

Die Kunst, mit externen

Die Kooperation mit Lieferanten und anderen Partnern hat für viele Unternehmen eine strategische Bedeutung erlangt, so auch bei der Melitta Haushaltsprodukte GmbH & Co. KG. Faktisch kommt es jedoch häufig zu Störungen und Irritationen, weil es den Akteuren an einer differenzierten Kooperationsfähigkeit fehlt. Dabei gilt es, nicht nur die eigenen Interessen starr im Blick zu haben, sondern auch die Handlungszwänge, Spielräume, Erwartungen und Besonderheiten des anderen Partners zu verstehen. Bei der Melitta Haushaltsprodukte offenbarte eine Befragung der Kooperationspartner Handlungsbedarf. Die Autorinnen beschreiben einen Lernansatz, der bei den verantwortlichen Akteuren die Kooperationskompetenz erhöhen sollte.

In der Vergangenheit wurde bei der Melitta Haushaltsprodukte GmbH & Co. KG die gesamte Wertschöpfungskette im Haus abgedeckt. Dies gilt nach wie vor für die Kernprodukte, jedoch in den letzten Jahren nicht mehr für neue Produkte. Seit 2007 geht Melitta Haushaltsprodukte neben der traditionellen Zusammenarbeit mit Lieferanten strategische Kooperationen mit Partnern auf Augenhöhe ein, um sich weiteres Know-how zu erschließen. Hierfür müssen besondere Kompetenzen aufgebaut werden. Dies gilt auch schon für die Anfangsphase einer Kooperation. In der Vergangenheit wurden Verträge sehr detailliert entwickelt, ohne dass beide Partner sich über die Kernziele und den Nutzen für beide Seiten verständigt hatten. In bestehenden Kooperationen traten immer wieder Konflikte auf, die bis zum Auseinanderbrechen der Kooperation führten.

In einer längerfristigen Kooperation haben unterschiedliche Funktionen (Einkauf, Entwicklung, Marketing, Logistik...) beider Unternehmen miteinander zu tun. Wenn die vielfältigen Schnittstellen dann nicht einheitlich kommunizieren und stattdessen eigene Erwartungen an den Part-

ner aufbauen, führt dies auf beiden Seiten zu Missverständnissen und Konflikten. Die Beachtung von Entscheidungsprozessen, sozialen Beziehungen und informellen Spielregeln innerhalb des eigenen Unternehmens ist für viele Projektmanager schon eine große Herausforderung. Dies aber auch noch für den Kooperationspartner mit zu berücksichtigen, ist noch anspruchsvoller.

Nicht zufriedenstellende Ergebnisse der Kooperationen und eine daraufhin initiierte Befragung der Kooperationspartner zeigten, dass Handlungsbedarf bestand, die Kooperationskompetenz zu erhöhen. Hierunter wird die Fähigkeit verstanden, mit externen Partnern langfristig und erfolgreich zusammenzuarbeiten. Kooperationskompetenz ist sowohl organisational zu verstehen, da das Unternehmen beziehungsweise die Abteilung und das Team passende Strukturen für unternehmensübergreifende Kooperationen aufbauen müssen, als auch individuell, um die einzelne Führungskraft in ihren persönlichen Fähigkeiten fit zu machen. Es gilt, Differenzen zu bewältigen, Beziehungen aufzubauen und Prozesse zu definieren (vgl. Rathje 2008).



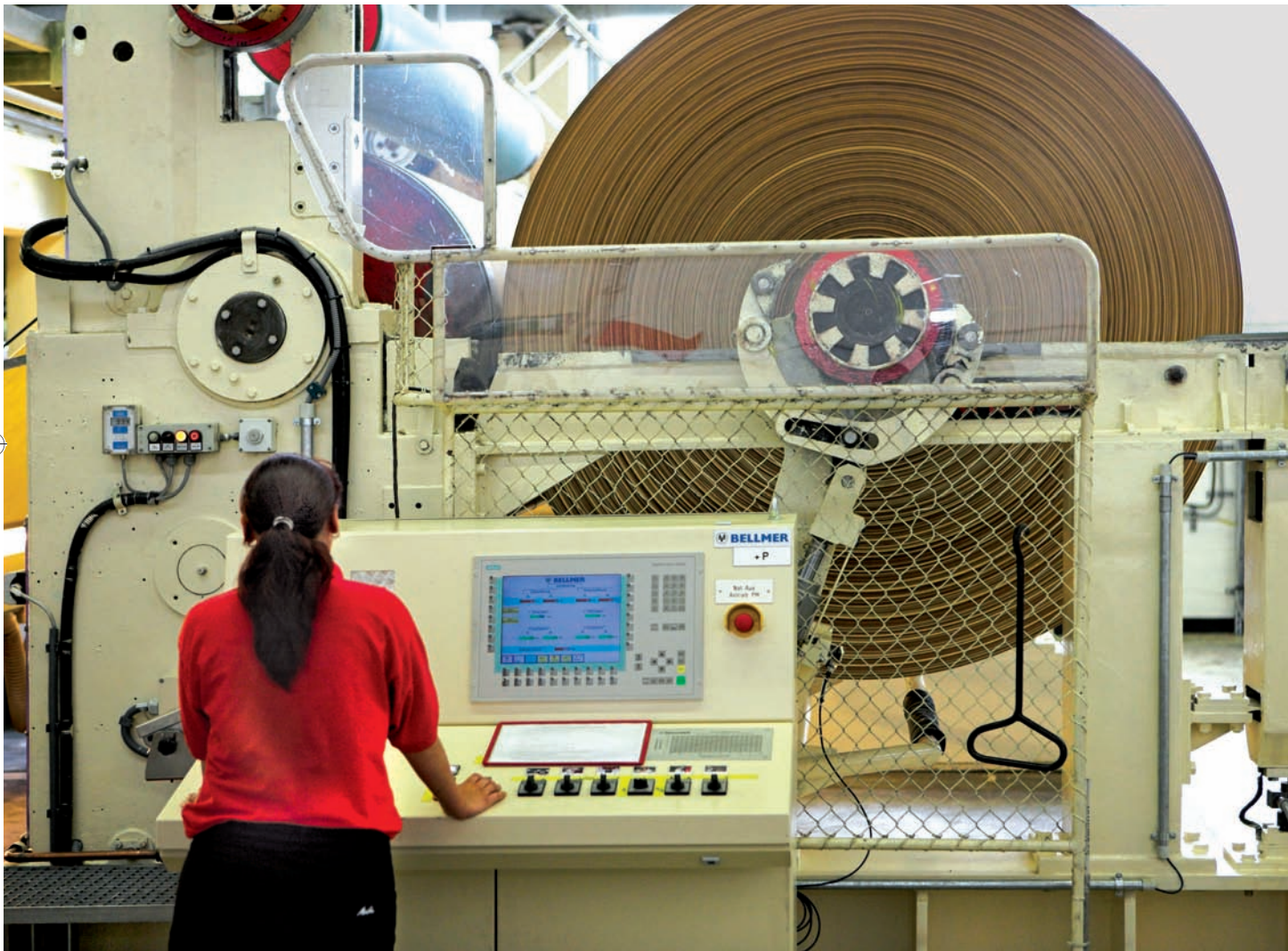
Dr. rer. pol. Petra Köppel ist Volkswirtin und Inhaberin des Beratungsunternehmens Synergy Consult in München und hat sich auf Unternehmenskultur und Diversity Management spezialisiert.



Dr. phil. Angelika Schrand, Politologin, leitet den Bereich Human Resources Europa der Melitta Haushaltsprodukte GmbH & Co. KG in Minden.

Förderung von Kooperationskompetenz
bei der Melitta Haushaltsprodukte GmbH & Co. KG

Partnern erfolgreich zu kooperieren



Es zeigte sich, dass Kooperationskompetenz auf der Ebene des Topmanagements vor allem die richtige Wahl des strategischen Partners, die Modellierung des Businessmodells, die Anpassung der Schnittstellen (z. B. der IT-Systeme) sowie die wertschätzende Einstellung als gleichwertige Partner bedeutet. Der verantwortliche Projektleiter, im Folgenden Kooperationsmanager genannt, ist dafür zuständig, im Projektmanagement die Ziele und Interessen des Partners zu berücksichtigen, Teamgefühl unternehmensübergreifend aufzubauen und seine Mitarbeiter zur erfolgreichen Zusammenarbeit anzuleiten.

Ein guter Draht zu externen Partnern ist wichtig, auch bei der Herstellung von Filtertüten bei Melitta in Minden.

Eckpunkte des Projekts

Zentrales Anliegen der Personalfunktion war und ist es, das Thema Kooperationen und Kooperationskompetenz im Unternehmen bewusst zu machen. Nach den schlechten Erfahrungen der Vergangenheit wurde 2006 auf Veranlassung des HR-Geschäftsleitungsmitglieds in die Strategie aufgenommen, Kooperationskompetenz im Betrieb aufzubauen. Es wurde beschlossen, mit externer Unterstützung durch die Bertelsmann Stiftung und ihr Projekt zur Erstellung der Toolbox Kooperationskompetenz das Thema Kooperationskompetenz Kollegen in der Geschäftsführung und in der Gesamtorganisation näherzubringen. Dem lag die Erkenntnis zugrunde, dass Kooperationserfolg nicht zufällig ist, sondern aktiv entwickelt werden kann.

Dies sollte durch einen Lernansatz erfolgen, der zunächst einmal das kognitive Wissen über Kooperationen in der Organisation erhöht (z. B. durch die Vermittlung von Erkenntnissen zu Phasen und Rollen sowie konkrete Anleitungen zur Gestaltung der Phasen). Wesentlicher waren jedoch die Initiierung von individuellen Lernprozessen und die Reflexion mit anderen Beteiligten.

In einem ersten Schritt veranstaltete die Personalabteilung im Auftrag der Geschäftsleitung einen Kick-Off-Workshop, um das Thema in die Breite zu tragen. Dabei war das Geschäftsleitungsteam anwesend, und es wurden betroffene Projektleiter und Mitarbeiter aus strategisch relevanten Bereichen wie Marketing, Forschung und Entwicklung, Qualitätsmanagement und Einkauf eingeladen. Mit den 50 Teilnehmern erfolgte eine Bestandsaufnahme in Sachen Kooperationskompetenz, die deutliche Defizite erkennen ließ. Zuvor war das Feedback ausgewertet worden, das im Rahmen einer Bertelsmann-Studie von Kooperationspartnern zu bisherigen Projekten erfragt worden war. Dieser Impuls und eine anschließende kritische Reflexion in verschiedenen Gruppen sorgten für die erforderliche Motivation zur Veränderung und für die klare Zustimmung, aktiv Kooperationskompetenz zu schaffen.

Verzicht auf traditionelles Manual

Eine intensive Auseinandersetzung mit der Frage, wie Kooperationskompetenz am effektivsten aufzubauen ist, führte schließlich zu der Entscheidung, die Kooperationskom-

petenz sukzessive und pragmatisch über eine Einbeziehung der Hauptakteure zu entwickeln. Eine weitere Überlegung (die aber verworfen wurde) war, ein traditionelles Handbuch mit klaren Phasenbeschreibungen, Rollen, Aufgaben und



Verantwortlichkeiten zu erarbeiten und im Rahmen eines Trainingsprogramms mit allen Beteiligten umzusetzen. Nachdem intensiv laufende Kooperationen reflektiert worden waren, wurde deutlich, dass ein überschaubarer Kreis von Beteiligten den höchsten Einfluss auf die Gestaltung und Durchführung der Kooperationen hat. Deshalb wurde die Verantwortung den Hauptakteuren, also den Managern selbst, übertragen. Das Thema musste zentral gesteuert werden, um ihm eine angemessene und wahrnehmbare Bedeutung zukommen zu lassen.

So schuf die Geschäftsleitung Ende 2008 ein Kooperations-Council, dessen alleiniger Auftrag die Verbesserung von Kooperationen ist. Mitglieder sind die Geschäftsführung, die wichtigsten Kooperationsmanager (Projektleiter der strategisch relevanten Projekte) und die Leitungspersonen für relevante Funktionen (z. B. Einkauf, Marketing so-

wie Forschung und Entwicklung). Die 17 Mitglieder des Kooperations-Council treffen sich einmal im Quartal, erschließen sich schrittweise die Komple-

sollen die einzelnen Mitglieder auch zur Selbstreflexion anregen und durch offene fragende Haltungen in Diskussionen alternative Handlungsansätze er-



xität des Vorhabens und erarbeiten konkrete Lösungsinstrumente. Der Teilnehmerkreis wurde sowohl bewusst begrenzt, um eine kritische Reflexion zu ermöglichen, als auch nicht zu klein gewählt, um auch Kompetenz innerhalb dieser Organisation aufzubauen.

HR mit Moderatorenrolle

Die Meetings werden von einer HR-Mitarbeiterin vorbereitet und moderiert. Sie starten in der zweiten Tageshälfte und enden erst, wenn zufriedenstellende Ergebnisse entwickelt worden sind. Die Lernprozesse in den Meetings

Der Verschnitt der Rollen bei der Herstellung von Filtertüten wird anschließend zu Ballen gepresst und wieder zu Papierrollen verarbeitet (links). Die Walzenrotationsmaschine (rechts) produziert bis zu 4 000 Filtertüten in der Minute.

kennen lassen. Gestartet wird mit eher inhaltlichen Aspekten, ein Zugang (wie z. B. die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses zur Kooperationskompetenz), der es den Teilnehmern aus dem Tagesgeschäft erleichtert, sich einzulassen. Für die verschiedenen Phasen wurden Regeln erstellt, die aus den Checklisten der Toolbox Kooperationskompetenz (Rathje 2008) entwickelt wurden. In einer Raci-Matrix wurde festgelegt, wer verantwortlich ist, wer unterstützt und wer zu informieren ist. Zudem wurde festgelegt, welche Kooperationen in dem Kreis sukzessive reflektiert werden.

Das Council als Lerngremium

Im zweiten Treffen wurde das Council um weitere wichtige Kooperationspartner erweitert. Das Council definierte in diesem Schritt seine Arbeitsweise und gab sich selbst den Auftrag, im Gegensatz zu einem Reporting-Meeting als Lern-Meeting zu fungieren. Die Projektleiter wurden aufgefordert, ihre Probleme in ihren Kooperationen mit der Geschäftsführung und ihren Kollegen zu teilen, ohne dass sie dabei befürchten müssten, als Manager und in ihren (ggf. unzureichenden) Ergebnissen bewertet zu werden. Der Kreis soll im Weiteren möglichst stabil bleiben, damit sich Vertrauen entwickeln kann, um Probleme in Kooperationen offen anzusprechen.

Hinter der Idee des Council steht ein Coaching-Ansatz, der die Beteiligten in realen Fragen unterstützt, um sowohl den Einzelnen durch Feedback als auch die Gesamtorganisation durch den Austausch von Lernerfahrung weiterzubringen. Die HR-Funktion ist neben der Moderation durch die Personalleiterin in allen Meetings vertreten und hat den Auftrag, durch das Einbringen von Analysetools, Impulsen und Erfahrungen dieses Council auch von außen zu steuern.

Aus der Toolbox Kooperationskompetenz wurde neben der Phasencheckliste das Analyseinstrument COSY (CONflict SYmptoms Diagnostic) angewandt, um die Interaktionsqualität eines speziellen Projekts zu identifizieren. Es handelt sich hierbei um einen softwaregestützten Fragebogen, den die Beteiligten ausfüllen und dessen Ergebnisse sie im Anschluss diskutieren. Damit decken sie einerseits Schwachstellen und Potenziale auf und tauschen andererseits verschiedene Perspektiven dazu in der

Gruppe aus. Im Falle von Melitta Haushaltsprodukte warf die Diskussion einige weiterführende Fragen auf, die auch dem Council mitgeteilt wurden.

Herausforderungen

Die größte Herausforderung ist bekanntlich die Selbsterkenntnis. Die Einsicht, etwas nicht zu können, ist immer ein schwieriger Schritt, und dies betrifft auch Kooperationskompetenz. Der erste Schritt war daher, Führungskräfte und Kooperationsmanager erkennen zu lassen, dass sie hinsichtlich Kooperationskompetenz Entwicklungspotenzial haben. Die detaillierte Analyse vorliegender Schwierigkeiten und die Ableitung von Maßnahmen waren hingegen relativ einfach, weil sie sich ausgehend von besagter Selbsterkenntnis fast von allein erschlossen.

Der nächste Schritt war wiederum steinig, weil langfristig, energieverbrauchend und zuweilen frustrierend. Bei der Entwicklung und Implementierung von Kooperationskompetenz handelt es sich um sehr komplexe Prozesse, die nachhaltig und dauerhaft angelegt werden müssen. Kooperationserfolg wird nicht nur über persönliche Kompetenzen gesteuert, sondern auch durch soziale und politische Prozesse, die parallel berücksichtigt werden müssen. Dies sind Aspekte, die zum Beispiel einem bisher fachlich orientierten Projektleiter erst einmal nähergebracht werden müssen. Führung beinhaltet bekanntlich eine enorme Komplexität, die über instrumentelles Projektmanagement hinausgeht – und das bei extremem Innovations- und Zeitdruck, bei dem leicht Zwischenmenschliches und Beziehungsaspekte in den Hintergrund ge-

raten. Nicht zuletzt zeichnen sich Kooperationen dadurch aus, dass ein Kooperationsmanager auch für den Partner mitdenken muss.

Neben dem evolutionären Coaching-Ansatz legt Melitta Haushaltsprodukte nun neue Maßstäbe bei der Besetzung von Projektleitern an. Zwar ist der Pool an Mitarbeitern, welche die neue Kooperationskompetenz aufweisen, noch begrenzt, aber man hat erkannt, dass auch in der Breite Kooperationskompetenz als Zusatzkompetenz zu fachlichen und methodischen Aspekten herausgebildet werden muss. Als mittelständisches Unternehmen kann man leider nicht auf einen Pool an reinen Projektleitern oder Kooperationsmanagern zurückgreifen, denn jede Führungskraft hat neben der zu leitenden Kooperation noch funktionale Verantwortlichkeiten.

Was sind die Erfolgsfaktoren?

Am Anfang stand die selbstkritische Einsicht der Geschäftsführung, dass Kooperationskompetenz erstens eine kritische Geschäftsgröße ist und zweitens nicht in ausreichendem Maße vorliegt. Dies bewusst zu machen, ist ein Erfolgsfaktor. Ein weiterer Erfolgsfaktor ist ein Treiber im Unternehmen, der sich verantwortlich für die Bewusstmachung und die weiteren Schritte einsetzt. In dem geschilderten Fall hat sich die Personalleiterin als Mitglied der Geschäftsführung persönlich dafür eingesetzt und inzwischen dafür gesorgt, dass ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, um den weiteren Prozess zu begleiten. Die Personalleiterin steht selbst als Mentorin zur Verfügung und sorgt dafür, dass das strategische Ziel im Auge behalten wird. Weitere Ressourcen au-

ßer den zeitlichen Kapazitäten des Kooperations-Council sind nicht vonnöten.

Ein Projekt, das von den übrigen unternehmenskulturellen Themen losgelöst gewesen wäre und für das nicht klar gewesen wäre, worin die ‚harten‘ strategischen Ziele bestehen, hätte nicht den Stellenwert und die gewünschte Durchschlagskraft gehabt. Daher hatte sich die Geschäftsführung entschlossen, Kooperationskompetenz in einem ganzheitlichen Ansatz zu integrieren. In der Gesamtstrategie des Unternehmens ist Kulturveränderung fest verankert, und unter dem Motto „Wir schaffen Zukunft“ wird die Organisation mithilfe von Visionen, Werten und strategischen Kompetenzen weiterentwickelt. Seit 2007 ist Kooperationskompetenz eine der strategischen Kompetenzen.

Ausblick

Ein konkreter nächster Meilenstein ist es, das Kooperations-Council über den Weg der Selbstentwicklung als eine Gruppe bewusster Kooperationsmanager zu qualifizieren. Damit ist das Ziel verbunden, vertrauensvolle Beziehungen zwischen Geschäftsführung und Kooperationsmanagern aufzubauen, weil nur so die nötige Transparenz über Kooperations(miss)erfolge erreicht und Selbstentwicklung aller Beteiligten ermöglicht werden können.

Schließlich kommt es darauf an, dass die Council-Mitglieder als Multiplikatoren agieren und die gewonnenen Kompetenzen vorleben. Jeder der beteiligten Projektleiter, die für acht bis zehn strategische Projekte und damit den Löwenanteil aller laufenden Projekte einstehen, bildet seine eigenen Leute aus und soll in Zukunft dafür sorgen, dass in jeder Kooperation die entsprechende Kompetenz aufgebaut wird. Es wurde darüber hinaus eine Projektleiterfortbildung etabliert, in die der Aufbau von Kooperationskompetenz noch zu integrieren ist.

Weil das Kooperations-Council als Coaching konzipiert wurde, dessen Themen sich im Prozess ergeben, hat das Vorhaben keine festgelegte Laufzeit. Der Aufbau von Kooperationskompetenz wird als Kulturveränderung verstanden, die langfristig und stän-

dig anzugehen ist. Daher werden sich die Council-Mitglieder so lange treffen, wie sie einen Mehrwert aus den Meetings ziehen. Eine Selbstauflösung ist denkbar, wenn gemeinsames Verständnis darüber besteht, dass man die gewünschten Ziele erreicht hat.

Kompetenzen über einen selbstgesteuerten Prozess zu entwickeln, stellt bei Melitta Haushaltsprodukte eine neue Erfahrung dar. Ein solcher Prozess entzieht sich dem traditionellen Ansatz der Planung, Steuerung und Kontrolle und mag von vielen Führungskräften erst einmal abgelehnt werden. Doch es hat sich bereits in der ersten Laufzeit gezeigt, dass damit Erfolge zu verzeichnen und Dinge zu bewegen sind.

Summary

How To Develop Cooperation Competence

Since 2007, Melitta Haushaltsprodukte (a German household goods manufacturer) has been entering into strategic cooperations with partners on an equal footing in addition to maintaining traditional cooperative relationships with suppliers in order to gain access to additional know-how. Unsatisfactory results of cooperations and a subsequently conducted survey of cooperation partners showed that action needed to be taken to increase its cooperation competence. Conflicts arose again and again within existing cooperations that even led to the collapse of some cooperations. Cooperation competence was to be improved through a learning approach that would increase cognitive knowledge about cooperations within the organization (for example, by communicating knowledge about phases and roles as well as by providing specific guidelines for designing such phases). However, the initiation of individual learning processes as well as mutual reflection together with other participants were essential in order to establish cooperation competence within the company.

Literatur

Rathje, St. (2008): Kooperationskompetenz. Toolbox zur Verbesserung der Zusammenarbeit in internationalen Kooperationen, Gütersloh