

## Kooperationen stiften – wie geht das? Vorstellung eines Multiplikatorentrainings für die Anbahnung von Kooperationen und des Kooperationsverbundes Schanzenviertel

Die Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft steg Hamburg mbH<sup>1</sup> wurde 1990 von der Freien und Hansestadt Hamburg als treuhänderische Sanierungsträgerin gegründet und ist seit 2002 eine private Gesellschaft.

Schon früh hat die steg im Rahmen ihrer Aktivitäten darauf hingearbeitet, Institutionen im Stadtteil stärker zu verknüpfen. Eine abgestimmte Stadtteilentwicklung kann jedoch nur erfolgreich sein, wenn es gelingt, die vielfältigen Akteure und Netzwerke vor Ort zu bündeln.

Seit ihrer Gründung legt die steg Hamburg großen Wert auf Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer. Zu den erfolgreichen Projekten des Unternehmens gehören der Aufbau eines stadtteilbezogenen Kooperationsverbundes von Schulen, Jugendhilfeträgern, Kindereinrichtungen und Institutionen (KOOP Schanzenviertel) genauso wie der Aufbau eines Netzwerkes von Gewerbetreibenden sowie mehrere Fachveranstaltungen zu den Themengebieten Stadtteilentwicklung sowie Schule und Nachbarschaft mit bundesweiten und internationalen Teilnehmern.<sup>2</sup>

Zur Organisation von Veränderungsprozessen im Stadtteil mit all seinen Akteuren sowie deren Ressourcen ist aus Sicht der steg ein auf Zeit angelegtes professionelles Projekt- und Prozessmanagement erforderlich, das unabhängig von den vorhandenen administrativen und lokalen Strukturen ist.

Durch eine professionell geförderte Vernetzung können Synergieeffekte erzielt werden, wenn es darum geht, die unterschiedlichen Arbeitsaufträge von unterschiedlichen Institutionen, Behörden, Verbänden und deren unterschiedliche Herangehensweisen an ähnliche Themen zusammenzufassen und zu strukturieren. Das Ziel dabei ist, den jeweils spezifischen lokalen Anforderungen gerecht zu werden.

Die Kooperation verschiedener Akteure aus unterschiedlichen Organisationsformen und mit unterschiedlichen Organisationslogiken ist kein Spaziergang. Benötigt werden sehr viel Fingerspitzengefühl und klare Strukturen, aber

auch Entscheidungskompetenz und inhaltliche Ziele. Idealerweise gibt es eine neutrale Person als Moderator/in, die die ersten Schritte mit den Kooperationspartnern/innen gemeinsam geht.

Eine Moderation, die zum Gelingen einer Kooperation oder eines Netzwerkes führen soll, funktioniert nur mit einem professionellen Wissen über Inhalte und Grundregeln der Moderation.

In ihrer Tätigkeit als Projektentwicklerin und Prozessbegleiterin arbeitet die steg intensiv mit lokalen Akteuren im Stadtteil. Ein Phänomen taucht dabei immer wieder auf: Die mit den gleichen Klientel und an den gleichen Themen arbeitenden Akteure kennen sich in der Regel nicht und wissen wenig über die jeweiligen anderen Institutionen. Auch aus diesem Grund liegt der Fokus der steg sehr auf dem Thema Kooperation.

Recherchen haben ergeben, dass es umfangreiches Material zum Thema Kooperation gibt: Checklisten, Handlungsleitfäden, gute Beispiele und wissenschaftliche Abhandlungen. Trotzdem ist Kooperation ein Thema mit vielen Fragezeichen. Auf Veranstaltungen wird die steg immer wieder mit ähnlichen Fragen konfrontiert:

- Wie bekomme ich einen Fuß in den Verband, die Einrichtung, Behörde, Schule oder in den Verein?
- Wie bekomme ich wünschenswerte Partner/innen an einen Tisch?
- Wie vermittele ich, dass Kooperation nicht nur kostet, sondern auch Nutzen bringt?

Im Rahmen ihres Auftrages von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung für die Werkstatt „Schule ist Partner“ im Bundesprogramm „ganztägig lernen“ hat die steg daraufhin ein Training entwickelt, das so genannten Multiplikatoren/innen aus Verwaltung und anderen Bereichen den Einstieg in die Stiftung von Kooperationen erleichtern soll. Dieses Training richtet sich zwar zurzeit in erster Linie an Akteure, die Kooperationen zwischen Schulen und Partnern/innen initiieren sollen, ist aber für alle anderen Themengebiete ebenso interessant, da Netzwerkarbeit und Kooperation im Mittelpunkt stehen.

Inhalt des Trainings ist die Moderation eines Einstiegsprozesses zum Thema Kooperation. Hier muss angemerkt werden, dass sich Regeln, die für eine gelingende Kooperation stehen,

1) Die ca. 60 fest angestellten Mitarbeiter/innen des Unternehmens sind heute in vielfältigen Programmen und Projekten der Stadterneuerung und Stadtentwicklung tätig. Neben Projekten in verschiedenen Hamburger Stadtteilen arbeitet die steg derzeit auch in mehreren Orten in Schleswig-Holstein sowie in Nordrhein-Westfalen.

2) Weitere Informationen dazu im Internet unter <http://www.steg-hh.de>.

E&C-Konferenz: „Lokale Bündnisse für Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf – Arbeitsformen, Methoden und Standards“  
Dokumentation der Konferenz vom 12. und 13. Dezember 2005 in Erfurt

durchaus auch auf Netzwerke übertragen lassen. Die beiden Formen der Zusammenarbeit lassen sich nicht ganz trennscharf voneinander abgrenzen. Folgende Themen werden im Training behandelt, kommentiert und mit praktischen Erfahrungsberichten untermauert:

- Unterscheidung von Netzwerken und Kooperationen: Was ist eigentlich ein Netzwerk, welche Aufgabe haben Netzwerke, welche wichtigen Regeln sind zu beachten?
- Unterschiedliche Kooperationsformen: von der Ehe bis zum Forum
- Indikatoren für Gelingen und Misslingen von Kooperationen
- Chancen und Risiken von Kooperationen
- Die ersten Schritte: Wie bekomme ich die gewünschten Akteure überhaupt an einen Tisch? Wie baue ich Vertrauen auf? Eine gemeinsame Wissensbasis muss geschaffen werden!
- Klärung von Zielen, Erwartungen, Nutzen, Ressourcen: Mit welchem Ziel, mit welchem Anliegen, mit welchen Ideen sind die Akteure gekommen?
- Organisation: Wer macht was? Wie funktioniert die Kommunikation nach innen und außen?
- Routinen: Sitzungsorte, Sitzungszeiten, Moderation, Einladungen, Protokolle
- Evaluation: Festlegung von Meilensteinen, Überprüfungsinstrumente
- Kontrakte: Was muss beachtet werden? Was muss nicht geregelt werden, was ist unerlässlich?
- Exkurs: Öffentlichkeitsarbeit. Durch welche Form der Öffentlichkeitsarbeit können Kooperationsprozesse und Netzwerk-

arbeit unterstützt werden? Was ist dabei zu beachten?

Ziel ist es, den Teilnehmern/innen anwendungsorientierte Konzepte und praxisbezogene Hilfestellungen für die Entwicklung von Kooperationen mitzugeben.

Das Multiplikatorentraining richtet sich vornehmlich an „Anfänger/innen“ auf dem Gebiet der Kooperation. Bei Interesse ist auch eine inhaltliche Erweiterung des Programms für „Fortgeschrittene“ möglich.

Das Training besteht aus zwei vierstündigen Unterrichtsblöcken und kann an einem Tag absolviert werden. Die mögliche Teilnehmerzahl liegt zwischen 8 und 18 Personen.

Anhand des Kooperationsverbunds Schanzenviertel für eine stadtteilbezogene Familienförderung (KOOP) soll der Unterschied zwischen Netzwerk und Kooperation verdeutlicht werden. Der KOOP besteht aus 30 Partnern/innen aus unterschiedlichen Bereichen mit einem Schwerpunkt auf dem sozialen Sektor und bildet ein Netzwerk. (vgl. Abb.1)

Innerhalb dieses Netzwerkes gibt es ganz konkrete Kooperationen in den vier Handlungsfeldern Schule, Sport, Beschäftigung und Familienförderung. In der Regel handelt es sich um zwei bis drei Kooperationspartner/innen, die ein gemeinsames Projekt durchführen. (vgl. Abb.2)

*Ein Beispiel:*

Es gab Bedarf an Angeboten für junge Mütter mit Krabbelkindern im Schanzenviertel. Die Räume einer offenen Kindereinrichtung wurden vormittags nicht genutzt. Die Mitarbeiterinnen dieser Einrichtung konnten kein

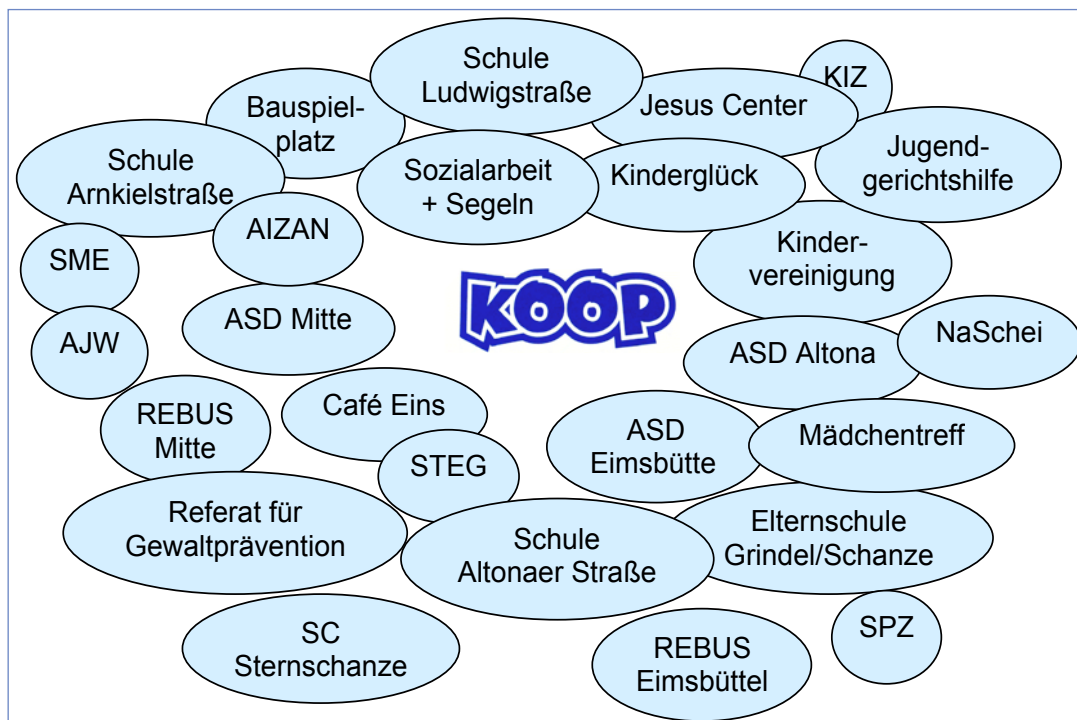
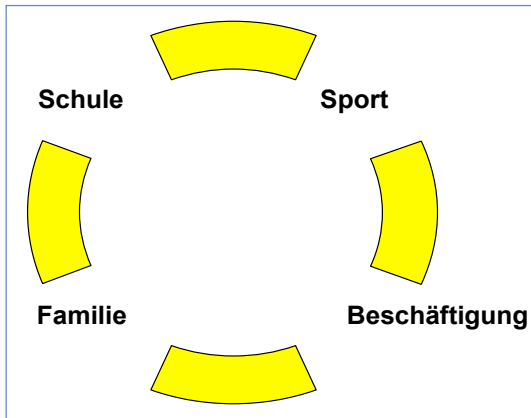


Abb. 1



Versammlung wird ergebnisorientiert gearbeitet. Es werden Strategien vereinbart, Projekte verabschiedet und Ziele definiert. So, dass die Geschäftsführung zwischen den Sitzungen arbeiten kann.

Abb. 2

Finanziert wird die Arbeit des KOOP durch das Jugendamt Hamburg-Mitte aus Mitteln der sozialräumlichen Angebotsentwicklung.

Der KOOP entstand 1999 auf Initiative der steg im Rahmen des Quartiersmanagements Schanzenviertel als Netzwerk der sozialen Anbieter. Als der Hamburger Senat Ende 1999 durch eine Senatsdrucksache ersucht wurde, ein Konzept zur Förderung von Angeboten im Bereich der Schnittstelle zwischen Hilfen zur Erziehung und offener Kinder- und Jugendarbeit zu entwickeln, stieß das auf großes Interesse bei einigen Teilnehmern/innen des Netzwerkes. Im Mai 2001 wurde ein gemeinsamer Antrag des KOOP für ein so genanntes Schnittstellenprojekt gestellt.

Angebot machen, weil ihre Kapazitäten ausgeschöpft waren. Die Elternschule mit ihrem Standort außerhalb vom Schanzenviertel hatte hingegen Kapazitäten frei. Der Allgemeine Soziale Dienst war sehr interessiert daran, solch ein Angebot zu installieren. Die Elternschule bietet nun in den Räumen der Kindereinrichtung Krabbelgruppen an. Finanziert wird das Angebot über das zuständige Bezirksamt in Hamburg.

Unter den Trägern und Institutionen herrschte eine starke Kooperationsbereitschaft, unterstützt durch die jeweiligen Bezirksämter und die lokale Politik. Die Motivation, inhaltliche Konzepte zu verändern und zu verbessern und die Bereitschaft, alte Strukturen in Frage zu stellen und nach neuen Organisationsmöglichkeiten zu suchen, war und ist auch immer noch sehr hoch.

Die Organisation des Kooperationsverbundes ist sehr schlicht mit wenigen schriftlichen Regelungen und Vereinbarungen. Innerhalb der Kooperationen gibt es selbstverständlich Projektvereinbarungen, innerhalb des Netzwerkes jedoch nur eine symbolische Vereinbarung über die Mitgliedschaft im KOOP. Dies klappt im KOOP bisher hervorragend, ist aber nicht unbedingt zu empfehlen. Vorteilhaft sind bei-

2005 ist festzustellen, dass es im Hamburger Schanzenviertel ein tragfähiges Netz für Fami-

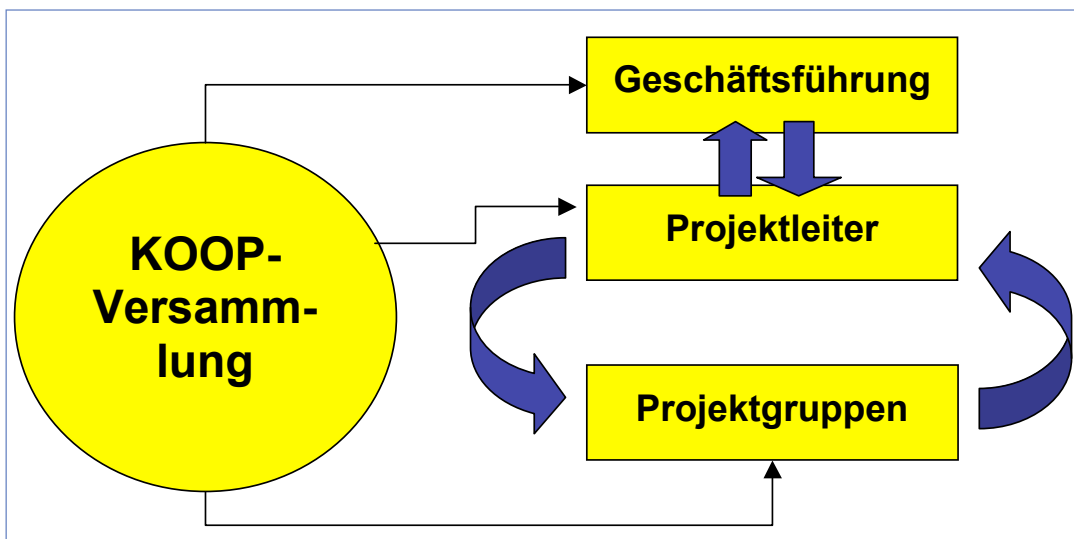


Abb. 3

spielsweise Regelungen für den Konfliktfall. Wichtig ist es, die praktische Arbeit nicht durch ein Übermaß an Administration zu ersticken.

lien gibt. Familien formulieren dies selbst. Sie wissen, dass es intensive Kontakte zwischen Schulen, Einrichtungen etc. gibt.

Die Geschäftsführung wird von einem Träger für Hilfen zur Erziehung und der steg wahrgenommen. Sie tauscht sich regelmäßig mit den Projektleitern/innen der vier Handlungsfelder aus, die wiederum den direkten Draht zu den dortigen Mitarbeitern/innen hat. In der jährlich vier- bis fünfmal stattfindenden großen

Was den Datenschutz angeht, so wird über die Familien bzw. Eltern, Kinder und Jugendliche selbstverständlich nur ihrer Einwilligung gesprochen. Die Mitarbeiter/innen des KOOP sind sich einig, dass eine offene Atmosphäre für die Unterstützung von Familien zuträglich ist.

In der Arbeitsgruppe tauchte die Frage auf, wie man Akteure an einen Tisch bekommt, die ganz unterschiedliche Sichtweisen haben. Die Autorin betont, dass es immer notwendig ist, über ein gemeinsames Thema in die ergebnisorientierte Arbeit zu kommen. Klassisches Beispiel ist das Verhältnis von Schule und Jugendhilfe. Vorurteile und Vorbehalte gegen die jeweils andere Organisationsform und Organisationslogik sind von beiden Seiten sehr groß. Ein gemeinsames Interesse besteht jedoch an dem Wohlergehen der Kinder, die sowohl von Schule als auch von Jugendhilfe betreut werden. Über die gemeinsame Fallarbeit und eine ergebnisorientierte Moderation wird Vertrauen aufgebaut.

**Kontakt**

Krimhild Strenger  
Stadterneuerungs- und Stadtentwicklungsgesellschaft STEG Hamburg mbH  
Schulterblatt 26–36  
20357 Hamburg  
Tel.: 040 43139366  
Fax: 0404392758  
krimhild.strenger@steg-hh.de