

GRENZENLOS VERNETZT – WIE KOOPERATIONEN ECHTE ERFOLGE BRINGEN

TECHNOLOGISCH KOMPLEX, EU-WEIT ORGANISIERT, HOCHGERADIG POLITISCH: GERADE IN DER BAHNBRANCHE SIND KOOPERATIONEN DAS A UND O – HIER EINIGE BEISPIELE AUS DER PRAXIS.

Kooperationen gehören im stark vernetzten Schienenverkehr zum Alltag und werden ständig ausgebaut. Naturschutzverbände und Schiene kooperieren beim gemeinsamen Ziel eines nachhaltigen Tourismus. Hersteller von Bahntechnologien entwickeln im In- und Ausland zusammen mit Forschungseinrichtungen und ausländischen Bahnbetrieben Technologien weiter, zum Beispiel in der Bau- und Gleiswirtschaft, bei Fahrzeugbetrieb, Traktionsantrieben, Organisation des Passagier- und Frachtverkehrs sowie bei Tests von Hochtechnologien.

Gibt es innerhalb solcher vielfältigen Kooperationsanlässe gemeinsame Vorgehensweisen, die den Verantwortlichen helfen, Kooperationen erfolgreich zu machen? Die Disziplin des Kooperationsmanagements liefert darauf Antworten. Die Praxisforschung, Diagnose und Beratung von internen und externen Kooperationen zeigen, dass es keine allgemeingültigen Rezepte, aber bestimmte Grundmuster des erfolgreichen Handelns gibt, die für das

Kooperationsmanagement typisch sind. Das Instrument des Kooperationsraums stellt solche Haltegriffe als Orientierungsrahmen zur Steuerung von internen, bereichsübergreifenden Schnittstellen und externen Allianzen bereit.

GEWOHNTE DENKMODELLE VERLASSEN

An erster Stelle steht die Ausgestaltung des strategischen Raums. Hierzu zählen die klare Einbindung von Kooperationen in die Strategie des einzelnen Partnerunternehmens, die Identifikation des erwarteten Nutzens für alle und die Entwicklung einer verbindenden Kooperationsstrategie. So haben beispielsweise mehrere Mitgliedsunternehmen der Swissrail die Chancen im asiatischen Markt mit seiner häufig noch veralteten Technologie und unterversorgten Infrastruktur im ÖNV und Bahnverkehr sowie neuen Streckenprojekten als Teil ihrer Geschäftsstrategie definiert. Um das Risiko in dem noch jungen und unsicheren Markt für jedes einzelne Unternehmen zu reduzieren, sind sie eine Kooperation eingegangen, mit der sie als Systemanbieter gemeinsam den Vertrieb ihrer gebündelten Angebote steuern. Ohne eine solche strategische Zielaussage und ihre Operationalisierung kommen Kooperationen nicht auf die Spur, weiß Rolf-Dieter Reineke von der Fachhochschule Nordwestschweiz in Windisch, der zusammen mit Urs-Peter Wepfer die Swissrail

Kooperation extern betreut.

Eng verknüpft mit der Kooperationsstrategie ist die wichtige Klärung des Problemverständnisses und der Lösungswege eines Kooperationsvorhabens. Im fachlich-konzeptionellen Raum entwickeln die beteiligten Akteure diese verbindende fachliche Klammer. Mit den sogenannten Skydecks hat etwa die DB-eigene Systel GmbH Orte geschaffen, an denen unter anderem Betriebsräte, Datenschützer, Konzern-CIOs und DB Systel Mitarbeiter zusammenkommen, um mit Kreativmethoden über Bereiche und Funktionen hinweg die Herausforderungen der Digitalisierung und deren Auswirkungen auf Konzernprozesse neu zu denken. Damit verschiedene Rollen und Professionen in einen solchen fruchtbaren Austausch treten, ist der Aufbau einer allen verständlichen Fachsprache bis hin zum unzensierten Austausch über gewohnte Denkmodelle hinaus, bei dem der konstruktive Konflikt nicht fehlen darf, eine wesentliche Grundbedingung.

NEUE PROZESSE BEI DB, ALLEO UND SNCF

Die Qualität fachlicher Ideen und kooperativer Strategien zeigt sich in ihrer Umsetzung. Im Organisationsraum gestalten die beteiligten Partner die kooperativen Arrangements mit vereinbarten Regeln, Prozessen und Verantwortungen, welche die Kooperationsziele zur Realität werden lassen. Da jeder kooperierende Partner bereits seine eigenen erprobten Vorgehensweisen mitbringt, ist hier viel Erfindungsreichtum gefragt. Alleo als paritätisches deutsch-französisches Unternehmen koordiniert den grenzüberschreitenden Zugverkehr zwischen beiden Ländern. Das birgt komplexe Herausforderungen in sich, schließlich weisen beide Bahnsysteme Besonderheiten in der Technik, der Sicherheit, der Werbung, dem Fahrkartenbuchungs- und Preissystem oder dem Service an Bord auf. In interkulturellen Aushandlungsprozessen erarbeiten die Mitarbeiter von Alleo zusammen mit Kollegen von DB und SNCF neue Regeln und Prozesse, die sowohl von französischer als auch von deutscher Seite akzeptiert sind. Trotz solcher Abstimmungen kommt es im grenzüberschreitenden Bahnverkehr immer wieder zu unvorhergesehenen Situationen. Hierfür wurde eine elegante kooperative Organisationslösung gefunden: Alle wichtigen Funktionen sind mit bi-nationalen Tandems besetzt, die gemeinsam agieren. „Probleme“, so Christoph Barmeyer von der Universität Passau, der im deutsch-französischen Forschungsteam mit Eric Davoine von der Universität Fribourg diese Kooperation untersuchte, „werden aus ver-

schiedenen Perspektiven betrachtet und oft mithilfe der Expertise des Kooperationspartners schneller gelöst. Schließlich verfügt dieser über ein besonderes Fachwissen, die Sprachkompetenz und ein ausgeprägtes soziales Netzwerk in seinem nationalen System.“

In allen Kooperationen bildet die Zuwendung zu den eigenen Kooperationsstärken und -schwächen eine vertrauensvolle Kooperationskultur. Das Mitdenken für die Partner, die Unterstützung jenseits von „Zuständigkeitssilos“ und das Hinterfragen eigener „Gewissheiten“ schaffen eine vierte Dimension – den soziokulturellen Raum der Kooperation. Einer der wesentlichsten Umdenkprozesse ist hier, „sein Rollenverständnis als entscheidungsbefugte Managerin abzulegen, sich als vermittelnde Rolle zu begreifen und das in Handeln umsetzen zu können“, formuliert es eine Koordinatorin für Partnerschaften eines schweizerischen Bahnbetriebs. „Zum Erlernen dieser neuen Mindsets sind Qualifizierungen unter anderem mit Kooperationsimulationen und Tools zur Reflexion des eigenen Kooperationshandelns besonders wertvoll“, wie ein Leiter für Bau, Sicherheit und Technik eines Bahnunternehmens an sich selbst erfahren hat.

Kooperationen sind eine Königsdisziplin des Managements, die mit den passenden Tools und Skills zum besonderen Erfolgserlebnis werden. ==



SUSANNE LAKONI & MICHAEL THIEL

Susanne Lakoni ist Diplom-Psychologin und hat langjährige Erfahrung in Beratung, Coaching und Training in der Gestaltung interner Kooperationen.

Michael Thiel ist Diplom-Ingenieur Agrar. Der international erfahrene Organisationsberater sieht sich als Mittler zwischen verschiedenen Organisationswelten.