

Claudia Bosse

## Erfolgsfaktoren Gelungener Kooperationen

Kooperationen eröffnen unbestritten große Chancen – und scheitern doch oft an den menschlichen und strukturellen Fallstricken realer Zusammenarbeit. Die 17. Münchner Tage der Bodenordnung haben sich daher zentral die Frage gestellt:

### Was trägt zum Gelingen von Kooperationen bei?

Etwa 20 engagierte Referentinnen und Referenten aus Politik und Verwaltung, Wissenschaft und Praxis gingen dieser Frage nach, vermittelten Grundlagenwissen, reflektierten kritisch das eigene Tun oder stellten gelungene Beispiele vor. Der Blick über den deutschen Tellerrand nach Österreich und in die Schweiz erweiterte den Horizont. Anregende Denkanstöße anderer Fachbereiche, wie vom Theologen und Journalist Arnd Brummer oder vom Changemanagement - Berater Franz Pittrich, veränderten den fachlichen Blickwinkel und bereicherten die Diskussion. Clown Toni Toss ließ Zusammenarbeit dann noch einmal ganz anders, visuell und tatkräftig erleben.

### Was sind die Erfolgsfaktoren?

Zusammenfassend lässt sich zunächst feststellen: natürlich spielt ein ganzes Bündel an Faktoren eine Rolle und jede Kooperation folgt ihre eigenen Regeln und Gesetzmäßigkeiten. Einige wesentliche Aspekte zogen sich jedoch durch viele der Vorträge:

#### 1. Begegnung auf Augenhöhe!

„Wenn einer auf den anderen herabschaut, dann nutzen die besten Instrumente nichts.....“ dann kann eine Kooperation nicht funktionieren. Die Kooperationspartner müssen sich als gleichwertig anerkennen und sich respektvoll auf Augenhöhe begegnen. Ist das gegeben, können auch große Städte mit kleinen Dörfern kooperieren oder übergeordnete Ressorts mit kleineren Abteilungen.

#### 2. Das „Tal der Verzweiflung“ kennen und gestalten!

„Der Weg vom „Ist“ zum „Soll“ führt immer durch das Tal der Verzweiflung.“ Die Gefahr, hier wertvolle Mitstreiter zu verlieren, ist groß. Nur 10 bis 15 % der Menschen gehen die Veränderungen aus Überzeugung aktiv mit, die meisten sind vorsichtig oder skeptisch („Wir haben es doch gleich schon gesagt, das wird nichts....“). Aber man hat Einfluss auf die Tiefe und Breite des Tals. Das Wissen darum ermöglicht es, diese Phase aktiv zu gestalten und bereits präventiv alles zu tun, um die Menschen mitzunehmen.

#### 3. Frühzeitig informieren, Mehrwert transparent machen!

Ohne sichtlichen Leidensdruck haben die meisten Menschen wenig Bedarf an Veränderungen (90 % der Veränderungen geschehen aus Leidensdruck). Sie reagieren skeptisch oder sind verunsichert. Frühzeitige Information nimmt die Betroffenen mit. Offene Kommunikation gibt Raum für Sorgen und Bedenken und schafft einen Boden des Vertrauens. Mehrwert und Nutzen der neuen Formen der Zusammenarbeit müssen von Anfang an klar, transparent und nachvollziehbar sind. Die Verunsicherung der Menschen nimmt ab, die Bereitschaft mitzugehen steigt beträchtlich.

#### **4. Motivation und Grenzen der Partner erkennen!**

Nur win-win-Situationen führen in Kooperationen zum Erfolg. Gerät ein Kooperationspartner in die Verlierer-Position, bricht er weg. Die Partner müssen daher Motive, Nutzen und Grenzen der anderen verstehen. Sie müssen erkennen, was den anderen bewegt und dürfen einander nicht vor den Kopf stoßen. Kooperationsparten müssen „einander ins Boot holen, sich dort abholen, wo sie stehen“.

#### **5. Unternehmerische Menschen einbinden, sie sind Motoren!**

Menschen, die gestalten wollen, die von sich aus anpacken, sind Triebkraft und Motoren für Entwicklung. Diese unternehmerischen, innovativen Menschen sind wertvoll für Gestaltung von Veränderung und Kooperationen. Sie einzubinden und zu ermutigen, ihnen Raum zu geben, bereichert und unterstützt – und erhöht die Erfolgsaussichten!

Und – da waren sich am Ende alle einig:

- Nicht zu kooperieren wird am Ende auf jeden Fall teurer!
- „Abschauen ist erlaubt“ – von den Erfahrungen der vorgestellten Beispiele lässt sich hervorragend lernen.

Die einzelnen Vorträge (Präsentationen und Texte) finden Sie auf unserer Homepage! Blättern Sie sich durch!