

Gelingensbedingungen von Kooperation

Kooperation war und ist Maxime pädagogischen Handelns

Verschiedene Kooperationsformen wie die in Schulnetzwerken, in Bildungsregionen/ Bildungslandschaften sowie System Leadership lassen Kooperation in unterschiedlichen Ausprägungen lebendig werden (Huber, 2014, Huber, Kilic, Schwander & Wolfgramm, 2014).

Stephan Gerhard Huber

Zentrale Gelingensbedingungen

Huber (2011) und Huber et al. (2009) extrahierten aus einer Reihe von Studien Gelingensbedingungen zu Kooperation, Netzwerken, Bildungslandschaften. Diese werden zur Übersicht drei Bereichen zugeordnet, und zwar dem institutionellen, dem personellen und dem umfassenderen organisationskulturellen Bereich (Huber & Ahlgrim, 2008):

Der institutionelle Bereich umfasst z.B. formale Organisationsstrukturen und Prozessabläufe, organisatorische Rahmenbedingungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Akteure. Als Gelingensbedingungen können genannt werden:

- die Beteiligung des Kollegiums an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen sowie ein Führungsstil der Schulleitung, der dies aktiv anstrebt,
- das Vorhandensein (oder die Bildung) von Teamstrukturen im Lehrerkollegium, zum Beispiel Klassenteams (die gemeinsam für die Erziehungsarbeit in einer Klasse verantwortlich sind), Jahrgangsteams (bestehend aus Lehrkräften von Parallelklassen), Arbeitskreise für die Projekte der Schulentwicklung etc.),
- ein »echtes Thema«, ein sinnvoller Anlass, der die Notwendigkeit und Zweckhaftigkeit der Zusammenarbeit erkennen lässt, eine konkrete, von allen Beteiligten akzeptierte Aufgabe, an deren erfolgreicher Bewältigung alle Beteiligten interessiert sind,
- ein erkennbarer Nutzen der Zusammenarbeit für alle Beteiligten,
- gemeinsam getragene Zielvorstellungen,
- Zielklarheit mit Transparenz,
- »Freiwilligkeit«,
- die Übertragung einer gemeinsamen Verantwortlichkeit für das Gelingen der Zusammenarbeitsprozesse und für das Ergebnis,
- Anerkennung und Bewahrung der Autonomie des Einzelnen,
- Verbindlichkeit, klare Regeln der Zusammenarbeit,
- gemeinsame Zeitfenster,

- geeignete Räumlichkeiten,
- »Freiräume«, auch im übertragenen Sinn,
- Ausstattung, Ressourcen (z.B. geeignetes Mobiliar, Arbeitsmaterial, EDV-Technik),
- interne Unterstützung (etwa durch die Schulleitung), gegebenenfalls auch externe Beratung,
- Transparenz der Vorgehensweise (dazugehört auch Aufgabenklarheit bzw. eine klare Rollenaufteilung, die von der zusammenarbeitenden Gruppe getragen wird),
- eine gerechte Arbeitsaufteilung innerhalb der zusammenarbeitenden Gruppe,
- Rückkopplung aller Partner bei der Erreichung von Teilzielen bzw. dem Endziel,
- regelmäßiges Feedback,
- eine durchdachte Ergebnissicherung,
- die Möglichkeit zur Präsentation von Ergebnissen,
- Würdigung und Anerkennung,
- Entlastung an anderer Stelle.

Der personelle Bereich umfasst z.B. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und (Wert-)Haltungen sowie Lebensumstände und (berufs-)biografische Hintergründe (auch Erfahrungen) der Akteure. Als Gelingensbedingungen können genannt werden:

- inhaltliche Kompetenzen (für das Thema der Zusammenarbeit),
- kommunikative und soziale Kompetenzen mit den dazugehörigen Fähigkeiten/Fertigkeiten und Einstellungen/Haltungen (z.B. die Kompetenz, Feedback zu geben und anzunehmen, Kritik konstruktiv zu formulieren und auch selbst zu akzeptieren, aber auch das Verfügen über Kooperations-techniken, Prozess- und Moderationskompetenzen etc.),
- die Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Rolle,
- die Bereitschaft zur Vereinbarung von Regeln und Ritualen,
- das Erleben von Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz durch konkrete Ergebnisse,
- positive Einstellungen, Mut und Kreativität sowie die Bereitschaft, anderen zu vertrauen,
- Initiative,
- ein grundsätzliches Interesse an Austausch und Verbesserungsmöglichkeiten,
- eine grundsätzliche Haltung der Anerkennung und des Respekts gegenüber den Kollegen,
- Selbstdisziplin (z.B. im eigenen Zeitmanagement, im Einhalten von Vereinbarungen, auch von Gesprächsregeln) und Verlässlichkeit.

Zum organisationskulturellen Bereich gehören zudem alle Aspekte der Organisationskultur bzw. des Organisationsklimas, der kollektive Erfahrungen, Normen, Werte und Verhaltenskodizes einzelner Organisationen mit den ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten, den informellen Strukturen und Prozessen. Als Gelingensbedingungen können genannt werden:

- ein professionelles Rollenverständnis im Kollegium,
- ein Klima der Unterstützung statt der Konkurrenz,
- eine solide Kritik- und Fehlerkultur sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Kollegium,
- eine Führungskultur der Schatzsuche statt der Fehlerfahndung,
- gemeinsam getragene grundsätzliche Wert- und Zielvorstellungen über die Art kollegialer Arbeit,
- eine konstruktive Kultur der Kollegialität mit Respekt, Anerkennung und Vertrauen (gegenseitige Akzeptanz und Toleranz),
- ein Klima der Offenheit für Innovationen und der Veränderungsbereitschaft.

Beachten von Machbarkeit

Eine große Rolle für das Gelingen von Kooperationen generell spielen Aspekte der Machbarkeit. Diese Fragen lassen sich komprimieren auf vier Aspekte (Huber, 2009; 2011a, b), die einen Zusammenhang bilden. Zu ihnen gehören zum einen Fragen des »Könnens«, der Kompetenzen, also das Wissen sowie die Fähigkeiten und Fertigkeiten (fachliche, methodische, kommunikative etc.). Ein zweiter Aspekt ist das »Wollen«, also die Motivation (wozu auch Haltungen und Einstellungen gehören). Einen dritten könnte man mit »müssen und dürfen« bezeichnen. Damit sind Entscheidungsbefugnisse gemeint, aber auch die (formale) Legitimation für das Handeln und Entscheiden und die (soziale) Akzeptanz bei den anderen Beteiligten. Ein vierter Aspekt beinhaltet die (zeitlichen, räumlichen, sächlichen, personellen) Ressourcen, die für die Arbeit nötig sind.

Argumentiert werden kann nun folgendermaßen: Wenn Akteure zwar motiviert sind zu kooperieren, jedoch aufgrund von Defiziten an fachlichen oder methodischen Kompetenzen nicht sinnvoll zusammenarbeiten können, dann werden die Bemühungen nicht erfolgreich sein. Wenn die Akteure hoch kompetent sind, aber nicht motiviert, wird ebenfalls kein Erfolg eintreten, das ist offensichtlich. Wenn nun Akteure hoch motiviert und sehr kompetent für ihre Arbeit sind, ihnen aber die Legitimation für ihre Arbeit fehlt, etwa in Form von Entscheidungsfreiräumen, dann ist der Erfolg ebenfalls gefährdet. Gerade damit kämpfen Akteure an manchen Einrichtungen. Wenn ihnen nun aber sogar Entscheidungsfreiräume eingeräumt sind, sie aber sozial im Kollegium/Team nicht akzeptiert sind, können sie die Entscheidungsspielräume auch nicht gut ausschöpfen. Es spielen folglich Fragen der Akzeptanz und Legitimation genauso

eine Rolle wie Fragen der Kompetenz und Motivation. Von hoher Relevanz sind darüber hinaus die Ressourcen. Wenn eine Akteursgruppe keine Zeitgefäße und keine räumliche Ausstattung für ihre gemeinsame Arbeit hat, kann die Arbeit kaum erfolgreich sein. Aber genauso kann man die Argumentation auch umdrehen: Wird argumentiert, es seien ausschließlich Fragen der Ressourcen entscheidend, muss dies verneint werden: Man kann eine Menge Ressourcen haben – wenn Kompetenzen, Motivation, Akzeptanz/Legitimation fehlen, ist die Frage des Arbeitserfolgs kritisch zu sehen.

Natürlich steht die Handlungs- und Organisationseinheit einer einzelnen Institution nicht im luftleeren Raum, sondern ist eingebettet in ein System, welches zusätzlich das Gelingen bzw. die Machbarkeit von Zusammenarbeit erleichtern oder erschweren kann.

Überwinden von Hemmnissen für Zusammenarbeit

Als Gelingensbedingung lässt sich auch das Überwinden von Hemmnissen bezeichnen (u.a. Rosenbusch, 1990; Kansteiner-Schänzlin, 2002; Esslinger-Hinz, 2003; Huber, 2009; Huber, Hader-Popp & Ahlgrimm, 2009). Solche sind u.a. die zelluläre Einteilung in Klassen- und Lerngruppen bzw. ein eher enges Verständnis von Schule im Sinn von »ich und meine Klasse« und damit verbunden ein strukturell und oft auch mental bedingter »kooperationsabträglicher Lehrereindividualismus« (Rosenbusch, 1990). Das mag bedingt sein durch das Phänomen, das als »Autonomie-Paritäts-Muster« (Lortie, 1975; Altrichter & Posch, 1999) bekannt ist. Man könnte es mit dem Slogan zusammenfassen: »Wir sind alle gleich und damit darf keiner den anderen rein reden.« Kritisiert werden mag auch eine mangelhafte Professionalisierung im Bereich Teamentwicklung und eine ungünstige Gestaltung bereits vorhandener Gremien (mit dem Ergebnis, dass die Arbeit als wenig effektiv und effizient erlebt wird). Aber zu den Hemmnissen gehören auch psychologische Barrieren, so etwa Furcht vor einer Störung des gewohnten Ablaufs, vor Ungewissheit, Unbestimmtheiten, Chaos.

Weitere Gelingensbedingungen

Lohmann und Minderop geben im Hinblick auf Kooperation in Netzwerken (2004, S. 192 ff.) Folgendes zu bedenken:

»Gemeinsame Aktivitäten gleich zu Beginn der Netzwerkarbeit fördern nicht nur den Aufbau der Kommunikation, sondern helfen, die Netzwerkstruktur weiter zu knüpfen und zu pflegen« (ebd.). Dazu können vor allem gemeinsame schulübergreifende (und möglichst auch Schulverwaltungshierarchieebenen übergreifende) Fortbildungsangebote dienen, die dann Forum sind, geeignete zukünftige Netzwerkpartner zu finden. Am Ende einer solchen Fortbildungsveranstaltung sollten dann konkrete Vereinbarungen über die nächsten Schritte stehen.

Die Akteure sollten ihren Blick nicht mehr »nur« auf die Einzelschule richten, diese nicht mehr als »Einzelunternehmen« (ebd.) sehen, sondern als Teil einer gemeinsamen Entwicklungsrichtung. Die Chance dabei besteht darin, »quer zu den staatlichen Vorgaben, quer zur Schulaufsicht nach Wegen, Konzepten und Handlungsmöglichkeiten« (ebd.) zu suchen, gemeinsame Erfahrungen auszutauschen und Lösungen für Probleme zu erarbeiten.

Netzwerkarbeit bedeutet Investition in Beziehungen. Deshalb legen die Netzwerkpartner (Schulen, Unterstützer, Begleiter von Schulbehörden und Ministerium) gemeinsam ihre Kooperations- und Arbeitsfelder fest und verständigen sich auf Leitgedanken. Der Aufbau von Netzwerkarbeit ist Sozialmanagement. Es lebt von ehrlicher Kommunikation und Feedback-Kultur. Die Schulpartner verständigen sich deshalb darauf, dass sie die Umsetzung ihrer Entwicklungsarbeit und ihres Schulprogramms untereinander offenlegen und mithilfe eines Logbuches dokumentieren. Netzwerke sind Lerngemeinschaften. Gegenseitige Schulbesuche und Hospitationen werden unbürokratisch und flexibel ermöglicht. Unmittelbarer Austausch braucht rasche Kommunikationswege: Die intelligente Nutzung der neuen Medien erleichtert die Verständigung über gemeinsame Lösungen und gestattet spontane Beiträge zur Gestaltung von Prozessen. Innovative Entwicklungsprozesse vollziehen sich dann in Lernschleifen, die für die Beteiligten jederzeit überschaubar sind und direkte Entscheidungen zulassen. Sie verständigen sich auch über ein gemeinsames Fortbildungs- und Coachingprogramm.

Die Entwicklungsarbeit verläuft aufgrund der Verschiedenartigkeit der einzelschulischen Bedingungen unterschiedlich. Damit sich einzelne Partner in ihren Entwicklungsprozessen nicht abkoppeln, wird in zeitlich vereinbarten Abständen der Prozess offengelegt. Hierzu gehören neben den Schulbesuchen regelmäßige Reflexions- und Bilanzierungstagungen. Alle Partner legen Rechenschaft ab und dokumentieren ihre Prozesse durch Wanderausstellungen, Workshops für Außenstehende und landesweite Veröffentlichungen. Die Entwicklungsarbeit wird von Zeit zu Zeit selbst und zum Ende des Prozesses extern evaluiert.«

Erfahrungen aus Bildungslandschaftsprojekten

In verschiedenen Bildungslandschaftsprojekten in Deutschland konnten in den letzten Jahren Erfahrungen dazu gesammelt werden, unter welchen Bedingungen eine Zusammenarbeit im Rahmen von Bildungslandschaften gelingen kann (Huber, Kilic, Schwander & Wolfgramm, 2014). Diese bestätigten insgesamt die Befunde zu Gelingensbedingungen für schulische Kooperationen. Eine zentrale Rolle spielen ausreichende finanzielle Ressourcen bzw. eine großzügige Anschubfinanzierung (1). Wichtig für das Gelingen sind zudem eine gute Kommunikation, ein gutes Projektteam und gegenseitiges Vertrauen

(2). Weiter erwiesen sich kommunale Zuständigkeiten für die Projekte, eine gute Handlungskoordination mit einer zentralen Steuerung sowie intensive Partizipations- und Bottom-up-Strategien als förderlich (3). Als weitere Gelingensbedingungen wurden das Angebot von Beratungs- und Fortbildungsmaßnahmen sowie der Einsatz von Prozessbegleiterinnen oder -begleitern beziehungsweise von Netzwerkkordinatorinnen und -koordinatoren identifiziert (4).

Als Risikofaktoren für die Implementierung von schulischen Netzwerken oder Bildungslandschaften erwiesen sich einerseits das Spannungsverhältnis zwischen den verschiedenen Steuerungslogiken von schulischen und außerschulischen Partnern sowie andererseits eine starke Fluktuation der am Programm beteiligten Personen.

Fazit: Sinn und Nutzen verdeutlichende Kommunikation und kooperative Führung

Kooperation in einer Bildungslandschaft ist eine Voraussetzung, aber auch eine wünschenswerte Begleiterscheinung positiver Schulentwicklung in den beteiligten Schulen, da sie sich auf die Arbeitsatmosphäre der Schulen und letztendlich auf die Mitarbeiterzufriedenheit auswirkt. Dadurch wiederum wird der oben aufgeführte Nutzen generiert: Effektivität und Effizienz bzgl. Prozessen und Produkten/Leistungen sowie die Modellfunktion speziell im pädagogischen Kontext.

Vonnöten ist die Arbeit am Professionsverständnis und an der Professionalität der Bildungsakteure sowie die Arbeit an Organisationsbedingungen, die sich auch auf die Organisationskultur auswirken. Betont sei zweierlei:

1. Um mehr positive Erfahrung mit Kooperation zu ermöglichen, muss für die an der Kooperation beteiligten Personen ein Nutzen der Zusammenarbeit sichtbar sein. Er kann in einer Arbeitsentlastung, einer größeren Zufriedenheit oder in dem Nutzen für die Kinder und Jugendlichen bestehen.
2. Kooperation in der Bildungslandschaft mündet – konsequent betrieben – in eine breite Verteilung von Verantwortung, auch von Führungsverantwortlichkeit, also in kooperative Führungsstrukturen. Sollen die die Bildungslandschaft aktiv Gestaltenden eine lernende Organisation werden, impliziert dies die aktive, mitbestimmende und mitarbeitende Beteiligung aller.

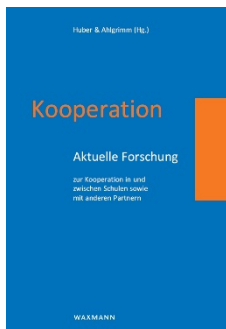
Anmerkung:

Literatur- und Quellenangaben zu diesem Beitrag sind in der Online-Fassung des Textes unter www.zeitschriftenpool.schulleitung.de abgelegt.



*Prof. Dr. Stephan Gerhard Huber
leitet das Institut für Bildungsmanagement
und Bildungsökonomie der Pädagogischen
Hochschule Zug.*

Kontakt: stephan.huber@phzg.ch



Huber, S.G. & Ahlgrim, F. (Hrsg.) (2012). Kooperation: Aktuelle Forschung zur Kooperation in und zwischen Schulen sowie mit anderen Partnern. Münster u.a.: Waxmann.

Kooperation soll positive Wirkungen entfalten: Sie soll der Entwicklung von Schulen und Unterricht dienen und damit zu verbesserten Lernbedingungen beitragen. Auch die Lehrkräfte selbst sollen von der Zusammenarbeit profitieren, Belastungen sollen verringert und das Lernen voneinander ermöglicht werden. Studien weisen jedoch darauf hin, dass Kooperation in Schulen vielfach als

ambivalent wahrgenommen wird, nicht allein als entlastend und hilfreich, sondern auch als zeitraubend, belastend und ineffizient.

Für die Forschung ergibt sich daraus die Forderung nach Differenzierung in mehrerer Hinsicht: nach einer besseren theoretischen Fundierung und begrifflichen Weiterentwicklung des Konstrukts Kooperation, nach einer differenzierten Betrachtung von Kontextbedingungen, nach einer Unterscheidung und entsprechender Analyse von Kooperationsanlässen und -formen und nicht zuletzt nach unterschiedlichen forschungsmethodischen Zugängen, die der Komplexität des Gegenstands und der verschiedenen Erkenntnisinteressen Rechnung tragen.

Dieses Buch bietet Einblicke in wichtige aktuelle Forschungsergebnisse und bündelt in gewissem Maß Diskussionsstränge. Dabei wurden bewusst Beiträge ausgewählt, die das Gebiet mit verschiedenen methodischen Zugängen erschließen und unterschiedliche Aspekte thematisieren. Implikationen für Forschung und Praxis erfahren besonderes Augenmerk; Konsequenzen für die Theoriebildung und empirische Arbeiten wie auch die schulpraktische Bedeutung werden reflektiert.



Huber, S.G. (Hrsg.) (2014). Kooperative Bildungslandschaften: Netzwerke(n) im und mit System. Köln & Neuwied: Wolters Kluwer Deutschland.

Schulische Vernetzungen sind vielfältig. Ziel ist, die bildungsbiografischen Möglichkeiten der Kinder und Jugendlichen zu verbessern und damit ein Mehr an Bildungsqualität zu erreichen. Hierfür braucht es professionelle Akteure und ein kohärentes Gesamtsystem, in dem alle ihren Beitrag leisten, und zwar aufeinander abgestimmt und ineinandergreifend. Führungskräfte in (Bildungs-)Einrichtungen, die als »System Leaders« innovative professionelle

Lerngemeinschaften aufbauen, spielen in diesem Prozess eine entscheidende Rolle.

In seiner Aachener Erklärung hat der Deutsche Städtetag die kommunale Bildungslandschaft als Leitbild des Engagements der Städte im Sinne eines vernetzten Systems von Erziehung, Bildung und Betreuung beschrieben. Entstanden sind inzwischen – regional sehr unterschiedlich – vielfältige Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit. Für viele Verantwortliche ist diese Form der (gemeinschaftlichen) Profilierung und Vernetzung allerdings noch neu, die Perspektive ungewohnt.

In den Grundlagen- und Praxistexten des Herausgeberbandes wird Bildung im und mit System beschrieben, die Bildungslandschaft als neuer, an der Perspektive des lebenslangen Lernens ausgerichteter Ansatz der regional verantwortlichen Bildungspartner betrachtet. Erfahrene Autorinnen und Autoren aus der Bildungspolitik, der Wissenschaft und der schulischen und kommunalen Praxis berichten aus ihren beruflichen Kontexten und geben wertvolle Impulse und Anregungen für die eigene Arbeit.



Huber, S.G. & Wolfgramm, C. (Hrsg.). (2014). Bildungslandschaften. Bildungsbiografien fördern. SchulVerwaltung spezial, 1, Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.



Huber, S.G. & Tulowitzki, P. (Hrsg.). (2015). Partizipation – Schule gemeinsam gestalten. SchulVerwaltung spezial, 4, Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S. G. & Lohmann A. (2009). *Systemische Schulentwicklung durch schulische Kooperation*. Schulmanagement-Studienbrief SMO720

Huber, S.G. (2014). Kooperation in Bildungslandschaften: Aktuelle Diskussionsstränge, Wirkungen und Gelingensbedingungen. In S.G. Huber (Hrsg.), *Kooperative Bildungslandschaften. Netzwerke(n) im und mit System* (S. 3-29). Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S.G. & Wolfgramm, C. (2014). Kooperative Bildungslandschaften – Theoretisches Rahmenmodell und methodologisch-methodische Überlegungen zu Forschungs- und Evaluationsdesigns. In S.G. Huber (Hrsg.), *Kooperative Bildungslandschaften. Netzwerke(n) im und mit System* (S. 57-67). Kronach: Wolters Kluwer Deutschland.

Huber, S.G. (2020). Kooperative Führung: Führungsteams initiieren, koordinieren und steuern Schulentwicklung. In S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Schulentwicklung und das Schulmanagement* (S. 17-36), 4. überarb. und erw. Aufl. Köln: Carl Link.

Huber, S.G. (2020). Professionelle Lerngemeinschaften, Schulnetzwerke und Bildungslandschaften. In P. Bollweg, J. Buchna, T. Coelen & H.-U. Otto (Hrsg.), *Handbuch Ganztagsbildung* (S. 1109-1122). Wiesbaden: Springer.

Huber, S.G., Ahlgrimm, F. & Hader-Popp, S. (2020). Kooperation in der Schule, mit anderen Schulen und mit außerschulischen Einrichtungen. In S.G. Huber (Hrsg.), *Handbuch für Steuergruppen. Grundlagen für die Schulentwicklung und das Schulmanagement*, 4. überarb. und erw. Aufl. (S. 485-517). Köln: Carl Link.

Gelingsbedingungen von Kooperation

Merkmale	Trifft zu	Trifft weniger zu	Trifft nicht zu
Institutioneller Bereich			
(z.B. formale Organisationsstrukturen und Prozessabläufe, organisatorische Rahmenbedingungen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Akteure)			
Beteiligung der Akteure an Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen, ein Führungsstil, der dies aktiv anstrebt			
Vorhandensein (oder die Bildung) von Teamstrukturen			
„echtes Thema“, ein sinnvoller Anlass, der die Notwendigkeit und Zweckhaftigkeit der Zusammenarbeit erkennen lässt, eine konkrete, von allen Beteiligten akzeptierte Aufgabe, an deren erfolgreicher Bewältigung alle Beteiligten interessiert sind			
erkennbarer Nutzen der Zusammenarbeit für alle Beteiligten			
gemeinsam getragene Zielvorstellungen			
Zielklarheit mit Transparenz			
„Freiwilligkeit“			
Übertragung einer gemeinsamen Verantwortlichkeit für das Gelingen der Zusammenarbeitsprozesse und für das Ergebnis			
Anerkennung und Bewahrung der Autonomie des Einzelnen			
Verbindlichkeit, klare Regeln der Zusammenarbeit			
gemeinsame Zeitfenster			
geeignete Räumlichkeiten			
„Freiräume“, auch im übertragenen Sinn			
Ausstattung, Ressourcen (z.B. geeignetes Mobiliar, Arbeitsmaterial, EDV-Technik)			
interne Unterstützung, gegebenenfalls auch externe Beratung			
Transparenz der Vorgehensweise (dazu gehört auch Aufgabenklarheit bzw. eine klare Rollenaufteilung, die von der zusammenarbeitenden Gruppe getragen wird)			
gerechte Arbeitsaufteilung innerhalb der zusammenarbeitenden Gruppe			
Rückkopplung aller Partner bei der Erreichung von Teilzielen bzw. dem Endziel			
regelmäßiges Feedback			
durchdachte Ergebnissicherung			
Möglichkeit zur Präsentation von Ergebnissen			
Würdigung und Anerkennung			

Entlastung an anderer Stelle			
Personeller Bereich (z.B. Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, Einstellungen und (Wert-)Haltungen sowie Lebensumstände und (berufs-)biografische Hintergründe (auch Erfahrungen) der Akteure)			
inhaltliche Kompetenzen (für das Thema der Zusammenarbeit)			
kommunikative und soziale Kompetenzen mit den dazugehörigen Fähigkeiten/Fertigkeiten und Einstellungen/Haltungen (z.B. Feedback geben und annehmen, Kritik konstruktiv formulieren und auch selbst akzeptieren, aber auch das Verfügen über Kooperationstechniken, Prozess- und Moderationskompetenzen etc.)			
Bereitschaft zur Reflexion der eigenen Rolle			
Bereitschaft zur Vereinbarung von Regeln und Ritualen			
Erleben von Zufriedenheit, Effektivität und Effizienz durch konkrete Ergebnisse			
positive Einstellungen, Mut und Kreativität (die Bereitschaft, anderen zu vertrauen)			
Initiative			
grundsätzliches Interesse an Austausch und Verbesserungsmöglichkeiten			
grundsätzliche Haltung der Anerkennung und des Respekts gegenüber den Kooperationspartnern			
Selbstdisziplin (z.B. im eigenen Zeitmanagement, im Einhalten von Vereinbarungen, auch von Gesprächsregeln) und Verlässlichkeit			
Organisationskultureller Bereich (alle Aspekte der Organisationskultur bzw. des Organisationsklimas, der kollektiven Erfahrungen, Normen, Werte und Verhaltenskodizes einzelner Organisationen mit den ungeschriebenen Gesetzmäßigkeiten, den informellen Strukturen und Prozessen)			
professionelles Rollenverständnis der Akteure			
Klima der Unterstützung statt der Konkurrenz			
solide Kritik- und Fehlerkultur sowie ein konstruktiver Umgang mit Konflikten im Team			
Führungskultur der Schatzsuche statt der Fehlerfahndung			
gemeinsam getragene grundsätzliche Wert- und Zielvorstellungen über die Art kollegialer Arbeit			
konstruktive Kultur der Kollegialität mit Respekt, Anerkennung und Vertrauen (gegenseitige Akzeptanz und Toleranz)			
Klima der Offenheit für Innovationen und der Veränderungsbereitschaft			

Reflexionsfragen

Kooperation in der Schulleitung

1. Wie kooperieren wir bei uns an der Schule in der Schulleitung?
 - 1.1. formal
 - 1.2. informell

2. Welche Kooperationsformen sind sinnvoll?
 - 2.1. für mich persönlich
 - 2.2. für die Schüler und Schülerinnen unserer Schule
 - 2.3. für die Kolleginnen und Kollegen

3. Welche davon laufen effektiv und effizient (Prozess, erreichtes Ergebnis)? Welche müssen abgeschafft werden? (**Bewahren**)

4. Welche müssen neu etabliert werden? (**Innovieren**)

5. Welche müssen optimiert werden? (**Optimieren**)

6. Welche weiteren Kooperationen wären sinnvoll und hilfreich?
 - 6.1. für mich persönlich
 - 6.2. für die Schüler und Schülerinnen unserer Schule

7. Wie kann ich wichtige Kooperationen (weiter)entwickeln?
 - 7.1. in den nächsten Wochen
 - 7.2. im aktuellen Schuljahr

8. Welche weiteren Aufgaben könnte ich delegieren?
 - 8.1. für mich persönlich
 - 8.2. für die Schüler und Schülerinnen unserer Schule

Kooperation in der Schule

9. Welche Kooperationen, Kooperationsgefäße und Gremien haben wir innerhalb der Schule?

10. Welche dieser Kooperationsformen sind sinnvoll?
 - 10.1. für mich persönlich
 - 10.2. für die Schüler und Schülerinnen unserer Schule
 - 10.3. für die Kolleginnen und Kollegen

11. Welche davon laufen effektiv und effizient (Prozess, erreichtes Ergebnis)? Welche müssen abgeschafft werden? (**Bewahren**)

12. Welche müssen neu etabliert werden? (**Innovieren**)

13. Welche müssen optimiert werden? (**Optimieren**)

PH Zug

IBB Institut für Bildungsmanagement und Bildungsökonomie

Kooperation in der Bildungslandschaft

14. Welche Kooperationen haben wir außerhalb der Schule – mit anderen Schulen bzw. mit außerschulischen Kooperationspartnern?

15. Welche dieser Kooperationsformen sind sinnvoll?

15.1. für mich persönlich

15.2. für die Schüler und Schülerinnen unserer Schule

15.3. für die Kolleginnen und Kollegen

16. Welche davon laufen effektiv und effizient (Prozess, erreichtes Ergebnis)? Welche müssen abgeschafft werden? (**Bewahren**)

17. Welche müssen neu etabliert werden? (**Innovieren**)

18. Welche müssen optimiert werden? (**Optimieren**)

PH Zug

Gelingensbedingungen von Kooperation

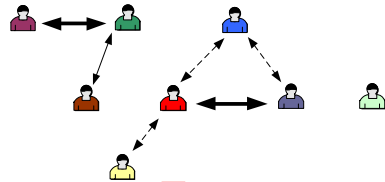
- Gemeinsam getragene Zielvorstellungen
- Zielklarheit/Transparenz
- Echtes Thema (Relevanz/Nutzen)
- “Freiwilligkeit”
- Kompetenzen (inhaltliche Kompetenzen, Prozesskompetenzen)
- Organisatorische Rahmenbedingungen (Raum, festes Zeitfenster)
- Zeit
- Externe und interne Unterstützung
- Ressourcen (z.B. Material)
- Gemeinsame Verantwortlichkeit
- Klare Rollenaufteilung, die von der Gruppe getragen wird
- Gerechte Arbeitsaufteilung
- Kultur des Respekts, der Anerkennung und des Vertrauens
- Mut und Kreativität
- Ergebnisse, Erleben von Zufriedenheit, Effizienz

PH Zug

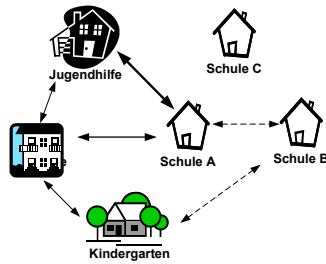
Unterschiedliche Formate der Kooperation

- Ziele und Inhalte,
- Anzahl Personen,
- Kompetenzen (Inhalt & Prozess),
- Dauer/Laufzeit,
- Intensität/Anzahl Treffen,
- Entscheidungsbefugnisse,
- mit oder ohne übergeordnete Ebene
(z.B. Schulleitung),
- mit oder ohne externe Unterstützung,
- Rahmenbedingungen (Zeit, Ort, Ausstattung).

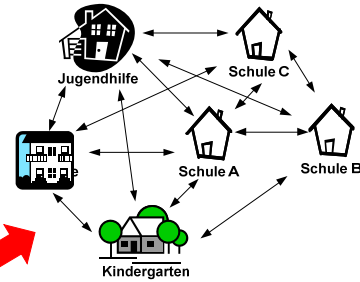
Zusammenarbeit von einzelnen Personen



Netzwerk von einzelnen Institutionen



Kooperationsverbund



AKZEPTANZ

LEGITIMATION

KOMPETENZEN

Kontext

MOTIVATION

RESSOURCEN