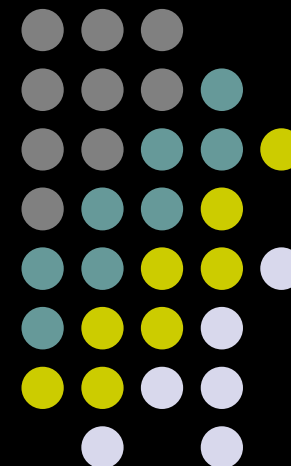


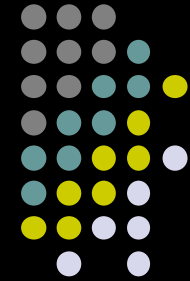
Gelingsbedingungen für die Kooperation in Bildungslandschaften

1. **Querschnittsaufgabe Bildungslandschaft**
2. **Herausforderung Kooperation**
3. **Gelingsbedingungen Kooperation**
4. **Fazit**

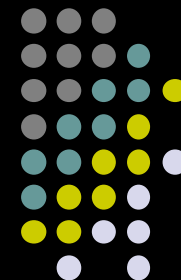
**Prof. Dr. Karlheinz Thimm – Professur für Soziale Arbeit an
der Evangelischen Hochschule Berlin**



1 Querschnittsaufgabe Bildungslandschaft



- + **Leitziele: Gerechtigkeit; Integration; Vereinbarkeit Familie und Beruf; Fachkräftemangel u.a.m.**
- + **Handlungsziele: Schließung von Angebotslücken; Übergänge; Zugänglichkeit; abgestimmtes Handeln ...**
- + **Wirkungsziel: fachliche Effektivität**
- + **Verfahrens- und Ergebnisziel: Effizienz im Kosten-Nutzen-Verhältnis**



1 Zwischenfazit zum Entwicklungsstand

- **Defizitblick**

Starke Heterogenität hinsichtlich Umfang, Stabilität, Qualität

Ungleichzeitigkeit in einer Region und Ungleichzeitigkeit im regionalen Vergleich

Programmabhängigkeiten

Keine linear-positiven Verläufe

Grenzen der Steuerbarkeit

- **Positiv getönter Entwicklungsblick**

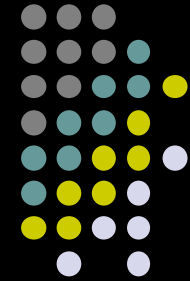
Adressat_innen mehr im Zentrum

Wahrnehmung der Mitwelten, Minderung von Partikularblicken

Bereitschaft, Unterschiede und Ergänzungen positiv zu gewichten

Trends zu mehr Transparenz, Dialog, Beteiligung, Teamarbeit

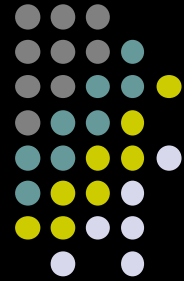
Etablierung von Planung und Steuerung



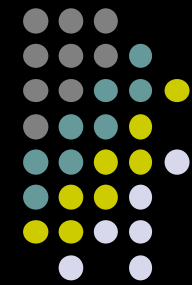
1 Leitimpulse für den Gesamtprozess

- **Langfrist-Perspektive**
- **Mikropolitische Konstellationen erlauben**
- **Fokussierte Steuerung (Gefahr zu vieler Gremien und Häuptlinge, Parallelstruktur, Ineffizienz)**
- **Konzentration auf zwei, drei Schwerpunkte**
- **Top down und Bottom up**
- **Veröffentlichen und Besprechen von relevanten Prozess- und Ergebnisfaktoren (Gelingen, Scheitern)**
- **Budgets, Mischfinanzierungen**
- **Modus Kooperation als Gestaltungsfeld und Reflexionsthema**

2 Kooperation – Verstehen alle unter Kooperation des Gleiche?



- **Weshalb soll kooperiert werden? Sind die Erwartungen ähnlich oder unterschiedlich? Sind die Beteiligten gleich überzeugt, „heiß“ ...? (Ziele, Motive, Motivation)**
- **Wer bestimmt, was der Gegenstand der Kooperation sein soll und was nicht? (Inhalte, Entscheidungsrecht)**
- **Was haben die Kooperierenden davon, wenn sie kooperieren? Überwiegen die Vorteile die Nachteile? (Kosten und Nutzen)**
- **Sind die Erwartungen realistisch? Wie schnell müssen sich Erfolge einstellen? (Ergebniserwartung, Druck)**



2 Kooperation – Definition und Phänomenausprägung

- Gemeinsamer Gegenstand, Anliegen, Thema, Zielgruppe (der Grund)
- Dialogischer Austausch mit Abstimmung / Aushandlung / Planung
- Gemeinsame Absichten / Ziele mit Verabredung von Aktivitäten
- Ergebnisprofite durch gemeinsame bzw. arbeitsteilige Aktivitäten (Optimierung von Prozessen zur Erhöhung der Handlungsfähigkeit)

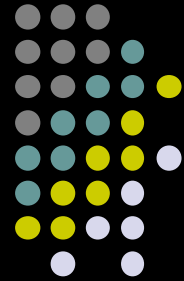
Variationen: Umfang, Intensität, Stellenwert, Verbindlichkeitsgrad

Arbeitsteilung mit Informationsaustausch (Koordination)
= einfache Kooperation (additiv)

gemeinsame Ziel- und Strategieentwicklung; gemeinsame Projekte = intensive Kooperation

verzahntes Aufgabenverständnis, starke Verähnlichung
= Trend Integration

2 Kooperation – Negative Spielarten: strategische bzw. Scheinkooperation

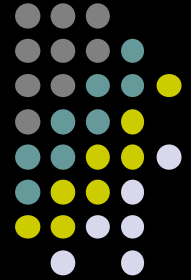


Dominanz von Eigeninteresse

- **Beobachter- und Aufpasserauftrag (verhindern ...)**
- **Besucherstatus (wissen um, mitbekommen ...)**
- **Eigennutzen mehren durch Abziehen von Infos, Kontakte finden, Bündnisse schmieden u.ä. (Wettbewerbsvorteil)**
- **Deklarieren von Delegation als Kooperation (Abgabe „schlechter Risiken“)**
- **Ebenbilderwartung als innerer Impuls (missionieren ...)**

Formale Pflichterfüllung

- **Als-ob-Handeln (als ob man gemeinsames Interesse bzw. Ziel hätte: man trifft sich, weil man sich treffen muss und spielt Kooperation ... ggf. oberflächlich, täuschend ...)**

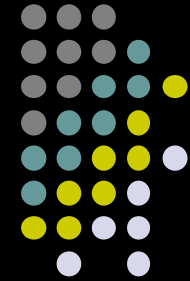


2 Kooperation – Die Kontext-Ebenen

- **Intrapersonell**
- **Interpersonell** + intra- und interprofessionell, also in einer Berufsgruppe oder als Zusammentreffen mehrerer , ggf. auch mit Ehrenamtlichen
- **Interkollektiv** + intra- und interorganisational, also in einer Organisation oder aus mehreren
- **Intersystemisch** + in einem „Teilsystem“ (Schule, Gesundheit, Kultur, Jugendhilfe ...) oder aus mehreren

Wo liegen die größten Schwierigkeiten?

3 Kooperation als Strukturmerkmal und Handlungsmaxime: Wirkungsraummodell



Organisation

Katalysatoren

Person/Interaktion

(aus verschiedenen
Wirkungsräumen)

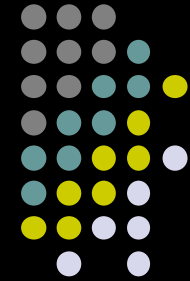
Die Sache in Kooperationsbezügen

(fachlich und persönlich)

**Prozess/Strukturen
des Gesamtvorhabens**

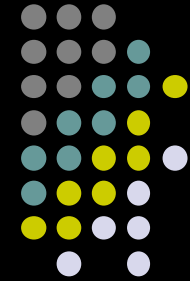
**Kooperationszu-
sammenhang**

3 Gelingensbedingungen Wirkungsraum Organisation



- **Organisation teilt das gemeinsame Ziel**
- **Organisation erlaubt „gemeinsame Sachen“**
- **Organisation erteilt klaren Auftrag**
- **Organisation erfährt in geeigneter Weise, was jenseits ihres Hoheitsgebiets läuft**
- **Organisation rezipiert Anregungen als relevant**
- **Organisation setzt um, was extern verabredet wurde**

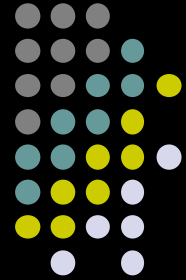
3 Gelingensbedingungen Wirkungsräume Person / Interaktion



- Sache hat für Person Bedeutung
- (System)Wissen über Zuständigkeiten, Ziele, Arbeitsweisen, Ressourcen ...
- Bewusstsein für eigenes Können und Darstellungskompetenz
- Vertreten eigener Organisations- und Professionsspezifika und Motive, diese nicht dominant werden zu lassen
- Akzeptanz und Offenheit für Mitwelten; Abstand: Selbst-distanzierung, Selbstreflexion, Perspektivwechsel
- Aushandlungsfähigkeiten, Umgang mit (Rollen- und Perspektiven)Differenz, Dissens, Nicht-Verträglichkeit, Zumutung
- Vertrauen (dass eigene Vorleistungen nicht ausgenutzt werden), Verlässlichkeit, positive Gegenseitigkeit
- Unmittelbare Kommunikation, Kontaktpflege

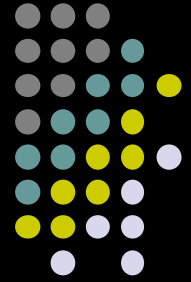
3 Gelingensbedingungen

Wirkungsraum Strukturen / Prozess



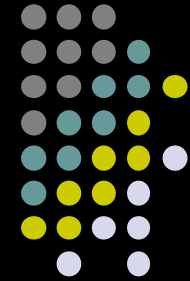
- **Thema formulieren**
- **Gute Gründe klären**
- **Vision und Ziele**
- **Lagediagnose mit Daten**
- **Rahmen, Ressourcengrundlagen**
- **Handlungsplan mit Schrittfolgen**
- **Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten**
- **(Transparente und eingehaltene) Informations-, Kommunikations-, Entscheidungsstrukturen**
- **Aufgaben gestalten, Projekte durchführen**
- **Ergebnisse auswerten**

3 Gelingensbedingungen Wirkungsraum Kooperationszusammenhang

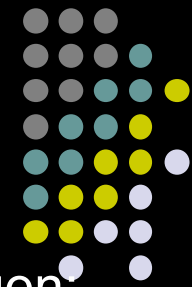


- Die richtigen Akteure (genuin Betroffene, Sich-Auskennende, gewollte Mitarbeit)
- Realistische Arbeitsplanung
- Gute Vorbereitung
- Ergebnisorientierung und -sicherung
- Transferplanung, systematische Rückkoppelungen
- Doppelte Zugehörigkeit und Loyalität erlauben
- Personelle Kontinuität
- Effektive Kooperationsgremien, strukturierte Sitzungen

3 Gelingensbedingungen Wirkungsraumübergreifende Katalysatoren



- **Gemeinsame Einzugs- und Planungsräume**
- **Systematische Aufbauarbeit kleiner Einheiten**
- **Kurze Wege, räumliche Nähe**
- **(Auch) Informelle Kontakte**
- **Menge / Qualität der miteinander verbrachten Zeit**
- **Passende Hierarchieebenen**
- **Besuche im anderen Feld, Arbeit im gemischten Tandem**
- **Hohe Bewertung von Kooperation durch Leitung**
- **Zeitentlastung**
- **Knappe, anschauliche, vorbereitete Ergebnispräsentation**

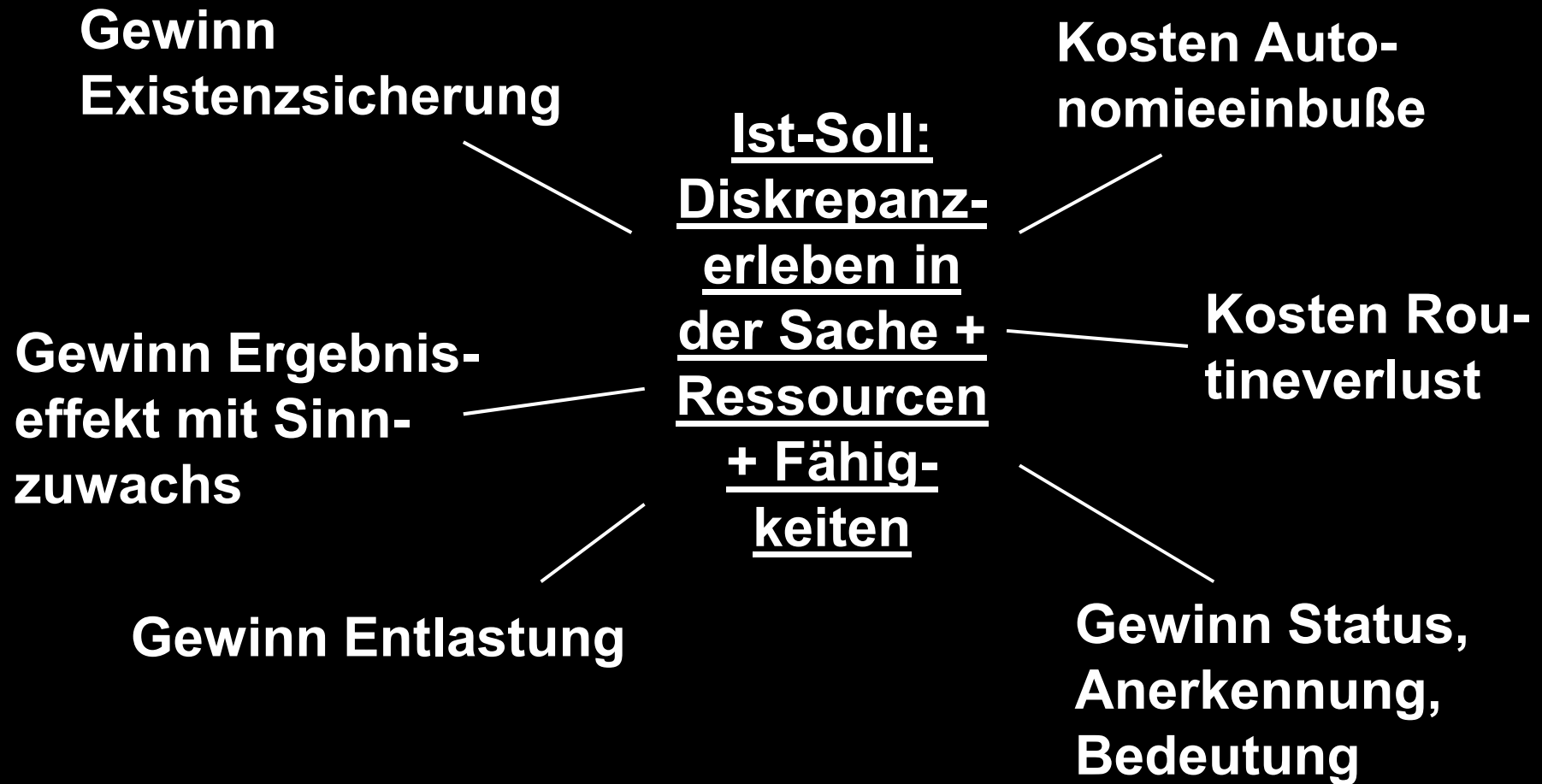
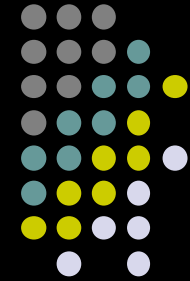


4 Fazit – Empirische Lücken

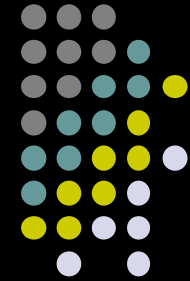
Es fehlen empirische Studien zu Gelingens-/Misslingensbedingungen.

- Bewegkräfte / Motivation und Motive / Deutungsmuster der Akteure
- Hinderungsgründe nach „Währungen“, z.B. personal: Angst? Rivalität? Privilegien? Autonomie? Zielkonflikte? Belastung? ...
- Verbreitung von Kooperationsmustern und -formen
- Nachhaltigkeitsfaktoren
- Steuerungsmodelle
- Greifende Anreizsysteme
- Zusammenhänge von interner und externer Kooperation

4 Fazit: Veränderungsmodell Organisation und Person –Im Fokus Kooperation



Fazit: Dreieck gelungener Kooperation



Gelungene Kooperation beruht auf

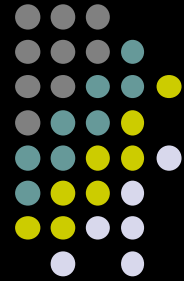
+ Management über Pläne, Verträge, Gremien ...

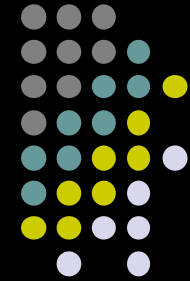
+ Kultur- und Beziehungspflege (Gerechtigkeit, Einbezug ...; Fachtage, Team ...; Talk, positive Rede ...)

+ Prozessgestaltung als Aushandlung, Ringen, Kompromiss in der Situation, zwischen Personen und Organisationen

4 Fazit: Gestaltungsfaktoren

- 1 Mentalitätserzeugende Rahmensetzung (normative Ebene / Politik, Gesellschaft, Kommune, medial ...)**
- 2 Systemsensitivität (strategische und operative Ebene)**
- 3 Strukturelle Verbindlichkeit (strategische Ebene)**
- 4 Klare Ziele, Erwartungen, Aufgaben, nach Möglichkeit integrierbar; Gesamt- und Partialinteressen von Organisationen und Professionen beachten (strategische und operative Ebene)**
- 5 Aufgabenvielfalt von Steuerung und Leitung: Modell, Motor, Partei und Moderation, Entscheider und Beteiligter (strategische und operative Ebene)**
- 6 Bewegkräfte für Mitarbeiter_innen in der Organisation und im Gesamtprojekt: Partizipation, Anerkennung, Wahrhaftigkeit, Lastenverteilung, Spielräume, Anreize, Zeitressourcen (alle Ebenen)**





Kooperation ist Struktur-, Organisations- und Personalentwicklung

Kooperation ist so voraussetzungsreich, dass „eine gewisse“ Scheiternsrate selbst bei positiv besetzten Vorhaben erwartbar ist. Die Berücksichtigung einiger Anregungen wird Scheitern senken.

Zur Vertiefung

Eric van Santen/Mike Seckinger (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. DJI Verlag München

Ueli Merten/Urs Kaegi (Hrsg.) (2015): Kooperation kompakt. Verlag Barbara Budrich Leverkusen