



Handreichung

zur Entwicklung von Kooperationen

Ein Ergebnis der STEBS-Projektgruppe
„Duale Kooperation / Kooperationsprojekte“

Erste Auflage September 2004

Handreichung zur Entwicklung von Kooperationen

Autorinnen und Autoren: Jordan Arnold-Sandmann, Ewald Biehl, Elke Gerling, Heinrich Hörtdörfer, Heinz Kleb, Thomas König, Hans-Jürgen Kofink, Maria Martus, Jörg Schäffer, Harald Schlieter, Joachim Schultze und Georg Wagner.

Redaktion: Konrad Heydenreich (Prozessbegleiter)

Fachkoordinator: Thomas Hecht

Inhaltsverzeichnis:

1	Vorwort	3
2	Was ist Kooperation?	4
3	Nutzen und Sinn der Kooperation	4
4	Anschlussfähigkeit der Organisationen	5
5	Voraussetzungen der Kooperation	6
6	Ziele der Kooperation	7
7	Weitere Voraussetzungen für die Umsetzung der Ziele	8
8	Verantwortung und Steuerung in Kooperationen	10
9	Externe Prozessbegleitung	11
10	Erfolgsparameter	11
	Anhang	13
	Projekte, Schulen, Projektverantwortliche bzw. Vertreter der Projektgruppe	

1. Vorwort

16 berufliche Schulen haben sich im Projekt Stärkung der Eigenständigkeit Beruflicher Schulen STEBS im Handlungsfeld Schulprofil an der Projektgruppe „Duale Kooperation / Kooperationsprojekte“ beteiligt. Dabei sind unterschiedliche Kooperationsvorhaben realisiert und ausgewertet worden. Eine relativ homogene Teilgruppe bildeten Schulen, bei denen es um Kooperation mit dem Dualpartner, also Betrieben oder Kammern, ging. Heterogen hingegen war die Teilgruppe „Kooperationsprojekte“: Deren Schulen standen entweder in Kooperation untereinander, mit Hauptschulen oder mit Fachhochschulen. Gemeinsam war allen beteiligten Schulen die Aufgabe der Entwicklung und Optimierung von Kooperation. Bei vier Projektgruppentreffen innerhalb von zwei Jahren fand ein zunehmend fruchtbarer Austausch über die Erfahrungen der Schulen im Projekt und die daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen statt. Im Mittelpunkt stand die Verbesserung von Effektivität und Nutzen von Kooperationen zum Vorteil der Schüler und Schülerinnen bzw. zur Entwicklung und Steigerung von Ausbildungsqualität.

Die gemeinsame Auswertung der Erfahrungen geschah im Anschluss an ein Referat von Rudolf Röder zum Thema Kooperationen, vorgetragen am 20.11.03 in der Staatlichen Akademie für Lehrerfortbildung Esslingen. Röders „kleine Kooperationslehre“ liegt der vorliegenden Handreichung als Strukturierungshilfe zugrunde. Die Inhalte der Handreichung sind von den Projektbeauftragten der beteiligten Schulen eingebracht, gesichtet und in der redaktionierten Schlussfassung nochmals gegengelesen worden. Die einzelnen Projekte und die Projektbeauftragten der Schulen sind zur näheren Information im Anhang aufgeführt.

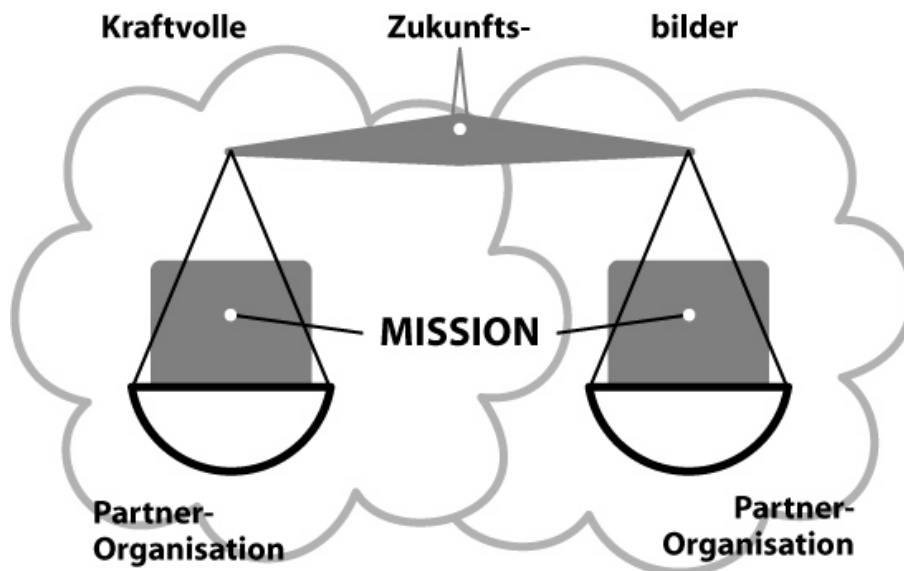
Bemerkenswert an der folgenden Zusammenstellung sind die zahlreichen und teils systematischen Hinweise zum Projektmanagement, die keineswegs nur für Kooperationsprojekte und Duale Kooperationen gelten. Hintergrund dürfte die eindringliche Erfahrung sein, dass ohne professionelles Projektmanagement Energien verpuffen. Nachhaltige Veränderungsprozesse gelingen um so besser, je mehr sich deren Motoren und verantwortliche Leitungen des Know-hows in Sachen Projektmanagement zu bedienen verstehen. In dieser Professionalität liegt offensichtlich ein bedeutender Faktor für die angestrebte Stärkung der Eigenständigkeit beruflicher Schulen.

2. Was ist Kooperation?

Unter Kooperation verstehen wir die Zusammenarbeit zwischen Organisationen und Menschen auf verschiedenen Gebieten mit einem gemeinsamen Ziel auf Grund ausdrücklicher oder stillschweigender Vereinbarung. Kooperationen sind im Allgemeinen Projekte oder institutionalisierte Vorgänge von wesentlichem Nutzen für die jeweiligen Partner und haben meist eine erhebliche Außenwirkung. Sie verdienen besondere Aufmerksamkeit.

3. Nutzen und Sinn der Kooperation

Nutzen und Sinn von Kooperationen



Grafik: R. Röder

Die „Mission“ benennt die Existenzgründe der Kooperation, den Nutzen und den Sinn, den sie für beide Partnerorganisationen stiftet.

Nutzen und Sinn einer Kooperation sind sorgfältig abzuwägen und zu klären. Da Projekte kein Selbstzweck sind, sondern immer Mittel zum Zweck – für die Schule zur Erfüllung ihres Auftrags –, ist es äußerst hilfreich, den Nutzen und Sinn eines Kooperationsprojektes innerhalb des Auftrages der Schule festzustellen und zu formulieren. Dies gilt gleichermaßen auch für den Kooperationspartner. Grundsätzlich läuft ein Kooperationsprojekt dann am besten, wenn Nutzen und Sinn auf die Partner gleichwertig verteilt sind. Wo Ungleichgewichte bestehen,

wird sich auch das Ausmaß und die Intensität des Einsatzes für das Projekt unterschiedlich entwickeln.

Bei der Klärung des Kooperationsnutzens für eine Organisation ist immer auch der Nutzen differenziert nach den Interessengruppen zu bedenken. Auf Seiten der Schule ist unter kundenorientiertem Ansatz stets nach dem Nutzen für Schüler und Schülerinnen, Auszubildende, Betriebe, Eltern und Öffentlichkeit zu fragen.

4. Anschlussfähigkeit der Organisationen

Anschlussfähigkeit zwischen Partnerorganisationen hat eine systemische und eine persönliche Dimension.

Systemische Passung hinsichtlich:

- Gelebte Wertewelt
- kulturelle Unterschiede
- Identifikation der Kunden mit der eigenen Organisation
- Führung und Führungskultur
- Flexibilität und Dynamik
- Handlungsspielräume
- Entwicklungsfähigkeit
- Stellenwert der Organisation in der Öffentlichkeit

Persönliche Passung hinsichtlich:

- Beziehung zwischen den handelnden Personen
- Gegenseitige Zuschreibungen
- Teamfähigkeit
- Offenheit und Kritikfähigkeit
- Positive Arbeitserfahrungen
- Interesse aneinander
- Verantwortungsbereitschaft
- Bereitschaft zum Engagement
- Identifikation mit der eigenen Organisation
- Gegenseitige Wertschätzung und gemeinsame Erfolgsanteile

Systemische und personale Passung sorgen für Nachhaltigkeit.

5. Voraussetzungen der Kooperation

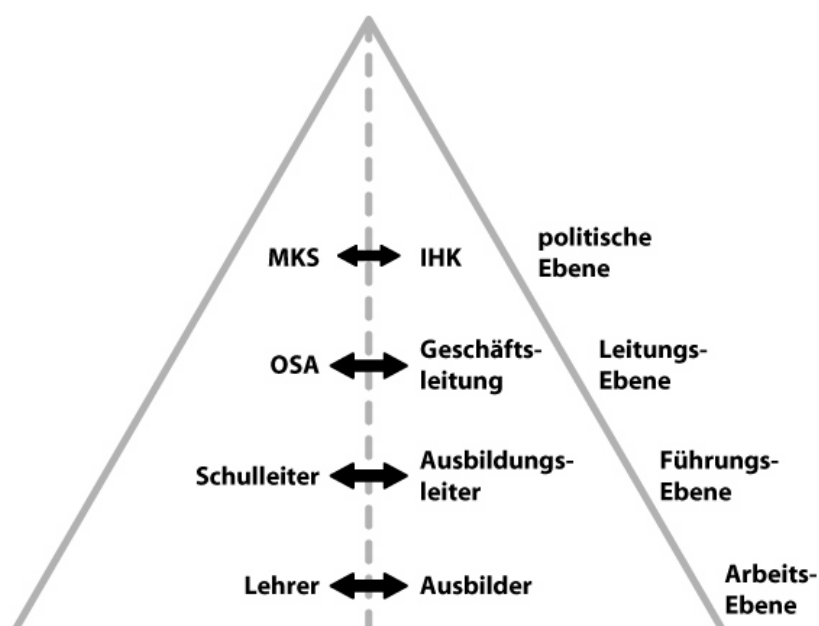
Voraussetzung für das Gelingen einer Kooperation ist, dass sich die *Hierarchieebenen* gemäß ihrer Funktionen angemessen einbringen. Grundsätzlich lassen sich stets folgende Ebenen unterscheiden:

- Politische Ebene
- Leitungsebene
- Führungsebene
- Arbeitsebene

Die Zusammenarbeit von Schule und Schulträger z.B. sollte auf der politischen Ebene angebahnt bzw. durch Klärung der Rahmenvorgaben gefördert werden.

Bei Kooperationen des Typs Lernortkooperation kann die Konkretisierung wie folgt aussehen:

Beispiel Lernortkooperation:



Grafik: R. Röder

Erfahrungsgemäß ist es sehr hilfreich, den „wirklichen“ Stellenwert des Projekts bei den jeweiligen Partnern zu klären. In der Schule reicht dazu nicht die mündliche Aussage des Schulleiters oder der Grundsatzbeschluss der GLK. Der Stellenwert zeigt sich z.B. daran, ob Zeitfenster zur Verfügung gestellt werden, ob

bei der Stundenplanerstellung auf die besondere Belastung im Projekt Rücksicht genommen wird oder ob zusätzliche Ressourcen, die für den Erfolg notwendig sind, zur Verfügung gestellt werden. Insbesondere in „Krisensituationen“, wenn unvorhergesehene Hindernisse und Schwierigkeiten auftreten, zeigt sich oft (zu spät), dass ein Partner wenig Energie zur Lösung der Probleme aufbringt, weil er andere Prioritäten in seinem System gesetzt hat.

6. Ziele der Kooperation

Bei der Erwägung von Kooperationen muss geklärt werden, worin Handlungsbedarf, Dringlichkeit und Wichtigkeit bestehen und ob eine nachhaltige, verbindliche Arbeit gewährleistet werden kann. Deshalb sollte die Klärung und Festlegung von Kooperationszielen aus einem Strategieprozess (Stärken-Schwächen-/ Chancen-Risiken-Analyse, Schnittstellenanalyse) hervorgehen und mit dem Leitbild der Organisation in Übereinstimmung stehen oder in die Leitbildweiterentwicklung eingebettet sein. Die Einbeziehung von Erfahrungen mit vergleichbaren Projekten, gerade auch anderer Schulen, kann helfen, Nutzen, Aufwand und Vorgehensweisen realistisch zu taxieren und wesentliche Anregungen zu gewinnen.

Bei der *Zieldefinition* für Kooperationen ist zu beachten:

1. Zielklärung und -festlegung als gemeinsamen Prozess anlegen. Es kann auch sein – oder muss vielleicht sogar so sein –, dass die beiden Partner für sich jeweils unterschiedliche Ziele anstreben. Welche – das muss formuliert werden.
2. Bei der Zielklärung für Projekte die Abgrenzung vom Alltagsgeschäft vornehmen.
3. Die Betroffenen (möglichst aller Ebenen) beteiligen.
4. Ziele als messbare oder zumindest beobachtbare Ziele formulieren.
5. Die Vorzüge des jeweiligen Partners anerkennen, insbesondere seine
 - Kernkompetenzen
 - Werte
 - Kulturbeiträge
6. Die Balance zwischen den Partnern anstreben.

7. Weitere Voraussetzungen für die Umsetzung der Ziele

Es ist ratsam, schon zum frühest möglichen Zeitpunkt den potentiellen *Kooperationspartner* an der inhaltlichen Gestaltung und der Organisation der Abläufe zu *beteiligen*. Wer den Partner mit einem vorgefertigten Projekt konfrontiert, beraubt ihn der Möglichkeit des Mitgestaltens und stellt ihn grundsätzlich nur noch vor die Entscheidung zuzustimmen oder abzulehnen. Dadurch entsteht ein großer Bedarf an Überzeugungsarbeit. Das Projekt bleibt erst einmal Projekt *eines* Akteurs, der deshalb zunächst oder auch langfristig geringe oder keine Unterstützung durch den Partner erfährt.

Es empfiehlt sich, die *Annahmen bzw. Voraussetzungen* zu formulieren, unter denen das Ziel erreicht werden kann. Dabei müssen die Annahmen realistisch sein. Z.B. wäre die Annahme, dass zur Erreichung eines Ziels der Schule die doppelte Haushaltssumme zur Verfügung stehen müsse, eine unrealistische Annahme. D.h. auch das formulierte Ziel wäre unrealistisch bzw. nicht erreichbar. Andererseits können sich Annahmen auch im Laufe des Projektes als nicht mehr gegeben erweisen, dann müssen das Ziel und der Weg zum Ziel überprüft werden.

Ein ergebnisorientiertes *Projektmanagement* zwischen Kooperationspartnern wird, wenn die Ziele festgelegt sind, folgende Punkte angehen:

- *Projektablaufplan* erstellen
- *Reichweite* des Projektes innerhalb der Organisationen festlegen
- *Entscheidungsträger, Verantwortliche und Teilnehmer/innen* bestimmen. Dabei Kompetenzen (im Sinne von Befugnissen) klären. Grundsätzlich muss geklärt sein, wer oder welches Gremium in der Organisation in welchen Punkten Entscheidungsbefugnis hat. Z.B. kann sich die Schulleitung bzw. die GLK für bestimmte grundsätzliche Fragen die endgültige Entscheidung vorbehalten. Gesetze und Verordnungen weisen bestimmten Personen und Gremien (Schulleiter/in, FAL per Delegation, Schulkonferenz, GLK) Entscheidungsbefugnisse zu.
- *Verbindlichkeit* gewährleisten. Es genügt grundsätzlich nicht, sich mit Absichtserklärungen zufrieden zu geben. D.h. jeder Partner muss in der *Kooperationsvereinbarung* festschreiben, welche Leistungen er verbindlich in das Projekt einbringen wird.

- *Ansprechpartner* verbindlich bestimmen. Für die reibungsfreie Kooperation ist es wichtig festzulegen, welche Verhandlungs- und Entscheidungsbefugnis der Ansprechpartner hat.
- *Ressourcen* klären: Im Rahmen der Beschlussfassung zu Kooperationen ist es dringend nötig, sich über den Bedarf an Ressourcen Klarheit zu verschaffen und sicher zu stellen, dass diese zur Verfügung stehen. Dazu gehören
 - finanzielle Mittel
 - sächliche Ausstattung
 - Arbeitszeit der Kollegen/innen, z.B. Anrechnungsstunden, Stundenplangestaltung etc.
 - Qualifikation der Kollegen/innen
- Gegebenenfalls muss der *Qualifizierungsbedarf* festgestellt und erfüllt werden (z.B. in Projektmanagement, Kommunikationstraining, Moderationstechnik, neue Lerninhalte etc.). D.h., es muss sichergestellt werden, dass eine entsprechende Schulung oder Qualifizierungsmaßnahme rechtzeitig vor Beginn einer Kooperation oder, wenn sinnvoll, begleitend angeboten wird.
- Die *Motivation* der Beteiligten zu stärken und zu halten ist eine ständige Aufgabe der Führung. Dies geschieht vor allem in der Beachtung der Punkte:
 - an der Ziel- und Nutzenklarheit arbeiten
 - Transparenz und Öffentlichkeit herstellen nach innen (ständige, aktuelle Visualisierungen; regelmäßige TOPs auf Konferenzen) und außen (z.B. Pressearbeit, Internetauftritt)
 - als Leitung am Projekt durchgängig Interesse zeigen
 - Betroffene zu Beteiligten machen (z.B. durch rechtzeitige Ankündigungen, Feedback, Beratungen)
 - Wertschätzung und Anerkennung, insbesondere für außerordentliches Engagement, erlebbar zum Ausdruck bringen
 - Leistungsanreize in Form von Anrechnung, Bezahlung, Beförderung u.a. geben
- *Dokumentation*: Grundsätzlich ist es wichtig, alle Schritte, Vereinbarungen und Kommunikationen zu dokumentieren und die Dokumentation auch abzugleichen. Es hat sich als hilfreich erwiesen, wenn sich die Partner schon zu Beginn auf die Methode(n) der Kommunikation und Dokumentation einigen, z.B. Brief, e-Mail, Telefon mit Gesprächsnotiz, ...

- *Evaluation*: Während der Projektphasen sollten die Voraussetzungen, Annahmen und Ziele des Projektes kontinuierlich überprüft werden. Entstandene Abweichungen können dadurch ermittelt und im weiteren Ablauf berücksichtigt werden. Sollten sich bei der Evaluation neue Aspekte und Annahmen ergeben oder sich Rahmenbedingungen verändern, muss das gemeinsame Projekt im Hinblick auf Modifikationen überdacht werden.

8. Verantwortung und Steuerung in Kooperationen

In der Entstehungs- und Entwicklungsphase einer Kooperation stehen Methoden und Organisationsformen des Projektmanagements im Vordergrund. Ein Projekt gelingt umso besser, je professioneller die Vorbereitung durchgeführt wird. Sind die Ziele festgelegt, geht es darum, Kostenentwicklung, Zeitplan, Befindlichkeit der beteiligten Personen und Qualität im Blick zu halten. Die Projektsteuerung erfolgt durch die Führungsteams der Kooperationspartner, sie bestimmen die Projektleitung, die die Verantwortung für die Projektdurchführung mit Hilfe des Projektteams hat. Dabei sind die Betroffenen zu beteiligen. Bei mehreren Projekten ist die Einrichtung eines Projektleitungsausschusses zweckmäßig.



Grafik: R. Röder

Insbesondere während der Implementierungsphase ist sorgfältig an der Akzeptanz und Motivation der Betroffenen zu arbeiten und auf Nachhaltigkeit zu achten.

Nach der Implementierung einer Kooperation in die Regelabläufe der Organisationen stehen Methoden und Organisationsformen des Prozessmanagements im Vordergrund.

9. Externe Prozessbegleitung

Für die Entwicklung von Kooperationsprojekten und -prozessen könnte es hilfreich sein, eine externe Prozessbegleitung durch Qualitätsmanagement-Berater, Prozessbegleiter oder Schulberater/innen in Anspruch zu nehmen. Das gibt Impulse, hilft die Kooperationen zu optimieren und zeigt Wege aus Krisen. Schulen sollten im Hinblick auf eine solche Begleitung selbst aktiv werden.

10. Erfolgsparameter

Entscheidend ist die Institutionalisierung von Evaluation. Sie stützt sich auf ein System von Erhebungs- und Bewertungsverfahren.

Bereits während der Entstehungs- und Entwicklungsphase einer Kooperation beobachtet und bewertet die Steuerungsgruppe oder die Projektleitung die Sach-, Prozess- und Beziehungsentwicklung unter den Aspekten

- Stand der Arbeiten
- Abweichungen
- Unterstützungen
- Qualität
- Befindlichkeiten der Beteiligten (gegenseitige Wertschätzung)
- Umsetzung und Nachhaltigkeit

Förderlich ist die Öffentlichkeitsarbeit im Sinne von Marketing zu den Themen

- beidseitige Kernkompetenzen und die gegenseitigen Ergänzungen
- Nutzen, Sinn und gemeinsamer Erfolg der Kooperation
- Anteile am Erfolg
- Mission und Vision der Partner (Wofür stehen sie heute und in Zukunft?)

Erfahrungsgemäß gelingt Kooperation nachhaltig nur bei Ausgewogenheit hinsichtlich

- Nutzen und Sinn
- Aktivität
- Gegenseitige Wertschätzung

- Beziehung und Beteiligung
- Führung und Leitung
- Wertebilder
- Gestaltbarkeit
- Offener und verdeckter Ziele
- Erfolgsanteile

In institutionalisierten Kooperationen haben Rituale wie gemeinsame festliche Veranstaltungen und das Feiern von Erfolgen sowie gemeinsame interne Begehungen und Exkursionen eine nachhaltig stärkende und motivierende Wirkung.

Anhang:

Projekte, Schulen, Projektverantwortliche bzw. Vertreter/innen der Schulen bei Tagungen der Projektgruppe „Duale Kooperation / Kooperationsprojekte“

Geschäftsprozessorientierte Projektdurchführung im Rahmen einer Dualen Kooperation (GEPRO), Berufliches Schulzentrum Bietigheim-Bissingen, Christian Erz, Ulrike Keller, Michael Menge

Duale Kooperation: Flexible Gestaltung der Ausbildungsinhalte, Gewerbliche Schule Göppingen, Jörg Schaffer, Erwin Vanorek, Jürgen Zimmermann

Flexible Gestaltung der Ausbildungsinhalte; Erlangung der Fachhochschulreife für ausländische Bewerber für das Studium an der FH Heidelberg, Carl-Bosch-Schule Heidelberg, Heinrich Hörtdörfer, Diethild Rey

Duale Kooperation, Willy-Hellpach-Schule Heidelberg, Stephan Blum, Maria Martus

Schulische Firmenpräsentation im Rahmen Dualer Kooperation, Wilhelm-Maybach-Schule Technisches Schulzentrum Heilbronn, Peter Biba, Ortwin Kelm

Ludwigsburger Modell – Handelsfachpacker, Erich-Bracher-Schule Kornwestheim-Pattonville, Hans-Jürgen Kofink, Harald Schlieter

Schaffung eines neuen Berufsprofils, Gottlieb-Daimler-Schule I Sindelfingen, Stephanie Böttger, Helmuth Sailer

Kooperation Berufsschule – Hauptschule, Gewerbeschule Bad Säckingen, Heribert Dunkel

Kooperationsprojekte, Hauswirtschaftliche Schule Bad Säckingen, Joachim Schultze / Rudolf Eberle-Schule Bad Säckingen, Elke Gerling

Zusatzqualifikation zur Kaufmännischen Grundbildung für gewerbliche Berufe, Berufliches Schulzentrum Bietigheim-Bissingen, Gewerbliche und Kaufmännische Schule

Kooperatives Ausbildungs- und Studienmodell Mechatronik, Wilhelm-Maybach-Schule Technisches Schulzentrum Heilbronn, Ewald Biehl

Kooperationsprojekt BVJ, Justus-von-Liebig-Schule Mannheim, Jordan Arnold-Sandmann

Flexible Gestaltung der Ausbildungsinhalte durch schultypenübergreifende Verknüpfungen, Berufliche Schule Münsingen, Georg Wagner

Kooperation des Zentrums beruflicher Schulen in der Außendarstellung und im Inneren, Gewerbeschule Weinheim, Heinz Kleb

Regionale Kooperationsprojekte, Kaufmännische Schulen Waldshut-Tiengen, Reinhard Freise / Justus-Liebig-Schule Waldshut-Tiengen, Regina Behr / Gewerbliche Schulen Waldshut-Tiengen, Thomas König