



Gemeinsam wirken

Systematische Lösungen für komplexe Probleme

| BertelsmannStiftung



Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Insbesondere geht es der Bertelsmann Stiftung um die Möglichkeit zur Teilhabe in unserer heutigen globalisierten Welt. Teilhabe bedingt in unserem Verständnis handlungsfähige Menschen auf der einen und eine Chancen eröffnende Gesellschaft auf der anderen Seite. Die Programme der Bertelsmann Stiftung sind deshalb darauf ausgerichtet, Menschen zu fördern, die Gesellschaft zu stärken und die gesellschaftlichen Systeme weiterzuentwickeln.

Das Programm Zukunft der Zivilgesellschaft der Bertelsmann Stiftung widmet sich gezielt der Förderung des gemeinnützigen Sektors: Mehr Menschen sollen zum Engagement und zum sozialen Investment motiviert werden. Möglichkeiten des gemeinnützigen Handelns und des zielgerichteten Einsatzes ihrer Ressourcen werden identifiziert und bekannt gemacht. Die Wirkung gemeinnütziger Arbeit soll transparenter werden. Und nicht zuletzt sollen die Weitergabe guter Ideen und das Wachstum leistungsfähiger Organisationen unterstützt werden.

www.bertelsmann-stiftung.de

FSG ist eine gemeinnützige Organisation, die weltweit als Beratungsunternehmen und Denkfabrik aktiv ist. Ihr Ziel ist es, bessere Lösungen für globale gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. In diesem Sinne hilft FSG Stiftungen, gemeinnützigen Organisationen und Unternehmen – individuell oder gemeinsam –, in ihrem gesellschaftlichen Umfeld mehr zu bewirken. FSG fördert Philanthropie und Nachhaltigkeit durch Forschung und Unterstützung von Innovationen. So wird der Austausch von Ideen und Wissen, der zur Lösung wichtiger gesellschaftlicher Herausforderungen beiträgt, vorangetrieben.

Im Rahmen dieser Tätigkeit beschäftigt sich FSG seit mehreren Jahren mit der Frage, was Kooperationen erfolgreicher und wirksamer macht. Hierfür wurden die Erfolgsfaktoren verschiedenster Kooperationen weltweit analysiert. Im Jahr 2011 wurden die Ergebnisse in einem Artikel von John Kania und Mark Kramer im Stanford Social Innovation Review veröffentlicht. In diesem Artikel wird das „Collective-Impact“-Konzept – auf Deutsch „Gemeinsam wirken“ – vorgestellt.

www.fsg.org

Auf einen Blick

Unsere Gesellschaft steht vor immer komplexeren Herausforderungen, wie zum Beispiel Kinderarmut, demographischer Wandel, Klimawandel, Jugendkriminalität oder Suchtmittelmissbrauch. Diese gesellschaftlichen Probleme haben gemeinsam, dass sie eine Vielzahl verschiedener Akteure aus unterschiedlichen Sektoren direkt betreffen – und dass sie eine koordinierte Zusammenarbeit genau dieser Organisationen benötigen, um nachhaltig gelöst zu werden. In Deutschland befassen sich viele staatliche, zivilgesellschaftliche und privatwirtschaftliche Organisationen mit den großen, komplexen gesellschaftlichen Herausforderungen von heute, doch zu oft ist das Ergebnis dieser – durchaus sehr effektiver – Bemühungen eine Vielzahl kleiner Projekte und Initiativen zu einzelnen Teilaspekten des jeweiligen Problems, die aber in der Summe keinen großflächigen und nachhaltigen Wandel erzeugen.

Komplexe gesellschaftliche Herausforderungen können nur durch sektorübergreifende Kooperationen gelöst werden. Dies ist im Prinzip nichts Neues, und man kann in Deutschland mehr und mehr Kooperationen und Netzwerke finden. Jedoch handelt es sich häufig um Gruppen von Akteuren, die sich zwar zu einem gemeinsamen Thema bekennen, Informationen austauschen und sich regelmäßig treffen, aber nicht zu einem abgestimmten und stringenten gemeinsamen Handeln kommen. Hierzu bedarf es einer Kooperation, bei der sich die wichtigsten Akteure aus allen betroffenen Sektoren auf das Erreichen eines gemeinsamen und messbaren Ziels verpflichten und dieses dann mit Überzeugung und Disziplin langfristig verfolgen.

Dieser Leitfaden beschreibt anhand von Fallbeispielen die fünf wichtigsten Erfolgsfaktoren für sektorübergreifende Kooperationen, die erfolgreiches gemeinsames Wirken und die nachhaltige Lösung komplexer gesellschaftlicher Probleme ermöglichen:

1. **Gemeinsame Zielsetzung:** Alle Mitwirkenden teilen die gleiche Vision und Zielformulierung. Dies setzt ein gemeinsames Verständnis des Problems voraus sowie die Übereinstimmung auf einen gemeinsamen Ansatz für die Problemlösung.
2. **Gemeinsame Erfolgsindikatoren und Messsysteme:** Daten und Zahlen zum Fortschritt werden synchronisiert mit Hilfe eines gemeinsamen Messsystems erhoben. So wird sichergestellt, dass die einzelnen Arbeitsgruppen abgestimmt bleiben und ihre Aktivitäten zum Erreichen des gemeinsamen Ziels beitragen. Die interne und externe Kommunikation und Rechenschaft wird so erleichtert.
3. **Sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten:** Aufbauend auf der gemeinsamen Zielsetzung und den gemeinsamen Erfolgsindikatoren, wird ein gemeinsamer Fahrplan entwickelt. So erlangen alle Akteure eine klare Vorstellung, wie und wo sie ihre Stärken am besten einbringen und die Aktivitäten der anderen verstärken können.
4. **Kontinuierliche Kommunikation:** Beständige und offene Kommunikation unter den Mitwirkenden wird gezielt gefördert, um Vertrauen zu schaffen, Motivation und Verbindlichkeit zu stärken, Ziele festzulegen sowie Fortschritte, Wirksamkeit und Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren.
5. **Gut ausgestattete Geschäftsstelle:** Die Entwicklung der oben genannten Infrastruktur und Prozesse wird von einer unabhängigen und personell gut ausgestatteten Organisation initiiert und gesteuert. Sie unterstützt sowohl die Gesamtinitiative als auch die verschiedenen Mitwirkenden. Diese Geschäftsstelle sollte mit hinreichenden inhaltlichen und operativen Kompetenzen ausgestattet sein.

Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation vorwiegend die männliche Sprachform verwendet. Bei allen männlichen Funktionsbezeichnungen sind stets auch Frauen gemeint.

Im Unterschied zu herkömmlichen, oftmals schwachen Kooperationen ist anhand internationaler und deutscher Beispiele zu erkennen, dass der Erfolg deutlich steigt, wenn *alle* der oben beschriebenen Faktoren gegeben sind.

Das hier beschriebene Konzept ist kein Patentrezept für alles und jedes. Gemeinsames Wirken hat sich besonders für die Bearbeitung von komplexen sozialen Problemen bewährt. Umgesetzt werden kann es jedoch nur, wenn einige Grundvoraussetzungen erfüllt sind, wie zum Beispiel die Existenz von „Eignern“. Dies sind diejenigen Menschen oder Organisationen, die die Dringlichkeit und den Handlungsbedarf in die Öffentlichkeit tragen, die einen langen Atem haben und willens sind, einen oft holprigen Veränderungsprozess auf

der Systemebene anzustoßen und langfristig hartnäckig zu verfolgen. Zudem müssen Geldgeber dazu bereit sein, in die Projektinfrastruktur und Prozesskoordination zu investieren, die öffentliche Aufmerksamkeit und den Erfolg mit anderen Organisationen zu teilen und auch einmal eine Rolle hinter den Kulissen einzunehmen.

Dieser Leitfaden bietet einen Überblick, wie verschiedene Akteure erfolgreich gemeinsam wirken können und wie solche Initiativen entstehen und umgesetzt werden. Er ist jedoch erst ein Anfang. Es gibt noch viele offenen Fragen, die wir in der kommenden Zeit gemeinsam mit den vielen engagierten Akteuren in Deutschland genauer betrachten möchten. Daher sind wir für Rückmeldungen und Ideen dankbar.

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|---|---|----|
| 1 | Um was geht es? | 6 |
| 2 | Gemeinsam wirken | 11 |
| | Gemeinsame Zielsetzung | 13 |
| | Gemeinsame Erfolgsindikatoren und Messsysteme | 15 |
| | Sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten | 16 |
| | Kontinuierliche Kommunikation | 17 |
| | Gut ausgestattete Geschäftsstelle | 18 |
| | Was ist anders? | 19 |
| | Internationale Erfahrungen mit „Gemeinsam wirken“ | 20 |
| 3 | Wann ist „Gemeinsam wirken“ sinnvoll? | 24 |
| | Wie erkennt man ein komplexes Problem? | 25 |
| | Die Voraussetzungen | 26 |
| 4 | Wie entsteht „Gemeinsam wirken“? | 29 |
| | Steuerung und Infrastruktur entwickeln | 31 |
| | Strategisch planen | 35 |
| | Einbinden der Beteiligten | 38 |
| | Wirkungsanalyse und Programmverbesserung | 41 |
| 5 | Perspektiven | 43 |
| | Ein langer Atem | 43 |
| | Was muss sich ändern? | 44 |
| | Offene Fragen | 45 |
| | Endnoten | 46 |
| | Methodisches Wissen für soziale Investoren | 48 |
| | Notizen | 50 |

In Deutschland gibt es eine Vielzahl komplexer gesellschaftlicher Herausforderungen. Trotz vielfältiger Bemühungen gelingt es seit Jahren nicht, diese Probleme in den Griff zu bekommen und sie nachhaltig zu lösen.

Einige Beispiele:

- Laut einer Studie von UNICEF wachsen hierzulande 8,8 Prozent aller Kinder in einer Mangelsituation auf, die auf Kinderarmut hinweist. In einem Vergleich mit 29 anderen „reichen“ Ländern schneidet Deutschland nur im Mittelfeld ab.¹ Für ein so wohlhabendes Land ist dies ein erschreckendes Ergebnis.
- Das Statistische Bundesamt sagt voraus, dass die Zahl der Pflegebedürftigen in Deutschland zwischen 2007 und 2030 um 50 Prozent ansteigen wird, womit der demographische Wandel den Anteil der Pflegebedürftigen an der Gesamtbevölkerung von 2,7 Prozent auf 4,4 Prozent ansteigen lassen würde.² Wie die Ressourcen für die angemessene und würdige Versorgung dieser Menschen bereitgestellt werden können, ist ungeklärt.
- Die Folgen des Klimawandels sind allseits bekannt. Die Lösung des Problems scheint jedoch in immer weitere Ferne zu rücken. Auch Deutschland könnte von den Folgen des Klimawandels betroffen werden. Ostdeutschland würde voraussichtlich von Temperaturerhöhungen am härtesten getroffen werden. Dort würden Hitzewellen, Waldbrände und Flusshochwasser deutlich häufiger auftreten.³

Diese Art von Herausforderungen (siehe Box 1) lassen sich nicht durch die Bestrebungen noch so wohlmeinender einzelner Personen, Organisationen oder Sektoren lösen.

Komplexe Herausforderungen können nur durch das systematische Zusammenspiel aller Akteure, die mit der Ursache oder der Behebung des Problems verbunden sind, erfolgreich gemeistert werden.

Komplexe Herausforderungen können nur durch das systematische Zusammenspiel aller Akteure, die mit der Ursache oder der Behebung des Problems verbunden sind, erfolgreich gemeistert werden. Gelingt es nicht, dass diese Organisationen zusammen an den gemeinsamen Schnittstellen und Ursach-




en effizient arbeiten, wird es nicht möglich sein, der Komplexität des Problems Herr zu werden.

Zum Glück gibt es in Deutschland eine große Anzahl von Menschen und staatlichen, zivilgesellschaftlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen, die sich verantwortungsvoll mit der Bewältigung der stetig wachsenden gesellschaftlichen Herausforderungen beschäftigen. Neben den staatlichen Stellen auf Bundes-, Länder- und kommunaler Ebene ist die dynamische und wachsende Zivilgesellschaft⁴ an erster Stelle zu nennen. Eine Studie über das ehrenamtliche Engagement belegt, dass seit mehr als zehn Jahren im Durchschnitt 23 Millionen Menschen in Deutschland einer freiwilligen Tätigkeit nachgehen. Mit einer Engagementquote von 36 Prozent liegt Deutschland damit über dem europä-

ischen Durchschnitt.⁵ Gemeinnützige Organisationen werden immer professioneller und bilden so eine wichtige Ressource, die neben konkreten Leistungen auch Möglichkeiten der Teilhabe und den Einbezug ganz unterschiedlicher Perspektiven möglich macht. Auch Unternehmen engagieren sich durch sogenannte „Corporate-Social-Responsibility (CSR)“-Tätigkeiten immer häufiger in der Bearbeitung wichtiger gesellschaftlicher Herausforderungen. Viele dieser Akteure streben nach Wirkung und haben erkannt, dass neue Ansätze gefunden werden müssen, um die immer knapper werdenden Ressourcen wirkungsvoll einzusetzen.

Je mehr sie über Wirksamkeit nachdenken, um so eher lernen sie „einfache“ oder „komplizierte“ von „komplexen“ Problemen zu unterscheiden (siehe Box 1):

Box 1: Verschiedene Arten von Problemen

| Einfache Probleme | Komplizierte Probleme | Komplexe Probleme |
|--|---|--|
| <p>Das richtige „Rezept“ ist von wesentlicher Bedeutung. Ist dieses jedoch einmal entdeckt worden, erhält man bei jeder Replikation fast immer das gleiche Ergebnis.</p> | <p>Ein hohes Maß an Erfahrung, Fachkompetenz und viel Zeit sind erforderlich, um die richtige Lösung zu entwickeln. Ist diese einmal entwickelt, kann man in der Regel bei Replikation mit Erfolg rechnen.</p> | <p>Es gibt weder „Rezepte“ noch „Lösungen“, die in jeder Situation funktionieren. Ferner gibt es viele externe Einflussfaktoren, und jede Situation ist einzigartig. Erfahrung hilft, garantiert aber keinen Erfolg.</p> |
| <p>Beispiel aus dem Alltag Backen eines Kuchens</p> | <p>Beispiel aus dem Alltag Entwicklung einer Impfung</p> | <p>Beispiel aus dem Alltag Erziehung eines Kindes</p> |
|  |  |  |
| <p>Beispiel im Bereich Bildung</p> | <p>Beispiel im Bereich Bildung</p> | <p>Beispiel im Bereich Bildung</p> |
| <p>Herausforderung In einer Großstadt können sich viele Jugendliche aus finanziellen Gründen kein Studium leisten, obwohl sie die nötigen Qualifikationen dafür haben.</p> | <p>Herausforderung In einer Großstadt machen viele Kinder mit Migrationshintergrund ohne ausreichende Deutschkenntnisse den Sprung zwischen KITA und Schule.</p> | <p>Herausforderung In einer Großstadt herrscht großflächige Bildungsarmut. Zu viele Personen verfügen weder über einen Sekundarabschluss noch über eine abgeschlossene Berufsausbildung.</p> |
| <p>Herangehensweise Eine lokale Stiftung bietet ein Stipendien-Programm an. Dieses kann die Stiftung eigenhändig entwickeln, oder sie kann mit Schulen, Jugendvereinen und Hochschulen zusammenarbeiten, um die Konditionen und das Aufnahmeverfahren zu planen.</p> <p>Man kann davon ausgehen, dass die Stipendien die finanziellen Hürden eines Studiums überbrücken können.</p> <p>Wäre das zu lösende Problem jedoch die geringe Anzahl von Hochschulabschlüssen oder eine hohe Abbruchquote der Studiengänge, würde ein Stipendium wahrscheinlich nicht ausreichen, denn es gäbe eine lange Liste von komplexen Einflussfaktoren, die parallel zu bewältigen wären.</p> | <p>Herangehensweise Zusammen mit Bildungsexperten aus Wissenschaft und Praxis entwickelt eine Stiftung einen KITA-Deutschkurs für Kinder mit Migrationshintergrund. Dieser wird wissenschaftlich begleitet und verbessert, bevor er flächendeckend angeboten wird.</p> <p>Man kann davon ausgehen, dass Kinder, die diesen KITA-Deutschkurs besuchen, die deutsche Sprache beim Einstieg in die Grundschule besser beherrschen werden als Kinder mit Migrationshintergrund, die nicht am Kurs teilgenommen haben.</p> <p>Wären das zu lösende Problem jedoch die Bildungschancen von Schülern mit Migrationshintergrund, so würden KITA-Deutschkurse für die Lösung des Problems nicht ausreichen, denn es gäbe viele miteinander verbundene Ursachen des Problems, die allesamt eine Rolle spielen.</p> | <p>Herangehensweise In diesem Fall kann keine einzelne Organisation ein Konzept oder ein Angebot entwickeln, die das Problem lösen können, denn sowohl die Auswirkungen als auch die Ursachen von Bildungsarmut (familiärer Hintergrund, öffentliche Investitionen, Schul- und Klassenklima, Gesundheit) sind vielseitig und stark miteinander verwoben.⁶ Die Maßnahmen zur Reduzierung der Bildungsarmut sind daher genauso vielseitig.</p> <p>Um das Problem nachhaltig zu bewältigen, müssen alle Ursachen und ihre Zusammenhänge untersucht und verstanden werden. Hierzu bedarf es einer Koordination, die es relevanten Akteuren (KITAs, Schulen, Jugend- und Sozialämtern, Polizei, Kinderärzten, Sozialdiensten) ermöglicht, ein gemeinsames Ziel zu entwickeln und ihre Ressourcen und Kenntnisse zu bündeln, um dieses zu erreichen. Die Suche nach einem „Patentrezept“ oder einer einzelnen „Wunderlösung“ wird scheitern.</p> |

Auch wenn in der Theorie kooperative Ansätze akzeptiert werden, so gibt es in der Praxis doch einige Faktoren, die die konsequente Umsetzung von gemeinsamem Wirken erschweren:

- **Das Rad wird immer wieder neu erfunden:**

Große Förderstiftungen und andere Geldgeber haben die Tendenz, sich als besonders innovativ darstellen zu wollen und einen Ruf als führende Organisation in einem gegebenen Feld zu entwickeln.⁷ Zudem sind viele erfolgreiche Projekte nicht allgemein bekannt, was die Skalierung guter Ideen erschwert. Daher werden immer wieder neue Projekte ins Leben gerufen, die vermeintlich neue Ansätze testen und in kurzer Zeit Erfolge zeigen sollen. Dies führt zu vielen kleinen „Inseln“ sozialer Wirkung – verhindert jedoch, dass die Lösung komplexer sozialer Probleme systematisch und mit den notwendigen Ressourcen über einen längeren Zeitraum verfolgt wird.

- **Das Streben nach Autonomie:**

Einer der Gründe, sich gemeinnützig zu engagieren, ist für viele Menschen der Wunsch, sich selbst zu verwirklichen. Dies ist sehr verständlich, führt aber gleichzeitig zu einem Anspruch auf Gestaltungsfreiheit, öffentlicher Sichtbarkeit und dem Vertreten eigener Interessen und zu einer wachsenden Kon-

kurrenz um Spenden.⁸ All dies steht langfristigen Kooperationen oft im Wege.

- **Die Wirkungsmessung konzentriert sich auf Einzelleistungen anstatt auf den gesamtgesellschaftlichen Fortschritt:**

Der wachsende Rationalisierungsdruck und der damit verbundene Wettbewerb um Fördermittel führen dazu, dass Akteure in staatlichen wie in gemeinnützigen Einrichtungen als auch in CSR-Abteilungen immer mehr versuchen, sich von ihresgleichen zu differenzieren.⁹ Soll jemand, der Zuwendungen erhalten hat, seine Wirkung nachweisen, wird alles unternommen, den eigenen Einfluss von dem anderer isoliert sichtbar zu machen.¹⁰ Geldgeber wollen oft vor allem wissen, welche genaue Wirkung eine Organisation oder ein Projekt hatte, aber sie fragen nicht, ob gesellschaftliche Herausforderungen tatsächlich gelöst werden.

- **Nur selten entstehen sektorübergreifende Kooperationen:**

Fast vier von fünf der gemeinnützigen Organisationen, welche 2011 im Rahmen einer Studie befragt wurden, arbeiten mit anderen Einrichtungen, Institutionen oder Unternehmen zusammen. Jedoch zählen staatliche Einrichtungen und Unternehmen der Privatwirtschaft viel seltener zu den Kooperations-

partnern als andere gemeinnützige Organisationen.¹¹ Eine andere Studie ergab, dass 20 Prozent der befragten Stiftungen Kooperationen als völlig unwichtig einschätzen, bei kleinen Stiftungen waren es sogar 25 Prozent. Die Kooperationen, die eingegangen werden, sind eher zwischen Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen. Unternehmen aus der Privatwirtschaft sind nur für 24 Prozent der Stiftungen erwünschte Partner und staatliche Einrichtung für nur 20 Prozent. 63 Prozent der Kooperationen waren als „formlos“ eingestuft, das heißt, dass die Ziele und Aktionspläne nicht schriftlich festgehalten wurden.¹²

Das Resultat ist eine Vielzahl kleiner, parallel nebeneinanderher operierender Akteure, die sich mit spezifischen Teilbereichen komplexer Probleme beschäftigen, wie zum Beispiel Stipendien oder Förderunterricht für Kinder mit Migrationshintergrund. Sie sind aber nicht in der Lage, eine weitreichende Lösung für ein komplexes soziales Problem – wie zum Beispiel Bildungsarmut – zu entwickeln.

Auf der anderen Seite gibt es aber auch eine Reihe von Erfolgsbeispielen für Kooperationen zwischen verschiedenen Sektoren. Besonders im Bildungsbereich gibt es positive Entwicklungen. Bei einer Umfrage mit 558 deutschen Bildungs- und Sozialstiftungen im September 2011 erklärten knapp die Hälfte der Stiftungen, bereits

Kooperationen zum Thema Bildung eingegangen zu sein. Motivationen für diese Kooperationen waren hierbei zu 74 Prozent, doppelte Arbeit zu vermeiden, zu 67 Prozent, die Finanzierung eines bestehenden Projekts zu verbessern, sowie zu 39 Prozent, ergänzende Ziele gemeinsam zu verfolgen.¹³

Wer schon einmal an einer Kooperation teilgenommen hat, weiß, dass das Bekunden eines gemeinsamen Interesses oder ein Informationsaustausch noch lange nicht reichen, um tatsächlich gemeinsam etwas zu bewirken.

Wie müssen also Kooperationen strukturiert sein, die darauf abzielen, komplexe gesellschaftliche Herausforderungen nachhaltig und großflächig zu lösen? Abgesehen davon, dass durch sich immer wiederholende individuelle Maßnahmen knappe Ressourcen oft verschwendet werden: Unverbindliche und lose Zusammenschlüsse und isoliertes Wissen werden uns nicht in die Lage versetzen, komplexe Herausforderungen wie Klimawandel, Kinder- und Bildungsarmut, Integration oder den demographischen Wandel in unseren Kommunen und Ländern nachhaltig zu bewältigen.

Gemeinsam wirken

2 |

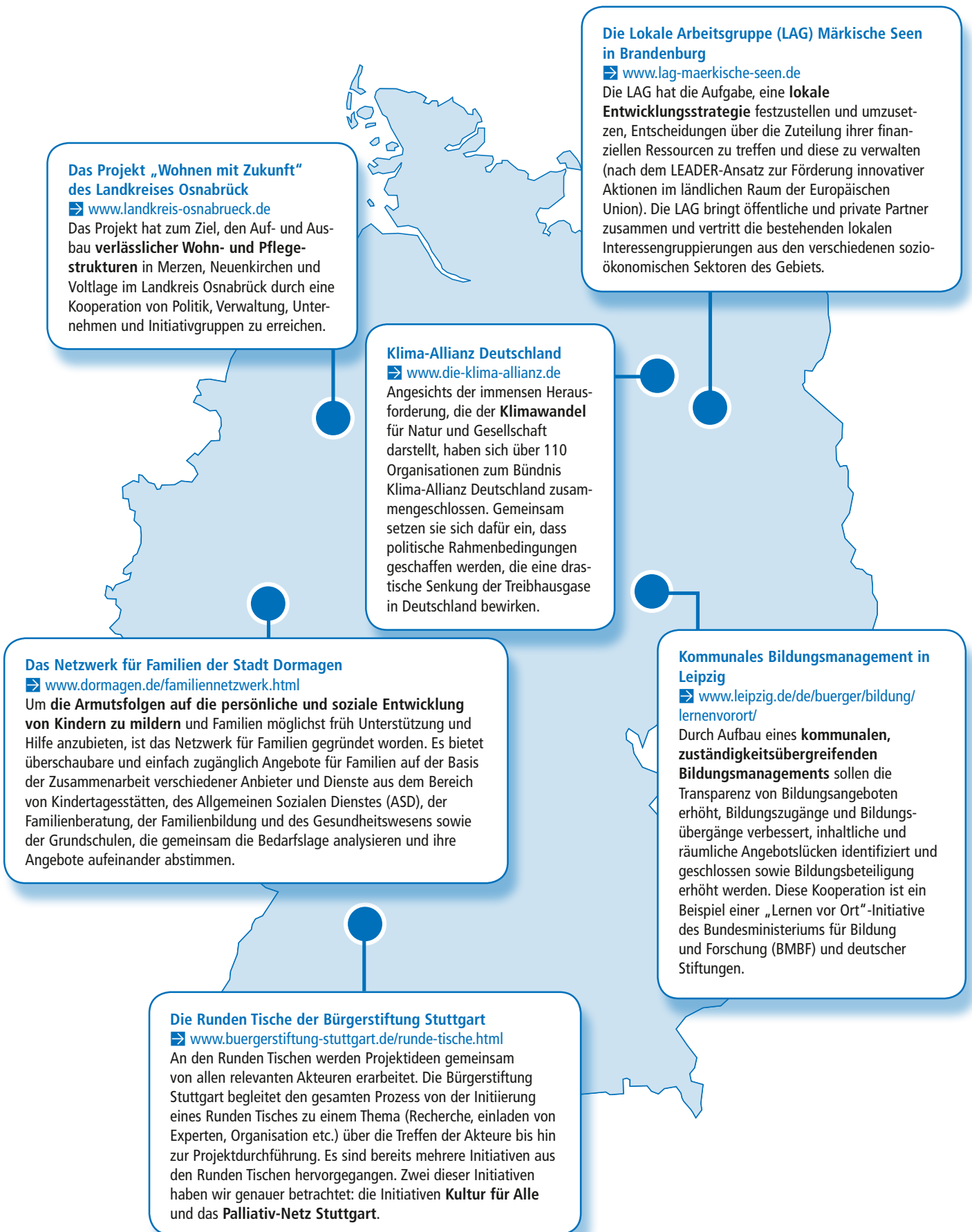
Viele Organisationen in Deutschland haben bereits seit vielen Jahren verinnerlicht, dass gemeinsames Handeln zum Vorteil aller sein kann. Oftmals fehlt es aber an Wissen über die notwendigen Strukturen und Prozesse, die für langfristige, systematische und stringent wirkungsorientierte Kooperationen notwendig sind.

Das Fundament einer jeden Kooperation ist das gemeinsame langfristige Interesse an einem Thema. Es gibt jedoch viele Kooperationen, die nicht oder nicht hinreichend stabil funktionieren. Häufig wird der Aufwand für die einzelnen Beteiligten höher angesehen als der tatsächliche Nutzen. Die meisten Kooperationen kommen daher über die Definition eines gemeinsamen Themas, das Bekunden eines gemeinsamen Interesses und den gegenseitigen Austausch von Informationen nicht hinaus. Eine konsequente Koordination ihrer Aktivitäten und vor allem die Übernahme einer gemeinsamen Verantwortung für die Lösung eines gesellschaftlichen Problems finden aber in der Regel nicht statt.

Was sind die Faktoren, die eine Kooperation erfolgreich machen? Um dies herauszufinden, haben wir uns einige erfolgreiche Kooperationen genauer angeschaut und mit den verantwortlichen Personen über ihre Erfahrungen und Erkenntnisse gesprochen. Auf Basis dieser Fallstudien (siehe Abbildung 1) konnten fünf Erfolgsfaktoren für Kooperationen identifiziert werden: die Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung, gemeinsame Erfolgsindikatoren und Messsysteme, sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten, kontinuierliche Kommunikation und eine gut ausgestattete Geschäftsstelle.

*»Wenn du schnell gehen willst, gehe allein.
Wenn du weit gehen willst, gehe gemeinsam.«*

Afrikanisches Sprichwort



Gemeinsame Zielsetzung

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass alle Akteure an einem Strang ziehen und ihr Know-how und ihre Ressourcen so einsetzen, dass Synergien entstehen und so eine Wirkung erreicht wird, die einer allein nie erreichen könnte. Um eine langfristige wirkungsvolle Kooperation zu ermöglichen, bedarf es eines gemeinsamen Zieles, das von allen getragen und unterstützt wird (siehe Box 2).

Die Stadt Leipzig will mit dem Programm „Lernen vor Ort“ Bildung aus kommunaler Sicht in neuer Verantwortung gestalten. Das übergreifende Ziel ist die „Entwicklung eines fachlich integrativ ausgerichteten lokalen Bildungsmanagements vor Ort, das lebenslanges Lernen und erfolgreiche Bildungsbiografien für alle Bürgerinnen und Bürger ermöglicht“. Dieses Ziel wird in neun untergeordnete Leitziele unterteilt, die das übergreifende Ziel eingrenzen. Hierzu zählen unter anderem: Bildungsbeteiligung erhöhen, Bildungszugänge verbessern, Beschäftigungsfähigkeit stärken, aber auch den demographischen Wandel bewältigen und die demokratische Kultur stärken. Zudem verabschiedete der Leipziger Stadtrat 2012 „Bildungspolitische Leitlinien“. Sie dienen als strategischer Orientierungsrahmen für die Entwicklung der Leipziger Bildungslandschaft. Sie zeigen Visionen, Werte und Ziele für die Bildung auf und unterstützen so die zukünftige Ausrichtung dieses kommunalen Handlungsfeldes. Sie erheben Geltungsanspruch für die gesamte Leip-

ziger Bildungslandschaft und finden ihre wesentlichste Gelingensbedingung im abgestimmten Zusammenwirken der Leipziger Bildungsakteure.

Ein anderes Beispiel bietet die Bürgerstiftung Stuttgart. Diese veranstaltet Runde Tische zu unterschiedlichsten Themen. Der Grundgedanke hierbei ist, dass Menschen, die in ihrem Arbeits- und Lebensbereich etwas verändern wollen, in einem Runden Tisch zusammenkommen und diesen erst wieder verlassen, wenn sie eine Idee haben, wie diese Veränderung bewerkstelligt werden kann. Die Bürgerstiftung unterstützt dabei, indem sie einen neutralen Ort bietet und für eine gute Moderation der Diskussionen sorgt. Aus einem dieser Runden Tische ist das Projekt „Kultur für Alle“ entstanden, welches Menschen mit wenig Geld die kostenlose Teilhabe an Kulturveranstaltungen ermöglicht. Die Initiative wurde von Expertinnen und Experten aus den Bereichen Kultur und Soziales sowie den zugehörigen Ämtern und Vertretern von Arbeitslosenorganisationen in Stuttgart entwickelt und wird in Kooperation mit Stuttgarter Kultureinrichtungen und dem Sozialamt durchgeführt. Seit 2010 können so jährlich 65.000 Einwohner Stuttgarts mit wenig Geld kostenlos an Kulturveranstaltungen teilnehmen.¹⁴ Beim Runden Tisch zum Thema „Älter werden in Stuttgart“ ist die Zielsetzung: „Es soll in Stuttgart niemand unter Schmerzen und würdelos sterben“ entwickelt worden und hat zur Gründung des Palliativ-Netzes Stuttgart geführt.

Im Landkreis Osnabrück wurde eine gemeinsame Zielsetzung auf eine noch andere Weise entwickelt. Hier wurde man beim Referat für Strategische Planung darauf aufmerksam, dass sich „schleichend ein Risikopotenzial in den bisher als gut situiert geltenden Gebieten mit Ein- und Zweifamilienhäusern in den Speckgürteln um Osnabrück“ entwickeln würde, wenn „die Eigentümer nicht sensibilisiert und aktiviert würden, altersgerecht zu modernisieren“.¹⁵ Basierend auf dieser Feststellung wurden in drei Gemeinden öffentliche Veranstaltungen zu diesem Thema organisiert, an denen jeder Bürger teilnehmen konnte. Die Bürgermeister der drei Gemeinden luden jedoch auch die wichtigsten Akteure und Experten in den Kommunen gezielt ein. Die Ergebnisse dieser ersten Veranstaltungen wurden daraufhin in einem kleineren Kreis überarbeitet und zu einer gemeinsamen Vision formuliert: „In unserem Ort kann man in allen Wechselfällen des Lebens sicher und betreut wohnen bleiben!“ Diese Vision erlaubt es, verschiedenste Akteure zusammenzubringen und sich hieraus ableitende Projekte zu entwickeln. Diese werden dann erneut in Bürgerversammlungen vorgestellt und diskutiert.

Box 2: Beispiele für gemeinsame Zielsetzungen

Die Lokale Arbeitsgruppe (LAG) Märkische Seen in Brandenburg: Entwicklung der LEADER-Region „Märkische Seen“ zu einer sehr gut erreichbaren und profilierten, für Besucher weltoffenen Kultur- und Gesundheitsregion mit hohem Freizeit- und Wohnwert in Nähe zur Metropole Berlin.

Das Netzwerk für Familien der Stadt Dormagen: Schaffung eines modernen ganzheitlichen Kinderschutzes in der Jugend- und Familienhilfe, der die Lebensbedingungen von Kindern und Familien positiv verändert, indem er die Eigenkräfte der Familien stärkt, soziale Konflikte und Notlagen erkennt und konkrete Hilfe leistet.

Kommunales Bildungsmanagement in Leipzig: Entwicklung eines lokalen Bildungsmanagements vor Ort, das lebenslanges Lernen und erfolgreiche Bildungsbiografien für alle Bürgerinnen und Bürger ermöglicht.

Das Projekt „Wohnen mit Zukunft“ des Landkreises Osnabrück: „In unserem Ort kann man in allen Wechselfällen des Lebens sicher und betreut wohnen bleiben!“

Die Runden Tische der Bürgerstiftung Stuttgart: Die Ziele der beiden Initiativen, die wir betrachtet haben, lauten: 1) Die Initiative „Kultur für Alle“ macht es sich zum Ziel, Menschen mit wenig Geld die kostenlose Teilhabe an Kulturveranstaltungen zu ermöglichen. 2) Das Palliativ-Netz Stuttgart hat das gemeinsame Ziel, dass in Stuttgart niemand unter Schmerzen oder würdelos sterben soll.

Klima-Allianz Deutschland: Schaffung politischer Rahmenbedingungen, die eine drastische Senkung der Treibhausgase in Deutschland bewirken.

In allen drei Beispielen wurde eine große Anzahl an Akteuren in die Entwicklung eines gemeinsamen Ziels mit einbezogen. Obwohl die Auslöser für diese Prozesse stets andere waren, verfolgen sie alle die gleiche Absicht: die gemeinsame Entwicklung einer Zielvorstellung. Der Vorteil: ein gemeinsames Problem- und Lösungsverständnis und dadurch das Sprechen einer gemeinsamen Sprache. Diese beiden Aspekte führen wiederum dazu, dass leichter messbare Zielsetzungen formuliert werden und schneller eine Einigung über die notwendigen Maßnahmen zur Errei-

chung des gemeinsamen Ziels getroffen werden können. Hiermit unterscheidet sich dieser Prozess entscheidend von der einfachen Bekundung eines gemeinsamen Interesses bzw. Festlegung eines gemeinsamen Tätigkeitsbereichs, wie es so häufig bei Kooperationen der Fall ist.

Die Formulierung eines konkreten gemeinsamen Zieles nimmt meist lange Zeit in Anspruch. Ist jedoch einmal dieser ganze Prozess durchlaufen worden, so wird die Koordination der Kooperation erheblich

erleichtert, Ressourcen werden effizienter verteilt, und die verschiedenen Akteure können tatsächlich abgestimmt arbeiten.

Die Natur der Kooperation verändert sich hierdurch vollkommen. Sie ist nicht mehr eine zusätzliche Aufgabe, sondern ein zentraler Bestandteil der Strategie aller Beteiligten. Wenn jeder sich mit dem Ziel identifizieren kann, wird auch jeder sein Bestes tun, dieses zu erreichen und nach außen für Unterstützung zu werben.

Gemeinsame Erfolgsindikatoren und Messsysteme

Die Formulierung eines gemeinsamen Ziels sowie die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses, wie dieses erreicht werden kann, führen in der Regel dazu, dass gemeinsame Erfolgsindikatoren identifiziert werden können.

Das Projekt „Wohnen mit Zukunft“ des Landkreises Osnabrück will verhindern, dass Menschen – bedingt durch Wechselfälle des Lebens – aus ihren Gemeinden wegziehen müssen. Dies ist ein messbares Ziel. Genauso erlaubt die Betrachtung der Anzahl der Menschen in Stuttgart, die kostenlos an Bildungsveranstaltungen teilnehmen können, den Erfolg des Projekts „Kultur für Alle“ zu messen. Es liegt auf der Hand, dass ein regelmäßiges Monitoring der entsprechenden Erfolgsindikatoren Auskunft über die Wirkungseffizienz der unterschiedlichen Maßnahmen geben kann.

Obwohl solche gemeinsamen Erfolgsindikatoren implizit in vielen der gemeinsamen Ziele vorhanden sind, so werden sie doch erst selten explizit festgehalten und kontinuierlich gemessen. Vor allem bei den jüngeren Initiativen, wie zum Beispiel dem kommunalen Bildungsmanagement in Leipzig, wird die Entwicklung von gemeinsamen Erfolgsindikatoren, Analyseinstrumenten und Messsystemen als ein wichtiger nächster Schritt genannt.

Ein solches System ist dadurch charakterisiert, dass Datenerhebung und Fortschrittmessung synchronisiert von den Mitwirkenden unternommen werden.

So können sie sicherstellen, dass die unterschiedlichen Maßnahmen stetig auf ihre Wirkungseffizienz überprüft und

gegebenenfalls angepasst werden, dass die Beteiligten informiert bleiben und die Maßnahmen laufend abgestimmt werden können (siehe auch Box 7). Dies ermöglicht einen kontinuierlichen Lernprozess. Auch eine faktenbasierte interne und externe Rechenschaftslegung wird so erleichtert.

Sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten

Wurde eine gemeinsame Zielsetzung entwickelt, gilt es die Aktivitäten der einzelnen Akteure möglichst effizient zu koordinieren.

Das heißt, alle Akteure sollen eine klare Vorstellung erlangen, wie und wo sie ihre Stärken am besten einbringen können, um die größtmögliche Wirkung zu erzielen, indem sie gleichzeitig die Aktivitäten der anderen verstärken.

In Dormagen wurde zum Beispiel ein Modell entwickelt, welches die Zusammenarbeit verschiedener Ak-

teure im Bereich Kinderschutz und Kinderarmut steuert (siehe auch Box 5). Um das gemeinsame Ziel zu erreichen, wurde ein ganzheitliches Präventionsprogramm entlang einer sogenannten Präventionskette entwickelt. Diese ist in vier Blöcke aufgeteilt und deckt das gesamte Präventions- und Unterstützungsangebot für Familien und Kinder von der Zeit vor der Geburt bis hin zum 10. Lebensjahr ab. So weiß jeder Akteur, wie und wo er zur Erreichung des gemeinsamen Zieles beiträgt. Gleichzeitig wird deutlich, wo es Lücken und Entwicklungsbedarf gibt. Die Präventionskette ermöglicht es aber auch zu erfahren, welchen Beitrag

andere Akteure leisten, um so ein besseres Verständnis der gemeinsamen Schnittstellen zu entwickeln.

Auch bei der Klima-Allianz wurde ein Fahrplan für die Erreichung des gemeinsamen Zieles entwickelt. Dieser erlaubt es, die verschiedenen Kompetenzen der Beteiligten bestmöglich einzusetzen. So nutzt der BUND zum Beispiel seine starke regionale Präsenz, um lokale Initiativen zu unterstützen. Die Deutsche Umwelthilfe, ein anderer Beteiligter, trägt überwiegend juristische Expertise zur Klima-Allianz bei.

Kontinuierliche Kommunikation

Ein weiterer wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Kooperation ist es, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Dies ist fast ein Gemeinplatz, aber dennoch eine der größten Hürden bei Kooperationen. Es erfordert viel Zeit, bis sich gemeinnützige Organisationen, Verwaltungen und Unternehmen gegenseitig respektieren und offen miteinander diskutieren. Außerdem bedarf es einer effektiven Moderation, damit die verschiedenen Akteure erkennen können, dass ihre eigenen Interessen berücksichtigt werden und dass durch die Nutzung objektiver Daten faire Entscheidungen getroffen werden.

Durch die Entwicklung eines Bildungsreports in Leipzig, der umfassende Fakten zur Leipziger Bildungslandschaft von der frühen Kindheit bis zum Seniorenalter beinhaltet, wurde eine Grundlage für eine solche Form der Kommunikation geschaffen.

Die gemeinsamen Informationen verschaffen den Akteuren eine gemeinsame Sprache und vereinfachen die Entwicklung eines übergreifenden Problem- und Lösungsverständnisses.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung dieses Bildungsreports vereinfacht aber

auch den regelmäßigen Austausch in verschiedenen Steuerungsgremien und dem Stadtrat.

Die Regelmäßigkeit der Kommunikation trägt dazu bei, dass die Kooperation und die gemeinsame Zielsetzung bei allen stets Priorität hat. Alleine die Frequenz der Kommunikation ist jedoch kein Erfolgsgarant, effektiv gemeinsam zu wirken. Der Austausch muss sich auf die Wirkung und die Zielfähigkeit der verschiedenen Maßnahmen einer Kooperation bzw. eines Netzwerks konzentrieren, um diese regelmäßig ins Bewusstsein aller zu rufen und gegebenenfalls Verbesserungsmaßnahmen zu initiieren.

»Kommunikation ist alles. Das ist wie so ein Getriebe:

Es greift jetzt alles mehr ineinander. Die Leute haben Lust und Laune mitzumachen. Sie verstehen, dass es ein kleiner Aufwand für sie ist, der jedoch einen großen Effekt haben kann.«

Grit Körmer, LAG Märkische Seen

Gut ausgestattete Geschäftsstelle

Langfristig erfolgreiche Kooperationen benötigen eine ganze Fülle von Koordination und Unterstützung. Im besten Fall wird diese Aufgabe von einer unabhängigen und kompetenten Geschäftsstelle wahrgenommen.

Bei der Umsetzung der interdisziplinären Kooperation des Dormagener Modells zum Beispiel wurde als Erfolgsfaktor genannt, dass von Anfang an ein Projektmanagement existierte, welches sich aus einem Vertreter der öffentlichen Jugendhilfe sowie einer Vertreterin der freien Jugendhilfe zusammensetzte. Die Aufgaben des Projektmanagements sind die Steuerung und inhaltliche Weiterentwicklung des Netzwerkes sowie die interne und externe Öffentlichkeitsarbeit.¹⁶ Aber auch in anderen Bereichen wie zum Beispiel der Regionalentwicklung im Rahmen der LEADER-Methode¹⁷ der Europäischen Union werden Stellen geschaffen, deren Aufgabe es ist, die Zusammenar-

beit verschiedener Organisationen aus verschiedenen Sektoren zu steuern. So hat sich zum Beispiel die Lokale Arbeitsgruppe (LAG) Märkische Seen zum Ziel gesetzt, ihre Region als „eine sehr gut erreichbare und profilierte, für Besucher weltoffene Kultur- und Gesundheitsregion mit hohem Freizeit- und Wohnwert in Nähe zur Metropole Berlin“ zu entwickeln.¹⁸ Die LAG wird von einem Regionalmanagement geleitet, dessen alleinige Aufgabe es ist, ein Portfolio von Projekten zu koordinieren, die zur Erreichung des gemeinsamen Ziels beitragen.

Es ist eher unwahrscheinlich, dass eine Kooperation ohne kompetentes Management tatsächlich systematisch eine positive Wirkung erzielt.

Die beteiligten Akteure werden wohl kaum zusätzliche Ressourcen und Zeit haben, die vielen Aufgaben zu überneh-

men, die für eine effektive Koordination vonnöten sind. Hierzu zählen zum Beispiel die Koordination der Aktivitäten, die Datenerfassung und Berichterstattung, die interne und externe Kommunikation, die Verwaltung und Logistik sowie die Wirkungsanalyse.

Die Geschäftsstelle spielt eine entscheidende Rolle bei allen bisher beschriebenen Kriterien erfolgreicher Kooperation. Sie sollte daher entsprechend ausgestattet sein und von einer Person geleitet werden, die über die notwendigen Kompetenzen und Erfahrungen verfügt, um bei der Vielzahl verschiedener Akteure Aufmerksamkeit und Vertrauen zu gewinnen und einen Sinn für die Brisanz eines bestimmten Themas zu entwickeln. Darüber hinaus sollte die Person die Möglichkeit besitzen, im Konfliktfall als Moderator zu agieren und bei den Akteuren an die Einhaltung von Vereinbarungen zu appellieren und dies notfalls durchzusetzen.

Was ist anders?

Gelegentlich ist zu hören, dass das Konzept von „Gemeinsam wirken“ wenig Neues beinhaltet. Wenn man die einzelnen Elemente betrachtet, ist dies si-

cher richtig. Anders und entscheidend ist aber die **gleichzeitige, langfristige, systematische und abgestimmte** Umsetzung der fünf Erfolgsfaktoren.

In der folgenden Tabelle (Abbildung 2) wird noch einmal zusammengefasst, wie sich „Gemeinsam wirken“ von klassischen Kooperationen unterscheidet.

Abbildung 2: Wie unterscheidet sich „Gemeinsam wirken“ von klassischen Kooperationen?

| Erfolgsfaktor | Klassische Kooperation | Gemeinsam wirken |
|---|---|--|
| Gemeinsame Zielsetzung | Es gibt eine Definition eines gemeinsamen Themas bzw. Interessengebietes. | Es gibt eine gemeinsam entwickelte und messbare Zielsetzung. |
| Gemeinsame Erfolgsindikatoren und Messsysteme | Jede Organisation entwickelt unverbindlich ihre eigenen Erfolgsindikatoren. Die Veröffentlichung der Ergebnisse ist unsystematisch. | Einigung auf gemeinsame Messinstrumente und Indikatoren. Die Ergebnisse werden transparent gemacht. Alle Akteure fühlen sich für das Erreichen dieser gemeinsamen Erfolgsindikatoren verantwortlich. |
| Sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten | Akteure tauschen sich über Informationen und Erfahrungen aus. Es gibt gemeinsame Initiativen, aber die Aktivitäten der verschiedenen Akteure sind nicht aufeinander abgestimmt. | Ein gemeinsamer Fahrplan stellt dar, wie die verschiedenen Akteure ihre Kernkompetenzen so einbringen können, dass sie die Aktivitäten der anderen verstärken bzw. ergänzen. Jeder weiß, wie sein Beitrag in das Gesamtbild passt. |
| Kontinuierliche Kommunikation | Kommunikation dient dem Informationsaustausch, findet aber eher sporadisch statt. | Stetige interne und externe Kommunikation für Vertrauensbildung und Rechenschaftslegung, aber vor allem, um Fortschritt, Wirksamkeit und Verbesserungsmöglichkeiten zu diskutieren. |
| Gut ausgestattete Geschäftsstelle | Keine Geschäftsstelle bzw. nur geringe Ressourcen für Projektsteuerung vorhanden. | Gut ausgestattete Geschäftsstelle verantwortlich für Strategie und Planung, Datenmanagement, Moderation, Kommunikation, Einbindung von Beteiligten sowie Finanzierungscoordination. |

Internationale Erfahrungen mit „Gemeinsam wirken“

Auch international können die oben beschriebenen Faktoren für den Erfolg von Kooperationen, die es sich zum Ziel gesetzt haben, komplexe soziale Probleme zu lösen, wiedergefunden werden. In den USA wurde ihre Relevanz auch bereits durch eine wissenschaftliche Studie bewiesen. Die Bridgespan Group hat im Auftrag des Weißen Hauses in den USA eine Vielzahl von Initiativen untersucht, die sich durch festgelegte Zielvorgaben im Bereich Jugend und Soziales hervorheben – wie zum Beispiel Schulabschlussraten und Schwangerschaft bei Minderjährigen – und die eine Verbesserung von mindestens zehn Prozentpunkten erreichen konnten. Bei allen Initiativen wurden die fünf Faktoren für erfolgreiches gemeinsames Wirken wiedergefunden.¹⁹

Eines dieser Beispiele ist die **STRIVE-Partnerschaft**. Im Jahr 2006 wurde in Cincinnati im Bundesstaat Ohio erkannt, dass viele Schüler nicht die notwendigen Qualifikationen besaßen, um ein Universitätsstudium oder einen Berufseinstieg zu schaffen. Obwohl es eine Vielzahl erfolgreicher Programme zur Förderung von Bildung gab, gelang es nicht, diesem Problem Herr zu werden. Der Bundesstaat Ohio belegte

zu diesem Zeitpunkt bereits seit mehreren Jahren im nationalen Vergleich beim Thema Bildungserfolg regelmäßig einen der untersten Ränge. Mit diesem Hintergrund wurde die STRIVE-Partnerschaft gegründet, die eine langfristige, systematische Kooperation verschiedener schulischer und außerschulischer Akteure in Cincinnati erreichte.

Der Erfolg gibt dem Konzept Recht: STRIVE ist es gelungen, innerhalb von sechs Jahren den Abwärtstrend umzukehren und die Leistungen der Schüler in Cincinnati in den relevanten nationalen Vergleichstests signifikant zu steigern.

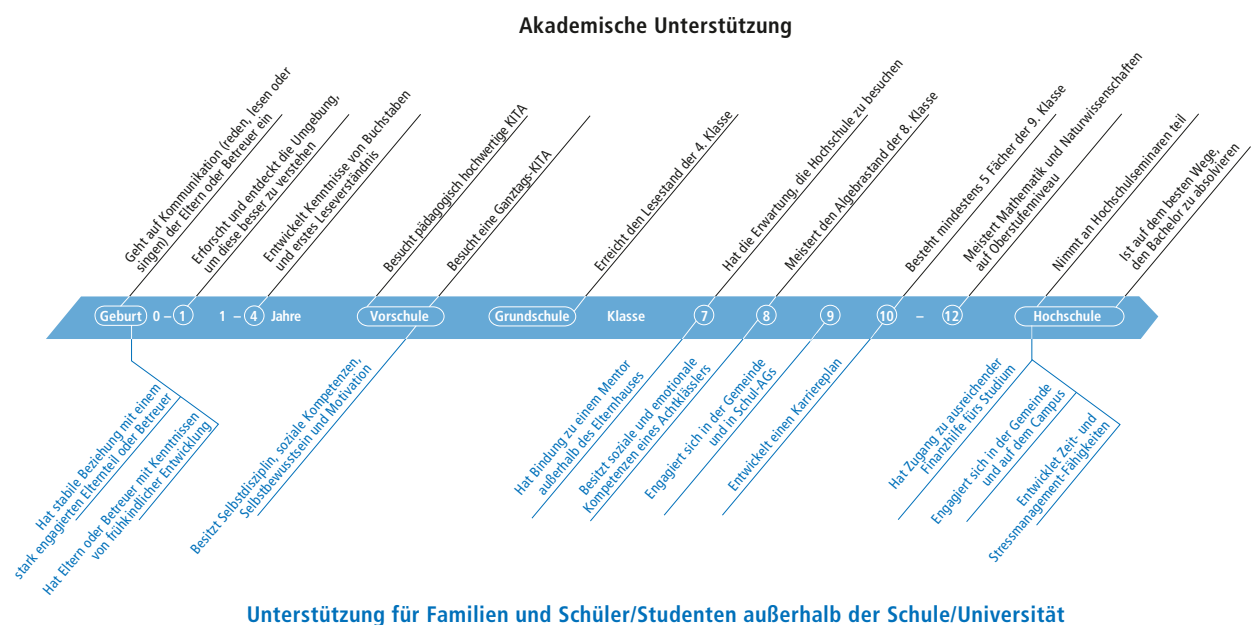
Die Anzahl der Schüler des Cincinnati Public School Systems, die einen Schulabschluss machen, ist durch die STRIVE-Partnerschaft seit 2003 um zehn Prozent gestiegen. Darüber hinaus gibt es auch sieben Prozent mehr Schulabgänger im Vergleich zu 2004, die ein Universitätsstudium aufnehmen. Auch die Anzahl der Abschlüsse an den öffentlichen Universitäten und Fachhochschulen Cincinnati hat sich merklich erhöht.

Als ersten Schritt entwickelte die STRIVE-Partnerschaft unter Einbeziehung der wichtigsten Akteure im Bildungssystem von Cincinnati eine gemeinsame Vision für Bildungserfolg. Diese Vision enthält folgende Ziele:

- Kinder sind ausreichend für die Schulzeit vorbereitet
- Schüler erhalten genügend Unterstützung innerhalb und außerhalb der Schule
- Schüler sind akademisch erfolgreich
- Am Ende ihrer Schulzeit können die Schüler in einen weiterführenden Bildungsweg einsteigen, diesen erfolgreich abschließen und eine berufliche Karriere beginnen.

Diese gemeinsame Zielsetzung erlaubte es der STRIVE-Partnerschaft, einen gemeinsamen Fahrplan für Bildungserfolg zu erstellen (vgl. Abbildung 3). Dieser beinhaltet eine Kartographie der systematischen Maßnahmen, die die Spanne von der Geburt eines Kindes bis zum Einstieg ins Berufsleben abdecken.

Abbildung 3: Gemeinsamer Fahrplan für Bildungserfolg



Quelle: Researched by the University of Cincinnati, Center for Urban Education 2006, © 2006 All Rights Reserved, Strive Together

Darüber hinaus sind in diesem Fahrplan kritische Erfolgsindikatoren eingebettet, die die Wirkung der Maßnahmen messen. So messen die Akteure in der frühkindlichen Bildung unter anderem die Verbesserung der kognitiven und sozialen Kompetenzen der Kinder im Alter von fünf Jahren anhand standardisierter Tests. Dies ermöglicht es festzustellen, ob die durchgeführten Maßnahmen eine Verbesserung des Erfolgsindikators – Kinder sind ausreichend für die Schulzeit vorbereitet

– bewirkt haben. Die Tatsache, dass alle Akteure dazu beitragen, Daten für die Wirkungsmessung zu sammeln, ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. So gelingt es auch außerhalb standardisierter Tests, Daten und Fakten zu erheben und zu analysieren.

Der gemeinsame Fahrplan für Bildungserfolg liefert hierbei für alle Akteure einen Orientierungsrahmen, um zu verstehen, wie ihre Aktivitäten mit denen anderer Akteure verknüpft sind. Die Initiative wird durch eine Ge-

schaftsstelle unterstützt, die extra zu diesem Zweck gegründet wurde. Diese koordiniert die Arbeit der Akteure, die sich regelmäßig in Arbeitsgruppen treffen und beraten. Die Arbeitsgruppen beziehen sich auf die entsprechenden Phasen des Bildungsfahrplans, wie z. B. frühkindliche Bildung, Grundschule oder außerschulische Unterstützung.

Ermöglicht wurde die STRIVE-Partnerschaft zu einem großen Teil durch die gezielten Investitionen von Stiftungen in die Infrastruktur der Part-

nerschaft, wie die Geschäftsstelle oder Coaches und Berater für die verschiedenen Arbeitsgruppen. Zu diesen Investitionen zählt unter anderem auch eine Arbeitsgruppe, die sich ausschließlich mit der Erhebung und Konsolidierung von Daten beschäftigt.

Die Faktoren für erfolgreiche Kooperation sind jedoch nicht nur auf kommunaler oder regionaler Ebene zu finden. Auch bei Unternehmen und in-

ternationalen Organisationen sind sie für erfolgreiche Kooperationen relevant. Ein weiteres Beispiel ist die Global Alliance for Improved Nutrition (GAIN), die in den zehn Jahren seit ihrer Gründung Programme entwickelt hat, die bereits 610 Millionen Menschen mit nährstoffangereicherten Lebensmitteln erreicht haben. Das gemeinsame Ziel dieser Allianz ist eine Welt ohne Unterernährung. Die Projekte von GAIN werden

von 600 unterschiedlichen Unternehmen und Dritte-Sektor-Organisationen in 30 Ländern weltweit durchgeführt. Es gibt vier verschiedene Arbeitsgruppen, die sich mit vielfältigen Facetten des Themas Unterernährung befassen, wie zum Beispiel Landwirtschaft und Ernährung oder nahrhafte Ernährung für Mütter und Kinder. Die Allianz wird durch eine Geschäftsstelle in der Schweiz gesteuert.²⁰

Internationale Beispiele für Gemeinsam Wirken:

STRIVE Partnership Cincinnati

www.strivetogether.org

Community Center for Education Results Seattle

www.roadmapproject.org

New York State Juvenile Justice

www.nysjjag.org/index.html

Global Alliance for Improved Nutrition GAIN

www.gainhealth.org

Vision for Change:

Sustainable Cocoa Initiative Elfenbeinküste

<http://cocoasustainability.com/topics/vision-for-change/>

Drei Fragen an Dr. Dirk Heuwinkel

Dr. Dirk Heuwinkel ist Referatsleiter im Referat für Strategische Planung des Landkreises Osnabrück

1. Wie gelingt es, verschiedene Akteure aus unterschiedlichen Sektoren zur Zusammenarbeit zu motivieren, um gemeinsam ein komplexes gesellschaftliches Problem zu lösen?

Es muss mindestens ein Akteur die Initiative ergreifen. Er muss eine Einsicht in das zu lösende komplexe gesellschaftliche Problem haben. Er muss erkennen, dass er dieses Problem nicht allein lösen kann und dass er deshalb das Zusammenwirken mit anderen Akteuren suchen muss.

Der Akteur, der die Initiative ergreift, braucht Integrationskraft, damit die anderen Akteure bereit sind, sich den Fragen einer Zusammenarbeit zu stellen, und er braucht Überzeugungskraft in der Sache, um den gemeinsamen Erfolg in Aussicht stellen zu können, und meist braucht er auch Personal- und Geldressourcen, um die Zusammenarbeit erfolgreich zu koordinieren.

Als Initiatoren können in der Regel nur Akteure erfolgreich sein, die entweder demokratisch legitimiert und/oder als am Gemeinwohl orientiert ausgewiesen sind, d. h. insbesondere, dass sie keine kommerziellen Eigeninteressen verfolgen.

2. Welche Rahmenbedingungen sind für sektorübergreifende Kooperationen besonders förderlich, und wie können diese geschaffen werden?

Der Aufwand für Kooperationen ist am Anfang oft nur schwer zu überblicken. Deshalb ist es sinnvoll, zunächst eine lockere Form der Zusammenarbeit zu wählen mit dem Ziel, die Aufgabe zu fixieren, die damit verbundenen Ziele, Erfolgskriterien und Leistungsbeiträge sowie Verantwortlichkeiten zu benennen und schließlich einen organisatorischen Rahmen für die Kooperation zu erarbeiten.

Es liegt auf der Hand, dass die Hauptlast in dieser Phase bei dem Akteur liegt, der die Initiative ergriffen hat. Geht es dann in die vereinbarte Zusammenarbeit, übernehmen die Partner jeweils anteilige Leistungen und Kosten.

Hilfreich ist es, wenn sich solche Kooperationsprojekte in einen größeren Förderschwerpunkt einhängen können, der oft den kooperationsbedingten Mehraufwand (Projektleitung, Abstimmungen, Kommunikation, Controlling, Dokumentation, sektorübergreifende Maßnahmen etc.) erstattet. Dies kennen wir von EU-, Bundes- und Landesprogrammen oder von fördernden Stiftungen.

3. Welche Rolle können Kommunen spielen, um dazu beizutragen, dass sich die verschiedenen Akteure in einer Kooperation auf ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsame Vorgehensweise und gemeinsame Erfolgsindikatoren einigen?

Kommunen entsprechen dem unter 1. beschriebenen Akteurstypus recht gut. Sie können aufgrund ihrer demokratischen Legitimation und ihrer Neutralität unterschiedliche Akteure besonders gut integrieren, moderieren und koordinieren. Sie sind dem Gemeinwohl verpflichtet und dem Subsidiaritätsgedanken. Kommunen wollen keine Gewinne erzielen. Daher haben sie die politische Legitimität zu benennen, was komplexe gesellschaftliche Themen sind (z. B. Bildungskoordination, Klimaschutz etc.). Sie sind als Einladende und Moderatoren sowie oft auch in ihrer Fachlichkeit geachtet. Allerdings fehlt vielen Kommunen der finanzielle Spielraum für derartige freiwillige Initiativen.

3 | Wann ist „Gemeinsam wirken“ sinnvoll?

„Gemeinsam wirken“ ermöglicht es, gemeinsam komplexe gesellschaftliche Probleme erfolgreicher anzugehen. Jedoch ist dieser Ansatz nicht unbedingt für jedes Thema und für jede Kommune der richtige. Besonders, weil solche Initiativen hohe Investitionen in die Projektinfrastruktur erfordern, ist es wichtig, vorab zu überprüfen, ob das Konzept tatsächlich sinnvoll ist.

Box 3: Suchtmittelmissbrauch als Beispiel eines komplexen Problems

Der Umgang mit Alkohol und Tabakprodukten, der Missbrauch von Medikamenten sowie der Konsum illegaler Drogen sind eine große Herausforderung für die Gesellschaft, die Gesundheits- und Sozialpolitik und vor allem für betroffene Familien. Laut dem Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit leben in Deutschland 9,5 Millionen Menschen, die in gesundheitlich riskanter Weise Alkohol trinken, darunter sind 1,3 Millionen, die alkoholabhängig sind. Ferner rauchen circa ein Drittel der männlichen und ein Viertel der weiblichen Bevölkerung in Deutschland. Ein weiteres Problem ist der Konsum illegaler Drogen, wie zum Beispiel Cannabis, Ecstasy, Heroin und Kokain. Noch erschreckender ist es, dass davon auszugehen ist, dass 2,5 Millionen Kinder in Familien mit einem oder zwei suchtkranken Eltern leben.²¹

Suchtmittelmissbrauch ist ein gravierendes Problem, aber es ist vor allem auch ein komplexes Problem. Die Ursachen sind vielfältig (zum Beispiel ungünstige Familienbedingungen, negativer Einfluss der Umgebung, Verfügbarkeit bzw. Griffnähe des Suchtmittels, Selbstwert, Depression und Angst und viele andere).²² Keine einzelne Organisation, keine Wunderlösung oder kein einzelner Sektor kann Suchtmittelmissbrauch in einer Stadt, einer Gemeinde oder einem Land im Alleingang reduzieren. Stattdessen müssen mehrere Akteure zusammenkommen und koordiniert arbeiten.

So hat zum Beispiel die Abteilung Gesundheit des Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit als Teil ihres „Gesundheitszielprozesses“, um Suchtmittelmissbrauch zu reduzieren, eine Arbeitsgruppe mit fünf Teilzielbereichen gebildet: Alkoholkonsum, Cannabiskonsum, Tabakkonsum, die Problematik von Kindern aus suchtkranken Familien und die Förderung suchtpreventiver personaler und sozialer Kompetenzen. Mitglieder dieser Arbeitsgruppe kommen aus allen Sektoren: Thüringer Ministerien, Träger der Suchtprävention und Suchtkrankenhilfe, Liga der freien Wohlfahrtspflege sowie Krankenkassen. Alle Mitglieder arbeiten nach dem „Setting-Ansatz“, welcher erkennt, dass Gesundheitsprobleme einer Bevölkerungsgruppe das Resultat einer wechselseitigen Beziehung zwischen ökonomischer, sozialer und organisatorischer Umwelt und persönlicher Lebensweise sind. Interventionen setzen am sozialen System an und verändern vor allem Kommunikationsstrukturen, insbesondere Prioritäten in Entscheidungsprozessen und Regeln im System.²³

Wie erkennt man ein komplexes Problem?

Zuerst stellt sich die Frage, ob es sich überhaupt um ein komplexes Problem handelt, das bewältigt werden soll. Der Duden definiert das Adjektiv komplex wie folgt: „*vielschichtig; viele verschiedene Dinge umfassend; zusammengesetzt; nicht allein für sich auftretend, ineinandergreifend, nicht auflösbar.*“

Suchtmittelmissbrauch ist zum Beispiel solch ein komplexes Problem (siehe Box 3), denn es ist tatsächlich vielschichtig, umfasst viele Faktoren und Akteure, die ineinandergreifen, und kann nicht einfach in unabhängige Teilstücke aufgelöst werden. Zur Lösung dieses Problems bedarf es eines holistischen und

koordinierten Ansatzes, bei dem alle, die zur Lösung beitragen müssen, gemeinsam wirken.

Für alle in dieser Studie aufgeführten Beispiele ist dies der Fall: benachteiligte Familien und Kinder, demographischer Wandel, Klimaschutz, regionale Entwicklung usw. Bei all diesen Beispielen treffen folgende Merkmale zu, die darauf hinweisen, dass es sich um ein komplexes Problem handelt:

- Keine einzelne Organisation, Person oder staatliche Einrichtung kann das Problem alleine großflächig und nachhaltig lösen.
- Das Problem betrifft Akteure aus mehreren Sektoren, und/oder diese Akteure müssen zur Lösung des Problems beitragen.
- Es gibt keine Zauberformel, die nur entdeckt und skaliert werden muss; vielmehr geht es um das Zusammenspiel bestehender Ressourcen, Akteure und Ideen.
- Es ist schwierig, genau vorzusagen, wann und wie Erfolg kommen wird, denn es sind viele unkontrollierbare Faktoren im Spiel.
- Es ist schwierig, vorzusagen, ob und wie einzelne Interventionen oder Maßnahmen einen Wandel bewirken können, der die Gesamtdynamik im System maßgeblich beeinflussen würde.

Die Voraussetzungen

Die Umsetzung einer langfristigen, systematischen Kooperation erfordert Zeit, einen festen Willen sowie finanzielle und personelle Ressourcen. Soll ein komplexes Problem mit „Gemeinsam wirken“ angegangen werden, so sind folgende Voraussetzungen erforderlich (siehe Abbildung 4):

Bei Betrachtung dieser Voraussetzungen kann zwischen denen unterschieden werden, die unbedingt notwendig für gemeinsames Wirken sind, und denen, die den Entwicklungsprozess solcher Initiativen erleichtern.

Notwendige Voraussetzungen sind:

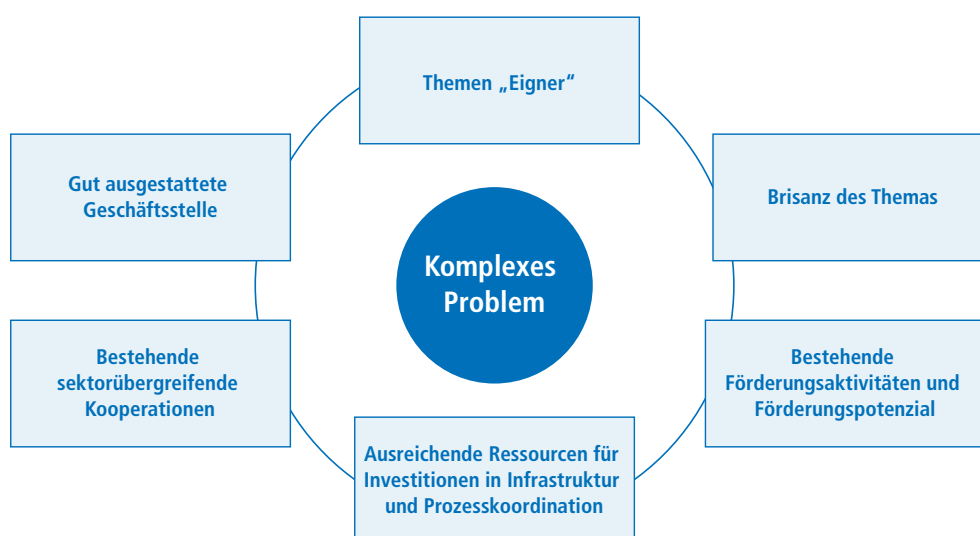
- **„Eigner“:** Es gibt eine oder mehrere

einflussreiche Organisationen oder Personen, die sich der Lösung des komplexen Problems verschrieben haben. Diese Akteure haben die Möglichkeit, ihr Ansehen, ihren Einfluss und ihre Netzwerke für das Thema einzusetzen. Darüber hinaus haben sie einen sehr langen Atem bei der Einbindung von beteiligten Personen und Organisationen. Die Entwicklung von Infrastruktur ist ihnen vertraut, oder sie sehen mindestens die Notwendigkeit dafür. Beispiele für solche Eigner sind häufig Personen des öffentlichen Lebens wie Bürgermeister, Leiter von wichtigen gemeinnützigen Or-

ganisationen, kommunale Politiker und Ämter oder auch hochkarätige Akademiker oder Manager von lokalen Unternehmen.

- **Brisanz des Themas:** Das Thema wird von der Öffentlichkeit als gravierendes Problem angesehen, für das es dringenden Handlungsbedarf gibt. Dies wird häufig durch die Veröffentlichung von Daten und Fakten (z. B. durch die Publikation eines Bildungsreports wie der PISA-Studie von 2003), durch die Häufung relevanter Vorfälle (z. B. eine Welle von Jugendkriminalität) oder auch durch einen gezielten Aufruf

Abbildung 4: Die Voraussetzungen für „Gemeinsam wirken“



(z. B. den Brandbrief der Rütli-Schule in Berlin-Neukölln im Jahr 2006) hervorgerufen. Bei manchen Themen ist es einfacher, eine Brisanz zu entwickeln, als bei anderen. So wurde zum Beispiel das Thema demographischer Wandel im Landkreis Osnabrück erst brisant, als man eine rückläufige Tendenz bei den Einwohnerzahlen belegte und man sich über die Folgen bewusst wurde.

- **Förderungspotenzial:** Für das Thema gibt es bereits viele Förderer. So wird zum Beispiel das Kommunale Bildungsmanagement in Leipzig zu einem wichtigen Teil mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) unterstützt. Stiftungen stellen ihr Know-how und ihre Organisationskraft mit dem Ziel zur Verfügung, an der Erarbeitung und Umsetzung angemessener Lösungen für ein kommunales Bildungsmanagement beratend und begleitend mitzuwirken. Auch die Projekte der Lokalen Arbeitsgruppe Märkisch-Oderland werden aus Mitteln finanziert, die von Anfang an für das Thema regionale Entwicklung von der öffentlichen Hand vorgesehen waren. Sollte für ein bestimmtes Thema jedoch bisher keine Finanzierung durch die öffentliche Hand oder andere Geldgeber existieren, so wird es schwieriger werden, die notwendi-

gen Fördermittel für gemeinsames Wirken zu erlangen.

Erleichternde Voraussetzungen sind:

- **Ressourcen für Infrastruktur/ Prozesskoordination:** Um „Gemeinsam wirken“ umzusetzen, ist es unabdingbar, dass gezielt in die Prozessplanung, Einbindung der Anspruchsgruppen, Geschäftsstelle sowie die Entwicklung gemeinsamer Kommunikations- und Messsysteme investiert wird. Nur wenn Geldgeber zu solchen langfristigen Investitionen in die Infrastruktur bereit sind, wird es möglich sein, gemeinsames Wirken in die Wege zu leiten und erfolgreich durch die Startphasen zu bringen. Im Fall der Runden Tische in Stuttgart finanzierte die Bürgerstiftung, mit der Unterstützung der Breuninger Stiftung, erst den Prozess der Entwicklung eines gemeinsamen Zieles, was die Einbindung der Anspruchsgruppen beinhaltete, und dann eine Geschäftsstelle. Diese sorgte dann dafür, dass aus den Runden Tischen auch tatsächlich eine erfolgreiche Kooperation wurde.
- **Bestehende Kooperationen:** Erfolgreiches gemeinsames Wirken muss auf bereits vorhandene Initiativen aufbauen. Je mehr Kooperationen und Netzwerke in einem Feld und einer Region bereits bestehen, desto einfacher ist es, die verschiedenen Akteure einzubinden. Es

ist besonders hilfreich, wenn die Verwaltungen und die Politik, die gemeinnützigen Organisationen und die Unternehmen bereits Erfahrungen mit Kooperationen haben. Auf diese Erfahrungen kann dann aufgebaut werden. So finden sich zum Beispiel bei der Klima-Allianz über 110 verschiedene Organisationen verschiedenster Größen wieder. Die Erfahrungen mit Kooperationen und die Professionalität der größeren Organisationen spielen eine entscheidende Rolle bei der Koordination dieser großen Anzahl von Beteiligten.

- **Bestehende gut ausgestattete Geschäftsstelle bzw. Leiter(-in) der Geschäftsstelle:** Die Geschäftsstelle ist ein wichtiger Faktor für den Erfolg gemeinsamen Wirkens. Diese sollte von einer starken, charismatischen Führungspersönlichkeit geleitet werden. Existiert eine solche Person bereits bzw. gibt es eine Organisation, die die Rolle der Geschäftsstelle übernehmen könnte, so wird die Entwicklung natürlich sehr erleichtert. In allen für diese Studie betrachteten Erfolgsbeispielen gibt es eine solche Geschäftsstelle. Für gemeinsames Wirken müssen diese ganz spezifische Kompetenzen haben. Sie müssen auf einem schmalen Grat zwischen der nötigen Führung der Akteure und der Rolle „hinter den Kulissen“ balancieren können. So ziehen alle

Akteure kontinuierlich an einem Strang und können sich den Erfolg der Initiative zuschreiben. Ob Geldgeber, neue oder bestehende gemeinnützige Organisationen, Bürgerstiftungen oder auch Stabsstellen in Verwaltungen: Sie alle können die Rolle der Geschäftsstelle übernehmen.

Es gibt mit Sicherheit noch weitere Voraussetzungen im Entstehungsprozess für gemeinsames Wirken. Personen, Organisationen und Kommunen, die sich mit der Frage der Machbarkeit für gemeinsames Wirken auseinandersetzen, können die hier genannten Voraussetzungen als Orientierungsrahmen nutzen. Die folgende Abbildung 5 zeigt

eine Checkliste, die es erlaubt, den Reifegrad eines Themas für gemeinsames Wirken abzuschätzen und die Voraussetzungen zu identifizieren, die noch nicht vorhanden sind und die man gegebenenfalls entwickeln kann.

Abbildung 5: Checkliste – Reifegrad für „Gemeinsam wirken“

| | Nein | | Ja |
|---|--|-----------|--|
| Themen „Eigner“ | Keine einflussreiche Organisation oder Person hat sich des Themas angenommen | ← ○ ○ ○ → | Es gibt eine oder mehrere einflussreiche Organisationen oder Personen, die sich dem Thema verschrieben haben |
| Brisanz des Themas | Kein unmittelbares Bewusstsein für die Dringlichkeit | ← ○ ○ ○ → | Dringender Handlungsbedarf ist allseits akzeptiert |
| Förderungsaktivitäten und Förderungspotential | Es gibt kaum Förderung für dieses Thema | ← ○ ○ ○ → | Viele Fördermittel sind bereits für dieses Thema vorhanden |
| Ressourcen für Infrastruktur und Prozesskoordination | Geldgeber stellen Mittel nur für kurze Zeit zur Verfügung | ← ○ ○ ○ → | Geldgeber sind bereit, langfristige Investitionen zu tätigen |
| Bestehende sektorübergreifende Kooperation | Keine sektorübergreifenden Beziehungen bestehen | ← ○ ○ ○ → | Es bestehen bereits erste sektorübergreifende Initiativen |
| Gut ausgestattete Geschäftsstelle | Grundvoraussetzungen existieren nicht | ← ○ ○ ○ → | Grundvoraussetzungen wie potentielle Führungskräfte und Mitarbeiter existieren |

Wie entsteht „Gemeinsam wirken“?

4 |

Erfolgreiches gemeinsames Wirken entfaltet sich in der Regel in drei Phasen (siehe Abbildung 6). In jeder dieser drei Phasen wird an wichtigen Bausteinen der Initiative gearbeitet: die Steuerung und Infrastrukturentwicklung, die strategische Planung, die Einbindung von Beteiligten und die Wirkungsanalyse und Programmverbesserung.

In **Phase I** findet die Initiierung der Initiative statt. Diese erfordert ein gutes Verständnis der Landschaft der Schlüsselakteure, die sich mit dem Thema bzw. Problem bereits beschäftigen sowie der bereits existierenden Initiativen und Bemühungen.²⁴ Außerdem bedarf es verlässlicher Daten, die es ermöglichen, die Ausgangslage abzu-

schätzen, das Problem zu beschreiben und einzugrenzen und seine Brisanz aufzuzeigen. Darüber hinaus müssen Strukturen und Prozesse geschaffen werden, die es den Eignern erlauben, für ihr Vorhaben zu werben und die ersten Austausche zwischen Anspruchsgruppen zu koordinieren.

Abbildung 6: Drei Phasen der Entfaltung von „Gemeinsam Wirken“

| Erfolgsfaktoren | Phase I Initiierung | Phase II Gestaltung | Phase III Adaptive Umsetzung |
|---|--|---|---|
| Steuerung und Infrastrukturentwicklung | Identifizierung von „Eignern“ und Bildung einer sektorübergreifenden Arbeitsgruppe | Infrastrukturentwicklung (Geschäftsstelle und Prozesse) | Steuerung und Verbesserung der Strukturen und Prozesse |
| Strategische Planung | Kartographie des Themas und Nutzung von Daten, um die Brisanz aufzuzeigen | Entwicklung der gemeinsamen Zielsetzung und eines gemeinsamen Fahrplans | Umsetzung und stetige Anpassung des Fahrplans |
| Einbindung der Beteiligten | Kommunikation mit Beteiligten | Einbindung der Beteiligten und Öffentlichkeitsarbeit | Tiefere Einbindung der Beteiligten und gezielte Themenanwaltschaft |
| Wirkungsanalyse und Programmverbesserung | Analyse von Referenzdaten, um Trends und Lücken zu identifizieren | Festlegung gemeinsamer Erfolgsindikatoren und Schaffung gemeinsamer Messsysteme | Fortschritt messen und protokollieren, um Daten und Erfahrungen zum Lernen und zur Verbesserung zu nutzen |

In **Phase II** beginnt die Gestaltung gemeinsamen Wirkens. Sie erfordert, dass die Beteiligten zusammenarbeiten, um gemeinsame Ziele und Erfolgsindikatoren festzulegen, eine unterstützende Infrastruktur zu schaffen und damit zu beginnen, die vielen beteiligten Organisationen mit ihren gemeinsamen Zielen und Maßnahmen zu koordinieren.

Phase III ermöglicht dann in verschiedenen Prozessen die adaptive Umsetzung. Diese erfordert, dass die beteiligten Personen und Organisationen den in Phase II entwickelten gemeinsamen Fahrplan umsetzen, systematisch Daten sammeln und pragmatische Pro-

zesse entwickeln, die beim Verfolgen ihrer gemeinsamen Ziele aktives Lernen und Kurskorrekturen ermöglichen.

Bei der Planung gemeinsamen Wirkens ist es entscheidend, eine realistische Vorstellung über die benötigte Zeit dieser ersten Entstehungsphasen zu haben.

Es erfordert Zeit, eine Infrastruktur zu schaffen, in der die Partner zusammenarbeiten können und mit der ein vielschichtiges System wirklich verbessert werden kann. Die ersten beiden Phasen allein können sechs Monate bis

zwei Jahre dauern. Das Ausmaß des anzugehenden Problems, der Grad der bestehenden Zusammenarbeit und die Breite des Engagements in den Kommunen wirken sich alle auf den Zeitbedarf aus. Durch eine Bewertung der vorher benannten Voraussetzungen für „Gemeinsam wirken“ (siehe auch Abbildung 4) kann man den Zeitbedarf besser abschätzen. Ist die Initiative einmal etabliert, kann Phase III ein Jahrzehnt oder mehr dauern.

Selbstverständlich ist die Entstehungsgeschichte einer jeden Initiative anders. Dennoch gibt es bestimmte Erfolgsfaktoren für alle vier Bausteine.

Steuerung und Infrastruktur entwickeln

In Dormagen ist die Organisationsstruktur sehr ähnlich wie oben beschrieben aufgebaut (siehe Abbildung 8). In den ersten beiden Phasen werden die Basis für die Infrastruktur und die Koordinationsprozesse für gemeinsames Wirken aufgebaut. Die Grundbausteine dieser Infrastruktur sind das gemeinsame Ziel, welches durch eine Anzahl gemeinsamer Erfolgsindikatoren definiert wird, sowie die Einbindung der Akteu-

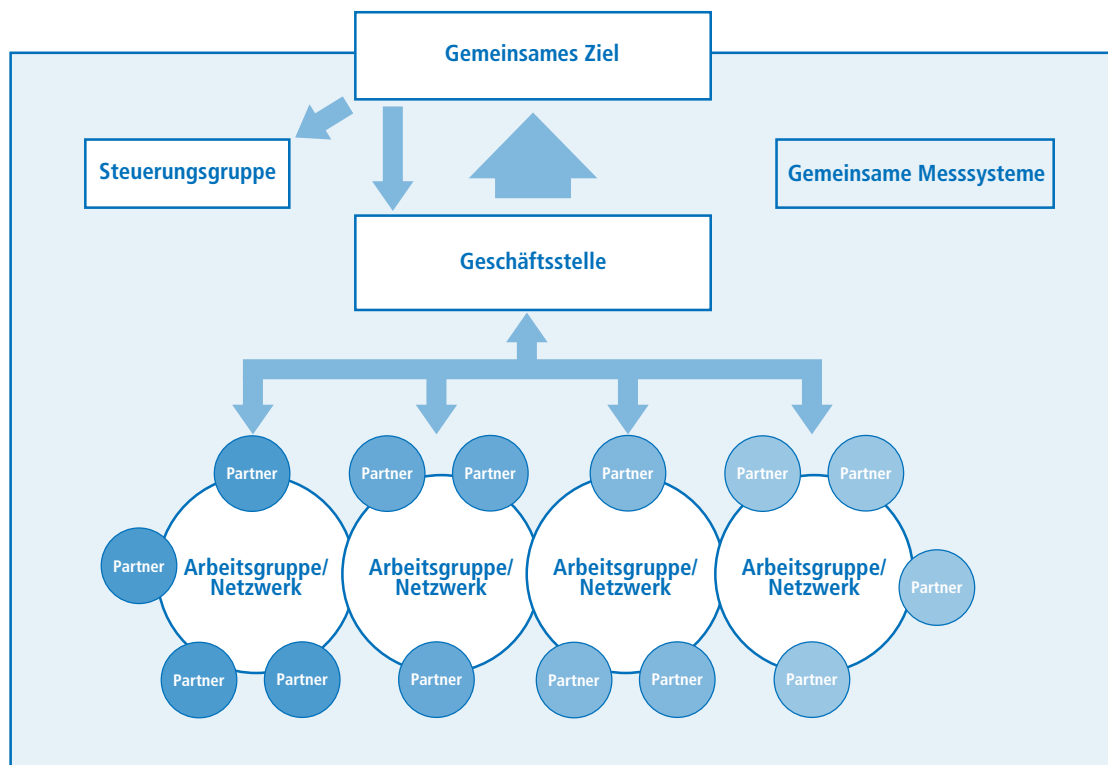
re, die gemeinsam wirken sollen. Diese Elemente werden im Folgenden detaillierter beschrieben.

Die Struktur erfolgreicher Initiativen ist natürlich immer etwas unterschiedlich, jedoch kann man durchaus wiederkehrende Muster beobachten (siehe Abbildung 7).

Jede Kooperation beginnt mit der Einrichtung eines Aufsichtsgremiums, welches sich in der Regel aus Füh-

rungskräften auf der Vorstandsebene der Schlüsselorganisationen der verschiedenen Sektoren zusammensetzt. Dieses Gremium wird häufig als Lenkungsausschuss oder Steuerungsgruppe bezeichnet. Im besten Fall werden auch Vertreter der von dem Problem betroffenen Personen in das Aufsichtsgremium mitaufgenommen. Diese Steuerungsgruppe arbeitet daran, eine gemeinsame Zielsetzung zu erstellen,

Abbildung 7: Aufbau erfolgreicher Kooperationen



die die Grenzen der Initiative definiert und einen strategischen Rahmen festlegt, der es erlaubt, einen gemeinsamen Fahrplan für die Kooperation zu entwickeln. Danach trifft sich die Steuerungsgruppe regelmäßig, um die Fortschritte der gesamten Initiative zu beaufsichtigen.

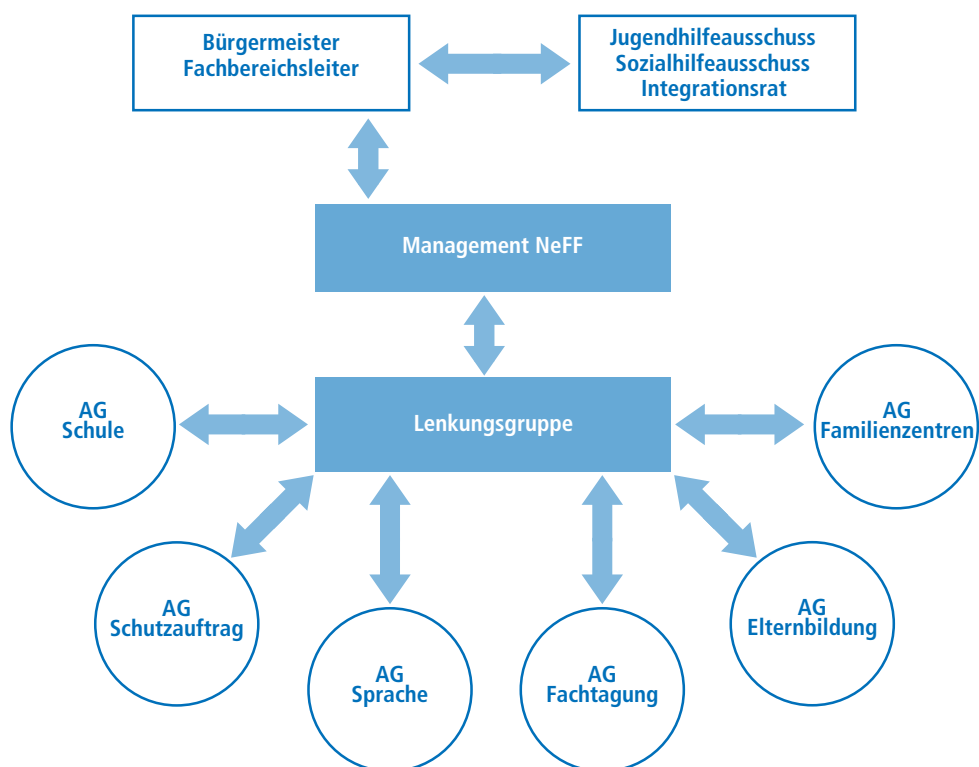
Sobald man sich auf den strategischen Rahmen geeinigt hat, werden für alle wesentlichen Ansatzpunkte oder Strategien verschiedene Arbeitsgruppen gebildet. So hat zum Beispiel das Palliativ-Netz in Stuttgart unter anderem folgende Arbeitskreise: Ethische Entscheidungen, Patientenwege, Palliative Care in Altenheimen, Tabuthemen Sterben,

Tod und Trauer sowie Ideenwerkstatt. Komplexere Initiativen haben oft Untergruppen, die sich mit speziellen Zielen im Rahmen der priorisierten Strategien befassen. Obwohl sich jede Arbeitsgruppe allein trifft, kommunizieren sie miteinander und stimmen sich auf mehreren Ebenen ab.

»Das Projektmanagement ist ganz entscheidend für die gute Atmosphäre im Projekt. Diese Support-Organisation [Geschäftsstelle] muss in die bestehenden Strukturen eingebunden sein, dabei ist auch eine unabhängige und separate Verortung denkbar. In Dormagen stellt sich die Einbindung in das Jugendamt als Vorteil dar, u. a. durch entsprechend kurze Wege und gute Zugänge in alle Bereiche.«

Gerd Trzeszkowski, Stadt Dormagen

Abbildung 8: Netzwerk Frühe Förderung: Organisationsstruktur



Eine effektiv agierende Geschäftsstelle kann eine abgestimmte und koordinierte Aktion von mehreren Hundert verschiedenen Akteuren bewirken, die sich alle gleichzeitig mit Lösungen für viele verschiedene Ausprägungen eines komplexen Problems befassen.

Die verschiedenen Rollen einer solchen Geschäftsstelle für gemeinsames Wirken werden in Box 4 beschrieben. Die Koordinatorinnen des Palliativ-Netztes erfüllen zum Beispiel folgende Rollen: die Netzwerkstrukturen zu entwickeln und zu optimieren, alle beteiligten Dienste und Einrichtungen in dieses Netzwerk einzubinden, die Kooperation

der Dienste, Einrichtungen, Initiativen und Kirchen zu fördern, Informationsmaterial zu erstellen und Veranstaltungen zu entwickeln und durchzuführen.

Box 4: Gut ausgestattete Geschäftsstelle

Eine gut ausgestattete Geschäftsstelle ist ein strukturelles Schlüsselement, mit dem die umfangreichen Herausforderungen gemeistert werden können, die Aktivitäten vieler verschiedener Organisationen miteinander abzustimmen und diese für eine bestimmte Zeit zusammenzuhalten. Die Entwicklung und Steuerung von erfolgreichem gemeinsamem Wirken erfordert eine autonome Organisation und Personal mit ganz besonderen Fähigkeiten, um als Rückgrat für die gesamte Initiative zu dienen. Große und vielfältige Gruppen zu koordinieren kostet Zeit und Ressourcen. Zu oft ist die Erwartung, dass Zusammenarbeit ohne eine unterstützende Infrastruktur möglich ist, der Grund für ihr Scheitern. Üblicherweise übernehmen Geschäftsstellen mehrere dieser möglichen Rollen:

| | |
|--|--|
| Strategie und Planung | <ul style="list-style-type: none">• Unterstützung der Steuerungsgruppe bei Strategieentwicklung• Ausgestaltung der Strategie und Koordination der Aktivitäten• Planung und Management der logistischen und administrativen Prozesse• Stetige Überprüfung der Strategie auf Verbesserungsbedarf und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen |
| Datenmanagement | <ul style="list-style-type: none">• Definition und Verbesserung der gemeinsamen Erfolgsindikatoren• Entwicklung eines gemeinsamen Messsystems• Sammeln, speichern, analysieren und verteilen von projektrelevanten Daten• Unterstützung bei Fragen über Technologie, Datenerhebung und Berichterstattung |
| Moderation | <ul style="list-style-type: none">• Koordination der Arbeitsgruppenprozesse• Inhaltliche und logistische Koordination der verschiedenen Treffen zwischen Partnern• Aufbau von Vertrauen unter den Partnern• Moderation bei der Aufgabenverteilung und der Berichterstattung der Partner• Wenn nötig Mediation und Übernahme der Rolle des unabhängigen Schiedsrichters |
| Kommunikation | <ul style="list-style-type: none">• Identifikation relevanter Anspruchsgruppen und Erarbeitung einer Kommunikationsstrategie• Steuerung der Frequenz und des Inhalts von Mitteilungen sowie Erarbeitung der entsprechenden Kommunikationskanäle• Erlangung der Unterstützung der Öffentlichkeit |
| Einbindung von Beteiligten | <ul style="list-style-type: none">• Unterstützung des Dialogs zwischen Beteiligten• Steuerung der Themenanwaltschaft bzw. Öffentlichkeitsarbeit der Initiative und der einzelnen Partner |
| Finanzierungs- koordination | <ul style="list-style-type: none">• Koordination der eventuellen Umverteilungen existierender Mittel unter den Partnern• Planung der Mittelbeschaffungsstrategie der einzelnen Partner• Erstellung von Förderanträgen• Management der Förderungen |

Strategisch planen

Eine genau definierte, aber praktikable gemeinsame Zielsetzung auszuarbeiten mag wie eine einfache Aufgabe erscheinen. Und dennoch erleben wir, dass Akteure, ungeachtet des Problems und der geografischen Region, sich schwertun mit der Einigung auf eine gemeinsame klare Zielsetzung, die es ermöglicht, gemeinsame Erfolgsindikatoren und Messsysteme zu vereinbaren und sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten zu gestalten.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung erfordert zwei Schritte:

1. Erst muss das zu behandelnde System oder Problem genau eingegrenzt werden (Phase I);
2. Dann muss ein gemeinsamer Fahrplan für die Steuerung der Aktivitäten der Initiative verabredet werden (Phase II).

Die Formulierung gemeinsamer Ziele und die Entwicklung eines gemeinsamen Themen- bzw. Problemverständnisses wird durch die Verfügbarkeit von Daten zum Thema bzw. Problem erheblich vereinfacht. Im Rahmen des Leipziger Bildungsberichtswesens wur-

de 2012 bereits der zweite „Bildungsreport“ vorgelegt. Die frühkindlichen und vorschulischen Lernerfahrungen in Kindertagesstätten und in der Kindertagespflege werden ebenso betrachtet wie die formale Schulbildung, die berufliche Ausbildung bzw. Hochschulbildung bis hin zur beruflichen und allgemeinen Weiterbildung und dem lebensbegleitenden non-formalen Lernen. Besonderes Augenmerk gilt dabei den Übergängen zwischen den einzelnen Bildungsphasen sowie den nicht-linearen Verläufen von Bildungsbiografien. Jährliche „Schulentwicklungsberichte“ sowie Sonderauswertungen, wie beispielsweise die 2012 herausgegebenen

»Ohne ein gemeinsames Ziel kann man nicht messen, und daher hat man dann auch keine gemeinsamen Erfolgserlebnisse. Man muss daran glauben, gemeinsam was erreichen zu können. Das ist auch der Grund, warum man seine eigenen Ressourcen miteinbringt. Man darf nicht daran glauben, dass man es alleine am besten machen könnte.«

Irene Armbruster, Bürgerstiftung Stuttgart

Studien „Familienbildung in Leipzig“ und „Umweltbildung in Leipzig“ sowie Bestandsanalysen ergänzen den Report. Dieser Bildungsreport erlaubt es den verschiedenen Akteuren, die Probleme im Leipziger Schulsystem faktenbasiert zu identifizieren und sich auf die kritischen Bereiche zu fokussieren. So wurde unter anderem die Schulabbruchquote als kritisches Problem identifiziert und die Senkung dieser als ein wichtiges Teilziel erklärt.

Die genaue Eingrenzung des Problems ist eine Ermessensfrage und basiert auf der Grundlage der jeweiligen Gegebenheiten. Grenzen können und werden sich im Laufe der Zeit verschieben. Obwohl es wichtig ist, eindeutig klarzumachen, was Teil der gemeinsamen Bemühungen ist und was nicht, sind die meisten Grenzen flexibel definiert. Die Klima-Allianz Deutschland verfolgt zum Beispiel momentan folgende inhaltliche Punkte: Energieeinsparung und effiziente Energienutzung;

dezentrale bürgernahe Stromerzeugung; Vorrang für den Ausbau der erneuerbaren Energien; klimafreundliche Verkehrswende; Nutzung finanzpolitischer Anreize zum Abbau klimaschädlicher Subventionen. Es liegt auf der Hand, dass sich die Teilziele, Herangehensweisen und Anspruchsgruppen von Kooperationen im Laufe der Zeit an sich verändernde Kontextbedingungen anpassen müssen. So können z. B. politische Entscheidungen wie der Ausstieg aus der Atomkraft bei Klima-Initiativen oder der Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder ab dem ersten Lebensjahr ab 2013 bei Bildungsinitiativen eine solche Anpassung erforderlich machen.

Sobald die ersten Systemgrenzen gezogen sind, muss die Aufgabe, eine gemeinsame Zielsetzung zu schaffen, in die Entwicklung eines gemeinsamen Fahrplans für die Kooperation übergehen.

Dieser sollte kein komplizierter Plan mit starren Vorgaben sein. Der Fahrplan muss einerseits dem Erfordernis für ein umfassendes Verständnis sowohl des Problems als auch aller Aktivitäten der Beteiligten gerecht werden (Phase II), soll aber dennoch einfach und verständlich für alle bleiben. Gleichzeitig muss er flexibel genug gestaltet sein, um einen organischen Lern- und Entfaltungsprozess der Initiative zu erlauben (Phase III).

Dieser gemeinsame Fahrplan kann beim Aufbau einer gemeinsamen Zielsetzung eine entscheidende Rolle spielen. Erfolgreiche Fahrpläne umfassen eine Reihe von Schlüsselementen: eine daten- und faktenbasierte Beschreibung des Problems, gestützt von soliden Untersuchungen; eine klare Zielsetzung für die angestrebte Veränderung; ein Portfolio von Schlüsselstrategien, um weitreichende Veränderungen voranzutreiben; eine Reihe von Prinzipien, die das Verhalten der Gruppe lenken, und

»Wichtig ist, dass alle Akteure die gleiche Sprache sprechen. Ein gemeinsames Ziel, eine gemeinsam erarbeitete Zieldefinition ist dabei enorm hilfreich. Beste Grundlage liefern exakte und konkrete Zahlen.«

Gerd Trzeszkowski, Stadt Dormagen

einen Ansatz zur Wirkungsmessung, der skizziert, wie die Initiative Rückmeldungen zu ihren Bemühungen erhalten und beurteilen wird.

Unsere Erfahrungen legen nahe, dass es nicht immer sinnvoll ist, zu Beginn jede einzelne in der gemeinsamen Zielsetzung festgelegte Strategie umzusetzen. Es ist auch wichtig, verschiede-

ne Strategien zu kombinieren: solche, die einfache, aber kurzfristige Erfolge bieten, um eine früh einsetzende Eigendynamik der Initiative nachhaltig zu fördern, und ambitioniertere systemische Strategien, die vielleicht erst nach einigen Jahren ihre Wirkung zeigen.

In Box 5 wird ein Ausschnitt des Dormagener-Modells gezeigt, welcher

die Präventionskette und entsprechende Maßnahmen darstellt. Diese Präventionskette ist eine hilfreiche Veranschaulichung, wie eine Zielsetzung in mehrere Aktionsfelder aufgeteilt werden kann.

Box 5: Präventionskette des Dormagener Modells



Einbinden der Beteiligten

Die Einbindung von beteiligten Personen und Organisationen findet in allen Phasen statt. Anfangs ist es besonders wichtig, die relevanten Akteure für das Thema und die Notwendigkeit gemeinsamen Wirkens zu gewinnen. Diese können durch verschiedene Veranstaltungen erreicht werden.

Die Bürgerstiftung Stuttgart zum Beispiel bringt die Beteiligten durch Runde Tische zusammen. Erfolgsfaktoren dabei sind, dass die Stiftung als neutrale Instanz gesehen wird, dass das Thema Brisanz hat und dass die Protagonisten das Gefühl haben, dass die Ergebnisse umgesetzt werden. Dazu kommen eine professionelle Moderation und eine Vielfalt der Akteure.

Beim Projekt „Wohnen mit Zukunft“ im Landkreis Osnabrück wurden am Anfang moderierte Bürgerveranstaltungen abgehalten. Vorab wurde das Thema gezielt in die Öffentlichkeit gebracht. Das durch diese Veranstaltungen gewonnene erste Meinungsbild wurde dann zu einer gemeinsamen Vision weiterentwickelt. Die Strategie hierbei war, eine offene Veranstaltung für jedermann zu organisieren, jedoch gezielt die wichtigsten Akteure hierzu einzuladen.

Schließlich bieten Studien, welche die Brisanz aufzeigen – wie zum Beispiel ein Bildungsmonitor – die Möglichkeit, eine Art „Roadshow“ zu veranstalten, bei der Anspruchsgruppen mit dem Problem, aber auch mit den

möglichen Lösungswegen im Einzelnen konfrontiert werden.

Die unterschiedlichen beteiligten Gruppen (siehe Box 6) können bei der Entwicklung gemeinsamen Wirkens verschiedene Rollen spielen: Zum Beispiel können sie Eigner, Geldgeber, Mitentwickler des gemeinsamen Ziels und des gemeinsamen Fahrplans und vor allem Teilnehmer einer Arbeitsgruppe sein. Das Spektrum der Mitgliedsorganisationen der Klima-Allianz Deutschland umfasst zum Beispiel Kirchen, Entwicklungsorganisationen, Umweltverbände, Gewerkschaften, Verbraucherschutzorganisationen, Jugendverbände, Wirtschaftsverbände und andere Gruppierungen.

»Es ist wirklich wichtig, andere Leute, die unkonventionell denken und neue Methoden vorschlagen, miteinzubinden.

Es dürfen nicht die am gleichen Tisch sitzen, die schon gewohnt sind, das Thema zu diskutieren, und in der Vergangenheit Netzwerke gebildet haben, die nicht funktionieren.«

Irene Armbruster, Bürgerstiftung Stuttgart

Die Arbeitsgruppen setzen die Maßnahmen der Initiative um. Dies geschieht durch einen Prozess, in dem kontinuierlich und faktenbasiert die Wirkungseffizienz der Maßnahmen überprüft und so festgestellt wird, was funktioniert und was nicht. Die Arbeitsgruppen entwickeln üblicherweise eigene Fahrpläne (Phase II), die auf die Erreichung spezifischer gemeinsamer Erfolgsindikatoren abzielen. Sobald diese Pläne ausgearbeitet sind, treffen sich die Arbeitsgruppen regelmäßig, um Daten und Fakten über erreichte Fortschritte auszutauschen. Darüber hinaus ist es auch ein Ziel der Arbeitsgruppen, ihre Aktivitäten bei anderen Organisationen und Anspruchsgruppen besser bekannt zu machen, damit der Kreis der Beteiligten an der Initiative wachsen kann (Phase III).

So wurde zum Beispiel für die Arbeitsgruppen, die in Dormagen im Rahmen der Errichtung des Netzwerks für Familien gegründet wurden, die generelle Regel eingeführt, dass diese ihre Aufträge für ein bestimmtes Themenfeld möglichst zügig abarbeiten und sich unmittelbar danach wieder auflösen. Durch diese Regel wurden die Arbeitsgruppen dazu verpflichtet, regelmäßig ihre Fortschritte zu messen und zu kommunizieren. Dies schafft Transparenz für alle Beteiligten.

Die Anzahl der Arbeitsgruppen und die diversen Ebenen der Zusammenarbeit können sich je nach Bedarf und Fortschritt im Laufe der Zeit auch ändern. Da die Strategien der Arbeits-

gruppen auf einer fortlaufenden Überprüfung der Wirkung basieren, kann es vorkommen, dass sich einige Arbeitsgruppen auflösen und sich einige neu bilden, um überarbeitete Strategien zu verfolgen. Entscheidend hierbei ist nur, dass diese Strategien im Einklang mit der gemeinsamen Zielsetzung und den gemeinsamen Erfolgsindikatoren sind. Außerdem sollen sie so miteinander verknüpft sein, dass sie sich gegenseitig verstärken.

Ein zusätzlicher Vorteil gemeinsamen Wirkens ist, dass der Schwerpunkt der gemeinsamen Zielsetzung kohärent allen Akteuren gegenüber kommuniziert wird, die sich mit demselben Thema bzw. Problem befassen.

So wird dieser immer bekannter, und selbst Personen und Organisationen, die offiziell nicht unmittelbar an der Initiative beteiligt sind, haben die Möglichkeit, ihre Aktivitäten besser mit der Initiative abzustimmen.

So wurde zum Beispiel bereits Interesse im Landkreis Osnabrück geäußert, die Initiative „Wohnen mit Zukunft“, die bisher in drei Gemeinden durchgeführt wird, auf weitere auszuweiten. Die STRIVE-Partnerschaft in Cincinnati hat dazu geführt, dass jeder Akteur, der im Bereich Bildung in der Stadt arbeiten möchte, dazu aufgefordert wird, sich der Partnerschaft anzuschließen beziehungsweise den gemeinsamen Fahrplan für Bildungserfolg zu nutzen, um

aufzuzeigen, wie er durch seine Tätigkeit zur Verbesserung des Bildungserfolgs beitragen kann.

Schließlich erlaubt erfolgreiches gemeinsames Wirken den Beteiligten, ihre politische Kraft zu bündeln und Anspruchsgruppen durchgehend durch Themenanwaltschaft und Öffentlichkeitsarbeit zu erreichen und effektiver zu beeinflussen.

Die Klima-Allianz hat in den letzten Jahren vor allem bei ihrem Teilziel, den Bau neuer Kohlekraftwerke zu stoppen, sehr viel erreicht. Diese Erfolge sind auf eine koordinierte Zusammenarbeit und Nutzung der diversen Ressourcen und Fähigkeiten der verschiedenen Mitgliedsorganisationen zurückzuführen.

Box 6: Beteiligte Gruppen und Organisationen

Bei der Initiierung, Gestaltung und/oder Umsetzung gemeinsamen Wirkens können eine Vielfalt von Organisationen eine tragende Rolle spielen. Dabei kann jeder Organisationstyp andere Stärken miteinbringen.

| Organisationstyp | Stärken | Potenzielle Rolle |
|--|--|---|
| Kommunen/Stabstellen in Verwaltungen | <ul style="list-style-type: none"> • Kenntnis der Landschaft der Akteure • Expertise (datengestützt) über gesellschaftliche Herausforderung • Befugnisse, Veränderungen im System vorzunehmen • Fördermittel | <ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung des gemeinsamen Zieles • Zusammenbringen von Anspruchsgruppen • Publizieren von (brisanten) Daten • Eigner (z. B. Bürgermeister) • Finanzierung von Koordinationsprozessen • Unterbringung der Geschäftsstelle • Vermittler zwischen Zivilgesellschaft und Ämtern |
| Förderstiftungen/Geldgeber | <ul style="list-style-type: none"> • Themenexpertise • Fördermittel • Starke Stimme • Unabhängigkeit und Möglichkeit für langfristiges Engagement | <ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung des gemeinsamen Zieles • Finanzierung von Referenz-Studien, um Brisanz zu entfachen • Finanzierung von Koordinationsprozessen • Finanzierung von Messsystemen • Finanzierung der Geschäftsstelle • Themenanwaltschaft |
| Bürgerstiftungen | <ul style="list-style-type: none"> • Überblick über lokale Probleme, Ressourcen und Akteure • „Neutrale“ Plattform • Starke Stimme • Fördermittel | <ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung des gemeinsamen Zieles • Zusammenbringen von Anspruchsgruppen • Förderung oder Unterbringung der Geschäftsstelle • Coaching von Moderatoren für den Entstehungsprozess |
| Unternehmen | <ul style="list-style-type: none"> • Starke Stimme • Fördermittel • Projektmanagement-Know-how | <ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung des gemeinsamen Zieles • Finanzierung von Koordinationsprozessen, der Geschäftsstelle oder der Infrastruktur (z. B. Messsysteme) • Bereitstellung von Projektmanagement-Know-how |
| Gemeinnützige Organisationen und Netzwerke (Vereine, Verbände, Freiwilligen Agenturen, Mehr-Generationen-Häuser) | <ul style="list-style-type: none"> • Erfolgreiche Lösungsansätze • Erfahrung mit sozialen Problemen • Bestehende Netzwerke und Kooperationen • Ressourcen (Geld, Zeit, engagierte Mitarbeiter und Freiwillige) | <ul style="list-style-type: none"> • Mitgestaltung des gemeinsamen Zieles • Entwicklung des gemeinsamen Fahrplans • Arbeitsgruppenbeteiligung • Verbreitung von Erfolgsrezepten • Themenanwaltschaft bzw. Einbindung von Anspruchsgruppen • Übernahme der Rolle der Geschäftsstelle |
| Wissenschaft/Hochschulen | <ul style="list-style-type: none"> • Wissenschaftliche Expertise • Vertrauen/Gütesiegel • Erfahrung mit Datenerhebung und Auswertung | <ul style="list-style-type: none"> • Durchführung von Referenz-Studien oder Themen- und Monitoring-Reports • Evaluation der Zusammenarbeit • Evaluation von Sub-Initiativen • Entwicklung, Beherbergung, Datensammlung und Analyse der Erfolgsindikatoren und des gemeinsamen Messsystems |

Wirkungsanalyse und Programmverbesserung

Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass einer der schwierigsten Aspekte bei der Umsetzung gemeinsamen Wirkens die Entwicklung eines gemeinsamen Messsystems ist – der Gebrauch gemeinsamer Indikatoren, um Leistung zu bewerten und Fortschritte auf dem Weg zum Ziel zu verfolgen, kurz: zu lernen, was funktioniert und was nicht.

Die klassische Wirkungsanalyse, die sich darauf konzentriert, die Wirkung einzelner Organisationen oder einer bestimmten Förderung zu isolieren, findet hier keine Anwendung. Die Herausforderung besteht vielmehr darin, die Wirkung von mehreren Organisationen zu messen, die zusammenarbeiten, um gemeinsam ein Problem zu lösen. Konkurrierende Prioritäten der Beteiligten und Ängste, als leistungsschwach beurteilt zu werden, erschweren es häufig, sich auf ein gemeinsames Messsystem und Maßnahmen zur Transparenz zu einigen.

Der erste Schritt der Entwicklung gemeinsamer Messsysteme ist daher sehr eng mit dem Prozess der Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung und von Erfolgsindikatoren verbunden.

Organisationen verwenden in der Regel nur wenige Ressourcen für die Messung ihrer eigenen Leistung. Es ist daher sehr unwahrscheinlich, dass viele Mittel für die Entwicklung und Aufrechterhaltung eines solchen gemeinsamen Messsystems zur Verfügung stehen werden.

Und dennoch sind sie unabdingbar, denn ohne sie werden die gemeinsamen Bemühungen oberflächlich bleiben. Das gemeinsame Lernen wird erschwert, und zudem kann man die Erfolge nicht abgesichert kommunizieren. Einen kleinen, aber umfassenden Satz von Erfolgsindikatoren zu haben etabliert eine gemeinsame Sprache, die die Entwicklung eines gemeinsamen Fahrplans für die Aktivitäten erleichtert und es ermöglicht, Fortschritte bei der Erreichung der gemeinsamen Zielsetzung zu messen. Gemeinsame Erfolgsindikatoren ermöglichen eine größere Anpassung der Ziele verschiedener Organisationen, fördern gemeinsame Problemlösungen und bieten eine Plattform für eine beständig lernende Gemeinschaft, die schrittweise ihre Wirkungseffizienz erhöht. Sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten können eindeutiger identifiziert werden, sobald die Wirkung der Arbeit der verschiedenen Akteure anhand eines gleichen Indikatorsatzes abgebildet werden kann.

Wie bei der gemeinsamen Zielsetzung müssen alle beteiligten Akteure für die Entwicklung eines gemeinsamen Messsystems mit an Bord gebracht werden. Hierbei muss offen über die verschiedenen Erwartungen diskutiert werden: Besonders wichtig ist erfahrungsgemäß die Balance zwischen Vertraulichkeit im Umgang mit den gewonnenen Daten und der notwendigen Transparenz. Dies auszuhandeln und zu gestalten bedarf Zeit und Ressourcen. Die Geschäftsstelle spielt bei

diesem Prozess eine Schlüsselrolle. Sie leitet den Entwicklungsprozess und ist dafür verantwortlich, dass die erhobenen Daten auf Genauigkeit überprüft werden und dass alle Beteiligten bei Bedarf für die effektive Nutzung der Daten geschult werden können. Diese Rolle unterstreicht auch noch einmal, wie wichtig ausgeprägte Führungskompetenzen für die Leitung der Geschäftsstelle sind. Box 7 beschreibt den Entstehungsprozess eines gemeinsamen Messsystems.

Gemeinsame Erfolgsindikatoren sind der erste Schritt. Die beteiligten Akteure müssen dann regelmäßig zusammenkommen, ihre Ergebnisse miteinander teilen, voneinander lernen und gegebenenfalls ihre individuelle und gemeinsame Arbeit basierend auf dem Gelernten neu ausrichten.

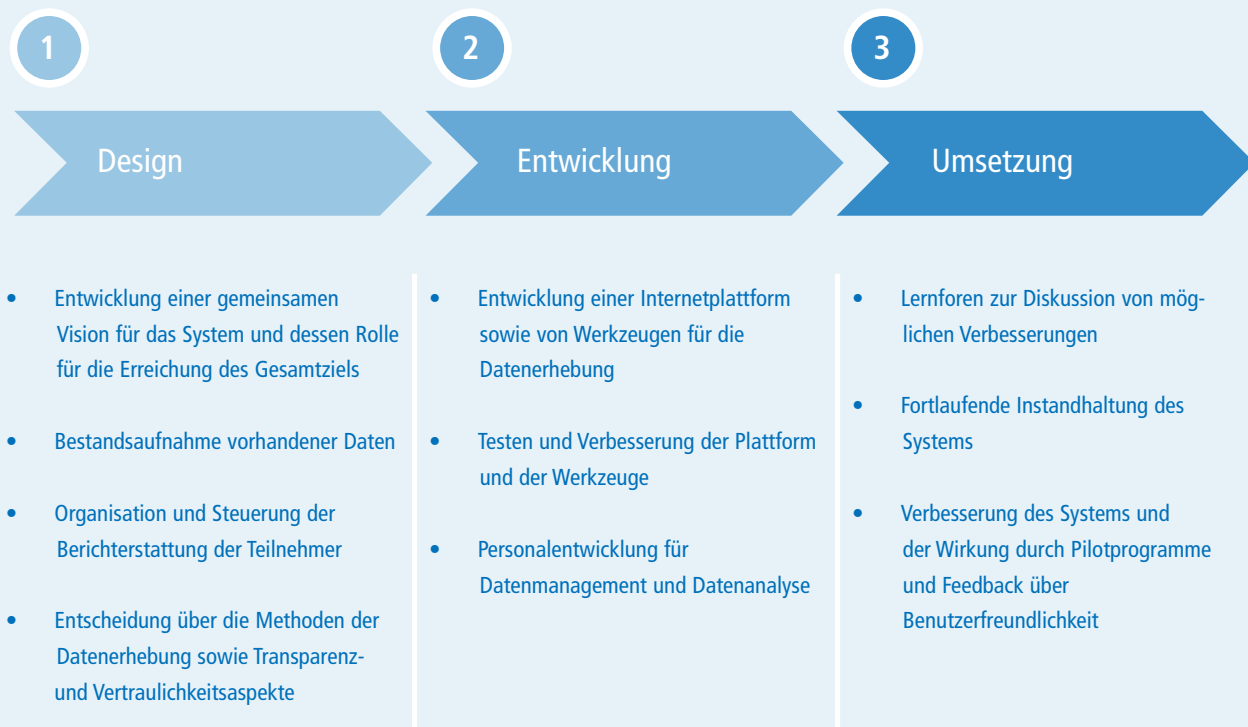
In Dormagen organisiert das Projektmanagement regelmäßige Treffen der Arbeitsgruppen, bei denen ein Austausch über Erfolgsrezepte und Lernerkenntnisse stattfindet. Dies hat zum Beispiel dazu geführt, dass die Besuche bei Familien zur Überbringung eines Baby-Begrüßungspakets als eine sehr effiziente Methode der Kontaktaufnahme identifiziert wurden und dass auch im Kindergarten und in der 1. Klasse die Erzieher und Lehrer teils angefangen haben, systematisch die Eltern zu besuchen.

Box 7: Entstehung von gemeinsamen Messsystemen

Es gibt drei wichtige Phasen bei der Entwicklung gemeinsamer Messsysteme für gemeinsames Wirken

- 1** Die Designphase sollte in der Regel parallel zur Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung stattfinden. Es werden hierbei Erfolgsindikatoren festgelegt, die es erlauben, das gemeinsame Ziel zu erreichen. Darüber hinaus wird festgelegt, welche Daten in welchen Abständen für die Messung dieser Erfolgsindikatoren erhoben werden müssen und wer hierfür verantwortlich ist.
- 2** In der Entwicklungsphase wird erarbeitet, wie die Datenerhebung und Messung der Erfolgsindikatoren durch die verschiedenen Beteiligten möglichst effizient gestaltet werden kann. Häufig bietet sich die Entwicklung einer Internetplattform an, ist aber nicht zwingend notwendig. Viel wichtiger ist es, die Kompetenzen in den verschiedenen Organisationen und der Geschäftsstelle im Bereich des Datenmanagements und der Datenanalyse entwickelt werden. Dies ist notwendig, damit die gesammelten Daten konsequent und zuverlässig neue Erkenntnisse generieren und die Methoden und Werkzeuge der Datenerhebung und Messung fortlaufend verbessert werden können.
- 3** Die Umsetzungsphase beschäftigt sich maßgeblich damit, Prozesse zu entwickeln und zu implementieren, die es erlauben, dass die gewonnenen Erkenntnisse bei den verschiedenen Akteuren tatsächlich zu Veränderungen führen und Wirkungseffizienz steigern. Hierzu bedarf es der Entwicklung einer Lernkultur innerhalb der Kooperation. Unterstützungsangebote, regelmäßige Kommunikation und gezielte Diskussionen über mögliche Verbesserungen des gemeinsamen Messsystems sind förderlich, um eine starke Lernkultur zu schaffen.

Die Entwicklung einer solchen Infrastruktur kann auf den ersten Blick als sehr kostspielig und übertrieben erscheinen. Das langfristige Potenzial zur Steigerung der Ressourceneffizienz durch ein gut funktionierendes Messsystem übersteigt jedoch in der Regel bei Weitem die hierfür anfangs notwendigen Investitionen.



Perspektiven

5 |

Ein langer Atem

Unsere Gesellschaft steht vor wachsenden Herausforderungen in den Bereichen Bildung, Soziales, Gesundheit und Umwelt. Gleichzeitig werden die verfügbaren Ressourcen, die notwendig sind, um diese Herausforderung zu bewältigen, immer knapper.

Es wird zunehmend deutlicher, dass weder der Staat, noch die Unternehmen, noch die Zivilgesellschaft allein diese Probleme lösen wird. Zusätzliche Ressourcen sind nur schwer bereitzustellen. Stattdessen müssen sich alle Sektoren bemühen, die jeweiligen zur Verfügung stehenden Ressourcen effektiver einzusetzen und erfolgreiche Ansätze besser zu koordinieren und zu skalieren. Der „Gemeinsam-wirken“-Ansatz bietet hierfür einen methodischen Rahmen.

Erfolgreiches gemeinsames Wirken ist jedoch kein Kurzstreckenlauf, son-

dern eher ein Marathon. Gesellschaftlicher Wandel ist ein Prozess, der lange dauert. Abkürzungen gibt es nicht. Es kann durchaus mehr als ein Jahrzehnt dauern, bevor das Gesamtziel einer Initiative erreicht wird – gleichzeitig gibt es jedoch systemischen Wandel, der die nachhaltige Lösung eines Problems ermöglicht. So hat es zum Beispiel über zehn Jahre gedauert, das Netzwerk für Familien in Dormagen so zu gestalten, wie es heute ist, das heißt die einzelnen Akteure effizient zu vernetzen und neu auszurichten, sodass sie alle zusammen an einem Strang ziehen.

Gemeinsames Wirken ist kein Patentrezept. Es wirkt im Laufe der Zeit durch viele kleine Verbesserungen, die stufenweise stattfinden, während die verschiedenen Akteure lernen, wie sie sich besser miteinander abstimmen und effektiver zusammenarbeiten können. Zum Glück macht man auf dem Weg Fortschritte. Frühe Erfolge sind wichtig, denn sie zeigen den Wert der Zusammenarbeit und halten alle Beteiligten zusammen. Allein die Einigung auf eine gemeinsame Zielsetzung fühlt sich für die Beteiligten oft schon wie ein wichtiger früher Erfolg an.

Was muss sich ändern?

Um erfolgreich gemeinsam komplexe soziale Probleme lösen zu können, muss sich einiges ändern.

Vor allem Geldgeber sollten bereit sein, einen Prozess mit offenem Ende über viele Jahre hinweg zu unterstützen. Sie sollten akzeptieren, dass sie zu einer weitreichenden und nachhaltigen gesellschaftlichen Wirkung beitragen, ohne dass sie allein dafür große Anerkennung erhalten. Es kann nämlich hierbei kein einzelnes Ergebnis direkt ihrer Finanzierung zugeschrieben werden.

Im Gegenzug werden gemeinnützige Organisationen erkennen, dass sie durch gemeinsames Handeln die Wirkung einer jeden Organisation steigern können. Dies bedeutet aber auch eine Umstellung vom Insel-Denken zum Netzwerk-Denken. Das Erreichen des Gesamtziels muss wichtiger als das Umsetzen des eigenen Programms oder Projekts werden. Hierzu gehört viel Vertrauen, das langsam, aber auch gezielt

kultiviert werden muss. Außerdem bedarf es Optimismus, Mut und Glauben, dass gesellschaftlicher Wandel tatsächlich möglich ist.

Zudem muss sich die Einstellung der Beteiligten zum Thema Wirkungsanalyse verändern. Statt sich auf die Messung von Einzelleistungen zu konzentrieren, sollte der Fokus von Wirkungsmessung eher auf dem Fortschritt im Hinblick auf die Lösung des Gesamtproblems liegen. Statt als lästige Pflicht muss Evaluation und Wirkungsanalyse als Hilfsmittel zur gemeinsamen Wirkungssteigerung verstanden werden.

Von allen hier aufgeführten Fallbeispielen wurde immer wieder die Wichtigkeit gemeinsamer Erfolgsindikatoren und Messsysteme bestätigt. Bei keinem der Fallbeispiele sind diese jedoch schon von vornherein in einer Ausprägung

vorhanden, dass sie systematisch zur Verbesserung genutzt werden können. Schließlich muss die Förderung von Prozessen und Infrastruktur als lohnenswert angesehen werden. Gut ausgestattete Geschäftsstellen spielen für gemeinsames Wirken eine Schlüsselrolle. Doch leider werden diese oft als genau die Art von Kosten betrachtet, die Geldgeber zu vermeiden versuchen. Doch haben effektive Geschäftsstellen eine außergewöhnliche Hebelwirkung. Die notwendige Finanzierung beträgt üblicherweise weniger als ein Prozent des Gesamtbudgets der Organisation, die sie koordiniert, kann jedoch die Effektivität der anderen 99 Prozent der Aufwendungen enorm erhöhen.

Diese Veränderungen in die Wege zu leiten wird nicht einfach sein. Aber um es der Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft zu ermöglichen, komplexe Herausforderungen tatsächlich zu lösen, sind sie essenziell.

»Die Probleme werden immer komplexer, und solange nicht alle Akteure bei der Lösung miteinbezogen werden, können diese Probleme nicht nachhaltig gelöst werden.

(...) Man muss jedoch seine eigene Wirkung noch einmal potenzieren wollen.«

Irene Armbruster, Bürgerstiftung Stuttgart

Offene Fragen

„Gemeinsam wirken“ ist nicht die Antwort auf alle unsere gesellschaftlichen Herausforderungen; es ist nur unter bestimmten Bedingungen der passende Ansatz.

Wann und wie der Ansatz funktionieren kann, muss weiter erforscht werden. Dieser Leitfaden ist daher erst der Anfang von unseren Überlegungen zu erfolgreichem gemeinsamem Wirken in Deutschland. Es gibt noch viele offene Fragen, zum Beispiel:

- Welche „Eigner“ sind am besten positioniert, um gemeinsames Wirken anzustoßen?
- Welche Informationen benötigen Geldgeber, sodass sie sich entscheiden, nicht nur kurzfristig Projekte zu fördern, sondern auch langfristig in Prozesse und Infrastruktur zu investieren?
- Welche Vorteile kann gemeinsames Wirken in Politik und Verwaltung haben?
- Wie kann mit unterschiedlichen Verantwortungsbereichen innerhalb der föderalen Struktur unseres Landes umgegangen werden?
- Welche Anreize sind nötig, um einzelne Organisationen ins Boot zu holen und langfristig in der Kooperation zu halten?
- Wie schaffen es Organisationen, an einem Strang zu ziehen und dennoch ihren individuellen Charakter zu behalten?
- Wie können Moderatoren für die ersten Phasen von „Gemeinsam wirken“ identifiziert und ausgebildet werden?
- Wie kann das richtige Maß an Steuerung und Formalisierung gefunden werden?
- Welche (IT-)Infrastruktur ist nötig und verfügbar, um gemeinsame Messsysteme umzusetzen?

Es bedarf eines Wandels auf vielen Ebenen, um die komplexen gesellschaftlichen Probleme von heute nachhaltig zu lösen. Die sechs Fallbeispiele aus Deutschland, die in dieser Studie erwähnt werden, zeigen, dass es bereits viele erfolgreiche Kooperationen gibt. Da jedoch jedes komplexe Problem und jede Stadt und Region andere Voraussetzungen mit sich bringen, ist es notwendig, noch weitere Erfahrungen zu sammeln und sich untereinander über die gegenseitigen Erkenntnisse und Ansätze auszutauschen.

Die Bertelsmann Stiftung und FSG freuen sich, mit allen zusammenzuarbeiten, die Ideen und Erfahrungen zu gemeinsamem Wirken haben.

Endnoten

- ¹ Vergl. <http://www.unicef.de/presse/2012/vergleichsstudie-kinderarmut/>
- ² Vergl. http://www.statistikportal.de/statistik-portal/demografischer_wandel_heft2.pdf
- ³ Vergl. <http://www.spiegel.de/wissenschaft/natur/klimafolgen-in-deutschland-erwaermung-birgt-risiko-fuer-energie-wende-a-857592.html>
- ⁴ Die Summe der Institutionen, Organisationen und Individuen zwischen Familie, Staat und Markt, in welchen sich Menschen freiwillig zusammenschließen, um gemeinsamen Interessen zu folgen (Vergl. Anheier et al. in Abschlussbericht Modul 1, Zivilgesellschaft in Zahlen, 2011)
- ⁵ Vergl. betterplace lab, „Das hat richtig Spass gemacht“ – Freiwilliges Engagement in Deutschland
- ⁶ Vergl. Bundesamt für Politische Bildung <http://www.bpb.de/apuz/30383/bildungsarmut-auswirkungen-ursachen-massnahmen?p=all>
- ⁷ So nennen zum Beispiel 53 % der Stifter, die im Rahmen einer Studie der Bertelsmann Stiftung befragt wurden, als Grund für die Gründung ihrer Stiftung, dass sie so selbst entscheiden können, wie ihr Geld verwendet wird. Eine logische Konsequenz hiervon ist, dass 72 % der Stifter (43 % sehr stark und 29 % stark) an der Arbeit ihrer Stiftung teilnehmen (Vergl. StifterStudie, Bertelsmann Stiftung, 2005)
- ⁸ Die Studie des betterplace labs über freiwilliges Engagement in Deutschland ergab, dass 70 % der Befragten erwarten, in ihrer freiwilligen Tätigkeit Verantwortung und Entscheidungsmöglichkeiten zu haben. 58 % der Befragten erwarten darüber hinaus, eigene Interessen vertreten zu können. Die Mehrzahl von gemeinnützigen Organisationen ist klein. In einer Umfrage des WZB antworteten 63 % der befragten Organisationen im „Dritten Sektor“, dass sie auf kommunaler Ebene tätig seien. 27 % der Befragten sind auf Landesebene tätig und nur 18 % auf Bundesebene. Die Umfrage ergab außerdem, dass mehr als die Hälfte der befragten Organisationen im Jahr 2010 lediglich über Finanzmittel bis 100.000 Euro verfügten. Mehr als die Hälfte der Organisationen ist darüber hinaus in mehr als einem Tätigkeitsbereich aktiv (59 %). 33 % der Befragten sind sogar in drei oder mehr Bereichen tätig (Vergl. Priller et al. „Dritte-Sektor Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen“, WZB, 2012, S. 14 ff.)
- ⁹ Die Umfrage des WZB belegt, dass bei 39 % der befragten Vereine seit 2005 die öffentlichen Zuwendungen zurückgegangen sind. Auch bei gemeinnützigen GmbHs (gGmbH) wurden weniger staatliche Zuschüsse verbucht. Ausschließlich bei Stiftungen, die einen festen Kapitalstock haben, ist der Rationalisierungsdruck nicht so bedeutend. Die Folgen dieses Trends im Dritten Sektor sind ein steigender Konkurrenzdruck und ein starker Wettbewerb um Einnahmen sowie auch Mitglieder und ehrenamtliche Mitarbeiter. „Konkurrenz setzt vor allem Organisationen im Gesundheitswesen (72 %), in der Bildung, Erziehung und Kinderbetreuung (62 %) und in den sozialen Diensten (60 %) zu.“ (Vergl. WZB – Pressemitteilung vom 31.07.2012 „Gemeinnützige Organisationen in der Rationalisierungsfalle“) In einer weiteren Studie erforschte das WZB, dass besonders die Relevanz leistungsabhängiger Finanzierungsformen zugenommen hat. (Vergl. Priller et al. „Dritte-Sektor Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen“, WZB, 2012, S. 7)
- ¹⁰ Operativ tätige Organisationen vermarkten sich aggressiv. So wird zum Beispiel von 47 % der befragten Organisationen einer Umfrage die Konkurrenz mit anderen Dritte-Sektor-Organisationen um Tätigkeitsfelder und Aufgaben als größtes Problem genannt. 23 % der Organisationen beklagten sich sogar über bewusste Imageschädigung durch andere. (Vergl. Priller et al. „Dritte-Sektor Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen“, WZB, 2012, S. 52)
- ¹¹ Vergl. Priller et al. „Dritte-Sektor Organisationen heute: Eigene Ansprüche und ökonomische Herausforderungen“, WZB, 2012, S. 36 ff.
- ¹² Vergl. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Stiftungs Kooperationen in Deutschland, 2009
- ¹³ Vergl. Bundesverband Deutscher Stiftungen, Stiftungsreport, 2012
- ¹⁴ Vergl. <http://www.kultur-fuer-alle.net/ueber-die-initiative.html>
- ¹⁵ Vergl. Heuwinkel, „Wohnen mit Zukunft – Handlungsstrategie im Landkreis Osnabrück“, 2012
- ¹⁶ Vergl. Hilgers et al., „Von der Verwaltung der Kinderarmut zur frühen umfassenden Hilfe – Das Dormagener Modell: Was es beinhaltet und was man von ihm lernen kann“, Raabe Verlag, 2011
- ¹⁷ LEADER (auf Deutsch Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft) ist eine Methode für die Förderung von Regionalentwicklungsinitiativen der Europäischen Union
- ¹⁸ Vergl. <http://www.lag-maerkische-seen.de/>
- ¹⁹ Vergl. The Bridgespan Group, „Needle-Moving Community Collabora-

tives – A Promising Approach to Addressing America's Biggest Challenges", 2012

- ²⁰ Vergl. www.gainhealth.org
- ²¹ Thüringer Ministerium für Soziales, Familie und Gesundheit, Abteilung Gesundheit, <http://gesundheitsziele-thueringen.de/suchtmittelmissbrauch.html>
- ²² Vergl. http://www.schule-bw.de/lehrkraefte/beratung/suchtvorbeugung/informationsdienst/info20/12022Ursachen_E.pdf
- ²³ Vergl. <http://gesundheitsziele-thueringen.de/infopool/glossar/glossar/setting-ansatz.html>
- ²⁴ Vergl. Bertelsmann Stiftung / GrantCraft: In Wissen investieren. Förderschwerpunkte erkunden und verstehen. 2008.

Methodisches Wissen für soziale Investoren

Neben der vorliegenden Ausgabe sind in der Reportreihe bislang zwölf weitere Titel erschienen. Alle Bände sind kostenlos zu beziehen oder auch als Download im Internet zu finden unter: www.methodische-reports.de



Gutes tun – Besser spenden Ein Leitfaden für Ihr gesellschaftliches Engagement

Spenden will wohlüberlegt sein. Zehn Vorschläge zeigen, wie die Wirkung eines jeden eingesetzten Euros erhöht werden kann. Herausgeber: DZI, panta rhei Stiftungsberatung und Bertelsmann Stiftung.



Ja sagen – Nein sagen Förderanträge professionell annehmen oder ablehnen

Mit Förderanträgen sind hohe Erwartungen aufseiten der Antragsteller verbunden. Eine nachvollziehbare Kommunikation von Förderentscheidungen kann konstruktiv für beide Seiten sein.



Ende gut – Alles gut Förderpartnerschaften erfolgreich beenden

Verantwortungsbewusste Stiftungen planen das Ende einer Förderung von vornherein mit ein. Ein gelungener Ausstieg aus einer Förderbeziehung kann unterschiedlichen Modellen folgen und setzt bestimmte Rahmenbedingungen und Kommunikationsformen voraus.



Wettbewerb & Ausschreibung Sinnvoll planen und erfolgreich durchführen

Zielgerecht konzipiert und durchgeführt ist ein Förderwettbewerb ein wirkungsvolles Instrument, um einen Überblick über Aktivitäten in einem Themenfeld zu bekommen, aber auch, um Öffentlichkeit für ein Thema herzustellen.



Förderung mit Risiko Start-up-Organisationen unterstützen und begleiten

Eine neue Organisation aufzubauen kann ein sehr spannender und effektiver Weg sein, ein Problem gezielt anzugehen. Die finanzielle Unterstützung einer Start-up-Organisation benötigt detaillierte Vorbereitung.



In Wissen investieren Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

Eine fundierte Umfeldanalyse liefert nicht nur bei der Erkundung neuer Themenfelder einen guten Überblick, sondern hilft auch bei der Qualitätsentwicklung eigener Angebote.



Engagement mit Wirkung Warum Transparenz über die Wirkungen gemeinnütziger Aktivitäten wichtig ist

Soziale Investoren können nur dann wirkungsorientierte Förderentscheidungen treffen, wenn sie wissen, welche Handlungsansätze und gemeinnützigen Organisationen nachhaltige Wirkung entfalten.



An einem Strang ziehen Gemeinnützige Kooperationen mit Wirtschaftsunternehmen

Lange Zeit waren Kooperationen zwischen gemeinnützigen Organisationen und Wirtschaftsunternehmen keine Selbstverständlichkeit. Heute setzt sich dagegen immer mehr die Erkenntnis durch, dass nur durch die Zusammenarbeit beider Sektoren ein Optimum an Wirkung zu erzielen ist.



Nachmachen erwünscht Methoden erfolgreichen Projekttransfers

Der Transfer erfolgreicher Projekte bietet viele Vorteile: Vorhandene Ressourcen werden besser genutzt und die Qualität sowie die gesellschaftliche Wirkung erhöht. Drei bewährte Transfermethoden bieten jeweils ganz spezifische Vorzüge.



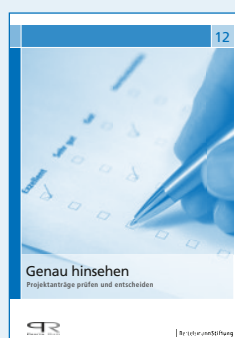
Gut gemeint – schlecht gemacht Was tun, wenn Förderprojekte scheitern?

In der Stiftungswelt mangelt es häufig an objektivierbaren Erfolgskriterien und bisweilen auch an der Bereitschaft, Misserfolge publik werden zu lassen. Dabei ist gerade für die Arbeit von Stiftungen eine offene Fehlerkultur vonnöten.



Auf dem Markt der Meinungen Anliegen entdecken – Interessen vertreten

Das Feld der Interessenvertretung eröffnet Stiftungen neue Möglichkeiten, um noch mehr Wirkung zu entfalten. Denn das Einbringen inhaltlicher Positionen in den öffentlichen Diskurs bewirkt oftmals nachhaltige Veränderungsprozesse.



Genau hinschauen Projektaufträge prüfen und entscheiden

Stiftungen befinden sich bei der Vergabe von Fördergeldern in der gleichen Situation, vor der auch ein Unternehmen steht, das investieren will. Wie sie diesen Prüfprozess angemessen gestalten und welche Kriterien herangezogen werden sollten, ist Gegenstand dieses Rategebers.

Notizen

Notizen

Die Bertelsmann Stiftung engagiert sich in der Tradition ihres Gründers Reinhard Mohn für das Gemeinwohl. Sie versteht sich als Förderin des gesellschaftlichen Wandels und unterstützt das Ziel einer zukunftsfähigen Gesellschaft. Fundament der Stiftungsarbeit ist die Überzeugung, dass Wettbewerb und bürgerschaftliches Engagement wesentlich zum gesellschaftlichen Fortschritt beitragen.

Impressum

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
Telefon +49 5241 81-0
Telefax +49 5241 81-81999
info@bertelsmann-stiftung.de
www.bertelsmann-stiftung.de

Verantwortlich

Bettina Windau

Autoren

Valerie Bockstette
Helge Mahne

Lektorat

Dr. Arno Kappler, Soest

Gestaltung

werkzwei, Detmold

Druck

Druckerei Tiemann, Bielefeld

Bildnachweis

(c) iStockPhoto, nullplus

Kontakt

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

Telefon +49 5241 81-0

Telefax +49 5241 81-81999

info@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

Bettina Windau

Telefon +49 5241 81-81138

Telefax +49 5241 81-681138

bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de