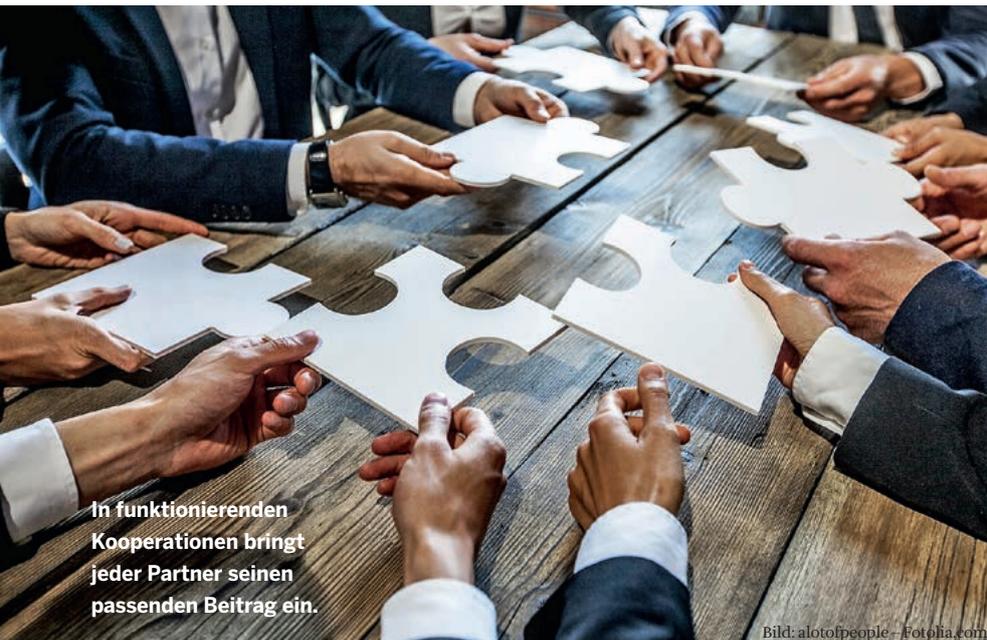
Für vernetzte Führung entscheiden sich aber auch immer mehr Unternehmen. Dr.-Ing. Christian A. von Holst, Leiter Entwicklung Fahrzeugdynamik beim Traktorenhersteller John Deere in Deutschland, sieht dies im Zuge des globalen Wettbewerbsdrucks als «alternativlos» an. Ohne vernetzte Führung könne man als Unternehmen langfristig nicht mehr bestehen, so Christian von Holst. Durch vernetztes Führen können Experten aus verschiedensten Bereichen zusammengebracht und dadurch das Wissensmanagement verbessert werden. Darin sieht er eine grosse Chance. Mit anderen Worten: Im Prinzip bedeutet vernetzte Führung nichts anderes, als das Gärtchendenken über Bord zu werfen.

**Die Herausforderung.** Wie Geschäftspartnerschaften auch zwischen Grossunternehmen und KMU funktionieren können, zeigen etwa die SBB, und dies

konkret beim Aufbau von Logistik-Know-how bei Infrastrukturprojekten. Denn wachsende Bauprojektvorhaben bei der SBB-Infrastruktur erfordern ein neues Vorgehen. Bisher wurden die Logistikleistungen über die gesamte Wertschöpfungskette – von der Beschaffung über die Lagerhaltung, den Transport bis hin zur Entsorgungslogistik – durch den internen Logistikpartner Instandhaltung projektiert und gesteuert in Zusammenarbeit mit dem Bereich Einkauf, Supply Chain & Produktion. Jetzt stösst man aufgrund steigender Bauvolumina an die eigenen Kapazitätsgrenzen.

«Die Herausforderung besteht darin, mit externen Logistikdienstleistern eine qualifizierte Zusammenarbeit aufzubauen, die es ermöglicht, diese Logistikleistungen mit diesen externen Partnern für die SBB-Infrastruktur gebündelt und abgestimmt bereitzustellen», sagt dazu Ralf Siemon, Teamleiter Fachführung im Bereich Bauleitung, Sicherheit & Logistik. Baumeister der SBB-Infrastruktur, die zukünftig ohne die Logistikleistungen von Infrastruktur-Instandhaltung auskommen müssen, sollen in die Lage versetzt werden, auf entsprechende Ressourcen bei externen Logistikpartnern schnell zugreifen zu können, so die Idee.

**Die Aufgabe.** Wie wird nun diese Aufgabe angegangen? In gemeinsamen Workshops sitzen die SBB-Infrastruktur mit externen Logistikdienstleistern und internen Baumeistern an einem Tisch, um ein gemeinsam getragenes



In funktionierenden Kooperationen bringt jeder Partner seinen passenden Beitrag ein.

Bild: alotofpeople - Fotolia.com

Kooperationssystem zu entwickeln. Auf diese Weise lassen sich in einem frühzeitigen Austausch Ziele, Strategie, Randbedingungen und Schnittstellen des Vorhabens besprechen. Es geht darum, dass die Partner Klarheit über die jeweiligen Erwartungen, Verantwortlichkeiten und Herausforderungen erlangen und, wo nötig, neue Lösungswege entwickeln. Nicht zu unterschätzen ist auch die Kommunikation: Damit verschiedene Professionen und Rollen in einen solchen fruchtbaren Austausch treten können, ist der Aufbau einer allen verständlichen Fachsprache wichtig. Auch der «unzensurierte Austausch» über gewohnte Denkmodelle und Vorgehensweisen muss stattfinden können. Ergebnis ist dann eine gemeinsam getragene Verantwortung und ein abgestimmtes Vorgehen, wer an wen wann was zu liefern hat.

Im Vorfeld gilt es, innerhalb der SBB-Infrastruktur alle zur Verfügung stehenden Informationen und das gesamte verstreute Wissen der zuständigen Bereiche für dieses Thema zusammenzuführen, was den Aufbau eines internen Kooperationssystems erforderlich macht. Das intern einheitlich abgestimmte Logistikkonzept mit Submissionsunterlagen, Arbeitsanweisungen und Checklisten dient dann als Rahmenwerk in den Klärungs-Workshops für den weiteren Austausch mit den externen Logistikdienstleistern

und Baumeistern. Notwendige Prozessänderungen lassen sich so zeitnah aufnehmen und in die Organisation zurückspielen.

**Die Erkenntnisse.** Wie lauten nun erste Erkenntnisse aus diesem Vorgehen? «Wir haben gute Erfahrungen gemacht.» Eine wichtige Handlungsempfehlung betreffe den Faktor Zeit, heisst es dazu bei der SBB-Infrastruktur weiter. Statt ausschliesslich den kürzesten Weg zum Endprodukt zu fokussieren, wolle man sich in einem solchen komplexen Projekt Zeit nehmen für Stakeholder-Analysen und -Gespräche, das Umfeld des Vorhabens prüfen und die beteiligten Partner frühzeitig zusammenführen und an der Entwicklung des Zielweges beteiligen.

«Die Bedeutung strategischer Allianzen wird weiter steigen», so Prof. Dr. Rolf-Dieter Reineke vom Institut für Unternehmensführung an der Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW. «Wir leben im Zeitalter der «Kooperation», um es in einem Kunstwort zu sagen.» Sichtbar sei dies immer stärker etwa in der Automobilindustrie, wo sich grosse Player anstelle sich zu befehlen zusammenschliessen und gemeinsam einen Hybrid-Antrieb entwickeln. Auch für KMU seien Kooperationen dann ein wichtiges Mittel, wenn ihnen die Ressourcen fehlen, selbst zu expandieren. «Kooperation ist aber kein Allheil-

mittel», sagt Prof. Dr. Ruth Schmitt, ebenfalls von der FHNW. «Man muss gut verstehen, welche Form der Zusammenarbeit sich am besten eignet.» Eine gute Risikoabschätzung sei notwendig, so Ruth Schmitt weiter. Man müsse wissen, worauf man sich bei einer Kooperation einlasse. «Gleich auf eine Kooperation zu springen, ist gar nicht sinnvoll,» ergänzt Prof. Reineke.

**Vier Handlungsräume.** Wie gelingt denn nun Kooperation in der Praxis? Strategische Ausrichtung, professionelle Steuerung und systematische Entwicklung sind laut Susanne Lakoni, Managing Partner cinco.systems, die entscheidenden Faktoren. Kooperationen spielen sich in vier Handlungsräumen ab: der strategische, der inhaltlich-konzeptionelle, der organisatorische und der sozial-kulturelle Raum. Zusammengefasst müssen folgende Fragen beantwortet werden:

- > **Strategischer Kontext:** Wie finden Mitarbeiter, Teams und Organisationen gemeinsame Ziele und Strategien?
- > **Inhaltlich-konzeptioneller Kontext:** Wie kommt man auf einen gemeinsamen Nenner?
- > **Organisationskontext:** Wie organisieren Unternehmen effektive Kooperation?
- > **Sozial-kultureller Kontext:** Sind wir zu egoistisch, um zu kooperieren?

Gerade für die letzte Frage gilt: Einfach nur fünf Leute an einen Tisch zu setzen und zu sagen «jetzt kooperiert mal», dürfte nicht funktionieren... Kooperation gelingt dann, wenn alle daran Beteiligten sie aktiv mitgestalten und Verantwortung übernehmen. Braucht Kooperation spezielle Kompetenzen und wenn ja, welche? Im Idealfall sind die Kernkompetenzen in Kooperationsteam gleichwertig vertreten. Entscheidend ist aber auch, dass nicht nur die Fachkompetenz im Vordergrund steht, sondern auch Persönlichkeit. Kooperationspartner müssen in der Lage sein, ihre Fachkompetenz auch mal in den Hintergrund treten zu lassen, und dafür ihre Sozialkompetenz unter Beweis stellen können. Voraussetzung dafür ist immer auch eine Kultur, die dies zulässt.