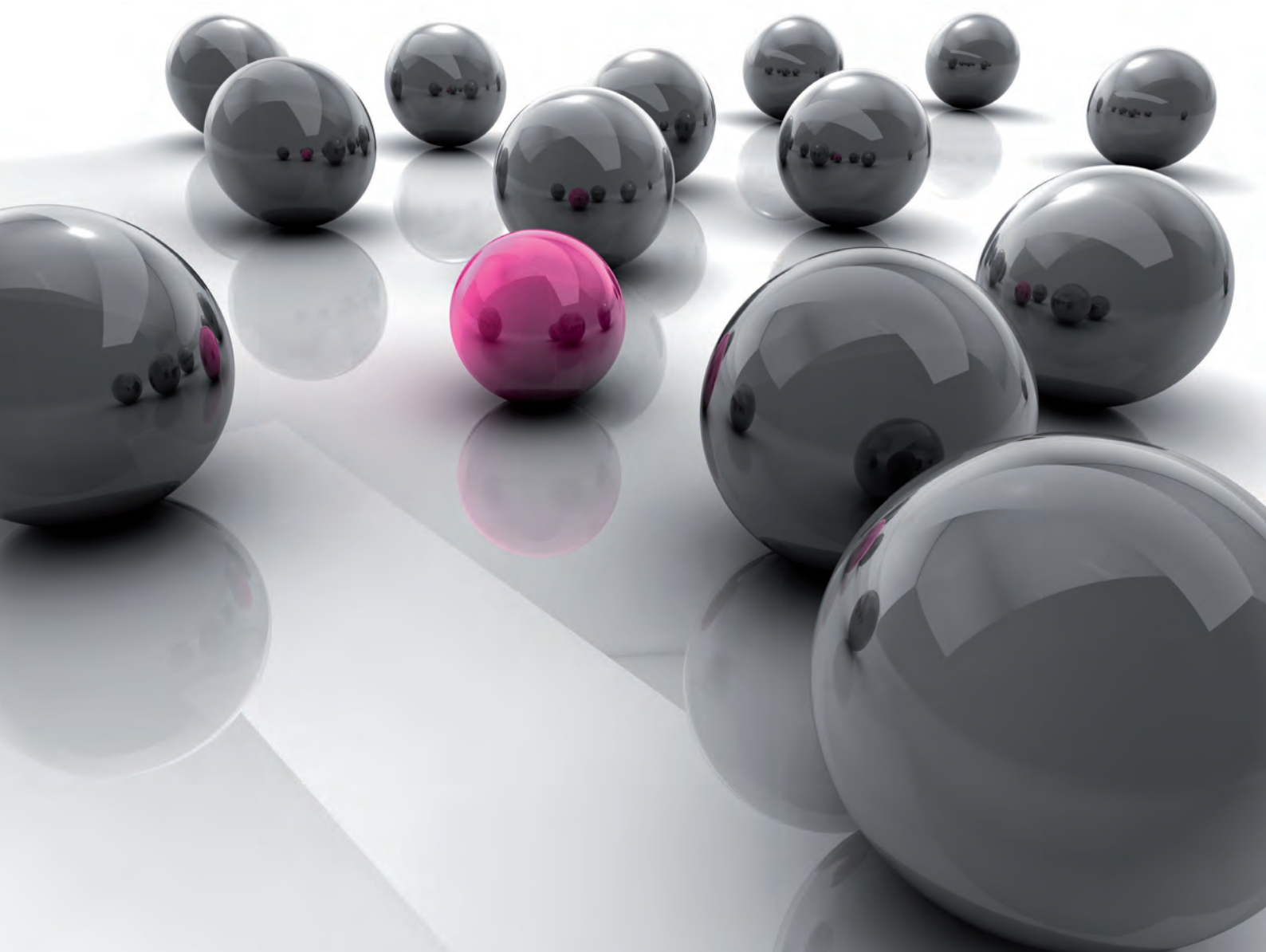


Kooperationen professionell gestalten.

Ein Handbuch mit Praxisteil zum Thema
Beruflicher Wiedereinstieg und Familienzentren.



gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



LANDESINITIATIVE

netzwerk



Das Handbuch ist eine Veröffentlichung des Netzwerk W Rhein-Erft-Kreis.

Die Texte liegen inhaltlich in der jeweiligen Verantwortung der Autorinnen und Autoren, ebenso die Verwendung des geschlechtsneutralen Sprachgebrauchs.

INHALT

1 Einführung

Kooperationen strategisch angehen – engagiert umsetzen

Interview mit Hilde Mußinghoff M.A.

innovaBest - Institut für innovative Bildung, Koordinatorin des Netzwerk W Rhein-Erft-Kreis

S. 1

2 Allgemeine Grundlagen

2.1 Aufbau einer Kooperation – die Weichen für den Erfolg richtig stellen

Von Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Institut Arbeit und Qualifikation/Universität Duisburg-Essen

S. 4

2.2 Gute Kooperation ist keine Zauberei – wie man Netzwerke optimal managt

Von Prof. Dr. Ulrich Deller

Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen

S. 10

2.3 Kooperation braucht Kommunikation – Neue Medien erleichtern die Zusammenarbeit

Von Gerhard Seiler

Schulen ans Netz e.V., Bonn

S. 21

3 Praxisteil

3.1 Partnersuche – Aktive und Institutionen im Bereich Wiedereinstieg

S. 28

3.2 KooperationKonkret – Erfahrungen und Ergebnisse einer Region

S. 32

3.3 Das Netzwerk W Rhein-Erft-Kreis – Kooperation ist mir wichtig, weil...

S. 45

Anhang: Checklisten, Mustervorlagen

S. 48

Impressum

1 Einführung

Kooperationen strategisch angehen

– engagiert umsetzen

Interview mit Hilde Mußinghoff

Zusammenarbeit über die Grenzen des eigenen “Unternehmens” hinweg ist ein Thema, das in Wirtschaftszusammenhängen längst selbstverständlich ist. Muss es in der sozialen Arbeit erst noch entdeckt werden?

Hilde Mußinghoff:

Nein, auch in der sozialen Arbeit ist es mittlerweile ein Thema, es fehlen aber häufig noch die passenden Instrumente. In Wirtschaftszusammenhängen wird Kooperation professioneller gehandhabt. Dort liegen bereits viele Modelle, Instrumente und Erfahrungswerte vor, auf die in der Praxis zurückgegriffen werden kann. Das mag auch daran liegen, dass das Thema Kooperation in vielen Wirtschaftsausbildungen fester Bestandteil der Ausbildung ist, im Sozialwesen wurde diese Bedeutung erst viel später erkannt. So gibt es zwar seit einigen Jahren zum Beispiel einen Aufbaustudiengang Kooperationsmanagement - unterhalb der Hochschul- oder Managementebene existieren aber nur sehr wenige Möglichkeiten, sich Wissen zu dem Thema anzueignen.

Und das ist dringend nötig?

Ja, denn der Bedarf an Kooperationen steigt stetig, und zwar in vielen gesellschaftlichen Bereichen. Die Aufgabenstellungen sind komplexer geworden, immer mehr muss in kürzerer Zeit mit weniger Mitteln bewältigt werden. Da bieten sich Kooperationen und Netzwerke an. Oft sind sie der einzige Ausweg, um Kosteneinsparungen oder betriebswirtschaftliche Effizienz zu erzielen. Sie bieten aber auch enorme Möglichkeiten und Chancen, um Neues umzusetzen und leistungsfähiger zu werden. Außerdem sind gelungene Kooperationen immer eine persönliche Bereicherung, denn hinter den Unternehmen und Einrichtungen stehen Menschen, mit denen man vertrauensvoll zusammenarbeitet.

Dieser Leitfaden schließt also eine Informations- und Bildungslücke?

Der Leitfaden - im Laufe der Arbeit ist es ein Handbuch geworden - setzt genau da an. Die Einsicht, dass wir immer mehr Kooperationen benötigen, reicht nicht aus. Wichtig ist, dass sie auch funktionieren. Dazu benötigen wir das entsprechende Handwerkszeug. So haben wir in der Zusammenarbeit mit Familienzentren festgestellt, dass diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben und Pflichten in breitem Maße Kooperationen eingehen sollen, die Fachkräfte meist aber nur über geringe fachliche Kenntnisse und Erfahrungen verfügen, wie eine Kooperation aufgebaut und konkret gestaltet werden kann. Ihre Kenntnisse schätzten sie selbst als nicht hinreichend ein. Das ist in anderen Berufsfeldern durchaus ähnlich.

Auf welcher Idee beruht der Leitfaden und wie ist er aufgebaut?

Der Leitfaden soll den Aufbau und das Management von Kooperationen im sozialen Bereich unterstützen. Er richtet sich an Fach- und Führungskräfte, die in ihrem beruflichen Umfeld Kooperationen angehen und erfolgreich gestalten möchten. Die Beispiele, Muster und Checklisten geben Anregungen für die eigene praktische Arbeit.

Wir sind froh, dass wir bei der Arbeit am Leitfaden sowohl Experten/-innen als auch Praktiker/-innen beteiligen konnten. Die Experten/-innen sind das Thema grundlegend und aus verschiedenen Blickwinkeln angegangen. Die Mitglieder des Netzwerks haben ihre eigenen Erfahrungen resümiert und Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten formuliert. Wir sind uns bewusst, dass dies nur ein Ausschnitt sein kann und sowohl der allgemeine als auch der Praxisteil von der Weiterentwicklung lebt. So ist das Handbuch auch kein geschlossenes Werk, sondern eine Loseblattsammlung geworden. Neue Erkenntnisse und interessante Beispiele können ergänzt und aufgenommen werden.

Hilde Mußinghoff M.A.

Sozialwissenschaftlerin und geschäftsführende Gesellschafterin von innovaBest - Institut für innovative Bildung - in Frechen bei Köln

Beruflicher Wiedereinstieg und Familienzentren: Kooperation am Beispiel des Netzwerk W im Rhein-Erft-Kreis

Das Netzwerk W im Rhein-Erft-Kreis hat den Schwerpunkt auf Kooperationen mit Familienzentren gelegt. Warum?

Anliegen des Netzwerks W ist es, den beruflichen Wiedereinstieg zu fördern. Alle Praktiker/innen wissen, dass dies ein Querschnittsthema ist, das unterschiedliche Bereiche und Professionen betrifft. Neue Kooperationen, zum Beispiel mit Kinderbetreuungseinrichtungen und Wirtschaftsunternehmen, sind notwendig um Erfolge zu generieren. Familienzentren sind dabei besonders interessant, weil sie wesentlich mehr bieten als „nur“ Betreuung für Kinder. Sie sind zertifizierte, breit aufgestellte Einrichtungen mit einer besonderen Bedeutung für den jeweiligen Sozialraum. Das ist der Hintergrund für unser regionales Projekt, das mittlerweile an verschiedenen Netzwerk W-Standorten Nachahmung gefunden hat und dort abhängig von den regionalen Gegebenheiten umgesetzt wird.

Dieses vernetzte Arbeiten im Sozialraum kann man ohne professionelle Kooperationen nicht bewältigen, das leuchtet ein. Wie aber kommt man dahin?

Vor gut drei Jahren haben wir uns die Frage gestellt, wo es Schnittstellen und Wechselwirkungen gibt und ob es Sinn macht, die Themen in der Praxis zu verknüpfen. Dazu haben zwei bestehende Netzwerke - eines zum Thema Wiedereinstieg und das andere zum Thema Familie - kooperiert. Ergebnis dieser Pilotphase in Köln war, dass die Schnittstellen größer sind als erwartet. Nach anfänglicher Skepsis und Sorge wegen möglicher zusätzlicher Aufgaben, die nicht mehr bewältigt werden können, wurde die Bedeutung des Themas für die Familienzentren offensichtlich. Bis heute bleibt mir die Bilanz der Leiterin des Netzwerks im Gedächtnis, die sagte, erst bei der Beschäftigung mit dem Thema sei ihnen klar geworden, wie sehr sich das Aufgabenspektrum der Familienzentren verändert habe.

Wie ging es dann weiter?

In Kooperation mit der Agentur für Arbeit haben wir einen Kompass erstellt, in dem alle regelmäßigen Angebote zum Thema Wiedereinstieg in der Region aufgelistet sind. Der Kompass konnte an alle Familienzentren verteilt werden. Außerdem haben wir eine systematische Befragung aller Familienzentren im Rhein-Erft-Kreis durchgeführt, um konkretere Zahlen zu erhalten. 90 Prozent der Familienzentren gaben an, dass sie in ihrer alltäglichen Arbeit mit dem Thema beruflicher Wiedereinstieg oder auch Einstieg konfrontiert werden. Mit einem derartig hohen Ergebnis hatten wir nicht gerechnet. Gleichzeitig wurde klar, dass hier ein hoher Bedarf an externer Unterstützung besteht. Die Familienzentren sehen sich eher nicht in der Rolle und in der Lage, zum Beispiel Beratung zum Wiedereinstieg zu leisten. Sie sehen sich eher in einer Lotsenfunktion – und dazu benötigen sie verlässliche Partner. Auch da sind wir wieder beim Thema Kooperation.

Mit welchen Fragen und Problemen rings um das Thema Wiedereinstieg werden denn die Mitarbeiterinnen in Familienzentren konfrontiert?

Die Familienzentren machen u. a. die Erfahrung, dass berufstätige Frauen weitergehende oder auch andere Betreuungszeiten benötigen, und dass Frauen nach Weiterbildungsangeboten fragen oder nach Unterstützung bei der Jobsuche. Dazu kommen sehr viele Frauen, die überhaupt erst den Einstieg schaffen müssen – weil sie sehr jung sind oder nie berufstätig waren. In einigen Regionen und Brennpunkten haben bis zu 50 Prozent der Mütter einen Migrationshintergrund und Sprachprobleme. Dazu kommen Probleme wie fehlende Mobilität, mangelnde Fachkenntnisse und fehlende Berufsabschlüsse.

Die Familienzentren haben sehr detaillierte Einblicke in die Lebenslagen der Frauen bekommen – wie kommt das?

Die Familienzentren genießen einen enormen Vertrauensvorsprung bei den Frauen, nach dem Motto: Wem ich mein Kind anvertraue, dem vertraue ich in hohem Maße auch in anderen Fragen – und da spreche ich vielleicht auch über meine Probleme bei der Jobsuche. Das gilt umgekehrt ebenso: Die Erzieher/-innen sprechen die Mütter an, wenn ihnen etwas

auffällt. Die Familienzentren sind also der richtige Ort und sie bilden den richtigen Zeitpunkt ab: Frauen, die einen Betreuungsplatz in Anspruch nehmen, beschäftigen sich häufig auch mit dem Wiedereinstieg.

Mit welchen konkreten Angeboten können denn Familienzentren unterstützt werden?

Wir haben eine Fachtagung durchgeführt, zu der die Familienzentren eingeladen waren. Dort haben wir kostenlose Servicegutscheine der Partner/-innen im Netzwerk angeboten: z. B. eine Informationsveranstaltung der Beauftragten für Chancengleichheit bei der Agentur für Arbeit zum Thema Wiedereinstieg oder die Beratung einer Rechtsanwältin zum neuen Unterhaltsrecht oder Beratungsstunden der ARGE zu Fördermöglichkeiten. Es gab Gutscheine für Informationen zu Weiterbildungsangeboten oder zum beruflichen Einstieg allgemein. Den Kontakt mussten die Familienzentren aber selbst herstellen. Die Nachfrage war groß – größer als die Angebote an Servicegutscheinen. Zum Teil haben sich die Familienzentren auch zusammengeschlossen und Veranstaltungen gemeinsam durchgeführt.

Der Gewinn dieser Angebote für die Familienzentren ist relativ klar – welchen Gewinn hatten die Kooperationspartner?

Sie haben es zunächst einmal als Netzwerkpartner gemacht. Den Gewinn sieht man daher eher nachhaltig – als Beginn einer längerfristigen Zusammenarbeit. Durch die Resonanz auf die Angebote wissen wir nicht nur, dass ein Bedarf da ist, sondern auch dass man neue Zugänge für die Frauen schaffen muss – weil nicht alle erreicht werden, die erreicht werden müssen.

Welche Erfolgsfaktoren halten Sie bei Kooperationen wie dieser für wichtig?

Man muss ein gemeinsames Ziel haben und eine Vision, wie man dieses Ziel verwirklichen will. Man muss Partner finden, mit denen man sich versteht, zu denen man Vertrauen hat – und die sich ergänzen. Bei der Zusammensetzung sollte man auf mögliche Synergien achten, damit für alle Win-Win-Situationen entstehen. Nicht zu unterschätzen ist die Zeit und die Energie, die man ohne Frage investieren muss. Mein persönliches Motto ist: Kooperationen strategisch angehen und engagiert umsetzen.

Die größten Stolpersteine sind?

Kein Vertrauen, nur den eigenen Profit sehen und das Fehlen von Regeln. Beim unmittelbaren Start muss die Chemie stimmen. Man muss eine Vertrauensbasis haben und sich vorstellen können mit den Menschen zusammen zu arbeiten. Und dann sollten gleich Ziele und Regeln festgelegt werden.

Was kommt zuerst: die Idee für eine Kooperation oder der Kontakt zu einem möglichen Partner?

Meistens wird gesagt, Kooperationen müssten mit einer Idee beginnen. Es kann aber auch umgekehrt sein: Weil man mit jemandem gut harmoniert, will man etwas Neues zusammen machen. Gerade wenn man aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommt, ergibt sich oft eine besonders innovative Idee.

Wettbewerbsfähigkeit sichern, Reduktion von Risiken, Teilen von Kapazitäten: Das sind Begrifflichkeiten aus dem Management – was ist übertragbar auf soziale Organisationen wie Familienzentren?

Die Ökonomie hat ja längst Einzug gehalten in unterschiedlichen Bereichen der sozialen Arbeit. Auch Familienzentren müssen wirtschaftlich arbeiten; sie haben ein bestimmtes Budget für ihre zusätzlichen Aufgaben, mit dem sie sparsam umgehen müssen. Also sind Begriffe wie Reduktion von Risiken oder Teilen von Kapazitäten durchaus übertragbar. Von daher gilt auch hier – wer kooperiert, gewinnt.

2 Allgemeine Grundlagen

2.1 Aufbau einer Kooperation

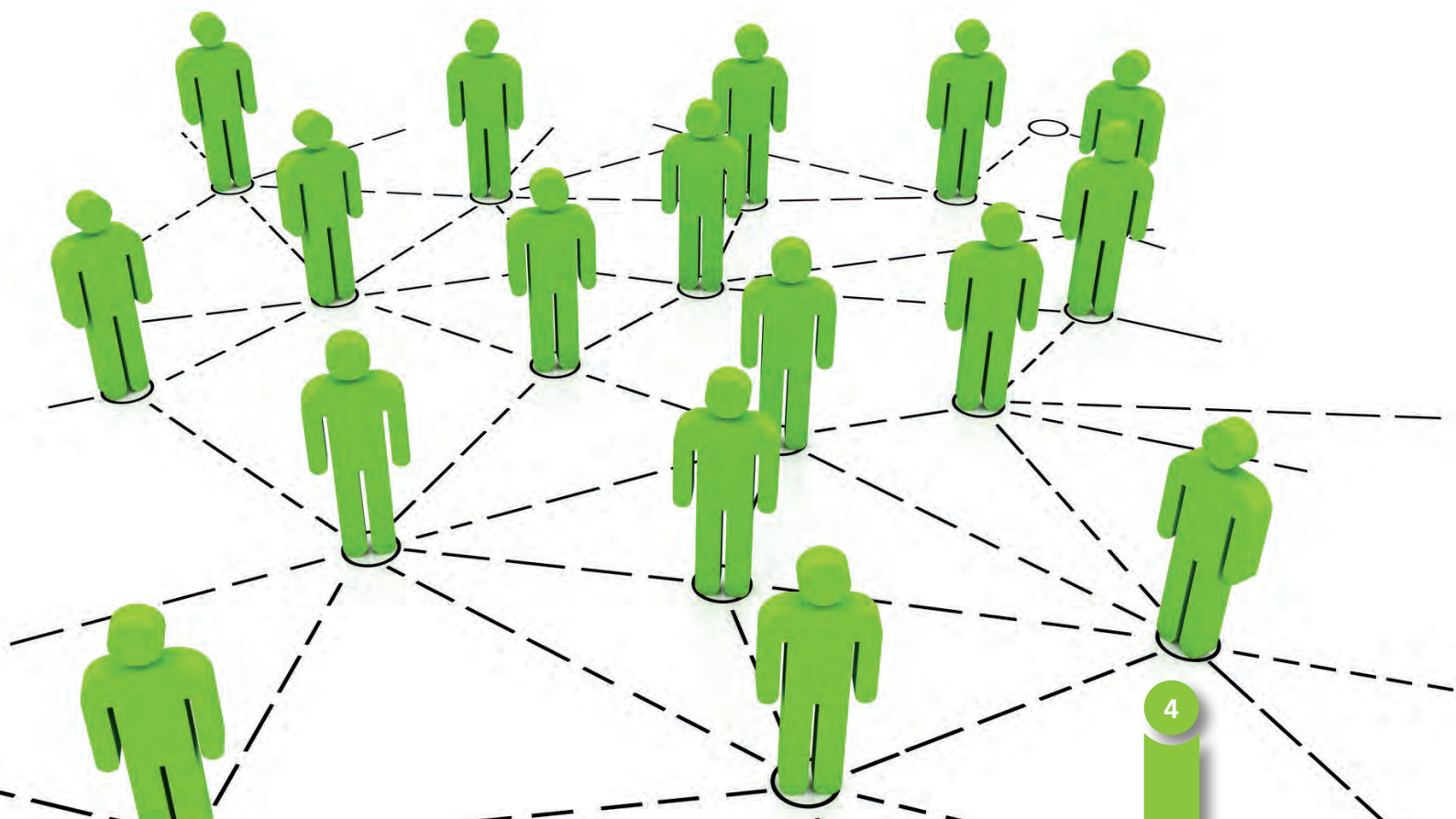
– die Weichen für den Erfolg richtig stellen

von Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Kooperation hat Konjunktur: Netzwerke, Kooperationsgremien, „Runde Tische“, Stadtteil- und Regionalkonferenzen sind in den letzten Jahren wie Pilze aus dem Boden geschossen. In nicht wenigen Fällen bleibt aber der Erfolg der Kooperation weit hinter den Erwartungen zurück. Manchmal scheitert schon der Versuch des Aufbaus von Kooperation an Berührungängsten zwischen verschiedenen Gruppen; manchmal gehen Kooperationsstrukturen nicht über unverbindliche Besprechungen hinaus oder erweisen sich als außer Stande; entstehende Konflikte zu lösen. Für den Erfolg der Kooperation und für die Lösung möglicherweise auftretender Probleme kommt es darauf an, bereits zu Anfang die Weichen richtig zu stellen. Dazu ist es wichtig, sich schon im Vorfeld des Aufbaus von Kooperation mit den Funktionsweisen eines Netzwerks auseinander zu setzen und auf dieser Basis mit realistischen Erwartungen an die Arbeit zu gehen. Entscheidend ist im zweiten Schritt die Auswahl der Kooperationspartner – hier gilt es zu überlegen, welche Partner einen Beitrag leisten können, um das Ziel der Kooperation zu erreichen, und welche Interessen die potenziellen Partner haben könnten. Schließlich gibt es einige Möglichkeiten zur Gestaltung der Aufbauphase, die den Start erleichtern und Rahmenbedingungen für eine gelingende Kooperation schaffen können. Auf diese drei Aspekte soll im Folgenden eingegangen werden.

Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Leiterin der Forschungs-
abteilung Bildung und
Erziehung im
Strukturwandel am Institut
Arbeit und Qualifikation/
Universität Duisburg-Essen





Ein professionelles Netzwerk ist kein Freundeskreis – es braucht Regeln.

Die inhaltlichen Interessen der beteiligten Kooperationspartner sollten klar erkennbar sein.

Was wird von der Kooperation erwartet?

Beim Aufbau von Kooperationen geht es vielfach darum, verschiedene Beteiligte zusammenzuführen, die gemeinsam einen Beitrag zur Lösung eines bestimmten gesellschaftlichen Problems leisten sollen. Angesprochen werden dabei sowohl Organisationen als auch handelnde Personen. Organisationen beauftragen meistens eine bestimmte Person (seltener wechselnde Personen) mit der Wahrnehmung der Kooperationsaufgabe; Individuen wirken meistens als Repräsentantinnen und Repräsentanten bestimmter Gruppen mit. Im Regelfall sind also die jeweiligen Personen aufgrund ihres professionellen Hintergrunds und in mehr oder weniger enger Anbindung an Organisationen und Interessengruppen am Aufbau der Kooperation beteiligt. Ein solches Netzwerk bezeichnet man als „professionelles“ Netzwerk – im Unterschied zu so genannten natürlichen Netzwerken wie etwa Familien-, Freundes- oder Nachbarschaftskreisen.

Ein solches professionelles Netzwerk funktioniert nach anderen Mechanismen als ein natürliches Netzwerk. Gerade im sozialen Bereich wird jedoch häufig – meistens eher unbewusst – davon ausgegangen, dass ein professionelles Netzwerk ähnlichen Solidaritätsregeln folgt wie natürliche Netzwerke. Und wenn es um die Lösung gesellschaftlicher Probleme geht, haben die Initiatorinnen und Initiatoren von Kooperationen oft die Erwartung, dass alle, die potenziell einen Beitrag zur Lösung leisten könnten, auch motiviert sind, mitzuwirken und die Problemlösung als gemeinsame Aufgabe zu begreifen.

Die Realität sieht jedoch oft anders aus. Herbert Schubert¹ bezeichnet „Koopkurrenz“, also das Nebeneinander und die Verflechtung von Konkurrenz und Kooperation, als ein typisches Merkmal professioneller Netzwerke. Wenn dieser Aspekt übersehen wird und ohne weiteres von der Gültigkeit der Solidaritätsregeln natürlicher Netzwerke ausgegangen wird, sind „Enttäuschungen und Verstörungen entsprechend vorprogrammiert“ (Schubert 2007:52). Insofern ist es entscheidend, mit einer realistischen Einschätzung an den Aufbau von Kooperationen heranzugehen und sich darüber klar zu werden, welche Interessen die beteiligten Akteure haben (könnten).

Dabei ist zu beachten, dass Personen, die in einem Netzwerk mitarbeiten, ihre Aktivitäten und Entscheidungen in der Regel mit der eigenen Organisation rückkoppeln müssen. Ihre Loyalität gilt eher der „Herkunftsorganisation“/ihrem Arbeitgeber als dem Netzwerk. Gegenüber dem Netzwerk haben sie meistens eine „Exit-Option“, das heißt, sie können das Netzwerk verlassen, wenn es Konflikte zwischen Organisations- und Netzwerkinteressen gibt oder wenn sie bzw. ihr Arbeitgeber das Verhältnis zwischen Aufwand und Ertrag nicht angemessen finden.

¹ Schubert, Herbert (2007), *Netzwerkkooperationen – Organisation und Koordination von professionellen Vernetzungen*. In: ders. (Hrsg.), *Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Beispiele*. Wiesbaden, S. 7-105.

Beim Aufbau einer Kooperation ist also darauf zu achten, dass die Personen, die im Netzwerk arbeiten, die Rückendeckung ihrer Organisation haben.

Angesprochen werden sollte also immer die jeweilige Leitungsebene der Organisation, die gebeten wird, eine Person aus diesem oder jenem Arbeitsbereich für die Mitarbeit in einem Netzwerk zu beauftragen. Auch im laufenden Prozess ist es wichtig, das Verhältnis zwischen den beteiligten Personen und den Organisationen im Blick zu halten. Zwischen der Arbeit im Netzwerk und in der eigenen Organisation können nämlich immer wieder Spannungsfelder entstehen. Darüber hinaus können Ergebnisse der Netzwerkarbeit nur dann nachhaltig realisiert werden, wenn sie in den einzelnen Institutionen aufgegriffen und umgesetzt werden. Für das Netzwerkmanagement ist es also entscheidend, in der Anfangsphase eine klare Selbstverpflichtung der jeweiligen Organisationen zu erreichen und in der laufenden Arbeit immer wieder Rückkopplungsschleifen zwischen den Netzwerkmitgliedern und ihren Organisationen vorzusehen.

Wenn Personen nicht als Vertretung einer einzelnen Organisation im Netzwerk mitarbeiten, sondern beispielsweise in einem Kooperationsgremium eine Interessengruppe oder auch eine Gruppe von Organisationen mit gleichartigem Leistungsspektrum repräsentieren, stellt sich nicht selten ein anderes Problem: Angesichts persönlicher oder institutioneller Eigeninteressen gerät für manche Beteiligte die Verpflichtung in den Hintergrund, nicht in erster Linie sich selbst, sondern eine Gruppe zu vertreten. Dies gilt insbesondere dann, wenn eine Person eine Gruppe vertreten soll, die durch eine interne Konkurrenzsituation gekennzeichnet ist – die kann beispielsweise unterschiedliche Anbieter von Weiterbildung, miteinander um Schüler konkurrierende Schulen oder verschiedene Träger von Kindertageseinrichtungen betreffen.

Auch einer solchen Konstellation sollte man sich bei der Netzwerkbildung bewusst ein. Hier geht es darum, zu Anfang Transparenz über die Vertretungsverpflichtung zu schaffen und im weiteren Prozess ebenfalls Rückkopplungsschleifen mit den jeweiligen Gruppen einzubauen.

Die Leitungsebene sollte bestimmen, wer die Institution in einem Netzwerk vertritt.

Von Anfang an Transparenz über die Ziele der Netzwerkvertretungen schaffen.

Kein Netzwerk-Start ohne klare Selbstverpflichtung aller beteiligten Organisationen. Keine Arbeit ohne Rückkopplungen.



Wie werden die Kooperationspartner ausgewählt?

Wenn es um den Aufbau von Kooperationen geht, sind manche Partner quasi „gesetzt“ – sie müssen einbezogen werden, weil dies politisch vorgegeben ist oder weil ihre Mitwirkung angesichts ihrer Zuständigkeiten für den Erfolg des Netzwerks unabdingbar ist. Des Weiteren gibt es Partner, die optional einbezogen werden können, und solche, die von sich aus – manchmal sehr nachdrücklich – ein Interesse an der Mitwirkung formulieren. In jedem Falle lohnt es sich, systematisch zu überlegen, wer einbezogen werden muss und soll und welche Interessen und welche Bedeutung die einzelnen Akteure – die innerhalb eines Geschäftsfeldes durchaus Konkurrenten sein können – im Hinblick auf die Kooperation haben. Dazu bietet sich das Verfahren der „Stakeholder-Analyse“ an. „Stakeholder“ sind Anspruchsgruppen, die jeweils bestimmte Interessen und eine bestimmte Bedeutung für die Netzwerkarbeit haben.

Eine Stakeholder-Analyse kann in drei Schritten anhand von drei Fragen erfolgen:

1. Welche Institutionen/Personen/Gruppen könnten in das Netzwerk einbezogen werden?
2. Welche Bedeutung hat die Mitwirkung dieser „Stakeholder“ für die Arbeit des Netzwerks?
3. Welche Interessen könnten diese „Stakeholder“ an der Netzwerkarbeit haben?

Anhand der Frage 1 wird zunächst eine Liste potenzieller Kooperationspartner erstellt. Kriterien dafür können zum Beispiel sein:

- Welche Akteure müssen aufgrund gesetzlicher oder politischer Vorgaben einbezogen werden?
- Welche Akteure sind zur Realisierung der inhaltlichen Ziele des Netzwerks notwendig?
- Wer bringt besondere Kompetenzen mit, die für die Realisierung der Zielsetzungen von Interesse sind?
- Wer hat bereits ein Interesse an einer Mitwirkung artikuliert?
- Mit wem bestehen bereits positive Kooperationserfahrungen?
- Wer könnte für andere Akteure ein „Zugpferd“ sein, das sie zur Mitwirkung motiviert?

Mit Hilfe dieser Kriterien lässt sich zunächst eine Liste der Akteure erstellen, die als Kooperationspartner in Frage kommen. Mit Hilfe der zweiten und dritten Frage sollte dann jeder einzelne dieser Akteure mit Hilfe einer Vier-Felder-Tafel zur „Stakeholder-Analyse“ in seiner Bedeutung eingeordnet werden².

Die Stakeholder-Analyse stellt ein Raster dar, mit dem im Vorfeld des Aufbaus einer Kooperation geklärt werden kann, wer im Hinblick auf Bedeutung und Interesse in ein Netzwerk einbezogen werden soll.

Wie gestaltet man die Aufbauphase?

Wenn nun geklärt ist, wer den Kern des Netzwerkes bilden soll, geht es darum, den Aufbau des Netzwerkes zu initiieren und mit der Arbeit zu starten. Zunächst müssen die ausgewählten Akteure informiert und zur Mitarbeit eingeladen werden. Dies geschieht in der Regel schriftlich, am besten über ein Anschreiben einer angesehenen Persönlichkeit in einer entsprechenden Position – dies kann beispielsweise ein Bürgermeister, die Leiterin der örtlichen Arbeitagentur oder ein Vorstandsmitglied der Kommunalverwaltung sein. In einigen Fällen empfiehlt es sich möglicherweise, persönliche Vorgespräche zu führen, etwa bei möglichen strategischen Bündnispartnern, um sie in den Netzwerkaufbau einzubinden, oder Akteuren, deren Rolle zwar wichtig sein könnte, die aber bislang kein Interesse gezeigt haben, um sie zur Mitwirkung zu motivieren.

Als Auftakt der Kooperation bietet es sich an, eine größere, vielleicht auch öffentliche Veranstaltung durchzuführen. Eine solche Veranstaltung kann zum einen dazu dienen, die Bedeutung des Themas herauszustellen und öffentliche Aufmerksamkeit zu erzielen. Hierzu ist es oft sinnvoll, auch externe Expertinnen und Experten einzuladen, die inhaltliche Impulse geben und zur weiteren Bearbeitung des Themas motivieren. Zum anderen stellt eine Veranstaltung einen ersten Schritt dar, um auch potenzielle Partner, die nicht zum Kern des Netzwerkes gehören, über die Kooperationsziele zu informieren und in die Entwicklung zu integrieren.

Darüber hinaus sollte man eine solche Veranstaltung mit Möglichkeiten des informellen Austauschs – etwa in Form eines Imbisses im Anschluss an das Programm – verknüpfen.

Auch eine erste Sitzung der Mitglieder des Netzwerk-Kerns muss Möglichkeiten des wechselseitigen Kennenlernens der Partner enthalten. Kooperation basiert auf Vertrauen, und Vertrauen muss – besonders bei unterschiedlich zusammengesetzten Gruppen – erst entwickelt werden. Es gibt Instrumente, die eine solche Vertrauensbildung befördern können. Dazu gehört die Vereinbarung gemeinsamer Ziele.

Mit der Stakeholder-Analyse kann geklärt werden, wer mit welchem Interesse in ein Netzwerk einbezogen werden sollte.



Mit einer Auftaktveranstaltung kann das Thema öffentlich platziert werden und weitere interessierte Mitglieder können gewonnen werden.

Kooperation basiert auf Vertrauen.
Vertrauen braucht Grundlagen.
Grundlagen brauchen Zeit.

² siehe ANLAGE 1 am Ende des Leitfadens

Wenn gemeinsame Konzepte, Normen und Vorstellungen bestehen, gibt es einen Orientierungsrahmen, der im weiteren Verlauf der Kooperation eine lösungsorientierte Diskussion erleichtert.

Als Grundlage dafür wiederum sind eine intensive (und ggf. wissenschaftlich unterstützte) Analyse des Problems und eine Verständigung über Positionen und Argumente für eine Lösung des Problems entscheidend. Insofern lohnt es sich durchaus, zu Beginn der Arbeit eines Netzwerkes Zeit darauf zu verwenden, einen solchen Rahmen zu entwickeln, der für die Beteiligten handlungsleitend werden kann. Ein Konsens über die Ziele der Kooperation erleichtert ihre konstruktive Gestaltung.

Wenn ein solcher Konsens gefunden wird, kann es sinnvoll sein, ihn schriftlich zu dokumentieren. Wenn man eine solche Dokumentation zu einer Kooperationsvereinbarung ausbaut, die von den beteiligten Partnern unterschrieben wird, sollte darauf geachtet werden, dass bei Vertreterinnen und Vertretern einer Organisation nicht nur diese selbst, sondern auch die Leitungsebene der Organisation eingebunden werden.

2.2 Gute Kooperation ist keine Zauberei – wie man Netzwerke optimal managt

von Prof. Dr. Ulrich Deller

Den Vorstellungen von Kooperation und Netzwerk liegt das gemeinsame Bild eines Netzes zu Grunde, das seine Fäden an Knotenpunkten zusammenbindet. Diese Knotenpunkte sind selbst nicht das Zentrum, sondern lediglich eine Verbindung von vielen und können beliebig weitergedacht werden.

Das Netz kann immer weiter geknüpft werden oder auch als begrenzt gedacht und realisiert werden. Im Bild des Netzes selbst ist allerdings eher das endlose Weiterknüpfen angelegt.

Zauberworte oder mehr? Kooperation und Netzwerk

Kooperation und Netzwerkbildung erfreuen sich einer großen Beliebtheit. Wer in irgendeiner Weise nicht mehr weiter weiß, sucht das Heil in Kooperation und Netzwerken. Seltener geht es auch umgekehrt: Netzwerke als behinderender Ballast, den es gilt abzuschütteln. Im ersten Fall handelt man sich oft zusätzliche Probleme ein; im zweiten Fall wird man meist die Probleme, um die es geht, gar nicht los. Bei beiden Aspekten zeigt sich, dass Kooperation und Netzwerkbildung „zauberhafte“ Kräfte zugeschrieben werden.

„Der wahre Egoist kooperiert!“

Der so entstehende Mythos verdeckt, dass wir alle schon immer kooperieren und uns in Netzwerken befinden, sonst gelänge unser Alltag nicht. Die Idee der Netzwerkbildung ist eine viel ältere, als manche meinen.

Dies kann man mit dem Biologen Richard Dawkins auf den Punkt bringen. „Der wahre Egoist kooperiert!“ Damit wird zugleich deutlich, dass Kooperation keine romantische Veranstaltung ist, sondern auf Gewinn hin angelegt ist - aber unter bestimmten Bedingungen.

Prof. Dr. Ulrich Deller

Professor am Fachbereich
Sozialwesen in Aachen der
KatHO NRW und stv. Leiter
des Masterstudiengangs
Kooperationsmanagement,
KatHO Aachen



Wir kooperieren schon
immer, sonst gelänge
unser Alltag nicht.



Worum geht es?

Wenn Sie in einem Netzwerk kooperieren wollen, dann geht es um fünf Aspekte, die sich nicht von alleine einstellen, sondern von Ihnen als Netzwerker/in erarbeitet werden müssen:

1. Zielorientiertes Verhalten:
Wohin wollen Sie mit dem Netzwerk kommen?
2. Belohnungen für jeden Teilnehmer:
Was ist der Gewinn der Zusammenarbeit für Sie und für Ihre Partner?
3. Arbeitsteilung:
Wer von Ihnen soll welche Aufgaben übernehmen und wie fügen sich die aufgeteilten Aufgaben wieder zusammen?
4. Sachliche Koordination:
Welche Regeln gibt es für die Abstimmung, wie die Arbeit aufgeteilt und miteinander verbunden werden soll?
5. Soziale Koordination:
Welche Regeln gibt es für das (menschliche) Miteinander?³

Diese fünf Punkte sind ein erstes Raster, mit dem Sie Netzwerke planen können. Im Folgenden erhalten Sie Hilfen, wie sich dies konkret gestalten lässt.

Direkt zu Beginn sollten Sie auch die andere Seite der Kooperation mit in den Blick nehmen. Diese andere Seite der Medaille heißt Konkurrenz.

Es gibt keine Kooperation ohne Konkurrenz und umgekehrt. Kooperation versucht Konkurrenz nicht auszuschalten, sondern gibt ihr ein in gewisser Weise kalkulierbares Regelwerk.

Den Unterschied machte der amerikanische Soziologe Morton Deutsch schon in den siebziger Jahren im Bild des Schwimmers fest: In der Kooperation gibt es nur gemeinsames **Schwimmen oder Ertrinken**. In der Konkurrenz bedeutet das Schwimmen des einen das Ertrinken des anderen und umgekehrt. Morton Deutsch schrieb: „Aufgrund dieser Erkenntnis habe ich eine kooperative Situation als eine Situation definiert, in der die Ziele der Teilnehmer so miteinander verflochten sind, dass jeder Teilnehmer sein Ziel dann - und nur dann – erreichen kann, wenn die anderen, mit denen er verbunden ist, ebenfalls ihre Ziele erreichen können“ – er nennt dies eine „**gleichgerichtete Wechselbeziehung**“⁴. Die Frage lautet also: Wollen Sie mit einem Partner so verbunden sein, dass Sie mit ihm gewinnen oder „untergehen“? Glücklicherweise verlaufen Kooperationen selten so dramatisch, dennoch verdeutlicht dieses Bild, dass Sie zu Beginn vor einer entscheidenden Frage stehen: *Warum* kooperieren Sie?

Es gibt keine Kooperation ohne Konkurrenz.

Warum kooperieren Sie?

³ Deller bezogen auf Grunwald 1982, S. 74

⁴ Deutsch 1976, S. 26.



Die Frage nach dem Grund einer Kooperation steht am Anfang:

- Was gibt es, das Sie alleine gar nicht, schlechter oder teurer zustande brächten?
- Mit wem müssen Sie zusammenarbeiten, damit ihr Erfolg nicht gefährdet ist?
- Mit wem müssen Sie kooperieren, um seine Kooperation zu erwirken?
- Mit wem „stimmt die Chemie“ – zu wem haben Sie also eine affektive und nichtinstrumentelle Verbindung?

Mit diesen Fragen sondieren Sie in einem ersten Schritt den Start der Netzwerkbildung. Dann klären Sie den Anlass für eine Kooperation.

Im Prinzip gibt es in Sozial- und Gesundheitsdiensten fünf klassische Anlässe:

1. Austausch:

Verschiedene Partner, die eine ähnliche oder die gleiche Dienstleistung erbringen, können sich gegenseitig unterstützen, indem sie Informationen und Erfahrungen austauschen.

2. Gemeinsame Projekte:

Eine neue Aufgabe, ein neues Projekt können Sie nur bewältigen, wenn Sie mit einem Partner zusammen die Aufgabe stemmen – zum Beispiel einen (Aus-)Bildungsverbund.

3. Gemeinsame Dienstleistungen erbringen:

Sie verkaufen Produkte gemeinsam oder erbringen eine Dienstleistung gemeinsam.

4. Dienstleistungen vernetzen:

Wird ein Klient (bereits) von unterschiedlichen Diensten unterstützt, geht es darum die Schnittstellen zu managen.

5. Interessenvertretung:

Sie sind mit anderen Partnern in der gleichen Lage, z.B. gegenüber kommunalen Leistungsträgern.

In diesen Beispielen stecken drei Strategien der Wirtschaft, die ebenso im Sozial- und Gesundheitssektor gelten:

- Strategische Allianz: Sie nutzen die Stärken eines anderen.
- Joint Venture: Sie verbinden zwei Unternehmungen.
- Wertschöpfungspartner: Sie erbringen eine Dienstleistung gemeinsam, aber nacheinander - bis sie am Ende vollständig erbracht ist.



Was kann ich?
Was tut sich?
Was brauche ich?

Kompetenzen und Umfeldbedingungen klären

Ganz gleich, bei welchem der oben genannten Anlässe Sie ansetzen – für die gewünschte Kooperation müssen Sie dann Ihre eigene Ausgangsbasis klären.

Dazu führen Sie einen Kompetenz-Check durch und klären:

Was kann ich/was können wir? (siehe ANLAGE 4⁵)

Erst wenn Sie für sich geklärt haben, was Ihre eigene Organisation in die Kooperation einbringen kann, können Sie entscheiden, ob Sie Synergie-Effekte im Sinne der Ergänzung oder der Verstärkung benötigen. Für diesen Schritt benötigen Sie aber noch eine zweite Analyse, die der so genannten Umfeldbedingungen:

Was tut sich? (siehe ANLAGE 7) Wenn Ihnen beide Analysen vorliegen, können sie die Schnittmengen bestimmen. Dabei wird Ihnen auffallen, wie viel der zu erwartenden zukünftigen Aufgaben Sie mit Ihren bisherigen Kompetenzen abdecken, und welche Sie zusätzlich über Netzwerkbildung heranziehen müssen, um sich erfolgreich den Aufgaben zu stellen, die auf Sie zukommen:

Was brauche ich?

Klären Sie:
Die Idee.
Die Ziele.
Die Gewinne.

Der Fahrplan

Jede Netzwerkbildung beginnt mit der Idee. Klären Sie, worum es Ihnen geht. Definieren sie Ziele, die sie erreichen wollen, am besten mit konkreten Kriterien, anhand derer sie prüfen können, ob Sie das Ziel auch erreicht haben.

Und schließlich vergessen Sie in der Planungsphase nicht, Ihre Gewinne, die Sie erzielen möchten, zu bestimmen.

Bringen sie dann die Ziele und Ihre **Ausgangsbasis** zueinander in Beziehung. Das tun Sie, indem Sie Ihre Kompetenzen analysieren. So erfahren Sie, was Sie einbringen und welche Kompetenzen oder Zuständigkeiten Sie „zukaufen“ wollen (siehe ANLAGE 5).

Nun können Sie die konkreten Schritte planen, beginnen bei der Ausgangssituation, beschreiben die Projektbeteiligten und ihre Rollen, die Ziele und das Vorgehen, aber auch die Ressourcenplanung und die Einbindung des Projektes in Ihre Organisation. (Das Raster, an dem Sie sich orientieren können, finden Sie in ANLAGE 6.) Erst dann beginnen Sie mit der Realisierung und kontaktieren erste Ansprechpartner. Hier ist wichtig, dass Sie zuerst auf die Partner zugehen, bei denen Sie sich der erfolgreichen Kooperation sicher oder sicherer sind.

Ab jetzt spielen Ihr Zeitplan und das mit ihm verbundene Controlling eine große Rolle.

Mit
kooperationswilligen
Partnern beginnen!

⁵ Die Anlagen finden Sie im Anhang.

Was können und sollten Sie tun?

Mit Ihrem persönlichen, strategisch ausgerichteten Verhalten können Sie einen wesentlichen Teil der Basis für das Gelingen einer Kooperation schaffen.

Die einfachste Regel, mit der man die Kooperation der Partner steuern kann, ist die des „Tit for Tat!“⁶ Jede nicht-kooperative Aktion wird ebenso un-kooperativ beantwortet, wie jede kooperative kooperativ beantwortet wird. Auch wenn sich dieses „Wie du mir so ich dir!“ banal anhört, so lässt sich doch auf lange Sicht gesehen Kooperation damit sicher etablieren und absichern.

Dies setzt allerdings voraus, dass eine ergänzende Strategie vorhanden ist, um eine eventuelle Spirale von Konkurrenzverhalten zu durchbrechen. Auch diese zweite Strategie lässt sich verfeinern und in Regeln gießen – doch Vorsicht: Auch die sind kein „Zaubertrank“, der die richtigen Ergebnisse garantiert. Robert Axelrod, der die „Evolution der Kooperation“⁷ untersucht hat, nennt dennoch folgende Regeln, die sich bewährt haben:

1. Sei nicht neidisch!

Steuern Sie Ihre Kooperation aus der Einstellung heraus, dass Sie Ihrem Partner nichts wegnehmen wollen. Das würde früher oder später bemerkt und führt zum Abschotten.

2. Konkurriere nicht als Erster!

Um eine Kooperation anzustoßen, müssen Sie ein Kooperationssignal geben. Ein Konkurrenzsignal wird auch konkurrenz beantwortet.

3. Erwidere sowohl Kooperation als auch Konkurrenz!

Lassen Sie nichts „anbrennen“! Zeigen Sie durch Ihre Reaktion, dass Sie mitbekommen, was läuft und beantworten Sie Konkurrenz konkurrenz und Kooperation kooperativ. Achten Sie darauf, nicht in eine Spirale der Konkurrenz zu gelangen – zum Beispiel, in dem Sie sich als „im gleichen Boot Sitzende“ beschreiben.

4. Sei nicht zu raffiniert!

Wenn Sie die Kooperation sehr ausgeklügelt planen, sind Sie schnell nicht mehr kalkulierbar. Wenn Sie zum Beispiel Erwartungen kalkulieren und darauf wieder Ihre Erwartungen beziehen und so weiter. Machen Sie Ihre Annahme über eine erwartete Reaktion des Partners transparent, damit Ihre Handlung verstehbar bleibt.

So hat Ihr Partner auch die Chance, deutlich zu machen, dass Sie sich in Ihren Annahmen vertan haben.



Wie du mir so ich dir!

Bewährte Regeln als Anhaltspunkte nutzen!

⁶ siehe: Axelrod 1997

⁷ a.a.O.

- 5. Erweitere den Schatten der Zukunft!**
Je längerfristig Kooperation angelegt ist, umso mehr wird sie sich auszahlen. Jemanden, den ich nur einmal sehe, behandle ich anders, als den, den ich ab jetzt alle vier Wochen treffe.
- 6. Ändere die Auszahlungen!**
Nicht Konkurrenz und un-kooperatives Verhalten sollen sich auszahlen, sondern Kooperation. Wie können Sie absichern, dass Kooperation für beide Seiten Gewinn bringt?
- 7. Unterweise die Menschen, sich um einander zu kümmern!**
Kooperation braucht eine (eingeübte) Kultur.
Ihre Partner können diese nicht automatisch beherrschen.
Deswegen brauchen sie Chancen diese Kultur zu lernen.
- 8. Unterweise in Sachen Gegenseitigkeit!**
Halten Sie Gegenseitigkeit nicht für etwas Selbstverständliches.
Achten Sie darauf, dass Leistungen Einzelner gewürdigt und angemessen beantwortet werden. „Tit for tat!“ meint Gegenseitigkeit, nicht Rache!
- 9. Verbessere die Erinnerungsfähigkeit!**
In einer an schnellen Neuigkeiten interessierten Gesellschaft gerät leicht in Vergessenheit, wer sich kooperativ eingebracht hat.
Schaffen Sie ein Gedächtnis Ihres Kooperationsprojektes, in dem alle Beteiligten kooperative Aktionen, Erfolge und bedeutende Begebenheiten „nachlesen“ können.
Erinnern Sie von zeit zu zeit daran (s. hierzu auch ANLAGE 8).

Eine Kooperation organisieren

In der Regel fürchten Kooperationspartner, dass viele zusätzliche Absprachen, Sitzungen und andere Termine nötig sind. Schaffen Sie hier am Anfang sogleich Sicherheit, indem Sie Sitzungsrhythmen vorschlagen und für feste Termine sorgen. Je weniger Sie sich gegenseitig im Netzwerk sehen, umso mehr brauchen Sie Ideen, wie Sie den Informationsfluss organisieren: analog oder digital, im Wechsel per Telefon und als Treffen von Angesicht zu Angesicht.

Informationsfluss
organisieren!

Rechtliche Bindungen in Netzwerken:

Verträge, Vereinbarungen und Rechtsformen⁸

Bei entstehenden rechtlichen und finanziellen Verpflichtungen sollten Sie auf jeden Fall einen Gesellschaftsvertrag anstreben.

Eine Liste möglicher wichtiger Aspekte des Gesellschaftsvertrages finden Sie in Anlage 3. Im Wesentlichen unterscheiden wir zwei grundlegende Formen der rechtlichen Bindung in Netzwerken: die Personengesellschaften und die Körperschaften.

Bei ersteren sind die BGB-Gesellschaften (§§ 705ff. BGB) die bedeutendste, bei den Körperschaften sind es die rechtsfähigen Vereine (§§ 21 ff. BGB), die in Sozialdiensten am besten bekannte Form.

Ob Sie eine Personengesellschaft gründen oder einen Verein hängt z. B. von der Frage ab, wie die Haftung für gemeinsam getätigte Aktionen geregelt sein soll. In den Personengesellschaften haften die natürlichen Personen, also diejenigen, die zusammen etwas tun, persönlich und unbeschränkt.

In den Körperschaften haften die juristischen Personen (§ 31 BGB), also z.B. der Verein mit seinem Vereinsvermögen. Ein rechtsfähiger Verein braucht eine entsprechende Satzung (§25 BGB) und wird beim Amtsgericht ins Vereinsregister eingetragen.

BGB-Gesellschaften - auch Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR) genannt – „entstehen mit dem (mündlichen oder auch stillschweigenden) Abschluss des Gesellschaftsvertrages. Lediglich erforderlich ist, dass die Gesellschafter sich darüber einigen, sich zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks zusammenzuschließen.“⁹

Eine GbR haben Sie also bereits gegründet, wenn Sie mit einem Partner gemeinsam einen Zuwendungsantrag bei einer Institution stellen, der auf einen gemeinsamen Zweck ausgerichtet ist. Da solche Vereinbarungen in der Regel schnell von statten gehen, sollten Sie vorher prüfen, welche Rechtsform die geeignete ist.



Für eine Kooperation ist nicht immer eine vertragliche Grundlage notwendig. Werden jedoch Ressourcen in größerem Umfang eingesetzt, empfiehlt sich eine Kooperationsvereinbarung. Ein Beispiel für die zu regelnden Aspekte finden Sie in Anlage 2.

⁸ Vgl.: Delheid (2009)

⁹ Delheid 2009, S. 212.



Kooperatives Verhalten im Arbeitsprozess fördern

Nicht nur für Führungskräfte stellt sich immer wieder die Frage, wie kooperatives Verhalten gefördert werden kann. Hierzu macht Neuberger folgende Vorschläge:

1. Symbole

Die Einheit des „Referenzsystems“ symbolisieren.
Identifikation (durch Name, Logo, Feiern von Erfolgen, Rituale, Kleidung, Sprache...) mit dem Netzwerk sichern.

2. Moral

Dafür sorgen, dass die Kooperationspartner die richtige Handlungsorientierung verinnerlichen.
Dazu dienen: (Führungs)grundsätze, (Unternehmens)leitsätze, Geschichten in Umlauf bringen, Modellpersonen oder – verhalten kreieren, Fehlverhalten demonstrativ ahnden.

3. Auswahl

Besetzung mit den richtigen Personen ist ein entscheidender Faktor.
Schaffen Sie die Möglichkeit, Kooperationspartner speziell für bestimmte Kooperationseinheiten auszuwählen oder sie daraus zu entfernen.

4. Monitoring

Die Ergebnisse und das Verhalten der Kooperationspartner müssen stetig überprüft werden. Das gelingt, wenn die Zielorientierung klar ist.
Monitoring kann am besten realisiert werden, wenn die Kontrolle von den Kooperationspartnern verinnerlicht wird.
Kein Monitoring wird ernst genommen, das nicht Konsequenzen hat.

5. Anreizsysteme

Wer kooperatives Verhalten vorantreiben will, muss es belohnen - zum Beispiel mit Aufträgen, Karriere, Reputation, Partizipation.
Es muss sich für alle Beteiligten lohnen, und das oft nicht einmal direkt materiell.

6. Persönliche Beziehungen

Sie sind bezogen auf Kooperation widersprüchlich.
Sie können sie fördern und verhindern.

Betrachten Sie auch die Größe von Kooperationen kritisch.

„Small is beautiful!“ Je größer eine Kooperation, desto größer ist die Zahl an Informationen, Impulsen, Einflüssen, Charakteren, Ideen, Ängsten.

Aus einem Gefüge von 10 Partnern in einer nicht regulierten Kooperation ergeben sich im Extremfall schon 5110 mögliche Beziehungen.

Konflikte und Verhandeln

Wenn Machtbalancen auszugleichen sind, kann es zu Konflikten kommen. Betrachten Sie Konflikte als etwas Normales und vermeiden Sie aus sachlichen Fragen persönliche zu machen, damit Sie nicht im Konflikt über den Konflikt stecken bleiben. Im Konflikt müssen das Interesse am Ergebnis mit dem Interesse an der Beziehung so überein gebracht werden, dass eine Win-Win-Situation für alle entsteht.

Konflikte gehören dazu!

Um Partner zueinander zu bringen, braucht es manchmal eine gehörige Portion Verhandlungsgeschick.

Eine in sich schlüssige und zu Kooperation und Netzwerkbildung passende Verhandlungsstrategie wurden von den Harvard-Professoren Roger Fischer und William Ury in vielen Beobachtungen von erfolgreichen Verhandlungssituationen entwickelt:

„Das Harvard-Konzept: sachgerecht verhandeln – erfolgreich verhandeln“¹⁰.

Kerngedanke dieses Verhandlungskonzeptes ist es, nach den wirklichen Interessen der Partner zu schauen und Gerangel um Positionen zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund wurden vier Leitsätze entwickelt:

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln.
2. Auf Interessen konzentrieren, nicht auf Positionen.
3. Entwickeln Sie Entscheidungsmöglichkeiten/Optionen zum beiderseitigen Vorteil.
4. Bestehen Sie auf der Anwendung objektiver Kriterien.

Diese Leitideen lassen sich in konkrete Hinweise herunter brechen und geben eine hilfreiche Vorstellung, wie ein solches Verhandlungskonzept auch unter harten Bedingungen zum Erfolg führen kann, ohne die Grundideen der Kooperation zu konterkarieren.

¹⁰ Roger Fisher, William Ury: *Das Harvard-Konzept*. Frankfurt, New York. 2002.



Kooperativ führen

Wenn Sie ein Netzwerk steuern oder Kooperation voranbringen wollen, muss Ihr Managementstil dazu passen. Das heißt auch, dass Sie verschiedene Funktionen (Rollen) in einem Team, einer Gruppe besetzen müssen:

1. Rollen im Team¹¹:

- a. Wer kann die Galionsfigur sein, die vorne am Bug jeder sehen kann, um sie mit dem Projekt als Aushängeschild zu identifizieren? (Figurehead)
- b. Wer ist der (interne) Anführer, dem die Partner/Kollegen im Zweifelsfall folgen? (Leader)
- c. Wer schafft die horizontale Vernetzung nach außen, mit der die Verankerung des Netzwerks im Umfeld vorbereitet und gesichert wird? (Liaison)

2. Rollen in der Kommunikation:

- a. Wer sichtet und erhält die große Fülle von dokumentierten und nicht dokumentierten Informationen? (Monitor)
- b. Wer „verstreut“ die notwendigen Informationen im Projekt wie Samen im Acker? (Disseminator)
- c. Wer kann das Sprachrohr nach außen sein, das Kompliziertes einfach erklärt, den Rücken freihält vor unangenehmen Fragen? (Spokesman)

3. Entscheidungsrollen:

- a. Welche „Unternehmerpersönlichkeit“ gestaltet die systematische Entwicklung von Problemen und Chancen? (Entrepreneur)
Sie hat eine hohe Bedeutung, ist aber nur eine Funktion von mehreren.
- b. Wer handhabt im Projekt oder Netzwerk die Fülle an Unvorhersehbarem, Störungen und Ratlosigkeit? (Disturbance handler)
Diese Funktion muss ausgefüllt sein.
- c. Wer sorgt, dafür, dass die Ressourcen an die richtige Stelle kommen? (Resource allocation)
- d. Wer ist der Verhandlungsstrategie in der Runde der Kooperationspartner? (Negotiator)

In diesem Rollenmuster sind für Netzwerkbildung zwei Aspekte bedeutend:
Zum einen kann und soll keiner diese Funktionen alleine wahrnehmen.
Das widerspräche der gerechten Verteilung der Arbeitslasten. Netzwerker teilen die Funktionen auf. Zum anderen ist der Netzwerkgedanke gerade darauf angelegt, dass unterschiedliche Beiträge den Erfolg absichern. Das bedeutet auch, dass das Management gezielt auf mehreren Schultern ruht. In diesem Sinn gilt vor allem im Netzwerk, in dem es meistens keine „Vorgesetzten“ und „Untergebenen“ gibt, der Grundsatz:

*„Geh nicht hinter mir her, ich führe vielleicht gar nicht
Geh nicht vor mir her, ich folge vielleicht gar nicht
Geh grade neben mir und sei mein Freund.“*

Albert Camus

Literatur:

- Argyle, Michael: Co-operation – the basis of sociability. London 1991.
- Axelrod, Robert: Die Evolution der Kooperation 4. Aufl. München, Wien 1997 (englisch: The Evolution of Cooperation. New York 1984).
- Delheid, Johannes: Kooperationsmanagement – Grundzüge des Gesellschaftsrechts. In: Kooperationsmanagement - Ein Lehr- und Arbeitsbuch für Sozial- und Gesundheitsdienste. Opladen & Farmington Hills 2009; S. 208-232.
- Deller, Ulrich (Hrsg.): Kooperationsmanagement - Ein Lehr- und Arbeitsbuch für Sozial- und Gesundheitsdienste. Opladen & Farmington Hills 2009.
- Deutsch, Morton: Konfliktregelung. Konstruktive und destruktive Prozesse. München, Basel 1976.
- Elias, Norbert: Was ist Soziologie? 8. Aufl. Weinheim, München 1996.
- Fisher, Roger/ Ury, William: Das Harvard-Konzept. Frankfurt, New York. 2002.
- Grunwald, Wolfgang: Konflikt – Konkurrenz – Kooperation: Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse. In: ders. / Lilge, Hans-Georg (Hrsg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern, Stuttgart 1982, S. 50 – 96.
- Mintzberg, Henry (1973): The Nature of Managerial Work. New York u.a.
- Neuberger, Oswald: Strategische Kooperation (Mikropolitik). In: Formen der Kooperation. Bedingungen und Perspektiven. Hrsg. V. Erika Spieß. Göttingen 1998, S. 37 – 52.

2.3 Kooperation braucht Kommunikation

- Neue Medien erleichtern die Zusammenarbeit

Gerhard Seiler

Erzieher und Medienpädagog, Projektleitung
BIBER - Netzwerk frühkindliche Bildung bei Schulen
ans Netz e.V., Bonn

von Gerhard Seiler

Kooperationen leben durch gute Kommunikation.

Die Entwicklung von Kommunikationskompetenz ist daher eine entscheidende Voraussetzung, eine der „Basic-Skills“, mit der die Kooperationspartner selbst Einfluss darauf nehmen können, wie gut eine auf dem Papier vielleicht eher trocken erscheinende Kooperationsvereinbarung mit Leben gefüllt und zur beiderseitigen Zufriedenheit umgesetzt werden kann:

- In der Anbahnungsphase und während der Kooperationsverhandlungen ist der persönliche Kontakt zwischen den verantwortlichen Ansprechpartnern die erste Wahl.
- Während der Umsetzungsphase kommen auch andere Kommunikationswege wie das Telefon oder E-Mail vermehrt zum Einsatz.
- Sobald beide Kooperationspartner gemeinsamen Zugriff auf Dateien (zum Beispiel den Entwurf der Kooperationsvereinbarung) benötigen, bietet es sich an, mit einer Internetplattform zu arbeiten. So kann Zusammenarbeit orts- und zeitunabhängig stattfinden.

Von Anfang an:

- die unterschiedlichen Möglichkeiten des Austauschs mitplanen
- geeignete Kommunikationsstrukturen aufbauen
- und deren Nutzung möglichst verbindlich vereinbaren.

Medienkompetenz aufbauen

Im Zeitalter der digitalen Medien können und sollten soziale Einrichtungen die Vorteile von E-Mail, Internet und anderen modernen Kommunikationsmedien nutzen. Die Erfahrungen zeigen, dass es zur Qualitätsentwicklung beiträgt, wenn die neuen Medien für die Zusammenarbeit kompetent eingesetzt werden und das Fachpersonal in den Einrichtungen über die erforderliche Medienkompetenz verfügt. Gleichzeitig kann sich eine Einrichtung damit profilieren, wenn sie sich nach außen aufgeschlossen gegenüber Innovationen präsentiert.

Neben der Vernetzung mit externen Partnern kann auch die Zusammenarbeit innerhalb des Teams durch die Einbeziehung der Möglichkeiten einer Internetplattform verbessert werden.

Nun fragen Sie sich vielleicht, wie das alles gehen soll? Und diejenigen unter Ihnen, die sich bisher noch nicht mit dem Thema auseinandergesetzt haben, fragen vielleicht, was eigentlich eine Internetplattform oder virtueller Raum genau bedeutet? Vielleicht denken Sie auch, dass Ihre technische Ausstattung gar nicht dafür geeignet ist? Und überhaupt – für einen technischen Laien ist das doch alles viel zu kompliziert!? Nein, es ist eigentlich ganz einfach...



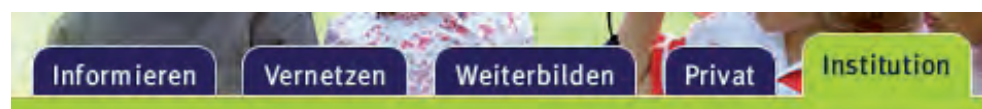


Zum Beispiel: www.bibernetz.de

Über die Internetplattform bibernetz.de, die von Schulen ans Netz e. V. mit Fördermitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) entwickelt wurde, können sich soziale Einrichtungen aus dem Bereich der frühkindlichen Bildung eigenständig vernetzen und ihre Arbeitsprozesse institutionsübergreifend organisieren. bibernetz.de ist zum einen ein bundesweites Informations- und Weiterbildungsangebot mit einer übergreifenden Fachcommunity – das Netzwerk für frühkindliche Bildung in Deutschland. Darüber hinaus haben alle öffentlichen Bildungs- und Weiterbildungseinrichtungen die Möglichkeit, sich auf dieser Plattform eine eigene, passwortgeschützte virtuelle Institution, ein „Intranet“, einzurichten. Damit lassen sich viele Arbeitsabläufe, wie die Teamzusammenarbeit und vor allem der Austausch mit externen Kooperationspartnern, vereinfachen. Innerhalb der virtuellen Institution können weitere Gruppenräume eingerichtet werden, was sich zum Beispiel für die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern anbietet.

Sowohl in der Institution als auch in den Gruppenräumen stehen den Nutzern dann eine Reihe von Funktionen und Instrumenten zur Verfügung: Neben den üblichen Kommunikationsinstrumenten wie Webmail-Service, Instant-Messenger, Chat und Forum gibt zum Beispiel einen gemeinsam nutzbaren Kalender, ein Adressbuch sowie ein Mitteilungs- und Umfragetool.

Besonders hilfreich: die Dateiablage für den Austausch und die gemeinsame Bearbeitung von digitalen Dokumenten jeder Art. Außerdem gibt es noch Nützliches wie Lesezeichen (zum Aufbau und Austausch von Linklisten) oder eine Wiki-Funktion zum vernetzten Arbeiten. Interessant für die Außendarstellung von Projekten ist auch der integrierte Websitegenerator, mit dem sich kleine Internetauftritte leicht selbst gestalten lassen - ohne HTML- oder andere Programmierkenntnisse.



Virtuelle Konferenzräume für Kooperationen nutzen

Nach dem Vorbild von bibernetz.de kann auch auf jeder anderen Plattform gemeinsam gearbeitet werden. Die Bedingungen bleiben im Grundsatz vergleichbar:

1. Ohne Login kein Zugang:

In einer auf Zeit angelegten Kooperation kann jeder Partner, Teilnehmer, jede beteiligte Institution nach ihren Vorstellungen festlegen, wer Zugriff auf welche Bereiche innerhalb der Institution haben soll. Nur wer die Zugangsdaten bekommen hat, kann sich in die virtuelle Institution einloggen.

2. Ohne Zustimmung kein Zugriff:

Auch für Untergruppen innerhalb einer Institution kann es ein separates Rechtemanagement geben. Bei bibernetz.de bedeutet das zum Beispiel: Eltern können zwar die Fotos des letzten Ausflugs in ihrem Gruppenraum sehen und herunterladen – nicht aber die Protokolle, die in der Dateiablage zum Beispiel der internen Teamgruppe liegen. Mit der optionalen sicheren Verbindung sind alle Daten sicher vor Fremdzugriff geschützt. Daten, Dateien, Zahlen oder interne Papiere im Rahmen einer Kooperation bleiben vertraulich und nur dem zugänglich, der zum Kooperationsverbund gehört.

3. Einen Moderator auswählen:

Seien Sie Moderator für die Kooperationspartner oder beauftragen Sie jemanden, diese Rolle zu übernehmen. Eine persönliche Ansprache über die Mitteilungsfunktion, ab und zu ein paar Neuigkeiten – das belebt die virtuelle Zusammenarbeit sehr!

4. Schnelle Nachrichten:

Die Zusammenarbeit im und über das Netz muss nicht zwangsläufig immer synchron, also zur gleichen Zeit stattfinden. Sind aber mehrere Mitglieder gleichzeitig eingeloggt, können Sie sich über die Distanz mit so genannten Quickmessages austauschen. Das heißt, Sie können sich in Echtzeit kleine Textnachrichten zuschicken.

So lassen sich rasch Absprachen treffen.

Beispiele für vernetztes Arbeiten:

Ein Beispiel für einen Austausch- und Koordinationsbedarf mit mehreren Beteiligten ist die Kooperation von Führungskräften mehrerer Familienzentren einer Region. Hier bietet sich der Austausch in einer Gruppe an. Jederzeit können weitere Mitglieder in diese Gruppe aufgenommen werden.

Für die Zusammenarbeit könnten die Funktionalitäten der Gruppe zum Beispiel für folgende Aufgaben genutzt werden:

- **Kalender, Wochenplan**

Im Kalender können Sie regelmäßige Regionaltreffen auf Leitungsebene eintragen. So erhalten alle Mitglieder der Gruppe eine Terminübersicht. Außerdem könnten alle Mitglieder der Gruppe weitere interessante Termine, beispielsweise zu Veranstaltungen, eintragen.

- **Chat**

Neben der bereits erwähnten Quickmessage gibt es mit dem Chat ein weiteres Instrument zur synchronen Kommunikation.

Innerhalb eines Gruppenraums haben nur die Mitglieder dieser Gruppe Zugriff auf den Chat. So könnten sich Gruppenmitglieder gemeinsam zu einem Austausch per Chat verabreden. Bei Bedarf könnte man zum Beispiel einen Experten zu einem Thema einladen. So könnten Sie auf Leitungsebene einen Austausch zur neuen Bildungsvereinbarung in NRW initiieren. So ein Austausch könnte in Vorbereitung auf ein Regionaltreffen zur Vorstrukturierung einer Diskussion genutzt werden.

Der Chat kann übrigens abgespeichert werden. Dadurch kann er von den Gruppenmitgliedern im Nachhinein noch einmal gelesen werden.

- **Dateiablage**

In der Dateiablage könnte ein Ordner für Protokolle angelegt werden. Wenn es Änderungswünsche gibt, kann man verschiedene Versionen eines Protokolls gemeinsam bearbeiten. Die gemeinsam abgestimmte Version kommt dann in den Unterordner „Finale Version“.

Auf der Hauptebene können weitere Ordner angelegt werden – zum Beispiel könnten die Infobroschüren des Landes NRW zum Thema Familienzentren allen Mitgliedern zur Verfügung gestellt werden.

- **Umfrage**

Mit dem Umfragetool können Sie kleine Abstimmungen innerhalb der Gruppe durchführen: Zum Beispiel können mehrere Terminvorschläge für das nächste Treffen angeboten werden. Alle können abstimmen und schon steht der nächste Termin fest.

- **Fotoalbum**

Vom gerade abgeschlossenen Projekt gibt es neben einer Dokumentation, die eine Kollegin erstellt hat, auch eine Fotodokumentation. Die Bilder stehen mithilfe des Fotoalbums allen Gruppenmitgliedern zur Ansicht zur Verfügung und lassen sich als Diashow abspielen.

- **Mailingliste**

Mithilfe der Mailingliste lassen sich E-Mails ganz leicht an mehrere Teilnehmer gleichzeitig verschicken. Die Einladung zur nächsten Leitungs-konferenz ist so schnell erledigt.

- **Websitegenerator**

Mit diesem Werkzeug kann gemeinsam ein kleiner Internetauftritt über die Kooperation oder zu einem Projekt erstellt werden.

Der Websitegenerator ist einfach zu bedienen. Die Internetseiten können jederzeit von verschiedenen Personen bearbeitet und gepflegt werden.

Zu beachten:

Datenaustausch und Zusammenarbeit zwischen Kooperationspartnern werden leichter, wenn alle immer auf demselben Stand sind und sich zeitnah oder synchron austauschen können. Die oft notwendige direkte Kommunikation können die Web-Instrumente allerdings nicht ersetzen. Eine Kooperation, die aufgrund von fehlenden Absprachen oder durch Unverbindlichkeit nicht zum Ziel führt, wird wahrscheinlich auch mit einem virtuellen Konferenzraum nicht besser funktionieren.



3 Praxisteil

3.1 Partnersuche

- Aktive und Institutionen im Bereich Wiedereinstieg

Hier werden exemplarisch die Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche wesentlicher Akteure beschrieben, die für eine Kooperation in Frage kommen.



Familienzentren

Seit dem Jahr 2006 werden in NRW Kindertagesstätten zu Familienzentren weiterentwickelt. Bis 2012 soll es in NRW 3.000 Familienzentren geben, so dass ein flächendeckendes Netz zur Verfügung stehen wird.

„Ziel ist die Zusammenführung von Bildung, Erziehung und Betreuung als Aufgabe der Kindertageseinrichtungen mit Angeboten der Beratung und Hilfe für Familien. Förderung von Kindern und Unterstützung der Familien können so Hand in Hand gestaltet werden. (...)“

Was sollen Familienzentren anbieten? Familienzentren sollen zu einer Qualitätssteigerung in der frühkindlichen Bildung und Förderung beitragen, Eltern bei der Wahrnehmung ihrer Bildungs- und Erziehungsaufgabe stärken sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sichern. Tageseinrichtungen für Kinder werden auf diese Weise Knotenpunkte in einem neuen Netzwerk, das Familien umfassend berät und unterstützt. Eine Voraussetzung hierfür ist, dass die vorhandenen Angebote vor Ort stärker miteinander vernetzt und durch die Kindertageseinrichtung gebündelt werden. Um dies zu gewährleisten, kooperieren die Familienzentren mit Familienberatungsstellen, Familienbildungsstätten und anderen Einrichtungen wie z.B. den Familienverbänden und Selbsthilfeorganisationen. Sie sollen frühe Beratung, Information und Hilfe in allen Lebensphasen ermöglichen und Eltern über die Alltagsnähe der Kindertageseinrichtung entsprechende Angebote leichter zugänglich machen. Auch die Einbeziehung weiterer bedarfsorientierter Hilfsangebote für Familien ist denkbar.“
www.familienzentrum.nrw.de/landesprojekt

Agentur für Arbeit

Aufgabe der Agentur für Arbeit ist die Beratung und Qualifizierung von Wiedereinsteiger/innen, Vermittlung in Arbeit und in Ausbildungsstellen sowie die Leistungsgewährung nach SGB III (Bsp.: ALG I). Die Agenturen bieten Maßnahmen und Qualifizierungen zur Aufnahme einer Tätigkeit, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen, sowie monatliche Informationsveranstaltungen zum Wiedereinstieg an.

ARGE

ARGE - auch: Jobcenter – sind regionale Einrichtungen, in denen (meist) die Mitarbeiter/innen der Agentur für Arbeit mit kommunalen Mitarbeiter/innen zusammen arbeiten, um die Integration in Arbeit und das Arbeitslosengeld II (nach SGB II) zu gewährleisten. Zu den Aufgaben der ARGE gehören die Auszahlung des Arbeitslosengeld II und der Unterkunftskosten an die Bedarfsgemeinschaften, die Unterstützung der beruflichen und sozialen Integration sowie Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt bzw. Hinführung durch den Einsatz von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen nach dem SGB II. Das Instrumentarium der ARGE umfasst kommunale Eingliederungsmaßnahmen (zum Beispiel Betreuung minderjähriger oder behinderter Kinder; Schuldnerberatung; psychosoziale Betreuung; Suchtberatung)/Einstiegsgeld/Leistungen zur Förderung von Selbstständigen/Arbeitsgelegenheiten/Leistungen zur Beschäftigungsförderung/freie Förderung, sowie: Förderungen aus dem Vermittlungsbudget und Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung (Trainingsmaßnahmen, Bildungsgutscheine etc.)

Bildungseinrichtungen

- **Öffentliche, z.B. VHS**
Allgemeine Weiterbildung für Jugendliche und Erwachsene.
Im Bereich Frauen und Wiedereinstieg bedeutet das zum Beispiel:
Orientierung, Vermittlung, Beratung, Begleitung, Analyse, strategische Planung (Wiedereinstieg ein Unterthema), Praktika, Stellensuche, Stellenvermittlung, Zeitarbeit, berufliche Orientierung, Bewerbungstraining, Schulabschlussbezogene Weiterbildung, Erweiterung berufsbezogener Qualifikationen, EDV-Kurse, Qualifizierung von Tagespflegepersonen, Beratungsstelle für Bildungsscheck und Bildungsprämie, Seminare zur Existenzgründung, Sprachkurse, Integrations-Sprachkurse, Eltern- und Familienbildung
- **Familienbildungsstätten**
Bildungsangebote für die Zielgruppe Eltern und Familien
- **Private Bildungseinrichtungen**
Angebote zur Beratung, beruflichen Qualifizierung (auch in e-learning), Vermittlung, Begleitung und Coaching oft speziell abgestimmt auf die Zielgruppe der Wiedereinsteiger/innen

Lokale Bündnisse für Familien

Ein lokales Bündnis für Familie ist der Zusammenschluss verschiedener gesellschaftlicher Gruppen und Akteure mit dem Ziel, die Lebensbedingungen für Familien vor Ort durch konkrete Projekte zu verbessern und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu ermöglichen. Ein lokales Bündnis kann sich auf allen Ebenen engagieren, auf dem Rahmenbedingungen für Familien verbessert werden können, angefangen von der Kinderbetreuung über andere Arbeitszeitenregelungen bis hin zu

Angeboten, die pflegende Angehörige entlasten.

Derzeit sind rund 580 Bündnisse auf bundesweiter Ebene aktiv, initiiert wurden die lokalen Bündnisse 2004 vom Bundesfamilienministerium und dem DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) und werden seither von einem bundesweiten Servicebüro begleitet.

Gleichstellungsbeauftragte

Gleichstellungsbeauftragte nach dem Landesgleichstellungsgesetz (LGG) und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von kommunalen Gleichstellungsstellen haben unterschiedliche Aufgabenbereiche. Der Aktionsrahmen der Gleichstellungsbeauftragten nach LGG beschränkt sich auf den Bereich der Arbeitswelt der jeweiligen Dienststelle. Der Aktionsrahmen der kommunalen Gleichstellungsstellen ist zusätzlich die Gemeinde, in welcher die Stelle eingerichtet wurde.

Die Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten nach dem Landesgleichstellungsgesetz sind:

- Unterstützung der Dienststelle bei Ausführung des LGG (Beförderungs- und Stellenausschreibungsverfahren, Frauenförderplan, Berichte und andere Maßnahmen zur Gleichstellung von Frau und Mann).
- Mitwirkung an allen sozialen, organisatorischen und personellen Maßnahmen, die Auswirkungen auf die Gleichstellung von Frau und Mann haben.

Die Aufgaben der Gleichstellungsbeauftragten nach der Gemeindeordnung sind:

- Im Rahmen der Aufgaben der Gemeinde, die Gleichstellung von Frauen und Männern zu fördern, um bestehende Benachteiligungen abzubauen.
- Förderung des Bewusstseinsbildungsprozesses in der Gesellschaft zur Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern.
- Initiierung, Durchführung und Unterstützung von Maßnahmen zur Verbesserung der sozialen und beruflichen Situation und zur Umsetzung des verfassungsrechtlichen Gleichstellungsauftrages in Bereichen, die die Angelegenheiten der Gemeinde betreffen.
- Zusammenarbeit mit örtlichen Frauengruppen, -initiativen und -verbänden und Frauenselbsthilfeorganisationen und anderen gesellschaftlich relevanten Gruppen.
- Erfahrungsaustausch mit anderen kommunalen Gleichstellungsstellen, Gleichstellungs- bzw. Frauenbeauftragten, sowie für die Gleichstellung von Frauen und Männern zuständigen Stellen des Landes, der anderen Länder und des Bundes.
- Unterrichtung der Öffentlichkeit in Abstimmung mit dem Bürgermeister durch Informationsveranstaltungen, Herausgabe von Informationsmaterial, Ausstellungen und Pressearbeit über Ziele und Ergebnisse ihrer Arbeit = Öffentlichkeitsarbeit

Jugendämter

Zu den Aufgaben der Jugendämter gehören: Kinderbetreuung, Kindertageseinrichtungen, Familienzentren, offene Ganztagschulen und sonstige Betreuungsangebote, Spielgruppen, Tagespflege, offene Jugendarbeit, Freizeitangebote für Kinder und Jugendliche, ASD (Allgemeiner Sozialer Dienst), Babybegrüßungspaket, Unterhalt, Vaterschaft und Vormundschaft, Prävention – Frühe Hilfen für Familien, Schulsozialarbeit, Jugendgerichtshilfe, Familien- und Erziehungsberatung. Jugendämter können deshalb auch eine wichtige Funktion beim Thema Wiedereinstieg haben. Das beginnt bei vertrauensbildenden Unterstützungsmaßnahmen als frühe Hilfen in der Babyphase und den Interventionsmöglichkeiten in der Familien- oder Erziehungsberatung, vor allem aber bei den konkreten Betreuungsfragen für den Wiedereinstieg hat das Jugendamt Kernaufgaben und -kompetenzen: die Versorgung mit Kinderbetreuungsangeboten vom Kitaplatz bis zur Tagespflege und später im Offenen Ganzttag.

Kindertagespflege

Unter Kindertagespflege (oder auch nur kurz Tagespflege) versteht man die zeitweilige Betreuung von Kindern bei einer Tagespflegeperson (Tagesmutter oder auch Tagesvater). Die Kindertagespflege ist nach dem Tagesbetreuungsausbaugesetz von 2004 neben der Tagesbetreuung in Kindertageseinrichtungen eine gleichwertige Form der Kindertagesbetreuung.

Sie wird vor allem für Kinder unter drei Jahren in Anspruch genommen. Eine Tagespflegeperson betreut ein bis fünf Kinder. Sie braucht geeignete Räume und eine Pflegeerlaubnis. Über die Eignung der Person oder der Räume treffen einige Landesgesetze nähere Festlegungen. Zum Teil haben auch die vermittelnden und finanzierenden Jugendämter eigene Beurteilungsmaßstäbe. Seit 2006 müssen alle Kindertagespflegepersonen eine pädagogische Qualifizierung nachweisen. Das Jugendamt prüft die Voraussetzungen und finanziert eine Tagespflege bis 3-jähriger Kinder bei Berufstätigkeit, Ausbildung oder beruflicher Eingliederungsmaßnahme der Eltern oder einem besonderen Förderungsbedarf des Kindes (dann bis 14 Jahren). Wie in der Kindertagesstätte beteiligen sich die Eltern und zahlen entweder an das Jugendamt oder an die Tagespflegeperson.

Zu nennen sind weiterhin **Beratungsstellen** zu vielfältigen Themen, **die Kammern, wie Industrie- und Handelskammer und Handwerkskammer**, die **Wirtschaftsförderungen** und vor allem die **Unternehmen**.

Die Aufzählung der Akteure ist also nicht abschließend, sondern nur beispielhaft. Von Region zu Region können durchaus weitere geeignete Partner hinzukommen.

3.2 KooperationKonkret

Erfahrungen und Ergebnisse aus dem Netzwerk W im Rhein-Erft-Kreis

- 1) **„So erfahren wir gezielter mehr über die Probleme und Bedürfnisse von Wiedereinsteigerinnen.“**
Agentur für Arbeit, Brühl
- 2) **„Durch vernetztes Handeln wird die eigene Arbeit effektiver.“**
Die ARGE Rhein-Erft
- 3) **„Win-Win heißt: Passgenauere Angebote für neue Zielgruppen.“**
Volkshochschule Rhein-Erft – Kommunales Weiterbildungszentrum
- 4) **„Auch Konkurrenten können voneinander lernen.“**
Die Familienbildungsstätte/AWO Rhein-Erft & Euskirchen
- 5) **„Kooperationen funktionieren besser, wenn ökonomische Fragen geregelt und abgegrenzt sind.“**
Internationaler Bund GmbH WEST, Betrieb Frechen
- 6) **„Vor Ort Kooperationspartner für Unternehmen und deren Beschäftigte werden.“**
Netzwerk Lokales Bündnis für Familie Erftstadt
- 7) **„Den Bezug zu Wirtschaftsunternehmen suchen.“**
Familienzentrum der Stadt Brühl
- 8) **„Beide Kooperationspartner müssen etwas von der Vernetzung haben, damit sie auf längere Sicht ausgerichtet ist und stabil wird.“**
Arbeitskreis der Familienzentren in Erftstadt
- 9) **„Gut arbeiten heißt: Genau den Bedarf kennen und realistisch die Chancen einschätzen. Wiedereinstieg ist oft (noch) kein Thema...“**
Jugendamt der Stadt Hürth
- 10) **„Kooperieren heißt: Das Rad nicht neu erfinden.“**
Kommunales Frauenbüro/Gleichstellungsstelle Erftstadt
- 11) **„Kooperation funktioniert, wenn Beteiligung ernst genommen wird.“**
Kommunale Gleichstellungsbeauftragte, Stadt Frechen



„So erfahren wir gezielter mehr über die Probleme und Bedürfnisse von Wiedereinsteigerinnen.“

Agentur für Arbeit, Brühl

Institution:	Agentur für Arbeit Brühl
Größe/Rechtsform:	Bundesbehörde
Kontakt:	erika.pollauf-schnabel@arbeitsagentur.de bruehl.BCA@arbeitsagentur.de

In Brühl unterstützt die örtliche Agentur für Arbeit mit Maßnahmen und Qualifizierungen Wiedereinsteigerinnen dabei, wieder eine Tätigkeit aufnehmen zu können. Die Angebote müssen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigen. Mit regelmäßigen monatlichen Informationsveranstaltungen zum Wiedereinstieg werden u.a. die Maßnahmen und Angebote für Wiedereinsteigerinnen angeboten.

In der Kooperation mit Familienzentren geht es zunächst darum, die Angebote bekannter zu machen – auch, um einer Arbeitslosigkeit nach der Familienphase vorzubeugen. Dazu verabschiedet man sich von der reinen Komm-Struktur und bringt die Informationen und Unterstützungsmöglichkeiten gezielt an bestimmte Zielgruppen, zum Beispiel Migrantinnen. Speziell für diese Zielgruppe wurde (zunächst) in einem Familienzentrum mit hohem Migrationsanteil eine Informationsveranstaltung zum Wiedereinstieg angeboten.

Bei solchen Kooperationen muss beachtet werden...

- Der Beratungsbedarf ist komplex, denn Wiedereinstieg ist ein vielschichtiges Thema. Dazu gehört eben nicht nur die berufliche Integration – weshalb bei Veranstaltungen in Familienzentren auch allgemeine familiäre Probleme ansprechbar sein müssen.
- Die Angebote müssen der Zielgruppe entsprechen. Sie sollten beispielsweise niedrigschwellig sein, damit sie „ankommen“.
- Netzwerkkontakte sind dabei sehr wichtig, um berufliche Integration zu fördern, bedarfsgerechte Angebote zu entwickeln und unterschiedliche Sichtweisen auf das gleiche Thema kennen zu lernen.

„Im gegenseitigen Austausch lässt sich eine klare Win-Win-Situation erkennen, da die Agentur so gezielter und direkter von den Bedürfnissen und Problemen der Wiedereinsteigerinnen erfährt.“

Die Agentur für Arbeit im Internet: www.arbeitsagentur.de

„Durch vernetztes Handeln wird die eigene Arbeit effektiver.“

Die ARGE Rhein-Erft



Institution: ARGE Rhein-Erft
Rechtsform: Träger der ARGE Rhein-Erft sind der Rhein-Erft-Kreis und die Agentur für Arbeit Brühl. In den 10 Kommunen des Kreises gibt es jeweils eine Geschäftsstelle der ARGE. Die Zentrale ist in Frechen.
Kontakt: barbara.huttmann@arge-sgb2.de

Die ARGE Rhein-Erft ist für die Planung, den Einkauf und die Begleitung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen für Wiedereinsteigerinnen, für Netzwerkarbeit und Angebote wie die Bildungsmesse für Frauen zuständig. Die Integrationsfachkräfte in den Geschäftsstellen beraten (u.a.) Wiedereinsteigerinnen individuell, unterstützen und erarbeiten gemeinsam mit den Frauen eine Strategie zum Wiedereinstieg. Sie wählen geeignete Fördermaßnahmen und vermitteln entsprechend. Kooperationen mit Familienzentren nutzt die ARGE Rhein-Erft, um die Unterstützungsleistungen für die Zielgruppe zu verbessern und die Effizienz der eigenen Arbeit durch vernetztes Handeln effektiver zu machen.

Gut gelungen und ausbaufähig ist:

1. Beratung auf „Gutschein“:

Die ARGE Rhein-Erft hat konkrete Beratung zum Wiedereinstieg in einzelnen Familienzentren angeboten, denn der Informationsbedarf zu den Möglichkeiten des Wiedereinstiegs ist, gerade vor dem Hintergrund des SGB II Bezuges, hoch. Hilfreich ist dabei die ganz andere Atmosphäre des anderen Ortes (hier Familienzentrum) im Gegensatz zum Büro des Fallmanagers im Jobcenter. Andererseits erlauben die zeitlichen und personellen Ressourcen in der ARGE Rhein-Erft bisher keine regelmäßige Präsenz.

2. Bildungsmesse für Frauen:

Die erste derartige Bildungsmesse im Rhein-Erft-Kreis wurde vom Netzwerk initiiert und durchgeführt. Sie kombinierte erfolgreich Bildungsangebote mit Angeboten, Beratung sowie Workshops zum Wiedereinstieg - eine Verknüpfung, die sich auch für zukünftige Veranstaltungen dieser Art empfiehlt.

Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten mit ähnlichen Partner/innen:

Das Thema Wiedereinstieg ist noch nicht ausreichend präsent und wird in seiner Bedeutung für das Gemeinwesen unterschätzt. Stimmen die Rahmenbedingungen, kann die Erwerbsbeteiligung deutlich gesteigert werden. Dies liegt im Interesse aller:

- der Betroffenen (Lebensplanung, Alterssicherung, Einkommensverbesserung, Unabhängigkeit von staatlichen Unterstützungsleistungen),
- der Arbeitgeber (Fachkräftemangel, Ausbau des Dienstleistungssektors), der Kommunen (Erhöhung des Erwerbstätigenanteils, Sicherung der Infrastruktur, mehr Kaufkraft),
- der ARGE (langfristige (!) Verringerung ALG II Leistungen, Vermeidung von Langzeitbezug),
- von Gesellschaft und Staat (Beispielfunktion von Eltern, Verringerung von Kinderarmut, Sicherung der sozialen Systeme durch höhere Steuer- und Sozialversicherungseinnahmen durch die erhöhte Erwerbsbeteiligung).

„Das Ergebnis ist ein positiveres Image der ARGE bei den Betroffenen und die Einsicht, dass die ARGE besondere Fachkräfte zur Wiedereinstiegsberatung installieren sollte.“

www.arge-rhein-erft.de

3

„Win-Win heißt: Passgenauere Angebote für neue Zielgruppen.“

Volkshochschule Rhein-Erft – Kommunales Weiterbildungszentrum

Institution: Volkshochschule Rhein-Erft – Kommunales Weiterbildungszentrum

Größe/Rechtsform: Die VHS Rhein-Erft ist ein Zweckverband von 4 Kommunen im Rhein-Erft-Kreis. Sie führt jährlich 1600 Kurse und Seminare für 4000 Teilnehmer und 11.000 Teilnehmerinnen durch.

Kontakt: wollenhaupt@vhs-rhein-erft.de

In den Projekt-Kooperationen mit Familienzentren in Brühl, Hürth und Wesseling konnten vor allem der Frauen-Integrationskurs (Sprachkurs-Deutsch), PEKIP-Kurse für junge Mütter und ein Kontaktkreis für Mütter verschiedener Nationalitäten realisiert werden. Kooperationen für bessere Angebote an Wiedereinsteigerinnen bringen auch der VHS einen Gewinn: Neue Zielgruppen werden angesprochen und die eigene Arbeit durch vernetztes Handeln effizienter, die Unterstützungsleistungen für die Zielgruppe können passgenauer erbracht werden. Nicht unwesentlich ist auch: Man macht Öffentlichkeitsarbeit für die eigenen Angebote und trägt zur Verbesserung der Netzwerkarbeit im Stadtteil bei.

Bei solchen Kooperationen muss beachtet werden:

- Kooperationen brauchen langfristige Planungszeiträume und ausreichende Finanzierung. Die Finanzierung von Angeboten ist ein Problem: Bildung kostet Geld, einer der Beteiligten muss es aufbringen! Teilnehmergebühren und Anmeldeverfahren müssen vereinbart werden.
- Nach den bisherigen Erfahrungen zeigt sich, dass es bei vielen Angeboten schwierig ist in Familienzentren genügend Interessenten und Interessentinnen zu finden. Besser wäre eine umfassende Beratung und Information zu zentralen berufsbezogenen und qualifizierenden Weiterbildungsmaßnahmen in den Familienzentren vorzunehmen.
- Geeignete, erwachsenengerechte Räumlichkeiten von ausreichender Größe müssen in den Familienzentren vorhanden sein, sofern VHS-Angebote dort stattfinden sollen.
- Bedarfsorientierte bzw. zielgruppenorientierte Abstimmung der Angebote sollten im Vorfeld erfolgen.

Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten mit ähnlichen Partner/innen:

Informations- und Fortbildungsveranstaltungen für Erzieherinnen

Die VHS im Internet: www.vhs-rhein-erft.de

„Auch Konkurrenten können voneinander lernen“

Die Familienbildungsstätte AWO Rhein-Erft & Euskirchen

Träger: Familienbildungsstätte AWO Rhein-Erft & Euskirchen e.V.
Der Regionalverband der AWO Rhein-Erft & Euskirchen e. V ist Träger von 32 Kindertagesstätten. Sieben davon sind Familienzentren.

Größe/Rechtsform: Verein

Kontakt: h.busch@awo-bm-eu.de

Mit einem eigenen Kursangebot bietet die Familienbildungsstätte der AWO Frauen die Möglichkeit sich zum Thema Wiedereinstieg auszutauschen. Ein Beispiel dafür sind Kurse wie FuN, in denen Erziehungskompetenz erhöht und auch das nötige Selbstbewusstsein geschaffen wird. Der Verein bildet außerdem Tagesmütter und Babysitter aus und hat eine Datenbank ins Netz gestellt, die dazu dient, Tagesmütter und interessierte Eltern zusammenzuführen.

Bei solchen Kooperationen muss beachtet werden...

- Einer/Eine muss den Hut aufhaben, will heißen, jemand muss sich für die Tagesordnung, das Protokoll etc. verantwortlich zeigen.
- Alle müssen profitieren.
- Nichts darf zu Tode geritten werden.
- Man muss auch akzeptieren, wenn eine Kooperation beendet ist.
- Es muss Augenhöhe vorhanden sein! Die gegenseitige Akzeptanz auch über Hierarchiegrenzen hinweg ist Voraussetzung.
- Es muss etwas bei rauskommen!
- Eine klare Zeitschiene ist wichtig.

Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten mit ähnlichen Partner/innen:

Angebote für Erzieherinnen, die im U 3 Bereich eingesetzt werden können.

„Auch mit Konkurrenz kann man punktuell zusammenarbeiten. Das Ganze ist oft mehr als die Summe der Einzelteile. Aber man muss sich auch abgrenzen.“

Die Familienbildungsstätte AWO Rhein-Erft & Euskirchen e.V. im Internet:
www.awo-bm-eu.de

5

„Kooperationen funktionieren besser, wenn ökonomische Fragen geregelt und abgegrenzt sind.“

Internationaler Bund GmbH WEST, Betrieb Frechen

Institution: Internationaler Bund / IB GmbH
Größe/Rechtsform: Bundesweit ca. 12.000 Mitarbeiter/innen e.V. und gGmbH
Kontakt: lydia.bareck@internationaler-bund.de

Wenn Frauen bei der Organisation der Kinderbetreuung während einer Weiterbildungsmaßnahme Unterstützung brauchen, nimmt der IB Kontakt zu Familienzentren auf. Gelungen sind bei bisherigen Kooperationen aus der Sicht des IB: Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung sowie Öffentlichkeitsarbeit für Weiterbildungsangebote und für die Teilzeitausbildung.

Bei solchen Kooperationen muss beachtet werden...

- Aufgrund knapper zeitlicher und organisatorischer Ressourcen kommt nur eine Netzwerkarbeit in Frage, die sich auf aktuelle, individuelle Situationen bezieht.
- Beratungsleistungen können daher oft nur punktuell erfolgen, nicht als regelmäßiges Angebot.

Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten mit ähnlichen Partner/innen:

- eine Informationsplattform für Bildungsangebote (Familienzentren und weitere Bildungsträger) schaffen
- die Netzwerkarbeit fortführen und weitere Familienzentren und andere Partner einbinden. Dazu ein Beispiel: In Zusammenarbeit mit den Mehrgenerationenhäusern plant der IB Kurse für den beruflichen Wiedereinstieg, die Kinderbetreuung könnte durch die Mehrgenerationenhäuser geleistet werden.

„Gemeinsame Interessen müssen klar definiert sein. Kooperationen funktionieren besser, wenn ökonomische Fragen geregelt und abgegrenzt sind (Konkurrenzsituation). Faire und freundschaftliche Kommunikation untereinander ist ebenso wichtig wie informeller Erfahrungsaustausch und regelmäßiger Kontakt.“

Der Internationale Bund GmbH, NL WEST, Betrieb Frechen im Internet:
www.internationaler-bund.de

„Vor Ort Kooperationspartner für Unternehmen und deren Beschäftigte werden.“

Netzwerk Lokales Bündnis für Familie Erfstadt

6

Institution:	Lokales Bündnis für Familie Erfstadt
Größe/Rechtsform:	Netzwerk auf kommunaler Ebene unterschiedlicher Akteure, wie z.B.: Unternehmen, kommunale Einrichtungen, einschließlich Familienzentren, soziale Träger, Arbeitsagentur, Initiativen, kommunalpolitisch Engagierte, Rats- und Ausschussvertreter/innen, aber auch interessierte Einzelpersonen.
Kontakt:	edith.abel-huhn@erftstadt.de marianne.pack@erftstadt.de

Das Erfstädter Bündnis für Familie engagiert sich mit unterschiedlichen Bündnispartner/innen insbesondere in den drei Arbeitskreisen: Kinderbetreuung, Generationendialog sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Im Mittelpunkt der Bündnisarbeit stehen Aktionen und Projekte, die das Leben mit Kindern, aber auch mit pflege- und betreuungsbedürftigen Angehörigen unterstützen und insbesondere auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie fördern. Damit werden auch Rahmenbedingungen für den beruflichen Wiedereinstieg verbessert.

Folgende Projekte wurden u.a. initiiert oder sind in Planung:

- „Wir helfen“ - Wegepartnerschaften für Kinder und hilfsbedürftige Erwachsene durch ein Netzwerk von Geschäften und öffentlichen Gebäuden, in denen Kinder oder andere Hilfsbedürftige bei Gefahr Zuflucht finden.
- Wegweiser „Familie und Beruf in Erfstadt“ - erstellt und verteilt durch den AK „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“ für Unternehmen und Beschäftigte, den auch Familienzentren nutzen
- Informationsveranstaltung für Unternehmen zum Vereinbarkeitsaspekt in Kooperation mit der Wirtschaftsförderung
- Projekt „Notfallbetreuung“ (geplant) - bei unvorhergesehenem Ausfall von Betreuungspersonen bzw. Erkrankung eines Kindes
- Ebenfalls in Planung: weitere Familien unterstützende Leistungen und Hilfen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf dem Gebiet Kinderbetreuung und auch Pflege/Betreuung älterer Angehöriger.

Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten mit ähnlichen Partner/innen:

Familienzentren könnten im Orts- oder Stadtteil wichtige Kooperationspartner für Unternehmen und deren Beschäftigte sein, z.B. bei der Organisation von „Notfallbetreuung“ durch Vermittlung geeigneter Tagespflegepersonen oder durch das Angebot von Räumen oder sonstiger Infrastruktur; Unternehmen sollten möglichst (z.B. finanzielle) Ressourcen mit einbringen, die der Vereinbarkeit und den Wiedereinsteigerinnen zugute kommen.

„Familienzentren finden im Lokalen Bündnis neue Kooperationspartner/innen. Das Thema beruflicher Wiedereinstieg ist eng mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie verknüpft, weil hier die Rahmenbedingungen für gelingende Berufsrückkehr geschaffen werden.“

Das Lokale Bündnis für Familien in Erfstadt im Internet: www.familien-erftstadt.de

„Den Bezug zu Wirtschaftsunternehmen suchen.“

Familienzentrum der Stadt Brühl

- Organisation:** Familienzentrum der Stadt Brühl
- Größe/Rechtsform:** Städtische Einrichtung. In der Kindertagesstätte sind neun pädagogische Kräfte tätig und es werden ca. 70 Kinder betreut.
- Kontakt:** ivela-sanchez@bruehl.de

Die seit 1980 bestehende Kindertagesstätte der Stadt Brühl, Merseburger Straße, hat sich zum Familienzentrum „Haus für Kinder Vochem“ entwickelt mit dem Augenmerk auf eine vielfältige, niederschwellige Unterstützung für Eltern und Kinder. Zu den zahlreichen Handlungsfeldern gehört auch das Thema Wiedereinstieg in den Beruf. Dazu erhalten Frauen und Männer Informationen, z.B. werden zwei Mal pro Jahr entsprechende Vorträge der Agentur für Arbeit angeboten. Persönliche Gespräche und Informationsbroschüren runden die Thematik ab. Das Familienzentrum bietet zudem Praktikastellen an und eine Stelle für Arbeitslosengeld II-Empfänger, als Möglichkeit Berufserfahrungen zu sammeln. Mit zahlreichen Kooperationen zwischen dem Familienzentrum und den verschiedenen Partnern, z.B. Kunst- und Musikschule, Erziehungsberatung, Agentur für Arbeit, Verbraucherzentrale hat das „Haus der Kinder Vochem“ im Rhein-Erft-Kreis bereits viele gute Kooperationserfahrungen gemacht. Meist sind es bisher allerdings soziale Einrichtungen, die zusammenwirken. Wichtig wäre es, den Bezug zu Wirtschaftsunternehmen zu suchen, um potenzielle Arbeitgeber und Unterstützer zu finden.

Bei solchen Kooperationen muss beachtet werden...

- Es ist sehr wichtig viel Zeit zu haben!
Gute Kooperationen gelingen nicht im Alltagsstress.
- Kooperationspartner möchten einen verlässlichen Ansprechpartner haben, der die Beziehung pflegt.
- Auch kleine Dankeschön-Aktionen sind wichtig.
- Regelmäßige Austauschtreffen sind sinnvoll.

Gut gelungen und ausbaufähig ist:

Wie ein Familienzentrum Wiedereinsteigerinnen unterstützt: Das Beispiel Brühl

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Familienzentrum sind nah an den Menschen und genießen durch den täglichen Kontakt eine Vertrauensstellung. Isabel Vela Sanchez, Koordinatorin im Städtischen Familienzentrum „Haus für Kinder Vochem“ in Brühl: „Wir kennen die Familien, sie kommen ja täglich in unser Haus. So bekommen wir im Alltag mit, was für Sorgen, Ängste oder Themen eine Familie umtreiben und können so entsprechende Hilfsangebote organisieren.“ Das kann die Schuldenberatung sein, das kann die Erziehungsberatung sein – und das kann ein spezieller Informationstag für potenzielle Wiedereinsteigerinnen sein. So wurde auch ein Info-Tag für Wiedereinsteigerinnen organisiert, zu dem die Beauftragte für Chancengleichheit am Arbeitsmarkt ins Haus kam und für persönliche Fragen zur Verfügung stand. „Wir wissen schon, dass dieses Angebot ein kleiner Luxus gewesen ist“, sagt Isabel Vela Sanchez, die als Koordinatorin und Netzwerk-W-Partnerin sicherlich mehr Zeit investieren kann, als eine „normale“ Leitung eines Familienzentrums. Und auch die Kooperation mit der BA ist nicht selbstverständlich – nicht jede Dienststelle kann Beratung außerhalb der Dienststelle einrichten. In Brühl jedenfalls setzt man auf Kooperation. So individuell wie die jeweilige persönliche Situation ist, so individuell sind auch die Hilfen: Manchmal muss die Eigeninitiative angeregt werden und manche brauchen psychische Stärkung, wenn sie schon Ablehnung gespürt haben. Auf die hohe Motivation, die die Frauen beim Wiedereinstieg mitbringen, kann das Familienzentrum rechnen.

„Deshalb sind Kooperationen so wichtig und viel versprechend. Ohne diese könnten wir unsere vielfältige Arbeit nicht verrichten.“

Das Familienzentrum der Stadt Brühl im Internet:

http://www.bruehl.de/leben/kinder/kitas/kita_haus_fuer_kinder.php



„Beide Kooperationspartner müssen etwas von der Vernetzung haben, damit sie auf längere Sicht ausgerichtet ist und stabil wird.“

Arbeitskreis der Familienzentren in Erftstadt

Institutionen: Familienzentren in unterschiedlichen Trägerschaften

Kontakt: kita.koettingen@freenet.de

Für die beteiligten Familienzentren ist Kooperation quasi ein Konstruktionsmerkmal – es gehört zur Konzeption, dass MitarbeiterInnen und „Externe“ bei (fast) allen Fragen und Nöten den Familien zur Seite stehen. Das beweist die eindrucksvolle Liste von Kooperationspartnern, vom ASD bis zum Sportverein, das zeigt sich auch beim (eher neuen) Thema Wiedereinstieg: In der Elternarbeit haben die Familienzentren dank Netzwerk W verschiedene Themenabende und Nachmittage zum Thema Wiedereinstieg durchführen können. Zum Beispiel eine Veranstaltung in Kooperation mit dem Familienzentrum Erftstadt-Köttingen zum Thema „Frauen zurück ins Berufsleben“ - rund um Fragen der finanziellen Absicherung, des richtigen Bewerbungsauftritts oder auch einen Informationsabend der ARGE.

Die Kooperation ermöglichte es verschiedene Themenabende durchzuführen. Allerdings stehen die Zentren bei bestimmten Fragen rund um den Wiedereinstieg noch am Anfang ihrer Arbeit. Möglicher Handlungsbedarf besteht beim Thema Väter/Partner: Das Familienzentrum Köttingen richtet ein besonders Augenmerk auf die Väter und ihre Erziehungsverantwortung – nicht unwichtig auch beim Thema Wiedereinstieg, bei dem die Männer oft Blockaden aufbauen.

Bei Kooperationen muss beachtet werden...

- Das Einzugsgebiet des Familienzentrums und die Schwerpunkte, die sich durch den Sozialraum ergeben, und das Konzept des jeweiligen Zentrums prägen. Das kann mal der Fußballverein sein, mal die Frauenvereinigung oder andere.
- Vertrauen hilft – verlässliche Ansprechpartnerinnen (Leitung) bereiten dazu den Boden.

- Kooperation braucht Pflege und Zeit – für Netzwerkbildung, kurze Absprachen oder Anerkennung für die (ehrenamtliche Arbeit), Grußkarten zu Weihnachten und Ostern sowie Treffen in Lenkungsgruppen mit Kooperationspartnern...
- Die Kosten des Familienzentrums für die Kooperation und weitere Angebote müssen kalkuliert werden.
- Die Frage von Räumlichkeiten und ihre Nutzung.
- Welche Ziele verfolgen die Kooperationspartner - sind sie mit der eigenen Konzeption vereinbar?

Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten mit ähnlichen Partner/innen:

- Qualifizierung von Frauen mit Migrationshintergrund - in Zusammenarbeit mit dem AK Migration.
- Ausweitung der Infoveranstaltungen zum Thema Wiedereinstieg in den Beruf mit unterschiedlichen Bildungsträgern
- Zusammenarbeit mit der IHK

In Erftstadt hat sich der Arbeitskreis der Familienzentren bewährt, der sich regelmäßig trifft, um allgemeine Absprachen zu treffen. So haben sich die Familienzentren auf unterschiedliche Schwerpunkte geeinigt, damit ein möglichst umfassendes Angebot für alle Bürger in Erftstadt zur Verfügung steht.

„Beide Kooperationspartner müssen etwas von der Vernetzung haben, damit sie auf längere Sicht ausgerichtet ist und stabil wird, z.B. neue Kunden, Räumlichkeiten, finanzieller Ausgleich sowie die Möglichkeit mehr Personal zu beantragen und einzustellen.“

Die beteiligten Kitas im Internet:

Familienzentrum „DIE WILDEN ZWERGE“ in Erftstadt- Köttingen:

www.kita.koettingen.blogspot.com

Kath. Kita St. Kunibert:

www.familienzentrum-st-kunibert.de

Kath. Kita St. Kilian:

www.familienzentrum-st-kilian.de

Kath. Verbund - Familienzentrum des Pfarrverbandes Erftstadt – Ville:

Kitasanktbarbara-liblar@web.de

„Gut arbeiten heißt: Genau den Bedarf kennen und realistisch die Chancen einschätzen. Wiedereinstieg ist oft (noch) kein Thema...“

Jugendamt der Stadt Hürth



Institution: Jugendamt der Stadt Hürth.

Größe/Rechtsform: Anstalt öffentlichen Rechts

Kontakt: frauenbuero@huerth.de

90 Prozent der Mütter suchen wegen einer geplanten Arbeitsaufnahme Betreuung für ihr Kind - oft schon kurz nach der Geburt. Mit dem Ausbau der Tagespflegeplätze versucht man, dem steigenden Bedarf nachzukommen, es gibt allerdings immer noch eine Warteliste.

In der Kooperation mit Familienzentren setzt man beim Thema Wiedereinstieg auf Elternarbeit, auch wenn ein erster Elternabend zunächst nicht zustande kam. Das Thema steht in den Kindertagesstätten und Familienzentren bislang noch selten auf der Tagesordnung – für eine frühzeitige Unterstützung der Frauen sind sie aber ideale Orte, die unbedingt beim vernetzten Handeln einzubeziehen sind.

Gut gelungen und ausbaufähig ist:

- die Broschüre „Kompass Wiedereinstieg“ für den Rhein-Erft-Kreis, mit einer Zusammenfassung relevanter Adressen, die in den Einrichtungen als erste Grundlage dienen um Interessierte zu unterstützen.
- die Fachtagung im Jahr 2009 des Netzwerks W; mit ausschließlich positiver Resonanz bei den Veranstaltern und den beteiligten Familienzentren.
- die Ausgabe von Gutscheinen zu unterschiedlichen Themen wie Arbeitsagentur, Rechtsanwältin, Frauenberatungsstelle usw.
- der Arbeitskreis aller Kindertageseinrichtungen, der regelmäßig tagt.

Bei solchen Kooperationen muss beachtet werden...

- Die wirtschaftliche Situation ist nicht nur für Wiedereinsteigerinnen schwierig - es gibt (zu) wenig Arbeit, häufig nur geringfügige Beschäftigungen.
- Nicht alle Frauen (oder Männer) sind ausreichend qualifiziert oder haben einen Schulabschluss.
- Es geht in erster Linie um Schulabschlüsse und Qualifizierungsmaßnahmen.

Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten mit ähnlichen Partner/innen:

Mehr Austausch, Vernetzung und Abstimmung von Themen mit den Familienzentren auf eine gesamte Region bezogen.

„Kooperieren heißt: das Rad nicht neu erfinden“

Kommunales Frauenbüro / Gleichstellungsstelle Erfstadt

Institution: Kommunales Frauenbüro / Gleichstellungsstelle Erfstadt

Größe/Rechtsform: Stabsstelle in der Stadtverwaltung

Kontakt: frauengleichstellungsstelle@erftstadt.de

Mit Orientierungs- und Informationsveranstaltungen, Einzel- bzw. Gruppenberatung, mit Fortbildungen und Kursen zum beruflichen Wiedereinstieg in Zusammenarbeit mit der Volkshochschule Erfstadt, insbesondere zu Erstellen von Kompetenzprofilen und Zielplanung setzt das kommunale Frauenbüro/Gleichstellungsstelle Erfstadt Akzente beim Thema Wiedereinstieg. Das Spektrum der Vernetzung der Gleichstellungsstelle: Verweis auf andere relevante Stellen wie Arbeitsagentur (Veranstaltungen der Beauftragten für Chancengleichheit), an Weiterbildungsträger, ggf. an andere kommunale Firmen und Einrichtungen, Abteilungen der Stadtverwaltung oder andere Netzwerke wie dem örtlichen Unternehmerinnentreff bei Interesse an beruflicher Existenzgründung, ggf. Beratung/Unterstützung bei Kinderbetreuung in Zusammenarbeit mit dem Jugendamt.

Bei solchen Kooperationen muss beachtet werden...

- Zeitfaktor
- kontinuierliche Gespräche und gegenseitige Information mit den zuständigen Mitarbeiterinnen/Leitungen der Familienzentren, nicht zuletzt im Sinne Vertrauensbildung und Transparenz

Ideen für weitere gemeinsame Aktivitäten mit ähnlichen Partner/innen:

Kommunaler Austausch zum beruflichen Wiedereinstieg mit Familienzentren, Arge, örtlichen Bildungsträgern, VHS, Beschäftigungs- und Maßnahmeträgern, ggf. auch Hinzuziehung überörtlicher Träger (Rhein-Erft-Kreis), Frauenbüro/Gleichstellungsstelle: Bestandsaufnahme, Kennenlernen und Kontaktaufnahme der verschiedenen Ansprechpartner/innen vor Ort, Herausarbeiten der jeweiligen Kernkompetenzen und Unterstützungsbedarfe, Vertrauensbildung, ggf. zielorientierte Vernetzung, Überprüfung der Effizienz der Zusammenarbeit.

„Kooperation läuft nicht von selbst. Das Rad muss nicht neu erfunden werden, auf vorhandene kommunale Bildungspartner/innen und Beratungseinrichtungen sollte zurückgegriffen werden. Kooperationen erfordern Zeit sowie personelle und finanzielle Ressourcen und sind zielgerichtet anzugehen: gemeinsame Interessen und Ziele herausarbeiten und konkret und realistisch vereinbaren. Unterschiede und Konkurrenzen sollten thematisiert werden. Transparenz und Vertrauensbildung sind wichtig.“

Das kommunale Frauenbüro/Gleichstellungsstelle Erfstadt im Internet:

www.erftstadt.de

www.internetta.net

gemeinsame Kursangebote zum beruflichen Wiedereinstieg auch unter: www.vhs-erftstadt.de

„Kooperation funktioniert, wenn Beteiligung ernst genommen wird“

Stadt Frechen, kommunale Gleichstellungsbeauftragte

Institution: Stadt Frechen, kommunale Gleichstellungsbeauftragte
Größe/Rechtsform: Kommune, 50.000 Einwohner, rd. 700 Beschäftigte
Kontakt: gleichstellung@stadt-frechen.de



Die Zusammenarbeit mit Familienzentren bietet für die Öffentlichkeitsarbeit der Gleichstellungsbeauftragten eine zusätzliche, passgenauere Plattform: Zielgruppen werden direkter angesprochen, Beratung und Information kann vor Ort ohne „Hindernisse“ angeboten werden. Durch die räumliche Verortung eines Familienzentrums ist eine gezielte Stadtteilarbeit möglich. Die persönliche Nähe von Zielgruppe und Mitarbeiterinnen im Familienzentrum ist wichtig, damit die Frauen erreicht werden: Das Beratungsangebot oder die Informationsveranstaltung wird hier zu einer Veranstaltung im vertrauten Kreis. „Man kennt sich, man hilft sich!“

Bei Kooperationen muss beachtet werden...

Alle Grundsätze einer effektiven und professionellen Veranstaltungsplanung:
Wen will ich, warum mit welchem Thema ansprechen? Wie, wann und wo ist das am besten möglich? Gibt es Konkurrenzveranstaltungen (Fußball, Kirchen, Schulen etc.), die meine Zielgruppe an dem Termin anderweitig binden?
Kann ich die Veranstaltung personell stemmen oder brauche ich Hilfe?
Wen könnte ich „ins Boot“ holen als Mitveranstalter/ Finanzier?
Sind alle Kooperationspartner gleich informiert, beteiligt und öffentlich dargestellt?
Sind die Vorstellungen der einzelnen Kooperationspartner artikuliert und ausformuliert? – und werden diese von allen mitgetragen?
Sind sie in das Veranstaltungskonzept eingeflossen?

Internetadresse: www.stadt-frechen.de/gleichstellung.php

3.3 Das Netzwerk W Rhein-Erft-Kreis

Koordination



Hilde Mußinghoff

Geschäftsführende Gesellschafterin innovaBest
Institut für innovative Bildung GbR
Tel: 0 22 34 / 9 99 58 - 10
hilde.mußinghoff@innovabest.de
www.innovabest.de

„Kooperationen sind mir wichtig, weil sie den eigenen Blickwinkel um ein Vielfaches erweitern und sich durch die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Partnern wesentlich mehr Ziele erreichen lassen.“

Gleichstellung



Elisabeth Ingenerf-Huber

Gleichstellungsbeauftragte
Rhein-Erft-Kreis
Tel: 0 22 71 / 83 19 00
elisabeth.ingenerf-huber@rhein-erft-kreis.de

„Ohne Kooperation bleibt man einseitig und nur in Kooperation und in Netzwerken können bestmögliche Ergebnisse erzielt werden.“



Marianne Kihm

Gleichstellungsbeauftragte
Stadt Frechen
Tel: 0 22 34 / 50 14 51
gleichstellung@stadt-frechen.de

„Kooperation ist mir wichtig, weil die Wege kurz werden, die Kräfte gebündelt und die Wirkung verstärkt wird.“



Edith Abel-Huhn

Frauen- und Gleichstellungsbeauftragte Stadt
Erfstadt und pädagogische Mitarbeiterin
der VHS Erfstadt
Tel: 02235 / 40 91 21
edith.abel-huhn@erftstadt.de

„Kooperationen sind mir wichtig, weil Frauen effektive und passgenaue Unterstützung von unterschiedlichen kompetenten Einrichtungen, Gruppen und Personen brauchen, um den beruflichen Wiedereinstieg erfolgreich zu meistern.“



Brigitte Kuhn-Wolpert

Gleichstellungsstelle der Stadt Hürth
Tel: 0 2233 / 5 31 41
frauenbuero@huerth.de

„Kooperationen sind mir wichtig, weil sie das eigene Spektrum erweitern und im Denken flexibel halten.“

Familie



Elke Baum

Fachberatung Elementarpädagogik AWO
Regionalverband Rhein-Erft & Euskirchen e. V.
Tel: 0 22 71/ 6 03 84
e.baum@awo-bm-eu.de



„Kooperation ist wichtig, da dadurch unterschiedliche Kompetenzen zusammengeführt werden und somit soziale Unterstützung verstärkt wird.“

Weiterbildung



Lydia Bareck

Projektkoordinatorin IB GmbH, NL WEST,
Betrieb Frechen
Tel: 0 22 34 / 51 17 18
Lydia.Bareck@internationaler-bund.de



„Kooperationen sind wichtig - als faire und freundschaftliche Kommunikation untereinander, als Erfahrungsaustausch und Kontakt.“



FAMILIENZENTREN IN ERFSTADT

Heidrun Weitermann

Arbeitskreis Familienzentren in Erftstadt
Tel: 0 22 35 / 98 51 00
kita.koettingen.@freenet.de

„Kooperationen sind mir wichtig, weil sie die Möglichkeiten von Hilfen um ein Vielfaches erweitern und einen fachlich fundierten Austausch durch die unterschiedlichsten Kooperationspartner ermöglichen.“



Cornelia Wollenhaupt

Fachbereichsleiterin VHS Rhein-Erft
Tel: 0 22 32 / 94 50 72 2
wollenhaupt@vhs-rhein-erft.de



„Kooperation ist mir wichtig, weil möglichst viele Menschen die vielfältigen Weiterbildungsangebote der Volkshochschule vor Ort kennen lernen sollen.“



Isabel Vela Sanchez

Koordinatorin Familienzentrum
„Haus für Kinder Vochem“
Tel.: 0 22 32 / 50 37 66
lvela-sanchez@bruehl.de



„Kooperationen sind mir wichtig, weil dadurch eine vielfältige Arbeit erst möglich wird.“



Hildegard Busch

stellv. Geschäftsführerin AWO
Regionalverband Rhein-Erft & Euskirchen e.V.
Tel: 0 22 71 / 6 03 12
h.busch@awo-bm-eu.de



„Kooperationen sind mir wichtig, weil das Ganze mehr als die Summe seiner Einzelteile ist, weil ich dabei viel lerne und andere Sichtweisen erhalte.“

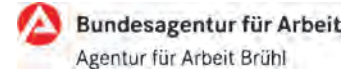
Verwaltung und Politik



Barbara Huttmann
ARGE Rhein-Erft
Tel: 0 22 34 / 93 69 8 205
Barbara.Huttmann@arge-sgb2.de



Erika Pollauf-Schnabel
Beauftragte für Chancengleichheit
am Arbeitsmarkt
Tel. : 0 22 32 / 9 46 15 10
Bruehl.BCA@arbeitsagentur.de
erika.pollauf-schnabel@arbeitsagentur.de



„Kooperationen sind mir wichtig, weil sie helfen, die Unterstützungsleistungen für Wiedereinsteigerinnen zu verbessern und damit die berufliche Integration besser zu fördern.“

„Kooperationen sind wichtig, weil ich glaube, dass gemeinsames Handeln zu effektiven und erfolgreichen Ergebnissen führt.“



Michaela Kohlstetter
Regionalagentur Region Köln
Tel.: 02 21 / 22 1-23 18 4
michaela.kohlstetter@stadt-koeln.de



„Kooperationen sind mir wichtig, weil jeder Teilnehmer mit seinen schönen Farben zu einem großartigen bunten Gesamtwerk beiträgt. Und eine gute Kooperation schafft eine größere Nachhaltigkeit.“

Anlagenverzeichnis

- Anlage 1 Vier-Felder-Tafel zur Stakeholder-Analyse
- Anlage 2 Kooperationsvereinbarung
- Anlage 3 Regelungsbereiche für Gesellschaftsverträge
- Anlage 4 Kompetenz-Check
- Anlage 5 Kooperationsanalyse
- Anlage 6 Projektplanung
- Anlage 7 Umfeldanalyse
- Anlage 8 Regeln für die Zusammenarbeit

ANLAGEN

Anlage 1

Kopiervorlage

Vier-Felder-Tafel zur Stakeholder-Analyse¹

Beim Aufbau der Kooperation ist zu unterscheiden zwischen dem „Netzwerk-Kern“, also einem Gremium, über das die Kooperation entwickelt und gesteuert wird, und weiteren Partnern, die an der Umsetzung mitwirken. Dem Kern werden vor allem Akteure aus den Feldern A und B und in begründeten Einzelfällen aus dem Feld C angehören. Je mehr weitere potenzielle Partner es gibt, desto wichtiger ist es, Strukturen aufzubauen, die die Integration aller Partner – also auch derjenigen, die nicht zum Kern gehören – in die Realisierung der Kooperationsziele fördern.

Bedeutung einer Person für die Netzwerkarbeit	hoch	A	B
	niedrig	C	D
		hoch	niedrig

Interesse an der Netzwerkarbeit

Feld A:

(nach: Schubert 2007)

So genannte „strategische Bündnispartner“ (Organisationen und Personen) für den Aufbau eines Netzwerks. Es kann sinnvoll sein, mit ihnen Vorgespräche zur Gestaltung der Kooperation zu führen; eventuell können und wollen sie auch dazu beitragen, andere Akteure für die Mitarbeit im Netzwerk zu gewinnen.

Feld B:

Wunschpartner gewinnen – aber wie: Wie können Akteure, die zwar für den Erfolg wichtig, aber (noch) nicht unbedingt motiviert sind, zur Mitwirkung gewonnen werden? Und wie kann man sie „bei der Stange halten“? Diesen Fragen muss sowohl beim Aufbau der Kooperation als auch im laufenden Prozess eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Feld C:

Vorsicht vor Instrumentalisierung - der Umgang mit den Akteuren im Feld C will gut überlegt sein. Sie könnten ein hohes Interesse an der Mitwirkung äußern, weil sie sich davon einen Konkurrenzvorteil gegenüber anderen Akteuren mit vergleichbarem Leistungsspektrum erhoffen. Bei diesen Akteuren besteht besonders das Risiko, dass sie das Netzwerk instrumentalisieren wollen. Achtung Idealismus – andere Akteure aus Feld C haben vielleicht eine idealistische Motivation zur Mitwirkung, aber wenig Kompetenzen, um zum Erreichen des Ziels beizutragen. Hier ist es besser, nach personenbezogenen Kriterien zu entscheiden – und zum Beispiel eine kreative Persönlichkeit mit guten Ideen in den Kern eines Netzwerks zu integrieren, auch wenn sie selbst wenig zur Umsetzung von Ergebnissen beitragen kann. In jedem Falle aber sollte innerhalb von Kooperationsgremien die Anzahl der Akteure, die dem Feld C zuzuordnen sind, begrenzt werden.

Feld D:

Abstauber draußen lassen – bei Akteuren, die zum Feld D gehören, besteht eigentlich kein Grund, sie in die gemeinsame Arbeit einzubeziehen (es sei denn, dies ist aufgrund bestimmter Vorgaben erforderlich). Wenn es innerhalb eines Kooperationsgremiums zu viele Beteiligte gibt, die weder motiviert sind noch einen relevanten Beitrag leisten können, wirkt sich dies auch auf die Motivation der anderen Kooperationspartner negativ aus.

¹ nach: Dr. Sybille Stöbe-Blossey

Aspekte einer Kooperationsvereinbarung

Für eine Kooperation ist nicht immer eine vertragliche Grundlage notwendig. Wenn jedoch Geld und Personal in größerem Umfang eingesetzt werden, empfiehlt sich eine Kooperationsvereinbarung. Folgende Aspekte sollten darin geregelt sein:¹

1. Kooperationspartner

Wer ist an der Kooperation beteiligt?

2. Thema, Gegenstand und Ziele der Kooperation

Was wollen die Partner gemeinsam auf den Weg bringen? Was will man erreichen?

3. Aufgabenverteilung

Wer ist wofür zuständig? Wer entscheidet worüber? Wer muss worüber in Kenntnis gesetzt werden?

4. Finanzielles Engagement

*Wer übernimmt welche Kosten? Wie werden Sachleistungen bewertet und angerechnet?
Wie werden Erträge verwendet?*

5. Aufnahme von Partnern

Unter welchen Bedingungen können sich weitere Partner beteiligen? Was sind Ausschlussgründe?

6. Regelungen für die Auflösung der Kooperation

Wann und unter welchen Umständen endet das Kooperationsvorhaben?

¹vgl. BMFSFJ (Hrsg.): Erfolgreich für mehr Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Wie familienbewusste Kooperation von Unternehmen und anderen Akteuren vor Ort aussehen kann. Berlin 2009.

Regelungsbereiche für Gesellschaftsverträge

Mögliche Regelungsbereiche für Netzwerke¹

- Gesellschaftsform (Personengesellschaften, Körperschaften)
- Zweck der Gesellschaft
- Sitz und Name
- Haftung
- Finanzeinlagen
- Beteiligungsverhältnisse
- Pflichten Defizite zu decken
- Verteilung von Gewinnen und Verlusten
- Tätigkeitsvergütungen
- Geschäftsführung und –Vertretung
- Stimmrechte
- Informations- und Kontrollrechte
- Rechnungswesen
- Dauer der Gesellschaft
- Ausscheiden von Gesellschaftern
- Kündigungsmöglichkeiten
- Wettbewerbsverbote
- Steuerliche Fragen
- Kosten des Vertrages

¹ Die Liste entstammt: Delheid (2009), 211 f.

Kompetenz-Check¹

Wenn sie daran interessiert sind, in irgendeiner Weise eine Kooperation einzugehen, sollten Sie wissen, mit welchen (Kern-)Kompetenzen Sie den potentiellen Partnern begegnen werden. Dazu zwei Muster von Fragen, an denen sie sich orientieren können:

1. Kernkompetenzen

Was können Sie, was andere Anbieter in Ihrem Feld nicht können?

Mit welchen Aktivitäten tragen Sie signifikant (also nach außen sichtbar oder potentiell sichtbar) zum Nutzen Ihrer Kunden/Nutznießer bei?

Welche Kompetenz Ihrer Organisation/Unternehmung findet in unterschiedlichen Dienstleistungen von Ihnen Anwendung?

Welche Ihrer Kompetenzen ist nur (sehr) schwer nachzuahmen?

¹ Copyright: Prof. U. Deller

Kompetenz-Check

2. Allgemeiner Kompetenz-Check

Beschreiben Sie Aspekte der Tätigkeiten, in denen Sie im Vergleich zu Ihren Partnern/Konkurrenten stark sind?

Woran lässt sich diese Kompetenz/Stärke nach außen sichtbar festmachen?

Wer profitiert von dieser Kompetenz/wer braucht diese Kompetenz?

Wer ist bereit wie viel für die Realisierung dieser Kompetenz zu bezahlen bzw. einzubringen?

Kooperationsanalyse

Raster zur Analyse von Netzwerkbildungen

Geldgeber Leistungssträger						
Zielgruppe Kunden Patienten Klienten						
Partner						
Eigene Unternehmung						
	Branche/Bereich	Zusatznutzen Kooperationsgewinn	Beitrag zur Gesamtleistung	1	2	3
	Arbeitsteilung Phase 1: Entwicklung Phase 2: Realisierung Phase 3: Auswertung					

Projektplanung

Netzwerkprojekte: Planung managen

1. Beschreibung der Ausgangssituation:

- Welches Problem soll gelöst werden?
- Welche Veränderung soll erreicht werden?
- Wodurch kennzeichnet sich die Situation?
- Wie und wo innerhalb der Organisation ist die Ausgangssituation angesiedelt?

2. Projektbeteiligte/ Projektverantwortliche

- Wer ist für die Durchführung des Projektes verantwortlich?
- Wer ist wie beteiligt?
- Wer ist Projektleiter, wer ist Auftraggeber?
- Wer gehört zur Projektgruppe? Wer legt das fest?

3. Beschreibung der angestrebten Ziele

- Wie lautet der konkrete Projektauftrag?
- Was soll als konkretes Ergebnis vorliegen?
- Gibt es Erfolgskriterien?

4. Beschreibung der Vorgehensweise

- Welche Maßnahmen sind geplant?
- Legen Sie einen Zeitplan fest.

5. Ressourcenplanung

- Zeit
- Finanzen
- Personal

6. Einbindung des Projektes in die Organisation/Projektumfeld

- Wer ist direkt/indirekt betroffen vom Projekt?
- Wem nutzt/ wem schadet es?
- Wer unterstützt/wer behindert?
- Welche Erfahrungen hat die Organisation mit Projektarbeit?

Umfeldanalyse

Bewertung			
Cluster (Gruppen) bilden und Prioritäten festlegen			
Quellen für (zahlenmäßig) belegbare Daten hierzu			
Spontane, unsystematische Sammlung einzelner Aspekte			
	Was kennzeichnet die aktuelle Situation?	Welche Trends und Entwicklungen erwarten Sie?	Welche Wirkungszusammenhänge ergeben sich? Welche Trends hängen wie zusammen?

Regeln für die Zusammenarbeit

Argyle und Henderson haben Untersuchungen durchgeführt, welche informellen sozialen Regeln eingehalten werden müssen, damit kooperative Arbeitsbeziehungen gelingen. Sicherlich sind solche Regeln immer stark kulturell abhängig und werden individuell sehr unterschiedlich ausgefüllt. Die nachfolgende Liste entstammt einer Befragung in großen Unternehmen in England. Sie gibt aber Anhaltspunkte zur Orientierung für kooperative Arbeitszusammenhänge in vielen Organisationsformen.

1. Achten Sie auf eine gerechte Verteilung der Arbeitsbelastung.
2. Respektieren Sie die Privatsphäre der anderen.
3. Seien Sie kooperativ im Hinblick auf die gemeinsam genutzten Arbeitsbedingungen.
4. Seien Sie bereit zu helfen, wenn gewünscht.
5. Behalten Sie Vertrauliches für sich.
6. Arbeiten Sie kooperativ ungeachtet vom Gefühl der Zu- oder Abneigung.
7. Schwärzen Sie niemanden an oder verunglimpfen ihn bei Vorgesetzten.
8. Reden Sie Ihren Kooperationspartner mit dem Vornamen an.¹
9. Bitten Sie um Hilfe, fragen Sie nach Rat, wenn nötig.
10. Halten Sie sich mit Fragen zum Privatleben zurück.
11. Begleichen Sie Schulden und erwidern Sie Gefallen; beantworten Sie höfliche Grüße, egal wie klein diese waren.
12. Setzen Sie sich für Ihre Kooperationspartner in deren Abwesenheit ein.
13. Kritisieren Sie Ihre Kooperationspartner nicht öffentlich.

¹ Das ist im deutschen Kontext anders. Aber der Vorname schafft eine ganz andere Atmosphäre, die vielleicht hilfreich sein kann.

Impressum

Herausgeber:

*innovaBest – Institut für innovative Bildung GbR
Koordination Netzwerk W Rhein-Erft-Kreis
Hilde Mußinghoff
Europaallee 33
50226 Frechen
www.innovabest.de*

Redaktion:

*Cornelia Benninghoven und Katrin Sanders, Köln
www.kabine1.com*

*Hilde Mußinghoff, innovaBest, Frechen
www.innovabest.de*

*Cornelia Schlebusch, Zentrum Frau in Beruf und Technik, Castrop-Rauxel
www.netzwerkW-expertinnen.de*

Gestaltung:

Mediendesign C. Steffen, Düsseldorf

Auflage:

2.500 Exemplare

Stand:

September 2010

Bilder:

Sergey Ilin; fotolia.com

Ioannis Kounadeas; fotolia.com

Mostafa Fawzy; fotolia.com

Tmedia; fotolia.com



gefördert vom:

Ministerium für Gesundheit,
Emanzipation, Pflege und Alter
des Landes Nordrhein-Westfalen



im Rahmen der:

LANDESINITIATIVE
netzwerk

Koordination Rhein-Erft-Kreis:

innovaBest
Innovation & Bildung