

KOOPERATION ENTWICKELN

WANDEL WIRKSAM BEGLEITEN



VON ANIKA STORK

Wie gelingt die internationale Organisationsentwicklung jenseits von Blaupausen? Das Projekt AUT–BOKU 2030 zeigt, wie professionelle Prozessbegleitung und der bewusste Umgang mit Spannungen den Weg von unterstützender Zusammenarbeit zu nachhaltiger Kooperation auf Augenhöhe ermöglichen.

Die Kooperation zwischen der Universität für Bodenkultur Wien (BOKU) und der Agricultural University of Tirana (AUT) verfolgt das Ziel, die AUT bis 2030 als moderne, international anschlussfähige Life-Sciences-Universität im Westbalkan zu positionieren. Dabei geht es nicht um punktuelle Reformen, sondern um einen tiefgreifenden institutionellen Wandel – mit Auswirkungen auf Governance, Lehre, Forschung, Führung und Zusammenarbeit.

Zwei Phasen – eine Entwicklungslogik

Die Kooperation ist in zwei große Entwicklungsphasen gegliedert.

In der **PHASE 1** steht die interne Reorganisation der AUT im Mittelpunkt. Die BOKU bringt hier ihre strukturelle, fachliche und strategische Expertise ein. Orientierungspunkt ist das Organisations- und Governance-Modell der BOKU, das nicht kopiert, sondern kontextsensibel adaptiert wird. Ziel ist es, die AUT in ihrer Eigenständigkeit, Steuerungsfähigkeit und internationalen Anschlussfähigkeit zu stärken.

Ist diese Phase abgeschlossen, beginnt die **PHASE 2**, in der beide Universitäten auf Augenhöhe eng kooperieren. Der Fokus liegt dann auf der operativen Zusammenarbeit in Teaching, Research und PhD-Programmen. Aus einer Entwicklungsbeziehung wird eine Partnerschaft, die gemeinsame Leistungen erbringt und voneinander lernt. Diese Phasierung schafft Klarheit, schützt vor Abhängigkeiten und ermöglicht eine Entwicklung von Unterstützung hin zu echter Kooperation.

Prozessklarheit als Erfolgsfaktor

Ein zentrales Element des Gelingens ist die bewusste Gestaltung des Entwicklungsprozesses.

Univ.-Prof. Dipl.-Ing. Dr. nat. techn. DDR.

h.c. Hubert Hasenauer, Projektverantwortlicher auf Seiten der BOKU, beschreibt einen entscheidenden Meilenstein so: „Wesentlich war die Entwicklung eines gemeinsamen Prozessverständnisses und eines akzeptierten Entscheidungsverfahrens. Das hat intensive Diskussionen ermöglicht – getragen von Respekt und Unterstützung.“

Ein zentrales Ergebnis dieser gemeinsamen Arbeit war die Entwicklung des Visionsbildes – der sogenannten

2 PHASEN DER KOOPERATION AUT-BOKU



Entwicklung eines akzeptierten Entscheidungsverfahrens als Erfolgsfaktor

AUT-Sun. Sie verbindet Vision, Mission und Kompetenzen und dient seither als visueller und inhaltlicher Referenzpunkt für die gesamte interne Kommunikation.

Genau hier setzt professionelle Organisationsentwicklung an: Sie schafft Orientierung über Ziel, Weg und Entscheidungslogik, bevor Inhalte vertieft werden. In einem komplexen internationalen Setting ist diese Klarheit Voraussetzung für Vertrauen, Verbindlichkeit und Lernfähigkeit.

Ziel-Weg-bestimmende Prozessbegleitung

In der ersten Phase erfolgt im Auftrag der BOKU eine Ziel-Weg-bestimmende Prozessbegleitung, die sich am Trigon-Modell der 7 Basisprozesse der Veränderung orientiert. Diese bilden den Bezugsrahmen für Analyse, Design und Umsetzung des Veränderungsvorhabens.

Im Zentrum stehen dabei zwei ineinandergreifende Schwerpunkte:

- die Beratung der Projekt- und Führungsebene in Fragen von Governance, Rollen, Entscheidungslogik und Umgang mit Spannungen
- sowie die Konzeption und Moderation konkreter Formate, etwa Strategie-Workshops, Beteiligungsformate, Reflexions- und Steuerungsschleifen

Ziel ist nicht, Lösungen vorzugeben, sondern Entwicklung zu ermöglichen: durch gemeinsames Verstehen, tragfähige Entscheidungen und einen lernenden Prozess.

Vertrauen, Haltung und Führung

Beide Projektverantwortlichen betonen die Bedeutung von Vertrauen und Haltung. Hasenauer formuliert es so: „Vertrauen in die BOKU und in uns selbst ist der wichtigste Faktor für unseren Erfolg. Entscheidend war, dass wir uns Zeit genommen haben, einander zu verstehen –



und dass kluge Menschen Fragen stellen, ohne zu werten.“

Auch Univ.-Prof. Dr. Fatbardh Sallaku, Rektor der AUT, hebt Ehrlichkeit und Transparenz hervor: „Wir haben uns bewusst entschieden, offen und verantwortungsvoll zu kommunizieren.“ Zusätzlich habe die Ähnlichkeit der akademischen Ausrichtung das gegenseitige Verständnis erleichtert.

Polaritäten bewusst gestalten

Kooperationen bewegen sich in dauerhaften Spannungsfeldern wie z.B. Führung und Partizipation oder kulturelle Identität und internationale Standards. Diese sind nicht auflösbar, sondern bewusst zu gestalten; professionelle Prozessbegleitung unterstützt Führungskräfte dabei, Spannungen als Entwicklungsenergie zu nutzen und handlungsfähig zu bleiben – ohne in Machtasymmetrien zu kippen.

Kooperationen bewegen sich in Spannungsfeldern

Fazit

Das Projekt zeigt: Wirksame Kooperation entsteht durch eine klare Entwicklungsarchitektur, professionelle Prozessbegleitung und eine gemeinsame Haltung zum Lernen. Die Verbindung von strategischer Klarheit, kultureller Sensibilität und methodischer Konsequenz macht Kooperation zu einem nachhaltigen Transformationsinstrument – für Organisationen und die Menschen, die sie gestalten. 