

Für Egoisten kein Bedarf

Benediktbeurer Management-Gespräche zum Thema Kooperationen

Wenn sich zwei Organisationen auf Augenhöhe begegnen und eine gleichberechtigte Zusammenarbeit anstreben, hat eine Kooperation die besten Voraussetzungen. Dies war der Tenor der 22. Benediktbeurer Management-Gespräche, die Ende Oktober im Kloster Benediktbeuern (Oberbayern) stattfanden. Zum Gedankenaustausch zwischen Führungskräften aus Profit- und Nonprofit-Unternehmen kamen rund 90 Teilnehmer. **VON GREGOR JUNGHEIM**

Kooperation ist viel besser als Konkurrenzkampf. Diese These vertrat Prof. Dr. Theo Wehner von der Eidgenössischen Technischen Hochschule Zürich auf den Benediktbeurer Management-Gesprächen. „Es gibt eine höhere Produktivität, mehr Leistungsorientierung und eine bessere Kommunikation“, erläuterte der Arbeits- und Organisationspsychologe. „In Konkurrenzbeziehungen klinkt sich dagegen oft jemand aus, wenn er erstmal den großen Reibach gemacht hat.“

Von praktischen und nicht nur angenehmen Erfahrungen mit Kooperationen wusste auch Thomas Thiel zu berichten. Der Geschäftsführer der cusanus Trägergesellschaft trier begleitete bereits mehrere Kooperationen im Bereich sozial-karitativer Einrichtungen. Für ihn stellt eine dauerhaft angelegte, partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe den Schlüssel zum Erfolg dar. „Sobald Kooperationen allerdings den Egoismus nur eines Beteiligten zufrieden stellen, sind sie zum Scheitern verurteilt“, sagte Thiel.

Soll die Zusammenarbeit gelingen, so müsse die Managementebene geschlossen auftreten und möglichst viele Mitarbeiter in den Prozess einbeziehen. Zudem sei es wichtig, die gemeinsamen Ziele exakt zu definieren und alle Entwicklungen klar zu kommunizieren, erläuterte der Geschäftsführer. Führungskräfte stünden in der Verantwortung, untereinander klare Absprachen zu treffen, Verantwortlichkeiten und Arbeitsprozesse eindeutig festzulegen, den Teilnehmern einer Projektarbeit ausreichend Freiräume zu lassen, aufopferndes Engagement zu zeigen und

ein hohes Maß an Transparenz zu wahren. Auch müsse ein Manager genügend Selbstdisziplin an den Tag legen, um bei Entscheidungen nicht automatisch „seine“ Einrichtung zu bevorzugen.



Als Negativbeispiel schilderte er die Arbeit einer Projektgruppe, der es misslang, eine umfangreiche Kooperation in der Hochwaldregion (Raum Saarland/Rheinland-Pfalz) vorzubereiten. Es begann damit, dass nur ein Träger seine Kennzahlen offen legte. Der andere kam dem erst nach, als die Ankündigung, aus dem Projekt auszusteigen, im Raum stand. Zudem blieb die Gruppe unter sich, es wurde versäumt, auch die Mitarbeiter auf die künftige Situation vorzubereiten. Schließlich schwand der Glaube an das Projekt bei den Beteiligten. So wurde die Gruppe schließlich nach 18-monatiger Arbeit aufgelöst. Hier waren „mangelnde Transparenz, Defizite in der Sozialkompetenz Einzelner und andere Formen des Unvermögens“ die Gründe

für ein Scheitern, so der Referent. Doch ein zweiter Anlauf sei geplant.

Bei den anschließenden Diskussionen, sowohl in Kleingruppen als auch in der gesamten Runde, kam noch eine Reihe weiterer Aspekte dieses Themas zur Sprache: So kann es sinnvoll sein, Kooperationen zeitlich zu begrenzen. Daneben braucht eine Zusammenarbeit sorgfältige Vorbereitungen, da Schnellschüsse oft daneben gehen. Auch ist längst nicht jede Kooperation von der Not diktiert. So ist es auch möglich, dass eine funktionierende Organisation mit den eigenen Ressourcen irgendwann an Grenzen stößt und für neue Vorhaben passende Partner sucht.

Die rund 90 Teilnehmer der Management-Gespräche speisten und debattierten in prachtvollem Ambiente.

Die Benediktbeurer Management-Gespräche werden gemeinsam veranstaltet von Prof. Dr. Egon Endres, Präsident der Katholischen Stiftungsfachhochschule München, und Michael Thiess, Managing Partner der Münchner Unternehmensberatung MICHAEL THIESS Management Consultants. Das zweimal jährlich stattfindende Treffen ist eine geschlossene Veranstaltung, zu der ausschließlich persönlich eingeladen wird. Im Rahmen einer Medienpartnerschaft war mit der STIFTUNG erstmals ein Pressevertreter zugelassen. Die nächste Gesprächsrunde findet am 12. März 2010 statt.