

Bedingungen und Hindernisse interorganisationaler Kooperation im Sozialraum

Miriam Zimmer

Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der Frage, welche Bedingungen den Aufbau, das Gelingen und die Kontinuität von Kooperationen von Akteur/innen in Netzwerken fördern, aber auch welche die Zusammenarbeit behindern oder zum Abbruch bringen können. Seine Erkenntnisse speisen sich aus einem Aspekt des Forschungsprojektes »Denken in Netzwerkdynamiken als Steuerungsmodell großer pastoraler Räume«, das das Zentrum für angewandte Pastoralforschung (ZAP) in Kooperation mit dem Erzbistum Paderborn aktuell durchführt. In diesem Projekt werden reale Beziehungsnetzwerke zwischen verschiedenen Akteur/innen auf dem geografischen Gebiet eines pastoralen Raumes des Erzbistums Paderborn erhoben und hieraus Bedingungen und Potentiale für gelingende Kooperation herausgearbeitet. Im untersuchten thematischen Netzwerk vor Ort wurden Organisationen, Gruppen und Personen untersucht, die mit und für kranke Menschen arbeiten. Im Rahmen der Studie wurden mit 20 Personen aus verschiedenen Arbeitsbereichen leitfadengestützte Interviews geführt und deren persönliche Netzwerke erhoben. Im Rahmen dieser Gespräche berichteten die Zielpersonen auch von ihren eigenen Kooperationen, deren Zustandekommen aber auch von Konflikten oder Abbrüchen. Die Interviews wurden hiernach inhaltsanalytisch ausgewertet. Ein Auswertungsfokus lag hierbei auf den Bedingungen und Hürden gelingender Kooperationen in den Erzählungen und Berichten der Befragten. Im Folgenden wird nun als Teilergebnis dieser Untersuchung dargestellt, wie aus Sicht der beschriebenen Studie Kooperationen im Sozialraum gelingen und woran sie scheitern.

Wie kommen Kontakte zustande?

Passende Kooperationspartner/innen müssen erstmal gefunden werden oder ins Blickfeld von Akteur/innen geraten. Dieser Faktor ist nicht so banal, wie man zunächst denken mag. Denn es geht nicht um die üblichen Kontakte zu ähnlichen Akteur/innen, die oft gut bekannt sind und wenig neue Informationen bieten. Sondern es geht um neue, vielleicht auch manchmal unverhoffte Möglichkeiten der Kooperation zu Kooperationspartner/innen, die potentiell anders sind, d.h. andere Tätigkeitsbereiche haben, andere Zielgruppen ansprechen, andere individuelle Ziele verfolgen und dadurch die eigene Arbeit ergänzen können. Ein gewisser grade der habituellen Fremdheit ist daher bei solchen Kontakten vorprogrammiert. Diese Kontakte werden durch folgende Faktoren begünstigt.

Immer wieder wird thematisiert, dass Faktoren wie räumliche Nähe, einen Bezug zueinander zu haben, also eine soziale Nähe besteht und voneinander und der Arbeit des jeweils anderen wissen (inhaltliche Nähe), be-

günstigende Faktoren für Austausch und Kooperationen sind. Wenn die Nähe nicht per se vorhanden ist, dann ist es auch hilfreich, immer wieder an gemeinsamen Orten zu sein, bzw. Orte aufzusuchen, an denen Kontakte erwartbar sind. Schon die bloße gemeinsame Präsenz, z.B. auf einer Stadtteilkonferenz oder einer thematischen Veranstaltung, erzeugt emotionale Nähe und erhöht die Wahrscheinlichkeit für inhaltlichen Austausch. Dies gilt v.a. für den Kontakt zu Privatpersonen, aber auch zwischen Vertreter/innen von Organisationen.

Prinzipiell ist für den Aufbau von Beziehungsstrukturen zudem eine allgemeine Haltung der Kontaktfreudigkeit hilfreich. Dazu gehört Empfänglichkeit für Anfragen, Interesse an den Tätigkeiten und Bedarfen anderer, die Suche nach Gemeinsamkeiten und gegenseitiger Ergänzung. Die Freude an neuen Kontakten und ein offener Umgang sind hierfür essentiell.

Vor allem persönliche Kontakte sind für Beziehungen und gemeinsame Projekte ausschlaggebend. Nicht zu gering zu schätzen ist hierfür, und das gilt v.a. für den non-profit Bereich, der Faktor der Sympathie. Man kennt sich und die gegenseitigen Kompetenz und schätzt sich, im Falle eines Bedarfs kann man sich dann schnell und gezielt kontaktieren.

Beziehungen entstehen und bestehen fort, wenn es schnelle und unkomplizierte Kontaktmöglichkeiten gibt. Dazu zählen z.B. konkrete Ansprechpartner/innen, ein aktives und offenes Kommunikationsverhalten sowie ein schneller Draht/erreichbar sein!

Was macht Kooperationen attraktiv?

Personen, Gruppen und Organisationen gehen Kooperationen aus verschiedenen Gründen ein. Allerdings ist es in der Regel nicht die Kooperation an sich, sondern deren Erträge, die die Zusammenarbeit mit potentiellen Partner/innen und die Investition in ein solches Projekt attraktiv machen. Soll eine Kooperation nicht schon in ihrem Aufbau scheitern, müssen diese möglichen Erträge schon zu Beginn herausgearbeitet werden.

Grundsätzlich sollten die Kooperationspartner/innen daher ein gemeinsames, also überindividuelles, Interesse teilen, das auch allen Beteiligten bewusst und für sie relevant ist. Ohne dieses gemeinsame Interesse ist die Grundlage für eine Zusammenarbeit nicht nachvollziehbar gegeben. Das gemeinsame, überindividuelle Interesse impliziert wiederum Ziele, die nicht von einer/m AkteurIn allein erreicht werden können, wozu es also einer Zusammenarbeit mit anderen Beteiligten bedarf.

Attraktiv sind daher mögliche Kooperationspartner/innen, wenn diese die eigene Arbeit auf das gemeinsame Ziel/Anliegen hin ergänzen. Kooperationspartner/innen sollten daher über eine Tätigkeit, eine Leistung oder Kontakte verfügen, die man selbst nicht anbieten kann. Der/die KooperationspartnerIn hat eine andere Erfahrung/Ausbildung für einen relevanten Bereich der eigenen Arbeit. Somit wird mit den Kooperationspartner/innen zusammen eine umfassende Betreuung/Versorgung bzw. Bearbeitung des gemeinsamen Themas möglich. Über den Kooperationspartner/innen wird ein breiteres Publikum erreicht. Dann kann die Kooperation auch nur in der Absprache des gegenseitigen füreinander Werbens liegen.

Darüber hinaus äußerten einige Befragte durchaus den Wert von Kooperationen an sich, da es grundsätzlich besser sei zusammen zu arbeiten, als allein oder gar in Konkurrenz zu anderen Akteur/innen stehen. Dieser innere Antrieb impliziert, dass nicht prinzipiell zuerst ein Bedarf oder ein überindividuelles Interesse identifiziert werden muss, um eine Kooperation anzubahnen. Vielmehr kann auch eine Kooperation angedacht werden um darauf hin gemeinsame Ziele zu entwickeln. Diese kooperationsfreudige Haltung fördert vor allem auch die Motivation am Anfang einer Kooperation zu investieren, sie trägt allerdings nur solange auch hier alle Beteiligten einen Nutzen aus der Kooperation ziehen können.

Wie wird aus Kontakt eine Kooperation?

Kontakte zu anderen Akteur/innen im eigenen Handlungsfeld erweitern das eigene Wissen den Zugang zu Informationen. Konkrete Kooperationsprojekte, zwischen zwei oder mehreren Partner/innen sind jedoch voraussetzungsreicher. Sie verlangen eine große Verbindlichkeit, gegenseitiges Vertrauen und klare Absprachen über die gesamte Dauer des Projektes. Diese Voraussetzungen müssen bei der Anbahnung der Kooperation gezielt hergestellt werden.

Es lohnt sich potentielle (auch dezidiert potente) Unterstützer/innen für die eigene Sache ganz konkret zu suchen, anzusprechen und ihnen eine Kooperation anzubieten. Dabei ist geboten im Vorhinein zu überlegen, was diese möglichen Kooperationspartner/innen beitragen sollen und wie diese von einer Kooperation profitieren können, inwiefern die Arbeitsweisen der Partner/innen zusammenpassen bzw. integriert werden können.

Um aus einem Kontakt eine Kooperationen zu entwickeln, braucht es eine(n) InitiatorIn. Eine Person muss die Idee haben, dass im einen Arbeitsbereich oder zur Lösung eines Problems eine Kooperation sinnvoll sein könnte. Dazu muss die Initiatorin die aktiv werden, den Kontakt zu möglichen Kooperationspartner/innen suchen, für die Kooperation werben, gemeinsame Ziele ansprechen und am Ball bleiben.

Eine weitere Voraussetzung ist, dass es Ressourcen für die Kooperation gibt. Kooperationen macht man nicht nebenher, es müssen z.B. Arbeitsstunden investiert werden, Personen beauftragt, Räume und Material bereitgestellt, Legitimität zugesprochen und unter Umständen Prioritäten neu geordnet werden. Somit müssen Kooperationen auf allen Seiten und gewollt, projiziert und in die bestehenden Strukturen der Kooperationspartner/innen eingebettet werden.

Da Kooperationen zwischen formal unabhängigen Kooperationspartner/innen geschlossen werden, ist die Anerkennung der freien und gleichwertigen Verhandlungsposition aller Beteiligten eine essentielle Voraussetzung. Damit einher gehen die gegenseitige Wertschätzung und die Bereitschaft der Investition in die Kooperation. Dazu zählt der Einsatz von Zeit und Mitteln zum Aufbau und der Erhaltung der der Kooperation.

Welche Faktoren hemmen oder verhindern den Aufbau von Kooperationen?

Der Prozess des Aufbaus eines Kontaktes und die Anbahnung einer Kooperation zwischen zweien oder mehreren Parteien in einem Netzwerk kann viele Potentiale und Energien freisetzen. In gleichem Maße ist dies jedoch

auch eine kritische Phase, in der Sympathien hergestellt, Arbeitsgrundlagen geklärt und gemeinsame Ziele vereinbart werden. So können gerade in dieser Phase Kooperationen durch verschiedene Faktoren schon verhindert werden, bevor sie überhaupt begonnen haben.

So kann schon, ohne einen direkten Kontakt hergestellt zu haben, die äußere Erscheinung oder der Ruf, nicht ansprechbar, überlastet, inkompatibel mit den eigenen Werten oder unfähig zu sein kann mögliche Kooperationspartner/innen an der Kontaktaufnahme hindern: »B: *Schaffen es ja noch nicht mal, ihr // Bodenpersonal zu requirieren, weil sie frauenfeindlich sind. Und Leute, die vielleicht auch in dieser Amtskirche anders denken, fortschrittlicher denken, liberaler denken die werden aus der Kirche rausgeschmissen.*« (117, 109).

Es empfiehlt sich daher auch für Akteur/innen mit wenigen Mitarbeiter/innen und Ressourcen, das eigene Auftreten in der Öffentlichkeit zu beobachten und für sich im positiven Sinne zu werben.

Gerade hier spielt die Einschätzung und Bewertung der eigenen Handlungskompetenzen und der der potentiellen Kooperationspartner/innen und deren geschätzte Wirksamkeit eine große Rolle bei der Auswahl der konkreten Kooperationspersonen. So wurde in Bezug auf die Pfarrei von den Gesprächspartner/innen mehrfach erwähnt, dass deren Personal an den Grenzen der Belastbarkeit sei und für weitere Projekte praktisch keine übrigen Kapazitäten vorhanden wären. Solch eine negative Kompetenzeinschätzung hemmt Kooperationen, was nicht grundsätzlich negativ sein muss, sondern auch zu einer realistischeren Projektplanung und damit eine Qualitätssicherung und Professionalisierung einer Kooperation bedeuten kann. Verfügen potentielle Kooperationspartner/innen nur über ein begrenztes Maß an zeitlichen, emotionalen und materiellen Ressourcen, kann dies ein Hemmnis zur Kooperation sein. Auch wenn die eigenen Ressourcen als zu begrenzt eingeschätzt werden um den eigenen Beitrag zur Kooperation bereitstellen zu können, dann ist mit einem Rückzug aus Netzwerken und Kooperationen zu Gunsten der eigenen Kerntätigkeit zu rechnen. Begünstigt wird dieser Effekt dadurch, dass die potentielle Kooperation beim Kooperationspartner nur eine geringe Relevanz einnimmt.

Darüber hinaus ist für das Entstehen und die Kontinuität einer Kooperation der Eindruck hinderlich, das der/die potentielle KooperationspartnerIn wenig oder keine Initiative für das Projekt / zur Erreichung des gemeinsamen Ziels zeigt und daraus folgend keine Erwartungen in dessen zukünftiges Engagement erwarten lässt.

Last but not least: Starkes Konkurrenzdenken verhindert grundsätzlich jede Form von Kooperation. Es führt zur Abgrenzung, zur Zurückhaltung von Informationen und Abwertung von potentiellen Kooperationspartner/innen.

Warum werden Kooperationen abgebrochen?

Immer wieder kommt es zu Konflikten und Abbrüchen von Kooperationsprojekten. Gründe hierfür sind in verschiedenen Phasen und auf verschiedenen Ebenen zu suchen.

Die Kooperationen sind zumindest in ihrem Aufbau (noch nicht institutionalisiert) stark von den einzelnen Personen abhängig, die sie initiieren. Daher kann der Ausfall einer zentralen Person durch Versetzung oder Rente zum Abbruch der Kooperationen führen.

Machtspiele, der Versuch Macht trotz formaler Unabhängigkeit auszuüben, und dabei Kooperationspartner/innen in eine inferiore Position zu verweisen oder ihnen den eigenen Willen aufzudrängen, kann zum Aufkündigen von Kooperationen führen. Dazu gehört auch, in Entscheidungen nicht einbezogen zu werden und Informationen nicht zu erhalten. Ähnlich verhält es sich mit Unzuverlässigkeit, z.B. bei der Einhaltung von Terminen. Hierbei wird fahrlässig über Ressourcen verfügt, was sich ein(e) unabhängige PartnerIn nicht zu oft gefallen lässt. Ein Auslöser für Kontaktabbruch kann sein, wenn die Organisation, das öffentliche Ansehen, Produkte von gemeinsamen Projekten oder Projekte des Kooperationspartners von einem der Kooperationspartner/innen allein vereinnahmt und zum Beispiel als die eigene Errungenschaft präsentiert werden.

Welche Faktoren begünstigen die Kontinuität von Kooperationen?

Einzelne Kooperationsprojekte zwischen Akteur/innen sind immer zeitlich begrenzt und werden abhängig von ihrem Output im Nachhinein von den beteiligten Personen und den oft dahinter stehenden Organisationen bewertet. Weitere Kooperationsprojekte und damit eine längerfristige Partnerschaft werden nur eingegangen, wenn sich die Beteiligten, auf bereits erreichte Ziele zurückblicken und sich auch weiterhin Erfolg von der Zusammenarbeit versprechen. Für die Kontinuität von Partnerschaften sind daher folgende Kriterien von Belang:

- Der/die Kooperationspartner/in ist relevant für das eigene Image, die Kontinuität der eigenen Arbeit oder die Erreichung der eigenen Arbeitsziele. Das kann auch dazu führen, dass die Arbeit der Kooperationspartner/innen so essentiell wird, dass die eigene Arbeit gar nicht möglich wäre, ohne deren die Kooperation.
- Zudem begünstigt eine längere Partnerschaft, wenn eine längerfristige Erwartung des gegenseitigen voneinander Profitierens und zusammenarbeiten an einem gemeinsamen, übergeordneten Ziel besteht.
- Durch die Institutionalisierung von Kooperationen, z.B. durch Verträge und klare Absprachen wird die Wahrscheinlichkeit von Kontinuität der Beziehung gesteigert, auch wenn z.B. ein Personalwechsel oder ein struktureller Umbau bei einem der Kooperationspartner/innen stattfindet.
- Ein langer Atem ist die Voraussetzung für länger dauernde Kooperationsprojekte und langfristige Partnerschaften. Das gilt in jeglicher Hinsicht. Es gilt immer wieder präsent zu sein, nachzuhaken, langfristige Ziele zu stecken, zu überprüfen und anzupassen sowie den Projektverlauf zu planen und personale, zeitliche und materielle Ressourcen zu investieren. Nur mit diesem über den normalen Betrieb der eigenen Arbeit hinausgehenden Einsatz gelingt es die Nachhaltigkeit von Kooperationen zu sichern.

Anmerkungen

Dieser Beitrag erschien zuerst in mitarbeiten.skript 12 »Kooperation im Quartier – Pfade des Gelingens«:
https://www.mitarbeit.de/publikationen/shop/kooperationen_im_quartier/

Autorin

Miriam Zimmer ist Netzwerkarchitektin und –forscherin. Sie ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Zentrum für angewandte Pastoralforschung (ZAP) an der Ruhr-Universität Bochum

Kontakt

Miriam Zimmer

E-Mail: miriam.zimmer@zap-bochum.de

Website: www.zap-bochum.de

Redaktion

Stiftung Mitarbeit

Redaktion eNewsletter Wegweiser Bürgergesellschaft

Eva-Maria Antz, Ulrich Rüttgers

Ellerstr. 67

53119 Bonn

E-Mail: newsletter@wegweiser-buergergesellschaft.de