

„10 Jahre Landeskooperationsstelle Schule – Jugendhilfe. Ein Fazit“
Impuls von Katrin Kantak auf der Jubiläums-Veranstaltung am 30.9.2008 in Potsdam

Wenn man nach 10 Jahren Brückenbau und Kooperationsstiftung zwischen Schule und Jugendhilfe im Land Brandenburg ein Fazit zieht, gäbe es viel zu erzählen. Ich möchte mich konzentrieren auf einen Punkt, nach dem mich eine geschätzte Kollegin im Vorfeld dieser Jubiläumsveranstaltung fragte:

„Nach 10 Jahren wisst ihr doch sicher: Wie kann man Zusammenarbeit und Netzwerkbildung fördern? Wie schafft man es, die Akteure in Jugendhilfe und Schule für Kooperation zu mobilisieren? Was sind die besten Wege dafür und welche Wege haben sich auf dem zehnjährigen Weg auch als Holzwege erwiesen?“

Die Erkenntnisse der Landeskooperationsstelle dazu möchte ich Ihnen in meinem Beitrag heute vorstellen.

**Wie Kooperationen stiften, ein Mehr an Zusammenarbeit erreichen?
Erfahrungen der LSJ auf dem Weg**

1. Gemeinsame Ziele entwickeln und Visionen erlebbar machen

Dass Schule und Jugendhilfe in Teilen mit der gleichen Zielgruppe arbeiten, reicht nicht aus, um Menschen zur systemübergreifenden Zusammenarbeit zu motivieren. Kooperation mit der anderen Profession, mit „fremden“ Institutionen ist im Verhältnis zu den Lösungswegen im eigenen System nämlich viel aufwändiger und voraussetzungsreicher.

Für die Entscheidung, dass die Zusammenarbeit sinnvoll und deshalb mit Energie zu versehen ist, muss sie deshalb jeweils als sinnvoll und nützlich antizipiert werden. Kooperation braucht ein attraktives, lohnenswertes Ziel. Es muss in der Ergebniserwartung verbunden sein mit einem anziehenden Bild von dem, was durch Kooperation besser wird (also ohne sie).

Bewährt hat sich das **Aufzeigen guter Praxis** – und dies so sinnlich und nah wie möglich. Eindrücklich erfolgreich waren z.B.

- **Exkursionen** zu konkreten Projekten/Orten (z.B. Ganztags Primar-Hort, Netzwerktreffen an Standorten),
- **Filme** (z.B. Filme einer „ansteckenden Gesundheit“ von Reinhard Kahl) und
- **Auftritte von Beteiligten guter Praxisvorhaben** (z.B. in der Veranstaltung „Partnerschaften bilden“).

Darüber hinaus sind gemeinsame **Zukunftswerkstätten und -konferenzen** geeignete Methoden mit Wirkungskraft.

2. Den Dialog der Menschen aus beiden Systemen ermöglichen und professionell gestalten

Das wohl bekannteste Zitat zur Kooperation stammt von Henry Ford (1863 – 1947). Es lautet:

„Zusammenkommen ist ein Beginn.
Zusammenbleiben ein Fortschritt.
Zusammenarbeiten ein Erfolg.“

Diese Erfahrung teilen wir in 10 Jahren LSJ. Es braucht Kommunikationsanlässe, Orte/Zeiten der Begegnung, der berufsgruppenübergreifenden Qualifizierung. Gemeinsame Themen gibt es genug: Dauerthemen, wie eine gelingende Elternaktivierung, und immer auch aktuelle, „heiße“ Entwicklungsthemen in beiden Systemen, wie z.Z. die Herausforderungen des gemeinsamen Orientierungsrahmens für die Bildung in Kita und Grundschule. Wenn wir Kooperationen stiften, ein Mehr an Zusammenarbeit erzielen wollen, dann müssen wir solche Zeiten, Orte und Möglichkeiten der Begegnung schaffen und professionell gestalten.

Das hört sich banal an, ist aber voraussetzungsreicher als man auf den ersten Blick denkt. Denn Einladungen an Lehrkräfte und Mitarbeiter/innen der Jugendhilfe zu gemeinsamen Veranstaltungen werden zahlreich versandt, aber oftmals gibt es Enttäuschung auf Veranstalterseite, weil eine Profession unter sich blieb, oder auf Teilnehmerseite, weil man sich nicht angesprochen fühlte oder für Dialog wenig Raum war. Hier braucht es ein professionelles Know how, das in Vorbereitung und Umsetzung die passfähigen Ebenen beider Systeme zueinander bringt und angefangen von den Themen bis hin zu den Methoden und Settings einen kooperativen Rahmen schafft.

Kurz gesagt: Wir müssen in beiden Systemen ausreichend Zeit für Kooperation zur Verfügung stellen und diese professionell gestalten. Erst mit - von den Beteiligten als positiv erlebten Begegnungen - kann Kooperation entstehen und wachsen.

3. Kooperation als verbindlichen Auftrag formulieren – gesetzliche Vorgaben und fachliche Standards setzen

Reden aus Politik, Wissenschaft und Administration zum Thema Kooperation sind zahlreich, in der Tendenz der letzten Jahre zunehmend, aber allein wenig nutzbringend. Damit systemübergreifende Zusammenarbeit wirklich Einzug hält in das Handeln, in die Routinen der Arbeit der Menschen und der Einrichtungen muss sie aus dem Appell- und auch aus dem Empfehlungscharakter in die Verbindlichkeit überführt werden. Dies gilt es im juristischen Rahmen über Gesetzestexte, Rundschreiben etc. herzustellen. Darüber hinaus braucht es entsprechende Umsetzungsbestimmungen, die Konsequenzen u.a. für die organisatorische und strukturelle Ebene aufzeigen.

Die LSJ hat immer wieder erlebt, wie wichtig den konkret mit jungen Menschen arbeitenden Pädagoginnen und Pädagogen und ebenso den Steuerkräften eine rechtliche Orientierung und Absicherung für dieses eher als unsicher erlebte Feld der systemübergreifenden Zusammenarbeit ist. Wie förderlich hier rechtliche Klärungen für die Engagierten, für die Zweifler/eher Unsicheren und ebenso auch für die Kooperation distanziert Gegenüberstehenden wirken, ist u.a. auf dem Gebiet der Bildungsarbeit mit Schulverweigerern sichtbar (Voraussetzungen sind hier u.a. das Rundschreiben im Schulbereich, von beiden Seiten erarbeitete und für Projektförderung verbindliche Qualitätsstandards).

Kurz: Kooperation kann nicht „Kür für Engagierte“ sein bzw. bleiben, sie ist – dort wo sinnvoll und notwendig – verbindlich als „Pflicht für alle“ festzulegen.

4. Finanzielle Anreize setzen

Wir alle kennen die Überzeugungskraft finanzieller Anreize. Sie eröffnen den Beteiligten neue Spielräume und erhöhen damit die Attraktivität,

festgetretene/gewohnte Pfade zu verlassen und neues Terrain zu betreten. Darüber hinaus geben sie der Steuerebene die Möglichkeit, Impulse zu setzen und einem Thema/einem Ziel einen An Schub zu geben (womit dann auch schon eine Grenze umrissen ist).

Es gilt also, „Geld in die Hand zum nehmen“. Im Großen wären das landesweite Förderprogramme für Kooperationsvorhaben – wie z.B. die „Initiative Oberschule“ in Brandenburg, die Jugendsozialarbeit an Hauptschulen in Berlin oder das Bildungsmodell zur Förderung lokaler Netzwerke in Thüringen. Aber auch auf regionaler Ebene können durch gemeinsam verwaltete Schnittstellentöpfe finanzielle Anreize für Kooperationsvorhaben und -projekte gesetzt werden.

Wenn solche Programme/Förderungen allerdings nachhaltige Erfolge in der systemübergreifenden Kooperation anstreben, müssen sie kooperativ gespeist, gelenkt und begleitet werden. (Denn wo Kooperation propagiert wird, muss auch Kooperation gelebt werden). Fragen dazu sind u.a.:

- Speist sich das Programm aus Ressourcen der beteiligten Systeme?
- Gibt es ein gemeinsames Lenkungsgremium?
- Werden Erfolge und Misserfolge gemeinsam reflektiert?

Ist dies der Fall, dann stellt das Förderprogramm / der Schnittstellentopf an sich ein Kooperationsvorhaben für die Beteiligten auf der Steuerebene dar. Sie machen selbst Kooperationserfahrungen wirken mit ihrer Zusammenarbeit darüber hinaus auch modellgebend für die in den Praxisfeldern tätigen Mitarbeiter/innen.

5. Positive Ansätze wertschätzen und unterstützen

Ein weiterer Aspekt in diesem Zusammenhang ist die Unterstützung von selbstorganisierten, „von unten gewachsenen“ Kooperationsaktivitäten und integrierten Lösungsansätzen durch Leitung. Hierzu zählen sowohl die materielle Belohnung als auch gezielte Aufmerksamkeit und öffentliche Anerkennung. Immer wieder erfährt die LSJ in der Zusammenarbeit mit Kooperationsaktiven, wie wenig deren Leistung durch Leitung gesehen und wertgeschätzt wird. Hier liegt aber eine wesentliche Ressource für ein Vorankommen am Thema Kooperation.

Und damit wären wir schon beim nächsten Punkt.

6. Kooperationsfähigkeit innerhalb der Systeme stärken

Wenn systemübergreifende Kooperation angestrebt wird, stellt sich die Frage, welche Kooperationskultur und -struktur es für Zusammenarbeit innerhalb jedes einzelnen Systems gibt, welche Werte, Traditionen und Routinen bezogen auf Kooperation hier wirken. Dem kann an dieser Stelle nicht weiter nachgegangen werden, aber es ist von Bedeutung für die Offenheit und das Handeln der Akteure auf systemübergreifender Ebene, und es ist ein zentraler Punkt bezogen auf die Rückwirkung von äußeren Kooperationsaktivitäten ins System (u.a. bezogen auf die Kommunikationsstrukturen). Festzuhalten bleibt, dass alles, was im systeminternen Rahmen zur Förderung kooperativer Prozesse und Strukturen getan wird, positive Rückwirkung auf die Kompetenz für äußere Kooperationen hat.

Kurz: Kooperationsfähigkeit ist zuallererst einmal eine interne Leistung der beteiligten Systeme.

7. Kompetenzen für Kooperation (weiter-)entwickeln

Im eigenen System gibt es bekannte Strukturen, Hierarchien und Spielregeln. In der systemübergreifenden Zusammenarbeit verfolgen eigenständige Partner ihre eigenen Interessen, müssen aber zum Gelingen des gemeinsamen Zieles die Interessen der anderen anerkennen und berücksichtigen. Damit sind die im eigenen System gelebten Über- und Unterordnungen fehl am Platz, können etablierte Routinen der Entscheidungsfindung und Organisationsstrukturen nicht einfach übernommen werden. Ein neuer Typ verbindlicher Kommunikation muss in einem gemeinsamen Prozess entwickelt werden: **Zusammenarbeit durch Aushandlung**. Das ist eine anspruchsvolle neue Aufgabe.

In Kooperationen muss Vertrauen in die Partner und in die gemeinsame Arbeit erst entstehen, sich die Zusammenarbeit als verbindlich und nützlich erweisen. Das erfordert, die eigenen mentalen Positionen zu öffnen und bereit und fähig zu sein für die gemeinsame Entwicklung von Spielregeln der Zusammenarbeit.

Ein Beispiel: Von Schulrätinnen und Schulräten, die für die ganztägige Bildung, Erziehung und Betreuung in ihrem Schulamt Verantwortung tragen, wird erwartet, dass sie systemübergreifende Arbeitsgruppen in Gang bringen und moderieren. Die Resonanz in der Jugendhilfe allein auf die Ansprache der Schulrät/innen hin ist äußerst verhalten. Hier erweist sich, dass es ein entscheidender Unterschied ist, ob in einer Gruppe Lehrkräfte aus dem BUSS-System bzw. Schulleiter/innen vertreten sind (da agiert sich für die Schulrät/innen sicher im eigenen System) oder ob Jugendförderer als Vertreter/innen der Jugendämter oder ggf. auch Bürgermeister als Repräsentanten der Schulträger dazu kommen. Das erfordert von den Schulrät/innen ein neues Rollenverständnis und ein erweitertes Know how.

Bezogen auf die Eingangsfrage, wie Kooperation gestiftet und gefördert werden kann, ist also eine Antwort: Kompetenzentwicklung insbesondere bei Schlüsselpersonen - Qualifizierung mit hohen Reflexionsanteilen.

8. Kooperation als offenen, gestaltbaren Prozess der Akteure vor Ort begreifen

Ein „Holzweg“: Eine immer wiederkehrende Vorgehensweise der Landeskoooperationsstelle ist es, konkrete Anfragen und Beratungsanliegen aus einer Region aufzunehmen, die sich daraus resultierenden Kooperationsprozesse moderierend und qualifizierend zu begleiten und zu dokumentieren. Anfangs hatten wir die Hypothese, dass sich durch eine gute Dokumentation solcher Kooperationsprozesse und ihrer Ergebnisse in einer Region Handlungsmuster für die Zusammenarbeit für alle anderen Regionen ableiten und implementieren ließen. Heute wissen wir, das ist nur teilweise richtig. Kooperation ist, wenn Ergebnisse und Vereinbarungen von den Akteuren vor Ort in beiden Systemen als ihre angenommen und umgesetzt werden sollen, stets ein offener und gestaltbarer Prozess der konkret Beteiligten. Möglich und ggf. hilfreich ist ein anregendes Beispiel, das als Diskussionsgrundlage dienen kann. Der Kommunikationsprozess der spezifischen Akteure vor Ort zur Klärung der Ziele, zur dialogischen Entwicklung von Handlungsansätzen und regional passfähigen konkreten Entwicklungsschritten muss jedoch von den vor Ort Handelnden geleistet werden und ist durch Papiere nicht zu ersetzen.

Kooperationsprozesse und -ergebnisse lassen sich nicht übertragen, es braucht einen Transfer „der anderen Art“.

9. Unterstützung von außen zur Verfügung stellen

Insbesondere in der Phase der Konstitution von Kooperationen/Netzwerken und ihren Strukturen braucht es i.d.R. einen als allparteilich wahrgenommenen „Dritten“, der nur dem gemeinsamen Neuen verpflichtet ist und als Anwalt des Neuen agieren kann. Dies ermöglicht allen Beteiligten, aus der strukturierenden Rolle zurückzutreten und ihre Interessen einzubringen. Dieser „Dritte“ muss die Kompetenz besitzen, durch ein passendes Design und durch Moderationsleistungen einen offenen und gleichzeitig zielgerichteten Reflexions- und Verhandlungsprozess zu ermöglichen. Er sichert, dass jeder teilnehmende Partner geschätzt und als gleich wichtig betrachtet wird. Dies ist eine Grundvoraussetzung für das Gelingen organisationsübergreifender Zusammenarbeit.

Im Land Brandenburg steht mit der Landeskooperationsstelle Schule – Jugendhilfe dafür ein allparteilicher „Dritter“ zur Verfügung, der mit seinem Kooperationsknow how moderierend und unterstützend wirkt. Die Kooperationsstelle kann von Akteuren aller Ebenen angefragt werden, ist nicht in Hierarchien eingebunden, arbeitet niedrigschwellig im Zugang und kommt auch vor Ort zu den Akteuren. Damit fördert das MBS eine Brückenagentur, die auf die Eingangsfrage, wie Kooperationsprozesse gefördert werden können, eine Antwort darstellt.

Ausblick: Kooperation – ein notwendiger (Zwischen-)Schritt auf dem Weg zur Bildungslandschaft

Die Kooperation von Schule und Jugendhilfe erscheint uns von der LSJ heute als notwendiger Schritt, aber nur als ein Zwischenschritt auf dem Weg zu einer noch breiter gefassten Zusammenarbeit und Vernetzung all derer, die Verantwortung für das Aufwachsen von jungen Menschen in Brandenburg tragen. Die in meinem Fazit dargestellten Erkenntnisse und Erfahrungen zum Thema Kooperation sollten wir mit ins „Marschgepäck“ nehmen, sie werden uns auf diesem Weg hilfreich sein.