

Faktoren und Prinzipien gelingender Kooperation

Moritz von Gliszczynski

Kooperation ist in der Quartiersarbeit ein viel diskutiertes Thema, zu dem aber wenig systematische Forschung vorliegt. Es gibt zwar verschiedene Berichte zu erfolgreichen Projekten auf Quartiers-Ebene (z.B. BBR 2008, GdW 2010), allerdings zumeist mit einem weitgehend deskriptiven Ansatz, der nicht vertiefend auf die Gründe für das Gelingen von Kooperation eingeht. Es mangelt an gut belegtem Wissen zu Kooperation auf Quartiers-Ebene – selbst im für die Quartiersarbeit in Deutschland prägenden Programm Soziale Stadt gab es bisher nur eine einzige bundesweite Vergleichsstudie, die schon mehr als ein Jahrzehnt zurück liegt (BBR 2004).

Derweil gibt es in der Praxis durchgehend große Nachfrage nach gesichertem Wissen zu erfolgsversprechenden Ansätzen der Kooperation. Das Forschungsprojekt »Gelingende Kooperationen im Sozialraum« leistet einen ersten Beitrag zur Behebung dieser Wissenslücke. Besonderes Kennzeichen des Projektes ist, dass während der Forschung durchgehend der Dialog mit der Praxis gesucht wurde, um die Forschungsergebnisse möglichst anwendungsnah aufzubereiten. Resultat dieses Dialogs sind die fünf Prinzipien gelingender Kooperation, die am Ende dieses Beitrages vorgestellt werden. Zuvor werden jedoch kurz Begriffe, Forschungsfragen, Methoden und Datenerhebung sowie Forschungsergebnisse beschrieben, um deutlich zu machen auf welcher Grundlage die fünf Prinzipien entwickelt wurden.

Begriffe

Es ist Aufgabe von Gelingende Kooperationen im Sozialraum, die Faktoren zu untersuchen, die zum Gelingen von Kooperation auf Quartiers-Ebene beitragen. Zu diesem Zweck müssen die Untersuchungsgegenstände, also Kooperation und das Gelingen von Kooperation durch begriffliche Definition genau eingegrenzt werden.

Kooperation

Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde Kooperation wie folgt definiert: Ein Zusammenschluss von Akteuren auf Quartiers-Ebene, die zusammenarbeiten um ein bestimmtes Projekt oder Ziel zu verwirklichen. Diese Definition dient dazu, Kooperation von Netzwerken abzugrenzen, die nur dem Informationsaustausch dienen und keinen konkreten »Output« im Quartier erreichen wollen.

Gelingen

Das Gelingen von Kooperation kann wie folgt definiert werden: Eine Kooperation ist gelungen, wenn die Beteiligten Akteure ihre gemeinsamen Ziele erreicht haben und dabei die Zusammenarbeit an sich als positiv bewertet wurde. Zu beachten ist, dass die beiden Aspekte des Gelingens, also Erreichung von Zielen (technisches Gelingen) und positive Bewertung (soziales Gelingen), nicht zusammenhängen müssen. Es ist möglich, dass eine Kooperation ihre Ziele nicht erreicht, aber trotzdem positiv bewertet wird; ebenso ist der umgekehrte Fall vorstellbar. Insofern kann es auch ein teilweises Gelingen geben.

Forschungsfragen

Basierend auf den definierten Begriffen lassen sich zwei Forschungsfragen formulieren:

- In welchen Formen findet Kooperation auf Quartiers-Ebene statt?
- Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Kooperation im Quartier gelingt?

Die erste Forschungsfrage ist bedeutsam, da es aufgrund des Mangels an systematischer Forschung schwierig ist, klare Erwartungen bezüglich der Formen zu formulieren, die Kooperation im Quartier tatsächlich annimmt. Die zu Beginn des Projektes gestellte Annahme, dass Kooperation häufig in Form langfristiger formalisierter Projekte stattfindet hat sich tatsächlich nicht erfüllt (s.u.).

Die Frage nach Faktoren des Gelingens umfasst potentiell eine sehr große Bandbreite an Rahmenbedingungen und Strategien, so z.B. verfügbare Arbeitszeit der Beteiligten, Finanzierungsmöglichkeiten oder Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen selbst. Finanzielle und personelle Rahmenbedingungen sind allerdings triviale und schon gut belegte Voraussetzungen für Kooperation (z.B. Van Santen und Seckinger 2003). Daher konzentrierten sich die vorliegenden Ausführungen vor allem auf Faktoren, die in der Ausgestaltung der Kooperationsbeziehungen selbst liegen.

Methoden und Datenerhebung

Die genannten Forschungsfragen wurden bei GeKo durch einen Fallvergleich bearbeitet. Dazu wurden drei benachteiligte Quartiere in Niedersachsen als Fälle ausgewählt und vertiefend untersucht. Der Auswahl lagen drei Kriterien zugrunde: Ob das Quartier Programmgebiet im Bund- und Länderprogramm Soziale Stadt ist, welche Art von Akteur vor Ort zentral für die Quartiersarbeit ist und der lokale Kontext, besonders Größe der Gesamtstadt und lokale Geschichte. Die folgende Tabelle zeigt die drei ausgewählten Quartiere:

	Soziale Stadt	Zentraler Akteur	Kontext
Hainholz (Hannover)	Ja (seit 2001)	Stadtverwaltung	Großstadt, eingemeindetes Dorf
Hasport (Delmenhorst)	Nein	Bewohnerinitiative	Mittelstadt, Großwohnanlage
Stadtfeld (Hildesheim)	Ja (seit 2016)	Verein freier Träger	Großstadt, Kleine Wohnanlage

Tabelle 1: Fallauswahl

Die Auswahl der Fälle folgte dem Prinzip des maximalen Kontrastes (Flick et al. 2005, Kelle und Kluge 2010). Das heißt, es wurden drei möglichst unterschiedliche Quartiere verglichen um auf die Quartiersarbeit insgesamt übertragbare Ergebnisse zu erzielen. Der Leitgedanke ist, dass Muster der Kooperation, die sich übergreifend in drei so unterschiedlichen Quartieren zeigen, auch auf andere Fällen übertragen werden können.

Die drei ausgewählten Quartiere wurden über einen Zeitraum von jeweils circa sechs Monaten mit einer Mischung aus qualitativen und quantitativen Methoden nach der folgenden Vorgehensweise untersucht:

Eingangs wurden durch Dokumentenanalyse und eine formale, statistische Netzwerkanalyse grundlegende Strukturen der Kooperation im Quartier untersucht.

Im Hauptteil der Untersuchung wurden lokale Akteure mittels Interviews und einer Gruppendiskussion zu ihren Erfahrungen befragt. Dies wurde durch teilnehmende Beobachtung bei Gremien, Arbeitsgruppen etc. ergänzt.

Jede Fallstudie wurde durch ein Reflektionstreffen abgeschlossen, bei dem die Forschungsergebnisse mit den lokalen Akteuren diskutiert und auf Validität geprüft wurden.

Ergebnisse

Forschungsfrage 1: In welchen Formen findet Kooperation statt?

Trotz der großen Unterschiede zwischen den drei untersuchten Quartieren lassen sich systematisch ähnliche Formen der Kooperation feststellen. Diese Formen der Kooperation sind in der folgenden Vier-Felder-Tabelle beschrieben.

Die Tabelle entsteht aus der Kombination zweier Dimensionen mit denen sich Kooperation beschreiben lässt. Erstens Intensität, also wie viel Zeit und Aufwand die Beteiligten auf die Kooperation verwenden.

	Formalität	
Intensität	Gering	Hoch
Gering	Spontanes Aushelfen im Arbeitsalltag, z.B. durch Ausleihen von Material	Verbindlich festgelegtes Teilen von Ressourcen und Material
Hoch	Auf Tradition beruhendes Ausrichten einer gemeinsamen Veranstaltungen	Projekt mit verbindlich festgehaltenen Strukturen und regelmäßigen Treffen

Tabelle 2: Formen der Kooperation

Dazu zählen auch Dauer und Frequenz der Kooperation: Wird sie in regelmäßigen Abständen wiederholt oder ist sie auf lange Dauer angelegt, ist die Kooperation intensiver. Zweitens Formalität, also in wie weit die Strukturen der Kooperation verbindlich und definitiv festgelegt sind, sei es durch mündliche Absprachen oder durch schriftlich festgehaltene Vereinbarungen. Das maximale Niveau an Formalität ist bei vertraglich abgesicherten Projekten erreicht, bei denen Laufzeit, Aufgaben, Berufsrollen und Kommunikationswege genau definiert sind. Die Tabelle bildet der Einfachheit halber Formen der Kooperation ab, die sich jeweils an den am stärksten und am schwächsten ausgeprägten Enden der beiden Dimensionen befinden. Beide Dimensionen sind jedoch als

graduelle Verläufe zu verstehen, d.h. es sind auch anders ausgeprägte Formen denkbar, die zwischen den abgebildeten Extremen liegen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass hochgradig intensive, stark formalisierte Ausprägungen von Kooperation (s. rechtes unteres Feld der Tabelle) entgegen ursprünglicher Annahmen weniger häufig auftreten, als weniger intensive, weniger formalisierte Ausprägungen. Vor allem spontanes Aushelfen im Arbeitsalltag und auf Tradition basierende gemeinsame Veranstaltung treten oft auf (s. linke Hälfte der Tabelle).

Forschungsfrage 2: Welche Faktoren tragen dazu bei, dass Kooperation im Quartier gelingt?

Wie schon erwähnt, lässt sich übergreifend feststellen, dass bestimmte Faktoren, die außerhalb der Kooperations-Beziehungen selbst liegen, zu deren Gelingen beitragen. Verfügbare Arbeitszeit der beteiligten Personen und verfügbare Ressourcen der beteiligten Akteure (in Form von Geld, Material, Arbeitsräumen etc.) sind wichtige Mindestvoraussetzungen für gelingende Kooperation. Ohne ausreichende Zeit für organisatorische und inhaltliche Aufgaben und Ressourcen zur Umsetzung von Zielen ist ein Gelingen fraglich – auch im sozialen Sinn, da bei Zeitmangel die Möglichkeit fehlt die Beziehungen untereinander zu pflegen (s. auch GIZ 2015, Van Santen und Seckinger 2003).

Mit Bezug auf die Kooperationsbeziehungen selbst lassen sich weitere Faktoren nennen, allerdings mit leichten Unterschieden bezüglich der Form der Kooperation. Wenig intensive, wenig formalisierte Formen der Kooperation (in der Tabelle rechts oben), die spontan im Alltag stattfinden, beruhen vor allem auf dichten sozialen Netzwerken, welche das schnelle Anfragen von Unterstützung vereinfachen. Daher sind zum einen belastbare persönliche Beziehungen zwischen Akteuren im Quartier ein Faktor des Gelingens, da sie für gegenseitiges Vertrauen sorgen. Zum anderen sind aber auch feste Kommunikationsstrukturen, wie z.B. regelmäßig stattfindende Gremien, ein Faktor, weil sich Akteure im Quartier hier unabhängig von persönlichen Beziehungen gegenseitig informieren und koordinieren können – insofern wirken solche Strukturen vor allem, wenn (noch) keine persönlichen Beziehungen bestehen. Je höher die Intensität und die Formalität der Kooperation werden, desto mehr treten andere Faktoren des Gelingens hinzu. Alle Formen der Kooperation scheinen davon zu profitieren, wenn die beteiligten Akteure über fundiertes Wissen über die Netzwerke und anderen Akteure im Quartier verfügen. Dazu zählen die Ressourcen, Handlungsmöglichkeiten und Interessen der lokalen Akteure ebenso wie ihre Vernetzung untereinander und in der Gesamtstadt. Dieses Wissen hilft dabei die geeigneten Partner für Kooperationen zu finden und realistische Erwartungen zu ihren möglichen Beiträgen und Interessen zu bilden. Ein weiterer Faktor, der das Gelingen aller Formen der Kooperation fördert, ist ständiger Austausch zwischen den Kooperationspartnern über die Kooperation selbst und das Geschehen im Quartier im Allgemeinen. Ein transparenter Umgang mit Informationen untereinander fördert das Vertrauen untereinander und erleichtert es, gemeinsam auf veränderte Rahmenbedingungen zu reagieren. Die Form des Austausches spielt dabei eine untergeordnete Rolle, solange er oft genug stattfindet. Je nach Möglichkeiten der Partner und Abstimmung untereinander können sowohl informelle Treffen als auch formelle, strukturierte Gremien diese Funktion erfüllen. Kooperationen die intensiver und stärker formalisiert sind (untere Hälfte der Tabelle) gelingen weiter-

hin eher, wenn klare Ziele für die Kooperation festgelegt wurden. Eine eindeutige Festlegung dessen, was die Kooperation erreichen soll, erleichtert es die Partner auf eine verbindliche Teilnahme zu verpflichten, da allen klar ist, welchen Gewinn sie durch die Kooperation erzielen können. Außerdem werden Erfolge der Kooperation dadurch eindeutig messbar und demonstrierbar, was weiter zur Motivation der Partner beiträgt (s. GIZ 2015). Auch lassen sich bei klaren Zielen die konkreten Handlungsschritte zur Erreichung dieser Ziele besser planen. Der vierte und letzte Faktor des Gelingens, vor allem bei sehr intensiven und stark formalisierten Formen der Kooperation (links unten in der Tabelle), ist die Schaffung klarer Strukturen in den Kooperationsbeziehungen, also klare Verteilung von Aufgaben und Verantwortlichkeiten, inklusive Schaffung fester Führungs- und Koordinationsrollen. Klare Strukturen sorgen dafür, dass die Kooperationspartner eine eindeutige Vorstellung vom Kosten-Nutzen Verhältnis der Kooperation haben und erleichtern es, Beiträge einzelner Partner verbindlich zu machen. Die Übertragung von Führungs- und Koordinationsaufgaben entlastet die nicht mit diesen Aufgaben betrauten Partner und macht in Notsituationen das Treffen schneller und durchgreifender Entscheidungen möglich.

Prinzipien der Kooperation

Auf Grundlage der vorgestellten Analyse zu Faktoren der Kooperation und Forschung zu Kooperation in der Quartiersarbeit ähnlichen Arbeitsfeldern (GIZ 2015, Van Santen und Seckinger 2003) lassen sich fünf Prinzipien gelingender Kooperationen formulieren. Diese Prinzipien sind nicht als zwingend zu befolgende Blaupause für Kooperation gedacht, da eine allgemeingültige Anleitung aufgrund der sehr unterschiedlichen Ausgangs- und Rahmenbedingungen in benachteiligten Quartieren kaum denkbar ist. Stattdessen sind die Prinzipien als Leitlinien formuliert, die verschiedene Perspektiven auf das Gelingen von Kooperation anbieten. Allerdings sind verschiedene Aspekte der Quartiersarbeit im Allgemeinen zu beachten, die allen Prinzipien unterliegen:

- Die Umsetzung der Prinzipien wird durch eine Prozessorganisation erleichtert, d.h. durch Arbeitszeit und Ressourcen speziell zur Betreuung von Netzwerken und Kooperation (s.o.).
- Arbeit in benachteiligten Quartieren bedarf einer Legitimation durch lokale Akteure (Bewohner, freie Träger etc.). Auch bei einer Kooperation auf Quartiers-Ebene sollte bedacht werden, welche Folgen ihre Legitimation für Handlungsmöglichkeiten und Akzeptanz im Quartier hat.
- Damit verbunden ist die Frage ob die Kooperation bestehende Machtstrukturen und Machtungleichheiten im Quartier bestärkt oder ihnen entgegenwirkt. Gleichmaßen ist zu fragen ob eine Kooperation durch Einsatz von Machtstrukturen ihre Chancen zu Gelingen verbessern kann.

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 der gemeinsamen Ziele einer Kooperation eine Rolle spielen (s. Prinzip 5). Im Folgenden wird jedes der fünf Prinzipien der Kooperation kurz dargestellt und zu den oben genannten Faktoren in Bezug gesetzt.

1. Bestandsaufnahme: Vor Beginn einer Kooperation sollte eine Bestandsaufnahme des lokalen Netzwerkes stehen. Analysiert werden sollten auch die eigene Position und das eigene Profil im Netzwerk.

Wissen über Netzwerke und andere Akteure im Quartier trägt wesentlich dazu bei, unter günstigen Bedingungen in eine Kooperation zu starten. Daher ist eine systematische Bestandsaufnahme der lokalen Akteure, ihrer Profile und ihrer Vernetzung zu Beginn von hoher Bedeutung. Es ist belegt, dass der Einsatz visueller Methoden wie Netzwerkkarten dabei hilfreich ist und dass bei längerfristigen Kooperationen eine regelmäßige Wiederholung der Bestandsaufnahme sinnvoll sein kann.

2. Informelle Kontakte: Der Umgang mit informellen Kontakten im Quartier sollte reflektiert werden, um sich ihrer Auswirkungen auf Kooperationen bewusst zu sein.

Lokale Netzwerke stellen einen wichtigen Nährboden für Kooperation dar, weshalb die Pflege von Beziehungen im Quartier eine hohe Bedeutung erlangt. Informelle Kontakte haben eine besondere Bedeutung, da auf Quartiers-Ebene Einzelpersonen und die Beziehungen zwischen ihnen über die formelle Arbeitsebene hinaus eine große Rolle spielen. Informelle Kontakte und persönliche Beziehungen werden aber selten systematisch reflektiert. Die Beschäftigung mit persönlichen Beziehungen untereinander ist sinnvoll um negativen Einfluss auf die Kooperation – z.B. durch ungleiche Informationsflüsse - zu vermeiden und kann Teil einer Bestandsaufnahme (Prinzip 1) oder einer Aushandlung von Zielen sein (Prinzip 5).

3. Kommunikation: Mit den Kooperationspartnern sollte man sich regelmäßig austauschen. Die Kommunikation untereinander sollte von Transparenz bestimmt sein.

Quartiere in den Kooperation gelingt zeichnen sich durch einen ständigen Austausch zwischen den Kooperationspartnern aus. Über aktuelle Themen, Interessen und Möglichkeiten anderer Akteure informiert zu sein und zu reden, erleichtert Bestandsaufnahmen (Prinzip 1), die Reflektion der Beziehungen untereinander (Prinzip 2) und die Entwicklung geteilter Ziele (Prinzip 5). Dabei möglichst transparent mit Informationen umzugehen verhindert Machtungleichheiten und Konflikte). Insgesamt hat sich gezeigt, dass regelmäßig stattfindende Sitzungen mit strukturiertem Charakter die Entwicklung gemeinsamer Themen im Quartier fördern, vor allem wenn das lokale Netzwerk noch schwach ausgeprägt ist und wenig Kooperation stattfindet. In schon stärker etablierten Netzwerken können auch eher informelle, anlassbezogene Treffen funktional sein.

4. Klare Strukturen: Kooperation braucht eine klare Verteilung von Aufgaben, bis hin zur klaren Festlegung von Koordinations- und Führungsrollen.

Vor allem sehr intensive und stark formalisierte Projekte die auf lange Dauer ausgelegt sind gelingen eher wenn es klare Strukturen in den Kooperationsbeziehungen gibt, also gemeinsam festgelegt wurde, wer welche Beiträge leistet und wer nach welchen Regeln Entscheidungen trifft. Dadurch werden Missverständnisse vermieden und Entscheidungen lassen sich schneller treffen (s.o.). Eine transparente Kommunikation (Prinzip 3) über die Interessen, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten der Partner erleichtert die Bildung von Strukturen die für alle Beteiligten tragbar sind. Mit klaren Strukturen ist nicht gemeint, dass Kooperation autoritär geführt werden soll. Ein nach klaren Regeln funktionierendes Entscheidungszentrum kann wichtig sein, sollte

aber durch Rückkopplungsmechanismen den Kontakt zur Basis behalten. Je nach Zielen der Kooperation kann eine Koordinationsstelle zur Festlegung von Terminen und zur Moderation von Veranstaltungen ebenso funktional sein. Generell sollten potentiell bestehende und durch die Aufgabenverteilung neu entstehende Machtungleichheiten zwischen den Partnern reflektiert werden. Das schriftliche Festhalten dieses Prozesses in Form einer Kooperationsvereinbarung hilft dabei später Konflikte zu klären oder neue Partner in die Kooperation aufzunehmen.

5. Geteilte Ziele: Funktionierende Kooperation beruht auf geteilten Zielen. Diese müssen zu Beginn zusammen ausgehandelt werden.

Beispiele gelingender Kooperation in der Praxis beruhen darauf, dass die Kooperationspartner klare Ziele für die gemeinsame Tätigkeit teilen. Diese Ziele sollten von allen beteiligten Partnern zu Beginn der Kooperation ausgehandelt werden um Akzeptanz und Verbindlichkeit sicher zu stellen. Dieser Aushandlungsprozess wird durch transparente Kommunikation (Prinzip 3) zu den Interessen, Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten aller Partner gefördert und kann ebenso zur Reflektion informeller Beziehungen (Prinzip 2) und zur Bildung klarer Strukturen (Prinzip 4) dienen. Eine gründliche Reflektion der Positionen aller Partner zu Anfang verhindert, dass es später zu Konflikten wegen nicht kommunizierter Erwartungen an die Kooperation kommt. Es ist außerdem gut belegt, dass die Setzung realistischer und schnell erreichbarer Zwischenziele einen starken Motivationseffekt für die Teilnehmer einer Kooperation hat – das gemeinsame Feiern solcher ersten Erfolge kann wesentlich zur langfristigen Motivation beitragen.

Fazit

Die fünf Prinzipien verweisen auf eine Reihe unterschiedlicher Punkte, die bei gelingender Kooperation zu beachten sind. In der Zusammenschau mit weiterer Forschung zu Kooperation fällt allerdings auf, dass besonders eine gute Vorbereitung in der Anfangsphase (Bestandsaufnahme und Aushandlung geteilter Ziele) die Chancen auf ein Gelingen der Kooperation wesentlich erhöhen. In diesem Sinne sollen die hier festgehaltenen Prinzipien besonders dazu anregen, Kooperation frühzeitig und systematisch vorzubereiten.

Anmerkungen

Dieser Beitrag erschien zuerst in mitarbeiten.skript 12 »Kooperation im Quartier – Pfade des Gelingens«:

https://www.mitarbeit.de/publikationen/shop/kooperationen_im_quartier/

Literaturverzeichnis

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR, Hrsg.). 2004. Die Soziale Stadt – Ergebnisse der Zwischen-evaluierung. Bonn: BBR.

ders. (Hrsg.). 2008. Integrierte Stadtentwicklung – Praxis vor Ort. Bonn: BBR.

Flick, Uwe, Ernst von Kardorff und Ines Steinke (Hrsg.). 2005. Qualitative Forschung – Ein Handbuch. Reinbek: Rohwolt.

GdW Bundesverband deutscher Wohnungs- und Immobilienunternehmen e.V. (Hrsg.). 2010. Erfolgsfaktoren sozialer Quartiersentwicklung. Berlin: GdW.

GIZ GmbH (Hrsg.). 2015. Kooperationsmanagement in der Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kelle, Udo/Kluge, Susann. 2010. Vom Einzelfall zum Typus. Wiesbaden: VS.

Van Santen, Eric/Seckinger, Mike. 2003. Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. München: Verlag Deutsches Jugendinstitut.

Autor

Dr. Moritz von Gliszczynski ist Soziologe und für die LAG Soziale Brennpunkte Niedersachsen e.V. als Projektleiter »Gelingende Kooperation im Sozialraum« aktiv.

Kontakt

LAG Soziale Brennpunkte Niedersachsen e.V.

Dr. Moritz von Gliszczynski

Stiftstraße 15

30159 Hannover

Tel.: 05 11 / 12 312 877

E-Mail: moritz.gliszczynski@lag-nds.de

Website: www.lag-nds.de

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de