

Siegfried Pöchtrager

Wirksames Management einer Kooperation im Agrarbereich

Kooperationen sind vielfältig. Jede Art von Kooperation und jeder Kooperationspartner hat seine Besonderheiten, auf die eingegangen werden muss. Nur auf den Besonderheiten und Stärken einer Kooperation lässt sich tragfähig aufbauen. Wie muss nun eine Kooperation gemanagt sein, damit sie erfolgreich ist? Tatsächlich geht es bei weitem nicht so sehr um die Frage der Gestaltung einer Kooperation, also der Frage, wer tut was? Es geht in erster Linie um die Frage der Führung einer Kooperation, also der Frage, **wie** handeln wir? Wie tun wir das, was getan werden muss richtig? Und - tun wir das Richtige? So logisch und viel versprechend Kooperationen auch sein mögen, so häufig werden die hochgesteckten Ziele und Erwartungen bitter enttäuscht. Zwei Drittel aller Kooperationen in der Wirtschaft (inklusive Firmenübernahmen) erreichen nicht die in sie gesetzten Erwartungen.

Unter Management einer Kooperation versteht man das laufende Lenken, Steuern und Gestalten eines „produktiven sozialen Systems“. Management ist gleichbedeutend mit der Führung einer Kooperation. Was bedeutet dieses „produktive soziale System“? Dass eine Kooperation, wie auch jeder einzelne Betrieb produktiv sein muss, liegt auf der Hand. Was ist mit dem „sozialen System“ im Zusammenhang mit Kooperationen gemeint? Folgende Überlegung soll unterstreichen, wie rasch eine nur kleine Kooperation komplex wird und wie sehr gutes Management eines solchen Kooperationsbetriebes notwendig ist.

Möglicherweise sind es die drei Betriebsleiter der Partnerbetriebe, die sich für die Kooperation entscheiden und sich in erster Linie dafür verantwortlich fühlen. Sie sind Führungskräfte und haben Managementaufgaben zu erfüllen. Sie haben nicht nur sich selbst als Arbeitskräfte, sondern vor allem auch Mitarbeiter, die zu führen sind. Man soll die Dinge nicht unnötig verkomplizieren. Ein Großbetrieb, der Vollblutmanager benötigt, ist es lange nicht. Aber wir sprechen auch nicht von einfach zu führenden Kooperationen, sondern von komplexeren Zusammenhängen. Oft sind auch noch ein, zwei Praktikanten am Betrieb. Vielleicht ergibt sich durch arbeitsmarktpolitische Förderungen auch die Gelegenheit, für einen bestimmten Zeitraum Fremdarbeitskräfte günstig einzustellen. Und dann stehen Betriebsleiter viel schneller vor Managementaufgaben, als ihnen lieb ist.

1 Richtige Ziele festlegen

Wer an Wirksamkeit interessiert ist, wird auch mit seinen Kollegen und Mitarbeitern Ziele vereinbaren. Es ist zu entscheiden –transparent und nachvollziehbar und nicht mehr alleine

im Stillen. Oder „schnell noch“ im Gespräch mit dem Lebenspartner vor dem Schlafengehen eine bevorstehende Entscheidung andiskutieren.

Es ist zu planen und zu organisieren – und zwar so, dass jeder und jede weiß, was zu tun ist. Es sind Prozesse zu durchdenken. Es ist zu kontrollieren und zu messen, wie erfolgreich bestimmte Arbeiten erledigt werden konnten. Und es sind schließlich die Menschen am Betrieb zu fördern, sich selbst, Mitarbeiter, Praktikanten etc. Man muss ihnen den Platz geben, ihr Potenzial entfalten zu können und wirksam zu werden.

Um diese Managementaufgaben gut erfüllen zu können, helfen Grundsätze, wie sie der Managementlehrer und gebürtige Österreicher Fredmund Malik formuliert, an die man sich in Zeiten in denen Zweifel aufkommen, halten kann. Grundsätze braucht man in guten Zeiten nicht unbedingt – aber dann, wenn es plötzlich nicht mehr laufen will ...

Viel zu wenig wird in der Regel darauf Rücksicht genommen, dass sich in einer Kooperation die Aufgaben der Betriebsleiter massiv verändern. Zu den hauptsächlichen Sachaufgaben im Einzelbetrieb kommen vermehrt Managementaufgaben zum Tragen.

2 Grundsätze im Management einer Kooperation

Im Kern haben alle Führungskräfte einer Organisation oder einer Unternehmung, in Konzernen und großen Wirtschaftsbetrieben, genauso wie in der öffentlichen Verwaltung, in Sozialeinrichtungen, in Non-Profit Organisationen und eben auch in der Landwirtschaft sehr ähnliche Managementaufgaben zu erfüllen. Es geht nicht um Spezialwissen oder Spezialanforderungen, die selbstverständlich auch vorhanden sein müssen, sondern um die Frage, was Leiterinnen und Leiter einer Kooperation grundsätzlich beachten müssen und was sie tun können, damit die Kooperation gut und richtig gemanagt ist.

2.1 Ergebnisse erzielen

An erster Stelle steht das, was der Zweck jedes Betriebes ist: Ergebnisse zu bringen, die anderen von Nutzen sind, weil sie dafür bezahlen! Es geht darum, Nutzen zu schaffen für die Kunden, wer auch immer diese direkt oder indirekt sind. Kooperationen, wie auch jedes einzelne Unternehmen der Wirtschaft und der Landwirtschaft, haben entsprechende Ergebnisse zu liefern. Man muss sich darauf konzentrieren, dass letztlich „Output“ herauskommt. Viele Betriebe beschäftigen sich zu sehr mit dem „Input“, mit dem, was alles an Arbeit geleistet wird. Hart zu arbeiten, sich anzustrengen, Stress durchzustehen usw. – all

das ist wichtig. Ohne das wird es nicht gehen. Aber das alles ist Input. Es zählt die Frage: „Was kommt dabei heraus?“

Es kommt selbstverständlich nicht nur auf den Betrag an, der unterm Strich übrig bleibt. In manchen Jahren wird der Gewinn vielleicht nicht besonders gut ausfallen, aber man hat gerade in diesem Jahr massiv in Anlagen investiert, sie erneuert oder Abläufe vereinfacht und damit die Produktivität verbessert. Oder man hat sich massiv mit der Qualität seiner Produkte auseinandergesetzt und hat trotz niedrigerer Gewinne deshalb den Betrieb gut geführt. Jeder Manager wird sich nicht besonders schwer tun, kurzfristig hohe Gewinne zu erwirtschaften, wenn er das Langfristige nicht beachten muss. Und umgekehrt wird jeder Betrieb sehr schnell in Schwierigkeiten gelangen, wenn er nur auf den Aufbau von langfristigen Erfolgspotenzialen abzielt, kurzfristig aber auf das „Geschäft“ vergisst. In einer Kooperation ist das nicht anders.

2.2 Beitrag zum Ganzen leisten

Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin an der Kooperation sollte einen Beitrag zum Ganzen bringen können. Es ist im Kern das, was man „ganzheitliches Denken“ nennen könnte. Es ist eine der Voraussetzungen für unternehmerisches Handeln. Man erwartet von Mitarbeitern wie Kollegen, dass sie unternehmerisch denken und handeln – sie können und werden es tun, wenn sie ihren Beitrag zum Ganzen erkennen können. Aufgabe von Leitern einer Kooperation ist es, den einzelnen ihren Beitrag transparent zu machen. Das ist ein Schlüssel zur Motivation, die dauerhaft ist.

2.3 Stärken nutzen

Es kommt darauf an, bereits vorhandene Stärken zu nutzen. Die Betonung liegt dabei auf „bereits vorhandene“ Stärken und nicht auf solchen, die man erst noch aufbauen und entwickeln muss. Alle Menschen haben Stärken, es gibt niemanden, der nicht irgendwo eine Stärke hätte. Wesentlich ist, diese Stärken zu erkennen und sie zu nutzen. Es ist völlig falsch sich auf die Beseitigung von Schwächen zu konzentrieren. Eine Führungskraft sollte die Schwächen seiner Mitarbeiter kennen – aber nur insofern, als diese Mitarbeiter gerade dort, wo die Schwächen zum Tragen kämen, möglichst nicht eingesetzt werden. Jeder Kooperationspartner bringt mit seinen Angehörigen Stärken mit ein. Sie zu finden, sich darauf zu konzentrieren und sie zu nutzen, schöpft das Potenzial aus.

Ein Mitarbeiter, der seine Schwächen verbessern kann, ist weniger schwach geworden – aber er wird diese Eigenschaft wahrscheinlich nie zu einer Stärke entwickeln können. Auf

eigentümliche Weise sind wir schwächenorientiert. Wir kennen die Defizite und Schwächen der anderen oft sehr genau und wissen, was sie alles nicht können.

Die Aufgabe einer Führungskraft ist es jedoch, die Stärken der Einzelnen mit den Aufgaben, die sie haben zur Deckung zu bringen. Die Menschen müssen dort eingesetzt werden, wo sie etwas können. Das klingt einfach – und dennoch wird dieser Grundsatz fast nie wirklich und konsequent angewendet. Niemand wird Erfolg haben, wo er Schwächen hat, geschweige denn will er in Bereichen arbeiten, in denen er schwach ist. Ganz im Sinne der Unternehmung werden wirkliche Spitzenleistungen nur dort passieren können, wo jemand außerordentliche Stärken hat und diese gezielt einsetzen kann.

Wie erkennt man Stärken? Gerade dort, wo man gut ist, merkt man es selbst meistens am wenigsten, eben weil man sich „leicht tut“. Es ist nicht empfehlenswert, Mitarbeitern die Frage zu stellen: „Was tust du gerne?“ Ich tue viele Dinge gerne, ohne dass ich sie außerordentlich gut kann. Hilfreicher ist hier die Frage „Was fällt dir leicht?“ Es ist falsch sich darauf zu konzentrieren, wo seine Interessen liegen. Nicht alles, was interessant ist, liefert auch Ergebnisse für die Kooperation.

2.4 Vertrauen haben

Ein gewisses Maß an Vertrauen ist unter den Leitern einer Kooperation unerlässlich, genauso wie Vertrauen den Mitarbeitern entgegenzubringen ist. Wenn keine Vertrauensbasis vorhanden ist, nützen sämtliche Bemühungen um die „Unternehmenskultur“ oder die Motivation nichts. Ein Zuviel an Vertrauen ist wahrscheinlich naiv – kein Vertrauen zu haben, heißt Misstrauen.

Wenn es gelungen ist, Vertrauen in einer Organisation zu gewinnen und zu erhalten, ist etwas sehr wichtiges erreicht: eine robuste Führungssituation. Robustheit gegen die vielen Fehler, ja Führungsfehler, die trotz aller Bemühungen immer wieder passieren. Das sind Fehler wie ungenaue Kommunikation: ich mache nur Andeutungen zu einem Problem und erwarte, dass mein Gegenüber mich versteht. Oder es wird eine Arbeit nur ungenügend erklärt und man ist dann verärgert, weil sie nicht so gemacht wurde, wie sie gefordert war. Solche Situationen kommen immer wieder vor und sie rufen zu Recht Missstimmung bei Kollegen und Mitarbeitern hervor. Ein gewisses Maß an Vertrauen wird den anderen denken lassen: „Heute ist er unausstehlich, aber ich weiß er meint es nicht so, morgen wird es wieder anders sein.“ Die entscheidende Frage ist nicht, ob man Führungsfehler macht oder

nicht; sie passieren ganz einfach in der Hektik des Tages. Die Frage ist eher, wie man Vertrauen schafft, das solche Fehler aushalten kann.

2.5 Chancen sehen - positiv und konstruktiv denken

Es werden nicht alle Probleme von Anfang der Kooperation an gelöst sein. Es wird immer Probleme geben. Aber heißt das auch, dass wir uns nur auf Probleme konzentrieren sollen? Zu oft werden Probleme in den Vordergrund gerückt. Gott sei Dank werden sie oft erkannt und schließlich gelöst. Aber das heißt noch nicht, dass auch alle Chancen erkannt und genutzt wurden. Der Grundsatz des positiven und konstruktiven Denkens richtet die Aufmerksamkeit von Führungskräften auf Chancen. Das bedeutet nicht, dass Probleme ignoriert werden. Aber an das Problem wird noch die Frage gehängt: „Und was liegt selbst in diesem Problem noch für eine Chance?“ Das fällt zugegebenermaßen oft nicht leicht, aber es geht um die Haltung und Einstellung gegenüber Problemen: Man muss von der Problem- zur Chancenorientierung kommen!

2.6 Sich auf Weniges, dafür Wesentliches konzentrieren

Viele Betriebsleiter erfüllen eine Vielzahl von Aufgaben und arbeiten oft länger als der Arbeitstag lang ist. Hätte der Tag nicht 24 Stunden, sondern 30, dann würden viele nach einer Weile auch mit diesen zusätzlichen Stunden nicht mehr auskommen. Ständig mehr und härter zu arbeiten ist nicht der Ausweg aus dem Dilemma. Das zeigen unzählige Beispiele in der Landwirtschaft, wie auch im Wirtschaftsleben großer Unternehmen. Peter Drucker, dessen Arbeiten fundamental im Management sind, hat sehr treffend formuliert, wie manche Firmenbosse es schaffen, sich einerseits nicht zu überfordern, und andererseits trotzdem gute Ergebnisse zu liefern. Der Prägnanz wegen wollen wir den Satz erst einmal im englischen belassen und im Anschluss übersetzen: „Effective executives do first things first and second things-?“ Eben nicht „second“, wie die meisten Leute sagen würden, sondern „not at all!“. Wirksame Führungskräfte erledigen erstgereichte Aufgaben an erster Stelle und zweitgereichte Aufgaben – nicht an zweiter Stelle, sondern überhaupt nicht! Sie fangen sie erst gar nicht an. Das unterscheidet letztlich wirksame Betriebe von unwirksamen. Es bleibt genügend Arbeit zu tun, sich nur auf die wichtigsten Dinge zu konzentrieren – aber auf diese dafür mit voller Leistungsbereitschaft.

Es ist einer der härtesten Grundsätze im Management von Betrieben und vor allem von Kooperationen. Die Konzentration auf Weniges! – dafür Wesentliches. Man muss die Härte aufbringen, Dinge einfach nicht zu tun oder nicht mehr zu tun - zu streichen! Wenn Einzelbetriebe eine Kooperation eingehen, heißt das nicht, dass alle bisherigen Arbeiten sogar noch intensiviert werden sollen, weil ja plötzlich mehr Arbeitskräfte zur Verfügung

stehen. Es heißt ganz im Gegenteil konsequent zu streichen! Arbeiten, die zu keinen Resultaten führen und fast nur Zeit kosten, sind nicht mehr zu tun. Wer diesen Grundsatz nicht gleich vom Beginn einer Kooperation an konsequent verfolgt, wird nichts von den erwünschten freien Wochenenden oder einer geringeren Arbeitsbelastung merken. Und vor allem sind Ergebnisse nur dann zu erwarten, wenn man sich voll und ganz auf einige wenige Arbeiten konzentrieren kann.

2.7 Für Ziele sorgen

Sowohl sich selbst Ziele zu setzen, als auch mit seinen Kollegen Ziele zu vereinbaren, wie auch mit den Mitarbeitern Ziele zu erarbeiten, sind erste Voraussetzung auf dem Weg zu Wirksamkeit. Nur wer sich klare Ziele setzt, wird letztlich auch wissen, ob er sie erreicht hat oder nicht, ob er erfolgreich war oder nicht. Die Ziele sollen möglichst umsetzungsorientiert formuliert sein. Es sind nun zwei Dinge voneinander zu trennen: Ziele der Kooperation festzulegen, Strategien zu erarbeiten etc. also Dinge, die langfristig und am Unternehmen auszurichten sind, von Zielen, die kurzfristig und auf Mitarbeiterebene ausgerichtet sind.

Wenn man sich Ziele setzt und mit seinen Mitarbeitern Ziele vereinbart, dann sollten es wenige, dafür große Ziele sein. Das Ziel oder die Aufgabe soll den Menschen führen, nicht der Chef. Wer sich eine lange Liste von Zielen setzt, die er während eines Jahres erreichen möchte, hat entweder viele Teilziele oder es wird der Beginn einer großen Verzettelung sein, sodass letztlich nichts als „Angerissenes“ herauskommen wird. Man sollte sich also wenige, aber große Ziele setzen. Man sollte sich auch überlegen, was man nicht mehr tun will. Auf jeden Fall ist es vorteilhaft seine Ziele präzise zu formulieren. Das ist auch dann noch möglich, wenn Ziele nicht mehr quantifizierbar sind. „Woran wollen wir am Ende der nächsten Periode feststellen und beurteilen können, ob wir dem Ziel näher gekommen sind oder nicht?“ – muss die Leitfrage sein. Zur guten sprachlichen Formulierung kann man die Perfektform verwenden. Nicht: „Was wollen wir erreichen?“, sondern „Was soll erreicht sein?“.

Selbstverständlich sind Ziele auch für die Organisation selbst wichtig. Was soll am Ende des Jahres erreicht sein? Je nach Kooperationsschwerpunkt müssen Ziele im Bereich der Produktivität, der Liquidität, im Bereich des Cashflows, der Gewinn- und Renditenerfordernisse, der Innovationsleistung und der Marktanteile liegen und eventuell auch im Personalbereich, also für gute und fähige Leute ein attraktiver Kooperationsbetrieb bzw. Kooperationspartner zu sein. Eine gute Zielformulierung enthält im Minimum die folgenden drei Bereiche:

WAS wollen wir BIS WANN schaffen und WIEVIEL soll davon erreicht werden?

Ziele dienen auch der Kommunikation über die Marschrichtung. Es kann keine gute Ausgangslage sein, wenn drei Kooperationspartner unabhängig voneinander nach ihren Zielen gefragt werden und alle drei geben unterschiedliche an. Diese würden in weiterer Folge auch unterschiedliche Maßnahmen erfordern. Ziele müssen gemeinsam vereinbart werden damit alle an einem Strang in die gleiche Richtung ziehen. Ein eindeutiges, allen bekanntes Ziel gibt Orientierung und hilft auch in verwirrenden Situationen, die richtigen Maßnahmen zu setzen.



Abbildung 1: Zielformulierung

3 Mit Menschen arbeiten

Management heißt Menschen so einzusetzen, dass sie außergewöhnliche Leistungen erbringen können. Die tägliche Zusammenarbeit ist oft genug nicht reibungsfrei. Umso mehr empfiehlt es sich, bestimmte Dinge zu gestalten, zu klären und zu vereinbaren, damit die wirklichen Kräfte und Energien – nämlich das Potenzial der Leute – frei gehalten werden kann. Im Anschluss an grundsätzliche Überlegungen zum Management einer Kooperation sind noch zwei Werkzeuge angeführt, die der Leitung einer Kooperation helfen, Mitarbeiter und Kollegen gezielt und produktiv einzusetzen.

Das Funktionendiagramm ist ein einfaches, aber sehr wirkungsvolles Instrument zur Veranschaulichung und Klärung wer wofür zuständig ist.

3.1 Funktionendiagramm

Bereits während der Kooperationsumsetzungsphase, als auch beim ständigen Management der Kooperation kann das Funktionendiagramm sehr hilfreich sein. Im Rahmen einer Kooperation sind sehr klar Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten abzugrenzen.

Damit Doppelgleisigkeiten und Verantwortungsvakuums vermieden werden, muss das Zusammenwirken der einzelnen Kooperationspartner und Mitarbeiter bei der Aufgabenerfüllung geklärt sein.

Das Funktionendiagramm besteht einerseits **aus den Aufgaben**, die zu erledigen sind und andererseits den jeweiligen Personen, die diese Aufgaben erfüllen müssen. Die Personen sind eigentlich „**Rollen**“ oder „**Stellen**“: Beispielsweise Kooperationsleiter Haberl, Kooperationsleiter Kern, Kooperationsleiter Wagner, Mitarbeiter Scheichelbauer, Praktikant Fuchs, Frau Sowieso, Herr X ...

Schließlich sind noch die einzelnen **Funktionen** enthalten. Diese können sein: Entscheidung, Mitsprache bei Entscheidungen, Ausführung, Information, Planung oder Kontrolle. Es könnte auch Funktionen geben wie beispielsweise Grundsatzentscheidung oder ein Mitentscheidungsrecht und andere. Die horizontale Lesart zeigt die Arbeitsteilung bei der Erfüllung einer Aufgabe. Aus der vertikalen Ebene lässt sich der gesamte Aufgabenbereich einer Rolle ablesen. Man kann sehr rasch erkennen, wenn eine Stelle zu viele verschiedene Aufgaben zu erfüllen hat. Daran sollte etwas geändert werden.

Rollen (Stellen)	KL Haberl	KL Kern	KL Wagner	MA Scheichel- bauer	Pr Fuchs	Frau Sowieso
Aufgaben (Arbeitspakete)						
210 Jungvieh Management	E	M	M			
211 Fütterung	I			K	A	
212 Stallmisten	I			K	A	
213 Besamung	A				Ma	
214 Geburten	I			A	Ma	
215 Tierarztkontakt	A			A	Ma	
216 Klauenpflege	I			A	Ma	
217 Administration	A	I	I			
218 etc.						
220 Milchkühe Management	M	E	M			
221 Melken		I				A
222 Fütterung		A			Ma	
223 Besamung		A			Ma	
224 etc.						

Abbildung 2: Das Funktionendiagramm: Ausschnitt

Entscheidung	E	Information	I
Mitsprache	M	Kontrolle	K
Ausführung	A	Mitarbeit	Ma

Empfehlenswert ist, das Funktionendiagramm mehrstufig aufzubauen, wenn es unübersehbar wird. Ganz wichtig ist die eindeutige Zuordnung der Funktionen zu den Aufgaben! Das Funktionendiagramm lässt sich leicht handhaben und rasch aktualisieren. Möglichst alle Mitarbeiter oder Verantwortlichen sollen bei der Erstellung eingebunden werden, damit unnötige Diskussionen im Nachhinein vermieden werden. Es stärkt außerdem die Identifikation der Mitarbeiter mit der Aufgabe.

3.2 Maßnahmenliste

Ein weiteres sehr konstruktives Hilfsmittel ist die Maßnahmenliste. In Besprechungen und Sitzungen wird mitunter viel geredet und nichts erreicht. Man geht wieder auseinander und keiner weiß was zu tun ist, geschweige denn wer nun was erledigen wird. Es fehlt oft an Verbindlichkeit und an klaren Vereinbarungen. Dabei ist es tatsächlich sehr einfach festzuhalten, wer sich für welche Aufgaben verantwortlich fühlt und diese bis wann erledigt haben will. Ein Instrument dafür ist die Maßnahmenliste, die in keiner Sitzung fehlen darf. Es sollte keine Besprechung geben, die man ohne Maßnahmenliste verlässt. Die klare Zuteilung von Verantwortlichkeit und das Vereinbaren von Terminen bringt Wirksamkeit in die Arbeit.

Eine Maßnahmenliste kann folgendermaßen aussehen:

Nr.	Inhalt (WAS)	Verantwortlich (WER)	Termin (BIS WANN)
1	Mit Hrn. Zuser über Milchquotenkauf reden und Konditionen erfragen	K. Grenl	12. Mai
2	Bzgl. Verkauf des gebrauchten Siloblockschniders im Lagerhaus nachfragen	T. Fordelka	8. Mai
3	Termin „Info-Veranstaltung zur Flächenförderung“ wahrnehmen	T. Fordelka	19. Mai
4	Info über Vorteile, Nachteile und Kosten zu Hallenbau von G. Emsenhuber einholen	K. Grenl	8. Mai
5			

Abbildung 3: Maßnahmenliste: Ergebnis einer gemeinsamen Besprechung

In der nächstfolgenden Sitzung wird die Maßnahmenliste wieder vorgelegt und im Sinne eines „Maßnahmen-Controllings“ geschaut was bereits erledigt wurde. Dinge, die noch nicht

erledigt werden konnten, werden einfach auf die neue Maßnahmenliste gesetzt. Diese Methode schafft Verbindlichkeit und erfahrungsgemäß werden Besprechungen damit viel effizienter geführt.

Wichtig ist die saubere und präzise Formulierung der Maßnahmen. Es muss klar sein, was zu erledigen ist. Je genauer man die Dinge beschreibt, desto eher wird es auch so erledigt werden. Man muss ein gutes Augenmaß erreichen – weder zu oberflächlich, dann verlieren die Maßnahmen ihre Wirksamkeit, noch übergenu, das wirkt bürokratisch. Am besten hält man die Maßnahmen während der Sitzung sofort fest. Ein Flip Chart oder eine Folie am Overhead zum Mitschreiben sind dafür bestens geeignet.

Dieser Artikel sollte einige Anregungen zum Management einer Kooperation aufzeigen. Es stellt nicht den Anspruch, alles, was Management einer Kooperation betrifft darzustellen. In diesem großen Themenkomplex würde operatives und strategisches bis hin zu normativem Management einfließen. Vor dem Hintergrund, dass sich der „Job“ des Einzelbetriebsleiters durch das Eingehen einer Kooperation so massiv ändert, erscheint es dennoch sehr sinnvoll, Grundsätze wirksamen Managements aufzuzeigen. Der Schritt zum Manager ist schneller vollzogen, als der ehemalige Einzelunternehmer erkennen kann. Diese Managementaufgaben müssen wahrgenommen werden, wenn man sich die dauerhafte Lebensfähigkeit des Betriebes zum Ziel gesetzt hat.

Mehr können Sie im Buch "Erfolgreiche Kooperationen - Möglichkeiten - Umsetzungen - Rechtshilfe" - Agrarverlag ISBN 3-7040-1899-6 - nachlesen.

Literatur

- DEUTSCH G., DÖRFLER, C. (1997): Projekte erfolgreich durchführen. Schriftenreihe des Wirtschaftsförderungsinstituts. WIFI Österreich.
- GAREIS, R. (1991): Projektmanagement im Maschinen- und Anlagenbau. Handbuch im Auftrag des Fachverbandes der Maschinen- und Stahlbauindustrie Österreichs. Wien: Manz Verlag.
- LINK, H. (1995): Kooperationen in der landwirtschaftlichen Produktion. Stuttgart: Ulmer Verlag.
- MALIK, F. (2000): Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. 6. Aufl., Stuttgart München: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.
- PÖCHTRAGER, S. UND WAGNER, W. (2002): Erfolgreiche Kooperationen – Möglichkeiten, Umsetzung, Rechtshilfe. Leopoldsdorf: Österreichischer Agrarverlag.

Autoren:

Dr. Siegfried P Ö C H T R A G E R

Institut für Agrarökonomik

Universität für Bodenkultur Wien

Borkowskigasse 5 , A-1190 Wien

DI Walter Wagner

Management Zentrum St. Gallen

Consultant

Kontakt:

Tel: +43 1 47654-3566

<http://www.boku.ac.at/iao/>