



MODUL 2b

Faktoren, die eine erfolgreiche Kooperation behindern

Hinderliche Faktoren; Schwächen/ Bedrohungen

Überblick

Dieses Modul identifiziert diejenigen Aspekte, die, wenn sie nicht bereits im Frühstadium berücksichtigt werden, Schwierigkeiten beim Aufbau eines erfolgreichen Kooperationsystems bereiten können. Aspekte wie die Wahl der Partner, mangelnde Transparenz, mangelnde Gerechtigkeit, mangelndes Vertrauen unter den Partnern oder das Fehlen eines internen Regulierungsrahmens können alle guten Zwecke bedeutungslos machen.

Lernziele (Wissen /Fähigkeiten/Einstellungen)

Wissen

- Warnung vor den Aspekten, die einen Kooperationsprozess schwächen könnten.
- Schaffung gesunder Prozesse auf der Grundlage von gegenseitigem Vertrauen, gemeinsamen Zielen und einem formalen Rahmen, der die Unsicherheit zwischen den Partnern verringert.

Fähigkeiten

- sich der Bedeutung von Kommunikations- und Sozialkompetenz bewusst sein.
- Führung als Schlüssel zur Steuerung von Kooperationsprozessen.

Einstellungen

- Annahme, dass der eigene Erfolg zum gemeinsamen Erfolg beiträgt.
- Bereitschaft zu Transparenz bei der Verwaltung von Informationen und Fairness bei der Verteilung der Ergebnisse.
- Übernahme von Verantwortlichkeiten.

Index

1. Frühphasen.
2. Formalitäten.
3. Die Festlegung von Regeln.
4. Vertrauen unter den Partnern.
5. Weitere kooperative Schlüsselfaktoren.
6. Strategien, Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen.
7. Schwächen/Bedrohungen.

Einführung

Jede Kooperation oder Kollaboration, unabhängig vom Bereich, kann nur dann wirksam sein, wenn die Akteure bereit sind, Vereinbarungen zu treffen, die sie freiwillig mit der Suche nach einer gemeinsamen Lösung verbinden.

Um zu verstehen, wie die Akteure eines Kooperationssystems miteinander verbunden sind, basieren viele Spezialisten und Forscher auf einem „Sozialkonstruktivismus“: Durch ihre Wechselwirkungen geben die Akteure des Kooperationssystems ihren Wahrnehmungen, Eindrücken, Erfahrungen und persönlichen Präferenzen einen Sinn, der ihre Offenheit für die gemeinsame Nutzung von Ressourcen bestimmt.

In diesem Sinne ist es notwendig, von Anfang an Veränderungen in den Wahrnehmungen, Regeln und Werten der Akteure in Bezug auf das Kooperationssystem selbst und die anderen Akteure zu fördern. Und zwar durch die Förderung eines der Kooperation förderlichen Ausgangsverhaltens und die Stärkung des Vertrauens zwischen den Akteuren.

Zu Beginn der Zusammenarbeit werden die Akteure die Notwendigkeit teilen, die Situation, in die sie eingreifen wollen, zu verbessern, und viele Gespräche werden sich um das drehen, was getan werden kann, aber hinter den Kulissen wird es ein hohes Maß an Unsicherheit und Misstrauen gegenüber den Ergebnissen, den Risiken und Nutzen der Zusammenarbeit und dem Verhalten anderer geben.

In diesem Modul werden wir diejenigen Faktoren vorstellen, die Unsicherheit und Instabilität in einer kollaborativen Initiative erzeugen können, und Ansätze beschreiben, die den Erfolg der Kooperationsvereinbarungen sichern können.

1. Frühphasen

1.1 Zu vermeidende Dinge

Es ist wichtig zu bedenken, dass in dieser ersten Phase der Zusammenarbeit die Produktivität des Kooperationssystems für die Mitglieder des Systems nachgewiesen werden muss. Am Anfang gibt es drei Situationen, die vermieden werden sollten:

- **“Die Verstrickung”**: Das Fehlen von Definitionen kann die Energie der Akteure, die die Zusammenarbeit fördern, belasten und erschöpfen. Es ist notwendig, rasch eine gemeinsame Vision zu entwickeln, die das Kooperationssystem verbindet und klärt wie die Arbeit zusammen organisiert ist.
- **“Die Rauchwolke”**: Die mangelnde Durchführung von Meetings kann zu einem Gewirr guter Absichten führen und den Wunsch, alles tun zu wollen. Dies kann die Visualisierung eines konkreten und kurzfristigen Produkts der Zusammenarbeit verhindern.
- **“Nichts passiert”**: Es muss sichergestellt werden, dass sich mindestens ein Akteur des Systems verpflichtet, die ständige Kommunikation zwischen den Kooperationsakteuren zu gewährleisten und den Fortschritt und das Lernen zu dokumentieren, um dies dann aktiv und kontinuierlich in den Sitzungen des Systems zu nutzen.

Viele der Probleme, die sich aus der Zusammenarbeit mit Partnern während einer Zusammenarbeit ergeben, könnten bei der Auswahl der Partner vermieden werden. Einige der Schwierigkeiten, die auftreten können und die berücksichtigt werden sollten, sind unter anderem:



1.2 Zur fördernde Dinge

In dieser ersten Phase und zumindest während der Aushandlung der Kooperationsstruktur kann es sehr nützlich sein, dass das Kooperationssystem von einer externen Instanz beraten wird, die Kommunikations- und Managementfunktionen übernimmt, anstatt diese Rolle einer Instanz des Systems zu übertragen und in dem wichtigen Moment der Einigung Machtverhältnisse zu erzeugen.

In jedem Fall sind die für diese Koordinationsfunktion am dringendsten erforderlichen Kapazitäten vorhanden:

Wille	<ul style="list-style-type: none">• Bekenntnis zu den gemeinsamen Visions- und Verhandlungsprozessen im System. Proaktives Verhalten zeigen, Kontakt suchen und Treffen und Informationsaustausch zwischen den Akteuren erleichtern.
Glaubwürdigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Bereitstellung von Informationen über die Absichten und Erleichterung der Verhandlungen zwischen den Akteuren, ohne einen unmittelbaren Nutzen zu erwarten.
Eigenkapital	<ul style="list-style-type: none">• Wertschätzung der Vielfalt der Akteure und Achtung der Interessen von Akteuren mit geringerer Verhandlungsmacht, Förderung demokratischer Entscheidungen, gemeinsamer Ziele und einer ausgewogenen Verteilung der Vorteile.
Ankündigung	<ul style="list-style-type: none">• Aufbau und Pflege guter sozialer Beziehungen zugunsten des Aufbaus eines Kooperationssystems
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Wissen, wie man die gemeinsame Vision kommuniziert und in konkrete Maßnahmen umsetzt, Informationen transparent verwaltet, mit der Fähigkeit, zuzuhören und spezifische Probleme der internen Kommunikation zu lösen.
Führung	<ul style="list-style-type: none">• Autoritäre Strömungen vermeiden, einen Stil entwickeln, der Transparenz, Informationsfluss, aktive Konsultation, Beteiligung und Verhandlung fördert.

Die Erfolgswahrscheinlichkeit steigt, wenn die Protagonisten in der Anfangsphase auch ein konstruktives Verhalten zeigen, das die Konsolidierung des Kooperationsystems fördert, gekennzeichnet durch:

Wertevielfalt	<ul style="list-style-type: none">• Es beginnt damit, zu erkennen, dass es keine objektiven Interessen gibt, denn sie hängen von unterschiedlichen Erfahrungen und Perspektiven ab. Stattdessen gilt es, diese Vielfalt der Akteure zu nutzen und, wo es möglich ist, ergänzende Verbindungen herzustellen, um neue Vorteile für das System zu generieren.
Vision und Orientierung	<ul style="list-style-type: none">• Die Akteure investieren die Zeit und Mühe, die notwendig sind, um eine gemeinsame Vision aufzubauen und eine gemeinsame Ausrichtung zu entwickeln.
Vertrauen Sie auf Erfahrung	<ul style="list-style-type: none">• Wenn es weder ein Grundvertrauen in die Kompetenzen und Ressourcen anderer noch eine Erwartung auf die Erfüllung von Verpflichtungen gibt, erhöht dies die Transaktionskosten einer Kooperation und das System wird bald durch Non-Compliance-Vereinbarungen zum Erliegen kommen.
Offenheit und Fokussierung	<ul style="list-style-type: none">• Bei der Anbahnung der Zusammenarbeit im System ist es notwendig, die Anzahl der Partner und Verbündeten zu erweitern. Viele werden gelegentlich Weggefährten, Beobachter und sogar Opportunisten sein. Wenn der Dialog etabliert ist, kann die Aufmerksamkeit auf gemeinsame Ziele gerichtet werden.
Transparenz in den Verhandlungen	<ul style="list-style-type: none">• Aktive und offene Kommunikation dient dazu, dasselbe von anderen zu verlangen und ist der Schlüssel zur Verhandlung strategischer Ziele, gemeinsamer Produkte und der Koordination von Prozessen. Daher verdienen zwischenmenschliche Kontakte und der Austausch von Informationen viel Aufmerksamkeit.

2. Formalitäten

Der Aufbau eines Kooperationssystems erfordert die Identifizierung eines gemeinsamen Ziels, das zu einer gemeinsamen Vision oder einem gemeinsamen Wert wird, wobei die Akteure auch ihre jeweils eigenen Ziele wahren.

Die Möglichkeit, dass jeder Mensch dieses Ziel akzeptiert und sich damit identifiziert, hängt vom Grad der Kompatibilität und Kongruenz mit seinen eigenen Interessen und Werten ab.

Das Verhalten in den Kooperationssystemen weist einen größeren Spielraum von "Freiheit" auf, was sich in einer flexiblen Verpflichtung zur Einhaltung von Vereinbarungen und Beiträgen zum System manifestiert.

Diese Situation kann zu Beginn der Zusammenarbeit viel deutlicher werden, wenn die Treffen und Regeln informell sind. Im Zuge des fortschreitenden Austauschs von Beiträgen und des wachsenden Interesses an Beziehungen und Risiken durch die zunehmende Interdependenz wird jedoch die Notwendigkeit, formellere Regelungen zu treffen, intensiver wahrgenommen.

Diese Unterschiede zwischen dem formalen und dem informellen Bereich können zu Spannungen führen, weshalb die Akteure ermutigt werden müssen, ein angemessenes Gleichgewicht zwischen Informalität und Formalität zu finden. Diese Spannungen sind:

Prozesse gegen Struktur	<ul style="list-style-type: none">• Es gibt eine Mischung aus einer "freien" Dynamik, die sich an den Interessen und Präferenzen der Akteure des Netzwerks orientiert, und der Verpflichtung zu Normen, Regeln und Verträgen, die von Akteuren in Kooperationssystemen festgelegt werden.
Aktualität gegen Dauerhaftigkeit	<ul style="list-style-type: none">• Die Beziehungen zwischen den Akteuren des Systems sind mehr oder weniger stabil, aber mit einer gewissen zeitlichen Flexibilität, was sie von den formaleren und bürokratischeren Formen von Unternehmen oder öffentlichem Staat unterscheidet.
Zusammenarbeit gegen den Wettbewerb	<ul style="list-style-type: none">• Obwohl die Kooperationssysteme auf gemeinsame Ziele oder Probleme ausgerichtet sind, können einige Mitglieder Wettbewerbsinteressen haben.
Gleichstellung gegen Vielfalt	<ul style="list-style-type: none">• Die verschiedenen Akteure in einem Kooperationssystem schützen eifrig ihre Individualität und das Management ihrer Ressourcen. Auch wenn sie Teil einer Verbindung sind.
Kommunikation gegen Umsetzung	<ul style="list-style-type: none">• Obwohl es darum geht, einen breiten und voneinander abhängigen Konsens zu schaffen, erfordert seine Umsetzung andere Kriterien der Rationalität und Wirksamkeit.

3. Die Festlegung von Regeln

Mit der Festlegung von Regeln wird versucht, die Komplexität der Diskussionen zu reduzieren und die Unsicherheit über das Verhalten anderer zu verringern, aber Regeln sollten vorher bekannt sein und von den Akteuren auf die gleiche Weise interpretiert werden.

Die Anreize für die Aushandlung von Kooperationsabkommen hängen in hohem Maße von den vereinbarten Regeln oder dem rechtlich-institutionellen Rahmen des Systems ab, aber eine übermäßige Rigidität kann Akteure entmutigen, die flexiblere Verträge für ihre Teilnahme benötigen.

Auf jeden Fall gibt es fünf grundlegende Bereiche, deren Konfiguration den normativen Rahmen des Kooperationssystems gestaltet:

- **Ein- und Ausstieg von Akteuren:** Die Ein- und Austrittsregeln bestimmen, welche Akteure am Spiel des Kooperationssystems teilnehmen. Das bedeutet, die Einbeziehung von Akteuren oder deren Ausgrenzung zu definieren und damit die Anreize für die Schärfung und den Verbleib im System zu definieren. Wenn nur wenige Akteure diese Ein- und Austrittsregeln kontrollieren, können sie Akteure von den Vorteilen des Kooperationssystems oder von der Entscheidungsfindung ausschließen, was zu akuten Konflikten führen und sogar das Ende des Systems auslösen kann.
- **Relative Position der Akteure:** Diese Regeln beziehen sich auf die Macht, die die Akteure innerhalb der Zusammenarbeit haben. Die Macht eines Akteurs ergibt sich unter anderem aus seinem Zugang zu Ressourcen, Prestige, Kommunikationsfähigkeit oder technischer Kapazität. Positionsregeln können die Macht der Akteure stärken oder ausgleichen.
- **Interaktion zwischen den Akteuren:** Die Regeln der Interaktion strukturieren den Austausch zwischen den Akteuren des Systems in Bezug auf den Informationsfluss für den Zugang und den Austausch von Wissen, die Koordination oder Verhandlung. Ihre größte Bedeutung besteht jedoch darin, Vertrauen unter den Akteuren zu schaffen: mangelnde Transparenz, Aufbewahrung oder Manipulation von Informationen, ungleiche Verteilung der Vorteile und Einschränkungen der Kommunikation, Unterschiede und Ungleichgewichte, die schwer zu beheben sind.
- **Entscheidungsfindung:** Je mehr Mittel und Anstrengungen in die Zusammenarbeit investiert werden, desto wichtiger ist es, die Entscheidungsverfahren festzulegen, da diese Regeln eine transparente Verteilung der Leistungen nach den Beiträgen der Akteure gewährleisten.
- **Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen:** Sobald eine Entscheidung getroffen ist, legen die Durchführungsbestimmungen die Verteilung der Verantwortlichkeiten für die Erfüllung der vereinbarten Aufgaben sowie die Vorteile, Belohnungen und Sanktionen im Zusammenhang mit der Einhaltung fest.

Aus dem zuvor Beschriebenen können einige Konsequenzen für die praktische Ausgestaltung der Informalität oder Formalität von Regeln in einem Kooperationssystem gezogen werden:

- Auf der einen Seite kann die Definition und Regulierung von allem das Vertrauen fördern, aber am Ende wirkt es sich negativ auf die Kreativität, Flexibilität, Motivation und Entwicklung des Kooperationssystems aus.
- Andererseits, wenn man bedenkt, dass Vertrauen ein wesentlicher Bestandteil der Zusammenarbeit ist, führt dies dazu, über die Rolle des institutionellen Rahmens bei der Förderung des gegenseitigen Vertrauens zwischen den Akteuren nachzudenken. Die Risiken der Informalität in einem unspezifischen institutionellen Rahmen können nur durch eine Erhöhung des zwischenmenschlichen Vertrauens ersetzt werden.



4. Vertrauen unter den Partnern

Vertrauen ist die Basis von Kooperationsvereinbarungen und kann nur aus den eigenen Erfahrungen der Akteure mit der Zusammenarbeit und aus der Annahme über die Vorhersage des Verhaltens des anderen Akteurs gewonnen werden.

Als Ressource hilft Vertrauen den Kooperationssystemen, effizienter zu sein und ihre Transaktionskosten zu senken, den Kontroll- und Koordinierungsaufwand zu reduzieren, Verhandlungszeit zu sparen, den offenen Informationsaustausch und den Erwerb von Wissen zu erleichtern, die fixierten schriftlichen Verträge zu ersetzen und die Notwendigkeit, die Regeln zu formalisieren. Ohne ein Minimum an Vertrauen funktioniert die Zusammenarbeit jedoch nicht.

Mangelndes Vertrauen hat mehrere Gründe:

- Fehlende persönliche Offenheit
- Unsicherheit über die Motive und Absichten des anderen.
- Fehlende Möglichkeiten für direkte und häufige Kontakte
- Mangelnde Informationen und gegenseitiges Wissen
- Fehlen von Mindestvereinbarungen
- Straflosigkeit bei Nichteinhaltung von Vereinbarungen
- Willkür und geringe Transparenz von Entscheidungen



Arten des Vertrauens in kooperativen Beziehungen:

Vertrauen auf Basis des Prozesses

- Prozessbasiertes Vertrauen für zukünftige Erfahrungen. In diesem Sinne dienen Interaktionserfahrungen, positive oder negative, als Grundlage für Annahmen über das zukünftige Verhalten des anderen Akteurs.

Vertrauen durch Charakter-Merkmale

- Dieses Vertrauen entsteht durch Erfahrungen mit Partnern, die mit Merkmalen wie Alter, Geschlecht oder Zugehörigkeit zu einer ethnischen, politischen, sozialen Gruppe usw. verbunden sind, was einen Ausgangspunkt für Zuverlässigkeit schafft.

Vertrauen durch Institutionen

- Vertrauen auf der Grundlage formaler Aspekte wie Berichte, Zertifizierungen, Lizenzen, Abschlüsse, Mitgliedschaften, etc. Sie basiert auf Werten wie Unparteilichkeit, Qualität, Einhaltung von Normen, Transparenz bei der Entscheidungsfindung und Verantwortlichkeit. All dies schafft Vertrauen in die Institution.

Obwohl Vertrauen auf formalen Aspekten beruhen kann, muss es aufgebaut werden, um die Kommunikation und Nähe zwischen den Akteuren durch soziale Beziehungen zu fördern, es kann unbeabsichtigt entstehen und dann gemeinsames Handeln fördern und stärken.

Eine dauerhafte und zuverlässige Beziehung zwischen den Akteuren des Kooperationssystems ist ein stabilisierender Faktor in den Beziehungen des Kooperationssystems.

In diesem Sinne sind Werte, die die Schaffung, Stabilisierung und Reproduktion von Vertrauensbeziehungen unterstützen:

- **Offenheit:** Bereitstellung von Informationen und wichtigem Wissen für die Mitglieder des Kooperationssystems.
- **Ehrlichkeit:** Falsche Informationen werden nicht gegeben.
- **Toleranz:** Jeder kann seine Meinung einbringen, auch wenn er sich von meiner unterscheidet.
- **Gegenseitigkeit:** als Gerechtigkeit im Austausch und in der Verteilung von Vorteilen.



5. Weitere kooperative Schlüsselfaktoren

- **Ressourcen und Fähigkeiten der Partner.** Die Qualität und Art der Ressourcen und Kapazitäten, die zur Zusammenarbeit der Partner beitragen, sowie das Vorhandensein von vorherigem Vertrauen wirken sich positiv auf die Leistung des Zusammenschlusses aus.
- **Frühere Erfahrungen des Partners in Zusammenschlüssen.** Die bisherigen Erfahrungen der Partner in solchen Zusammenschlüssen, die Vielfalt der Vereinbarungen, an denen der Partner beteiligt ist, und die aus ihrer Erfahrung abgeleitete Unternehmenskultur des Partners wirken sich positiv auf die Entwicklung der Partnerschaft aus.
- **Beteiligungen der Gesellschafter.** Die direkten und indirekten Beteiligungen des Partners in sozialen Netzwerken wirken sich positiv auf die Entwicklung der Partnerschaft aus.
- **Orientierung am gegenseitigen Lernen.** Eine proaktive Einstellung des Partners, von seinen Mitarbeitern zu lernen, hat einen positiven Einfluss auf die Leistung der Allianz.
- **Management des Zusammenschlusses.** Eine stärkere Kommunikation, Koordination, Vertrauen, Engagement und Konsens zwischen den Partnern hat positive Auswirkungen auf die Leistung der Zusammenarbeit.
- **Ausrichtung auf das Lernen des kooperativen Systems.** Die Maßnahmen zum Lernen und Aufbau von Wissen, die im Verband durchgeführt werden, haben einen positiven Einfluss auf die Leistung der Zusammenarbeit selbst.
- **Soziale Netzwerke des kooperativen Systems.** Die Struktur und der Zusammenhalt des sozialen Netzwerks der Kooperation haben einen positiven Einfluss auf die Leistung der Allianz.

6. Strategien, Kenntnisse, Fähigkeiten und Einstellungen

- **Positive Interdependenz:** Schaffen Sie das Bewusstsein, dass der Erfolg jedes Mitglieds der Partnerschaft der Erfolg der Partnerschaft ist. Die positive Interdependenz wird durch die Ausarbeitung von Kooperationszielen, die Aufgaben- und Rollenverteilung sowie die Ressourcen (Verteilung und Begrenzung der Ressourcen) und die Anerkennung der Zusammenarbeit (Stärkung der Zusammenarbeit) gefördert.
- **Persönliche Interaktion:** Es muss gearbeitet werden, um die Möglichkeiten der Interaktion zu maximieren. Landwirte können gegenseitig partnerschaftlich lernen. Um dies möglich zu machen, begrenzen Sie die Anzahl der Mitglieder der Zusammenarbeit.
- **Eigenverantwortung:** Vermeiden Sie die Auflösung von Verantwortlichkeiten (Hauptnachteil der Gruppenarbeit) durch die Auswahl der Verantwortlichen, die Erstellung von Zeitplänen und die Überwachung von Fristen.
- **Soziale Fähigkeiten:** Möglichkeit, soziale Fähigkeiten zu vermitteln, wie z.B. richtige Kommunikation, Wissen und Vertrauen zu anderen, konstruktive Konfliktlösung, die Beteiligung aller Mitglieder oder die Akzeptanz der Standpunkte anderer.
- **Selbstreflexion des Teams:** Die Mitglieder des Vereins sollten sich Zeit nehmen, um gemeinsam über den Teamarbeitsprozess, die Erreichung der Ziele, die Arbeitsbeziehungen und die Erfüllung der zugewiesenen Funktionen nachzudenken. Als Ergebnis dieser Reflexion werden Lernen und Wissen generiert, um die zukünftigen Entscheidungsprozesse zu verbessern.

7. Schwächen/Bedrohungen

Eingeschränkte Vision oder fehlende Inspiration

Fehlender klarer Zweck oder inkonsistentes Verständnis des Zwecks

Wettbewerb zwischen den Partnern um die Führung oder Dominanz durch einen Partner

Ungleiches und/oder inakzeptables Gleichgewicht von Macht und Kontrolle

Wichtige Interessengruppen fehlen in der Partnerschaft

Mangelndes Engagement und unwillige TeilnehmerInnen

Fehlende Unterstützung durch Organisationen mit Entscheidungsbefugnis in der Partnerschaft

Unterschiede in Philosophien oder Arbeitsstilen

Unzureichendes Verständnis von Rollen und Verantwortlichkeiten

Versteckte Absichten

Fehlende Kommunikation

Fehlende Lernfähigkeit

Fehlende Bewertungs- oder Überwachungssysteme

Finanzielle und zeitliche Verpflichtungen überwiegen die potenziellen Vorteile.

Unterschiedliche Visionen und Ziele

- Ein häufiges Problem ist, dass die Partner keinen langfristigen Plan für ihre Zusammenarbeit aufgestellt haben und die Energie und Schaffenskraft auf verschiedene Ziele verteilen.

Persönlichkeit

- Der Umgang mit einem Partner erfordert, dass die Menschen einander und andere Mentalitäten tolerieren.
- Mit Partnern geht ein Stück persönlicher Freiheit verloren.

Unklare Verantwortlichkeiten

- Eine mögliche Bedrohung liegt vor, wenn die Partner ihre Verantwortlichkeiten und Parameter nicht von Anfang an konfigurieren. Beide denken, dass der andere für kritische Aufgaben verantwortlich sein soll.

Finanzielle Fragen

- Verzögerungen bei der Finanzierung und Überschreitung der Ausgaben
- Probleme bei der Erreichung von Skala und Zeithorizont für den ROI länger als erwartet.

Nicht unterstützende Umgebung

- Probleme mit Verträgen
- Öffentliche Maßnahmen, die den Markt verzerren
- Änderung der rechtlichen Rahmenbedingungen

Opportunitätskosten

- Die Zusammenarbeit ist zweifellos eine große Chance für die Landwirte, aber letztendlich opfert ein Landwirt einige Ressourcen, Zeit/Geld, um Zugang zu dieser Zusammenarbeit zu erhalten.

Verweise/Links

Dokumente

- Public–private partnerships for agribusiness development – A review of international experiences, by Rankin, M., Gálvez Nogales, E., Santacoloma, P., Mhlanga, N. FAO. 2016.
- Success factors of strategic alliances. Francisco camargo mireles, ph. D. University of Sonora, Mexico.
- Rural associations and cooperatives: internal and external factors that influence their stability and efficiency. Cristhian Camilo Narváez Rodríguez.
- The theory of conflict. A theoretical framework needed. Silva García, Germán.
- Factors of Successful Cooperation in Agricultural Markets: Evidence from Producer Groups. I. Banaszak. Humboldt University Berlin, Division of Resource Economics.

Images

- <http://feal-future.org/eatlas/en>
- <https://applebymall.co.uk/goal-setting-for-your-business/>
- https://www.123rf.com/stock-photo/entrepreneurial_skill.html
- icfx.org
- <https://career.uconn.edu/blog/2016/10/20/developing-long-term-career-goals/>
- <https://bestcadtips.com/transitioning-a-firm-from-autocad-to-revit/from-point-a-to-point-b/>
- <http://stellarleadership.com>

Zu wissen, was von Anfang an zu vermeiden und zu fördern ist, ist ein sehr wichtiger Vorteil, um die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen der Landwirte zu gewährleisten, die eine kooperative Beziehung eingehen.

Diejenigen, die assoziative Prozesse leiten, müssen immer überlegen, welche Aspekte den Fortschritt des Zusammenschlusses behindern können.

Die Erfahrung präd disponiert unsere Einstellung zu kooperativen Prozessen, aber es gibt Werte, die wir annehmen müssen, wenn wir solche Prozesse initiieren. Offenheit, Ehrlichkeit, Gleichheit, Wille, Kommunikation und Toleranz sollten der Handlungsrahmen für den Aufbau kooperativer Beziehungen sein.

Obwohl wir diese Art von Rahmen entwickeln, ist es immer ratsam, dieser Beziehung eine gewisse Formalität zu geben. Sie können einen Rechtsrahmen entwickeln, der die Unsicherheit verringert und die Übernahme von Verantwortung garantiert.

Die Fähigkeit des kooperativen Systems, aus seinen Fehlern und Erfolgen zu lernen, wird eine Verbesserung seiner Entscheidungsfindung und schließlich seiner Beständigkeit im Laufe der Zeit gewährleisten.