



# Fünf Prinzipien für Gelingende Kooperationen *Ergebnis*

## Werkzeuge



PRAXISNETZWERK  
FÜR SOZIALE  
STADTENTWICKLUNG

LAG Soziale Brennpunkte Niedersachsen e.V.



## Einleitung

Kooperation auf Quartiersebene kann ein schwieriges Unterfangen sein: Unterschiedliche Interessen müssen vereint werden und es ist viel organisatorischer Aufwand zu stemmen. Was kann man in der Praxis tun, um dabei auch erfolgreich zu sein? Um diese Frage zu klären, wurde bei der LAG Soziale Brennpunkte von 2014 bis 2017 das Forschungsprojekt »Gelingende Kooperationen im Sozialraum« (abgekürzt: GeKo) durchgeführt. Details zum Vorgehen und zu Ergebnissen des Projektes können im wissenschaftlichen Bericht nachgelesen werden. Hier werden die praktischen Ratschläge vorgestellt, die sich aus den Forschungsergebnissen ableiten: **Fünf Prinzipien für gelingende Kooperation**. Diese Prinzipien sind nicht als eine zwingend zu befolgende Blaupause gedacht, da eine solche Anleitung aufgrund der sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen in benachteiligten Quartieren kaum denkbar ist. Stattdessen sollen sie als **Werkzeuge** dienen, die helfen, aus verschiedenen Perspektiven über Kooperation nachzudenken. In der Folge wird jedes Prinzip mit einem Leitsatz, einer kurzen Erklärung und Vorschlägen zur Umsetzung vorgestellt – nehmen Sie dies als Anregung zur Reflektion ihrer Arbeit und nutzen Sie zur Ergänzung die anderen von der LAG bereit gestellten Materialien (im Text **grau** markiert).

Zuvor sind allerdings **Aspekte der Quartiersarbeit im Allgemeinen** zu beachten:

- Die Umsetzung der Prinzipien wird durch eine Prozessorganisation erleichtert, also durch speziell zur Betreuung von Netzwerken und Kooperation eingerichtete Arbeitsstellen.
- Arbeit in benachteiligten Quartieren bedarf einer Legitimation durch lokale Akteure (Bewohner, Vereine, soziale Einrichtungen etc.). Auch bei einer Kooperation sollte bedacht werden, welche Folgen ihre Legitimation für Handlungsmöglichkeiten im Quartier hat.
- Damit verbunden ist die Frage ob die Kooperation bestehende Machtstrukturen im Quartier bestärkt oder ihnen entgegenwirkt.

Diese drei Aspekte können bei allen Prinzipien eine Rolle spielen und sollten bei deren Lektüre mit reflektiert werden – die Frage nach Machtstrukturen kann z.B. ganz konkret bei der Aushandlung gemeinsamer Ziele aufkommen, wenn stärkere Partner ihre Interessen durchsetzen (s. Prinzip 5).

# Fünf Prinzipien der Kooperation



1.

**Vor Beginn einer Kooperation sollte eine Bestandsaufnahme des lokalen Netzwerkes stehen.**

GeKo hat ergeben, dass Aufbau und Nutzung dichter Netzwerke die wesentlichen Voraussetzungen für das Gelingen von Kooperation sind. Daher ist eine systematische Bestandsaufnahme der lokalen Akteure und ihrer Vernetzung zu Beginn wichtig, um sich lokale Beziehungsstrukturen und die Profile potentieller Partner (also ihre Interessen, Kontakte und Ressourcen) zu vergegenwärtigen. Auch das eigene Profil sollte Teil der Bestandsaufnahme sein. Eine regelmäßige Wiederholung der Bestandsaufnahme ist sinnvoll, weil Netzwerke sich ständig verändern. Gut über das Netzwerk informiert zu sein erleichtert auch die Arbeit mit allen anderen Prinzipien.

### **Was kann man zur Umsetzung tun?**

Methoden aus der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung eignen sich auch gut für die praktische Arbeit. Vor allem Netzwerkkarten haben sich als Möglichkeit zur vereinfachten Darstellung von Beziehungsmustern bewährt. Probieren sie dazu den **Übungsbogen zur visuellen Netzwerkanalyse** aus, um ihr eigenes Netzwerk zu analysieren! Zur gemeinsamen Bestandsaufnahme mit anderen Akteuren eignen sich z.B. gezielte Stadtteilbegehungen.





2.

**Der Umgang mit informellen Kontakten im Quartier sollte reflektiert werden.**

Wie erwähnt stellen lokale Netzwerke einen wichtigen Nährboden für Kooperation dar. Informelle und persönliche Kontakte haben eine besondere Bedeutung, da auf Quartiersebene Einzelpersonen eine große Rolle spielen. Daher sollte der Umgang mit informellen Kontakten systematisch reflektiert werden. Das ist sinnvoll, weil so negative Einflüsse auf Kooperationen, z.B. durch ungleiche Informationsflüsse oder unausgesprochene Konflikte, vermieden werden. Das kann auch Teil einer Bestandsaufnahme (Prinzip 1) oder einer Aushandlung von Zielen sein (Prinzip 5).

### **Was kann man zur Umsetzung tun?**

Die Pflege von Netzwerken ist eine zeitaufwändige Tätigkeit. Erfahrungsgemäß ist vor allem die häufige, direkte und persönliche Ansprache anderer Akteure wichtig. Strategien zum Umgang mit persönlichen Kontakten sind aber sehr individuell und nur schwer übertragbar. Auf jeden Fall ist es wichtig, den eigenen Umgang mit solchen Kontakten systematisch zu reflektieren. Zur gemeinsamen Reflektion in Gruppen kann z.B. das Planspiel »Sozialer Notstand im Müllerviertel« dienen.





### 3.

**Im Quartier sollte man sich regelmäßig und transparent austauschen.**

Quartiere in den Kooperation häufig gelingt, zeichnen sich durch einen ständigen Austausch zwischen den lokalen Akteuren aus. Über aktuelle Themen und die jeweilige Lage der anderen gut informiert zu sein, schafft gegenseitiges Vertrauen, wodurch Kooperationen stabilisiert werden. GeKo hat gezeigt, dass dafür je nach Rahmenbedingungen verschiedene Formen nützlich sein können: Regelmäßig stattfindende Gremien sind vor allem nützlich, falls das lokale Netzwerk noch schwach ausgeprägt ist und/ oder man noch neue Akteure einbeziehen will. In schon stärker etablierten Netzwerken können auch eher informelle, anlassbezogene Treffen sinnvoll sein. Die Bildung klarer Strukturen (Prinzip 4) und die Aushandlung von Zielen (Prinzip 5) sind auf der Grundlage eines ständigen Austausches deutlich einfacher.

### **Was kann man zur Umsetzung tun?**

Die Schaffung und Nutzung von Gremien ist hier der zentrale Punkt. Je nach Rahmenbedingungen im Quartier kommen natürlich verschiedene Arten von Gremien in Frage. Lassen Sie sich hierzu durch die Praxisberichte im Sammelband »**Kooperationen im Quartier**« (zu beziehen bei der Stiftung Mitarbeit) inspirieren.





4.

**Kooperation braucht eine klare Verteilung von Aufgaben und Festlegung von Führungsrollen.**

Kooperation gelingt nachweislich eher, wenn gemeinsam festgelegt wurde, welcher Partner welche Beiträge leistet und wer nach welchen Regeln Entscheidungen trifft. Dadurch werden Missverständnisse vermieden und der jeweilige Nutzen der Partner an der Kooperation ist eindeutig. Das schriftliche Festhalten in Form einer Kooperationsvereinbarung hilft dabei Verbindlichkeit zu schaffen und/oder neue Partner in die Kooperation aufzunehmen. Eine transparente Kommunikation (Prinzip 3) über die Interessen, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten der Beteiligten erleichtert die Bildung von Strukturen, die für alle tragbar sind.

### **Was kann man zur Umsetzung tun?**

Welche Strukturen nützlich sind, hängt sehr von der Art der Kooperation ab. Allgemein hat GeKo ergeben, dass Projekte mit intensiver Zusammenarbeit eher gelingen, falls feste Gremien und einzelne Personen mit verbindlicher Entscheidungs- und Koordinationskompetenz vorhanden sind. Weniger intensive Kooperationen kommen auch mit informellen Absprachen und flexibler Verteilung von Kompetenzen aus.





## 5.

**Gelingende Kooperation  
beruht auf gemeinsamen  
Zielen, die zu Beginn  
ausgehandelt wurden.**

Gelingende Kooperation beruht darauf, dass die Kooperationspartner klare, gemeinsame Ziele haben und / oder ihre jeweils eigenen Ziele auf einen gemeinsamen Nenner gebracht haben. Deshalb sollten von allen beteiligten Partnern zu Beginn der Kooperation Ziele ausgehandelt werden um deren Akzeptanz und Verbindlichkeit sicher zu stellen. Das verhindert später Konflikte wegen nicht kommunizierter Erwartungen an die Kooperation. Es ist außerdem gut belegt, dass die Setzung und Erfüllung realistischer Zwischenziele einen starken Motivationseffekt hat. Dieser Aushandlungsprozess wird durch transparente Kommunikation (Prinzip 3) gefördert und kann ebenso zur Reflektion informeller Beziehungen (Prinzip 2) und zur Bildung klarer Strukturen (Prinzip 4) dienen.

### **Was kann man zur Umsetzung tun?**

Ein frühzeitiger Einstieg in den Aushandlungsprozess ist wichtig. Es lohnt sich, auch allgemein über das jeweilige Verständnis von Kooperation zu sprechen. Zur Überprüfung der eigenen Vorbereitung auf Kooperation kann der **Fragebogen zur Selbstevaluation** dienen.

## Impressum

**Herausgeber:**

LAG Soziale Brennpunkte Niedersachsen e.V.

Stiftstraße 15 · 30159 Hannover

Telefon: 0511 / 701 07 09

E-Mail: [geschaeftsstelle@lag-nds.de](mailto:geschaeftsstelle@lag-nds.de)

**Text:**

Dr. Moritz von Gliszczynski

**Gestaltungskonzept und Layout:**

Dipl.-Des. Priska Tosch

[www.Tosch-Kommunikation.de](http://www.Tosch-Kommunikation.de)



