

FEHLERQUELLEN FÜR KOOPERATIONEN

Beschreibung häufig auftretender Fehler + Vorschläge zu ihrer Vermeidung
bei der Kooperation von Schule mit außerschulischen Partnern.

zusammengestellt von

WERKSTATT : „SCHULE IST PARTNER!“
(KOOPERATION MIT AUSSERSCHULISCHEN PARTNERN)



im Januar 2008

**Beschreibung häufig auftretender Fehler und Vorschläge zur ihrer Vermeidung
bei der Kooperation von Schule mit außerschulischen Partnern.**

Inhaltsverzeichnis	2
Teil I: Vorgehensweise	3
Teil II: Fehlerquellenverteilung	4
Teil III: Fehlerquellenanalyse	5
(1) Interne Fehlerquelle: Keine Zeit	6
(2) Fehlerquelle: Kein Geld (Fehlerquelle in den Rahmenbedingungen)	7
(3) Interne Fehlerquelle: Keine Kommunikation	9
(4) Fehlerquelle: Kompetenz-Konflikte	10
Fehlerquelle in den Rahmenbedingungen	10
Interne Fehlerquelle	10
(5) Interne Fehlerquelle: Mangelnde Verbindlichkeit	11
(6) Fehlerquelle in den Rahmenbedingungen: Ungeordnete Informations- und Datenflut	12
Teil IV: Lösungsvorschläge / Handlungsempfehlungen	13
(1) Handlungsinitiative auf der Verwaltungsebene:	14
Zentrale Informations- und Kontaktplattform	14
(2) Handlungsinitiative auf der Ebene Schule und außerschulische Partner:	17
Moderation von Kooperations-Workshops	17
Netzwerke für Kooperationspartner	18
Mittelakquise	18
Beratung bei der Organisationsentwicklung – auf allen Ebenen !	19
Verbindlichkeit – auf allen Ebenen !	19
Teil V: Weiterführende Links und Materialien	20

Teil I: Vorgehensweise

In das deutsche Bildungswesen ist viel Bewegung gekommen: Schulen erarbeiten sich neue Programme und Konzepte und öffnen sich intern für innovative Vorgehensweisen und nach außen für ihr Umfeld. Der Erwartungsdruck ist enorm gestiegen, Konkurrenz und Profilierung werden teilweise bewusst gefördert. Dadurch wächst die Notwendigkeit, sich positiv nach außen darzustellen, mit dem Nebeneffekt, dass über Fehler, die passiert sind, nicht gerne gesprochen wird. Das hat zur Folge, dass man bestenfalls selbst und niemand anderes daraus lernen kann. (Womöglich könnte man selbst noch viel mehr daraus lernen, wenn man sich darüber austauschte.)

Um dennoch an Erfahrungen zu gelangen - die nicht so erfreulich sind, dass man sie gerne kommuniziert - hat sich die Werkstatt „Schule ist Partner!“ intensiv um Gespräche mit Schulen und außerschulischen Kooperationspartnern bemüht. Bereits bei den Versuchen Interviewtermine zu bekommen wurden erste mögliche Fehlerquellen offensichtlich. Die Schwierigkeit „Negativbeispiele“ aufzudecken und die mangelnde Bereitschaft über Fehler zu sprechen, führte zu einer geringeren Zahl an Interviews als erhofft - dafür erwiesen sie sich als umso aufschlussreicher.

Im Zeitraum von Mai 2005 bis Dezember 2007 wurden dennoch zahlreiche Interviews und Gespräche geführt und ausgewertet. Gesprächspartner waren Schulleitungen, Mitarbeiter/innen von Jugendhilfeträgern, außerschulische Anbieter von Neigungskursen und Vertreter von Modellprojekten in Hamburg, Schleswig-Holstein und Rostock.

Die Ergebnisse aus den leitfadengestützten Interviews wurden in Bezug zu theoretischen Grundlagen und eigenen Erfahrungen mit dem Aufbau und dem Umgang mit Kooperationen gesetzt, ausgewertet und anonymisiert. Auf dieser Basis wurden häufige Fehler und deren Quellen aufgespürt und anschließend Vorschläge für deren Vermeidung ausgearbeitet.

Die Fehlerquellen werden dabei unterschieden in solche, die Schulen wie Kooperationspartner in ihren Rahmenbedingungen vorfinden und solche, die intern in der Schule oder beim Kooperationspartner selbst begründet liegen.

Rahmenbedingungen bedeutet, dass es sich um politische, rechtliche, strukturelle oder haushaltsbedingte Gegebenheiten handelt, die Schule und außerschulische Partner nicht unmittelbar aktiv beeinflussen können. (Beispiel: In bevölkerungsarmen, strukturschwachen ländlichen Regionen stehen kaum Kooperationspartner zur Verfügung).

Intern bedeutet, dass es in der Entscheidungs- und Handlungskompetenz von Schule bzw. Kooperationspartner liegt, Veränderungen vorzunehmen. (Beispiel: Unklare Verantwortlichkeiten können intern geklärt werden.)

Die Reihenfolge der beschriebenen Fehlerquellen ist danach ausgewählt, wie häufig sie von den Gesprächspartner/innen genannt wurden.

Da viele Fehlerquellen voneinander abhängig sind, sich gegenseitig bedingen, und nach Ansicht der Werkstatt letzten Endes auf wenige Kernursachen zurückzuführen sind, wird im letzten Teil ein zusammenfassender Lösungsansatz vorgeschlagen.

Teil II: Fehlerquellenverteilung

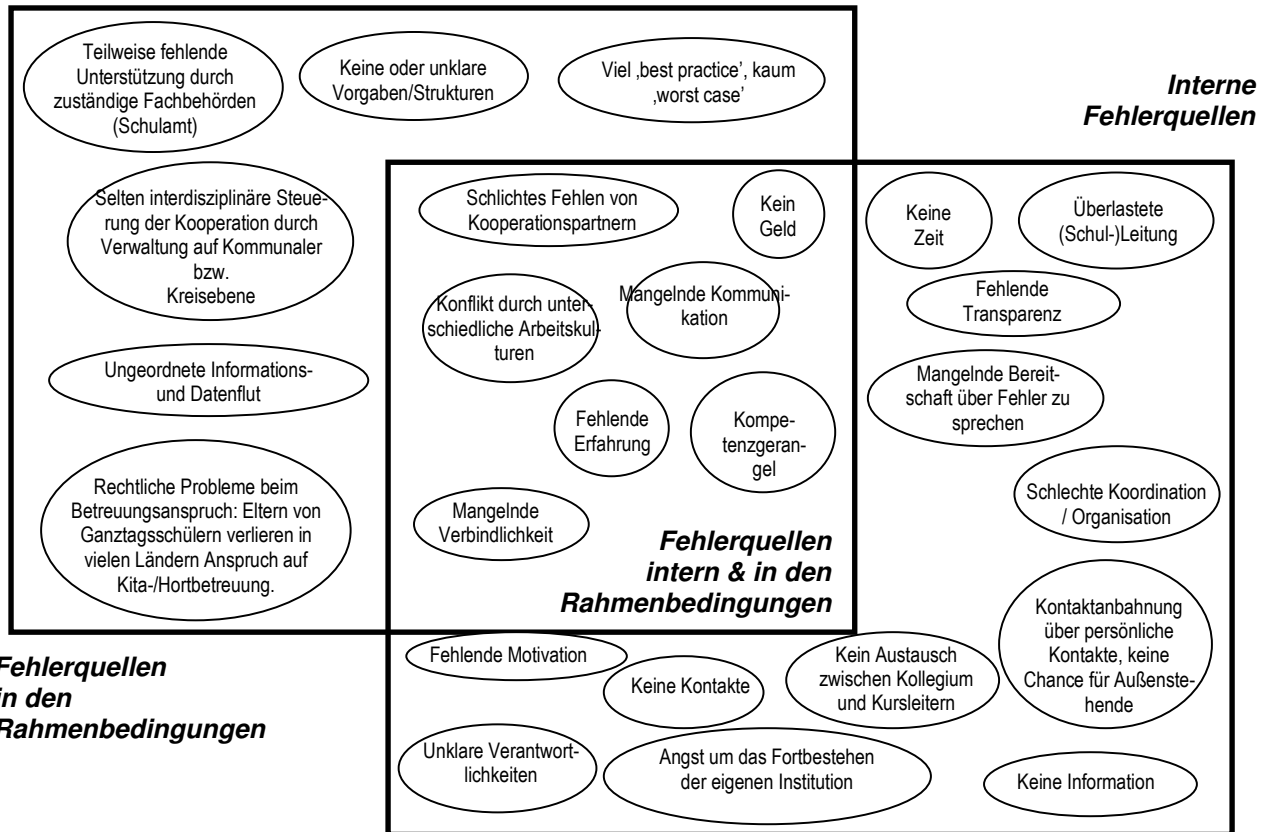


Abb. 1: Fehlerquellenverteilung

Die Abbildung zeigt die ermittelten Fehlerquellen. Verschiedene Fehlerquellen wurden häufiger, andere nur ein Mal genannt, einige Fehlerquellen wurden ausführlicher beschrieben als andere und zum Teil wurde deutlich, dass Fehlerquellen sich gegenseitig bedingen bzw. aufeinander aufbauen. Einige Fehlerquellen finden sich nur in den Rahmenbedingungen, andere sind intern, wieder andere sind in beiden Bereichen zu finden.

Teil III: Fehlerquellenanalyse

Auf die am häufigsten genannten und am ausführlichsten beschriebenen Fehlerquellen wird im Folgenden näher eingegangen. Sie werden beschrieben und danach eingeordnet, in welchem Bereich sie angesiedelt sind.

(1) Interne Fehlerquelle: Keine Zeit

In nahezu allen Interviews wurde fehlende Zeit als Ursache für das Scheitern oder Nichtzustandekommen von Kooperationen genannt.

Der Zeitmangel äußert sich in verschiedenen Phasen des Kooperations(anbahnungs)prozesses:

Zeitmangel kann schlichtweg bedeuten, dass keine Zeit übrig bleibt um überhaupt Kooperationspartner zu suchen oder Kooperationen zu schließen.

Fehlende Zeit bedeutet auch, dass keine Zeit bleibt um sich über die Möglichkeiten, Chancen und Risiken klar zu werden, die Kooperation beiden Partnern bieten kann.

Im weiteren Verlauf schließt sich an, dass es, wenn überhaupt, unsystematisch oder zufällig zu einem Austausch von Lehrerkollegium und Kooperationspartnern kommt.

In einigen Fällen bedeutet fehlende Zeit nicht, dass gar keine Zeit vorhanden ist, sondern, dass die Kooperationspartner nur zu unterschiedlichen Zeiten Kapazitäten frei haben. Ehrenamtliche zum Beispiel haben vorwiegend in den Abendstunden und am Wochenende Zeit – vollkommen außerhalb der Arbeitszeiten eines Lehrerkollegiums.

Besonders betroffen sind davon die offenen Ganztagschulen, wo das durch Kooperationspartner gestaltete Nachmittagsangebot losgelöst vom Regelunterricht stattfindet.

Fehlende Zeit liegt in vielen Fällen allerdings auch an mangelhafter Organisation oder fehlender Erfahrung im Umgang mit Kooperation: Genau festgelegte Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen, gut strukturierte Arbeitsabläufe und klare Kommunikationswege sparen Zeit. Mit wachsender Erfahrung auf dem Gebiet der Kooperation lassen sich Organisationsstrukturen weiter optimieren, zeitraubende „Anfängerfehler“ fallen weg.

Interdependenzen:

- Fehlende Zeit bedingt fehlenden Austausch, mangelnde Information und fehlende Transparenz (=mangelnde Kommunikation).
- Fehlende Zeit ist eine Folge von unzureichender Organisation.

(2) Fehlerquelle: Kein Geld

Die Fehlerquelle „kein Geld“ ist omnipräsent und kann der Tagespresse ebenso entnommen werden wie den geführten Gesprächen. Es lohnt sich jedoch, mehrere Facetten dieser Fehlerquelle genauer zu betrachten.

Fehlerquelle in den Rahmenbedingungen:

Alle Verwaltungsebenen sehen zwar die Notwendigkeit, für Bildung Geld in die Hand zu nehmen. Es fehlt jedoch an der tatsächlichen Möglichkeit oder am politischen Willen, dieses Geld bereitzustellen.

Die sich verbreitende Selbstverantwortung von Schulen im finanziellen Bereich reduziert zwar bürokratischen Aufwand und trägt zu sachgerechterem Mitteleinsatz bei, erhöht aber nicht die Summe des zur Verfügung stehenden Geldes.

Da so genannte „lokale Bildungslandschaften“, in denen Planungen und Mitteleinsatz über Ressortgrenzen hinweg geschehen könnten, erst langsam entstehen, werden mögliche Synergieeffekte nicht ausreichend genutzt. (Beispiel: Eine multifunktionale Halle wird von Schule, Sportvereinen, Kulturveranstaltern und weiteren Initiativen aus dem Stadtteil genutzt und aus den Etats der Ämter für Schule, Jugend, Sportförderung und Kultur finanziert.)

Der niedrige Stundensatz, zu dem Honorarkräfte von Schulen angestellt werden können, ist eine dieser Facetten. Er macht es schwierig, Spezialisten oder qualifizierte Fachkräfte als Neigungskursleiter zu gewinnen. Bei solchen Experten setzt dieser Stundensatz ein hohes Maß an Freiwilligkeit und sozialem Engagement voraus. Vielen Schulen, zum Beispiel jenen, die sich in Randlagen befinden, so dass auch noch eine unbezahlte Anfahrt nötig wird, bleibt nichts anderes übrig, als Eltern oder Studenten für Kooperationen zu gewinnen. Solche Kooperationen sind nur in seltenen Fällen von Dauer. Bei Eltern zum Beispiel in der Regel maximal so lange, wie das eigene Kind die Schule besucht.

Dies führt zu Beschränkungen in der Vielfalt der Kooperationen und unter Umständen zu einem Mangel an Qualität der angebotenen Leistungen. Noch dazu führt es zu einer sozialen Ungerechtigkeit in dem zum Beispiel Schulen in problembehafteten Stadtteilen, also gerade die Schulen, die qualitativ hochwertige Kooperationen oft bitter nötig haben, bei der Auswahl von Kooperationspartnern noch weiter beschränkt sind.

Eine weitere Facette dieser Fehlerquelle ist, dass die Bereitschaft bei Eltern Geld für die Bildung ihrer Kinder zu zahlen oft nicht gegeben ist oder den Eltern einfach die Möglichkeit fehlt, interessante Neigungskurse ihrer Kinder finanziell zu bezuschussen.

Auch das geflügelte Wort „Zeit ist Geld“ spielt eine Rolle. Oft fehlen Mittel für Personal, was an Schulen dazu führt, dass die Schulleitungen häufig überarbeitet und überlastet sind und schlichtweg keine Zeit haben, sich um Kooperationspartner zu bemühen geschweige denn, Zeit dafür haben, Geld für fehlendes Personal zu akquirieren.

Für Jugendhilfeträger bedeuten fehlende Mittel für eine angemessene Personalausstattung, dass Mitarbeiter/innen meist nur mit einjährig befristeten Verträgen angestellt werden können. Dadurch ist keine Planungssicherheit gegeben und längerfristige Projekte werden nicht in Angriff genommen, weil die Umsetzung nicht gesichert ist.

Für das Verhältnis der Kooperationspartner führt der Mangel an Geld dazu, dass ein Austausch zwischen Honorarkräften und Kollegium nur unter erschwerten Umständen stattfinden kann. Grund: Die außerschulischen Kräfte bekommen dafür keine Zeiten bezahlt und müssen ihre Freizeit opfern.

Interdependenzen:

- Fehlendes Geld bedingt fehlende Zeit, dadurch mangelnde Kommunikation.
- Fehlendes Geld beeinträchtigt die Motivation.
- Fehlendes Geld ist eine Folge von unzureichender Organisation auf der zuständigen Steuerungsebene.

(3) Interne Fehlerquelle: Keine Kommunikation

Eine häufig genannte Fehlerquelle ist eine mangelnde Kommunikation. Es hat sich bereits gezeigt: Diese Fehlerquelle ist eng mit vielen anderen Fehlerquellen verknüpft.

Dazu zählt, dass Fehler, die zum Scheitern von Kooperationen führen können, nicht gerne kommuniziert werden. Eine fehlende Aufklärung über Fehler, die bei Kooperationen entstehen können kann bei Beteiligten mit negativen Vorerfahrungen unter Umständen zu Vorurteilen gegenüber Kooperationen führen und somit erneute Anstrengungen in diese Richtung verhindern.

Fehlende Kommunikation bedingt auch fehlende Information. Viele Möglichkeiten der Kontaktschließung zwischen Schulen und außerschulischen Partnern sind schlichtweg unbekannt oder werden nicht genutzt. Kommunikation zwischen den Schulen findet nur bedingt statt ebenso wie der Austausch zwischen den Honorarkräften oder zwischen Honorarkräften und Kollegium. Es gibt kaum Erfahrungsaustausch, der allen Beteiligten zu Gute käme, insbesondere denen, die am Anfang von Kooperationen stehen.

Schulen sind für Außenstehende häufig immer noch undurchdringliche, regulierte Systeme. Die fehlende Transparenz führt bei Kooperationspartnern häufig zu Unverständnis für die Probleme der Schule und umgekehrt für eine fehlende Akzeptanz des Kooperationspartners und im schlimmsten Fall zu Zweifeln an dessen Kompetenz.

Interdependenzen:

- Mangelnde Kommunikation bedingt fehlende Information.
- Mangelnde Kommunikation bedingt unklare und falsche Vorstellungen.
- Mangelnde Kommunikation bedingt fehlende Motivation.
- Mangelnde Kommunikation ist eine Folge unzureichender Organisation.

(4) Fehlerquelle: Kompetenz-Konflikte

Fehlerquelle in den Rahmenbedingungen:

Beim Aufbau lokaler Bildungslandschaften, der Vernetzung und ressortübergreifenden Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachämtern und –behörden, müssen die Kompetenzen neu geklärt werden. Dies gilt nicht nur für die horizontale Ebene, sondern auch für die Kompetenzverteilung zwischen Landesregierungen und nachgeordneten Ebenen: Wenn auf lokaler Ebene Bildungslandschaften entstehen sollen, müssen die Akteure auch in der Lage sein, diese mit Inhalten zu füllen.

Interne Fehlerquelle:

Auch wenn sowohl im Lehrerkollegium als auch bei den möglichen Kooperationspartnern eine Notwendigkeit für Kooperation gesehen wird, bestehen auf beiden Seiten Vorurteile gegenüber der anderen Profession und Ängste vor damit verbundener Mehrarbeit. Unterstrichen wird dies durch Äußerungen, in denen von Kompetenzgerangel und einem Lehrer- / Kursleiterkonflikt gesprochen wird. (In einem Interview war wörtlich die Rede von einem Lehrer/Künstler-Konflikt.) Damit ist gemeint, dass Lehrer zum Beispiel Neigungskursleitern keine pädagogische Kompetenz zutrauen und deren inhaltliche Kompetenz gering schätzen, nach dem Motto „das kann ich doch auch“. Umgekehrt können Kooperationspartner häufig schlecht einschätzen, was Lehrer/innen tatsächlich leisten.

Es wurde auch angesprochen, dass sich teilweise nicht aktiv um Kooperation bemüht wird. In diesen Fällen entsteht die Kooperation zufällig durch persönliche Kontakte. Für Außenstehende wird es an dieser Stelle schwierig, zum Kooperationspartner zu werden. Schulen sind es noch nicht gewohnt, Honorarkräfte zu akquirieren und für Honorarkräfte ist es zeitraubend und nervenaufreibend, bei Schulen „Klinken zu putzen“ und um Kooperation zu „buhlen“.

Interdependenzen:

- Kompetenzkonflikte bedingen fehlende Motivation.
- Kompetenzkonflikte bedingen fehlende Zeit und fehlendes Geld.
- Kompetenzkonflikte sind eine Folge mangelnder Kommunikation.

(5) Interne Fehlerquelle: Mangelnde Verbindlichkeit

Kooperationen haben oftmals keine Beständigkeit. Das bedeutet für Schulen, sie können kaum vorausschauend planen und für Honorarkräfte ein unsicheres Arbeitsverhältnis. Honorarkräfte können es so kaum schaffen, sich so mit der Schule zu identifizieren und sie als „ihren“ Arbeitsbereich anzusehen – geschweige denn, sie schaffen es, sich in das Lehrerkollegium zu integrieren.

Ein weiterer relevanter Faktor ist eine Ausfallregelung. Was passiert wenn eine Honorarkraft krank wird? Nur wenige Honorarkräfte sind in einem Netzwerk organisiert und können in diesem Fall selbst für eine Vertretung sorgen. Schulen sind mit der kurzfristigen Organisation einer Vertretung oftmals überlastet – die Folge ist, der Kurs fällt aus. Unter anderem deshalb kooperieren Schulen gerne mit organisierten Vereinen, die kurzfristig in der Lage sind, eine Vertretung zu stellen. Das schränkt die Kooperationsmöglichkeiten und die Vielfalt des Kursangebotes ein und ist zudem oft mit Kosten verbunden, die weder von Schulen noch von Eltern getragen werden können.

Mangelnde Verbindlichkeit von Kooperationen kann daran liegen, dass sie auf losen Vereinbarungen beruhen und nicht vertraglich geregelt sind. Sie kann weiter daran liegen, dass sowohl Schulen wie Partner erst einmal etwas ausprobieren und sich nicht längerfristig festlegen wollen. Das ist ein akzeptabler Grund, wenn er von Anfang an kommuniziert wird und für beide Seiten klar ist.

In wieder anderen Fällen wird keine gemeinsame Auswertung betrieben, und die Gründe, die dazu führen, die Kooperation nicht fortzuführen, werden dem Partner nicht mitgeteilt.

Interdependenzen:

- Mangelnde Verbindlichkeit bedingt fehlende Motivation.
- Mangelnde Verbindlichkeit ist eine Folge mangelnder Kommunikation.
- Mangelnde Verbindlichkeit ist eine Folge unzureichender Organisation.

(6) Fehlerquelle in den Rahmenbedingungen: Ungeordnete Informations- und Datenflut

Sowohl im Internet als auch in gedruckter Form steht Schulleitungen und Kooperationspartnern eine Vielzahl von Informationsmöglichkeiten zur Verfügung. Die Menge an unterschiedlichen Informationen von Daten, Tipps und Anleitungen, Vordrucken und Kontaktbörsen macht eine Orientierung im Daten-dschungel schwierig und mühsam. Dieser Zustand raubt die Motivation zur eigenständigen Information und erschwert die Kommunikation von Problemen und Ratschlägen. Alles ist irgendwie schon einmal da gewesen, nur anders verpackt und präsentiert. Selten ist man sich sicher, sich aus absolut aktueller und hochwertiger Quelle informiert zu haben. Es besteht praktisch immer die Möglichkeit, dass man sich woanders hätte besser, schneller und umfangreicher informieren können- zumindest in der subjektiven Wahrnehmung. Die Zeit alle vorhandenen Informationen nach den für die eigene Sache relevanten Daten zu durchsuchen ist in kaum einer Situation vorhanden.

Des Weiteren stehen Schulen und Partnern viele verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung, über die sie zueinander in Kontakt treten und Kooperationen schließen können. Die Vielzahl der unterschiedlichen Kontaktbörsen erschwert das Zueinanderfinden jedoch ungemein. Bildlich gesprochen kann man sich viele Orte vorstellen, an denen man sich treffen kann – so viele, dass sich selten die richtigen Partner am selben Ort aufhalten.

Interdependenzen:

- Ungeordnete Informations- und Datenflut bedingt fehlende Information und mangelnde Kommunikation.
- Ungeordnete Informations- und Datenflut bedingt fehlende Motivation.
- Ungeordnete Informations- und Datenflut ist eine Folge unzureichender Organisation.

Teil IV: Lösungsansätze

Im nun folgenden Abschnitt sollen Vorschläge zur Vermeidung von Fehlern bei Kooperationen aufgezeigt werden.

Wie sich in der vorangegangenen Analyse gezeigt hat, lassen sich Fehlerquellen sowohl in den Rahmenbedingungen als auch intern auf zwei Grundprobleme zurückführen:

Grundprobleme:

- **Fehlende Kommunikation**
- **Unzureichende Organisation**

Diese Grundlegenden Probleme bedingen sich gegenseitig: Ohne eine gute Kommunikation kann keine gute Organisationsstruktur entstehen. Aus einer schlechten Organisationsstruktur entstehen wiederum Kommunikationshindernisse: Informationen gelangen nicht zum richtigen Zeitpunkt an die richtigen Adressaten.

Die vorgeschlagenen Lösungsansätze und Handlungsempfehlungen haben das zentrale Element des gegenseitigen Erfahrungsaustausches und der Kommunikation. Dies sollte der erste Schritt im Umgang mit der Vermeidung von Fehlerquellen bei Kooperationen sein.

Die Handlungsinitiative geht dabei von drei Ebenen aus:

(1) Handlungsinitiative auf der Verwaltungsebene:

Wenn es darum geht, die Rahmenbedingungen zu verbessern, ist ein koordiniertes Handeln der Fachbehörden notwendig. Hier ist eine zeitlich begrenzte, professionelle, externe Beratung empfehlenswert, dabei könnten sich die Akteure auch die Angebote der Regionalen Serviceagenturen zunutze machen.

(2) Handlungsinitiative auf der Ebene Schule und außerschulische Partner:

Schulen und ihre Kooperationspartner müssen „am Ball bleiben“ und ihre Strukturen ihren Aufgaben anpassen. Das sollen sie nicht allein tun, sondern den Zusammenschluss mit Gleichgesinnten suchen und Unterstützung gezielt einfordern.

(3) Handlungsinitiative auf individueller Ebene:

Jede/r einzelne muss – gegebenenfalls mit entsprechender Fortbildung – die eigene Arbeitsweise so verbessern, dass mehr Effizienz und dadurch mehr Freude an der Arbeit entsteht.

(1) Handlungsinitiative auf der Verwaltungsebene:

▪ **Zentrale Informations- und Kontaktplattform**

Online-Kontaktbörse

In anbetracht der unüberschaubaren Menge an Informationen, Quellen und Kontaktmöglichkeiten ist es dringend zu empfehlen, die Datenmengen auf ein aktuelles, hochwertiges und überschaubares Maß zu reduzieren. Es bietet sich zu diesem Zweck eine bundesweite Internetplattform an. Eine einzige Internetseite also, auf deren Startseite alle Rahmenbedingungen besprochen und alle Tipps und Anleitungen für gelungene Kooperationen gegeben werden können, die für alle Bundesländer gleichermaßen gelten. Auf einer zweiten Ebene können Informationen, Leitfäden und Rahmenverträge etc. veröffentlicht werden, die Bundeslandspezifisch sind. Je nach dem in welchem Bundesland man tätig ist, kann man also auf die für einen spezifisch geltenden und wichtigen Informationen zugreifen. In einer dritten Ebene bekommen Schulen und Kooperationspartner gleichermaßen die Möglichkeit sich persönlich vorzustellen und Erwartungen, Profile, Qualifikationen und Ressourcen zu kommunizieren. Diese Ebene sollte für Städte bzw. Kreise eingerichtet werden. Auf dieser Ebene sollte eine unkomplizierte direkte Kontaktaufnahme zu einem möglichen Kooperationspartner in der Nähe per Mail oder über angegebene Kontaktdaten ermöglicht sein.

Unerlässlich ist es, diese Plattform ausreichend bei allen relevanten Akteuren zu bewerben und zu kommunizieren – so gezielt, dass nicht eine weitere Informationsquelle entsteht, die ihr Potential nicht entfalten kann. Eine wichtige Überlegung ist es, bisherige Anbieter von Informations- und Kontaktplattformen an der Gestaltung der Seite partizipieren zu lassen um keine ungewollten Konkurrenz- oder Machtkämpfe zu entfalten.

Im Zuge des beginnenden Aufbaus regionaler Bildungslandschaften sollten die zuständigen Fachbehörden hier tätig werden und gegebenenfalls die Regionalen Serviceagenturen zur Unterstützung heranziehen.

www.schule-und-partner.de

Inhalt auf Bundesebene (erste Ebene / Startseite)

- Neueste Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung im Themenfeld Schule und Kooperation
- Leitfäden, Tipps und Tricks, Broschüren, Anleitungen und Anweisungen für das Themenfeld Schule und Kooperation mit bundesweiter Gültigkeit
- Stetig aktualisierte ‚best practice‘ und Negativbeispiele aus allen Bundesländern, kein neues ‚best practice‘ ohne neues Negativbeispiel
- Literaturtipps
- Links zu anderen relevanten Seiten wie Bundesbildungsserver etc.
- Links zu Wettbewerben
- **Weiterleitung zur Kontaktplattform für Kooperationen**

Inhalt auf Landesebene (zweite Ebene)

- Muster- und Rahmenverträge, Kooperationsvereinbarungen mit Gültigkeit im jeweiligen Bundesland
- Erkenntnisse aus Wissenschaft und Forschung sowie Studien im Themenfeld Schule und Kooperation die spezifischen Nutzen für das jeweilige Bundesland haben
- Leitfäden, Tipps und Tricks, Broschüren, Anleitungen und Anweisungen für das Themenfeld Schule und Kooperation mit Gültigkeit oder spezifischem Nutzen im jeweiligen Bundesland
- Stetig aktualisierte ‚best practice‘ und Negativbeispiele aus den jeweiligen Bundesländern, kein neues ‚best practice‘ ohne neues Negativbeispiel
- Links zu anderen relevanten Seiten auf Länderebene wie Landesbildungsserver etc.
- **Weiterleitung zur Kontaktplattform für Kooperationen**

Inhalt auf Stadt- und Kreisebene (dritte Ebene)

- **Kontaktplattform für Kooperationen**
 - Möglichkeit der standardisierten Profilerstellung für Schulen mit wesentlichen Inhalten wie Kontaktdaten, Schülerzahl, Kurzprofil, Vorstellungen und Erwartungen an eine Kooperation, Zeitraum für den die Kooperation bestehen soll etc.
 - Möglichkeit der standardisierten Profilerstellung für Kooperationspartner mit Angabe von Qualifikation, Suchradius, Vorstellungen und Erwartungen an eine Kooperation, verfügbare Termine etc.
- Jeweils direkte Kontaktaufnahme per E-Mail möglich, aber auch über Kontaktdaten

Abb. 2: Möglicher Aufbau einer bundesweiten Informations- und Kontaktplattform zu Kooperation

Regelmäßige Kontaktbörse:

Eine etwas aufwändigere dafür aber eine sehr viel persönlichere Form der Kontakthanbahnung kann eine moderierte Veranstaltung sein, zu der Schulen und mögliche Kooperationspartner eingeladen werden. An vielen Orten werden solche Kontaktbörsen bereits durchgeführt, teilweise aber nur als einmalige Veranstaltung. Wichtig ist es, diese Veranstaltungen zu ritualisieren.

Diese Veranstaltung könnte jährlich an einem zentralen Ort in einer lokalen Bildungslandschaft stattfinden. Während einer solchen „Kooperations-Messe“ haben sowohl Kooperationspartner die Möglichkeit sich kennen zu lernen, Erfahrungen auszutauschen und Verträge zu schließen. Zudem könnten Vorträge oder Informationsveranstaltungen stattfinden. Auch hier ist zumindest anfänglich eine intensive Kommunikation dieser „Kooperations-Messe“ notwendig.

Etwas weniger aufwändig und in einem kleineren Rahmen können Kontaktmessen in einzelnen Schulen stattfinden. Ein Beispiel: Noch bevor die Schule Altonaer Straße in Hamburg Ganztagschule wurde, hatte sie sich entschieden, am Nachmittag Freizeitangebote, Mittagessen und Hausaufgabenbetreuung für die Schülerinnen und Schüler anzubieten. Finanziell war dies möglich, weil es in Hamburg Projektmittel gibt, die dafür vorgesehen sind. Was aber die Einrichtungen für Kinder- und Jugendarbeit, die Sportvereine und andere überhaupt zu bieten haben, war nicht bekannt. Also wurde ein „Markt der Möglichkeiten“ organisiert. Interessierte Anbieter kamen auf Einladung in die Schule, bauten ihre Angebote in der Aula auf (manchmal symbolisch) und präsentierten sich. Die steg moderierte die zweistündige bunte Veranstaltung mit einem anschließenden informellen Imbiss und lockerte die Präsentation auf, indem sie gezielte Fragen nach Methoden, Zielgruppen, Erfahrungen stellte. Der Markt war ein voller Erfolg und wurde für die Schülerinnen und Schüler wiederholt, diesmal von der Schule mit ihren neu gewonnenen Partnern in Eigenregie. Die Schüler/innen bekamen so die Gelegenheit, bei den Angeboten zu „schnuppern“ und sich eine genaue Vorstellung von den Kursinhalten zu machen. Dadurch wurde eine gute Akzeptanz und Kontinuität beim Besuch der Angebote erreicht.

(2) Handlungsinitiative auf der Ebene Schule und außerschulische Partner:

▪ Moderation von Kooperations-Workshops

Insbesondere für Schulen, die am Anfang von Kooperationen stehen, bietet sich an, einen Workshop mit Schulleitung und Kollegium durchzuführen zu dem auch potenzielle Kooperationspartner geladen werden. Im Idealfall nimmt die Moderation dieses Workshops ein unabhängiger Experte vor, der im Vorfeld mögliche Kooperationspartner der betroffenen Schule recherchiert und einlädt. Wenn ein externer Moderator nicht finanzierbar ist, sollte die Aufgabe ein/e fest zuständige/r Koordinationslehrer/in übernehmen, zu deren/dessen grundsätzlichen Aufgaben die Kommunikation mit den Kooperationspartnern gehört. Zumindest sollte man die Investition tätigen, diese Person in Moderation und Gesprächsführung fortzubilden.

Im Rahmen des Workshops sollten ungenutzte Potenziale der Schulleitung und des Kollegiums offen gelegt und gemeinsam daran gearbeitet werden, wie diese für Kooperationen nutzbar gemacht werden können. Zudem sollte geklärt werden, was sich beide Seiten von einer Kooperation erhoffen und was sie von ihr erwarten. Eventuell bieten sich ein zweitägiger Workshop an, wobei der erste Tag Schulintern stattfinden sollte und der zweite Tag zusammen mit möglichen Kooperationspartnern.

Dies können nur erste Ideen für einen solchen Workshop sein, den es an andere Stelle intensiv zu entwickeln gilt. Festzuhalten ist, dass es im Rahmen eines kompakten Workshops möglich ist, erste Kontakte herzustellen sowie Fehler, Risiken, Erwartungen und Möglichkeiten von und an Kooperationen offen zu legen und offene Fragen zu klären. Zudem können Tipps und Tricks für das Gelingen einer nachhaltigen Kooperation gegeben werden. Der Workshop sollte flexibel an vielen Schulen durchzuführen sein, ohne jedes Mal erneut entwickelt werden zu müssen. Der Workshop könnte auf Landesebene beispielsweise durch die Serviceagenturen angeboten werden, in denen es dann auch dauerhaft Ansprechpartner für betreute Schulen und Kooperationspartner gibt, der bei Komplikationen schlichtend tätig werden kann.

▪ **Netzwerke für Kooperationspartner**

Zum Erfahrungsaustausch, aber vor allem zur besseren Organisation könnten Netzwerke für mögliche Kooperationspartner von Schulen initiiert werden. Ein Verbund von Interessierten und qualifizierten Kooperationspartnern auf regionaler Ebene, der einerseits einen Pool darstellt, in dem Schulen einen passenden Partner finden, zum anderen aber eine Organisation, die gezielt an Schulen herantreten kann und dort unter Umständen mehr Gehör findet, als einzelne Neigungskursanbieter.

▪ **Mittelakquise**

Eine Möglichkeit der zusätzlichen Mittelbeschaffung für Schulen aber auch für Kooperationspartner ist das Fundraising. Erfolgreiches Fundraising ist jedoch arbeitsintensiv und aufwändig und sollte gut vorbereitet und überlegt stattfinden. Das gleichzeitige Aufbauen von Kooperationen und Beginnen von Fundraisingaktivitäten ist nicht zu empfehlen.

Ausführliche Hinweise zu diesem Thema enthält der Leitfaden „Fundraising macht Schule“ (Werkstatt „Schule ist Partner!“, 2007).

▪ **Beratung bei der Organisationsentwicklung – auf allen Ebenen !**

Organisationsentwicklung darf kein Bereich sein, der der freien Wirtschaft vorbehalten ist!

Organisationsentwicklung muss ebenso stattfinden in kommunalen und Verwaltungsstrukturen, in Schulen und bei Jugendhilfeträgern.

In vielen Fällen kann sogar eine Werte- und Leitbilddiskussion angezeigt sein, vor allem aber müssen vorhandene Kommunikations- und Organisationswege darauf hin geprüft werden, wie mit ihnen die aktuellen Anforderungen noch bewältigt werden können.

Wo sind Kapazitäten unnötig gebunden, wo sind Ressourcen versteckt? Welche Aufgaben- und Kompetenzverteilung ist sinnvoll?

Bei dieser Aufgabe brauchen die betroffenen Institutionen externe Beratung, denn nur eine unbeteiligte Außenperspektive kann (in angemessener Zeit!) wirklich alles aufdecken und durch neue Ideen Veränderungen anstoßen.

Die regionalen Serviceagenturen haben diesen Weg beschritten, indem sie Fortbildungen und in einzelnen Fällen auch Prozessbegleitung anbieten oder dort, wo sie diese nicht selbst leisten können, Berater vermitteln. Dieser Weg muss konsequent weiter verfolgt werden.

Auf individueller Basis kann jede/r einzelne nur seine eigene Arbeitsweise überprüfen: Wo sind „Zeitfresser“? – Setze ich die richtigen Prioritäten? – wie ist mein eigenes Kommunikationsverhalten?

Dazu allerdings müsste sich auch jede/r einzelne verpflichtet sehen.

Verbindlichkeit – auf allen Ebenen !

Auch eine noch so gute Kommunikation führt nicht zu einer vernünftigen Arbeitsstruktur, wenn keine Verbindlichkeit gegeben ist.

Diese muss durch verlässliche Vereinbarungen zwischen den Beteiligten gegeben sein – in jedem Entwicklungsstadium und auf jeder Ebene (!) eines Veränderungsprozesses.

Teil V: Weiterführende Links und Materialien

(1) www.ganztægig-lernen.org und www.ganztægsschulen.org

Das Programm „Ideen für mehr! Ganztægig lernen.“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung präsentiert auf seiner Homepage zahlreiche Informationen rund um das Thema Schulentwicklung, über Kooperation und viele wichtige Fragen darüber hinaus:

<http://www.ganztægig-lernen.org/www/gtl3.aspx>

Einen reichen Fundus bietet auch die Seite des Bundesministeriums für Bildung und Forschung:

<http://www.ganztægsschulen.org/>

(2) Materialien der Werkstatt „Schule ist Partner!“:

Die Checklisten und Leitfäden der Werkstatt

- Chancen und Risiken von Kooperationen
- Interessen und Akzeptanzbedingungen einer Kooperation
- Checkliste für eine Evaluation der Kooperationsbeziehung

Finden Sie unter: <http://www.ganztægig-lernen.org/www/web411.aspx>

Den Leitfaden „Fundraising macht Schule - Ein Leitfaden der Mittelakquise für Schulen und deren außer-schulische Partner zur Unterstützung eines Ganztægsschulprogramms.“ finden Sie unter:

http://www.ganztægig-lernen.org/media/Leitfaden_Fundraising_für_Schulen_071127.doc

(3) Unterstützung durch die Regionalen Serviceagenturen

Die regionalen Serviceagenturen sind mit den Gegebenheiten des jeweiligen Bundeslandes vertraut und unterstützen durch Angebote vor Ort, wie Beratung und Fortbildungsprogramme.

Die Kontaktadresse Ihrer zuständigen Serviceagentur finden Sie hier:

<http://www.ganztægig-lernen.org/www/web75.aspx>

(4) DJI-Datenbank „Schule & Partner - schulische Kooperationspraxis auf einen Klick“

Das Deutsche Jugendinstitut (DJI) hat in seiner Datenbank bundesweit Kooperationsbeispiele für alle Schulformen systematisch ausgewertet. Gegenwärtig sind 250 Beispiele eingestellt; die Datenbank wird noch bis 2009 durch weitere Recherchen und Erhebungen ausgebaut.

Den Zugang zur Datenbank finden Sie unter:

<http://www.dji.de/schule-und-partner>