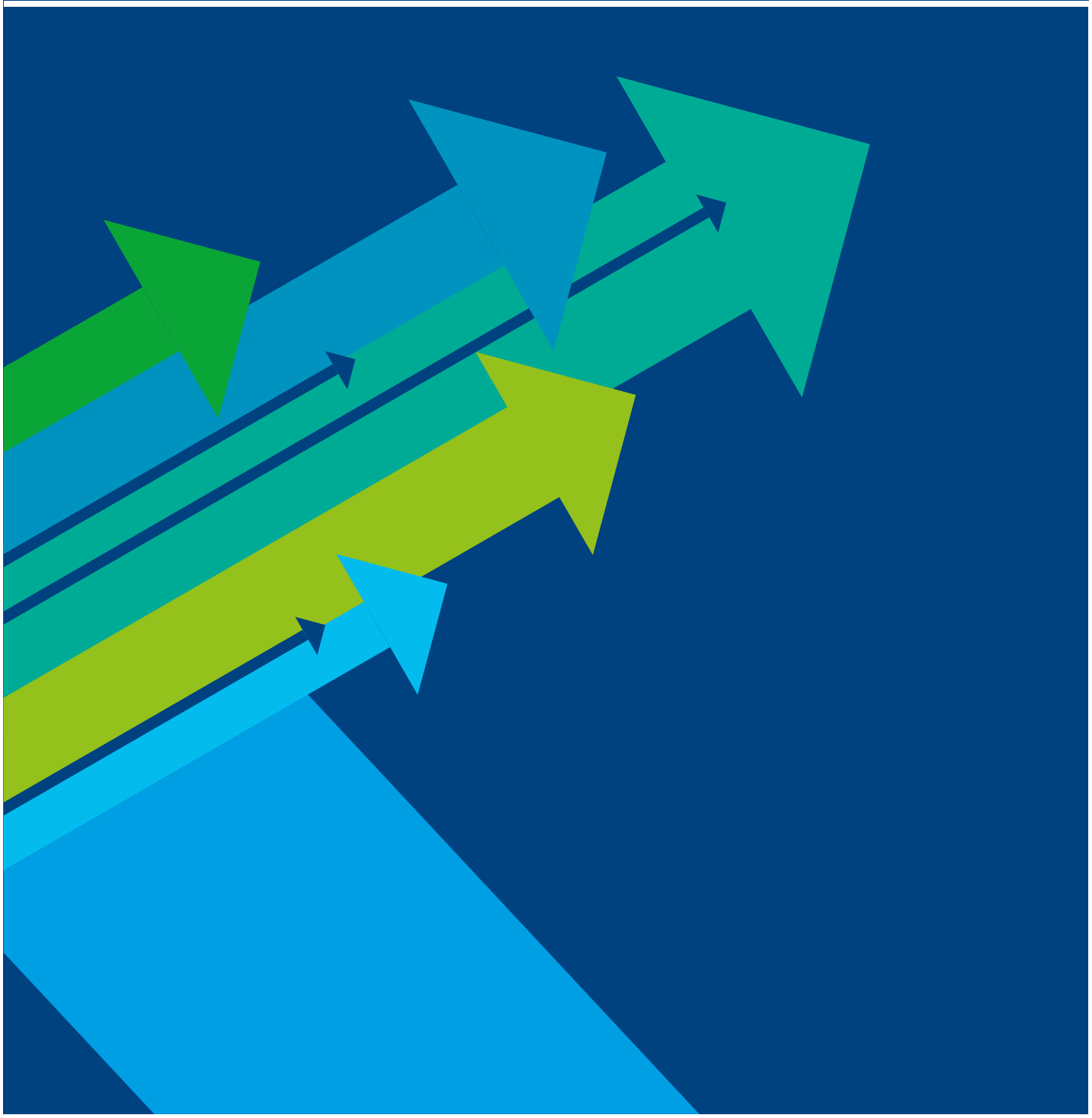
Praxisratgeber Zivilgesellschaft



Gemeinsam Wirken

Auf dem Weg zu einer wirkungsvollen Zusammenarbeit

FSG REIMAGINING SOCIAL CHANGE

BertelsmannStiftung

Inhalt

	Warum wir neue Wege der Zusammenarbeit brauchen	4
1	**Gemeinsam Wirken: Ein Modell für wirkungsorientierte Zusammenarbeit**	**6**
2	**Voraussetzungen: Welche Basis braucht gemeinsames Wirken?**	**9**
2.1	Problembewusstsein und Aufmerksamkeit	10
2.2	Einflussreiche Personen	11
2.3	Ausreichende Ressourcen	11
2.4	Bestehende Kooperationen oder Netzwerke	11
3	**Realisierung: Wie wird eine Gemeinsam-Wirken-Initiative aufgebaut?**	**14**
3.1	Phase 1: Initiierung	15
3.2	Phase 2: Gestaltung	21
3.3	Phase 3: Umsetzung	30
4	**Ausblick und offene Fragen**	**33**
	Das Wichtigste auf einen Blick	36
	Beispiele guter Praxis aus Deutschland und Übersee	37
	Impressum	51

Warum wir **neue Wege der Zusammenarbeit** brauchen

Pirmasens, eine ehemals wirtschaftlich starke Stadt in Rheinland-Pfalz, sah sich seit Ende des 20. Jahrhunderts mit einer Reihe von Problemen konfrontiert: Schließung ganzer Wirtschaftszweige, erhöhte Abwanderung der Bevölkerung, steigende Arbeitslosigkeit. Heute ist jedes dritte Kind in Pirmasens von Armut betroffen[1]. Durch schwierige familiäre und soziale Verhältnisse ist diesen Kindern der Zugang zu Bildung und gesellschaftlicher Teilhabe erschwert. Dieser negativen Entwicklungsspirale wollte Pirmasens entgegensteuern und die Entwicklungs- und (Aus-)Bildungschancen junger Menschen in der Stadt verbessern. Schnell wurde dabei allen Beteiligten[2] klar, dass dies eine Herausforderung ist, die weder die Stadt noch einzelne Organisationen allein bewältigen konnten.

Lesen Sie mehr zum Pakt für Pirmasens auf S. 38.

2009 wurde daher der „Pakt für Pirmasens" ins Leben gerufen. In ihm kommen alle relevanten Akteure aus Staat, Wirtschaft und Gesellschaft zusammen. Das Besondere am Pakt für Pirmasens ist die Struktur der Zusammenarbeit. So wird der Pakt durch eine Koordinationsstelle begleitet, die alle Akteure vernetzt und unterstützt. Er verfügt über ein eigenes Budget aus Spenden, mit deren Hilfe neue und reguläre Projekte finanziert werden. Ein runder Tisch, der allen Interessierten offen steht, sorgt für einen kontinuierlichen Austausch und gemeinsame Entscheidungen. So gelingt es dem Pakt, Kräfte zu bündeln, Synergien

1 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). „Der Einfluss von Armut auf die Entwicklung von Kindern. Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchung". Schriftenreihe Arbeitspapiere wissenschaftliche Begleitforschung „Kein Kind zurücklassen!" Gütersloh 2015.

2 Wir bemühen uns in dieser Publikation um eine geschlechtergerechte Sprache. Bei Bezeichnungen, die sich nicht auf natürliche Personen beziehen, verwenden wir aus Gründen der besseren Lesbarkeit die männliche Sprachform.

In Kürze

Für wen ist der Praxisratgeber gedacht?

Der Praxisratgeber eignet sich für Mitarbeitende aus (Förder-)Stiftungen, gemeinnützigen Organisationen und Verwaltungen sowie für alle, die sich für die Frage interessieren, wie Kooperationen wirksamer gestaltet werden können.

Um was geht es?

Der Praxisratgeber zeigt einen möglichen Weg, für ein soziales Problem in einer Gemeinde/Stadt/Region eine sektorübergreifende und wirkungsvolle Kooperation aufzubauen.

Was werden Sie finden?

» praxisnahe Anleitungen
» Tipps zur erfolgreichen Umsetzung
» Beispiele aus Übersee und Deutschland

zu schaffen und Aktivitäten aus verschiedenen Sektoren miteinander zu verzahnen, die inzwischen mehr als 1.500 Kindern und Jugendlichen zu Gute kamen. Der Pakt bietet damit ein Modell, das weit über normale Kooperationen hinausgeht.

Bei vielen sozialen Problemen finden sich zahlreiche verschiedene Akteure, die an einer Lösung arbeiten. Systematisch angelegte und auf Wirkung ausgerichtete Kooperationen wie in Pirmasens sind jedoch selten. Oft stehen unterschiedliche inhaltliche Vorstellungen und der Wunsch nach Eigenständigkeit im Vordergrund – sowohl bei umsetzenden als auch bei fördernden Institutionen. Die Förderung kurzfristiger Leuchtturmprojekte, die sich vergleichsweise leicht steuern und darstellen lassen, ist oft beliebter als sich auf das langfristige Bewältigen von Herausforderungen gemeinsam mit vielen Akteuren einzulassen. Falls kooperiert wird, dann zumeist zeitlich begrenzt und mit Organisationen, deren Sichtweise und Handlungslogik der eigenen ähneln. Das Resultat ist eine Vielzahl parallel nebeneinander tätiger Akteure, die zwar jeweils ihre eigene Wirkung entfalten, aber keine gesellschaftlichen Veränderungen herbeiführen. So gibt es in Deutschland zahlreiche komplexe gesellschaftliche Probleme, die trotz des Bemühens Vieler ungelöst bleiben – etwa Kinderarmut, Langzeitarbeitslosigkeit, ungleiche Teilhabechancen oder Klimaschutz.

Diese – hier als „komplexe" Probleme bezeichneten – Herausforderungen sind nicht von einzelnen Akteuren zu bewältigen und der Grund, warum wir neue Formen der Zusammenarbeit brauchen.

Dieser Praxisratgeber zeigt einen Weg auf, wie sich wirkungsorientierte Zusammenarbeit erreichen lässt. Er basiert im Wesentlichen auf den Erfahrungen der gemeinnützigen Beratungsorganisation FSG (www.fsg.org), die 2013 erstmals für den deutschsprachigen Raum publiziert wurden[3]. Die vorliegende überarbeitete Neufassung haben wir um aktuelle Entwicklungen und Fallbeispiele sowie Erkenntnisse aus dem Austausch zur Anwendbarkeit des Ansatzes mit Fachkräften aus fördernden Einrichtungen, Verwaltungen und gemeinnützigen Organisationen ergänzt. Herzlich gedankt sei an dieser Stelle allen Gesprächspartnern, die uns durch ihre Beiträge wertvolle Einsicht in ihre Praxis gegeben haben.

Der Aufbau des Praxisratgebers gliedert sich in vier Teile: Zunächst beschreiben wir die Eckpfeiler des Gemeinsam-Wirken-Ansatzes (Kapitel 1), anschließend die Voraussetzungen für gemeinsames Wirken (Kapitel 2). Kapitel 3 führt Schritt für Schritt durch den Aufbau einer Gemeinsam-Wirken-Initiative und ein Ausblick am Ende zeigt auf, welche strukturellen Hürden bestehen und abzubauen sind, um wirkungsvolle Kooperationen einfacher etablieren zu können (Kapitel 4).

Exkurs

Was sind komplexe Probleme?

Komplexe Probleme …

- » sind vielschichtig und entstehen durch viele Faktoren und Akteure,
- » können nicht in unabhängige Teilstücke aufgelöst werden,
- » haben zahlreiche Auswirkungen, die nur schwer durchschaut und kaum kontrolliert werden können,
- » können nicht durch eine Maßnahme gelöst werden, die nur entdeckt und skaliert werden muss,
- » betreffen Akteure aus mehreren Sektoren, die zur flächendeckenden und nachhaltigen Lösung beitragen müssen,
- » entziehen sich oft jeder Vorhersage, wann und wie eine Lösung oder ein Erfolg kommen werden, und
- » machen es schwer zu erkennen, ob und wie einzelne Maßnahmen einen Wandel bewirken können, der die Gesamtdynamik im System maßgeblich beeinflussen würde.

Lesetipp

FSG beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit dem Collective Impact-Ansatz und der Frage, was Kooperationen erfolgreicher und wirksamer macht. Die Ergebnisse wurden 2011 im Stanford Social Innovation Review veröffentlicht. Kania, J., und Kramer, M. Collective Impact. Stanford Social Innovation Review, Stanford 2011.

3 Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gemeinsam wirken. Systematische Lösungen für komplexe Probleme. Bielefeld 2013.

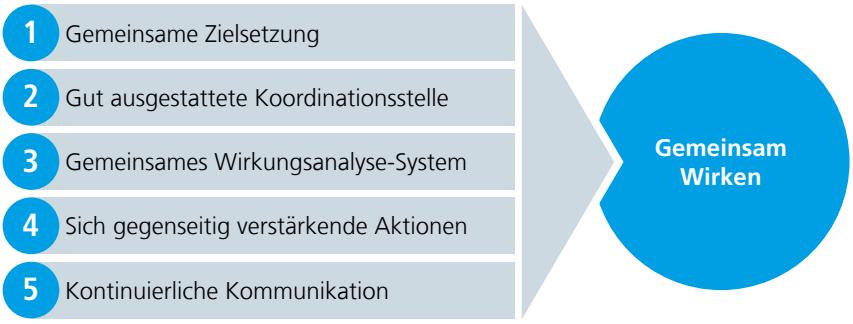
1

Gemeinsam Wirken

Gemeinsam Wirken: **Ein Modell für wirkungsorientierte Zusammenarbeit**

Gemeinsam Wirken bzw. Collective Impact ist ein ursprünglich aus den USA stammender Ansatz für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit vieler Akteure zur Lösung eines klar definierten, komplexen Problems. Der Ansatz basiert auf der Erfahrung, dass sich komplexe Probleme nur durch Zusammenarbeit lösen lassen. Um dabei zu nachhaltigen gesellschaftlichen Veränderungen zu kommen, braucht es eine klare Struktur.

Die fünf Erfolgsfaktoren von Gemeinsam Wirken



BertelsmannStiftung

Der Gemeinsam-Wirken-Ansatz fußt auf fünf Eckpfeilern

Gemeinsame Zielsetzung

Erfolgreiche Kooperationen zeichnen sich dadurch aus, dass alle Akteure an einem Strang ziehen. Sie setzen ihr Know-how und ihre Ressourcen auf eine Weise ein, die Synergien entstehen lässt und Wirkungen erzielt, die allein nicht erreichbar wären. Dazu bedarf es eines gemeinsamen Ziels, das alle Kooperationspartner tragen und unterstützen. Damit verbunden sind ein gemeinsames Problem- und Lösungsverständnis sowie eine gemeinsame Sprache.

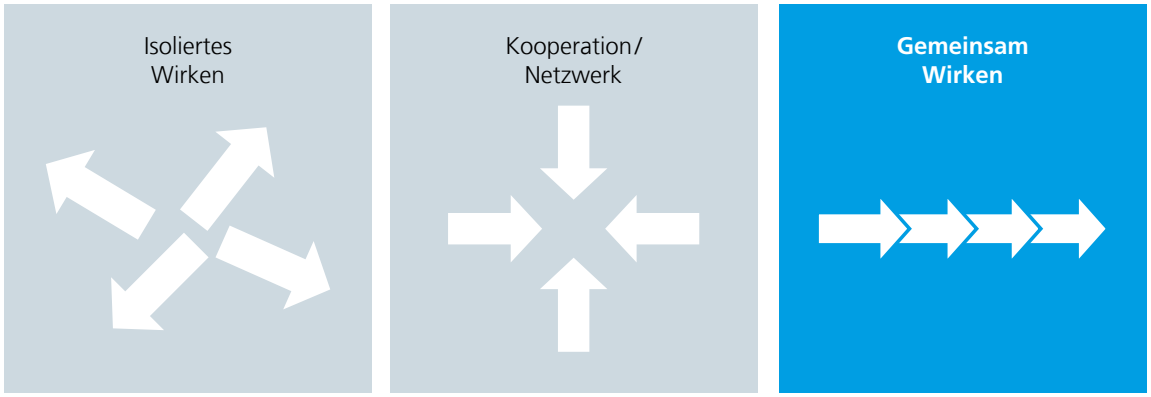
Eine unabhängige und gut ausgestattete Koordinationsstelle

Eine unabhängige Koordinationsstelle, die über ausreichend finanzielle und personelle Ressourcen verfügt, koordiniert effektiv alle Aktivitäten der Gemeinsam-Wirken-Initiative. Die beteiligten Akteure nehmen diese Koordinationsleistung als nutzbringend und entlastend wahr. Die Leitung der Koordinationsstelle unterstützt den Zusammenhalt zwischen allen beteiligten Akteuren, sorgt durch ihre neutrale Rolle für das Gelingen der Gemeinsam-Wirken-Initiative und wird aufgrund ihrer persönlichen Kompetenz von allen Beteiligten als moderierende Kraft akzeptiert. Sie unterstützt die Akteure in ihrer Kooperation und hält sie durch ihre Organisation und vereinbarte Impulse zusammen.

Gemeinsames Wirkungsanalyse-System

Die Datenerhebung nehmen alle Beteiligten gemeinsam vor. Dazu verfügt die Gemeinsam-Wirken-Initiative über ein gemeinsames Wirkungsanalyse-System, das die in der Zielformulierung meist implizit vorhandenen Erfolgsindikatoren enthält und deutlich macht. Auf Basis der erhobenen Daten werden die unterschiedlichen Maßnahmen stetig auf ihre Wirkung überprüft, mit den anderen Akteuren abgestimmt

Das Besondere an Gemeinsam Wirken



BertelsmannStiftung

und gegebenenfalls angepasst. Dieses Vorgehen ermöglicht einen gegenseitigen Lernprozess sowie eine faktenbasierte interne und externe Rechenschaftslegung.

Sich gegenseitig verstärkende Aktivitäten

Erfolgreiche Kooperationen verzahnen die Aktivitäten ihrer Akteure – unter Wahrung der Autonomie der einzelnen Institutionen und Personen. Damit ergänzen sich die Aktivitäten gegenseitig, Ressourcen werden zielgerichtet gesteuert und Förderlücken geschlossen. Alle beteiligten Akteure entwickeln hierdurch eine klare Vorstellung davon, wie und wo sie zum Erfolg der Kooperation beitragen. Auch wird deutlich, welchen Beitrag andere Akteure leisten. Parallelstrukturen werden abgebaut, gegenseitiges Lernen wird möglich. Alle Beteiligten entwickeln auf diesem Weg ein besseres Verständnis für die gemeinsame Arbeit.

Kontinuierliche Kommunikation

Alle Beteiligten kommunizieren regelmäßig miteinander, auch unabhängig von vorgegebenen Kommunikationsanlässen und -kanälen. Priorität haben dabei stets die Kooperation und die gemeinsame Zielsetzung. Der Austausch konzentriert sich auf die Wirkung der verschiedenen Aktivitäten mit Hinblick auf das Erreichen eines gemeinsam vereinbarten Ziels, das immer wieder ins Bewusstsein aller gerufen und gegebenenfalls von Verbesserungsmaßnahmen flankiert wird. Es besteht Vertrauen zwischen allen Beteiligten und auch die Kommunikation in den verschiedenen Lenkungsgremien der involvierten Organisation wird ehrlich gestaltet.

Lesen Sie mehr zum Hamburger Hauptschulmodell und zur Initiative StriverPartnership in den Fallbeispielen ab S. 38 in diesem Praxisratgeber.

Nur wenn diese fünf Elemente erfüllt sind, gelingt es, unabhängig von großen Persönlichkeiten einen nachhaltigen Erfolg zu erzielen. So erreichte das Hamburger Hauptschulmodell eine Steigerung der Übergangsquote von Hauptschulabsolvierenden von unter zehn Prozent im Jahr 1999 auf etwa 19 Prozent im Schuljahr 2008/2009. Die Gemeinsam-Wirken-Initiative StrivePartnership aus Cincinnati (USA) erreichte seit ihrer Entstehung eine Steigerung der High School-Abschlussrate um elf Prozent und erreicht mittlerweile in Form des StriveTogether-Netzwerks in 32 Staaten über 8,2 Millionen junge Menschen. Dies sind nur zwei Beispiele dafür, warum der Schritt von einer losen Zusammenarbeit hin zu einer systematischen und wirkungsorientierten Zusammenarbeit im Sinne von Gemeinsam Wirken lohnenswert ist.

Wie die für Gemeinsam Wirken fünf grundlegenden Aspekte gestaltet werden können, erläutern wir in den folgenden Kapiteln. Zunächst sind jedoch einige Voraussetzungen zu erfüllen, um eine derartige Struktur aufbauen und festigen zu können.

2

Voraussetzungen

Voraussetzungen: **Welche Basis braucht gemeinsames Wirken?**

Systematische Kooperationen benötigen ein hohes Maß an Koordination und gegenseitigem Vertrauen, um aus verschiedenen Sektoren viele Akteure zusammenzubringen und gemeinsames Handeln zu ermöglichen. Um eine Gemeinsam-Wirken-Initiative aufzubauen, sollten daher einige Voraussetzungen gegeben sein:

2.1 Problembewusstsein und Aufmerksamkeit

Das zu behandelnde Thema einer Gemeinsam-Wirken-Initiative sollten alle relevanten Akteure als Problem mit dringendem Handlungsbedarf ansehen. Bei einigen Themen ist dies bereits durch Öffentlichkeit gegeben, z. B. bei Häufung von Vorfällen oder dem Vorliegen verlässlicher Erhebungen mit breiter Berichterstattung in den Medien. In solchen Fällen ist es zumeist leicht, Mitstreitende zu finden, Allianzen zu bilden und Kooperationen zu initiieren.

Oft steht ein Problem jedoch nicht im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit oder es fehlt gänzlich das Bewusstsein für sein Ausmaß oder seine Relevanz; in dieser Situation ist es nur schwer möglich, alle Akteure an einen Tisch zu bekommen und sich auf ein gemeinsames Vorgehen zu einigen. Zunächst gilt es dann, die nötige Aufmerksamkeit herzustellen, bevor eine Struktur wie Gemeinsam Wirken aufgebaut werden kann.

Die gute Nachricht ist jedoch, dass sich zu fast allen Themen mehr als ein Akteur finden lässt, der daran bereits arbeitet und ein Bewusstsein für die Problemlage mitbringt. Der erste Schritt besteht daher darin, diese Akteure ausfindig zu machen und Allianzen zu knüpfen. Gemeinsam lässt sich dann über Auswertungen vorhandener Daten bis hin zu eigenen Erhebungen und Studien ein Aktionsplan erstellen, der Ausmaß und Dringlichkeit eines Problems beschreibt und anderen nahebringt – wenn nötig auch durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit.

Hilfreiche Voraussetzungen für Gemeinsam Wirken

BertelsmannStiftung

Lesenswert ist der Leitfaden zur Presse-und Öffentlichkeitsarbeit des Generali Zukunftsfonds (Hrsg.). Erfolgreiche Presse und Öffentlichkeitsarbeit für soziale Themen. Köln 2011. www.bit.ly/1qZljDK
Einen guten Einstieg in das Thema bietet auch die Seite www.opentransfer.de oder der Internetauftritt der Stiftung Mitarbeit: www.mitarbeit.de/753.html.

2.2 Einflussreiche Personen

Damit eine Gemeinsam-Wirken-Initiative erfolgreich ist, sollten sich möglichst früh einflussreiche Personen („Eigner") finden, die sich der Lösung des sozialen Problems verschrieben haben. Denn diese Akteure können ihre Ressourcen, ihr Ansehen, ihren Einfluss und ihre Netzwerke für das Thema einsetzen. Sie können beteiligte Personen und Organisationen langfristig an die Initiative binden oder dabei helfen, Förderpartner zu finden. Eigner sind häufig Personen des öffentlichen Lebens wie Bürgermeisterinnen und Bürgermeister, angesehene Personen aus der Kommunalpolitik oder Führungskräfte aus wichtigen gemeinnützigen Organisationen und lokalen Unternehmen.

Eigner sollten einen sehr langen Atem bei der Einbindung von beteiligten Akteuren und Organisationen haben. Ebenso sollte ihnen die Entwicklung von Arbeitsstrukturen und -prozessen vertraut sein oder sie sollten zumindest die Notwendigkeit dafür sehen. In den meisten Gemeinsam-Wirken-Initiativen sind Eigner von Beginn an präsent und führend. Sie können aber auch durch direkte Ansprache für die Initiative gewonnen werden. Eine wichtige Frage hierbei ist: Welchen Mehrwert kann der potenzielle Eigner davon haben, seinen Namen und seine Reputation für die Gemeinsam-Wirken-Initiative einzusetzen? Seien es Reputationsgewinne, die eigene Motivation oder eine Verpflichtung gegenüber dem Thema: Es gibt viele Gründe, sich für eine Gemeinsam-Wirken-Initiative einzusetzen.

2.3 Ausreichende Ressourcen

Eine Gemeinsam-Wirken-Initiative benötigt personelle und finanzielle Ressourcen für eine erfolgreiche Umsetzung. Insbesondere sind Investitionen in die Arbeitsstrukturen/-prozesse und die Entwicklung eines gemeinsamen Wirkungsanalyse-Systems vonnöten, zu denen Förderinstitutionen langfristig bereit sein sollten. Im besten Fall gibt es bereits Akteure, die Ressourcen unterschiedlicher Art bereitstellen. Zumindest aber sollten sie ein generelles Interesse oder einen Auftrag haben, sich mit dem Thema zu befassen und in der Lage sein, dies zu tun.

Sollte für ein bestimmtes Thema bisher keine Finanzierung existieren, gibt es verschiedene Möglichkeiten, die notwendigen Fördermittel für gemeinsames Wirken zu erlangen. Mögliche Finanzierungsquellen sind Unternehmen, Stiftungen oder Spendengelder. Aber auch nationale oder europäische Förderprogramme eignen sich, um Gelder für gemeinnützige Kooperationen zu akquirieren. Eine systematische Analyse des Umfelds hilft, bisher verborgenes Förderpotenzial und potenzielle Förderpartner zu identifizieren.

2.4 Bestehende Kooperationen oder Netzwerke

Erfolgreiches gemeinsames Wirken kann besonders gut auf bereits vorhandenen Initiativen aufbauen. Je mehr Kooperationen und Netzwerke in einem Feld und einer Region bereits bestehen, desto einfacher ist es, die verschiedenen Akteure zu erreichen. Um aus einem bestehenden Netzwerk eine Gemeinsam-Wirken-Initiative zu entwickeln, braucht es vor allem einen langen Atem und Überzeugungskraft, denn viele etablierte Akteure haben auch schlechte Erfahrungen mit Kooperationen gemacht.

Hier gilt es, die Besonderheit von Gemeinsam-Wirken in den Mittelpunkt zu stellen: eine wirkliche Verbesserung der Lage durch eine klare Struktur, die allen Akteuren zu Gute kommt. Die meiste Überzeugungskraft strahlen konkrete Beispiele und vor allem Personen aus, die mit dem Aufbau wirkungsorientierter Kooperationen Erfahrungen gesammelt haben und davon berichten können. Erfolgreiche Beispiele persönlich vorgestellt zu bekommen, kann oftmals mehr Kraft entfalten, als es jede Broschüre oder eigene Argumentationen zu schaffen vermögen.

Bestehen zu einem Vorhaben oder einer Problemstellung bis dato keine Netzwerke und Kooperationen, so gilt es, diese zunächst aufzubauen und zu

Lesetipp

Einen guten Überblick über Methoden und Tipps für eine Umfeldrecherche finden Sie in der kostenfreien Publikation „In Wissen investieren". Bestellinformationen auf S. 50 oder www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de.

Mögliche Beispiele finden Sie ab S. 38 in diesem Praxisratgeber.

Praxistipp

Verschiedene Finanzierungsmodelle

Finanzierungsmix aus privaten und staatlichen Geldern

Vorteile: Ein Mix aus staatlichen und privaten Geldern verstärkt den Kooperationscharakter der Gemeinsam-Wirken-Initiative. Ist die Koordinationsstelle bei der Verwaltung angesiedelt und durch diese finanziert, wird automatisch der hoheitlichen Verantwortung der Verwaltung in vielen Bereichen Rechnung getragen. Unterstützt durch eine private Finanzierung, z. B. durch Stiftungsgelder oder in Form eines regionalen Spendenfonds, erweitert die Initiative ihren finanziellen Spielraum. Insbesondere Letzteres eignet sich für eine unabhängige Finanzierung der Initiative, ohne dass auf potenzielle Einflussnahme durch private Förderinstitutionen achtgegeben werden muss.

Herausforderungen: Wird die Koordinationsstelle aus staatlicher Hand finanziert und von Verwaltungsseite besetzt, kann die Ausrichtung der Initiative von der politischen Situation in der Region/Kommune beeinflusst werden. Ebenso ist bei einem regionalen Spendenfonds stärker auf Transparenz und Wirkung der Maßnahmen zu achten, damit die Glaubwürdigkeit der Initiative erhalten bleibt. Darüber sollte der regionale Spendenfonds zusätzliche Spenden einsammeln und es sollte nicht zu Spendeneinbrüchen bei anderen regionalen Akteuren kommen.

Ein Beispiel zu dieser Finanzierungsform finden Sie im Pakt für Pirmasens. Näheres hierzu auf S. 38.

Finanzierung durch einen großen Förderpartner

Vorteile: Mit der Finanzierung durch einen großen Förderpartner sind zumeist die Grundkosten einer Kooperation gedeckt. Dadurch kann eine Gemeinsam-Wirken-Initiative initiiert und aufgebaut werden, ohne viel Zeit und Kraft in eine aufwendige Fördermittelakquise investieren zu müssen. Ebenso wird die Initiative attraktiv für weitere potenzielle Partner, die kleinere Summen sicher investieren möchten. Eine längerfristige Unterstützung kann darüber hinaus zu einer soliden Vertrauensbasis führen, die die Zusammenarbeit auf lange Sicht erleichtert.

Herausforderungen: Bei nur einem großen Förderpartner muss eine potenzielle Einflussnahme beachtet werden, die sich auf die Zusammenarbeit auswirken kann und daher in der Kooperationsvereinbarung beachtet werden sollte. Auch können bei Erreichen der Förderungshöchstdauer Schwierigkeiten in der weiteren Finanzierung der Initiative auftreten, wenn diese nur von einem großen Förderpartner abhängt. Daher sollte man stets im Dialog über die Zukunft der Initiative bleiben und frühzeitig weitere Finanzierungsquellen erschließen.

Ein Beispiel aus dem deutschen Sektor findet sich bei RuhrFutur, einer Initiative aus dem Ruhrgebiet. Lesen Sie mehr auf S. 40.

Praxistipp

Finanzierung durch mehrere Förderpartner

Vorteile: Bei mehreren Förderpartnern bzw. Finanzierungsquellen mit unterschiedlichen Förderperioden ist die Grundfinanzierung zumeist nicht gefährdet, wenn eine oder wenige Förderpartner ihre Förderung einstellen sollten. Mehr Förderpartner ergeben auch ein größeres Netzwerk, auf das in bestimmten Bedarfssituationen zurückgegriffen werden kann: für das Anwerben weiterer Förderpartner, die Bereitstellung von Räumlichkeiten und IT oder auch für den Rückgriff auf Know-how und Personalkraft.

Herausforderungen: Sofern die beteiligten Förderpartner nicht jeweils eine längerfristige Förderung zugesagt haben, müssen Ressourcen für kontinuierliches Fundraising eingeplant werden. Auch kann sich bei mehreren großen Förderpartnern der Bedarf an Absprachen erhöhen. Dieser Faktor ist insbesondere in der Formulierung der Fördervereinbarung zu beachten, denn es ist wichtig, in Kooperationsstrukturen den Handlungsspielraum nicht unnötig durch zu strenge Berichts- und Genehmigungsprozesse einzuschränken.

Diese Finanzierungsform findet sich beim Boston Private Industry Council in den USA. Mehr dazu auf S. 44.

stabilisieren. Hierbei sollten zunächst das Kennenlernen, die Vertrauensbildung und der fruchtbare Austausch im Vordergrund stehen, noch nicht der Aufbau einer verbindlichen Struktur, da diese Vertrauen voraussetzt. Gemeinsam Wirken wäre dann erst der zweite Schritt.

Tipps zum Weiterlesen

Grantmakers for Effective Organizations. Building Collaboration From the Inside Out. Washington 2015. www.geofunders.org

Helmcke, Martina. Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement. Bielefeld 2008.

Schubert, Herbert (Hrsg.). Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele. Wiesbaden 2008.

Lesetipp

Praktisches Wissen für gemeinnützige Organisationen für den Aufbau von Kooperationen mit Unternehmen erhalten Sie im Leitfaden „Neue Verbindungen schaffen". UPJ e.V. (Hrsg.). Neue Verbindungen schaffen. Unternehmenskooperationen für gemeinnützige Organisationen. Berlin 2015.

Lesetipp

Handlungsempfehlungen aus Sicht von Stiftungen für eine gewinnbringende Kooperation mit Kommunen erhalten Sie im Praxisratgeber „Gemeinsam durchstarten". Bestellinformationen auf S. 49 oder www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de

3

Realisierung

Realisierung: **Wie wird eine Gemeinsam-Wirken-Initiative aufgebaut?**

Jede Gemeinsam-Wirken-Initiative nimmt ihren eigenen Weg und entwickelt ihre eigene Dynamik. Der Aufbau verläuft jedoch zumeist in drei Phasen, die jeweils einen klaren Endpunkt und unterschiedliche Aufgaben und Akteursstrukturen aufweisen. Die erste Phase bringt zunächst relevante Akteure zusammen und ruft die Gemeinsam-Wirken-Initiative ins Leben. In Phase 2 werden alle nötigen Arbeitsstrukturen und -prozesse aufgebaut, auf deren Basis in der anschließenden Umsetzungsphase die Zusammenarbeit und das gemeinsame Wirken erfolgt.

Das große Ziel einer Gemeinsam-Wirken-Initiative ist die kulturelle Verankerung sektorübergreifender und wirkungsorientierter Kooperationen: Zusammenarbeit als Regel und Selbstverständlichkeit.

Drei Phasen einer Gemeinsam-Wirken-Initiative

BertelsmannStiftung

3.1 Phase 1: Initiierung

In der ersten Phase geht es darum, alle wichtigen Akteure zusammenzubringen und die grundlegenden Strukturen zu schaffen, auf deren Basis die Initiative aufbauen kann. Der Aufbau einer Steuerungsgruppe und die Einigung auf eine gemeinsame Zielsetzung können hierbei mehrere Monate in Anspruch nehmen.

Relevante Akteure zusammenbringen

Am Anfang einer Gemeinsam-Wirken-Initiative ist es wichtig, potenzielle Eigner zu identifizieren. Um herauszufinden, welche Akteure eingebunden werden sollten, bietet sich eine Akteursanalyse an. Durch die persönliche Ansprache von den im Feld aktiven Organisationen, Personen und Netzwerken können per Schneeballprinzip bislang unbekannte Akteure erreicht werden.

Dafür bieten sich unterschiedliche Veranstaltungsformate an. Runde Tische z. B. ermöglichen ohne Hierarchien einen offenen Austausch unter allen Interessierten. Ein anderer Weg wäre, sich zunächst im kleinen Kreis zusammenzuschließen, um diesen anschließend sukzessive zu erweitern. Wichtig ist, gemeinsam die Auswirkungen und das Ausmaß des sozialen Problems in der Region/Stadt etc. und den potenziellen Handlungsbedarf zu besprechen. Wenn bereits aussagekräftige Daten und/oder Studien zur Brisanz des gesellschaftlichen Problems vorliegen, können diese ebenso zur Diskussion gegeben werden. Das Ziel ist es, zusammen die Potenziale und Chancen einer Gemeinsam-Wirken-

Praxistipp

Akteursanalyse – Wer ist wichtig?

Stellen Sie sich ein Individuum aus der Zielgruppe Ihrer Gemeinsam-Wirken-Initiative vor und zeichnen Sie den relevanten Biographie-Abschnitt nach. Definieren Sie dabei zunächst Start- und Endpunkt der Biographie. Widmet sich die Initiative der hohen Jugendarbeitslosigkeit, könnte der Startpunkt die Geburt und der Endpunkt dementsprechend der Berufseinstieg sein. Bei einer Initiative mit Fokus auf eine Verbesserung der Lebensqualität älterer Menschen wäre der Startpunkt der Eintritt ins Rentenalter, der Endpunkt das Ausscheiden aus dem Leben. Anschließend können Sie den Biographie-Abschnitt in Phasen aufteilen, z. B. mit den unterschiedlichen Bildungsabschnitten eines jungen Menschen vom Eintritt in die KITA über die Grundschule bis zum Schulabschluss.

Fragen Sie sich in einem zweiten Schritt, welche Institutionen und Personen für die Lösung des sozialen Problems von Bedeutung sind (z. B. Schule, Unternehmen, Pflegekasse etc.) und ordnen Sie diese entsprechend dem Biographie-Abschnitt zu. Achten Sie hierbei darauf, dass bestimmte Institutionen nur in bestimmten Lebensphasen von Bedeutung sind (z. B. Jobcenter nach Abschluss der Schule), andere wiederum konstant eine Rolle spielen können (z. B. Familie, Stadtrat, Verwaltung).

Wenn Sie die Ressourcen haben, können Sie noch eine Ebene tiefergehen: Genügt es, die Schulleitungen anzusprechen oder sollten auch die Lehrkräfte mit einbezogen werden? Welche Vereine/freie Träger etc. bieten Projekte an, die zur Lösung des sozialen Problems beitragen können? Wer aus der Stadtverwaltung ist für das Thema verantwortlich? In Deutschland gibt es für nahezu jedes soziale Problem eine gesetzlich vorgeschriebene institutionelle Regelung, insbesondere für Kinder und Jugendliche. Die Verwaltung sollte daher in jedem Fall Teil der Gemeinsam-Wirken-Initiative sein.

Beispiel: Akteursanalyse

	Bildungsbiographie				
	Frühkindliche Bildung	Primar-stufe	Sekundarstufe I+II	Übergang in die Ausbildung	Übergang zum Berufsleben
Phasen-abhängige Institutionen	Kita, Kindergarten	Grundschule	Weiter-führende Schule	Berufs-fachschule, Unternehmen	Unter-nehmen
	Jugendamt			Jobcenter	
Übergreifende Institutionen	Familie, Peer-Group, gemeinnützige Organisationen, Kirche				

Problem: hohe Jugendarbeitslosigkeit in der Stadt; Individuum aus der Zielgruppe: junger Mensch;
Ziel: Senkung der Jugendarbeitslosigkeit

Quelle: eigene, exemplarische Darstellung | BertelsmannStiftung

Aufgaben einer Steuerungsgruppe

Initiative zu erarbeiten und einen Willen zum gemeinsamen Handeln zu entwickeln.

Steuerungsgruppe bilden

Oftmals agiert der kleine Kreis der initiierenden Akteure bereits als Steuerungsgruppe, ohne sich als solche zu bezeichnen. Daher sollten diese sich so früh wie möglich – spätestens jedoch mit der Formulierung der rechtlichen Basis der Initiative – offiziell als Steuerungsgruppe[4] institutionalisieren. Die Steuerungsgruppe besteht in der Regel aus Führungskräften auf der Vorstandsebene der Schlüsselinstitutionen und vorzugsweise auch aus Personen, die die von dem Problem betroffene Bevölkerungsgruppe vertreten.Die Steuerungsgruppe trifft sich in regelmäßigen Abständen und nimmt eine aktive Rolle in der Gestaltung der Initiative ein. Sie bringt in der Regel die fachliche Kompetenz für das Themengebiet der Initiative mit und ist für die strategische Ausrichtung der Initiative sowie für die Steuerung der operativen Arbeit verantwortlich. Eine ihrer ersten und wichtigsten Aufgaben wird das Abschließen einer Kooperationsvereinbarung oder -bekundung sein, in der alle beteiligten Akteure ihre Absicht zur Zusammenarbeit festhalten. Dafür muss jedoch in einem ersten Schritt eine gemeinsame Zielsetzung formuliert werden.

Gemeinsame Zielsetzung erarbeiten

Die Basis für eine gemeinsame Zielsetzung ist ein geteiltes Problemverständnis, das die Steuerungsgruppe erarbeiten sollte. Denn nur wenn alle beteiligten Akteure „die gleiche Sprache sprechen“, wird die Einigung auf das übergreifende Ziel für die Gemeinsam-Wirken-Initiative erfolgreich sein. Dienlich ist hierfür eine klare Problembeschreibung: Um welches soziale Problem handelt es sich (z. B. strukturelle Jugendarbeitslosigkeit in der Kommune/Region)? Und wodurch wird das Problem bedingt (z. B. unzureichende Bildungsabschlüsse, fehlende Arbeitsplätze)? Die Problembeschreibung kann mit bereits vorhandenen Zahlen und Fakten unterfüttert werden (z. B. Schulabbrecherquote, Anzahl unbesetzter Ausbildungsstellen, Jugendarbeitslosenquote etc.).

4 Wird oft auch als Aufsichtsgremium oder Lenkungsausschuss bezeichnet.

Praxistipp

Die Problemanalyse – verschaffen Sie sich einen Überblick

Für die Problembeschreibung ist es hilfreich, sich zunächst einen Überblick über die Ursachen und Folgen des adressierten sozialen Problems zu verschaffen. Dies können Sie mithilfe eines „Problembaums" erreichen, den Sie am besten mit den relevanten Akteuren und ggf. Fachleuten erstellen.

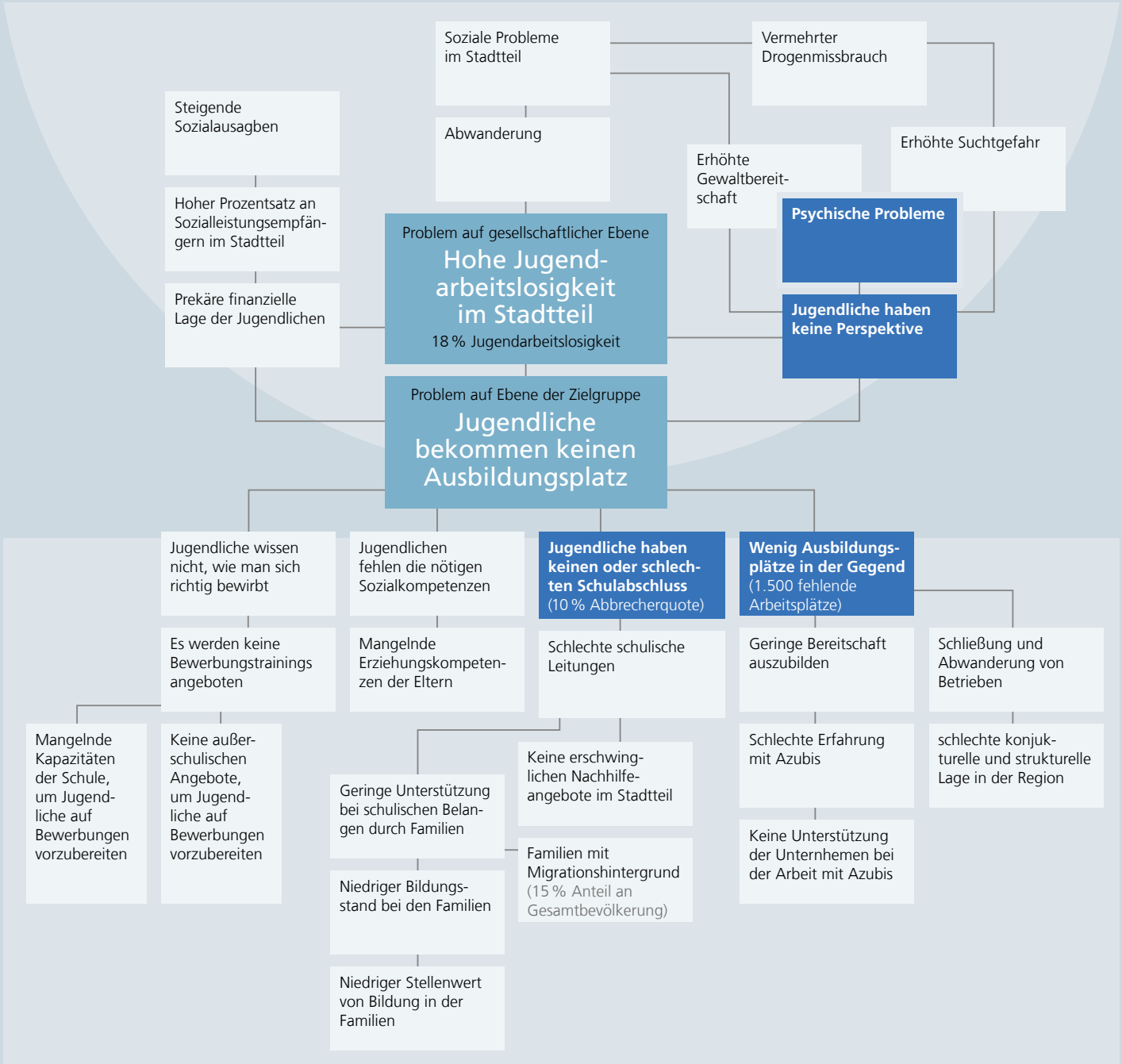
Definieren Sie in einem ersten Schritt das soziale Problem auf gesellschaftlicher Ebene (z. B. hohe Jugendarbeitslosigkeit in der Stadt) sowie auf der Ebene der Zielgruppe (z. B. „Jugendliche bekommen keinen Ausbildungsplatz"). Ausgehend davon formulieren Sie in einem zweiten Schritt die einzelnen Ursachen und Folgen als negative Aussagen (z. B. „Jugendliche haben keinen oder schlechten Schulabschluss", „wenig Ausbildungsplatze in der Region").

Die direkten Ursachen des sozialen Problems werden in der Zeile unterhalb festgehalten, danach folgen die „Ursachen der Ursachen". Die direkten Auswirkungen sind in der Reihe oberhalb notiert, die „Auswirkungen der Auswirkungen" in einer zweiten Reihe darüber (z. B. „Perspektivlosigkeit", „Psychische Probleme").

Insofern „wächst" der Problembaum so lange nach oben und unten, bis keine weiteren Ursachen bzw. Auswirkungen mehr identifizierbar sind. Das soziale Problem sowie die Ursachen und Auswirkungen kleben Sie jeweils auf Zetteln (z. B. mit Post-it-Stickern) an die Wand. Wo es Zusammenhänge zwischen den Ursachen bzw. Auswirkungen gibt, werden diese mittels Querverbindungen dargestellt. Der fertige Problembaum muss nun auf seine logischen Zusammenhänge und möglichen Lücken hin überprüft und gegebenenfalls überarbeitet werden. Anschließend versehen Sie die jeweiligen Zettel mit den bereits vorliegenden Daten.

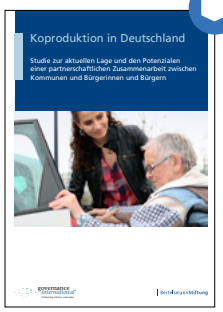
Adaptiert aus PHINEO [Hrsg.]. Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin 2013. www.kursbuch-wirkung.de

Problembaum



BertelsmannStiftung

Lesetipp



Mehr zu den Möglichkeiten der Einbindung von Betroffenen erfahren Sie in der Publikation „Koproduktion in Deutschland", kostenfrei verfügbar unter www.bit.ly/1VClYV4.
Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Koproduktion in Deutschland. Gütersloh 2015.

Praxistipp

Was tun bei Konflikten? – Beteiligung durch eine Zukunftskonferenz

Die Zukunftskonferenz ist eine Möglichkeit, viele unterschiedliche Akteure am Prozess der Zielformulierung zu beteiligen. Dieses Format ist ein etabliertes Bürgerbeteiligungsinstrument im kommunalen Kontext, in dem eine große Gruppe von Personen aus unterschiedlichen Kontexten für zwei bis drei Tage aus ihrer Sicht wünschenswerte Entwicklungen der Region/Stadt diskutiert. Das Format ist auch dann geeignet, wenn die Akteure unterschiedliche Interessen, Sichtweisen oder auch Konfliktlinien zum Thema mitbringen. Weitere Informationen zur Zukunftskonferenz und anderen Beteiligungsformaten finden Sie im Beteiligungskompass.

Lesetipp

Praxisnahe Informationen über verschiedene Beteiligungsformate sowie Leitfäden zum Thema Bürgerbeteiligung erhalten Sie beim Beteiligungskompass. www.beteiligungskompass.org

Aufbauend auf dem gemeinsamen Problemverständnis kann das gemeinsame Ziel formuliert werden. Die Zielsetzung definiert die Grenzen der Initiative und legt einen strategischen Rahmen fest, der für weitere Aktivitäten eine bedeutende Rolle spielen wird. Wichtig ist hierbei, dass alle bis dato beteiligten Akteure die Möglichkeit haben, an der Zielsetzung mitzuwirken. Bei der Formulierung bietet sich ebenso eine breite Einbindung der von dem gesellschaftlichen Problem betroffenen Personen an. Beides kann durch unterschiedliche Beteiligungsformate erfolgen.

Auch wenn das Formulieren des konkreten gemeinsamen Ziels längere Zeit in Anspruch nehmen kann, ist diese Vorgehensweise zielführend. Denn ist der Prozess einmal durchlaufen, ist die Umsetzung der Gemeinsam-Wirken-Initiative erheblich leichter und die Ressourcen sind effizienter verteilt. Die Natur der Kooperation verändert sich vollkommen: Sie ist nicht mehr eine zusätzliche Aufgabe, sondern ein zentraler Bestandteil der Strategie aller Beteiligten. Alle Beteiligten identifizieren sich mit dem Ziel und geben ihr Bestes, es zu erreichen, indem sie auch nach außen für Unterstützung werben.

Ressourcen für die Koordinationsstelle einplanen

Für die Umsetzung eines erfolgreichen Gemeinsam-Wirken-Prozesses ist eine neutrale Koordinationsstelle zur Unterstützung des Netzwerkes von großer Bedeutung. Hierfür sind je nach Größe des Vorhabens eine oder mehrere Stellen einzuplanen, die sich um die Organisation von Treffen, den Aufbau und die Umsetzung von Wirkungserfassungen u. a. kümmern.

Ebenso wichtig wie die hinreichende Ausstattung mit Personal sind ausreichende finanzielle Ressourcen. Effektive Koordinationsstellen haben eine außergewöhnliche Hebelwirkung: Die notwendige Finanzierung beträgt üblicherweise weniger als ein Prozent des Gesamtbudgets der Institution, die sie koordiniert, kann jedoch die Effektivität der anderen 99 Prozent der Aufwendungen enorm erhöhen. Daher sollten die zur Verfügung gestellten Ressourcen

von der benötigten Größe der Koordinationsstelle abhängig gemacht werden. Diese Ressourcen müssen im Vorfeld bereitgestellt werden bzw. es ist zu klären, wie oder durch wen die Finanzierung erfolgen kann. Insbesondere die Finanzierung über mehrere Partner erfordert eine vertragliche Regelung zwischen den Akteuren.

Die erste Phase ist abgeschlossen, wenn sich alle relevanten Akteure auf eine gemeinsame Zielsetzung geeinigt haben, eine Steuerungsgruppe besteht und die Ressourcen zum Aufbau einer begleitenden Koordinationsstelle vorhanden sind. In den meisten Fällen werden diese Vereinbarungen in einer gemeinsamen Kooperationserklärung verschriftlicht.

3.2 Phase 2: Gestaltung

In der zweiten Phase des Aufbaus einer Gemeinsam-Wirken-Initiative geht es darum, die Koordinationsstelle einzurichten, den Akteurskreis zu erweitern, die Arbeitsstrukturen und -prozesse auszubauen, ein gemeinsames Wirkungsanalyse-System aufzubauen und Maßnahmen zu planen. Diese Phase ist aufgrund der zahlreichen Abstimmungen und strukturbildenden Maßnahmen sehr zeitintensiv und benötigt zumeist mehr als ein Jahr, bis an ihrem Ende ein übergreifender Aktionsplan für die Initiative aufgestellt ist und umgesetzt werden kann. Diese Zeit sollte jedoch investiert werden, denn diese Phase ist entscheidend dafür, dass die im Nachgang erfolgende Umsetzung tatsächlich zu einer breiten und nachhaltigen Wirkung führt.

Koordinationsstelle einrichten

Zur operativen Steuerung der Kooperation empfiehlt sich eine Koordinationsstelle. Deren Einrichtung sollte durch die Steuerungsgruppe erfolgen, da sie über genügend Informationen des Umfelds und der relevanten Akteure verfügt. Sie kann entweder zusätzlich geschaffen oder von einem beteiligten Akteur übernommen werden. Hierbei gilt: Ob Förderinstitution, gemeinnützige Organisationen oder auch Stabstelle in einer Verwaltung – sie alle können die Rolle der Koordinationsstelle einnehmen. Alle Akteure sollten die Koordinationsstelle jedoch als neutral wahrnehmen und anerkennen.

Bei der Auswahl der Koordinationsstellen-Leitung ist auf ausreichende Koordinations- und Kooperationserfahrungen sowie auf eine charismatische Führungspersönlichkeit zu achten. Die Leitungsperson sollte sehr gute Kenntnisse des Themengebiets und der Stadt/Region haben, in der die Initiative agiert. Ebenso sollte sie das Vertrauen der beteiligten Akteure genießen und gut vernetzt sein. Dabei sollte sie über genügend Unabhängigkeit verfügen, sodass sie als neutrale Vermittlungsstelle akzeptiert wird und im Konfliktfall auch moderierend tätig werden kann. Gleichwohl sollte sie genügend Einfühlungsvermögen und Verständnis für die Handlungslogiken der beteiligten Organisationen und Persönlichkeiten besitzen.

Akteurskreis erweitern

Eine Gemeinsam-Wirken-Initiative lebt davon, möglichst alle relevanten Akteure einzubinden. Nachdem sich in der ersten Phase in der Regel ein arbeitsfähiger Kreis von Akteuren gefunden hat, sollte dieser Kreis anschließend um weitere relevante Akteure erweitert werden. Dies kann durch die direkte Ansprache oder einen offenen Aufruf geschehen, in dem alle in der Region/Stadt tätigen Akteure zur Teilnahme an der Initiative eingeladen werden. Hilfreich ist hierbei die bereits entwickelte gemeinsame Zielsetzung, die die Positionen der Initiative widerspiegelt.

Je nach Organisationstyp können die Akteure unterschiedliche Funktionen in der Initiative ausüben – von einer rein fördernden Rolle durch das Bereitstellen von Personalkraft und Geldern bis hin zu einer aktiven Beteiligung durch Mitarbeit, Moderation oder öffentliches Vertreten der gemeinsamen Interessen. Unabhängig vom Arbeitseinsatz sollten

Praxistipp

Aufgaben einer Koordinationsstelle

Strategie und Planung

Die Koordinationsstelle unterstützt die Steuerungsgruppe bei der Strategieentwicklung sowie bei deren Umsetzung und überprüft sie regelmäßig auf mögliche Verbesserungen. Sie ist darüber hinaus für die Planung und das Management der logistischen und administrativen Prozesse sowie der operativen Arbeit verantwortlich.

Datenmanagement

Die Koordinationsstelle koordiniert und moderiert den Prozess zum Aufbau eines Wirkungsanalyse-Systems. Darüber hinaus ist sie für das Sammeln, Überprüfen, Speichern, Analysieren und Verteilen projektrelevanter Daten verantwortlich und dient als Ansprechpartner für Fragen zur Datenerhebung und Berichterstattung.

Moderation und Koordination

Die Koordinationsstelle koordiniert alle Aktivitäten, insbesondere auch die (Arbeitsgruppen-) Treffen aller beteiligten Akteure. Im Bedarfsfall identifiziert und koordiniert sie Weiterbildungsangebote und externe Beratungen für einen gezielten Kompetenzaufbau. Sie baut Vertrauen auf und sollte im Bedarfsfall auch die Mediation zwischen den Partnern übernehmen können.

Kommunikation

Die Koordinationsstelle identifiziert relevante Anspruchsgruppen und erarbeitet in Abstimmung mit allen relevanten Akteuren eine Kommunikationsstrategie. Sie steuert die Häufigkeit und den Inhalt der Mitteilungen und erzeugt öffentliche Aufmerksamkeit für das Anliegen der gemeinsamen Arbeit. Gleichzeitig stärkt sie durch gezielte interne Kommunikation den Zusammenhalt und das gemeinsame Agieren der Partner.

Einbinden von Beteiligten

Die Koordinationsstelle sorgt für die konstante Einbindung aller beteiligten Akteure, inklusive der Betroffenen. Sie übernimmt die Rolle der Themenanwaltschaft und gewährleistet die Kommunikation zwischen den Partnern.

Finanzierungskoordination

Die Koordinationsstelle bereitet Förderanträge vor, sorgt für die hinreichende Förderung der gemeinsamen Arbeit und unterstützt die einzelnen Partner in ihrer Mittelbeschaffung.

Praxistipp

Relevante Institutionen und ihre mögliche Rolle

Organisationstyp	Stärken	Potenzielle Rolle
Kommunen/ Verwaltungen	» Kenntnis der Akteurslandschaft » Schnittstelle zwischen Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft » Möglichkeit, politische Systemänderungen herbeizuführen » Wissen über kommunale Bedarfe und gesellschaftliche Herausforderungen (z. T. datenbasiert) » Fördermittel	» Eigner (z. B. Bürgermeister/in) » Zusammenbringen der relevanten Akteure » Übernahme/Unterbringung der Koordinationsstelle » Förderinstitution » Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit » politische Legitimierung
(Förder-/Bürger-) Stiftungen	» Kenntnis der Akteurslandschaft » Kontakte zu anderen gemeinnützigen Organisationen » Themenexpertise » Wissen über kommunale Bedarfe und gesellschaftliche Herausforderungen » Erfahrung in Projektentwicklung/ -umsetzung » Fördermittel » Neutrale Stimme	» Eigner (z. B. bekannte/r Stifter/in) » Zusammenbringen der relevanten Akteure » Übernahme/Unterbringung der Koordinationsstelle » Förderinstitution » Moderation/Mediation » Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit
Gemeinnützige Organisationen und Netzwerke (Vereine, Verbände, Freiwillligen-agenturen etc.)	» Kontakte zu anderen gemeinnützigen Organisationen, Netzwerken, Initiativen » Kontakte zu den Betroffenen » Erfahrung in Lösung sozialer Probleme » Erfahrung in Projektentwicklung/ -umsetzung » Fördermittel (auch personell durch engagierte Angestellte/freiwillig Engagierte)	» Zusammenbringen der relevanten Akteure » Übernahme/Unterbringung der Koordinationsstelle » Steigerung der öffentlichen Aufmerksamkeit
Wissenschaft/ Hochschule	» wissenschaftliche Expertise » Erfahrung in Datenerhebung/ Auswertung	» Durchführung wissenschaftlicher Studien » Monitoring/Datensammlung » Analysen/Evaluationen
Unternehmen	» Kontakte zu anderen Unternehmen, wichtige lokale Persönlichkeiten » Projektmanagement/ Betriebswirtschaft/IT » Fördermittel (auch Pro-bono Leistungen/Sachmittel)	» Eigner (z. B. bekannte/r Unternehmer/in) » Coaching » Förderinstitution

BertelsmannStiftung

alle Akteure das Vorhaben als gemeinsames Anliegen begreifen und das Gefühl haben, dass sich der jeweilige Aufwand für die Initiative lohnt und wertgeschätzt wird.

Arbeitsgruppen einrichten

Entsprechend der formulierten Zielsetzung können nun mit Unterstützung der Koordinationsstelle Arbeitsgruppen eingerichtet werden, die sich unterschiedlichen Teilaspekten der Gemeinsam-Wirken-Initiative widmen. So kann sich bei einem Biographie-Bezug der Initiative, wie z. B. bei einer Bildungsinitiative, eine phasenabhängige Einteilung anbieten. Ebenso sind thematisch orientierte Arbeitsgruppen sinnvoll, die sich phasenübergreifend einem bestimmten Teilaspekt der Initiative widmen.

Bei komplexeren Initiativen bietet sich auch die Einrichtung von Untereinheiten der Arbeitsgruppen an, um eine arbeitsfähige Größe zu gewährleisten. Die Teilnehmenden an den Arbeitsgruppen sollten dem Handlungsfeld entsprechende Kompetenzen und Expertisen aufweisen, denn diese befördern die operative Arbeit der Initiative entscheidend. So sollte die Arbeitsgruppe zum Handlungsfeld „Datenanalyse" die Expertise zur Wirkungsanalyse und Datenerhebung bündeln. Gleiches gilt für biographisch bezogene Arbeitsgruppen: Eine Arbeitsgruppe zum Handlungsfeld „Übergang Schule-Beruf" sollte sowohl pädagogische als auch unternehmerische Expertisen in sich vereinen.

Die Arbeitsgruppen entwickeln üblicherweise eigene Aktionspläne, um ihre Unterziele zu erreichen. Sie treffen sich regelmäßig, um Daten und Fakten über erreichte Fortschritte auszutauschen. Obwohl sich jede Arbeitsgruppe allein trifft, kommunizieren sie miteinander und stimmen sich auf mehreren Ebenen ab. Darüber hinaus machen Arbeitsgruppen ihre Aktivitäten bei anderen Organisationen und Anspruchsgruppen bekannt, damit der Kreis der Beteiligten weiter wachsen kann. Die Anzahl der Arbeitsgruppen und die diversen Ebenen der Zusammenarbeit können sich also je nach Bedarf im Laufe der Zeit ändern.

Praxistipp

Arbeitsgruppen – Inhalte und Konzeption

In der Beispielinitiative aus Phase 1 (siehe S. 16) mit dem Ziel, die hohe Jugendarbeitslosigkeit in der Stadt zu verringern, würden sich die im Folgenden beschriebenen Arbeitsgruppen anbieten. Grundsätzlich kann man zwischen phasen- und themenorientierten Arbeitsgruppen unterscheiden.

Geburt bis Grundschule: Diese Arbeitsgruppe beschäftigt sich mit Maßnahmen, die die frühkindlichen und grundschulbezogenen Bildungsangebote verbessern.

Weiterführende Schule: Gegenstand sind die Maßnahmen, die die Schulabschlussquote verbessern und den Einstieg in eine Ausbildung erleichtern.

Jobqualifikation: Der Schwerpunkt liegt auf den Maßnahmen und Aktivitäten, die einen leichteren Jobeinstieg nach der Ausbildung ermöglichen sollen.

Benachteiligte Jugendliche: In dieser Arbeitsgruppe sollen spezifisch auf benachteiligte Jugendliche zugeschnittene Maßnahmen optimiert werden.

Wirkungsanalyse: Diese Arbeitsgruppe unterstützt nicht nur die Entwicklung der gemeinsamen Erfolgsindikatoren und den Aufbau des Wirkungsanalyse-Systems, sondern im weiteren Verlauf des Projekts auch die kontinuierlichen Datenerhebungen und Wirkungsmessungen.

Gemeinsame Erfolgsindikatoren entwickeln

Gemeinsam-Wirken-Initiativen zeichnen sich dadurch aus, dass sie über das Formulieren einer gemeinsamen Zielsetzung hinaus konkrete Indikatoren entwickeln, anhand derer der Fortschritt der Initiative beobachtet oder gemessen werden kann. Auf Basis dieser Erfolgsindikatoren kann ein gemeinsames Analysesystem aufgebaut werden, das kontinuierlich die Wirkung der Initiative erhebt und dokumentiert. Wie bei der gemeinsamen Zielsetzung sollten – durch die Koordinationsstelle initiiert und begleitet – alle beteiligten Akteure für die Entwicklung der Erfolgsindikatoren und des gemeinsamen Wirkungsanalyse-System mit an Bord sein. Dies geschieht am besten in den Arbeitsgruppen, die bereits die Expertise zu den jeweiligen Handlungsfeldern bündeln. Empfehlenswert ist es auch, eine Arbeitsgruppe zum Thema Wirkungsanalyse zu bilden, die die fachliche Federführung übernehmen kann.

Um aussagekräftige und praxistaugliche Erfolgsindikatoren zu entwickeln, müssen in einem ersten Schritt Teilziele formuliert werden. Hierfür ist es hilfreich, sich mögliche Fortschritte auf dem Weg zum Ziel vor Augen zu führen: Welche kleinen Schritte muss ein Individuum aus der Zielgruppe der Initiative meistern, bevor das große Ziel der Gemeinsam-Wirken-Initiative erreicht wird? Die in der ersten Phase im Rahmen der Akteursanalyse entwickelte Biographie bzw. Zeitleiste kann für diesen Schritt eine hilfreiche Basis sein.

Entsprechend der jeweiligen Biographie-Abschnitte können beispielhaft das Bestehen der Lernstanderhebungen in der Mittelstufe, der erfolgreiche Schulabschluss und das Finden eines Ausbildungsplatzes Teilziele unter dem Gesamtziel „Senkung der hohen Jugendarbeitslosigkeit“ stehen. Für jedes Teilziel können nun ein oder mehrere Indikatoren formuliert werden, die das Erreichen dieses Teilziels messbar machen. Auf das Beispiel bezogen könnten dies die Ergebnisse der Lernstanderhebungen, die Schulabschlussquote und die Quote der zu einem Stichtag vermittelten Ausbildungsplätze sein.

Bei der Formulierung der Erfolgsindikatoren ist darauf zu achten, dass diese messbar und nützlich

Lesetipp

Lesen Sie mehr zu den unterschiedlichen Arten von Indikatoren und den möglichen Schritten zu einem Indikatorenset im „Kursbuch Wirkung“ auf S. 60-66. PHINEO gAG. Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin 2013. www.kursbuch-wirkung.de

Ein Beispiel für mögliche Erfolgsindikatoren finden Sie auf S. 29 in diesem Praxisratgeber.

Checkliste

Anforderungen an Erfolgsindikatoren

- Ist der Erfolgsindikator eindeutig, präzise und verständlich formuliert? ☐
- Ist der Erfolgsindikator relevant für die Steuerung der Aktivitäten? Erscheint es möglich, die Werte zu verändern? ☐
- Ist der Erfolgsindikator realistisch? Liegt eine Verbesserung im Rahmen des Möglichen? Tragen alle beteiligten Akteure den Erfolgsindikator mit? ☐
- Sind die Daten des Erfolgsindikators methodisch belastbar zu erheben? ☐
- Sind die Daten in der Praxis mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen zu erheben? ☐

Aufbau eines gemeinsamen Wirkungsanalyse-Systems

Design-Phase Welche Erfolgsindikatoren sind sinnvoll und welche Daten müssen hierfür erhoben werden?	Entwicklungsphase Durch welches Instrument soll die Datenerhebung erfolgen?	Umsetzungsphase* Wie erhöhen die gewonnen Erkenntnisse die Wirkung der gemeinsamen Arbeit?
Erfolgsindikatoren auf Basis der gemeinsamen Zielsetzung entwickeln	Entwicklung eines Werkzeugs zur Datenerhebung (z. B. Internetplattform)	Wirkungsanalyse-System durch Feedback zur Benutzerfreundlichkeit/Pilotprogramme weiterentwickeln
Bestandsaufnahme vorhandener Daten	Testen und verbessern des Werkzeugs	Lernkultur durch regelmäßige Kommunikation und Diskussionen über gewonnene Erkenntnisse schaffen
Entscheidung über die zu erhebenden Daten und der Methoden zur Datenerhebung treffen	Schulungen für Mitarbeitende der beteiligten Organisationen und der Koordinationsstelle (Kompetenzentwicklung)	Fortlaufende Instandhaltung des Wirkungsanalyse-Systems

* Diese Phase findet in der Umsetzungsphase beim Aufbau einer Gemeinsam-Wirken-Initiative statt (Phase 3, siehe Kapitel 3.3).

BertelsmannStiftung

Mögliche Methoden der Datenerhebung finden Sie verständlich im „Kursbuch Wirkung" auf S. 74–81. PHINEO gAG. Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin 2013. www.kursbuch-wirkung.de

Beispielhafte Erfolgsindikatoren entlang einer Bildungsbiographie finden Sie in der Tabelle auf S. 29.

sind. Grundsätzlich gilt: Lieber wenige aussagekräftige Indikatoren als viele mit niedrigem Erkenntniszugewinn. Dabei kann auf bereits bestehende Indikatorensets aus anderen Kontexten zurückgegriffen werden. So liefert der KECK-Atlas (www.keck-atlas.de) z. B. bereits ein umfassendes Indikatorenset für die kleinräumige Beurteilung der Entwicklungschancen von Kindern. Jedoch sollte kein Indikatorenset einfach eins zu eins übernommen werden. Die Entwicklung eines eigenen, auf die Initiative abgestimmten Indikatorensets ist ein wichtiger Schritt im Aufbau einer Gemeinsam-Wirken-Initiative und entscheidend für den späteren Erfolg.

Gemeinsames Instrument zur Datenerhebung entwickeln

Aufbauend auf den Erfolgsindikatoren kann nun das gemeinsame Datenerhebungs-Instrument zur Wirkungsanalyse entwickelt werden. In einem ersten Schritt sollte hierfür auf Basis der zuvor formulierten Erfolgsindikatoren eine Bestandsaufnahme vorhandener Daten erfolgen. Für welche Erfolgsindikatoren gibt es bereits Datenquellen, auf die zurückgegriffen werden kann? Mögliche Datenquellen wären offizielle Statistiken oder Jahresberichte der beteiligten Organisationen. Letztere können wertvolle Informationen über die Zielgruppe der Maßnahmen innerhalb der Gemeinsam-Wirken-Initiative liefern. Für welche Erfolgsindikatoren müssen Daten zusätzlich erhoben werden? Die Wahl der entsprechenden Methode zur Datenerhebung sollte anschließend abhängig von den zur Verfügung stehenden Ressourcen und der benötigten Tiefe der Daten getroffen werden.

Nach der Bestandsaufnahme kann die Instrumentenentwicklung erfolgen. Die Herausforderung besteht darin, ein Werkzeug zu wählen, das viele unterschiedliche Akteure für sich und alle Beteiligten der Gemeinsam-Wirken-Initiative nutzen können (z. B. Internetplattform)[5]. Ziel ist es, dass alle beteiligten

5 Es gibt bereits Instrumente zur Wirkungsmessung, die derzeit entwickelt und erprobt werden. Als Beispiele seien hier der KGSt-Wirkungsmonitor (www.kgst.de) und die Internetplattform Sinzer (www.sinzer.org) genannt.

Praxistipp

Quellen für Daten und Hintergrundinformationen

Sozialberichterstattung der amtlichen Statistik

Die Sozialberichterstattung der amtlichen Statistik liefert vergleichbare Daten für Bund und Länder aus den Bereichen soziale Mindestsicherung sowie Armut und soziale Ausgrenzung.

www.amtliche-sozialberichterstattung.de

Sozialatlas

Viele der großen Städte (u. a. Berlin, München, Hamburg, Stuttgart) veröffentlichen in einem „Sozialatlas" Daten über die sozialräumliche Entwicklung in den einzelnen Stadtteilen. Sie lassen sich im Internet finden, wenn man nach dem Schlagwort „Sozialatlas" und dem Namen der Stadt sucht. Kleinräumige Daten erhalten Sie ebenso über den KECK-Atlas, der mittlerweile für 16 Städte in Deutschland Informationen zu den Entwicklungschancen und Lebensbedingungen von Kindern bereithält.

www.keck-atlas.de

Daten des Statistischen Bundesamts (Destatis)

Das Statistische Bundesamt stellt auf seiner Webseite eine Vielzahl von Daten bereit, unter anderem die Schulstatistik, die Berufsbildungsstatistik, die Kinder- und Jugendhilfe-Statistik und den Mikrozensus, der Daten zur Bevölkerungsstruktur sowie zur wirtschaftlichen und sozialen Lage der Bevölkerung liefert.

www.destatis.de

Statistiken der Bundesagentur für Arbeit

Daten zur Entwicklung des Arbeits- und Ausbildungsmarktes finden sich auf der Webseite der Bundesagentur für Arbeit.

http://statistik.arbeitsagentur.de

Wegweiser Kommune

Der Wegweiser Kommune stellt für alle Kommunen Deutschlands mit mehr als 5.000 Einwohner/innen Daten zu den Themen demographischer Wandel, Wirtschaft und Arbeit, Wohnen, Bildung, Finanzen, soziale Lage und Integration sowie eine Bevölkerungsprognose bis 2030 auf Gemeinde- und Kreisebene bereit.

www.wegweiser-kommune.de

Auflistung entnommen aus PHINEO [Hrsg.]. Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin 2013. www.kursbuch-wirkung.de

Praxistipp

Datenschutz

In Deutschland gibt es strenge Datenschutzregelungen, die es zu beachten gilt. Daher muss zunächst geprüft werden, welche Daten in welcher Form zugänglich sind. In jedem Fall sollten Daten anonymisiert werden, damit Rückschlüsse auf das Individuum nicht möglich sind. Wenn die Weitergabe individueller Daten nötig ist, so sollte dies nur in aggregierter Form und nur bei mehr als drei Datensätzen geschehen, damit auch hier keine Rückschlüsse auf die Einzelperson möglich sind.

Werden innerhalb der Gemeinsam-Wirken-Initiative Daten direkt erhoben, sollten alle Teilnehmenden über die Art der Verwertung informiert werden und ihr Einverständnis geben. Insbesondere bei Minderjährigen sind die geltenden Datenschutzregelungen zu beachten. Weitere Informationen zu den geltenden Datenschutzregelungen erhalten Sie auf der Seite des Bundesbeauftragten für den Datenschutz und die Informationsfreiheit unter www.bfdi.bund.de.

Akteure selbstständig Daten eingeben und analysieren können – dass aber auch aggregierte Datenauswertungen für ein Stadtviertel oder eine ganze Stadt möglich sind.

Die Handhabung sollte unbedingt alltagstauglich sein. Zu komplizierte Instrumente werden nur schwer Akzeptanz finden, wenn die Eingabe und Auswertung der Daten viel Zeit und Personalkraft erfordert. Daher gilt auch hier: Weniger ist mehr. Um sicherzustellen, dass das entwickelte Instrument zur Datenerhebung praxistauglich ist, sollte es in einem zweiten Schritt getestet und ggf. angepasst werden. Ebenso bieten sich Schulungen für Mitarbeitende der beteiligten Organisationen und der Koordinationsstelle an. So kann sichergestellt werden, dass innerhalb der Initiative die Kompetenz zur Datenerhebung ausreichend vorhanden ist.

Die Erfolgsindikatoren und das dazugehörige Instrument zur Datenerhebung ergeben das Wirkungsanalyse-System, auf dessen Basis der Erfolg der Gemeinsam-Wirken-Initiative beurteilt wird. Durch die gemeinsame Entwicklung und Nutzung des Systems ist es möglich, die Wirkung mehrerer kooperierender Institutionen zu analysieren.

Nützlich ist in der Regel auch ein Datenerhebungsplan, der die Art von Daten, das dazugehörige Erhebungsinstrument und den Zeitpunkt der Erhebung enthält. Eine kontinuierliche Datenerhebung und -analyse unterstützt den gemeinsamen Lernprozess, durch den alle beteiligten Akteure ihre individuelle und gemeinsame Arbeit immer besser steuern und ihre Ressourcen zielgerichtet einsetzen können. Auch eine faktenbasierte interne und externe Rechenschaftslegung wird dadurch erleichtert, denn gemeinsame Datenanalyse ist der erste Schritt zu regelmäßiger Auskunft über die Wirkungen der unterschiedlichen Maßnahmen und der Gesamtleistung der Zusammenarbeit.

Aktionsplan für die Initiative aufstellen

Basierend auf der gemeinsamen Zielsetzung und den Erfolgsindikatoren wird ein übergreifender, gemeinsamer Aktionsplan für die gesamte Gemeinsam-

Praxisbeispiele

Wirken-Initiative entwickelt. Dieser hat das Ziel, die einzelnen Maßnahmen aufeinander abzustimmen und die Aktivitäten der an der Initiative beteiligten Akteure gegenseitig zu verstärken. Den gemeinsamen Aktionsplan stellen die Arbeitsgruppen in Zusammenarbeit mit der Koordinationsstelle. Er enthält im Kern die gemeinsame Strategie zur Lösung des gesellschaftlichen Problems. Dazu müssen in einem ersten Schritt Meilensteine mit klaren Vorstellungen für die angestrebten Veränderungen im Erfolgsindikator formuliert werden (z. B. Verbesserung des Leseniveaus bei Kindern der dritten Klasse um fünf Prozent nach zwei Jahren, Senkung der Schulabbrecherquote um zehn Prozent nach fünf Jahren). Die Erfahrungen zeigen, dass eine Kombination zwischen einfachen kurzfristigen und ambitionierten längerfristigen Meilensteinen sinnvoll ist. Erstere ermöglichen kurzfristige Erfolge, die zu einer früh einsetzenden Eigendynamik der Initiative führen. Zweitere wiederum zeigen ihre Wirkung erst nach einigen Jahren.

In einem zweiten Schritt gilt es, alle Maßnahmen zu formulieren, die die geplante Gemeinsam-Wir-

Gemeinsamer Aktionsplan – in Kürze

Belastbare Fahrpläne umfassen

- die Problembeschreibung
- die Zielsetzung
- die Erfolgsindikatoren zur Messung der (Teil-)Zielerfüllung
- einen Datenerhebungsplan
- die Meilensteine im Sinne klarer Ziele für die angestrebte Veränderung
- Maßnahmen bzw. Strategien zum Erfüllen der Meilensteine

Beispiel: Erfolgsindikatoren, Meilensteine und Maßnahmen für einen Aktionsplan

	Bildungsbiographie				
	Frühkindliche Bildung	**Primarstufe**	**Sekundarstufe I+II**	**Übergang in die Ausbildung**	**Übergang zum Berufsleben**
Erfolgsindikator	Betreuungsquote in Kindergarten/Kita	Altersgemäße Lesekompetenz	Kognitives und fachliches Leistungsniveau in den Kernfächern	Quote der Schülerinnen und Schüler ohne Ausbildung	Beschäftigungsquote von jungen Menschen
Meilenstein	↗ Verbesserung der Betreuungsqoute auf 35 Prozent in 5 Jahren	↗ Verbesserung der Testergebnisse um 5 Prozent in 2 Jahren	↗ Verbesserung der Testergebnisse um 5 Prozent in 2 Jahren	↘ Senkung der Quote um 5 Prozent in 5 Jahren	↘ Senkung der Arbeitslosenquote um 5 Prozent in 5 Jahren
Maßnahme	Ausbau der Betreuungsplätze	Ausbau der außerschulischen Angebote mit Lesebezug	Ausbau von Nachhilfe-AGs und intraschulischen Nachhilfestrukturen	Ausbau von Mentorenprogrammen zur 1:1-Unterstützung bei der Ausbildungssuche	Ausbau von Vermittlungsmaßnahmen zwischen Unternehmen und Auszubildenden

Problem: hohe Jugendarbeitslosigkeit in der Stadt; Individuum aus der Zielgruppe: junger Mensch; Ziel: Senkung der Jugendarbeitslosigkeit

Quelle: eigene, exemplarische Darstellung | BertelsmannStiftung

ken-Initiative zum Erreichen der einzelnen Meilensteine und des Gesamtziels umsetzen möchten (z. B. Ausbau der außerschulischen Lese- bzw. Nachhilfeangebote, Mentoringprogramme).

Der gemeinsame Aktionsplan sollte kein komplizierter Plan mit starren Vorgaben sein. Er sollte einerseits dem Erfordernis für ein umfassendes Verständnis – sowohl des Problems als auch aller Aktivitäten der Beteiligten – gerecht werden, andererseits dennoch einfach und verständlich für alle bleiben sowie flexibel genug gestaltet sein, um einen Lern- und Entfaltungsprozess der Initiative zu erlauben.

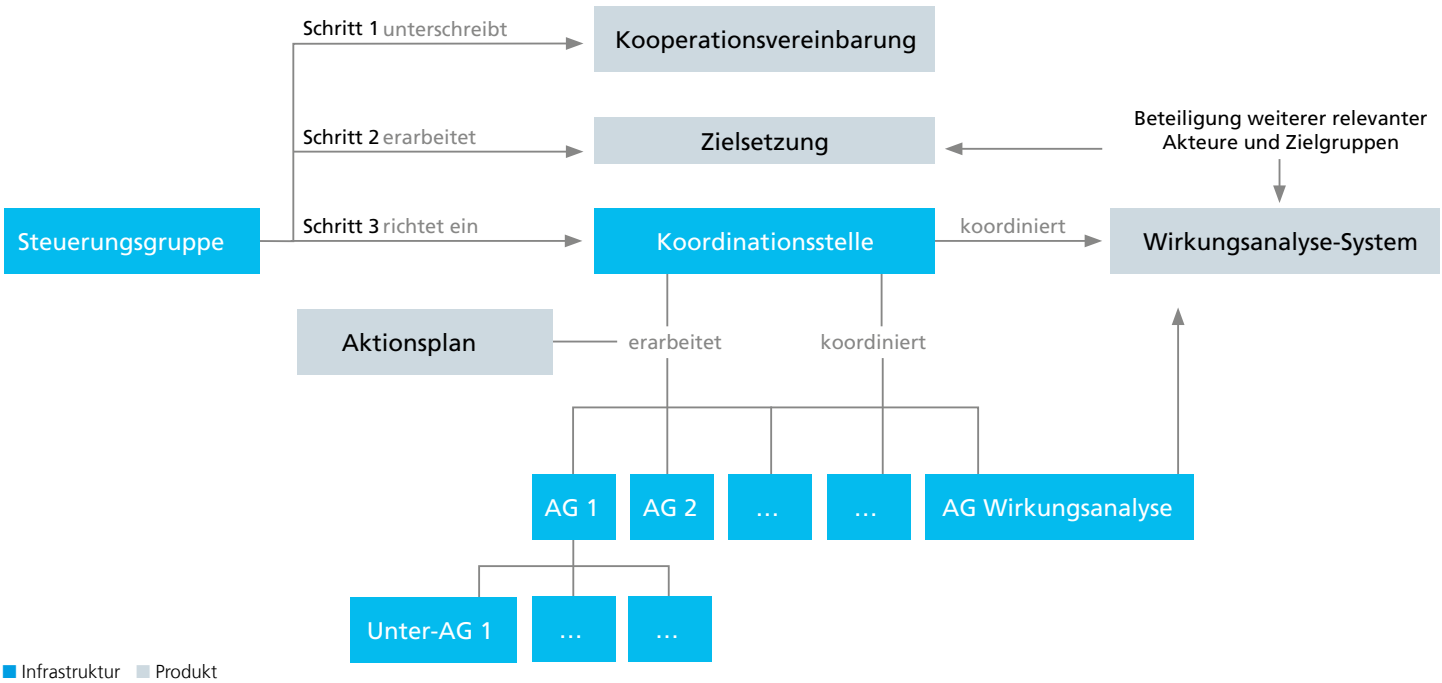
Zur Erarbeitung des Aktionsplans ist es zudem wichtig zu zeigen, dass dieser auf bereits bestehenden zahlreichen Aktivitäten unterschiedlicher Akteure basiert. Diese gilt es im Aktionsplan darzustellen, Verbindungsmöglichkeiten aufzuzeigen und Lücken zu identifizieren. So sind es bei vielen Themen am Ende nicht unzählige neue Aktivitäten, sondern zumeist die Verzahnung und Schließung von Lücken, die den Mehrwert des Aktionsplans hervorheben und ihn umsetzbar machen.

Die zweite Phase ist abgeschlossen, wenn die Initiative über eine arbeitsfähige Struktur und einen gemeinsamen Aktionsplan verfügt, den alle beteiligten Akteure mittragen.

3.3 Phase 3: Umsetzung

Die Umsetzungsphase beschäftigt sich maßgeblich damit, Prozesse zu entwickeln und zu implementieren, die dazu führen, dass die gewonnenen Erkenntnisse bei den verschiedenen Akteuren tatsächlich Veränderungen herbeiführen und deren Wirkung steigern. Hierzu bedarf es der Entwicklung einer Lernkultur

Möglicher Aufbau einer Gemeinsam Wirken-Initiative



BertelsmannStiftung

innerhalb der Kooperation. Unterstützungsangebote, regelmäßige Kommunikation und gezielte Diskussionen über mögliche Verbesserungen des gemeinsamen Wirkungsanalyse-System schaffen eine starke Lernkultur. Diese Veränderungen benötigen Zeit, um ihre Wirkung zu entfalten.

Maßnahmen umsetzen, verzahnen und Aktionsplan anpassen

Nach Aufstellen des gemeinsamen Aktionsplans gilt es nun, die geplanten Maßnahmen umzusetzen und fortlaufend alle Aktivitäten innerhalb der Gemeinsam-Wirken-Initiative aufeinander abzustimmen. Werden Änderungen aufgrund nicht vorhersehbarer Entwicklungen oder bislang nicht beachteter Einflussfaktoren nötig, so sollten sie schnell und in Abstimmung mit allen beteiligten Akteuren in den Aktionsplan eingearbeitet werden. Auch bietet sich eine regelmäßig zu wiederholende Beteiligung der Zielgruppen an, um eine bedarfsgerechte Ausrichtung der Initiative zu gewährleisten. Hierbei zeigen die Erfahrungen: Je mehr Akteure an der Kooperation beteiligt bzw. involviert sind, desto wichtiger ist die Rolle der Koordinationsstelle.

Daten erheben und analysieren

Durch das Analysesystem und die gemeinsamen Erfolgsindikatoren lässt sich fortlaufend überprüfen, ob die Gemeinsam-Wirken-Initiative ihre angestrebte Wirkung entfaltet. Hierfür müssen alle Beteiligten Kenntnis vom Datenerhebungsplan haben und wissen, wie sie die entsprechenden Daten mithilfe des Wirkungsanalyse-Instruments erheben, analysieren und nutzen können. Hilfreich ist hier das regelmäßige Einholen von Feedback, ob das zuvor entwickelte Analysesystem und die entsprechenden Erfolgsindikatoren sinnvoll und erhebbar sind. Auch Fragen zur Benutzerfreundlichkeit sollten gestellt werden, um das System zu optimieren bzw. instand zu halten.

Sind erst einmal Daten erhoben, sollten sie mithilfe der Koordinationsstelle in festen Zeitabständen diskutiert werden. Grundlage hierfür sind regelmäßige Wirkungsberichte. Eine immer wiederkehrende Kommunikation und Diskussion der gewonnenen Erkenntnisse ermöglicht die Etablierung einer neuen Lernkultur innerhalb der Kooperation. Maßnahmen können besser aufeinander abgestimmt und Fortschritte besser dokumentiert werden. Auch für die Kommunikation gegenüber der Öffentlichkeit sollten diese Daten genutzt werden – sie zeigen, ob und für wen die Gemeinsam-Wirken-Initiative eine Verbesserung der Situation bringt.

Steuern und verbessern

Manchmal verliert man im Alltag den Blick für übergreifende Entwicklungen, neue Trends oder allzu vertraute, aber nicht immer optimale Vorgehensweisen. Daher sollten die Steuerungsgruppe und die Koordinationsstelle regelmäßig reflektieren, ob die geschaffenen Strukturen und Prozesse optimal aufeinander aufbauen und praxistauglich sind. Wie arbeiten die Arbeitsgruppen unter- und miteinander? Gibt es praktikable Kommunikationskanäle zur Koordinationsstelle und zur Steuerungsgruppe? Führen die einzelnen Maßnahmen der Initiative auf das gemeinsame Ziel hin? Erfordern neue gesellschaftliche Realitäten ein Umsteuern oder eine neue Gewichtung der Maßnahmen? Sobald sich Entwicklungsbedarf in der Infrastruktur bemerkbar macht, sollte dieser möglichst zeitnah angegangen werden. Je größer der Kreis der beteiligten Akteure, desto wichtiger sind funktionierende Strukturen und Prozesse für den Erfolg der Zusammenarbeit.

Kommunizieren und abstimmen

Die kontinuierliche Kommunikation ist auf allen Ebenen der Gemeinsam-Wirken-Initiative von großer Bedeutung. Die Steuerungsgruppe sollte sich daher regelmäßig treffen, um einen Überblick über die Arbeit der Initiative zu behalten und ggf. nachzusteuern. Ebenso sollten die Arbeitsgruppen untereinander und gegenüber der Koordinationsstelle regelmäßig über ihre jeweilige Arbeit berichten, damit die unterschiedlichen Handlungsfelder der Kooperation

beständig aufeinander abgestimmt sind. Gegenüber der Öffentlichkeit und der Zielgruppe der Kooperation gilt: Eine regelmäßige und ehrliche Berichterstattung über die Entwicklung der Initiative erhöht deren Akzeptanz und Glaubwürdigkeit. Dabei sollten alle beteiligten Akteure mit einer Sprache sprechen und sich in ihrer Öffentlichkeitsarbeit abstimmen.

Nützlich sind darüber hinaus eigene Tätigkeitsberichte der Gemeinsam-Wirken-Initiative, die übersichtlich alle Aktivitäten der Initiative darstellen. Dadurch übernimmt die Initiative im Lauf der Zeit gezielt die Themenanwaltschaft für das soziale Problem und wird als kompetenter Akteur wahrgenommen. Ebenso erhöht die regelmäßige interne und externe Kommunikation das Zusammengehörigkeitsgefühl und das Vertrauen innerhalb der Kooperation.

Die dritte Phase ist abgeschlossen, wenn die zu Beginn formulierte Zielsetzung erfüllt ist und sich die Situation der Zielgruppe entsprechend verbessert hat. Bis dies erreicht ist, sind regelmäßige Wirkungs- und Tätigkeitsberichte wichtige Produkte der Initiative, um die kleinen Fortschritte auf dem Weg zum Ziel sichtbar zu machen.

Drei Phasen einer Gemeinsam-Wirken-Initiative

	1 Phase 1: **Initiierung** Produkt: Kooperations-vereinbarung	2 Phase 2: **Gestaltung** Produkt: Aktionsplan	3 Phase 3: **Umsetzung** Produkt: Regelmäßige Tätigkeits- und Wirkungsberichte
Einbinden relevanter Akteure	Eigner identifizieren und relevante Akteure zusammenbringen	Akteurskreis erweitern	Kommunizieren und abstimmen
Steuerung und Infrastruktur	Steuerungsgruppe bilden	Arbeitsgruppen einrichten	Steuern und verbessern
	Akquise notwendiger Ressourcen für eine Koordinationsstelle	Koordinationsstelle einrichten	
Strategische Planung	Entwicklung einer gemeinsamen Zielsetzung	Entwicklung eines gemeinsamen Aktionsplans	Maßnahmen umsetzen, verzahnen und Aktionsplan anpassen
Wirkungs-analyse		Gemeinsame Erfolgsindikatoren und gemeinsames Wirkungsanalyse-System entwickeln	Daten erheben und analysieren

BertelsmannStiftung

4

Ausblick

Ausblick und **offene Fragen**

Der Gemeinsam-Wirken-Ansatz ist ein besonders Erfolg versprechender Weg, komplexen gesellschaftlichen Problemen zu begegnen. Dies belegen die bereits zahlreichen Beispiele aus Deutschland und Übersee (siehe Seite 38). Gleichsam ist Gemeinsam Wirken nur ein erster Schritt zu einer generellen Verbesserung der wirkungsorientierten Zusammenarbeit zwischen gemeinnützigen Organisationen, Rat, Verwaltung und Unternehmen. Daher sind weitere Erfahrungen im Aufbau wirkungsorientierter Kooperationen in Deutschland erforderlich. Denn obgleich jede Kooperation ihre eigenen Charakteristika aufweist, sind doch alle mit den gleichen Fragen konfrontiert:

» Welche Informationen und Anreize benötigen Geldgeber in Deutschland, um langfristig in Prozesse, Infrastrukturen und Wirkungsanalysen zu investieren?
» Wie erreicht man, dass gemeinnützige, staatliche und privatwirtschaftliche Akteure bei Zielkonflikten gemeinsam und langfristig an einem Strang ziehen, auch wenn sie dadurch ihre jeweiligen Eigeninteressen nicht gänzlich verfolgen können?
» Wie lassen sich wirkungsorientierte Kooperationen über verschiedene staatliche Ebenen hinweg umsetzen, wenn die unterschiedlichen Zuständigkeiten der föderalen Struktur in Deutschland Zusammenarbeit unterbinden?
» Wie können Daten für eine Wirkungsanalyse zugänglich gemacht werden, ohne dass der bestehende Datenschutz verletzt wird oder durch Doppelerhebungen Mehrarbeit entsteht?
» Welches Wirkungsanalyse-Instrument im Sinne einer IT-Infrastruktur eignet sich, um Daten aus unterschiedlichen Organisationen zusammenzuführen und für eine Wirkungsanalyse nutzbar zu machen?
» Wie lassen sich sowohl die Gesamtwirkung der Initiative als auch die jeweiligen Einzelbeiträge der verschiedenen Akteure ausgewogen darstellen, ohne einen negativen Leistungswettbewerb zwischen den Akteuren herzustellen?
» Wie sichert man das Weiterbestehen von Kooperationsstrukturen auch über das Ende einer Förderung hinaus?

Für diese Fragen gilt es, Antworten zu finden, die über den Einzelfall hinausgehen. Gern nehmen wir dazu auch Anregungen, Ideen und Erfahrungen in unsere Arbeit auf und freuen uns über den Austausch mit anderen Projekten.

Das **Wichtigste** auf einen Blick

Erfolgsfaktoren beachten

Richten Sie Ihre Kooperation an den fünf Erfolgsfaktoren von Gemeinsam-Wirken-Initiativen aus: eine gemeinsame Zielsetzung, sich gegenseitig verstärkende und aufeinander abgestimmte Aktivitäten, eine kontinuierliche Kommunikation mit allen Beteiligten und der Öffentlichkeit, eine gut ausgestattete Koordinationsstelle zur Koordination aller Maßnahmen sowie ein gemeinsames Wirkungsanalyse-System zum Nachweis der Wirkung.

Voraussetzungen schaffen

Gemeinsames Wirken braucht Voraussetzungen, um erfolgreich zu sein. Schaffen Sie daher die nötige öffentliche Aufmerksamkeit für das soziale Problem, akquirieren Sie die erforderlichen Ressourcen zum Aufbau der Initiative, holen Sie einflussreiche Personen mit ins Boot und bauen Sie auf den bereits bestehenden Kooperationen und Netzwerken auf.

Alle relevanten Akteure beteiligen

Soziale Herausforderungen, wie z. B. Bildungsarmut und Umweltprobleme, können nur gemeistert werden, wenn alle relevanten gemeinnützigen, staatlichen und privatwirtschaftlichen Akteure eingebunden sind. Im Mittelpunkt steht dabei die Zielgruppe der Initiative, denn deren Bedürfnisse sind ausschlaggebend für die Ausrichtung und Gestaltung der Kooperation. Daher sollte diese in regelmäßigen Abständen und über alle Phasen hinweg in die Gemeinsam-Wirken-Initiative eingebunden sein.

Aktionsplan entwickeln

Gemeinsames Wirken braucht strategische Planung. Diese garantiert ein Aktionsplan, anhand dessen alle Maßnahmen geplant und durchgeführt werden können. Meilensteine auf dem Weg zum Ziel sollten anhand von Erfolgsindikatoren erhoben und analysiert werden.

Einen langen Atem behalten

Der Aufbau einer wirkungsvollen Kooperation mit vielen unterschiedlichen Akteuren braucht Zeit. Nicht alles wird auf Anhieb und mit allen relevanten Personen und Organisationen gelingen. Wichtig ist es, auf dem Weg das übergreifende Ziel im Auge zu behalten sowie die Notwendigkeit und die Vorteile einer systematischen Kooperation immer wieder zu kommunizieren. Dabei hilft es, alle beteiligten Akteure kontinuierlich in die Überlegungen und Aktivitäten mit einzubeziehen. Nur in gemeinsamer Verantwortung lassen sich komplexe soziale Probleme nachhaltig und umfassend lösen – und der Aufwand der Koordination wird sich lohnen.

Beispiele guter Praxis
aus Deutschland und Übersee

Beispiele aus Deutschland

Pakt für Pirmasens

Ort	Pirmasens, Deutschland
Bereich	Bildung
Besteht seit	2008
Zielsetzung	Verbesserung der Entwicklungschancen für Kinder und Jugendliche

In Kürze: Im Pakt für Pirmasens werden seit 2008 Angebote für benachteiligte Kinder und Jugendliche koordiniert und finanziert, um den Zugang zu Bildung und gesellschaftlicher Teilhabe zu verbessern.

Ausgangslage: Durch den Niedergang der Schuhproduktion seit 1980 und die Schließung des Militärstandorts in Pirmasens verlor die Stadt Kaufkraft und über 15.000 Arbeitsplätze. Eine Arbeitslosenquote von teils 20 Prozent und ein erheblicher Bevölkerungsrückgang in den 1990er Jahren waren die Konsequenz. Noch heute wächst mehr als jedes dritte Kind unter drei Jahren in einer Familie auf, die von staatlicher Grundsicherung abhängig ist. Ein erschwerter Zugang zu gesellschaftlicher Teilhabe und Bildung für eine nicht geringe Anzahl von Kindern ist die Folge.

Ziele: Der Pakt für Pirmasens möchte durch gezielte individuelle Hilfen die Chancen der Kinder aus sozial schwachen Familien verbessern. Sozialverhalten, Sprachförderung und gesellschaftliche Teilhabe stehen dabei im Vordergrund.

Umsetzung: Im Pakt sind heute mehr als 50 Institutionen und viele Ehrenamtliche vereint, die jährlich über rund 60.000 Euro an Spendenmitteln verfügen. Kern des Pakts ist ein Runder Tisch, der regelmäßig tagt und allen Interessierten offen steht. Durch ihn werden alle vorhandenen staatlichen und ehrenamtlichen Maßnahmen auf die Bedürfnisse der Kinder und Jugendlichen ausgerichtet und koordiniert. Über einen Fonds werden einzelne Projekte zusätzlich gefördert, die mithilfe staatlicher Förderung nicht realisierbar wären. Über die Vergabe der Mittel entscheidet ein eigens vom Runden Tisch gewählter Förderausschuss. Eine Koordinationsstelle, finanziert von der Stadt Pirmasens, begleitet den Pakt. Zu den unterstützten Projekten des Pakts gehören u. a. Ferienfreizeiten, Projekte zur Förderung der Lese- und Schreibkompetenz in Grundschulen, Berufsberatungen und Lebenswegbegleitung.

Erfolge: Der Pakt für Pirmasens konnte insbesondere durch großes ehrenamtliches Engagement bereits mehrere Projekte erfolgreich gestalten. So werden etwa 340 Kinder durch 48 Lebensweg- und vier Familienbegleiterinnen und -begleiter unterstützt. Insgesamt profitieren mehr als 1.500 Kinder von den durch den Pakt geförderten Maßnahmen.

www.pirmasens.de/pakt

Lübecker Bildungsfonds

Ort	Lübeck, Deutschland
Bereich	Bildungsarmut
Besteht seit	2008
Zielsetzung	Verbesserte gesellschaftliche Teilhabe für Kinder und Jugendliche

In Kürze: Der 2008 gegründete Lübecker Bildungsfonds soll schnell und unbürokratisch bedürftigen Familien bei der Finanzierung von Schul- und Freizeitaktivitäten ihrer Kinder helfen.

Ausgangslage: Der Armuts- und Sozialbericht der Hansestadt Lübeck dokumentierte 2006 für Lübecker Kinder und Jugendliche eine Armutsquote von über 30 Prozent. Gleichzeitig verfügte Lübeck über ein strukturelles Defizit von über 100 Millionen Euro, sodass eine Aufstockung der Unterstützung von Kindern und Jugendlichen finanziell nicht möglich gewesen wäre. Im Rahmen des Prozesses „Aufwachsen in Lübeck" diskutierten Fachkräfte der Stadt und der Kinder- und Jugendhilfe unter Einbeziehung der Kinder und Jugendlichen mögliche Lösungswege.

Ziele: Ziel des Lübecker Bildungsfonds ist es, gezielt, unbürokratisch und schnell Bildungsarmut von Kindern und Jugendlichen und damit mangelnde gesellschaftliche Teilhabe zu bekämpfen – ohne dass weitere finanzielle Ressourcen oder neue Strukturen nötig sein werden.

Umsetzung: Der Bildungsfonds hilft bei der Finanzierung von Mittagessen, Arbeitsmaterialien, Sprachförderung, Musik- und Sportangeboten oder auch Klassenausflügen. Pädagoginnen und Pädagogen aus den Einrichtungen der betreuten Kinder haben die Möglichkeit, Fördergelder für die Kinder und Jugendlichen direkt zu beantragen. Ebenso wurde anstelle teils aufwändiger Antragsprozesse für die Gewährung von Sozialleistungen ein einseitiges Antragsformular entwickelt, das Hilfe suchenden Eltern die Hürde vor der Beantragung nehmen soll. Die Gewährung gilt anschließend für ein Schuljahr. Da die Schulen vor Ort über ein eigenes Budget verfügen, liegt die Entscheidungsmacht über die Verwendung der Fördermittel bei den Lehrkräften. Der Beirat des Bildungsfonds, bestehend aus Stiftungs- und Verwaltungskräften, prüft die sachgemäße Verwendung der Mittel. Der Bildungsfonds wird getragen von der Stadt Lübeck, dem Land Schleswig-Holstein, Wirtschaftsunternehmen aus der Region und einem Lübecker Stiftungsverbund. Der Fonds verfügt über einen jährlichen Etat von 2,4 Millionen Euro (Stand 2013). Seit 2011 wird er zusätzlich durch das Bildungs- und Teilhabepaket des Bundes finanziert.

Erfolge: Seit 2009 hat sich die Anzahl der geförderten Kinder und Jugendlichen auf 7.500 (Stand 2013) verdoppelt. Der direkte Kontakt zwischen den Familien und den Bildungsinstitutionen verhinderte Parallelstrukturen in den Kommunen bzw. baute sie ab. Das Konzept findet bundesweit Beachtung; Rheda-Wiedenbrück und Bonn haben es bereits übernommen.

www.familie.luebeck.de/bildungsfonds

RuhrFutur

Ort	Ruhrgebiet, Deutschland
Bereich	Bildung
Besteht seit	2012
Zielsetzung	Gleiche Chancen für alle Kinder und junge Erwachsene auf Bildungszugang, -teilhabe und -erfolg unabhängig von ihrer Herkunft

In Kürze: RuhrFutur hat das übergeordnete Ziel, allen Kindern und jungen Erwachsenen unabhängig von sozialer und ethnischer Herkunft gleichermaßen gute Chancen auf Bildungszugang, Bildungsteilhabe und Bildungserfolg zu ermöglichen.

Ausgangslage: Die Auswirkungen wirtschaftlicher und sozialer Veränderungen auf die Bildungssituation im Ruhrgebiet zeigt der 2012 veröffentlichte Bildungsbericht Ruhr: So leben im Ruhrgebiet überdurchschnittlich viele SGB-II-Beziehende und junge Menschen mit Zuwanderungsgeschichte. Gut 20 Prozent der Kinder weisen Sprachförderbedarf auf. Ebenso verlassen mehr Schülerinnen und Schüler als in anderen Bundesländern die Schule ohne Schulabschluss.

Ziele: RuhrFutur hat sich fünf Ziele gesetzt:

» Gestaltung eines Bildungssystems, das durch individuelle Förderung eine bestmögliche Stärkung der Persönlichkeit, Entfaltung von Potenzialen und Entwicklung von Kompetenzen leistet
» Etablierung einer durchgängigen Sprachbildung
» Entwicklung eines Modells für gelingende inter- und intrakommunale, die Hochschulen einschließende Kooperation
» Motivation von mehr Studienberechtigten zum Studium durch Kooperationen zwischen Hochschulen und Schulen
» Angleichung der Studienerfolgsquote von Studierenden mit bildungsfernem und -nahem Hintergrund.

Umsetzung: Eine fachliche Steuerungsgruppe, bestehend aus Vertretungen der jeweiligen Partner, und eine Leitungsgruppe, bestehend aus den (Ober-)Bürgermeistern und Hochschulleitungen der Partner, steuern die Initiative. Nach Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung wurde eine Koordinationsstelle in Form der gemeinnützigen RuhrFutur gGmbH eingerichtet. Die Handlungsfelder von RuhrFutur sind sowohl bildungsbiographieübergreifend als auch thematisch orientiert: frühkindliche Bildung, Grundschule, weiterführende Schule, Hochschule, Sprachbildung sowie Daten und Analyse. Die Koordinationsstelle begleitet, koordiniert und unterstützt alle Aktivitäten. Regelmäßige Veranstaltungen, Veröffentlichungen sowie die Öffentlichkeitsarbeit dienen der kontinuierlichen Kommunikation nach innen und außen. RuhrFutur ist eine Initiative der Stiftung Mercator, des Landes Nordrhein-Westfalen, der Städte Dortmund, Essen, Gelsenkirchen, Herten, Mülheim an der Ruhr sowie der Ruhr-Universität Bochum, der Technischen Universität Dortmund, der Fachhochschule Dortmund, der Universität Duisburg-Essen und der Westfälischen Hochschule. Finanziert wird sie durch die Stiftung Mercator mit 15,3 Millionen Euro bis mindestens Ende 2017.

Erfolge: RuhrFutur führte zu einer verstärkten Vernetzung in der Region: U. a. wurden an mehr als 70 Schulen in den beteiligten Städten Schul- und Unterrichtsentwicklungsmaßnahmen umgesetzt sowie regelmäßige Befragungen der Studierenden an sechs Hochschulen durchgeführt. Derzeit arbeitet RuhrFutur an der Entwicklung gemeinsamer Indikatoren, um Fortschritte im längeren Zeitverlauf anhand aussagekräftiger Daten sichtbar zu machen.

www.ruhrfutur.de

Hamburger Hauptschulmodell

Ort	Hamburg, Deutschland
Bereich	Übergang Schule-Beruf
Besteht seit	1999-2012
Zielsetzung	Verbesserte berufliche Chancen von Jugendlichen mit Hauptschulabschluss

In Kürze: Von 1999 bis 2012 engagierten sich Hamburger Schulen, Unternehmen und die Agentur für Arbeit gemeinsam für die Unterstützung von Hauptschülerinnen und -schüler auf dem Weg ins Berufsleben. Frühe Berufsorientierung und Arbeitsplatzvermittlung gehörten zu den Schwerpunkten der Initiative.

Ausgangslage: In Hamburg absolvierte vor dem Projektstart etwa ein Drittel der Jugendlichen die Hauptschule. Hamburger Betriebe nahmen jedoch lieber Absolvierende der Realschule oder des Gymnasiums in Ausbildung. Jugendliche mit Migrationshintergrund erfuhren zusätzlich Diskriminierung durch Besetzungsverfahren, Tests und Ausschreibungen. So fanden vor Beginn des Projekts weniger als zehn Prozent der Schülerinnen und Schüler mit einem Hauptschulabschluss einen ungeförderten Ausbildungsplatz in einem Betrieb.

Ziele: Das Hamburger Hauptschulmodell hatte das Ziel, die Zahl der Hauptschulabsolvierenden zu steigern, die direkt nach ihrem Schulabschluss eine ungeförderte betriebliche Ausbildung begannen.

Umsetzung: Im Hamburger Hauptschulmodell wirkten Lehrkräfte der Schulen, Mitarbeitende der Arbeitsagentur und Personalfachleute aus Unternehmen gemeinsam bei der Berufsorientierung von Jugendlichen mit Hauptschulabschluss zusammen. So halfen Lehrkräfte bei der Erstellung von Kompetenzprofilen und Bewerbungsmappen für jeden Jugendlichen. Die auf diese Weise zusammengestellten Interessen und Stärken der Jugendlichen bildeten die Basis für eine Berufsberatung in der Arbeitsagentur gegen Ende der Schulzeit. Ausbildungsinteressierte Jugendliche erhielten anschließend die Möglichkeit einer Beratung durch eine Personalfachkraft der beteiligten Unternehmen. Dazu gehörten u. a. simulierte Bewerbungsgespräche und Rückmeldungen aus Unternehmenssicht zu den Bewerbungsunterlagen. Später kamen ausbildungsvorbereitende Praktika hinzu. Nach einer erfolgreichen Pilotphase wurde das Modell auf alle Hamburger Hauptschulen ausgeweitet. Eine eigens eingerichtete Koordinierungsstelle Ausbildung sorgte für die operative Projektplanung, die Schulung der beteiligten Lehr- und Fachkräfte sowie die Information der Jugendlichen und Eltern. Ebenso wurden die Daten der Schülerprofile und Ausbildungsplätze durch die Koordinierungsstelle gesammelt, ausgewertet und zurück an die Schulen und die Arbeitsagentur gespielt. Die Finanzierung der Koordinationsstelle erfolgte zunächst durch die Arbeitsstiftung Hamburg, anschließend aus Mitteln der Stadt Hamburg und der Arbeitsagentur.

Erfolge: Die Übergangsquote der Jugendliche stieg in Hamburg von zu Beginn unter zehn Prozent bis zum Schuljahr 2008/2009 auf mehr als 19 Prozent deutlich an. Ebenso fand die Initiative über Hamburg hinaus Beachtung: Neben dem Carl Bertelsmann Preis wurde das Hamburger Hauptschulmodell 2009 mit dem Goinger Förderpreis ausgezeichnet.

www.bundesnetzwerk.org

Ab 2013 wird in Hamburg das Konzept der Jugendberufsagentur umgesetzt, das alle Jugendlichen bis 25 Jahre durch eine frühe und bedarfsorientierte Berufsberatung zu einem erfolgreichen Ausbildungsabschluss in Betrieb oder Hochschule führen soll. Mehr dazu auf www.jba-hamburg.de.

Kommunaler Seniorenservice Hannover (KSH)

Ort	Hannover, Deutschland
Bereich	Offene Altenhilfe
Besteht seit	2003
Zielsetzung	Möglichst langes selbstbestimmtes Leben bei guter Lebensqualität

In Kürze: Der Kommunale Seniorenservice Hannover (KSH) im Fachbereich Senioren befasst sich seit vielen Jahren mit dem Auf- und Ausbau von Kooperationsstrukturen, die ein selbstbestimmtes und sozial integriertes Alter(n) in der Landeshauptstadt Hannover unterstützen und ermöglichen. Er engagiert sich seit 2014 in der alter(n)sgerechten Quartiersentwicklung.

Ausgangslage: Hannover verfügte zu Beginn der 2000er Jahre über ein sehr umfangreiches, aber stadtweit ungleich verteiltes Angebot in der offenen Altenhilfe zur Unterstützung der Selbstständigkeit. So gab es einerseits unterversorgte, andererseits überversorgte Stadtteile. Mit dem Seniorenplan 2003 sollten die Angebote verstärkt sozialräumlich, bedarfsgerecht und aufeinander abgestimmt ausgerichtet werden. Die Federführung und Koordination wurde dem Kommunalen Seniorenservice Hannover zugesprochen, der über ein gut ausgebautes Netzwerk und Kooperationen mit den Wohlfahrtsverbänden sowie weiteren Einrichtungen, Organisationen und Multiplikatoren der Seniorenarbeit verfügt.

Ziele: Stadtweites Ziel des KSH ist es, die Selbstbestimmung unabhängig vom Lebensalter zu ermöglichen und die Teilhabe der älteren Bevölkerung am gesellschaftlichen Leben zu gewährleisten. Auf Quartiersebene liegt der Fokus entsprechend des Leitbilds „Eine Stadt für Alle" auf sozialer Integration und auf einer neuen Kultur der gegenseitigen Unterstützung („Community that cares").

Umsetzung: Das Konzept der alter(n)sgerechten Quartiersentwicklung des KSH sieht zurzeit vier große Handlungsfelder vor: (1) Ausbau zukunftsorientierter Wohnformen, (2) Förderung von Bürgerbeteiligung und aktiver Teilhabe, (3) Förderung von Versorgungssicherheit und (4) Förderung des Generationendialogs. Für alle Handlungsfelder gilt, dass sie in einem interdisziplinären und kooperativen Dialog mit allen relevanten Akteuren entwickelt und umgesetzt werden. Daher wurden in den entsprechenden Quartieren des KSH Koordinierungskreise gegründet, die sich interdisziplinär zusammensetzen und die Quartiersentwicklung vor Ort fachlich begleiten und unterstützen. Als weiteres Koordinierungsinstrument wurde eine quartiersübergreifende stadtweite Planungsrunde initiiert, in der sich die diversen Träger der Quartiersentwicklung regelmäßig austauschen und ihr Vorgehen untereinander abstimmen. Die einzelnen Netzwerke treffen sich regelmäßig und arbeiten kooperativ zusammen, um die Bedarfe und Bedürfnisse vor Ort zu klären und die entsprechenden Angebote aufeinander abzustimmen. Der KSH verfügt auch über eigene Angebote, z. B. den Handwerkerservice von und für ältere Menschen.

Erfolge: Der KSH und die durch ihn koordinierten Netzwerke erreichen mittlerweile eine große Anzahl an Akteuren, Multiplikatoren und älteren Menschen in Hannover. So nahmen mehr als 4.000 Menschen an einer Vielzahl von Informationsveranstaltungen und Aktionen der stadtweiten und stadtteilbezogenen Netzwerke teil. Ebenso führen mittlerweile 424 Ehrenamtliche mehr als 350 Gruppenangebote für ältere Menschen mit einer durchschnittlich wöchentlich erreichten Teilnehmerzahl von etwa 3.900 durch.

www.seniorenberatung-hannover.de

„Langenfeld – unsere Zukunft“

Ort	Langenfeld, Deutschland
Bereich	Offene Altenhilfe
Besteht seit	2002
Zielsetzung	Langenfeld als lebens- und liebenswerte Stadt mit hohen Beteiligungsstrukturen und transparenten Beratungs- und Unterstützungsangeboten

In Kürze: Die Stadt Langenfeld im Rheinland initiiert seit 2002 innovative Bürgerbeteiligungsverfahren sowie stadtweite Netzwerke und setzt gezielte Steuerungsmaßnahmen ein, um den demographischen Wandel in der Stadt aktiv zu gestalten.

Ausgangslage: Bereits 2003 wurde deutlich: Langenfeld wird zwar nicht wie viele andere deutsche Städte stark schrumpfen, allerdings wird die Bevölkerung deutlich älter werden (180 Prozent Zunahme der über 60-Jährigen bis 2030). So begann Langenfeld sich intensiv mit den Folgen der demographischen Entwicklung und den daraus erwachsenden Steuerungserfordernissen auseinanderzusetzen.

Ziele: Ziel war und ist es, Langenfeld trotz einer älter werdenden Bevölkerung als ein aktives und lebendiges Gemeinwesen zu erhalten, das alle Generationen als attraktiven Wohn-, Arbeits- und Freizeitort wahrnehmen. Schwerpunkt sind generationsübergreifende Beteiligungsstrukturen und der Austausch der Generationen, aber auch das Schaffen passgenauer Hilfe-, Unterstützungs- und Beratungsangebote für diejenigen, die Hilfe bedürfen.

Umsetzung: Der Demographieprozess ist unmittelbar der Verwaltungsspitze unterstellt und liegt seit 14 Jahren in der Hand der 1. Beigeordneten. Bestanden die ersten Projekte noch in der Gestaltung der Lebenswelt einer älter werdenden Bevölkerung (Initiierung von Senioren- und Demenz-Netzwerken, Schaffung seniorengerechter Bildungs- und Freizeitangebote usw.) stand ab 2007 die fachbereichs- und generationenübergreifende Steuerung der demographischen Entwicklung im Vordergrund. Seit 2011 liegt der Schwerpunkt der Arbeit in der Entwicklung der Stadtteile/Quartiere mit dem Ziel, diese als lebendige und attraktive Nachbarschaften zu entwickeln und den Bürgerinnen und Bürgern ein möglichst langes Leben im gewohnten Umfeld zu ermöglichen. Hier arbeitet die Stadt eng mit Kooperationspartnern in den Quartieren zusammen, koordiniert und unterstützt die jeweiligen Stadtteilprozesse, informiert internetbasiert über Angebote und führt Fort- und Weiterbildungsangebote für die Akteure durch. So wurde in vier Jahren ein Netzwerk mit über 180 Teilnehmenden geschaffen. Durch regelmäßige, durch die Stadt initiierte „runde Tische“, „Quartierstreffen“ usw. werden regelmäßig Informationen ausgetauscht, bestehende Angebote evaluiert und neue Maßnahmen und Projekte entwickelt. Eine ausführliche Internetseite und regelmäßig erscheinende Demographieberichte dienen einer kontinuierlichen internen und externen Kommunikation. Ebenso formulierte die Stadt ein Demographiekonzept, das basierend auf diversen Zielgruppenbefragungen und Bestandsaufnahmen die thematischen Schwerpunkte der Maßnahmen beschreibt.

Erfolge: Aktivitäts- und Informationsangebote werden in Langenfeld gut angenommen: So ist die Zahl der Beratungskontakte des Seniorenbüros von 1.800 im Jahr 2013 auf aktuell 2.800 gestiegen (Stand April 2016). Für die strategisch ausgerichtete innovative Steuerung des demographischen Wandels wurde Langenfeld 2015 von der NRW Landesregierung als „Ort des Fortschritts 2015“ ausgezeichnet.

www.langenfeld.de
www.bit.ly/21XGWQ9

Internationale Beispiele

Boston Private Industry Council (PIC)

Ort	Boston, USA
Bereich	Jugendarbeitslosigkeit
Besteht seit	1979
Zielsetzung	(Re-)Integration junger Menschen ins Schul- und Arbeitsleben

In Kürze: Der PIC ist eine gemeinnützige Organisation, die sowohl Schülerinnen und Schüler als auch Studierende aktiv an potenzielle Berufe heranführt bzw. wieder ins Schul- und Arbeitsleben integriert.

Ausgangslage: Der Ursprung des PIC in den 1970er Jahren war der Anspruch, junge Menschen in Boston durch eine gute schulische und berufliche (Aus-)Bildung zu qualifizierten Fachkräften der nächsten Generation zu machen.

Ziele: Seit 2004 fokussierte sich der PIC auf die Senkung der Schulabbrecherquote – in Boston hatte bis dahin mehr als ein Drittel der Jugendlichen die Schule ohne einen Abschluss verlassen. Ziel des PIC war es, eine führende Rolle in der Bewältigung der USA-weiten Schulabbrecherkrise einzunehmen.

Umsetzung: Der PIC bündelt die Aktivitäten zahlreicher Unternehmen, (Hoch-)Schulen, Behörden, Gewerkschaften und anderer gemeinnütziger Organisationen. Er dient hierbei als Koordinationsstelle, bringt die verschiedenen Akteure an einen Tisch und leitet gemeinsame Maßnahmen für die lokale Bildungslandschaft in die Wege. So wurde z. B. der Boston Compact, ein Schulreformabkommen zwischen öffentlichen Schulen, Universitäten, Unternehmen, Lehrergewerkschaften und dem Bürgermeister in Boston aufgesetzt. Der PIC verfügt über sechs ineinandergreifende Programmbereiche. In diesen werden u. a. Wiedereingliederungsmaßnahmen für Schulabbrechende durchgeführt sowie Studierende während und nach ihrem Studium unterstützt. Regelmäßige Treffen des PIC ermöglichen eine kontinuierliche Kommunikation zwischen allen Partnern. Für die Evaluation der jeweiligen Abkommen und Maßnahmen arbeitet der PIC mit dem Zentrum für Arbeitsmarktstudien und der lokalen Universität zusammen. Das PIC wird von mehr als 20 Unternehmen, Universitäten und weiteren Organisationen unterstützt. Darüber hinaus konnte die Initiative in den letzten Jahren bedeutende staatliche Gelder sowie Fördergelder von Stiftungen einwerben.

Erfolge: Die Schulabbrecherquote ist in Boston seit 2006 um 57 Prozent gesunken und hat damit den niedrigsten jemals gemessenen Wert erreicht (Stand 2015).

www.bostonpic.org

Road Map Project

Ort	Seattle, USA
Bereich	Jugend
Besteht seit	2010
Zielsetzung	Verbesserung des durchschnittlichen Bildungsniveaus

In Kürze: Das Road Map Project möchte ein umfassendes Bildungsmanagement für Kinder in Seattle gewährleisten, das die gesamte Bildungsbiographie bis zum Karrierestart umfasst und das durchschnittliche Bildungsniveau erhöht.

Ausgangslage: Die Kritik am Bildungssystem Seattles insbesondere seitens großer lokaler Stiftungen wie der Bill & Melinda Gates Foundation führte 2010 zur Initiierung des Road Map Project. Die Initiatoren kritisierten, dass Kinder anderer Hautfarbe und aus einkommensschwachen Haushalten systematisch benachteiligt seien und nur ein Drittel aller jungen Menschen einen Hochschulabschluss erreichen würde.

Ziele: Das Roadmap Project möchte die starken Leistungsunterschiede im Bildungssystem der Stadt Seattle beseitigen. Das große Ziel ist es, bis 2020 die Anzahl derjenigen Schülerinnen und Schüler sowie Studierenden aus den Problemvierteln der Stadt zu verdoppeln, die auf dem Weg zu einem Hochschulabschluss oder einer qualifizierten Ausbildung sind.

Umsetzung: Das Road Map Project vereinigt die Akteure des Bildungssystems, der Ämter für Jugend, Wohnen und Gesundheit, der Büchereien, verschiedene Jugendförderungsorganisationen, Stiftungen und insbesondere die Eltern und Jugendlichen selbst. Die Initiative hat direkt zu Beginn mit dem Community Center for Education Results (CCER) eine gut ausgestattete Geschäftsstelle gegründet, die inzwischen ca. 15 Mitarbeitende hat, um die Arbeit aller Beteiligten zu koordinieren, zu kommunizieren und den Fortschritt zu analysieren. Zur Abdeckung aller Teilbereiche des Bildungssystems wurden sektor- bzw. institutionenübergreifende Arbeitsgruppen gebildet, die jeweils ihre eigenen Aktionspläne aufstellten. Bei vierteljährlichen Veranstaltungen wird über den Fortschritt berichtet und Raum für Diskussionen mit den Einwohnerinnen und Einwohnern sowie die Möglichkeit zum Netzwerken gegeben. Spezielle Elternforen bieten zu den Treffen Kinderbetreuungs- und Übersetzungshilfe an. Darüber hinaus arbeitet das Road Map Project mit einem lokalen Netzwerk aus Basis- und Bürgerorganisationen zusammen und besitzt eine informative Webseite mit Veranstaltungskalender, Präsentationen vergangener Treffen, Kontaktinformationen und Blogs. Die Wirkung der Initiative wird durch eine gemeinsame Messung von Schulreife, -leistung und -abschlussverhalten anhand zu Beginn festgelegter gemeinsamer Erfolgsindikatoren beurteilt und in einem jährlichen Fortschrittsbericht veröffentlicht. Finanziert wurde die Initiative zunächst durch Stiftungs- und Unternehmensgelder, dann aber auch durch staatliche Zuwendungen.

Erfolge: Bisher hat das Projekt positive Verbesserungen auf vielen – wenn auch nicht allen – Indikatoren vermelden können. Z. B. sind die Lese- und Naturwissenschaftsfähigkeiten in den 5. und 6. Klassen um mehr als zehn Prozentpunkte gestiegen – und das für Kinder jeglicher Hautfarbe und Abstammung gleichermaßen.

www.roadmapproject.org

StrivePartnership

Ort	Cincinnati, USA
Bereich	Bildung
Besteht seit	2006
Zielsetzung	Verbesserung des durchschnittlichen Bildungsniveaus

In Kürze: Über 300 Partner im schulischen und außerschulischen Bereich haben sich dem gemeinsamen Ziel verschrieben, jedes einzelne Kind von der Wiege bis zum Karriereeintritt zu unterstützen und das durchschnittliche Bildungsniveau zu verbessern.

Ausgangslage: Im Bundesstaat Cincinnati wurden über Jahre Bildungsreformen und -programme durchgeführt, um die Quote der Schülerinnen und Schüler mit Qualifikation für ein Studium bzw. einen Beruf zu erhöhen. Die erhoffte Verbesserung in nationalen Bildungsrankings blieb jedoch aus, sodass 2006 das Bildungsnetzwerk StriveTogether ins Leben gerufen wurde.

Ziele: StrivePartnership hat fünf gemeinsame Ziele definiert, nach denen jedes Kind (1) in und außerhalb der Schule individuelle Unterstützung erfährt, (2) ausreichend für die Schule vorbereitet ist, (3) akademisch erfolgreich ist, (4) einen weiterführenden Bildungsweg einschlägt und (5) nach dessen erfolgreichem Abschluss eine berufliche Karriere beginnt.

Umsetzung: Zunächst wurde ein Aktionsplan entlang der Bildungsbiographie von der Geburt bis zum Karriereeintritt entworfen, der alle Entwicklungsschritte auf dem Weg zu einem erfolgreichen Bildungsabschluss umfasst. Ebenso enthalten sind die jeweiligen Erfolgsindikatoren, nach denen die Wirkung der einzelnen Maßnahmen gemessen wird (z. B. High-School-Abschlussrate, Anzahl der Einschreibungen in die Hochschule). Alle Akteure erheben die benötigten Daten selbstständig mithilfe standardisierter Tests. Der Aktionsplan dient als Orientierungsrahmen für alle Akteure der Initiative, die sich, koordiniert durch eine Geschäftsstelle, entsprechend der jeweiligen Biographiephasen in Arbeitsgruppen über die benötigten Fördermaßnahmen beraten und abstimmen. Zu diesen gehören sowohl Trainings zum Kapazitätsaufbau von Lehrkräften als auch Maßnahmen zur Förderung der Lesekompetenz von Grundschulkindern oder Mentorenprogramme. Finanziert wird StrivePartnership insbesondere durch gezielte Investitionen von Stiftungen, u. a. in Form kampagnengebundener Fonds. Ein Beispiel ist die 2013 initiierte Kampagne Read On!, die bisher über drei Millionen US-Dollar für die frühe Förderung der Lesekompetenz von Kindern einsammeln konnte.

Erfolge: StrivePartnership verzeichnet eine durchschnittlich positive Entwicklung der Erfolgsindikatoren. So erreichen elf Prozent mehr Schülerinnen und Schüler einen High-School-Abschluss und zehn Prozent mehr Absolvierende schreiben sich für ein College ein. Das Konzept erzeugte breite positive Resonanz: Inzwischen gibt es 64 Strive-Partnerschaften in 32 Staaten, die in einem übergreifenden StriveTogether-Netzwerk zusammengeschlossen sind und über 8,2 Millionen junge Menschen erreichen.

www.strivepartnership.org
www.strivetogether.org

Alliance on Aging

Ort	Lehigh Valley, USA
Bereich	Offene Altenhilfe
Besteht seit	2001
Zielsetzung	Verbesserung der Lebensqualität der älteren Bevölkerung

In Kürze: Die Alliance on Aging möchte durch bedarfsgerechte Maßnahmen die Lebensqualität der älteren Bevölkerung in der Region Lehigh Valley im Osten von Pennsylvania (USA) verbessern.

Ausgangslage: Die Alliance on Aging hat ihre Wurzeln in einer Analyse, die die lokale Unterorganisation United Way of the Greater Lehigh Valley 2001 durchführte. Dabei wurden 70 lokale Stakeholder und fast 1.200 Seniorinnen und Senioren der Kommune zum Leben im Alter befragt.

Ziele: Die Alliance on Aging hat das Ziel, die Zahl der Älteren, deren Grundbedürfnisse gedeckt werden, um 50 Prozent zu erhöhen. Erreicht werden soll dies durch ein umfassendes Angebot in der Langzeitpflege und unterstützende Dienstleistungen, die auf bestehende und entstehende Bedürfnisse der älteren Bevölkerung in Lehigh Valley ausgerichtet sind.

Umsetzung: Die Alliance on Aging ist eine Gemeinsam-Wirken-Initiative der lokalen Unterorganisation von United Way, einer der größten gemeinnützigen Organisationen der USA und wird auch von dieser finanziert. Sie vereinigt über 100 gemeinnützige Organisationen, Unternehmen und Behörden. Für die Umsetzung der Initiative wurden eine 22-köpfige Steuerungsgruppe sowie sechs Arbeitsgruppen eingerichtet, die sich bis zu 33 Mal innerhalb eines knappen halben Jahres getroffen haben. Durch die häufigen Treffen wurden alle Maßnahmen und Aktivitäten innerhalb der Initiative konsequent untereinander kommuniziert und koordiniert. Die Kommunikation nach außen wurde durch die bis 2012 jährlich publizierten Statusberichte u. a. mit Informationen zur Demographie, Gesundheit und wirtschaftlichen Situation der Älteren sowie durch weitere, thematisch orientierte Analysen gewährleistet. Insgesamt führte die Alliance of Aging mehr als 2.700 individuelle Bedarfsanalysen durch, schulte fast 400 Pflegekräfte auf „best practices" und setzte etliche themenspezifische Programme auf, u. a. ein Diabetes-Präventionsprogramm.

Erfolge: Der zuletzt veröffentlichte Statusbericht dokumentiert die erreichten Verbesserungen in der Langzeitpflege: mehr verfügbare Betten, kürzerer Durchschnittsaufenthalt, weniger Sterbefälle.

www.unitedwayglv.org/see-the-impact/healthy-aging/alliance-on-aging

Auswahl weiterer Beispiele

Name	Ort	Bereich	Link
Nationale Beispiele			
Älter werden in Ahlen	Ahlen, Deutschland	Leben im Alter	www.alter-und-soziales.de www.senioren-ahlen.de
Älter werden in der Landeshauptstadt Potsdam	Potsdam, Deutschland	Leben im Alter	www.potsdam.de/content/netzwerk-aelter-werden-der-landeshauptstadt-potsdam
Bildung als Chance	Duisburg, Deutschland	Bildung	www.haniel-stiftung.de/de/bildungschancen/kooperationsprojekt-bildung-als-chance/
Bürgergemeinschaft Eichstetten e. V.	Eichstetten, Deutschland	Leben im Alter/Pflege	www.buergergemeinschaft-eichstetten.de
Engagierte Stadt	landesweit, Deutschland	Engagement-förderung	www.engagierte-stadt.de
Netzwerk für Familien – Dormagener Modell	Dormagen, Deutschland	Prävention/ Kinderarmut	www.dormagen.de/familiennetzwerk
Runde Tische der Bürgerstiftung Stuttgart	Stuttgart, Deutschland	übergreifend	www.buergerstiftung-stuttgart.de
Runder Tisch Kinderarmut Tübingen	Tübingen, Deutschland	Kinderarmut	www.tuebingen.de/kinderarmut
Seniorenpolitisches Gesamtkonzept im Landkreis Haßberge	Haßberge, Deutschland	Leben im Alter/Pflege	www.spgk-has.basis-institut.de
Sonderfonds Kinderarmut Erlangen	Erlangen, Deutschland	Kinderarmut/ Bildung	www.buergerstiftung-erlangen.de/sofo-kinderarmut/
Internationale Beispiele			
Age friendly New York City	New York, USA	Leben im Alter	www.agefriendlynyc.org
Elizabeth River Project	USA	Umweltschutz	www.elizabethriver.org
Opportunity Chicago	Chicago, USA	Obdachlosenhilfe	www.cjc.net/opportunity-chicago
Project U Turn	Philadelphia, USA	Bildung	www.projectuturn.net
West London Zone	London, Großbritannien	Bildung / Jugend-arbeitslosigkeit	www.westlondonzone.org

Praxisratgeber Zivilgesellschaft

Alle Publikationen dieser Reihe sind kostenlos

Förderwettbewerbe
Ausschreibungen erfolgreich planen und durchführen
Zielgerecht konziypiert und durchgeführt sind Förderwettbewerbe ein wirkungsvolles Instrument, um Förderpartner zu finden, neues Wissen zu generieren und Akteure miteinander zu vernetzen. Im Praxisratgeber werden die wichtigsten Schritte eines Förderwettbewerbs erläutert - mit Checklisten und aktuellen Beispielen aus der Praxis.

Ja sagen – Nein sagen
Förderentscheidungen klar kommunizieren
Antragssteller verbinden mit Förderanträgen hohe Erwartungen. Das Kommunizieren einer Förderentscheidung erfordert deshalb Nachvollziehbarkeit und Fingerspitzengefühl. Auch eine gut begründete Absage kann dabei durchaus ein konstruktiver Beitrag zum Verhältnis zwischen Förderstiftung und Antragsteller sein.

Gut gemeint – schlecht gemacht
Schwierige Förderprojekte gemeinsam neu ausrichten
Vor Misserfolgen ist niemand gefeit - auch Stiftungen nicht. Bei Schwierigkeiten im Projektverlauf gilt es, die Warnsignale zu erkennen, Fehler offen anzusprechen, seine eigene Rolle zu definieren und Lösungsstrategien zu entwickeln. Ratschläge für die gemeinsame Zusammenarbeit in schwierigen Projektabläufen finden Sie in diesem Praxisratgeber.

Der erfolgreiche Ausstieg
Förderpartnerschaften positiv beenden
Eine Förderpartnerschaft basiert auf dem gemeinsamen Wunsch, das Projekt auch über das Förderungsende hinaus aufrechtzuerhalten. Der Praxisratgeber zeigt, wie der Ausstieg aus einer Förderung respektvoll und zukunftsweisend gestaltet werden kann.

Gemeinsam durchstarten
Pilotprojekte mit Kommunen erfolgreich verbreiten
In über 11.200 Kommunen gestalten Bürgerinnen und Bürger gemeinsam mit Politik und Verwaltung eine lebenswerte Zukunft. Doch viel zu oft wird das Rad immer wieder neu erfunden, als erfolgreiche Projekte und Erfahrungen zu übernehmen. Der Praxisratgeber zeigt Schritt für Schritt, wie Stiftungen gemeinsam mit Kommunen noch besser zusammenarbeiten können.

Wissen und Projekte teilen
Methoden erfolgreichen Projekttransfers
Für viele gesellschaftliche Herausforderungen gibt es bereits gute Lösungen. Dennoch wird das Rad viel zu oft neu erfunden, anstatt erfolgreiche Projekte zu verbreiten sowie Wissen und Erfahrungen zu teilen. Der Praxisratgeber erklärt die wichtigsten Schritte und Strategien erfolgreichen Projekttransfers und bereitet Sie bestmöglich auf die Verbreitung Ihres Projekts vor.

☐ **In Wissen investieren**

Förderschwerpunkte erkunden und verstehen

Um auf ihrem Themenfeld optimal agieren zu können, sollten Stiftungen das jeweilige Fördergebiet sorgfältig analysieren. Ein planvolles Vorgehen und die Wahl der geeigneten Recherchemethoden verschaffen den notwendigen Überblick und helfen gleichzeitig bei der Qualitätsentwicklung der eigenen Angebote.

☐ **Genau hinsehen**

Projektanträge prüfen und entscheiden

Förderstiftungen stehen grundsätzlich vor einer ähnlichen Herausforderung wie Wirtschaftsunternehmen bei Investmententscheidungen: Wie lassen sich finanzielle Risiken minimieren? Dies lässt sich nur durch ein Prüfverfahren sicherstellen, das Projektqualität, Projektträger und Budgetplanung einer eingehenden Bewertung unterzieht.

Alle Publikationen sind jetzt auch unter
www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de
als kostenloser Download verfügbar!

Bestellung per Fax unter 05241 81-681338,
per Mail an guelcan.kot@bertelsmann-stiftung.de
oder im Umschlag zurück an:

Bei Rücksendung im Fensterbriefumschlag bitte hier knicken

Bertelsmann Stiftung
Gülcan Kot
Postfach 103

33311 Gütersloh

Absender (bitte deutlich schreiben)

Institution

Name, Vorname

Straße

PLZ, Ort

Datum, Unterschrift

Zur Publikation

Dieser Praxisratgeber ist die zweite, inhaltlich überarbeitete und aktualisierte Auflage unseres 2013 erschienenen Leitfadens „Gemeinsam wirken. Systematische Lösungen für komplexe Probleme". Der Text der Erstausgabe basiert auf internationalen Forschungsergebnissen der gemeinnützigen Organisation FSG zur Frage, was Kooperationen erfolgreicher und wirksamer macht.

FSG ist weltweit als Beratungsunternehmen und Denkfabrik aktiv. Ihr Ziel ist es, bessere Lösungen für globale gesellschaftliche Herausforderungen zu finden. Mehr Informationen unter www.fsg.org

Die Bertelsmann Stiftung dankt FSG für die großzügige Bereitschaft zur Kooperation und für die Möglichkeit, eine Aktualisierung der Publikation für den deutschsprachigen Raum zu erstellen.

Weitere Titel dieser Reihe finden Sie unter
www.praxisratgeber-zivilgesellschaft.de

Bertelsmann Stiftung

Die 1977 von Reinhard Mohn gegründete Bertelsmann Stiftung setzt sich für das Gemeinwohl ein. Sie fördert die Zivilgesellschaft und engagiert sich in den Bereichen Bildung, Wirtschaft und Soziales, Gesundheit sowie internationale Verständigung. Durch ihr gesellschaftliches Engagement will sie alle Bürgerinnen und Bürger ermutigen, sich ebenfalls für das Gemeinwohl einzusetzen.

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
www.synergien-vor-ort.de

Verantwortlich
Elisabeth Pfaff, Bertelsmann Stiftung

Verfasser der Erstausgabe
Valerie Bockstette und Helge Mahne, FSG

Aktualisierung durch
Elisabeth Pfaff, Bertelsmann Stiftung

Lektorat
Sibylle Reiter, Bertelsmann Stiftung

Gestaltung
Dietlind Ehlers, Bielefeld

Druck
Matthiesen Druck, Bielefeld

April 2016

Kontakt

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Bettina Windau
Telefon +49 5241 81-81138
Telefax +49 5241 81-681138
bettina.windau@bertelsmann-stiftung.de

Alexander Koop
Telefon +49 5241 81-81377
Telefax +49 5241 81-681377
alexander.koop@bertelsmann-stiftung.de

www.bertelsmann-stiftung.de

FSG REIMAGINING SOCIAL CHANGE

BertelsmannStiftung