Mehr Generationen Haus

Aktionsprogramm Mehrgenerationenhäuser II

Dokumentation des Fachtags zum Thema „Qualität von Kooperationen“

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

EUROPÄISCHE UNION

Mehr Generationen Haus

1.	Einleitung	3
2.	Was zeichnet Kooperation aus?	5
3.	Aufgaben- und arbeitsteilige Kooperation in der Kommune	10
4.	Die Arbeitsgruppen	13
4.1	Messbarkeit der Qualität von Kooperationen	13
4.2	Pflege von Kooperationen	16
4.3	Kooperation versus Konkurrenz	20
4.4	Motivation der Kommune für Kooperation auf Augenhöhe	22
5.	Resümee	25
6.	Anlagen	26

Mehr Generationen Haus

1. Einleitung

Mehrgenerationenhäuser zeichnen sich neben ihrer generationen- und zielgruppenübergreifenden Perspektive dadurch aus, dass sie eben diese verschiedenen Generationen und Zielgruppen aktiv an der Gestaltung des Hauses und des Umfeldes beteiligen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, kooperieren Mehrgenerationenhäuser bereichsübergreifend mit verschiedenen Einrichtungen, Trägern und der Kommune. Diese breite Kooperationsstruktur und die damit einhergehende Vernetzung, die ein unerlässliches Instrument zur Gestaltung des Sozialraums sind, zeichnen sie neben der generationenübergreifenden Ausrichtung als Einrichtungen in der sozialen Infrastruktur aus. Aus dieser Netzwerkarbeit können die beteiligten Standortkommunen ebenso wie die Kooperationspartner einen Mehrwert ziehen.

Dieser Mehrwert ist nicht in allen Handlungsschwerpunkten gleich. Zudem variieren Partner rund Inhalte je nach Themenfeld. Auch bestehende kooperative Strukturen sind bspw. im Handlungsfeld Alter und Pflege in der Regel andere als im Bereich Integration und Bildung. Mit bereichsübergreifender Kooperation und Vernetzung werden zudem unterschiedliche Ziele in den verschiedenen Themenfeldern verfolgt, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

Abbildung 1: Mehrgenerationenhäuser und ihre Kooperationsstrukturen



Mehr Generationen Haus

Um die Perspektive der Kooperationsstrukturen von Mehrgenerationenhäusern, um den Aspekt des Zusammenwirkens mit unterschiedlichen Kooperationspartnern im Sozialraum zu ergänzen, wurde das Thema „Qualität von Kooperation“ als Schwerpunktthema gewählt.[1]

[1] Die Tagesordnung des Fachtags, die korrespondierende Präsentation der wissenschaftlichen Begleitung sowie eine Liste der teilnehmenden Koordinatorinnen und Koordinatoren finden Sie als Anlage zu dieser Dokumentation.

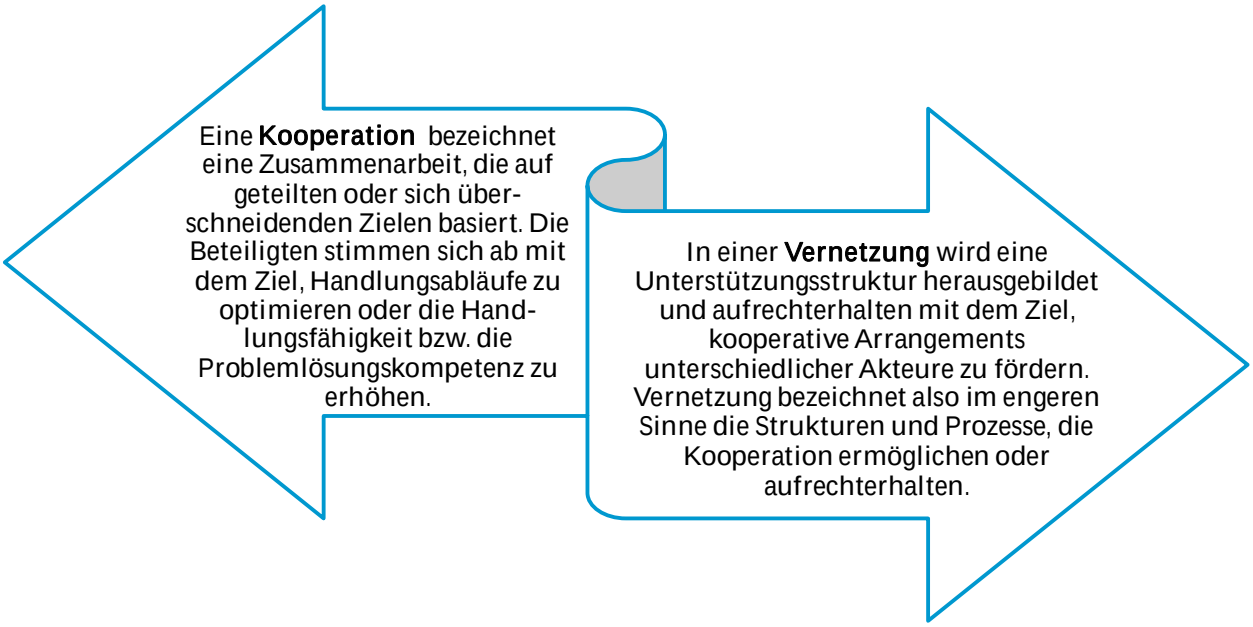
Mehr Generationen Haus

2. Was zeichnet Kooperation aus?

Kooperation ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeit in den Mehrgenerationenhäusern. Viele der Angebote und Aktivitäten wären ohne das Zusammenwirken mit unterschiedlichen Akteuren nicht möglich. Zudem kann der ‚richtige' Partner auch die Qualität und Wirksamkeit der Angebote und Aktivitäten steigern. Nicht zuletzt vor dem Hintergrund, dass in die Zusammenarbeit viele Ideen, viel Zeit und viel Engagement fließen, sollte idealerweise alle Partner einen Nutzen aus der Kooperation ziehen.

Der Begriff der Kooperation wird im Alltag häufig synonym mit Vernetzung verwendet. Um die Merkmale einer guten Kooperation genau zu verstehen, ist es allerdings wichtig, diese Begriffe voneinander abzugrenzen.

Abbildung 1: Definition Kooperation und Vernetzung[2]



[2] Vgl. Van Santen, E., & Seckinger, M. (2003). Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis: eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder-und Jugendhilfe. Verlag Dt. Jugendinst., S. 29.

Mehr Generationen Haus

Kooperationen erfordern demnach eine verbindliche Beziehung zwischen Akteuren, die auf einer konkreten gemeinsamen Zielsetzung beruht. Vernetzung bildet hingegen eine wichtige Grundlage für Kooperationsbeziehungen. Folgende Merkmale lassen sich somit unterscheiden:

Abbildung 2: Merkmale von Kooperation und Vernetzung[3]

Kooperation	Vernetzung
• umfasst zwei oder mehr rechtlich selbstständige Akteure • bezeichnet eine verbindliche Form der Zusammenarbeit, auch wenn sie oftmals zeitlich begrenzt ist • Akteure verfolgen ein gemeinsames Ziel • beinhaltet den gegenseitigen Austausch von Ressourcen • benötigt Reziprozität, Verlässlichkeit und Vertrauen • bedarf der partnerschaftlichen Koordination	• umfasst mehrere bis viele rechtlich selbstständige Akteure • beschreibt die Verbindung unterschiedlicher Akteure zu einem Netzwerk • Akteure verfolgen ein gemeinsames Anliegen/Thema • ist häufig weniger formalisiert und unverbindlicher als Kooperationen • beinhaltet Ausdehnungs- und Schrumpfungsphasen im Sinne von kleiner bzw. größer werdender Netzwerke • ist der Boden, auf dem neue Kooperationen und Projekte entstehen

Grundvoraussetzung für Kooperation ist Kommunikation. Dies gilt insbesondere bei multiprofessionellen[4] oder intersektoralen Kooperationen, um Informationsdefizite, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden. Kommunikation ist außerdem unerlässlich für Verhandlungs- und Koordinie-

[3] In Anlehung an Juncke, D., Knittel, T., & Lehmann, K. (2013).Familiäre Verantwortung in einer sich wandelenden Arbeitswelt – Herausforderungen für eine neue Unternehmenskultur. Prognos AG, Berlin. und Dr. Kerstin Schulenburg, Moderation und Prozessbegleitung, Schwerpunkt Vernetzung: Der ‚kleine' Unterschied Kooperation und Vernetzung.http://www.dialog-im-mittelpunkt.de/schwerpunkt_unterschied.html

[4] Der Begriff der Multiprofessionalität verweist darauf, dass am konkreten Kooperationsprozess verschiedene Personen mit unterschiedlichem professionellen Hintergrund beteiligt sind. Forrer, E. & Schuler, P. (2010). Schlussbericht. Evaluation „Schülerclubs und Tagesschulen in der Stadt Zürich.

Mehr Generationen Haus

rungsprozesse[5] sowie zur weiteren Generierung von Ideen und Projekten. Kommunikation hängt dabei maßgeblich von der ‚Kooperationskultur' der Beteiligten ab.

Aus den Merkmalen der Kooperation (siehe Abbildung 2) ergeben sich im Prinzip auch deren Qualitätsmerkmale. Damit eine Kooperation funktionieren kann, muss also ein konkretes Ziel formuliert werden und Gegenseitigkeit gewährleistet werden. Hierfür ist es wichtig, dass Transparenz über die Aufgabenverteilung herrscht. Damit diese Kriterien erfüllt werden, müssen zum Beispiel folgende Fragen geklärt werden:

- Was sind gemeinsame Ziele?
- Wem stehen welche Ressourcen zur Verfügung?
- Wer übernimmt welche Aufgaben? Und warum?
- Wer ist besonders geeignet für bestimmte Aufgaben? Wer entscheidet dies?
- Und wer steuert bzw. koordiniert die Zusammenarbeit?

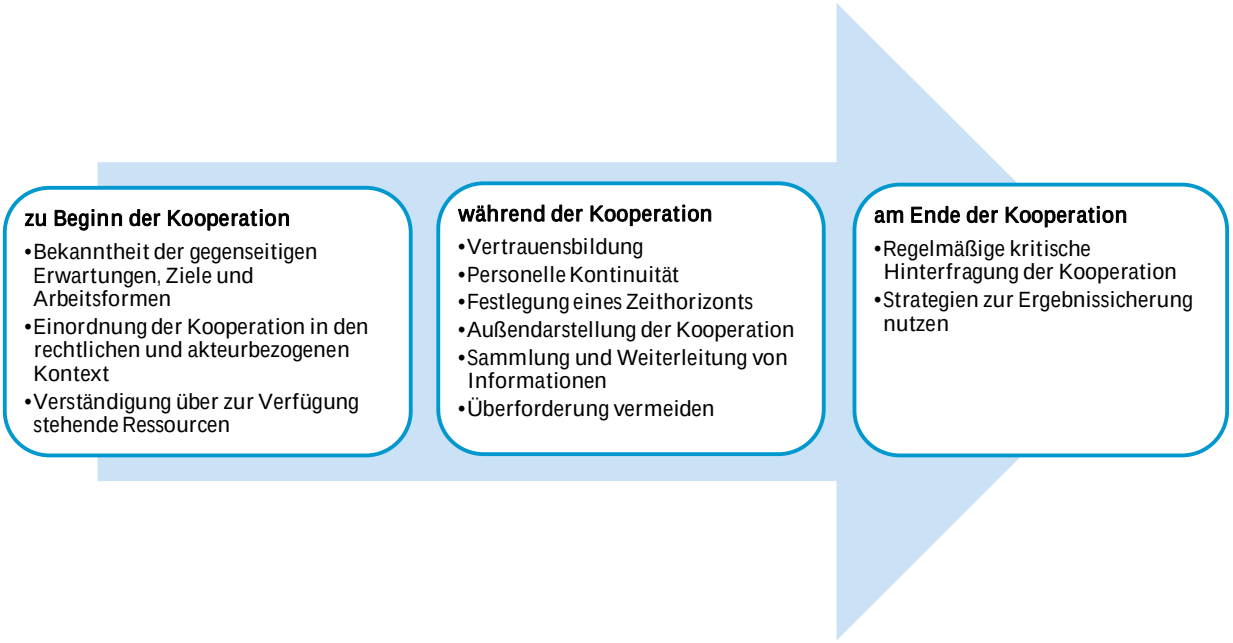
Für die erfolgreiche Gestaltung von Kooperationen werden in der Literatur bereits Handlungsempfehlungen formuliert, die sowohl den zeitlichen Verlauf einer Kooperationsbeziehung als auch zentrale Herausforderungen berücksichtigen.[6]

[5] Juncke, D., Knittel, T., & Lehmann, K. (2013).Familiäre Verantwortung in einer sich wandelenden Arbeitswelt – Herausforderungen für eine neue Unternehmenskultur. Prognos AG, Berlin.

[6] Vgl. Van Santen, E., & Seckinger, M. (2003). Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis: eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder-und Jugendhilfe. Verlag Dt. Jugendinst.

Mehr Generationen Haus

Abbildung 3: Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Kooperationen



Mehrgenerationenhäuser verfügen über viele und sehr unterschiedliche Kooperationspartner. Kooperationsbeziehungen reichen von punktuellen Kontakten und Unterstützung bis hin zu fachlich-konzeptioneller Zusammenarbeit und der gemeinsamen Durchführung von Angeboten. In der Literatur werden hierfür verschiedenen Formen der Kooperation kategorisiert, u.a.:[7]

- **Punktuelle Kooperation**, die eher den Charakter einer Überweisung, Weiterleitung oder Vermittlung hat.
- **Zeitlich befristete** oder sachlich eher kleinere **Kooperation** (bspw. gemeinsame Feste, Veranstaltungen, Workshops)
- **Längerfristige**, eher verbindliche **Zusammenarbeit**, die sich auf bestimmte Zielgruppen (bspw. Kinder, Jugendliche, Menschen mit Migrationshintergrund, Seniorinnen und Senioren etc.) oder Handlungsfelder (bspw. Arbeitsmarktaktivitäten, Ökologie oder Integration) beziehen.

[7] Heinz Altena: Von sozialen Netzwerken zu institutioneller Vernetzung – über die Leichtigkeit von Begriffen und die Schwierigkeit des Handelns - Impulsreferat am 13.02.2003 Seite 6

Mehr Generationen Haus

- **Vertraglich geregelte Zusammenarbeit** zweier oder mehrerer Einrichtungen/Institutionen. Eine besondere Kooperationsform stellen dabei bspw. eine Stadtteilkonferenz oder ein Stadtteilforum dar.

Exkurs: Kooperation und Konkurrenz[8]

Eine potenzielle Herausforderung bei Kooperationsbeziehungen stellt Konkurrenz dar, die sich negativ auf Kooperationen oder die Chance des Zustandekommens von einer Kooperation auswirken kann. Dabei werde drei Ebenen der Konkurrenz unterschieden:

- Konkurrenz um Zuständigkeiten
- Fachliche Konkurrenz
- Konkurrenz der Trägerinteressen

Dennoch stellt Konkurrenz kein Ausschlusskriterium für Kooperation dar. Kooperation und Konkurrenz können durchaus nebeneinander oder gar miteinander einhergehen. Jedoch bleibt zu beachten, dass im sozialen - gegenüber dem wirtschaftlichen - Bereich ein **komplementäres Leistungsangebot** im Sinne der Nutzerinnen und Nutzer primäres Ziel von Kooperationen sein sollte.

[8] Vgl. Van Santen, E., & Seckinger, M. (2003). Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis: eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder-und Jugendhilfe. Verlag Dt. Jugendinst., S. 397ff.

Mehr Generationen Haus

3. Aufgaben- und arbeitsteilige Kooperation in der Kommune

Mehrgenerationenhäuser arbeiten und wirken in einem bestimmten Sozialraum, in dem sie mit unterschiedlichen Akteuren kooperieren und sich vernetzen, um gemeinsam die soziale Infrastruktur vor Ort zu gestalten. Bei dieser sog. **sozialräumlichen Kooperation** richten in der Regel alle Partner ihre Kooperationsbeziehungen so aus, dass eine gemeinsame Sicherung der kommunalen Daseinsvorsorge gewährleistet wird. Der sozialräumliche Fokus impliziert Ganzheitlichkeit und bedeutet, dass Kooperation und Vernetzung unter sehr heterogenen und komplexen Bedingungen stattfinden.[9] Es kommen Akteure zusammen, die unterschiedlich strukturiert sind (z.B. Hierarchie, Größe, Rechtsform) und unterschiedliche Ziele und Aufgabenstellungen haben.

Hier ist es also wichtig, den Blick von den einzelnen Einrichtungen auf die Gesamtheit der Einrichtungen vor Ort zu lenken. Diese Gesamtheit einerseits und deren Zusammenwirken andererseits bestimmen, wie Angebots- und Trägerlandschaft und somit soziale Infrastruktur vor Ort aussehen. Hier greift, was im Allgemeinen als „multiprofessionelle“ Kooperation in der sozialen Arbeit[10] bezeichnet wird. Hinter der aufgaben- und arbeitsteiligen Kooperation in der Kommune steht also insbesondere die Frage, inwiefern alle Partner vor Ort zusammenarbeiten und zusammenwirken. Dabei spielt Koordination eine große Rolle, um die unterschiedlichen Aktivitäten der Akteure im Sozialraum sinnvoll aufzuteilen.

Definition von Koordination:[11]

Koordination bedeutet die zeitliche, vertikale (bspw. zwischen Einrichtung und Kommune), horizontale (bspw. zwischen unterschiedlichen Einrichtungen) und sachliche Verknüpfung von Teilen zu einem ganzheitlichen Prozess. Koordination umfasst unter anderem folgende Instrumente: Zielformulierung, Abstimmung von Arbeitsschritten und Meilensteinen für die Zielerreichung und Abgrenzung der dezentral, von beteiligten Akteuren selbst verantworteten Aktivitäten sowie die Evaluation der Zielerreichung.

---

[9] Heinz Altena: Von sozialen Netzwerken zu institutioneller Vernetzung – über die Leichtigkeit von Begriffen und die Schwierigkeit des Handelns - Impulsreferat am 13.02.2003 , S. 4.

[10] Schüpbach, Jutzi & Thomann (2012). Expertise zur Kooperation in verschiedenen Kooperationsfeldern.

[11] Schubert, H. (2011): Koordination, In: Fachlexikon der sozialen Arbeit, herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V., 7. Auflage, S. 532f.

Mehr Generationen Haus

Koordination erfordert somit hohe kommunikative Fähigkeiten und Kenntnisse der regionalen Akteurs- und Angebotslandschaft, um entsprechende Kooperationen und Netzwerke aufzubauen, zu analysieren und zu koordinieren. Gerade wenn mehrere Partner unterschiedlich beteiligt sind – wie in einer sozialraumorientierten Kooperation üblich – ist a) ein gemeinsames Ziel, b) ein Zweck bzw. Motiv und c) ein integriertes Handlungskonzept unerlässlich. Damit alle Kooperationspartner trotz unterschiedlicher Bedingungen auch tatsächlich an einem Strang ziehen, muss die Koordination von Abläufen also gerade in einer multiprofessionellen Kooperation gut funktionieren. Damit sind besondere Anforderungen an die jeweiligen Akteure verbunden[12]:

Tabelle 1: Anforderung in multiprofessionellen Kooperationen

Aufgaben und Tätigkeiten

• fachlich-inhaltliche Arbeit
  o Bedarfs-/Problemanalysen mit Blick auf Zielgruppe/Anlass
  o Konzeptentwicklung zu (Netzwerk-)Produkten
• Steuerungsaufgaben
  o Zielplanung
  o Projektmanagement
  o Aufbau von Strukturen und Regeln
  o Steuerung der Gruppendynamik
• (netzwerk-)interne Information und Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit
• Dokumentation der (Netzwerk)Prozesse

[12] BMFSFJ (2013): Checkliste für das Profil der Netzwerkkoordination; in: Handbuch - Unterstützungsnetzwerke Alleinerziehende, S. 38f.

Mehr Generationen Haus

Kompetenzen und Fähigkeiten

- Kompetenzen in der Anwendung von Verhandlungstechniken und der Steuerung von Gruppendynamiken (Gesprächsführung, Umgang mit schwierigen Situationen, Konfliktmanagement)
- interkulturelle Kompetenzen
- Fähigkeit zum sensiblen Umgang mit Entscheidungs- und operativer Ebene
- Fähigkeit zum akteurs- und perspektivenübergreifenden Handeln (entscheidend für den Aufbau von Anerkennung als Koordinatorin bzw. Koordinator)
- Kenntnis über die lokalen „Kräfteverhältnisse“ und Kulturen der lokalen Kooperation
- Anerkennung bzw. Autorität in der lokalen Trägerlandschaft (als Einrichtung und als Person)
- Fähigkeit zur Selbstreflexion

Viele Koordinatorinnen und Koordinatoren in den Mehrgenerationenhäuser übernehmen eine Vielzahl der Aufgaben und decken viele der genannten Fähigkeiten ab. Sie übernehmen daher bereits in einigen Kommunen erfolgreich diese Koordinierungsfunktion.

Die Präsentation zum Fachtag „Qualität von Kooperationen - Aufgaben- und arbeitsteilige Kooperation in der Kommune“ finden Sie im Anhang.

Mehr Generationen Haus

4. Die Arbeitsgruppen

Mehrgenerationenhäuser verfügen über viele und höchst unterschiedliche Kooperationspartner. So ergeben sich unterschiedliche Fragestellungen hinsichtlich des Themas „Qualität von Kooperation". Aus diesem Grund hat der Fachtag der Mehrgenerationenhäuser am 26. März 2014 in Leipzig als Open-Space-Format stattgefunden. Hierdurch hatten die Teilnehmenden die Möglichkeit, die aus ihrer Sicht relevanten Themenschwerpunkte in den Arbeitsgruppen selbst zu wählen und selbst zu gestalten. Die Teilnehmenden haben sich für folgende **Schwerpunkte** zum Thema Kooperation entschieden:

- Messbarkeit der Qualität von Kooperation
- Pflege von Kooperation
- Kooperation vs. Konkurrenz
- Motivation der Kommune für eine Kooperation auf ‚Augenhöhe'

Nachfolgend sind die Inhalte und Diskussionen sowie zentralen Ergebnisse der jeweiligen Arbeitsgruppen zusammengefasst. Durch die Methode des Open Space, die eine offene und selbstbestimmte Bearbeitung der Themen in den Gruppen ermöglicht, wurden spezifische Aspekte zum Thema gleichzeitig in verschiedenen Arbeitsgruppen diskutiert, die somit in der vorliegenden Dokumentation entsprechend an unterschiedlichen Stellen auftauchen.

4.1 Messbarkeit der Qualität von Kooperationen

Inhalte der Arbeitsgruppe:

Anknüpfend an das Thema „Qualität von Kooperation" (vgl. Kapitel 2) beschäftigte sich eine Arbeitsgruppe vor allem mit der Frage: Wie kann der Wert bzw. die Qualität von Kooperation gemessen werden?

Zentrale Diskussionen und Ergebnisse:

In der Arbeitsgruppe wurde zunächst aus dem Blickwinkel der Teilnehmenden diskutiert, was Qualität von Kooperationsbeziehungen in der täglichen Arbeit ausmacht. Dabei wurde hervorgehoben,

dass spezifisch definierte Ziele und deren Transparenz gegenüber den Partnern – unabhängig von schriftlichen Kooperationsverträgen – Grundlage einer guten Kooperation sind und Qualität daran gemessen werden kann. Als weitere Kriterien einer guten Kooperation wurde seitens der Teilnehmenden folgende Punkte genannt:

- gemeinsame Zielesetzung
- Begegnung auf Augenhöhe (z. B. über Beteiligung der Mehrgenerationenhäuser in langfristige, strategische Planungen der Kommunen)
- Klarheit bzw. Transparenz über den Nutzen der Kooperation für die jeweiligen Partner
- Beständigkeit und Ausdauer
- Schriftliche Fixierung (z. B. Kooperationsvertrag, Ergebnisprotokolle von Kooperationstreffen)
- Einhaltung von Absprachen, Verbindlichkeit
- Persönlicher Kontakt, Sympathie
- Kreativität
- Ehrlichkeit

Zudem wurde in der Arbeitsgruppe darauf hingewiesen, dass Mehrgenerationenhäuser in ihrer jeweiligen Region und mit ihren Kooperationsbeziehungen bereits eine koordinierende Funktion einnehmen, die zum Teil von den Kommunen als Qualitätsmerkmal wahrgenommen wird. Denn: Mehrgenerationenhäuser stehen in Kontakt zu unterschiedlichen sozialen Einrichtungen und Institutionen und vernetzen diese. Dabei koordinieren sie die unterschiedlichen Blickwinkel, Aufgaben und Ressourcen, um Veränderungsprozesse anzustoßen. So kann soziale Infrastruktur bedarfsgerecht ausgebaut und Doppelung vermieden werden.

In der Diskussion wurde deutlich, wie wichtig die Abgrenzung zwischen Kooperation und Netzwerkarbeit ist. Während ein Netzwerk aus (beliebig) vielen unterschiedlichen Akteuren bestehen kann, sollte eine Kooperation gezielter und selektiver erfolgen. Um Qualität zu fördern sei es wichtig, so die Teilnehmenden, das Kooperation nicht „auf Masse“ abzielt. Hier müssten die Koordinato-

rinnen und Koordinatoren lernen, klare Grenzen zu ziehen und zu entscheiden, welche Kooperationen zum Profil des jeweiligen Mehrgenerationenhauses passen.

Bezogen auf die Frage der Messbarkeit von Qualität der Kooperation wurde vor allem kontrovers diskutiert, was Sinn und Nutzen einer solchen Messung sein könnten. Entsprechend wurde die Frage nicht abschließend beantwortet. Folgende Argumente für und gegen die Messung von Qualität wurden dabei zusammengetragen:

Tabelle 2: Messung der Qualität von Kooperation – Pro/Contra

Pro	Contra
+ Entscheidungsgrundlage zur Erhalt einer Kooperation wird erhöht. + Erfolge der Kooperation und eigenen Arbeit können sichtbar gemacht werden. + Kann als Instrument zur Steuerung (Weiterentwicklung/Verbesserung) der Zusammenarbeit genutzt werden. + Liefert Erkenntnisse, die für eine Außendarstellung genutzt werden können. + Transparenz in der Kooperationsbeziehung wird erhöht.	– zeitintensiv – Widerspricht ggf. der Kooperationskultur durch die Kontrolle der Kooperationspartner. – Birgt die Gefahr, Ziele zu sehr einzuengen bzw. die Offenheit und Kreativität in einer Kooperationsbeziehung einzuschränken. – Qualität würde zur Messung schließlich doch auf Daten und Zahlen reduziert werden. – Die Bewertung der Qualität kann nur subjektiv nach den Bedürfnissen der Partner beurteilt werden.

Die Entscheidung für eine Qualitätsmessung sollte dabei selbstverständlich im Einverständnis der Partner erfolgen. Welche Kriterien bzw. Indikatoren zu Grunde gelegt werden, sollte ebenfalls im Ermessen der Kooperationspartner liegen. In der Arbeitsgruppe wurden einige Fragen bzw. Indikatoren zusammengetragen, mit denen sich Qualität innerhalb von Kooperationen messen ließe:

Mehr Generationen Haus

Tabelle 3: Analyseaspekte zur Messung von Qualität

Analyseaspekt	Analysefrage	Indikator
Effektivität	Erreichen die Kooperationspartner, was sie sich vorgenommen haben?	➔ Bspw. Abgleich mit den gesetzten Zielen
Effizienz	Erreichen die Kooperationspartner, was sie sich vorgenommen haben mit einem vertretbaren/angemessenen Aufwand?	➔ Bspw. Abgleich von aufgewendeten Ressourcen z.B. mit Nutzerzahlen, Projektzahlen
Wirkung	Führt die Kooperation zu den gewünschten Veränderungen bei den Nutzerinnen und Nutzern im sozialen Raum/im Netzwerk?	➔ Bspw. Rückmeldungen der Nutzerinnen und Nutzer (z.B. Nutzerbefragungen)

4.2 Pflege von Kooperationen

Inhalte der Arbeitsgruppe:

Die Teilnehmenden der Arbeitsgruppe haben sich zunächst grundsätzlich mit dem Begriff „Kooperation“ auseinandergesetzt. Anschließend wurden folgende drei **Fragen** vertieft diskutiert:

- Wie gewinnen Koordinatorinnen und Koordinatoren Kooperationspartner?
- Wie pflegen Koordinatorinnen und Koordinatoren Kooperationsbeziehungen?
- Wie gestalten Koordinatorinnen und Koordinatoren eine gute Außendarstellung?

Zentrale Diskussionen und Ergebnisse:

Die Frage nach der „Pflege“ von Kooperation hängt maßgeblich davon ab, in welcher Form und mit welchem Ziel die Zusammenarbeit stattfindet. In der Diskussion wurden dabei folgende Dimensionen einer Kooperationsbeziehung deutlich:

Mehr Generationen Haus

Abbildung 1: Dimensionen von Kooperationsbeziehungen[13]

Kooperations-eigenschaften	Lose		Eng
	Punktuell	Temporär	Dauerhaft
	Passiv		Aktiv
Kooperations-ziele	Ideell	kreativ	materiell

Die Teilnehmenden schreiben Kooperationen bzw. ihren Formen unterschiedliche Eigenschaften zu anhand derer sich die Kooperationsform unterscheiden lässt. So bedarf eine lose oder punktuelle Zusammenarbeit einer weniger intensiven Pflege als bspw. langfristigere, schriftlich fixierte Kooperationsbeziehung. Darüber hinaus beeinflussen auch die angestrebten Kooperationsziele bzw. -ergebnisse die Form und damit auch die Pflege einer Kooperation. Liegt ein Ziel der Kooperation bspw. darin, materielle bzw. finanzielle Verbesserungen zu erreichen, setzt dies oftmals eine intensivere Kooperationsbeziehung voraus.

Einig waren sich die Teilnehmenden darin, dass ein gutes Netzwerk sowie der persönliche Kontakt für die Ansprache und Gewinnung von Kooperationspartnern und die Pflege von Kooperationsbeziehungen entscheidend sind. Eine kontinuierliche Wertschätzung der Kooperationspartner sowie eine gute Kommunikation wurden als Voraussetzung gelungener Kooperationsbeziehungen festgehalten.

[13] Eigene Darstellung der Arbeitsgruppe zu Formen von Kooperationsbeziehungen.

Mehr Generationen Haus

Wie gewinnt man Kooperationspartner?

In der Regel gelingt es den teilnehmenden Koordinatorinnen und Koordinatoren der Mehrgenerationenhäuser sehr gut, potenzielle Partner anzusprechen und für eine Kooperation zu gewinnen. Dennoch ist für viele die Gewinnung von Kooperationspartner aus der Wirtschaft eine Herausforderung.

Als allgemeine Hinweise für eine erfolgreiche Ansprache und Gewinnung von Kooperationspartnern wurden folgende Punkte herausgearbeitet:

1. **Gezielte Kooperationspartnerakquise**: Wer passt zur Einrichtung, deren Zielen und Werten? Wer könnte für die Umsetzung der eigenen Ziele hilfreich sein? Was kann der jeweilige Kooperationspartner einbringen?
2. **Gremien und Arbeitskreise nutzen**, um die eigene Einrichtung und das Angebotsportfolio vorzustellen. So werden potenzielle Kooperationspartner auf die eigene Einrichtung aufmerksam.
3. **Kräfte bündeln** und Kooperationspartner mit möglichst unterschiedlichen Schwerpunkten suchen, die die eigene Arbeit ergänzen (bspw. Jugend- und Seniorenarbeit).
4. Den eigenen **Mehrwert** gegenüber potenziellen Kooperationspartnern **verdeutlichen** und „verkaufen“.
5. **Gemeinsame Projektanträge** stellen und offensiv mit Projektideen/-angeboten an potenzielle Partner herantreten.
6. Versuchen, sich **in Angebote der Kooperationspartner einzubringen**, auch wenn man diese gerne selbst anbieten möchte. Hierdurch kann Konkurrenz vermieden werden.
7. Darauf hinwirken, **aus Konkurrenten Partner zu machen**, um Konflikte zu vermeiden.
8. Bei der Wahl der Kooperationspartner immer auch die **(Aus-)Wirkung auf bestehende Kooperationsbeziehungen bedenken**.
9. **Kooperationspartner auf politischer Ebene** möglichst breit, d.h. aus unterschiedlichen Parteien, ansprechen, um Neutralität zu wahren.
10. **Ausdauer zeigen** und nicht aufgeben, denn eine stabile Kooperationsbeziehung benötigt Zeit.

Mehr Generationen Haus

Wie pflegt man Kooperationsbeziehungen?

Die Pflege der Kooperation ist nach Erfahrung der Teilnehmenden davon abhängig, welchen Stellenwert die Kooperationsbeziehung für beide Partner hat und wie sich die Rollenverteilung von „Geber“ und „Nehmer“ gestaltet. Dabei besteht die Gefahr, diejenigen Kooperationspartner, zu denen seltener Kontakt besteht, zu vernachlässigen. Kooperationen werden in der Regel zudem von der persönlichen Ebene bzw. Sympathie zwischen den Partnern beeinflusst. Grundsätzliche Handlungsempfehlungen, die von den Teilnehmenden zur Pflege von Kooperationsbeziehungen genannt wurden, sind in der folgenden Übersicht zusammengefasst:

Tabelle 4: Handlungsempfehlungen zur Pflege von Kooperationsbeziehungen

Kooperationspartner einbeziehen und informieren
• Netzwerkarbeit und persönlicher Kontakt, regelmäßige, aber auch spontane Treffen • Kooperationspartner in die Steuerungstreffen/den Beirat des Mehrgenerationenhauses mit aufnehmen • kontinuierliche Information über Aktuelles im Haus an die Kooperationspartner senden, vor allem bei punktueller Zusammenarbeit und/oder finanzieller Unterstützung • Regelmäßige Veranstaltungen, zu denen die Kooperationspartner aktiv eingeladen werden • Klare Ziele und Vorstellungen über die Zusammenarbeit kommunizieren und Verantwortlichkeiten festlegen
Kooperationspartner wertschätzen
• Kooperationspartner müssen eine kontinuierliche Wertschätzung erfahren (z.B. durch Einladungen zu Festen/Veranstaltungen; Berücksichtigung in der Öffentlichkeitsarbeit, etc.) • Ungleichgewichte aushalten und damit umgehen: oft investiert ein Partner mehr, hat ein größeres Interesse an der Zusammenarbeit oder auch einen größeren Mehrwert

Wie gestaltet man eine gelungene Außendarstellung?

Es wurde diskutiert, inwieweit eine Außendarstellung der Kooperation notwendig ist. Obwohl sich die Teilnehmenden einig waren, dass dies wünschenswert sei, wurde deutlich, dass genau diese Au-

ßendarstellung eine Herausforderung darstellt. Denn: Kooperationen zu „vermarkten“ ist nicht einfach, insbesondere da Inhalte, Formen und Ergebnisse von Kooperationen schwer vermittelbar sind. Folgende Überlegungen zur Gestaltung einer gelungenen Außendarstellung von Kooperationen wurden von den Teilnehmenden in der Arbeitsgruppe gemacht:

- Erhöhung des Bekanntheitsgrades durch **medienwirksame Kooperationen**
- öffentliche Darstellung der Kooperation durch **gemeinsame Veranstaltungen** und Einbindung der Presse
- **Kooperation mit der Presse** eingehen; am besten durch persönliche Ansprache, Flexibilität zugunsten der Journalistinnen und Journalisten zeigen, Unterstützung und Zuarbeit anbieten.

4.3 Kooperation versus Konkurrenz

Inhalte der Arbeitsgruppe:

In dieser Gruppe kamen Vertreterinnen und Vertreter von kommunalen Trägern, Trägern der freien Wohlfahrtspflege und Vereinen zusammen. In der Arbeitsgruppe wurde deutlich, dass sowohl die Trägerstrukturen (kommunale im Gegensatz zu Vereinsstrukturen) wie auch die regionalen Rahmenbedingungen (u.a. ländlich vs. städtisch) einen Einfluss auf die Konkurrenzsituation und folglich auf die Kooperationsmöglichkeiten und -beziehungen nehmen können. Dadurch entstehen unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Handlungsmöglichkeiten.

Zentrale Diskussionen und Ergebnisse:

Bezogen auf die drei Ebenen der Konkurrenz (Konkurrenz um Zuständigkeiten, Fachliche Konkurrenz, Konkurrenz der Trägerinteressen; siehe Kapitel 2) sehen sich die Mehrgenerationenhäuser in ihrer Arbeit vor allem mit der Konkurrenz um Zuständigkeiten konfrontiert. Als Beispiel führten die Teilnehmenden ihre gastronomischen Angebote im Offenen Treff und Haushaltsnahe Dienstleistungen an. Die Konkurrenz bzw. der „Klau innovativer Ideen“ wurden dabei vor allem als Beweis für ihre eigene erfolgreiche und qualitativ hochwertige Arbeit gesehen. Nach Meinung der Teilnehmenden sollte dies nicht dazu führen, sich in die Defensive drängen zu lassen. Vielmehr gelte es,

neue Nischen für innovative Angebote zu finden oder sich als Ideengeber anzubieten und auch finanzieren zu lassen.

In diesem Zusammenhang diskutierten die Teilnehmenden, inwieweit die Standortkommunen „ihre“ Mehrgenerationenhäuser als Mehrwert oder Konkurrenz ansehen und damit Kooperationsbeziehungen beeinflussen. So wurde deutlich, dass die Haltung einer Kommune gegenüber dem Mehrgenerationenhaus entscheidend dafür ist, wie die Arbeit des Mehrgenerationenhauses und dessen Erfolg insgesamt wahrgenommen werden. Einige Teilnehmende berichteten, dass von kommunaler Seite aus häufig verkannt würde, welche Bedeutung die niedrigschwelligen Angeboten in den Mehrgenerationenhäusern haben können, um aktuelle und zukünftige Herausforderungen (z.B. Folgen des demografischen Wandels, Zu-und Abwanderungsbewegungen, Bildungsungleichheiten) zu bewältigen.

Um Konkurrenz gar nicht erst entstehen zu lassen, wurden seitens der Teilnehmenden Gremien- und Netzwerkarbeit sowie der persönliche Kontakt zu (potenziellen) Kooperationspartnern als wirksamste Mittel benannt.

Bei längerfristigen, unregelmäßigen Kooperationen, die hinter ihren gesetzten Zielen zurückbleiben, kann es zu „Kooperationsmüdigkeit“ kommen. Um diese zu vermeiden, wurden unterschiedliche Aspekte diskutiert und herausgearbeitet:

Eine entsprechende „**Kooperationskultur**“ wurde als besonders wichtig erachtet. Dazu gehöre unter anderem auch, dass Mehrgenerationenhäuser selbstbewusst auftreten und ihr Alleinstellungsmerkmal, sowohl in der generationenübergreifenden als auch niedrigschwelligen und begegnungsorientierten Arbeit verdeutlichen. Da sich im Laufe der Zeit gezeigt hat, dass nicht jede Kooperation gewinnbringend ist, d.h. die Investition von Zeit und Geld den Nutzen überwiegt, wurde der Blick zudem auch darauf gerichtet, **wie Kooperationen beendet werden können**. Kooperation „mit Anstand“ zu beenden, d.h. eine Erklärung mit der Begründung für die Beendigung bei dem oder den Kooperationspartnern abzugeben, gehört für Mehrgenerationenhäuser zu einer guten Kooperationskultur.

Mehr Generationen Haus

Insgesamt werden aus den Erfahrungen der Mehrgenerationenhäuser heraus **ergebnisorientierte, zeitlich überschaubare Kooperationen** mit wenigen beteiligten Partnern als ressourcenschonend und effektiv beschrieben. Der Nutzen für beide Partner ist schnell und einfach erkennbar.

4.4 Motivation der Kommune für Kooperation auf Augenhöhe

Inhalte der Arbeitsgruppe:

Kommunen bzw. kommunale Stellen sind nicht nur eine der häufigsten sondern aus Sicht der Mehrgenerationenhäuser auch relevantesten Kooperationspartner – über die Ko-Finanzierung im Aktionsprogramm hinaus. Aus verschiedenen Gründen ist jedoch seitens der Kommunen nicht immer Kooperationsbereitschaft vorhanden. In der Arbeitsgruppe diskutieren die Teilnehmenden daher folgende **Fragen**:

- Wie können die Mehrgenerationenhäuser den Mehrwert ihrer Arbeit gegenüber der Kommune darstellen?
- Wie können die Mehrgenerationenhäuser Kontakte zur Kommune knüpfen und was machen sie, wenn Bezugspersonen auf Seiten der Kommune wechseln?
- Was sind die Vor- und Nachteile von Kooperationen mit politischen Parteien?

Zentrale Diskussionen und Ergebnisse:

Mit Kommunen eine Kooperation „auf Augenhöhe“ zu etablieren, ist allein aufgrund ‚hierarchischer‘ Unterschiede zwischen Mehrgenerationenhäusern und Kommunen oftmals sehr schwierig. Eine „vollkommene Gleichberechtigung“ zwischen Mehrgenerationenhaus und Kommune als Partner sei kaum umsetzbar, so die Teilnehmenden.

Gleichwohl sei es von zentraler Bedeutung, **Personen mit Mitspracherecht in der Kommune**, die die Arbeit des Mehrgenerationenhauses verstehen und unterstützen, für sich zu gewinnen. Nach Erfahrung der Teilnehmenden eigneten sich insbesondere die Gleichstellungsbeauftragten als gute

„Türöffner“ in die kommunale Verwaltungsstruktur. Darüber hinaus seien vor allem Kooperationen mit kommunalen Betrieben (z.B. kommunale Wohnungsbaugenossenschaften) sinnvoll. Diese könnten in der Regel auch finanzielle Unterstützung bieten und den Kontakt zur Kommune herstellen und dabei unterstützen, diesen zu intensivieren. Besonders wenn es um finanzielle Unterstützung geht, kann es auch sinnvoll sein neben den Städten und Gemeinden, den Landkreis und gegebenenfalls das Bundesland anzusprechen. Hierfür sei es in der Regel hilfreich, sich mit anderen Mehrgenerationenhäusern, entweder auf Moderationskreisebene oder im gesamten Bundesland, zusammen zu schließen und gemeinsam im Verbund aufzutreten.

Um die Wahrnehmung des Mehrgenerationenhauses zu stärken, sollten die Häuser **Präsenz in der Kommune zeigen**. Eine gute Möglichkeit ist beispielsweise die Teilnahme an öffentlichen Sitzungen, in Gremien und Ausschüsse. Selbst wenn das Mehrgenerationenhaus nicht stimmberechtigt ist, kann das Rederecht wahrgenommen werden. Wenn der Bekanntheitsgrad des Mehrgenerationenhauses steigt und der Zugang zur Kommune über mehrere Personen und vor allem über Themen und Inhalte möglich wird, könne zudem der Abhängigkeit von persönlichen Kontakten zu bestimmten Personen entgegen gewirkt werden.

Nach Erfahrung der Teilnehmenden, sind Kooperationen mit **politischen Parteien** eher schwierig, da der Zugang zu bestimmten Entscheidungsträgerinnen und -trägern, die anderen Parteien angehören, somit möglicherweise verschlossen bleibt. Die meisten Mehrgenerationenhäuser lehnen daher Anfragen, auch Raumanfragen, von Parteien generell ab. Dennoch spielen Parteien bei der Zusammenarbeit mit der Kommune eine Rolle, da die Ansprechpartnerinnen und -partner in der Kommune vielfach selbst einer Partei angehören. Hier gilt es, die Balance zu halten und eine Zuschreibung des Mehrgenerationenhauses zu einer Partei zu vermeiden.

Durch **selbst initiierte, themenbezogene Netzwerke** sei es möglich, die Kommune von Anfang an „ins Boot zu holen“ und somit auch eine gewisse Verpflichtung herzustellen. Dieses Netz sollte dabei so „engmaschig“ gespannt werden, dass ein Verzicht auf das Mehrgenerationenhaus nicht mehr

möglich ist. Unterstützung könnten hier auch das bereits vorhandene Netzwerk und die Gremienstrukturen des Trägers bieten.

Mehrgenerationenhäuser haben laut den Teilnehmenden das Potenzial, **„Trendsetter“** zu sein. Durch das Konzept der niedrigschwelligen Begegnungen können Zukunftsthemen frühzeitig erkannt und darauf reagiert werden. Wenn dann das Thema politisch an Gewicht gewinnt, sollte das Mehrgenerationenhaus „auf den Zug aufspringen“ und sich der Kommune als Themenexperte anbieten oder aber konkrete Bedarfe und Lösungsansätze bereits frühzeitig an die Kommune herantragen.

Bei Präsentationen der eigenen Arbeit sollte dabei auch auf **externe Sichtweisen** zurückgegriffen werden, die die Darstellung ergänzen und eine gewisse Neutralität einbringen. Zum Beispiel durch Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung und externe Referentinnen und Referenten.

Mehr Generationen Haus

5. Resümee

Mit dem Thema „Qualität von Kooperation“ wurden bisherige Betrachtungen und Bewertungen von Kooperationsstrukturen und Vernetzung um eine wichtige Perspektive erweitert. Schließlich ist die Frage nach der Qualität zentral, um Kooperationen aufzubauen, aufrechtzuerhalten und weiterzuentwickeln, denn: die Qualität entscheidet im Prinzip darüber, ob eine Kooperation sinnvoll und gelungen ist. Und das nicht nur aus der Perspektive der Kooperationspartner notwendig, sondern auch um Kooperations- und Netzwerkarbeit hinsichtlich des Nutzens für den Sozialraum und kommunale Strukturen darstellen und beurteilen zu können.

Die Wahl der Themen und Inhalte der Diskussionen auf dem Fachtag verdeutlichen, welchen Stellenwert Kooperation, Netzwerkarbeit und Vernetzung in den Mehrgenerationenhäusern einnimmt - sowohl bilaterale Kooperationsbeziehungen zwischen bspw. zwei Einrichtungen als auch multilaterale Kooperationsbeziehungen in größeren Netzwerken. Dabei spielt die Qualität von Kooperationsbeziehungen (z.B. bei Gewinnung und Pflege von Kooperationspartnern, Umgang mit Konkurrenzsituationen, etc.) eine wichtige Rolle. Darüber hinaus ist die Frage der Qualität eng verknüpft mit der Frage ihrer Messbarkeit, um den Mehrwert von Kooperationsstrukturen und -beziehungen zu verdeutlichen. Gerade vor diesem Hintergrund ist es wichtig, Kooperationen auch kritisch zu beleuchten und sich selbst immer wieder über die damit einhergehenden Ziele bewusst zu werden. Die Ziele von Kooperation bilden den Grundstein, um die Qualität zu beurteilen und somit auch diese messen zu können.

Mehr Generationen Haus

6. Anlagen

- Tagesordnung zum Fachtag „Qualität von Kooperation“ vom 26. März 2014 im Mehrgenerationenhaus Leipzig Steinstraße
- Präsentation: Qualität von Kooperationen Aufgaben- und arbeitsteilige Kooperation in der Kommune
- Liste der teilnehmenden Koordinatorinnen und Koordinatoren