

KOOPERATIONSMANAGER

Multitasking-Talente der Unternehmenswelt

Kooperationen können zufällig entstehen. In der Wirtschaft setzt sich jedoch mehr und mehr die Erkenntnis durch, dass Kooperationen als strategisch wichtiger Wertschöpfungsprozess bewusst gelenkt und gefördert werden müssen, mit spezialisiertem Fachpersonal. **Von Dr. R.-Dieter Reineke und Susanne Lakoni**

Der Bau eines Hauses ist ein schwieriges Unterfangen. Einige Gewerke können zeitgleich mit anderen durchgeführt werden, andere müssen chronologisch in der richtigen Reihenfolge erledigt werden. Auch wenn jeder Handwerker für sich genommen exzellent arbeitet, leidet der Hausbau oft genug an schlechten Absprachen zwischen den Gewerken. Allerdings gibt es beim Hausbau einen, der alles steuert, der das Gebäude plant und dafür sorgt, dass alle Beteiligten miteinander funktionieren: Beim Architekten laufen alle Fäden zusammen. Schon gehen immer mehr Handwerksbetriebe noch weiter und bieten mit anderen im Verbund die koordinierte Hausbauleistung an. Jetzt sorgt die Gemeinschaft dafür, dass alles synchron läuft.

In solchen Kooperationen mit anderen Unternehmen oder schon zwischen Fachabteilung innerhalb einer Firma kommt oft viel Neuland jenseits aller Routine auf die Beteiligten zu. Technische Herausforderungen müssen gemeistert, unterschiedliche Sprachregelungen harmonisiert, Schnittstellen gemanagt und Menschen in ihren fachlichen Befähigungen und persönlichen Befindlichkeiten auf ein Ziel eingeschworen werden. Weil das aber so komplex ist, wundert es sehr, dass viele Unternehmen über keinen Architekten dieser Zusammenarbeit verfügen. Ein dezidierter Kooperationsmanager kann der entscheidende Faktor sein, wenn sich das Gelingen oder Misslingen einer Kooperation entscheidet – ganz gleich, ob es sich um ein inter-

nes Projekt oder eine externe Zusammenarbeit handelt.

Kooperationen haben hohes Potenzial

Einige der ambitioniertesten Projekte unserer Zeit wären ohne Kooperationen niemals zu dem geworden, was sie heute sind. Ein gutes Beispiel dafür ist das Silicon Valley. Den Grundstein dafür setzte eine Kooperation von Hochtechnologieunternehmen mit der Stanford Universität. Das berühmte Schweizer CERN Kernforschungszentrum ist ebenfalls eine Länderkooperation von 21 EU-Staaten und Israel. Auch im Kleinen kooperieren täglich Unternehmen bei der Produktentwicklung, beim Marketing, zum Zweck der Internationalisierung,

um ihren Kunden neue Services zu bieten oder um teure Ressourcen und Maschinen gemeinsam zu nutzen. Die wirtschaftlichen Vorteile liegen dabei auf der Hand: Umsatzwachstum, höhere Wertschöpfung pro Mitarbeiter und eine erhöhte Kapitalauslastung.

Teilweise ergeben sich Kooperationen zufällig – inzwischen entsteht in der Unternehmenswelt aber mehr und mehr das Bewusstsein, dass Kooperationen strategisch wichtige Wertschöpfungsprozesse sind, die gemanagt werden müssen. Daher besteht vielerorts der Bedarf nach zusätzlichem Wissen über die Mechanismen, die hinter einem erfolgreichen Kooperationsmanagement stecken. Zu diesem Thema hat die Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) in Zusammenarbeit mit dem Hamburger Unternehmen cinco.systems unlängst eine Studie durchgeführt. Befragt wurden Manager und Fachkräfte aus der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) zum Stand des Kooperationsmanagements in ihren Unternehmen. Die Studie zeigt, dass Unternehmen die strategische Relevanz des Kooperationsmanagements erkannt haben: 85% der Teilnehmer gaben an, dass sie Kooperationen mit internen Partnern, etwa zwischen verschiedenen Abteilungen, als «wichtig» oder «sehr wichtig» erachten. Für 78% war auch die Zusammenarbeit mit externen Partnern, beispielsweise Zuliefererbetrieben, ebenso wichtig. Zwischen Theorie und Praxis klafft jedoch ein tiefer Graben. Die Studie ergab, dass lediglich 42% der Kooperationen mit anderen Unternehmensteilen auf klar definierten Plänen fussen, die Ziele und Abläufe festlegen. Ausserdem glauben nur 64% der Befragten daran, dass ihr Unternehmen am Abschluss neuer Kooperationen interessiert ist – und das, obwohl

(Fortsetzung auf Seite 28)



Foto: Dieter Seeger

Daniel Letica (37): kooperativ im IT-Bereich

Am Anfang des Berufs- und Bildungswegs stand die vierjährige Berufslehre zum Stark- und Schwachstromelektriker. Nach einem Hilfeinsatz als Elektromonteur in Kroatien entwickelte sich Daniel Letica weiter in den IT-Bereich. So erwarb er beispielsweise das Diplom als ISS Netzwerk Supporter. Er arbeitete unter anderem als Softwareentwickler bei der Toby AG in Solothurn, als stellvertretender Produktionsleiter bei der Galvano Wullimann AG in Solothurn und als Produkt & Partner Manager bei der connectis AG in Zürich. Nach einem Abstecher zu Microsoft arbeitet er heute als Director Alliance Management bei der Swisscom. Passend dazu absolvierte er 2014/15 den CAS Kooperationsmanagement an der FHNW. Sein nächstes Ziel ist der MAS Systems Informations Management an der gleichen Fachhochschule.

(Fortsetzung von Seite 27)

89% der Befragten Potenzial für zusätzliche Kooperationen mit externen Partnern sehen. Erschwerend kommt noch hinzu, dass nur rund 20% der zuständigen Mitarbeiter Kurse im Kooperationsmanagement erhalten haben.

Teamwork der Zukunft

Kooperation ist ein neues Trendwort in der Businesswelt. Unternehmen stehen heute nicht mehr in Konkurrenz, sondern in «Co-petition». Innerhalb des Unternehmens soll «Silodenken» durch crossfunktionale Zusammenarbeit überwunden werden. Doch zwischen Sagen und Tun besteht meist noch eine Diskrepanz. Wenn Kooperationen in Unternehmen als Nebensächlichkeiten behandelt werden, enden sie meist in Enttäuschungen. Die zuständigen Manager und Teams sind überlastet, eine vernünftige Abstimmung kommt nicht zustande und die verantwortliche Führungs-

kraft kürzt schliesslich das Budget, da sie keine wirklichen Vorteile der Kooperation erkennt. Damit Unternehmen wirklichen Wert aus strategischen Partnerschaften und funktionsübergreifenden Projekten schöpfen können, braucht es speziell geschulte Mitarbeiter, die als Kooperationsmanager die Partner zur Zusammenarbeit bringen.

Doch was genau sind Kooperationsmanager? Ihre Aufgabe besteht darin, die Kooperationen aufzubauen, zu steuern und zu einem guten Abschluss zu bringen. Neben der Fähigkeit zur strategischen Planung sind vor allem eine Menge Geduld und zwischenmenschliches Feingefühl nötig, um solche übergreifenden Projekte kollaborativ zum Erfolg zu führen und die Interessen aller Beteiligten zu wahren. Der Kooperationsmanager muss mit Überzeugung arbeiten, denn die eigenständigen Kooperationspartner kann er nicht anweisen. Wer früher

CAS KOOPERATIONSMANAGEMENT

Um Führungskräften zu helfen, das enorme Potenzial externer und interner Kooperationen gezielt zu nutzen, bieten das Institut für Unternehmensführung und das Institut für Kooperationsforschung und -entwicklung der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW), in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung cinco.systems (consulting for international collaboration), seit 2014 den CAS Kooperationsmanagement an. Der Kurs vermittelt Instrumente und Best Practices im Aufbau und der Führung von Kooperationen. Die Ausbildung wendet sich an Kooperationsmanager, Projektverantwortliche, Matrixmanager, Fachkräfte mit lateraler Themenverantwortung, Cluster- und Allianzenmanager sowie Beratende und Personalentwickler. Kooperations-Know-how und Handwerkszeug werden mit Fallstudien, Unternehmenssimulationen, Praxisfallberatungen und gezielten Inputs erfahrbar gemacht.
www.fhnw.ch/wirtschaft/weiterbildung/cas-kooperationsmanagement

Kooperationsmanager werden wollte, musste sich sein Wissen in erster Linie selbst aneignen, «Learning by Doing» lautete die Devise. Inzwischen hat die Wirtschaft den steigenden Bedarf in diesem Bereich erkannt: So gibt es zum Beispiel an der FHNW die Möglichkeit, eine praxisorientierte akademische Ausbildung zum Kooperationsmanager zu

absolvieren. Es ist daher zu hoffen, dass bald noch viel mehr ungenutztes Kooperationspotenzial in der Schweiz erschlossen werden kann.

Dr. R.-Dieter Reineke ist Professor an der Hochschule für Wirtschaft der FHNW. Dipl. Psych. Susanne Lakoni ist Managing Partner der Unternehmensberatung cinco.systems, Hamburg.