



# Vom Ich zum Wir

Die eigene Kooperationsfähigkeit stärken



---

# Inhalt

Gute Gründe, die eigene Kooperationsfähigkeit zu reflektieren	4
<b>1 Verstehen: Was ist eine Kooperation, was nicht?</b>	<b>7</b>
<b>2 Prüfen: Auf den eigenen Beitrag kommt es an – Wie kann ich gemeinsam mit anderen wirksam handeln?</b>	<b>12</b>
2.1 Klären, was das eigene Ziel ist	12
2.2 Reflektieren, welche Ressourcen eingebracht werden können	13
2.3 Klären, worin die eigene Rolle in der Kooperation liegt	13
2.4 Verstehen, wie der Partner „tickt“	13
2.5 Investieren in Beziehungsarbeit: Aufbau von Vertrauen	14
2.6 Aushandeln statt durchdrücken: Auf Kooperationsmodus einlassen	14
2.7 Wissen, welche Strukturbesonderheiten lokales Handeln ausmachen	14
<b>3 Herausforderungen erkennen und bewältigen</b>	<b>17</b>
3.1 Wenn das Bewusstsein über Fähigkeiten und Stärken fehlt	17
3.2 Wenn den Handelnden nicht bewusst ist, dass bzw. wie Werte und Handlungslogik einer Partnerorganisation Einfluss auf die Kooperation nehmen kann	18
3.3 Wenn Erwartungen und Regeln unausgesprochen bleiben	21
3.4 Wenn Vertrauen und Wertschätzung füreinander fehlen	22
3.5 Wenn die Rollen innerhalb einer Kooperation unklar bzw. nicht verteilt sind	24
<b>4 Handlungsempfehlungen zur Stärkung der eigenen Kooperationsfähigkeit</b>	<b>27</b>
4.1 Handlungsempfehlungen für Organisationen	27
4.2 Handlungsempfehlungen für handelnde Personen	28
Publikationen	35
Impressum	38

---

# Gute Gründe, die eigene Kooperationsfähigkeit zu reflektieren

„Bevor du dich daran machst, die Welt zu verbessern, gehe dreimal durch dein eigenes Haus.“

Diese Volksweisheit aus China verdeutlicht, dass es lohnt, zuerst bei sich selbst anzusetzen, sich über seine eigenen Handlungspotenziale und Grenzen klar zu werden, bevor man seinem Gegenüber mit Erwartungen, Ansprüchen oder gar Kritik begegnet.

Die Frage des Umgangs mit seinem Gegenüber stellt sich insbesondere bei Kooperationen – also immer dann, wenn mehrere Akteure zusammen für einen festgelegten Zeitraum unter einem formulierten Ziel zusammenarbeiten und Ressourcen dazu einbringen.

Kooperationen finden wir in Städten und Gemeinden – dort, wo das Leben der stattfindet. Um eine hohe Lebensqualität vor Ort für Kinder und Jugendliche, Familien, Senioren<sup>1</sup> und Menschen mit Handicap oder Migrationserfahrung sicherzustellen, arbeiten Kommunalverwaltungen gemeinsam mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmen und freiwillig engagierten Bürgerinnen und Bürgern zusammen.

Kooperationen haben offensichtliche Vorteile: Sie bündeln Know-how, Zeit, Erfahrungswissen und finanzielle Ressourcen überall dort, wo ein Akteur allein nichts bewirken kann. Das schafft Synergien und hilft, passgenaue Angebote für die Zielgruppe zu entwickeln.

Im kommunalen Sozialbereich kann kooperatives Zusammenwirken zwischen öffentlichen und freien Trägern bereits auf eine lange Tradition zurückblicken: Das Prinzip der Subsidiarität ist im dualen System der Wohlfahrtspflege fest verankert.

1 Zur besseren Lesbarkeit des Praxisratgebers wird vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Die weibliche Form ist dabei jeweils mitgemeint.

Aber auch in vielen anderen lokalen Feldern werden aktuell Kooperationen eingegangen. Ein Beispiel ist der offene Ganztags: Hier tragen Kooperationen zwischen Schulen, Ganztagsträgern und Sportvereinen dazu bei, Kindern Freude an der Bewegung zu vermitteln.

## **Gemeinsam mit anderen wirksam handeln – klingt simpel, ist manchmal aber nicht einfach**

Am Anfang einer Kooperation steht für die beteiligten Partner die gemeinsame Vision: Durch das Zusammenwirken soll ein spezifisches Anliegen, z.B. die Lösung für eine konkrete Herausforderung, erreicht werden. Im Kooperationsalltag tritt dann nicht selten Ernüchterung ein. Die Kooperationspartner, etwa Vertreter aus Kommunalverwaltungen oder von gemeinnützigen Organisationen, erfahren Erfolg, stehen oftmals aber auch vor unerwarteten Herausforderungen. Grund zur Freude kann ein wertschätzender medialer Bericht sein oder eine positive Rückmeldung aus der Zielgruppe. Missmut kann auftreten, wenn plötzlich ein Konflikt zwischen den Kooperationspartnern entsteht oder eine geplante Aktivität nicht in Gang kommen will.

Erfolg und Misserfolg werden selten systematisch reflektiert und aufgearbeitet. Wenn etwas funktioniert, freuen sich alle Beteiligten. Wenn etwas nicht funktioniert, wird es oftmals hingenommen und nicht analysiert.

## **Der eigene Beitrag macht den Unterschied! Warum es sich lohnt, auf die eigene Kooperationsfähigkeit zu schauen**

Entscheidend bei einer Kooperation sind die beteiligten Partner. Es kommt auf ihren individuellen Beitrag an. So kann die Reflexion über die eigene Rolle, die eigenen Fähigkeiten und Erwartungen an den Partner

innerhalb einer Kooperation helfen, sie erfolgreich im Sinne aller Beteiligten zu steuern.

Dies erscheint vor allem im lokalen Kontext eine Schlüsselfähigkeit zu sein, denn als kleinste Verwaltungseinheit der öffentlichen Hand gibt es in Städten und Gemeinden – wie bereits oben skizziert – viele kooperative Beziehungen, in denen die Rollen von Leistungserbringer und -empfänger mitunter auch wechseln. Hinzu kommt, dass das Rollenverständnis der Partner in Kooperationen stark von Organisationslogiken geprägt ist. Das Spektrum reicht hier von der hierarchisch geführten kommunalen Verwaltung bis hin zu wenig formalisierten Initiativen, die ihr Thema schnell umsetzen möchten und deren Abstimmungsprozesse deutlich zügiger verlaufen als in einer Verwaltung.

Kooperieren – das klingt simpel. Doch tatsächlich bedarf es des konkreten Beitrags eines jeden Kooperationspartners, damit die Kooperation am Ende auch die gewünschte Wirkung entfaltet. Wer als einzelne Person oder als Organisation eine Kooperation eingehen möchte, für den gilt es deshalb zu prüfen, ob er selbst die nötigen Bedingungen erfüllt, als Kooperationspartner aktiv zu werden. Welche Faktoren relevant sind, um mit anderen Akteuren wirken zu können und welche typischen Herausforderungen dabei auftreten können – auf diese Fragen möchte dieser Praxisratgeber Antworten geben. Im Fokus steht somit der Beitrag des einzelnen Partners in einer Kooperation, weniger strukturelle Gelingensfaktoren einer Kooperation.

### Aufbau des Ratgebers

Ziel des Ratgebers ist es, Interessierten Mut für Kooperationen zu machen und bereits erfahrenen Kooperationspartnern eine Reflexionshilfe für ihr Handeln an die Hand zu geben.

Dazu gliedert sich der Ratgeber wie folgt: Zunächst wird erläutert, welche Merkmale eine Kooperation ausmachen und was eine Kooperation von einem Netzwerk abgrenzt (Kapitel 1). Anschließend werden zentrale Faktoren vorgestellt, die den eigenen Beitrag (Haltung, Rollenverständnis, Ressourcen) innerhalb einer Kooperation prägen (Kapitel 2). Kapitel 3 fokussiert schließlich auf ausgewählte Herausforderungen, mit denen Kooperationspartner (sowohl Organisationen als auch die

beteiligten Personen) konfrontiert sein können. Herausforderungen und mögliche Handlungsansätze zu ihrer Bewältigung werden anhand von Praxisbeispielen und praxisorientierten Anleitungen illustriert. Die Ansätze werden schließlich in Handlungsempfehlungen zusammengefasst; sie sollen Organisationen und Personen Orientierung zu ihrer Rolle innerhalb von Kooperationen geben.



Während der vorliegende Ratgeber auf den Beitrag des einzelnen Partners innerhalb einer Kooperation eingeht, führt der Praxisratgeber „Gemeinsam Wirken“ in ein Modell für wirkungsorientierte Zusammenarbeit ein, das auf fünf Erfolgsfaktoren basiert.

In Kürze

## Wen adressiert dieser Praxisratgeber?

Der Ratgeber richtet sich an Beschäftigte aus gemeinnützigen Organisationen und Kommunalverwaltungen, die Kooperationen auf- und ausbauen bzw. die ihre eigene Rolle in bereits bestehenden Kooperationen reflektieren möchten.

### Inhalt

Der Ratgeber widmet sich der Rolle des einzelnen Partners in einer Kooperation und geht konkret der Frage nach, wie Akteure (Organisationen und beteiligte Personen) in Städten und Gemeinden ihre Kooperationsfähigkeit stärken können. Dazu liefert er Handlungswissen, praxisnahe Beispiele und Reflexionshilfen, die die Spezifik des lokalen Raums berücksichtigen.

### Datengrundlage: Praktisches Erfahrungswissen

Zur Entwicklung des Ratgebers haben die Autoren 14 qualitative Interviews mit Vertretern gemeinnütziger Organisationen und von Kommunalverwaltungen in Deutschland geführt. Ihre Erfahrungen und Beiträge aus der Praxis bildeten die Grundlage für die Erarbeitung dieser Publikation. Allen Interviewpartnern sei herzlich für Ihre Mitwirkung und ihre Offenheit in den Gesprächen gedankt.

The image features a solid blue background. In the lower-left corner, the word "Verstehen" is written in white, sans-serif font. The rest of the image is filled with abstract geometric shapes: a large, thick, dark blue circle on the left; a thick, light blue curved band that loops across the center; several thin, concentric circles in various shades of blue and yellow; and a light blue arrow pointing upwards from the bottom right, with a green curved line partially visible behind it.

Verstehen

# Verstehen: Was ist eine Kooperation, was nicht?

Eine Kooperation ist eine organisierte Form der Zusammenarbeit, die zu einem bestimmten Zeitpunkt konkret – und i. d. R. auch schriftlich – vereinbart wird. Die Partner der Kooperation beabsichtigen, dadurch ein bzw. mehrere Ziel(e) zu erreichen, die sie ohne Kooperation weniger gut oder gar nicht erreichen könnten. Dabei können sie unterschiedliche Ziele verfolgen oder sich zusammen auf ein gemeinsames Ziel verständigen.

Die Dauer der Kooperation kann, muss aber nicht vorab festgelegt werden. Sie hängt stark von den definierten Zielen ab.

Eine formalisierte Zusammenarbeit im kommunalen Kontext bedeutet immer auch, dass die Partner

mit ihrem Handeln eine bestimmte Wirkung im Sozialraum, d. h. in der Lebenswelt der Bürgerinnen und Bürger, erzielen möchten.

Die Begriffe Wirkung und Ziel sind dabei nicht deckungsgleich. Lautet das Ziel einer Kooperation zwischen einer Kommunalverwaltung und einer zivilgesellschaftlichen Organisation z. B., die Ausbildungschancen (benachteiligter) junger Menschen vor Ort zu erhöhen, so könnte dieses Ziel dann wirksam werden, wenn die Kooperationspartner entsprechende Maßnahmen entwickeln (z. B. Mentoringprogramme), die Zielgruppe diese nutzt und schließlich – aufgrund des erworbenen Handlungswissens, bessere Chancen hat, in Ausbildung zu gelangen.

## Wie eine Kooperation Wirkung entfalten kann: Mit dem Einsatz von Ressourcen gesellschaftliches Handeln verändern!



<b>Input</b>	Eine Kooperation benötigt zunächst Ressourcen (z. B. Personal, finanzielle Mittel, Know-how).
<b>Output</b>	Um ihr Ziel zu erreichen, führen die Kooperationspartner unterschiedliche Aktivitäten durch bzw. erstellen Produkte für die Zielgruppe ihrer Kooperation. Outputs sind somit sichtbare Ergebnisse.
<b>Outcome</b>	Die Ergebnisse wirken sich auf die Adressaten der Maßnahme aus, die daraufhin ihr Verhalten verändern (kurzfristige Veränderungen).
<b>Impact</b>	Die initiierten Aktivitäten und die kurzfristigen Verhaltensänderungen der Zielgruppe führen langfristig zu nachweisbaren Verhaltensänderungen in der Gesellschaft (langfristige Veränderungen).

Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung





## Der Pakt für Pirmasens:

Ein gutes Beispiel für eine erfolgreiche Kooperation

### Worum geht es bei der Kooperation?

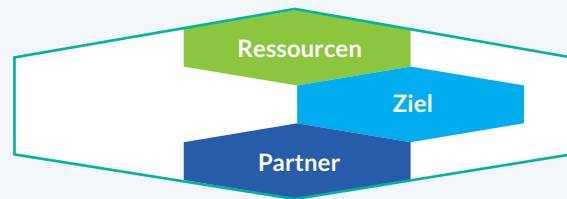
Politik, Kommunalverwaltung, Vereine, engagierte Bürgerinnen und Bürger sowie freie Träger arbeiten eng zusammen, um benachteiligten Kindern in Pirmasens mittels Bildung eine bessere Chance auf ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen.

### Ablauf und Ergebnis

Pirmasens ist eine Stadt, die stark vom Strukturwandel betroffen ist. Als ehemaliges Zentrum der Schuhindustrie verlor die Stadt durch die voranschreitende Globalisierung zahlreiche Unternehmen. In Folge dessen stieg die Arbeitslosigkeit stark an und mit ihr wuchsen Armut und Benachteiligung. Viele Menschen erleben den Strukturwandel deshalb als Bedrohung und fühlen sich ohnmächtig, diesen Wandel aktiv mitzugestalten.

Auf Initiative des Oberbürgermeisters wurde mit dem „Pakt für Pirmasens“ der Fokus auf frühe Bildung und auf Bildung in den Familien gelegt. Der Pakt für Pirmasens vernetzt zahlreiche Akteure in der Stadt: Kommune, Vereine, Unternehmen, Kirchen, engagierte Bürgerinnen und Bürger. Das Hauptziel besteht darin, in konkreten Bedarfslagen unmittelbar tätig zu werden und nicht darauf zu warten, bis es „von offizieller Seite der Kommune“ Unterstützung gibt, sondern Betroffene und Engagierte bereits im Vorfeld zusammenzubringen. Das Engagement ist riesig und gegenüber dem Pakt besteht ein besonderes Vertrauensverhältnis.

### Merkmale einer Kooperation



Umrandung = formaler Rahmen, z.B. Vertrag

<b>Ressourcen</b>	Partner arbeiten unter einer gemeinsamen Zieldimension zusammen
<b>Ziel</b>	Zu einer Kooperation gehören immer mindestens zwei Partner. Ressourcen: Partner können finanzielle (bzw. personelle) oder ideelle Ressourcen einbringen (z. B. inhaltliches oder methodisches Know-how, Zeit, Geld).
<b>Partner</b>	Eine Kooperation ist weitreichender als eine informelle Zusammenarbeit, i. d. R. basiert sie auf einer schriftlichen Vereinbarung mit einem Startpunkt und einem definierten Abschluss.

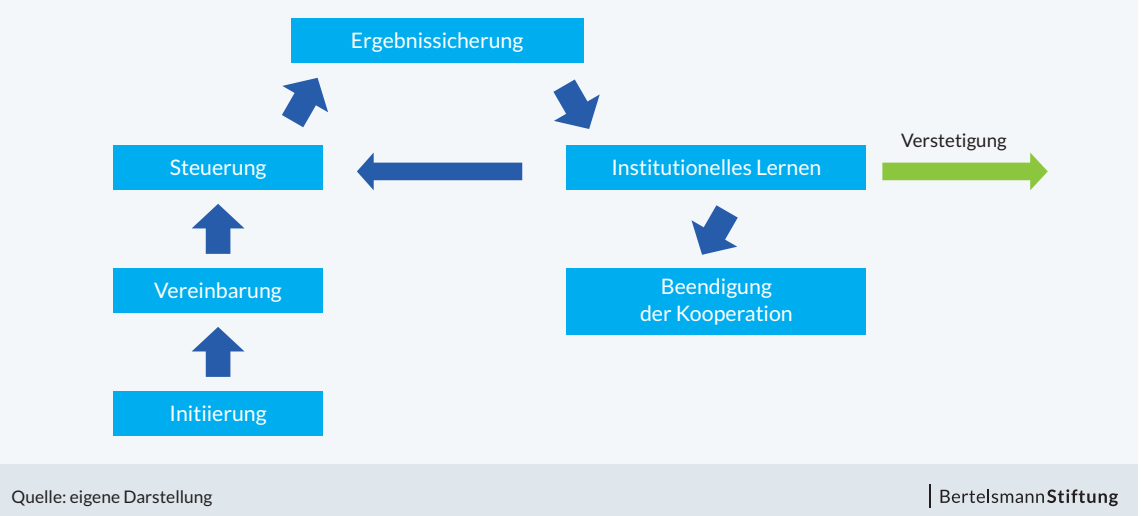
Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

Die Projekte und Initiativen, die hier entstehen, sind meistens sehr konkret. Als den lokalen Zahnärzten beispielsweise auffiel, dass die Zahngesundheit bei Kindern stark zurückgeht, entstand ein neues, auf zwei Jahre angelegtes Pilotprojekt zwischen Jugendzahnärztekammer, Kinderärzten, Zahnärzten und Kommune. Kinder werden bei auffälligen Zahnproblemen an die Zahnärzte verwiesen, was wiederum von den Kinderärzten nachgehalten wird. So konnte die Zahngesundheit bereits deutlich verbessert werden. Der Pakt für Pirmasens funktioniert hier als „Transmissionsriemen“ und „Lösungsbeschleuniger“, bevor ein Problem erst richtig groß wird.



### Idealtypischer Ablauf einer Kooperation



### Wie sich eine Kooperation von einem Netzwerk unterscheidet

Es gibt begünstigende Bedingungen, die die Entstehung einer Kooperation wahrscheinlicher machen. Und es gibt mitunter Hindernisse, die die Entstehung einer Kooperation unwahrscheinlicher machen. In der Regel entstehen Kooperationen dort, wo schon Netzwerke existieren. Dabei variieren Netzwerke in ihrem Grad der Formalität. Es gibt solche, die nur sehr gering organisiert sind, wie z. B. Nachbarschaftsnetze oder Vereinsfreunde und solche, die professionell organisiert sind, wie z. B. ein kommunales Netzwerk „Frühe Hilfen“. Netzwerke basieren im Wesentlichen auf dem Austausch „sozialer Ressourcen“, wie Informationen oder auf dem Austausch sehr konkreter, zweckgebundener Dienstleistungen. Im Gegensatz zu einer Kooperation spricht man von Netzwerken erst, wenn mindestens drei Parteien eine Austauschbeziehung eingehen. Kooperationen hingegen können auch von zwei Parteien vereinbart werden.

Die Kooperation bildet eine definierte Beziehung. Für diese Beziehung legen die beteiligten Akteure Regeln fest, um das gemeinsame Ziel oder die individuellen Ziele zu erreichen. Netzwerke oder netzwerkähnliche Strukturen begünstigen Kooperationen, da in ihnen Austauschbeziehungen stattfinden, auf

denen eine Kooperation aufbauen kann. Netzwerke sind aber keine notwendige Bedingung für eine Kooperation.

Die Form der Kooperationsbeziehung ist abhängig von Faktoren wie den zur Verfügung stehenden Ressourcen zwischen den Beteiligten, der örtlichen bzw. zeitlichen Verfügbarkeit oder auch der Bereitschaft, sich formal an die Kooperation zu binden. So können Kooperationsbeziehungen sehr unterschiedlich gestaltet sein und entsprechend auch ihr Grad an Formalität.

Wenn sich die Beteiligten einer Kooperation auf Regeln der Zusammenarbeit verständigen, können diese in einer **Vereinbarung** bzw. einem Vertrag festgehalten werden. So werden Unklarheiten und mögliche spätere Differenzen in der Auslegung der Vereinbarung vermieden. Allerdings ist ein Vertrag keine Bedingung für eine Kooperation.

### Idealtypischer Ablauf einer Kooperation

Die Art der konkreten Kooperation ist keinesfalls von Beginn an statisch fixiert. Vielmehr durchlaufen die Beteiligten mehrere Phasen, die für die Professionalisierung der gemeinsamen Arbeit unterschiedlichen Nutzen haben. Der Austausch von Informationen und Wissen steht dabei meist am Anfang; er bildet



Schubert, H.  
Netzwerkorientierung in  
Kommune und Sozialwirtschaft.  
Eine Einführung.  
Wiesbaden 2018.

## Kooperation

engagieren **koordinieren** vernetzen **moderieren** lokal  
**ehrenamtlich** Kommune **Verwaltung** freie Träger **Vereine**  
 zusammenarbeiten **Augenhöhe** **Vorteil** **Mehrwert**  
**zielgerichtet** **Rückschläge** Konflikte **Ressourcen** **Ausgleich**  
**vorankommen** Ziele **fokussieren** Gesellschaft **Relevanz**  
**Enttäuschung** **Fähigkeiten** **Kompetenzen**

Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

Vertrauen untereinander und kann Anlass dafür sein, die eigenen Beiträge zur Kooperation noch einmal zu verändern.

Die unterschiedlichen Phasen der Zusammenarbeit erfordern eine anpassungsfähige und professionelle **Steuerung**, die im klassischen Sinne einer Organisation das „Management“ hinter einer Kooperation zu leisten hat. In Kooperationsbeziehungen fehlt dieses Management allerdings oft, da von Führungskräften, die ein organisationsübergreifendes Mandat innehaben, in der Regel keine Impulse ausgehen können. Denn die jeweiligen Führungskräfte sind bestenfalls gleichberechtigt unter Gleichen – entsprechend fehlt ein natürliches Entscheidungszentrum. In Kooperationen geht es daher immer um Verhandlungslösungen statt um Entscheidungen, die oben getroffen und „nur noch“ umgesetzt werden. Es bedarf wechselseitiger Überzeugungsarbeit, wenn man eine Entscheidung herbeiführen möchte – das kann langwierig sein und viel Kraft kosten.

Kooperationsmanagement ist also vielmehr zu verstehen als die Fähigkeit, Verhandlungsräume zu entdecken, zu entwickeln und zu nutzen, innerhalb derer die Kooperationspartner ihre Interessen und Ziele wechselseitig bearbeiten. Weil es in Kooperationssystemen zunächst kein natürliches Zentrum gibt, von dem aus die Steuerung erfolgen kann, müssen Kooperationen miteinander aushandeln, wie die Steuerungsfunktion erfüllt werden kann: Wer lädt zu Sitzungen ein?

Wer moderiert? Wer protokolliert die Ergebnisse? Wer hält nach, dass Zusagen und getroffene Verabredungen auch eingehalten werden? etc.

Sind die anstehenden Aufgaben zwischen den Akteuren definiert und die Arbeitsteilung vereinbart, so bedarf es einer verantwortlichen Person, die diese Verabredungen am besten schriftlich festhält und an alle Teilnehmer versendet. Kommende Termine müssen abgestimmt und entsprechende Vorbereitungen (Agenda) initiiert werden. Auch Ergebnisse müssen für alle Teilnehmer festgehalten werden, denn sie dokumentieren den Fortschritt oder auch Nicht-Fortschritt der Zusammenarbeit. Anhand der **Ergebnissicherung** können die einzelnen Akteure nächste Schritte für sich planen oder Anpassungen vornehmen. Somit wirkt die Zusammenarbeit in einer Kooperation auch auf die Arbeit der einzelnen Akteure und kann Veränderungen innerhalb der Partnerorganisationen unterstützen. Schon der Austausch von Wissen innerhalb der Kooperation fördert das institutionelle Lernen, schafft Spielräume in der Lösung neuer Herausforderungen und ist ein fruchtbarer Boden für die Weiterentwicklung der eigenen Organisation.

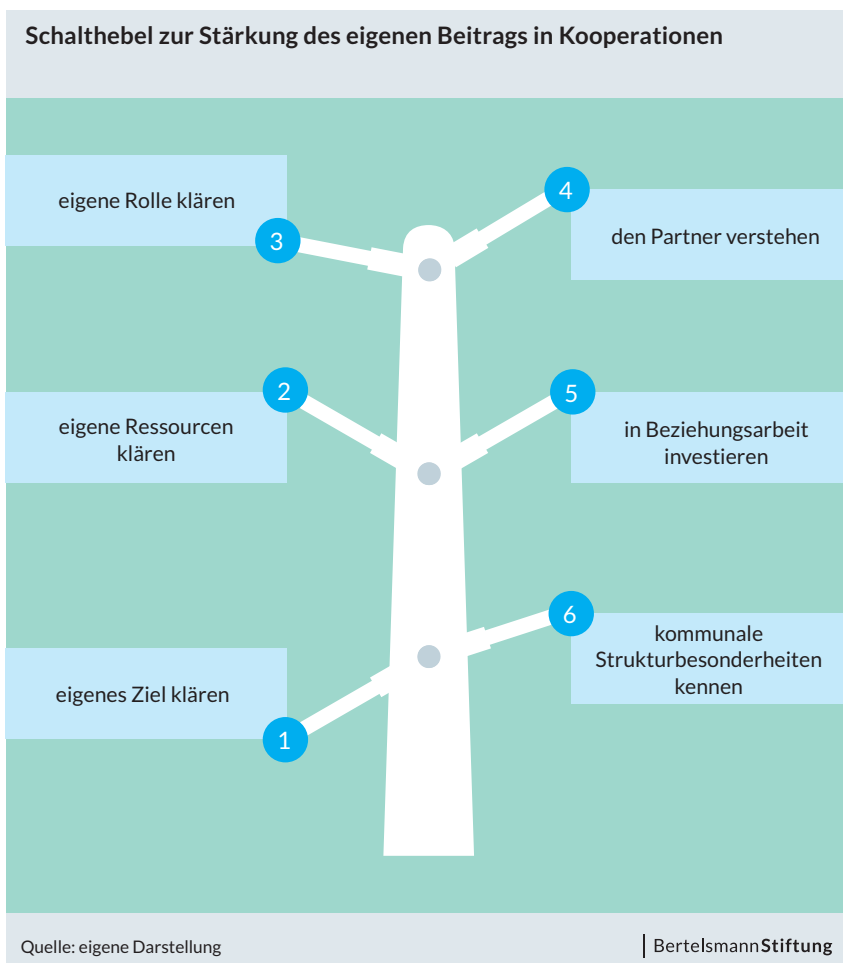
Schlussendlich ist die **Beendigung** einer Kooperation keineswegs ein Eingeständnis für das Scheitern der Zusammenarbeit. Im Regelfall wird eine Kooperation beendet, wenn das Ziel erreicht ist und das gemeinsame Handeln bei der Zielgruppe Wirkung zeigt.

The image features a teal background with several abstract elements. In the upper right, there are two overlapping blue circles of different shades. To their left, there are two thin, concentric blue circles. A thick green curved line enters from the left side and curves downwards. In the bottom right corner, a large, light blue number '2' is partially visible, extending from the edge of the frame.

Prüfen

## Prüfen: Auf den eigenen Beitrag kommt es an – Wie kann ich gemeinsam mit anderen wirksam handeln?

Nachfolgend werden – auf Grundlage geführter Interviews mit Vertretern aus der kommunalen Verwaltung und der lokalen Zivilgesellschaft – Faktoren dargestellt, die die Kooperationsfähigkeit (potenzieller) Kooperationspartner prägen und damit eine Rolle dabei spielen, ob es gelingt, als einzelner Akteur gemeinsam mit anderen wirksam handeln zu können.



### 2.1 Klären, was das eigene Ziel ist

Wer in eine Kooperation als Vertreter einer Organisation eintritt (z. B. einer kommunalen Verwaltungseinheit oder einer gemeinnützigen Organisation), sollte sich bewusst sein, welche konkreten – und vielleicht auch divergierenden – Ziele er mit der formalisierten Zusammenarbeit verfolgt. Inhaltliche Ziele fokussieren ein konkretes Anliegen, das nach außen kommuniziert werden kann, wie z. B. die Einführung oder Verbesserung eines spezifischen Angebots vor Ort. Damit verbunden sein können aber auch Organisationsziele, wie z. B. die Stärkung der Außenwahrnehmung der eigenen Organisation innerhalb der Kommune durch eine verbesserte Verbreitung oder Bewerbung ihrer Dienstleistungen.

„Kooperationen sind erstrebenswert und können das Leben einfacher machen. Sie sind aber schwer zu realisieren, denn ein Grundproblem ist: Es muss für beide eine Win-win-Situation sein. Wenn eine Partei aber nicht weiß, worin die gewinnbringende Situation für sie besteht, und die öffentliche Hand weiß das selten, dann ist es schwierig.“

#### Leiter eines Stadtteilzentrums

Vertritt eine Person eine Organisation im Rahmen einer Kooperation, kann es durchaus vorkommen, dass die persönlichen Ziele der Person mit den Organisationszielen nicht vollständig übereinstimmen oder gar

an der einen oder anderen Stelle auseinandergehen.

Zudem ist es möglich, dass sich die jeweils kommunizierten Ziele der Kooperationspartner nur schwer in Einklang bringen lassen.

Hier ist es wichtig vor Augen zu haben, dass sich Ziele in den wenigsten Fällen vollständig harmonisieren lassen. Umso wichtiger ist es, sich der eigenen und ggf. der konträren Ziele bewusst zu sein. Erst das Bewusstsein darüber schafft die Basis dafür, mögliche Zielkonflikte schon frühzeitig zu erkennen, um dann für sich oder gemeinsam mit den Partnern zu überlegen, wie man mit möglicherweise konträren Zielen im Verlauf der Kooperation umgehen kann.

---

## 2.2 Reflektieren, welche Ressourcen eingebracht werden können

Eng verknüpft mit der Frage der eigenen Ziele ist die Frage, welche Ressourcen der einzelne Kooperationspartner mit in die Kooperation einbringen kann und möchte. Gängige Ressourcen bei Kooperationen können freiwilliges Engagement, finanzielle Mittel (auch in Form von Stellenanteilen), inhaltliches bzw. methodisches Know-how oder Erfahrungswissen sein.

---

## 2.3 Klären, worin die eigene Rolle in der Kooperation liegt

Partner können in der Kooperation sehr unterschiedliche Rollen einnehmen. Sie können als stille Geldgeber agieren, als inhaltliche Experten oder Vermittler von Kontakten. Möglich ist auch, dass sie eine koordinierende Funktion ausüben. Wichtig ist es – verknüpft mit der Ressourcenfrage – zu klären, welche Rolle der einzelne in Abstimmung mit der eigenen Organisation in der Kooperation übernehmen kann und möchte und welche Verpflichtungen er ggf. im Rahmen der Kooperationsdauer damit eingeht.

„Ohne die Kooperation mit der Deutsche Bahn Stiftung hätten wir die Ambulanz für Wohnungslose am Berliner Hauptbahnhof nicht aufbauen können. Auch mit dem Konzern Deutsche Bahn kooperieren wir. Er stellt seit vielen Jahren 300 qm<sup>2</sup> für die Bahnhofsmision am Bahnhof Zoo zur Verfügung und hat diese Fläche 2015 um 100 qm<sup>2</sup> für ein Hygiene-center erweitert. Wir tauschen uns regelmäßig aus und bringen unsere Kompetenzen gleichberechtigt ein. So ziehen wir gemeinsam in die gleiche Richtung und schaffen einen echten Mehrwert.“

**Andreas Schlamm, Berliner Stadtmission**

---

## 2.4 Verstehen, wie der Partner „tickt“

In Städten und Gemeinden sind sehr unterschiedliche Akteure im Feld, z. B. die öffentliche Verwaltung, große und kleinere gemeinnützige Organisationen wie Wohlfahrtsverbände, Genossenschaften oder gemeinnützige GmbHs, kleine und mittelständische Unternehmen, aber auch informelle Initiativen. Damit verbunden differenzieren die einzelnen Organisationen stark in ihrer Formalität und Struktur. Organisationen mit sehr klaren Strukturen und Zuständigkeiten sind z. B. Verwaltungen oder größere Wohlfahrtsverbände. Hier erhält man i. d. R. bereits über das Organigramm der Website der Organisation Auskunft über Hierarchien und konkrete Ansprechpartner.

Eine aktive Rolle im kommunalen Kontext können aber auch lose Verbindungen, wie z. B. ehrenamtlich organisierte Bildungseinrichtungen oder Bürgerinitiativen, spielen. Zuständigkeiten oder Ansprechpartner sind hier manchmal nicht auf den ersten Blick zu finden. Vielleicht sind sie noch nicht einmal

in einem Verzeichnis der Kommunalverwaltung im entsprechenden Handlungsfeld aufgeführt oder haben auch keine eigene Website.

Organisationen folgen höchst unterschiedlichen Logiken und Handlungsmustern. Sie haben daher spezifische Bedingungen, unter denen sie Kooperationen eingehen. So hängen z. B. Entscheidungsstrukturen und der Zugang zu Ressourcen in Organisationen stark vom jeweiligen Hierarchiegefüge und den damit verbundenen Zuständigkeiten ab. Auch sollte geprüft werden, ob es ein historisch gewachsenes Verhältnis zwischen potenziellen Partnern gibt, das Einfluss auf eine mögliche Kooperation haben könnte. In manchen Fällen kann es vorkommen, dass sich Partner scheinbar gegenseitig ausschließen, z. B. wenn sie in einem direkten Konkurrenzverhältnis zueinander stehen (z. B. lokale Bankinstitute). Für eine gelungene Kooperation ist es wichtig, die unterschiedlichen Bedingungen der Partner zu kennen und sie zu berücksichtigen.

## 2.5 Investieren in Beziehungsarbeit: Aufbau von Vertrauen

Vertrauen ist der „Kitt“ in Kooperationen. Ohne eine Vertrauensbeziehung unter den Partnern kann eine Kooperation dauerhaft nicht funktionieren. Gegenseitige Wertschätzung der Partner füreinander und speziell für ihren individuellen Beitrag sowie das Gefühl, sich aufeinander verlassen zu können, führt die Partner durch die unterschiedlichen Phasen ihrer Kooperation. Speziell bei unvorhergesehenen Entwicklungen helfen Vertrauen und Wertschätzung füreinander, damit die Kooperation nicht aus dem Gleichgewicht gerät.

Ob es gelingt, Vertrauen unter den Kooperationspartnern aufzubauen, hat in hohem Maße damit zu tun, ob die Partner bewusst oder unbewusst für sich vereinbart haben, wie sie miteinander umgehen wollen.

„Aber es gibt auch einfache Situationen, wo es gar nicht so komplizierte Regeln geben muss; wo man sich einfach wechselseitig in die Augen gucken muss und sagt, wir müssen am Anfang jetzt mal die Regeln festlegen. Was sind die Do's and Dont's.“

### Geschäftsführer einer Bildungsinitiative in NRW

## 2.6 Aushandeln statt durchdrücken: Auf Kooperationsmodus einlassen

Ein afrikanisches Sprichwort sagt „Wenn du schnell gehen willst, dann gehe allein. Wenn du weit gehen willst, dann musst du mit anderen zusammen gehen.“

Der Preis des zusammen gegangenen Weges, wie es das oben aufgeführte Sprichwort beschreibt, ist die Bereitschaft zum Aushandeln. Die Kooperationspartner sollten für sich klar festgelegt haben, welche Ziele sie mit der Kooperation verfolgen. Gleichzeitig muss jedoch jedem, der sich auf eine Kooperation einlässt, bewusst sein, dass eine Kooperation immer ein Aushandeln der unterschiedlichen eingebrachten Interessen bedeutet. Ein Durchdrücken einzelner Interessen zu Lasten anderer Partner funktioniert nicht. Die beteiligten Partner müssen also bereit sein, in einer Kooperation Kompromisse einzugehen. Erst dann kann es gelingen, gemeinsam einen weiten Schritt nach vorn zu tun.

## 2.7 Wissen, welche Strukturbesonderheiten lokales Handeln ausmachen

Der vorliegende Leitfaden bezieht sich auf den städtischen Sozialraum. Folglich ist es wichtig, die damit verbundenen strukturellen Besonderheiten im Blick zu haben.

In den deutschen Städten, Gemeinden und Landkreisen gibt die Aufgabenstruktur im Rahmen der grundgesetzlich gewährten kommunalen Selbstverwaltung eine zentrale Struktur für das Handeln vor Ort: Danach wird zwischen eigenen (freiwilligen) und staatlichen (pflichtigen) Aufgaben unterschieden. Bei ersteren Aufgaben (z. B. Altenpflege, Kultur) kann die Kommune selbst entscheiden, ob und wie sie diese erfüllt. Pflichtaufgaben (z. B. Schulentwicklungsplanung) müssen Kommunen – wie der Name bereits sagt – zwingend erledigen. Über das „Wie“ können sie jedoch selbst befinden: Es bietet Raum zur Ausgestaltung und damit auch Raum für mögliche Kooperationen.

Ob in einer Kommune eine Bereitschaft für Kooperationen vorhanden ist, hat auch mit dem Willen der Politik vor Ort zu tun, z. B. ob der Gemeinderat mit seinen Beschlüssen Kooperationen in ideeller oder finanzieller Hinsicht fördert und wie Kooperationen medial kommuniziert werden: Werden sie als Chance gesehen oder als notwendiges Übel, wenn ein einzelner Akteur eine Aufgabe nicht allein leisten kann?

Bei der Betrachtung der Rolle von Politik bei Kooperationen gilt es zu berücksichtigen, dass das Verhältnis der in Gemeinderäten vertretenen Parteien oft nicht ausschließlich durch Sachgründe geprägt ist. So kann die Entscheidung darüber, ob eine konkrete Kooperation in einer Stadt fortgeführt werden soll oder nicht, ggf. dadurch beeinflusst werden, ob die Kooperation einst vom Vorgänger-Bürgermeister bzw. von der vorangegangenen Ratskoalition initiiert worden ist.

Die Familienwelt aus Langenfeld (Rhld.) ist ein Beispiel für eine gelungene Kooperation zwischen Kommunalverwaltung und einer vitalen lokalen Zivilgesellschaft.

Auch die Vitalität und Ausprägung der organisierten Zivilgesellschaft in einer Kommune kann Einfluss auf die Bereitschaft zu Kooperationen haben. Sehen sich Vereine, Verbände, Genossenschaften, Stiftungen und Bürgerinitiativen in einer Kommune in der Verantwortung, das kommunale Leben vor Ort mitzugestalten, so wird ihre Bereitschaft zu einer Kooperation höher sein als bei gemeinnützigen Organisationen, die

sich bei Kooperationen eher in der Rolle eines Lückenbüßers sehen, der dort einspringt, wo es die Kommune allein nicht schafft.



Bertelsmann Stiftung (Hrsg.)  
Die Familienwelt. Eine Messe  
für alle Generationen. Ein  
gutes Beispiel für Gemeinsames  
Wirken aus Langenfeld (Rhld.).  
Gütersloh 2018.



Herausforderungen



# Herausforderungen erkennen und bewältigen

## Welche Fähigkeiten brauche ich als Kooperationspartner?

Bereitschaft zu Wertschätzung und Augenhöhe

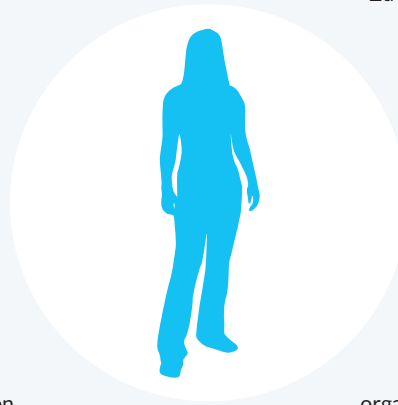
Kommunikationsfähigkeit nach innen und außen

Unvoreingenommenheit gegenüber Partnern

Moderationskompetenz

Fachlichkeit

Leidenschaft/  
Wille zur Kooperation



Zuverlässigkeit

Hartnäckigkeit für Themen und Prozesse

Risikobereitschaft

Reflexionsfähigkeit gegenüber mir selbst und meinem Partner

Konfliktfähigkeit/-bereitschaft

Bereitschaft zum Perspektivenwechsel

Rollenklarheit – organisationsbezogen und persönlich

Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

Sind die in Kapitel 2 beschriebenen Hebel umgelegt, ist eine Kooperation aber noch lange kein „Selbstläufer“. In unterschiedlichen Phasen der Kooperation (s. Kapitel 1) können Probleme auftreten, die die Kooperationspartner herausfordern. Nachfolgend werden fünf ausgewählte Herausforderungen vorgestellt, mit denen Kooperationspartner (sowohl Organisationen als auch die jeweils beteiligten Personen) konfrontiert sein können und die sich auf die in Kapitel 2 skizzierten Faktoren beziehen. Die Illustration erfolgt mit praxisnahen Handlungsansätzen und Praxisbeispielen.

### 3.1 Wenn das Bewusstsein über Fähigkeiten und Stärken fehlt

Die Frage, welche Ressourcen sie in eine Kooperation einbringen möchten, lässt sich für Organisationen in der Regel relativ schnell beantworten. Schwieriger wird es bei der Analyse der eigenen Fähigkeiten und Stärken. So bleibt im Alltag manchmal kaum Zeit, sich als Beschäftigter oder als Team bewusst darüber zu werden, welche Stärken die eigene Organisation eigentlich hat, was sie in Kooperationen besonders gut beisteuern kann, z.B. Fachlichkeit, Zuverlässigkeit, Netzwerke, Kommunikationsstärke oder Reputation. Auch ein Blick auf die Fähigkeiten und Stärken der beteiligten Personen lohnt: So hängt

die Kooperationsbeziehung primär von ihrer Haltung gegenüber der Kooperation und ihrem individuellen Handeln ab. Deshalb ist es wichtig, dass die beteiligten Personen über jene Eigenschaften verfügen, die für einen erfolgreichen Kooperationsverlauf wichtig sind, z.B. Hartnäckigkeit, diplomatisches Geschick oder Moderationskompetenz.

Vor diesem Hintergrund ist es für Führungskräfte wichtig, Personen, die ihre Organisation in einer Kooperation vertreten sollen, nicht ausschließlich nach ihrer Fachlichkeit auszuwählen, sondern auch nach ihren Kooperationsfähigkeiten.

**Praxistipp**



### Komparative Vorteile nutzen

Der schonungslose Blick auf die eigenen Fähigkeiten ist nicht immer einfach.

Ein Diagnoseinstrument kann dabei helfen. So können Sie zunächst aufschreiben, welche Kompetenzen Sie als Person und als Organisation haben. In einem zweiten Schritt sollten Sie überlegen, was Sie und Ihre Organisation besser als andere können. Dadurch schärfen Sie Ihr Alleinstellungsmerkmal und können weitere Partner gezielter nach ihrer Kompetenz ansprechen.

### Meine Fähigkeiten und Kompetenzen (Perspektive Person und Organisation)

---



---

### Das kann ich/meine Organisation besonders gut

---



---

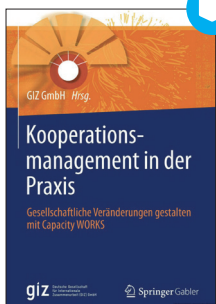
Eine ausführliche Erläuterung der Methode findet sich im GIZ Handbuch (s. Literaturtipp)

## 3.2 Wenn den Handelnden nicht bewusst ist, dass bzw. wie Werte und Handlungslogik einer Partnerorganisation Einfluss auf die Kooperation nehmen kann

Jede Organisation ist für sich allein ein komplexes soziales Gebilde, das seine Energie vor allem darauf verwendet, seine Zwecke zu erfüllen. Gleichzeitig strebt eine Organisation aber auch danach, sich selbst zu erhalten, was sich auch in den Gewohnheiten der Mitarbeiter spiegeln kann, die sich oft über viele Jahre unbemerkt herausbilden und verfestigen. Dabei ist nicht entscheidend, ob es sich um formal zugewiesene Aufgaben und Abläufe handelt oder um eine informelle Zuständigkeit, die jemand übernimmt, weil er oder sie es „schon immer“ gemacht hat. Diese Gewohnheiten prägen eine Organisation und fördern ihren Selbsterhalt.

Treffen unterschiedliche Organisationen in einer Kooperation aufeinander, so können ihre jeweiligen Gewohnheiten für die gemeinsame Arbeit hinderlich sein. Das kann schon an Kleinigkeiten wie der Einladung zu einem Treffen deutlich werden. Gelegentlich können daraus sogar Konflikte entstehen, weil die Unterschiede nicht für alle Beteiligten klar sind und auch kein plausibler Grund dafür erkennbar ist. So kommt es schnell zu Unverständnis und bisweilen auch zu Kritik am Gegenüber. Der Wunsch nach Kooperation tritt dadurch mitunter schnell in den Hintergrund und wird manchmal gar von Frust überlagert: „Mit diesem Partner geht es nicht.“

Sehr unterschiedlich kann das „Dienstleistungsverständnis“ einer Organisation sein. Manche Organisationen sind sehr serviceorientiert und sehr pragmatisch bei der Erfüllung der Wünsche ihrer Kunden. Andere sind dagegen eher formal und fehlervermeidend. Beispielsweise werden kommunale Verwaltungen oft als wenig pragmatisch oder serviceorientiert empfunden. Dies liegt vor allem darin begründet, dass sie zum Teil hoheitliche Aufgaben zu erfüllen haben und ein falschverstandener Pragmatismus verwaltungsjuristische Konsequenzen nach sich ziehen kann. Zudem nehmen Verwaltungsorganisationen sehr unterschiedliche Funktionen wahr: Sie



GIZ (Hrsg.), *Kooperationsmanagement in der Praxis*, Wiesbaden 2015.

**Lesetipp**



können einerseits selbst Leistungserbringer kommunaler Dienste sein. Andererseits fungieren sie wiederum als Auftraggeber und sitzen im Kontext von Kooperationen unter Umständen mit Wettbewerbern an einem Tisch. Weil die Handlungslogik der Verwaltung geprägt ist von Hierarchien mit zeitintensiven Entscheidungsabläufen, sind schnelle Entscheidungen kaum möglich. Auch pragmatische Entscheidungen sind schwer zu bekommen.

Vereine und Initiativen, die ein aktuelles gesellschaftliches Thema bearbeiten, agieren hingegen oft spontan und haben kurze Entscheidungswege; ohne Unterstützung der Verwaltung können sie jedoch selten aktiv werden. Gleichzeitig sind sie auf die Motivation ihrer freiwillig engagierten Unterstützer angewiesen, manchmal sogar auf deren Finanzierung durch öffentliche Gelder.

Die Fähigkeit zu kooperieren, ist demnach stark davon abhängig, wie gut eine Organisation ihre Partner kennt und versteht und welche Handlungslogiken ihr zugrunde liegen, um sie für das eigene Handeln richtig einzuschätzen.

Um Einblicke in die Strukturen und Arbeitsweise potenzieller Partner zu erhalten, kann es sinnvoll sein, in der Organisation einmal zu hospitieren.

Die Kombination aus Selbstverständnis, Werteeinstellungen und Zielen kann ggf. auch dazu führen, dass Organisationen in Konkurrenz zueinander stehen, was eine Kooperation unter Umständen ausschließen kann. Ein Weg für Dritte, mit einer solchen Situation umzugehen, kann darin liegen, offen zu einer Kooperation einzuladen und nicht einzelne Partner gezielt anzusprechen. Kommunale Themen können politisch aufgeladen sein, weil ein bestimmtes lokalpolitisches Interesse dahintersteht. Ist dieses Interesse und der damit verbundene Rückhalt weg, kann eine Kooperation schnell scheitern. Gleichzeitig ist politischer Rückhalt oft besonders wichtig und hält Akteure in einer Kooperation zusammen. Die Kommunalverwaltung muss kein aktiver Akteur in der Kooperation sein, aber es kann hilfreich sein, sich bei der zuständigen Verwaltungseinheit zu erkundigen, ob sie sich einbringen möchte bzw. ob sie die Aktivitäten zumindest ideell unterstützt. So ist es durchaus möglich, dass eine Organisation unterschiedliche Rollen in einer Kooperation wahrnimmt.

## Wie „tickt“ mein Partner? Ausprägungen von Organisationen, die Einfluss auf die Kooperationsfähigkeit haben können

### **Mission/Selbstverständnis: Ziele und Selbstverständnis**

#### **Versteht sich die Organisation primär als Dienstleister oder Themenanwalt?**

Hat die Organisation für sich ein Selbstverständnis formuliert?

Hinweise auf Selbstverständnis und konkrete Ziele der Organisation

können sich z. B. in einem Geschäftsbericht oder auf der Website finden.

### **Governance: Steuerungsverständnis + Verständnis von Arbeitsteilung**

#### **Verfügt die Organisation über ausgeprägte oder flache Hierarchien?**

Hinweise darauf, über wie viele Entscheidungsebenen eine Organisation verfügt, können sich im Organigramm finden. Bei größeren, formalisierten Organisationen steht das Organigramm meist auf der Website.

Wer entscheidet in der Organisation?

Gibt es konkrete Ansprechpartner für einzelne Themen/Aufgabenbereiche? Falls in der Organisation Hauptamtliche und freiwillig Engagierte

tätig sind: Wer übernimmt welche Aufgaben?

### **Finanzierung:**

#### **Wie finanziert sich eine Organisation?**

#### **Über Mitgliedsbeiträge, öffentliche Mittel, Sponsoren- bzw. Spendengelder?**

Aus den gesammelten Informationen lassen sich Ableitungen für die Kooperationsbeziehung bilden:

- » Verfügt eine Organisation über ein klar formuliertes Selbstverständnis, kann ein Partner daraus ableiten, welche Werte der Organisation wichtig sind und wie die Werte mit dem gemeinsamen Ziel der Kooperation zusammenpassen.
- » Verfügt eine Organisation z. B. über ausgeprägte Hierarchien, kann dies für die Kooperation bedeuten, dass Entscheidungen, die ein Partner in seiner Organisation abstimmen muss, länger benötigen als in einer Organisation mit sehr flachen Hierarchien.
- » Ist eine Organisation finanziell abhängig von Mitgliedsbeiträgen, kann daraus abgeleitet werden, dass sie die Mitglieder stark an Entscheidungsprozessen beteiligen wird. Finanziert sich eine Organisation überwiegend über öffentliche Mittel, so kann dies ein Anzeichen dafür sein, dass sie sich Partnern aus der Verwaltung – sofern diese auch beteiligt sind – verpflichtet fühlt.



## Handlungslogik der öffentlichen Verwaltung – und was diese für Partner in Kooperationen bedeutet

Die öffentliche Verwaltung wird durch die Politik beauftragt. Ihr Handeln benötigt stets Legitimation durch politische Beschlüsse und basiert auf gesetzlichen Grundlagen. Ihre Governance ist durch klare Hierarchien geprägt, die sich im Organigramm widerspiegeln. Aufgaben sind klar zugeordnet.

Dies bedingt intern oft langwierige Abstimmungsschleifen. Für Partner können die internen Abstimmungsverfahren intransparent wirken, da sie von außen betrachtet kaum mitbekommen, auf welchen Hierarchiestufen sich der Prozess gerade befindet. Ein zu schnelles und nicht ausreichend abgestimmtes Handeln kann in der öffentlichen Verwaltung jedoch zu einer Blockade führen.

Für Kooperationspartner, die nach wirtschaftlichen Prinzipien arbeiten (z. B. freie Träger), ist die (Abstimmungs-)Zeit hingegen ein immenser Risikofaktor, der Geld und – im schlimmsten Fall – die eigene Existenz kosten oder Wettbewerbsvorteile zunichtemachen kann.

Lokal organisierte Vereine oder Initiativen stehen für ein bestimmtes Thema. Sie sind weniger stark hierarchisch aufgebaut, verfügen i. d. R. über kaum oder keine Hauptamtlichen, sondern sind mitgliederbasiert bzw. auf das Mitwirken freiwillig Engagierter angewiesen. Arbeiten sie mit der öffentlichen Verwaltung bzw. freien Trägern zusammen, ist es wichtig, dass sie sich die spezifischen Handlungslogiken bewusst machen, um fehlendes Problembewusstsein bzw. fehlende intrinsische Motivation für die Sache zu vermuten, wenn Abstimmungsprozesse einmal länger dauern.



## Wertekompass einer Organisation gibt Kooperationspartner(n) Orientierung

### Worum geht es bei der Kooperation?

Das Weigle-Haus in Essen hat eine lange Tradition. Schon immer wurde die Arbeit von vielen Schultern getragen. Kooperationen mit der Verwaltung und anderen Vereinen bis hin zu Ehrenamtlichen sind für die Arbeit wichtig.

### Ablauf und Ergebnis

Seit rund 100 Jahren unterstützt das Weigle-Haus Kinder und Jugendliche bei ihren Hausaufgaben, macht „Streetwork“ für Familien, bietet Jugendfreizeiten an und ist durch ein Café Anlaufstelle für Alt und Jung. Durch die besonders hohen Zuwanderungszahlen im Jahr 2015 war der Druck hoch, die eigenen Angebote anzupassen und entsprechende finanzielle Mittel zu beantragen, um die Freizeit- und Sportangebote für zugewanderte Jugendliche ausbauen zu können. Ohne solche Mittel war dies nicht möglich. Der Zeitdruck war enorm hoch, da die Zuwanderer plötzlich „vor der Tür standen“.

Akteure, mit denen das Weigle-Haus im Rahmen der Zuwanderung kooperiert hat, sind das Landeskirchenamt sowie das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge. Dabei hat geholfen, dass das Haus seit vielen Jahren einen klaren „Wertekompass“ hat. „Man weiß, woran man bei uns ist“, so der Leiter des Hauses.

Für das Weigle-Haus ist aber vor allem die Verwaltung ein zentraler Ansprechpartner. Trotz der langen Tradition ist es nicht immer leicht, Gelder für neue oder laufende Maßnahmen zu



beantragen, da die richtigen Ansprechpartner selten direkt erreichbar sind. Hingegen läuft viel über Dachverbände oder andere Träger. Die Verwaltung sucht kaum den Kontakt. So können Hintergründe, die für das Verständnis beantragter Mittel wichtig sind, nicht immer deutlich kommuniziert werden, was wiederum die Bewilligung erschwert.

### 3.3 Wenn Erwartungen und Regeln unausgesprochen bleiben

Nicht selten ist zu beobachten, dass sich viele Akteure sehr schnell in einen Kooperationsprozess begeben, da sie ein aktuelles Thema umtreibt und der Handlungsdruck hoch ist. Es gilt dann, möglichst schnell ins „Tun“ zu kommen.

Dann wird nur wenig Zeit in die Ausgestaltung der Kooperationsbeziehung investiert – obwohl dies genauso wichtig wie das eigentliche Handeln ist: Hierzu gehört z. B., dass die jeweiligen Erwartungen der einzelnen Partner nicht implizit bleiben, sondern offen angesprochen werden. Denn die Zeit, die in die Beantwortung der Frage fließt, auf welche Art und Weise die Partner zusammenarbeiten wollen, wird sich am Ende auszahlen. Ist erst die anfängliche Euphorie der Startphase verfliegen, kann es schnell zu Unstimmigkeiten kommen – sowohl über Fragen inhaltlicher Natur wie über die gemeinsame Arbeitsweise. Deshalb ist es hilfreich, sich direkt zu Beginn darüber auszutauschen, wie die Zusammenarbeit nicht verlaufen sollte. Sinnvoll ist es, gemeinsame Regeln im Sinne von „Leitlinien guter Praxis“ festzulegen.

## Themen, die zu Beginn der Kooperation auf die Agenda sollten

### Ziele abstimmen

Was wollen wir in unserer Kooperation erreichen?  
Woran sehen wir, dass unsere Kooperation wirkt?

### Erwartungen abklären

Welche Erwartungen hat jeder einzelne Kooperationspartner an die Kooperation und an die einzelnen Kooperationspartner? Wie soll zusammengearbeitet werden? Was soll nicht passieren?

### Regeln vereinbaren

Regeln können sich beziehen auf

- » die Arbeitsweise unter den Partnern: dass gemeinsame Sitzungstermine verpflichtend für alle Partner sind
- » die Darstellung der Gruppe nach außen: dass alle Partner auskunftsberechtigt sind oder dass nur eine bestimmte Person die Kooperation nach außen vertreten soll
- » Kommunikation innerhalb der Gruppe: dass alle relevanten Materialien für alle beteiligten Kooperationspartner zur Verfügung gestellt werden.



## Unausgesprochene und divergierende Erwartungen können zum Misserfolg führen

### Worum geht es bei der Kooperation?

Stadtverwaltung und Träger einer Einrichtung der freien Jugendhilfe planen eine Kooperation: einen Jugendclub als zentrale Anlaufstelle in der Nachbarschaft.

### Ablauf und Ergebnis

Die Stadt initiierte das Vorhaben zum Betrieb eines Jugendclubs in einem Brennpunktviertel mit dem Ziel, ein attraktives Angebot und somit eine Alternative zu den Angeboten aus dem politisch rechten Spektrum zu schaffen.

Die Kooperation war aus unterschiedlichen Gründen nicht erfolgreich. Zum einen fehlte wichtiges Fachwissen im Umgang mit dem Thema Rechtsradikalismus auf Seiten des Trägers. Die Stadt hingegen hat das Thema lange unterschätzt. Zugleich wurde zwischen den Partnern zu wenig verbindlich kommuniziert. Man ging von unterschiedlichen Erwartungen aus, die nicht gegenseitig geklärt wurden. So war lange unklar, wie den rechtsradikalen Angeboten überhaupt adäquat begegnet werden kann. Die spät eingeleiteten Maßnahmen haben nicht mehr gegriffen und die Jugendeinrichtung wurde schließlich „dicht gemacht“.

## 3.4 Wenn Vertrauen und Wertschätzung füreinander fehlen

Als Erfolgsfaktor einer Kooperation wird von Beteiligten immer wieder das „Handeln auf Augenhöhe“ genannt. Damit ist gemeint, dass sich die beteiligten Kooperationspartner – unabhängig von ihren eingebrachten Ressourcen und ihrer Funktion innerhalb ihrer Organisation – auf gleicher Höhe begegnen. Keiner ist bedeutsamer als der andere. Jeder Beitrag hat die gleiche Bedeutung zur Zielerreichung.

In der Theorie hört sich das einfach an, in der Praxis ist es aber manchmal gar nicht so simpel, „Augenhöhe“ zwischen allen Beteiligten herzustellen. Denn Augenhöhe benötigt Vertrauen und Wertschätzung – beides Faktoren, die auf der persönlichen Ebene ansetzen. Die Gesichter hinter einer Kooperation sehen sich oftmals jedoch gar nicht persönlich, manchmal wechseln Partner und damit auch die Personen. Hinzu können persönliche Befindlichkeiten treten. Oder die Partner kennen sich bereits aus anderen Kontexten, die hierarchisch geprägt sind/waren, z.B. in einem Auftragnehmer-Auftraggeber-Verhältnis. Dann fällt es schwer, die bewährten Rollenverständnisse abzulegen und sich auf eine neue Form der Zusammenarbeit einzulassen.

Umso wichtiger ist es in einer Kooperation, Möglichkeiten zu schaffen, damit die beteiligten Personen sich gegenseitig kennenlernen können und sich darüber austauschen, was für sie „Augenhöhe“ bedeutet. Erst durch transparentes Handeln und offene Kommunikation kann Vertrauen aufgebaut werden und Wertschätzung füreinander wachsen.



## Die Bedeutung von Vertrauen in Kooperationen

### Beispiel: Musterwohnung für Senioren in Hannover

Im Alter selbstbestimmt zu wohnen, ist ein Traum vieler Menschen. In Hannover haben sich der Kommunale Seniorenservice Hannover mit Wohnungsunternehmen, Interessenvertretungen (wie z. B. dem Blindenverband, Unternehmen, der Polizei und der Verwaltung) zusammenschlossen, um eine Musterwohnung für „alter(n)sgerichtetes Wohnen“ zu entwickeln und zu errichten. Diese Musterwohnung berücksichtigt alle technischen Möglichkeiten vom Zugang zur Wohnung über die Steuerung bis hin zum Einbruchschutz. Die Fertigstellung erfolgte im November 2017.

„Unsere Idee ist es, die alter(n)s-gerechte Quartiersentwicklung mit vielen Kooperationspartnern gezielt zu betreiben und somit die Bedürfnisse aller Bewohnerinnen und Bewohner eines Quartiers frühzeitig zu berücksichtigen. Dafür braucht es das gegenseitige Vertrauen aller Partner und Zeit. Mit unserer Initiative zum Aufbau bzw. zur Stärkung diverser Netzwerke bauen wir es Stück für Stück auf.“

**Manuela Mayen, Kommunalen Seniorenservice der Stadt Hannover**



## Wie lässt sich eine Kooperationsbeziehung auf Augenhöhe aufbauen:

### Transparent handeln

Informieren Sie Ihre Kooperationspartner zum einen über neue interne Entwicklungen, damit sie Änderungen innerhalb Ihrer Organisation nicht aus den Medien erfahren, zum anderen aber auch über Kooperationen, die Sie mit anderen Partnern aktuell durchführen oder anbahnen.

### Verantwortung übernehmen

Übernehmen Sie innerhalb der Kooperation Verantwortung für Aufgaben und Aktivitäten. Dies verdeutlicht, dass Ihnen die Kooperation ernst ist und Sie damit Wirkung erzielen möchten.

### Offen kommunizieren

Sprechen Sie in der Kooperation offen über Ihre Erwartungen an die Kooperation und an ihre Partner. Kommunizieren Sie zudem, wenn Sie mit Aktivitäten oder der Arbeitsweise unzufrieden sind. Je eher Probleme angesprochen werden, desto früher können sie offensiv angegangen und gemeinsam gelöst werden. Bleiben Sie dabei wertschätzend.

### Lernkultur fördern

Fehler gehören zum Kooperationsalltag. Tragen Sie in der Kooperationsbeziehung dazu bei, dass Fehler nicht als Makel, sondern als Anlass gesehen werden, Lernprozesse anzustoßen. In einer Kooperationskultur, in der Fehler nicht eingestanden werden dürfen, wird es kaum gelingen, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen.

### 3.5 Wenn die Rollen innerhalb einer Kooperation unklar bzw. nicht verteilt sind

Die Grundlage einer erfolgreichen Kooperation ist stets eine abgestimmte Teamarbeit, in der jeder Kooperationspartner eine spezifische Rolle ausfüllt.

Diese Rolle kann einerseits mit den Ressourcen verknüpft sein, die die eigene Organisation einbringt, z.B. Finanzier, fachlicher Experte oder „Türöffner“ zu relevanten Kontakten. Andererseits kann auch die jeweilige Person, die die Partnerorganisation vertritt, das Rollenverständnis innerhalb einer Kooperation auf Grundlage ihrer individuellen Fähigkeiten und Stärken prägen. So kann eine Organisationsvertreterin sich primär als Know-how-Geberin verstehen, die vor allem die fachliche Expertise ihrer Organisation in die Kooperation einbringt. Persönlich sieht sie sich vielleicht vor allem als „Macherin“, die die Initiative bei der Planung konkreter Maßnahmen übernimmt oder als „Bedenkenträgerin“, die gern Entscheidungen in Frage stellt und zur Diskussion unter den Partnern anregen möchte.

Rollenverständnisse können sich im Verlauf der Kooperation ändern, z.B. wenn sich die Konstellationen bei einem Treffen durch Personenwechsel ändern. Manchmal bleiben Rollen auch unbesetzt, was zu Problemen in der Zusammenarbeit führen kann. Hat beispielsweise niemand die Rolle des „Umsetzers“ übernommen, so läuft die Runde Gefahr, sich in blumigen Ideen zu verlieren, die nicht in den Umsetzungsprozess gelangen und somit Utopie bleiben. Entsprechend sollten auch unbequeme Rollen, wie die des Kritikers, akzeptiert und integriert werden. Sie können für das gemeinsame Vorankommen sehr wertvoll sein.

Besonders hilfreich ist es, wenn die Partner bewusst über die Rollen in ihrer Zusammenarbeit sprechen und dadurch ein Abgleich zwischen der selbst und der von anderen zugeschriebenen Rolle stattfindet. Es kann durchaus sein, dass Personen in einer Rolle gesehen werden, die sie selbst bislang nicht für sich vermutet haben, die sie aber hervorragend ausfüllen könnten. Hilfreich kann es auch sein, gemeinsam unter den Ko-

operationspartnern zu überlegen, welche Rollen für den gemeinsamen Erfolg wichtig sind und welche der beteiligten Personen diese einnehmen könnten. Dafür ist wiederum Voraussetzung, dass alle Beteiligten sich über ihre Stärken und Fähigkeiten im Klaren sind (vgl. Kapitel 3.1) und wissen, welchen Beitrag sie einbringen möchten.

Kommunen haben in der Regel unterschiedliche Rollen: Sie sind Betreiber, z.B. von Seniorenheimen, und damit Konkurrenten privater Anbieter. Als Behörde ist eine Kommune gleichzeitig Genehmigungsinstitution. Vertreter von Kommunalverwaltungen können daher kaum eine neutrale Moderatorenrolle einnehmen. Ihr Mitwirken in lokalen Kooperationen ist aber oft notwendig: Verwaltungsbeschäftigte müssen sich ihrer Rolle jeweils bewusst sein und diese ggf. je Kooperation neu für sich definieren.





## Integrationskonzept bringt Akteure in Greifswald zusammen

Als im Herbst 2015 mehrere tausend Geflüchtete in die Kommunen kamen, waren die Behörden darauf nicht vorbereitet. Auch die zivilgesellschaftlichen Akteure, also Vereine, Kirchen und Initiativen – manchmal auch nur kleine Gruppen von Ehrenamtlichen – konnten ihr Engagement nicht so schnell in die Fläche tragen, wie es notwendig gewesen wäre und wie sie es gern getan hätten. Im Landkreis Vorpommern-Greifswald hat der RAA Mecklenburg-Vorpommern e. V. zusammen mit dem Sozialdezernenten des Landkreises die Initiative ergriffen und mit allen beteiligten Akteuren ein Integrationskonzept erarbeitet. Dabei moderierte er zahlreiche Treffen, an denen die Verwaltung, die lokale Feuerwehr sowie ehrenamtlich tätige Bürgerinnen und Bürger teilnahmen. Großen Anteil am Erfolg hatte die Verwaltung, die einen festen Ansprechpartner für den gesamten Prozess benannte.

„Ehrenamtliche haben sich um einzelne Flüchtlinge gekümmert und waren teilweise unzufrieden mit der Verwaltung. Die wiederum tat ihr Bestes, um die Lage insgesamt gut zu managen. Alle wollen letztlich etwas Gutes. Und wir haben versucht, sie zusammenzubringen.“

**Dr. Eric Wallis, RAA Mecklenburg-Vorpommern e.V. – Regionalzentrum für demokratische Kultur Vorpommern-Greifswald**



In der Arbeitswissenschaft haben sich die neun Teamrollen von Belbin etabliert. Sie zeigen, welche Rollenfunktionen in einem erfolgreichen Team im Idealfall besetzt sind.

**Innovatorin:** Sie tendiert zu einer außergewöhnlichen Kreativität und löst Probleme auf unkonventionellem Weg.

**Wegbereiterin:** Sie trägt die Ideen des Teams nach außen und knüpft wertvolle Kontakte.

**Koordinatorin:** Sie tritt in Erscheinung, wenn sich das Team auf die Ziele für den gemeinsamen Erfolg konzentrieren muss.

**Macherin:** Eine fordernde Person liefert den entsprechenden Antrieb, um sicherzustellen, dass das Team auf dem Weg zum Ziel weiterkommt.

**Beobachterin:** Sie gibt bei Bedarf ein unparteiisches Urteil ab und wägt die Optionen des Teams ab.

**Teamarbeiterin:** Sie hilft dem Team, harmonisch zu arbeiten und zeigt Hilfsbereitschaft zum Nutzen des gesamten Teams.

**Umsetzerin:** Sie ist gefragt, wenn praktische Schritte geplant und wirksam umgesetzt werden müssen.

**Perfektionistin:** Sie ist vor allem gefordert, um das Ergebnis noch einmal zu optimieren.

**Spezialistin:** Sie ermöglicht durch Fachwissen eine hohe Qualität der Arbeit.

Quelle: [www.belbin.de/teamrollen/](http://www.belbin.de/teamrollen/)



Handlungsempfehlungen

# Handlungsempfehlungen zur Stärkung der eigenen Kooperationsfähigkeit

Ob eine Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren erfolgreich verläuft, lässt sich mit ihrem Start schwer abschätzen. Klar, es gibt Punkte, die sich zu Beginn abstimmen und schriftlich fixieren lassen, z. B. Ziele, Kommunikationswege und gemeinsame Aktivitäten. Innerhalb der organisationalen Rahmenbedingungen handeln jedoch immer einzelne Personen. Sie bauen im Idealfall gegenseitiges Vertrauen auf, um so gemeinsam ihre Ziele zu erreichen. Schon ein personeller Wechsel bei einer beteiligten Organisation oder ein Konflikt unter den Partnern kann den Arbeitsprozess jedoch erheblich stören und ggf. dazu führen, Regeln und Ziele anzupassen.

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen beziehen beide Perspektiven ein. Sie richten sich zum einen an die Organisationsebene, die eine Kooperation eingeht und zum anderen an die jeweils handelnden Personen innerhalb von Kooperationsbeziehungen.

## 4.1 Handlungsempfehlungen für Organisationen

Organisationen definieren durch ihren impliziten Rahmen (Ziele, Werte- und Steuerungsverständnis) in der Regel den Spielraum für mögliche Kooperationen. Die folgenden Empfehlungen zeigen, wie Organisationen selbst dazu beitragen können, dass Kooperationen gelingen.

- » Jede Kooperation beginnt mit der Entscheidung, für die Erreichung eines bestimmten Ziels Partner zu suchen, mit denen man dieses Ziel schneller, qualitativ besser oder kostengünstiger erreichen

kann. Der Entscheidung folgt ein Auftrag und dieser Auftrag sollte so klar wie möglich sein und er sollte von „ganz oben“, also von der Hausleitung, der Geschäftsführung oder vom Vorstand kommen.

- » Reflektieren Sie, was Ihre Organisation gut kann und über welche Ressourcen sie verfügt, aber auch, welche Ihnen fehlen. Je besser Sie wissen, welche Kompetenzen und Ressourcen Sie als Organisation einbringen, umso realistischer können Sie der Frage nachgehen, welche Aktivitäten Sie sich als Kooperationspartner vornehmen können, um Ihr Ziel gemeinsam zu erreichen. Überlegen Sie vor allem, ob Sie die Handlungslogiken Ihrer Kooperationspartner tatsächlich kennen und was diese für Ihre Organisation und für die Abstimmung mit Ihren Kooperationspartnern bedeutet.
- » Erfahrungswerte sind wichtig, wenn Sie eine neue Kooperation beginnen möchten. Nicht immer wissen Ihre Kollegen von Ihrer Idee und Ihre Erfahrung bleibt somit unbeachtet. Gleichsam kann es aber auch sein, dass Ihre Organisation schon einmal mit denselben Partnern zu einem anderen Ziel kooperiert hat. Erkundigen Sie sich deshalb nach zurückliegenden Kooperationen Ihrer Organisation (was lief gut, was war schwierig?).
- » Kooperation fußt in der Regel auf der Annahme, dass die Kooperation Ihrer Organisation mehr nützt als die Nicht-Kooperation. Das bedeutet aber auch, dass Sie den anderen Partnern einen Vertrauensvorschuss geben und im Verlauf der Kooperation prüfen werden, ob sich diese Annahme erfüllt. Dieser Prozess läuft oft informell

und unbewusst ab. Machen Sie ihn transparent, indem Sie sich klar machen, was Ihre Organisation von den Kooperationspartnern konkret erwartet, damit Sie ihm für die Dauer der Kooperation vertrauen können.

- » Nehmen Sie Kritiker der Kooperation – auch interne – ernst und binden Sie sie am besten aktiv ein. Sie können ein wichtiger „Reflektor“ für die Arbeit sein. Sie können diese Rolle auch explizit benennen bzw. vergeben. So fördern Sie sachliche Kritik und vermeiden persönliche Anfeindungen.

## 4.2 Handlungsempfehlungen für handelnde Personen


Innerhalb gegebener organisationaler Strukturen handeln immer einzelne Personen. Ihr Handeln ist gerade in der Zusammenarbeit mehrerer Akteure entscheidend. Die individuelle Kompetenz (z. B. fachliches Know-how, Moderationskompetenz, Erfahrung mit Themen, Akteuren und Prozessen) bzw. die individuelle Haltung gegenüber der Kooperation und den Partnern (eigene Motivation, Zuverlässigkeit, Ausführung der vorgesehenen Rolle) hat deshalb einen besonders hohen Stellenwert für den Erfolg

einer Kooperation. Die einzelnen Partner sind es, die unterschiedliche Kompetenzen und Erfahrungen einbringen und damit Einfluss auf den Verlauf der Kooperationsbeziehung ausüben. Daher ist ihr individuelles Handeln für eine Kooperation entscheidend und sie können auch innerhalb gegebener Strukturen viel bewegen.

Die folgenden Empfehlungen richten sich an Personen, die ihre Rolle in Kooperationen reflektieren und damit zum Gelingen einer Kooperation aus individueller Sicht beitragen möchten.

- » Kooperieren hat viel mit Einstellung und Haltung zu tun. Wollen Sie etwas bewegen und suchen dafür aktiv Partner, dann strahlt dies auch auf Ihre potenziellen Partner aus und wird diese motivieren. Man wird zudem gern mit Ihnen zusammenarbeiten. Verstehen Sie sich hingegen bloß als ausführende Person eines Auftrags (weil Sie die Aufgabe vielleicht von Ihrem Chef aufgelegt bekommen haben und inhaltlich davon nicht überzeugt sind), so werden Sie vermutlich wenig Freude an der Kooperation und vielleicht auch wenig Erfolg bei der Suche nach Partnern und der Vertretung ihrer Organisationsinteressen haben. Kurzum: Wer mit Leidenschaft bei der Sache ist und selbst glaubhaft und engagiert das Ziel der Kooperation nach außen trägt, der wird eher in der

### Gelingensfaktoren für Kooperationen: Das können Organisationen tun

Kommunizieren		Kooperation benötigt Mandat der Organisationsführung. Dieses sollte klar nach innen und außen kommuniziert werden
Reflektieren		Eigene Kompetenzen und Ressourcen kennen
Erfahrungswissen		Vom Erfahrungswissen der eigenen Kollegen profitieren bei der Kooperation mit altbekannten Partnern
Handlungslogik		Handlungslogiken des Partners erschließen und im Kooperationsverlauf berücksichtigen
Vertrauen		In die informelle Beziehungsarbeit mit den Partnern investieren: Vertrauen aufbauen, Erwartungen klären
Lernen		Kritiker nicht isolieren, sondern von konstruktiven Hinweisen lernen







Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung

Lage sein, andere für die Kooperation zu begeistern. Ein Gelingensfaktor ist somit, dass Sie sich mit der Kooperation und ihrem Ziel identifizieren können.

- » Im praktischen Kooperationsalltag kann es für Sie nützlich sein, wenn Sie über rhetorische Kompetenzen verfügen, z. B. speziell in der Moderation kleiner oder größerer Gruppen und in der Durchführung schwieriger Gespräche (in Konfliktsituationen). Weiterbildungsangebote gibt es dazu viele. Es ist empfehlenswert, ein solches Angebot vor Beginn einer Kooperation zu nutzen und die eigene Kommunikationskompetenz zu stärken.
- » Wenn sich mehrere Akteure freiwillig zusammenfinden, um gemeinsam mehr zu erreichen, dann sollte dies mit einer Wertschätzung des anderen einhergehen. Diese sollten Sie im Laufe des Prozesses nicht vernachlässigen. Alle Beteiligten bringen Kompetenzen ein – gemeinsam sind sie umso kompetenter. Versuchen Sie, den Partnern auf Augenhöhe zu begegnen. Kommunizieren Sie Ihre Wertschätzung offen. Betrachten Sie die Übernahme von Aufgaben durch Ihre Partner nicht als selbstverständlich.
- » Kommunikation zwischen den handelnden Akteuren ist elementar. Offenheit über Ihre Ziele als Organisation und auch über mögliche Bedenken sollten Sie teilen. Berichten Sie das, was in Ihrem Team vorgeht und erkundigen Sie sich bei Ihrem Gegenüber nach dessen Erfahrungen und Einschätzungen.
- » Zu Beginn einer Kooperation kennen Sie in der Regel noch nicht alle Fähigkeiten und Möglichkeiten der Partner. Schaffen Sie Gelegenheiten zum Austausch, gehen Sie unvoreingenommen aufeinander zu und erkundigen Sie sich explizit nach den Zielen und Interessen Ihrer Partner. Dies hilft, voreilige Annahmen zu unterlassen.
- » Konflikte sind oft Unstimmigkeiten, die einzelnen Personen zugeordnet werden. Dass die Betroffenen diese selbst lösen, ist oftmals kaum möglich. Überlegen Sie daher frühzeitig, ob Sie die Arbeit von einem neutralen Moderator begleiten lassen, der einerseits darauf achtet, dass Themen vorankommen und andererseits in Konfliktfällen ein wichtiger Ansprechpartner ist.

#### Gelingensfaktoren für Kooperationen: Das können die beteiligten Personen tun

Reflektieren		Eigene Haltung zur Kooperation reflektieren
Weiterbildung		Weiterbildungen nutzen, um Soft Skills zu stärken (Moderationskompetenz, Fähigkeit, schwierige Gespräche zu führen etc.)
Vertrauen		Wertschätzung gegenüber dem Handeln der Partner ausdrücken (s. o. Vertrauen aufbauen)
Kommunizieren		Offene Kommunikation über positive und negative Erfahrungen/Einschätzungen/Wünsche mit den Kooperationspartnern pflegen
Fähigkeiten		Partner kennenlernen, nach Zielen, Fähigkeiten und Bedürfnissen explizit fragen, keine voreiligen Annahmen treffen
Moderation		Bei Bedarf neutrale, unabhängige Moderation einbinden

Quelle: eigene Darstellung

| BertelsmannStiftung



**Zur Klärung der Frage, was genau mit den Kooperationspartnern verhandelt werden sollte, haben sich in der Organisationsentwicklung unterschiedliche Instrumente bewährt.**

Beispielsweise ist das **4-A-Modell** eine hilfreiche Möglichkeit für die Kooperationspartner, ihre eigenen Ziele und Vorstellungen im Hinblick auf die Kooperation zu bearbeiten, transparent zu machen und ggf. zu verändern bzw. „nach innen“ (also innerhalb der eigenen Organisation) oder „nach außen“ (also mit den Kooperationspartnern) neu zu verhandeln.

**Nach dem 4-A-Modell geht es im Wesentlichen um die Reflexion der folgenden vier Schlüsselfragen:**

1. Was will ich bzw. meine Organisation durch die Kooperation erreichen?  
(Ausrichtung und Zielstellung der Kooperation)
2. Wer kann mich bei der Erreichung dieser Zielstellung unterstützen?  
(Welche Akteure sind für die Zielerreichung einzubinden bzw. zu gewinnen?)
3. Welche Kooperationsarchitektur braucht es, um die Zielstellung zu erreichen und um die beteiligten Partner angemessen einzubinden  
(Rollenklärung, Formate von Treffen, Vertragsformen usw.)?

4. Welche konkreten Abläufe und Prozesse sind zu etablieren, damit die Zielstellungen der beteiligten Partner innerhalb der ausgehandelten Kooperationsarchitektur erreicht werden können (Kommunikations- und Entscheidungswege, Dokumentationsformate, zeitliche Taktung / Geschwindigkeit usw.)?

Das Modell kann hilfreich sein, damit sehr unterschiedliche Partner vor dem Hintergrund der Handlungslogik ihrer jeweiligen „Heimatorganisation“ (z. B. Bürgerinitiative, öffentliche Verwaltung, sozialwirtschaftlicher Leistungserbringer) reflektieren, was die eigenen Ziele sind, wen man dabei haben möchte, welche Abläufe zur eigenen Organisation passen usw.

Wie aufwendig es ist, eine Kooperation zu begründen und am Laufen zu halten, wird erfahrungsgemäß unterschätzt. Allein der Abstimmungsaufwand für gemeinsame Treffen kann bei mehreren Beteiligten enorm hoch werden. Schließlich braucht man ein gutes Gespür für Interessen und auch für Befindlichkeiten. Kein Modell kann diese Herausforderungen vollständig abdecken. Kolleginnen und Kollegen mit Erfahrung können enorm wichtige Ratgeber sein. Verschiedene Modelle können aber die Arbeit unterstützen. So kann das 4-A-Modell dabei helfen, die Kooperation zu planen und strategisch zu steuern, sodass möglichst alle Interessen der beteiligten Organisationen dauerhaft berücksichtigt sind.

**4-A-Modell für das Kooperationsmanagement**

Ausrichtung	Akteure	Architekturen	Abläufe
Strategische Potenziale identifizieren, entwickeln und die Zusammenarbeit planen	Relevante Akteure aktiv einbinden und Rollenverteilung, Aufgaben sowie Erwartungen klären	Passfähige Strukturen zur Steuerung und Entscheidungsfindung entwickeln	Prozesse zur Kommunikation, Leistungserbringung und zum Lernen gestalten und schrittweise verbessern

Quelle: eigene Darstellung, inhaltlich orientiert an: Friedrichs, S. et al. (2014). "Das 4-A-Modell: Eckpunkte für erfolgreiche Kooperationen von diakonischen Unternehmen". Fusion und Kooperation in Kirche und Diakonie. Hrsg. S. Jung und T. Katzenmayer. Göttingen.

| BertelsmannStiftung



## Nützliche Fragen für die Planung einer Kooperation

**Im Folgenden sind Fragen im Sinne einer Checkliste zusammengestellt, die alle potenziellen Kooperationspartner möglichst früh beantworten sollten.**

Hilfreich kann es auch sein, die Fragen im Rahmen der Kooperationsplanung mit den Beteiligten zu diskutieren. Das Ziel sollte dann darin liegen, über diese Punkte gegenseitiges Verständnis herbeizuführen.

Für die Planung der Diskussion der Fragen ist ausreichend Zeit einzuplanen (mindestens einen halben Arbeitstag).

Nicht alle Fragen lassen sich unmittelbar beantworten. Manchmal ist es hilfreich, Fragen zunächst zurückzustellen und im Laufe des Prozesses wieder auf den Tisch zu bringen.

**Tipp:** Sind in Ihrer Organisation mehrere Personen an der Kooperation beteiligt, so können Sie die Fragen auch erst einmal von allen einzeln beantworten lassen und dann gemeinsam schauen, wo es Überschneidungen und wo es Differenzen gibt. Dadurch werden die Antworten in der Regel präziser und passgenauer für Ihre Organisation.



## Fragen zum eigenen Beitrag in einer Kooperation

### Fragen zur eigenen Motivation, zum Ziel und Ergebnis der Kooperation

- » Warum will ich bzw. will meine Organisation kooperieren?  
Was möchte ich bzw. meine Organisation mit der Kooperation erreichen?  
Was sind die konkreten Vorteile gegenüber dem alleinigen Handeln?
- » Welchen Mehrwert sehe ich bzw. sieht meine Organisation in der Kooperation?
- » Was treibt mich in einer Zusammenarbeit an?
- » Welches Ergebnis stelle ich mir bzw. stellt meine Organisation sich vor, was genau können wir mithilfe der Zusammenarbeit erreichen?
- » Warum lässt sich das Ziel besser gemeinsam mit Partnern erreichen?

### Fragen zu Erwartungen an die Kooperation

- » Was soll sich nach der erfolgreichen Kooperation verändert haben, für mich bzw. für meine Organisation?
- » Welche Erwartungen habe ich bzw. hat meine Organisation an den/die Kooperationspartner?



### Fragen zu den vorhandenen Fähigkeiten und Potenzialen der beteiligten Personen

- » Was bringe ich persönlich in die Kooperation ein?
- » Welche Kompetenz habe ich in meiner Organisation? Welche nicht?
- » Welche Kompetenz haben die beteiligten Personen der Kooperationspartner?
- » Wie finde ich meine Fähigkeiten heraus, wenn ich mir darüber noch nicht bewusst bin?
- » Wie lerne ich meine Kooperationspartner besser kennen?

### Fragen zu den Ressourcen der eigenen Organisation

- » Welche Ressourcen bringt meine Organisation in die Kooperation ein?
- » Welcher Aufwand entsteht für meine Organisation durch die Kooperation?
- » Verfüge ich über ausreichend zeitliche Ressourcen für den geplanten Aufwand?
- » Kann ich den Aufwand für die anvisierte Dauer der Kooperation stemmen?
- » Ist seitens meiner Organisation ein fester Ansprechpartner benannt für die Kooperationspartner?  
Verfügt er/sie bzw. ich über alle relevanten Informationen seitens der Organisation und in Bezug auf die Kooperation? Ist meine Rolle in der Kooperation bzw. auch die meiner Kollegen (falls mehrere Personen aus einer Organisation beteiligt sind) geklärt?
- » Haben wir bzw. habe ich ein klares Mandat von meiner Organisationsleitung?

### Fragen zum Ablauf der Kooperation

- » Wie arbeiten wir zusammen?
- » Wollen wir explizit Regeln für die Zusammenarbeit festlegen?
- » Wie wollen wir kommunizieren? In welcher Form (E-Mail, Skype, Telefon)? In welchem Rhythmus?  
An welchen Orten wollen wir uns treffen? Wer stellt einen Raum zur Verfügung?
- » Wie dokumentieren wir die Ergebnisse unserer Treffen (Protokolle ja oder nein)?  
Sollen die Ergebnisse öffentlich zugänglich sein?
- » Wie entscheiden wir? Einstimmigkeit? Treffen wir Entscheidungen einstimmig oder mehrheitlich?  
Wie viele Kooperationspartner müssen dabei anwesend sein?
- » Wie dokumentieren wir unsere Kooperation (Wissensmanagement und Ablage)?
- » In welcher Form besprechen wir mögliche Unstimmigkeiten und Konflikte?

### Fragen zur Beendigung der Kooperation

- » Woran erkennen wir, dass wir unser Kooperationsziel erreicht haben?
- » Welche Gründe werden anerkannt, um die Kooperation von einer Seite aus zu beenden?
- » Wie kann ein beteiligter Akteur vor Ende der festgelegten Kooperationslaufzeit aussteigen?







# Publikationen

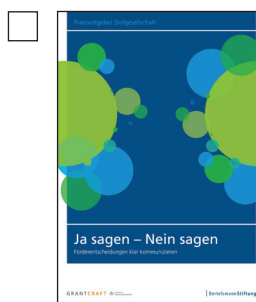
# Praxisratgeber Zivilgesellschaft

Alle Publikationen dieser Reihe sind kostenlos



## **Förderwettbewerbe Ausschreibungen erfolgreich planen und durchführen**

Zielgerecht konzipiert und durchgeführt sind Förderwettbewerbe ein wirkungsvolles Instrument, um Förderpartner zu finden, neues Wissen zu generieren und Akteure miteinander zu vernetzen. Im Praxisratgeber werden die wichtigsten Schritte eines Förderwettbewerbs erläutert – mit Checklisten und aktuellen Beispielen aus der Praxis.



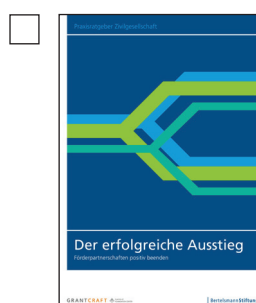
## **Ja sagen – Nein sagen Förderentscheidungen klar kommunizieren**

Antragssteller verbinden mit Förderanträgen hohe Erwartungen. Das Kommunizieren einer Förderentscheidung erfordert deshalb Nachvollziehbarkeit und Fingerspitzengefühl. Auch eine gut begründete Absage kann dabei durchaus ein konstruktiver Beitrag zum Verhältnis zwischen Förderstiftung und Antragsteller sein.



## **Gut gemeint – schlecht gemacht Schwierige Förderprojekte gemeinsam neu ausrichten**

Vor Misserfolgen ist niemand gefeit – auch Stiftungen nicht. Bei Schwierigkeiten im Projektverlauf gilt es, die Warnsignale zu erkennen, Fehler offen anzusprechen, seine eigene Rolle zu definieren und Lösungsstrategien zu entwickeln. Ratschläge für die gemeinsame Zusammenarbeit in schwierigen Projektabläufen finden Sie in diesem Praxisratgeber.



## **Der erfolgreiche Ausstieg Förderpartnerschaften positiv beenden**

Eine Förderpartnerschaft basiert auf dem gemeinsamen Wunsch, das Projekt auch über das Förderungsende hinaus aufrechtzuerhalten. Der Praxisratgeber zeigt, wie der Ausstieg aus einer Förderung respektvoll und zukunftsweisend gestaltet werden kann.



## **Gemeinsam durchstarten Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten**

In über 11.200 Kommunen gestalten Bürgerinnen und Bürger gemeinsam mit Politik und Verwaltung eine lebenswerte Zukunft. Doch viel zu oft wird das Rad immer wieder neu erfunden, als erfolgreiche Projekte und Erfahrungen zu übernehmen. Der Praxisratgeber zeigt Schritt für Schritt, wie Stiftungen gemeinsam mit Kommunen noch besser zusammenarbeiten können.

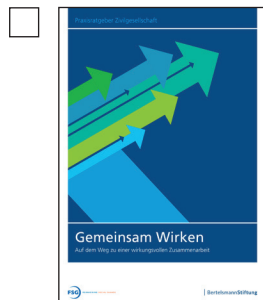


## **Wissen und Projekte teilen Methoden erfolgreichen Projekttransfers**

Für viele gesellschaftliche Herausforderungen gibt es bereits gute Lösungen. Dennoch wird das Rad viel zu oft neu erfunden, anstatt erfolgreiche Projekte zu verbreiten sowie Wissen und Erfahrungen zu teilen. Der Praxisratgeber erklärt die wichtigsten Schritte und Strategien erfolgreichen Projekttransfers und bereitet Sie bestmöglich auf die Verbreitung Ihres Projekts vor.

# Praxisratgeber Zivilgesellschaft

Alle Publikationen dieser Reihe sind kostenlos



## **Gemeinsam Wirken** **Auf dem Weg zu** **einer wirkungsvollen** **Zusammenarbeit**

Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen können nur durch sektorübergreifende Kooperationen gelöst werden. Die zweite, überarbeitete Auflage des Praxisratgebers beschreibt die fünf wichtigsten Faktoren, die erfolgreiches gemeinsames Wirken ermöglichen.



## **Vom Ich zum Wir** **Die eigene Kooperations-** **fähigkeit stärken**

Entscheidend bei einer Kooperation sind die beteiligten Partner. Wer als Person oder Organisation eine Kooperation eingeht, sollte prüfen, ob er die nötigen Bedingungen erfüllt. Der Praxisratgeber bietet eine Reflexionshilfe und gibt Handlungsempfehlungen, wie Akteure ihre Kooperationsfähigkeit stärken können.

Alle Publikationen sind jetzt auch unter  
**[www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de](http://www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de)**  
als kostenlose Downloads verfügbar!

Bestellung per Fax unter 05241 81-681338,  
per Mail an [guelcan.kot@bertelsmann-stiftung.de](mailto:guelcan.kot@bertelsmann-stiftung.de)  
oder im Umschlag zurück an:

Bei Rücksendung im Fensterbriefumschlag bitte hier knicken

**Bertelsmann Stiftung**  
**Gülcan Kot**  
**Postfach 103**

**33311 Gütersloh**

**Absender** (bitte deutlich schreiben)

Institution

Name, Vorname

Straße

PLZ, Ort

Datum, Unterschrift

### **Zur Publikation**

Dieser Praxisratgeber wurde im Rahmen des Projekts „Synergien vor Ort“ entwickelt. Die Textgrundlage hat Public One im Auftrag der Bertelsmann Stiftung erarbeitet.

### **Bertelsmann Stiftung**

Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie fördert die Zivilgesellschaft und engagiert sich in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie internationale Verständigung. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürgerinnen und Bürger ermutigen, sich ebenfalls für das Gemeinwohl einzusetzen.

### **Public One GmbH**

Public One berät weltweit Organisationen und Entscheidungsträger in den Bereichen Strategie, Organisation und Führung.

**Impressum**

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh  
Telefon +49 5241 81-0  
Telefax +49 5241 8181-999  
info@bertelsmann-stiftung.de  
www.bertelsmann-stiftung.de

**Verantwortlich**

Dr. Andrea Walter und Alexander Koop  
Bertelsmann Stiftung

**Autoren**

Prof. Dr. Stefan Jung, Oliver Liedtke,  
Claus Hassing, Public One  
Dr. Andrea Walter, Bertelsmann Stiftung

**Gestaltung**

Nicole Meyerholz, Bielefeld

**Lektorat**

Sibylle Reiter, Bertelsmann Stiftung

**Druck**

Hans Kock Buch- und Offsetdruck, Bielefeld  
Mai 2018



## Kontakt

Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
33311 Gütersloh

Bettina Windau  
Telefon +49 5241 81-81138  
Telefax +49 5241 81-681138  
[bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de](mailto:bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de)

Dr. Andrea Walter  
Telefon +49 5241 81-81294  
Telefax +49 5241 81-681294  
[andrea.walter@bertelsmann-stiftung.de](mailto:andrea.walter@bertelsmann-stiftung.de)

Alexander Koop  
Telefon +49 5241 81-81377  
Telefax +49 5241 81-681377  
[alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de](mailto:alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de)

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)