

Kooperationsberatung – worauf kommt es an?

Wenn Organisationen kooperieren, agieren sie nach dem Motto „Gemeinsam sind wir stärker“. Die beteiligten AkteureInnen bringen ihre besonderen Fähigkeiten ein, um so von der Zusammenarbeit zu profitieren. Die gemeinsame Leistungsfähigkeit sollte jedenfalls größer werden als die Summe der einzelnen Leistungen. Darin besteht der Mehrwert einer Kooperation.

Kooperationen sind eine mögliche Lösung für die Zielerreichung von Organisationen. In der Landschaft der Regionalentwicklung sind Kooperationen häufig anzutreffen: Gemeindekooperationen, Unternehmenskooperationen, touristische Angebotsgruppen, Forschungs-kooperationen, Planungsgemeinschaften, Entwicklungspartnerschaften, Bietergemeinschaften, Erfahrungsaustauschgruppen – die Vielfalt an Kooperationsformen und Kooperationsinhalten ist grenzenlos. Kooperationen zwischen Organisationen sind zumindest durch folgende sechs Merkmale gekennzeichnet – das Management und der Erfolg von Kooperationen werden maßgeblich davon bestimmt, inwieweit diese Merkmale berücksichtigt und aktiv gestaltet werden:

- * **Identifizierbare Partner:** Die Kooperationspartner wissen voneinander – jedem einzelnen Kooperationspartner ist bekannt, welche anderen Partner ebenfalls beteiligt sind. Kooperationen sind nicht anonym.
- * **Nutzenorientierung:** Jeder Kooperationspartner erwartet einen Nutzen (Mehrwert) für sich selbst. Die Partner gehen davon aus, dass der erwartete Mehrwert nur oder jedenfalls leichter durch die Kooperation erzielt werden kann.
- * **Stärkenorientierung:** Die Kooperationspartner orientieren sich in ihrem gemeinsamen Handeln an ihren jeweiligen Stärken. Der erwartete Mehrwert der Kooperation entsteht durch das Zusammenwirken bestimmter Stärken der Kooperationspartner.
- * **Partielle Kopplung:** Die Kooperationspartner bringen bestimmte Stärken ein, aber niemals sich selbst Ganzes.
- * **Eigenständigkeit:** Die Kooperationspartner bewahren ihre Autonomie.
- * **Systemcharakter:** Durch die Kooperation entsteht ein neues soziales System mit einer ihm eigenen Entwicklungsdynamik und Unberechenbarkeit.

Patentrezepte oder maßgeschneiderte Lösungen?

Kooperationen sind kein Patentrezept für jedes Problem, und es gibt auch kein Patentrezept für ihre erfolgreiche Gestaltung. In der Beratung von Kooperationen gilt es deshalb beson-

deres Augenmerk auf die Klärung von folgenden Fragen zu legen: Worin unterscheiden sich die Erwartungen der verschiedenen KooperationspartnerInnen an die Beratung? In welcher

Phase der Kooperation befindet sich das gemeinsame Vorhaben? Wie sind Stärken, Nutzen, Ressourcen etc. unter den Partnern verteilt bzw. welche Sichtweisen bestehen hinsichtlich dieser Verteilungen? Ein weiterer wichtiger Aspekt: Kooperationen sind lebendig, verändern sich und können nicht bis ins letzte Detail geplant werden. Es ist wie im Beziehungsleben, selbst die vertrauensvollsten Verbindungen sind nicht vor Krisen gefeit. Kooperationsberatung sollte daher auch für eine nüchterne, aber einfühlsame Reflexion der Beziehungsqualitäten sorgen.

Harald Payer

Checkliste für die Bewertung von Kooperationsbeziehungen

Fragen an die eigene Organisation

Was erwarten wir von der Kooperation?
Welchen Nutzen soll sie uns bringen?

Was sind unsere eigenen Stärken?
Durch welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) können wir die Kooperation in besonderer Weise unterstützen?

An welchen Stärken unserer Partner sind wir besonders interessiert?

Haben wir ausreichend Vertrauen zu unseren Kooperationspartnern?

Was sind unsere Schwächen? Wodurch können wir die Kooperation gefährden?

Was sind wir bereit, in die Kooperation zu investieren (Zeit, Wissen, Beziehungen, Kapital etc.)?

Wie viel Autonomie verlieren wir durch die Kooperation? Wie viel Autonomie sind wir bereit zu Gunsten der Kooperation aufzugeben?

Fragen an die Partnerorganisation

Was erwarten unsere Partner von der Kooperation?

Was sind die Stärken unserer Partner?
Durch welche Stärken (Kompetenzen, Ressourcen) können sie die Kooperation in besonderer Weise unterstützen?

An welchen unserer eigenen Stärken sind die Partner besonders interessiert?

Haben unsere Kooperationspartner ausreichend Vertrauen zu uns?

Was sind die Schwächen unserer Partner? Wodurch können sie die Kooperation gefährden?

Was sind die Anderen bereit, in die Kooperation zu investieren (Zeit, Wissen, Beziehungen, Kapital etc.)?

Wie viel Autonomie verlieren unsere Partner durch die Kooperation? Wie viel Autonomie sind sie bereit zu Gunsten der Kooperation aufzugeben?

Ist die Kooperation der einzige mögliche Weg, um das angestrebte Ziel bzw. den erwarteten Nutzen zu erreichen – oder gibt es auch andere (einfachere, risikoärmere) Möglichkeiten?

