



Regionalbüro  
Vernetzte Beratung  
EKHN

**IPOS**

Institut für Personalberatung,  
Organisationsentwicklung  
und Supervision in der EKHN

# Kooperationen gestalten

Vier Dimensionen zur Orientierung im  
Transformationsprozess der Evangelischen Kirche

Katrin Valentin & Christian Leibner



# Inhalt

Vier Dimensionen von Kooperation .....	3
Einstieg in eine Kooperation.....	6
Bearbeitung von Konflikten.....	8
(Zwischen-)Bilanz.....	11
Druckvorlagen zu den Dimensionen.....	14
Quellen.....	18
Über die Autor:innen.....	19

## Über diese Handreichung

Diese Handreichung soll Impulse für die Prozessgestaltung von Kooperationen zwischen Kirchengemeinden liefern, die im Zuge von Transformationsprozessen derzeit eingegangen werden – oder eingegangen werden müssen. Herzstück sind die vier Dimensionen, zu denen sich jede Kooperation verhält: Intentionalität, Interaktivität, Intensität und Souveränität. Die Fragestellungen, die den Dimensionen zugeordnet wurden, können für die eigene Praxis erweitert, variiert, zusammengeführt, konkretisiert und weiterentwickelt werden. Die Skizzen für Vorgehensweisen beim Einstieg in eine Kooperation, bei der Bearbeitung von Konflikten und bei Bilanzierungen sind ausdrücklich als Vorschläge ge-

dacht und können ebenso den Traditionen der jeweiligen Praxen angepasst werden.

Idealerweise werden die dargestellten Vorgehensweisen von professionellen Fachkräften der Organisationsberatung und -entwicklung begleitet. Sie können aber auch ohne Moderation genutzt werden oder auch nur Teile davon umgesetzt werden.

Darüber hinaus ist es auch nicht notwendig, den Prozess in Gruppen zu vollziehen. Auch eine individuelle persönliche Auseinandersetzung mit den Dimensionen kann als hilfreiche Orientierung für den eigenen Professionalisierungsprozess herangezogen werden.

Katrin Valentin & Christian Leibner

# Vier Dimensionen von Kooperation

Transformation bedeutet immer einen grundlegenden Wandel. Die Kirchengemeinden, die sich im Rahmen des aktuellen Transformationsprozesses fast aller Landeskirchen diesen tiefgreifenden Veränderungen stellen müssen, stehen vor so einigen Herausforderungen. Manche Aspekte sind erleichternd, weil Synergien geschaffen werden können und Handlungsbereiche erweitert werden, doch viele Entwicklungen bedeuten einen Abschied von Bewährtem und Gewohntem und bringt Unsicherheiten für viele berufliche Alltagsroutinen.

Aktuell stellt sich die Frage, wie Kirche ihrem Auftrag vor dem Hintergrund geringer werdender Ressourcen gerecht werden kann. Was braucht es, um sich intensiver in das Gemeinwesen und die Gesellschaft einbringen zu können? Wie eröffnet sie Räume, in denen Menschen ganz neu dem Leben verheißenden Evangelium begegnen können? Wie ist sie so attraktiv, dass Menschen Lust haben, Kirche mitzugestalten? Eine mögliche Antwort ist: Kooperation! Wenn Kirchengemeinden zusammenarbeiten, können die Menschen von neu entstandener Vielfalt profitieren. Das Gepäck wird leichter, wenn nicht jeder alles alleine tragen muss. In Zusammenarbeit entstehen Räume, die neu gestaltet werden können.

Im Rahmen einer theoretischen Studie zu Kooperation wurden vier Dimensionen herausgearbeitet, die die Entwicklung von Kooperationen bestimmen (Valentin 2013). Sie beziehen sich auf unterschiedliche Handlungsfelder von Kooperationen. Diese Dimensionen können dazu herangezogen werden, das eigene Handeln in Formen von Zusammenarbeit systematisch zu reflektieren. Es ist davon auszugehen, dass sich jede kooperierende Person zu diesen Dimensionen verhält. Im Alltag geschieht dies zum Teil nebenbei und implizit, kann aber auch reflektiert und strategisch erfolgen.

Die Berücksichtigung dieser Dimensionen kann sehr gut dazu genutzt werden, mehr Klarheit über das eigene Tun und die Zusammenarbeit mit den Kooperationspartner:innen zu gewinnen: im Vorfeld, im

Verlauf und im Nachgang (Bilanz) einer Kooperation. Eine bewusste Auseinandersetzung mit ihnen birgt die Chance, auf vermeintliche Selbstverständlichkeiten im eigenen Verständnis oder dem des Gegenübers zu stoßen, welche bei herkömmlichen Klärungsprozessen nicht kommuniziert worden wären. Dies ermöglicht die Klärung von Konflikten, eine Reduktion von Missverständnissen und ein besseres Verständnis für Verläufe in der Aufarbeitung des Geschehenen. In der Auseinandersetzung mit einem Gegenüber besteht die Chance, die eigenen Traditionen und unausgesprochenen Übereinkünfte zu erkennen.

Zu Beginn einer Kooperation eignen sie sich dazu, sich der eigenen Gewohnheiten und Entscheidungskulturen bewusst zu werden und sich systematisch darüber zu verständigen. Während der Kooperation können einzelne Dimensionen herangezogen werden, um mögliche Reibungspunkte zu bearbeiten oder um eine Zwischenbilanzierung vorzunehmen. Die geübte Beraterin/der geübte Berater kann auch nur einzelne Dimensionen wählen, um das Augenmerk auf Teilaspekte des Prozesses zu richten. Die im Folgenden vorgeschlagenen Vorgehensweisen können darüber hinaus nicht nur für die Zusammenführung von Gemeinden, sondern auch für einzelne kleinere Kooperationen genutzt werden. Hier bietet es sich auch an, am Ende des Prozesses die Dimensionen zur Rekapitulation zu verwenden, um bei späteren Projekten für etwaige Herausforderungen besser aufgestellt zu sein.

Zugleich gilt für jede Kooperation: Das, was entsteht, liegt nicht völlig in unseren Händen – das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. Die Dimensionen ermöglichen eine Annäherung der Kooperierenden zueinander. Doch die komplexe Realität von Formen der Zusammenarbeit ist theoretisch nie ganz zu erfassen. Die Auseinandersetzung mit den Dimensionen könnte im besten Fall dabei helfen, die Entstehung eines Gemeinsamen mehr zu genießen und die Reibungsflächen zu konstruktiven Irritationen zu wenden.

# Intentionalität

## Welche Ziele?

Intention lässt sich aus dem Lateinischen mit „Absicht“ übersetzen und meint hier das absichtsvolle oder zielgerichtete Handeln der Kooperationspartner:innen. Dabei ist es allerdings offen, ob es sich um „geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen“ (van Santen / Seckinger 2003) handelt, es können auch „ein oder mehrere Ziele“ (Meyer-Clemens 2006) sein. Es ist sogar möglich, dass es völlig unterschiedliche Ziele sind, deren Erreichen jedoch in einem gegenseitigen Zusammenhang stehen. Die Frage lautet: Welche Intentionen haben die Akteure?

- ⇒ Welches Ziel bzw. Ziele verfolge ich? Und wo liegen meine Prioritäten?
- ⇒ Welche Ziele verfolge ich nicht?

### Beispiel

Meist ist den Kirchengemeinden, die sich für eine Kooperation entscheiden, wichtig, dass es weiterhin eine Pfarrerin / einen Pfarrer gibt, die/der im Bereich der Seelsorge für sie zuständig ist und so eine/n verlässlichen Ansprechpartner:in darstellt. Das Ziel einer Kooperation ist dann z.B. das Bilden eines Pfarrteams, das alle Arbeitsfelder gemeinsam betreut mit Ausnahme des Arbeitsfelds ‚Seelsorge‘.

# Interaktivität

## Wo und wie miteinander?

Soziale Interaktion lässt sich als „bewusstes, wechselseitiges, sich Aufeinander beziehen und Einflussnehmen von zwei oder mehreren Menschen in ihrem Handeln, zum Zweck der Abstimmung des Verhaltens“ beschreiben (Tenorth / Timpelt 2007, S. 344). Die Frage, die bei dieser Dimension relevant ist, lautet: In welcher Weise interagieren die Akteure?

- ⇒ Wann und wo möchte ich etwas gemeinsam machen und gestalten?
- ⇒ Wann und wo möchte ich es nicht gemeinsam sondern in Eigenregie machen und gestalten?

### Beispiel

Die Dimension der Interaktivität zeigt sich besonders deutlich in den Gremien, die zur Zusammenarbeit gegründet werden. Wie viele sind es und zu welchen Themen werden sie gegründet? Wer macht was in einem Kooperationsausschuss? Wie laufen die Informationen zu den Gremien und wieder zurück?

# Intensität

## Wie intensiv?

Dass Kooperation sich durch eine besonders intensive Form der Zusammenarbeit auszeichnet, ist auch ein Aspekt mehrerer Definitionsversuche. Theurl/Schweinsberg (2004) z. B. bezeichnen Kooperation explizit als eine „intensive (...) Verbindung“. Die Intensität einer Kooperation kann sich beispielsweise mittels einer vertraglichen Regelung – als Ausdruck eines hohen Stellenwertes der Zusammenarbeit – niederschlagen. Unter die Dimension Intensität ist darüber hinaus auch die Betonung einer zeitlichen Begrenzung oder Langfristigkeit, also Extensität, sowie eine Einschränkung der Zusammenarbeit, die einzelne Ziele oder Bereiche betreffen (als Einschränkung von Intensität) zu fassen. Ferner wird mit dieser Dimension auch das Einfordern bestimmter Haltungen bei den Akteuren berücksichtigt. Halbheer/Kunz z.B. schreiben Akteuren von Kooperation einen „Vertrauensvorschuss“ zu (Halbheer/Kunz 2011). Dies lässt sich auch als Grad von Intensität erfassen, da eine bestimmte innere Haltung erwartet wird, die einen Aufwand und eine emotionale Beteiligung mit sich bringt. Die Frage hierzu lautet: Welche Intensität hat die Zusammenarbeit und wie drückt sich diese aus?

- ⇒ Mit welcher Intensität (Dauer, zeitlicher Aufwand, Verbindlichkeit, Ressourcen) will ich die Kooperation betreiben?
- ⇒ Wo liegen meine Grenzen?

### Beispiel

Es mag banal klingen, aber eine ausdrückliche Klärung, wie häufig und wie lange man sich zu welchem Zwecke trifft, kann viele Reibungsflächen glätten. Die Intensität einer Kooperation von Kirchengemeinden zeigt sich aber auch in der Zahl der Arbeitsfelder, in denen zusammengearbeitet wird. So wurden in einer Zusammenarbeit von fünf Kirchengemeinden beispielsweise nicht nur die Gruppen und Kreise miteinander organisiert, sondern auch die Kasualien in unterschiedlichen Systemen auf die verschiedenen Pfarrpersonen verteilt, die nun nicht mehr nur für „ihre“ Kirchengemeinde, sondern als Team für den gesamten Kooperationsraum zuständig waren.

# Souveränität

## Inwiefern eigenständig?

Der Begriff der Souveränität findet normalerweise in den Politikwissenschaften seine Verwendung und wird insbesondere im Völkerrecht verwendet. Hier wird der souveräne Staat als ein „in seinem Handeln (...) unabhängiges, gegenüber anderen Staaten prinzipiell gleiches und freies Subjekt“ angesehen (Nohlen/Schultze 2010, S. 961). Unter Souveränität fallen in den vorliegenden Zusammenhängen Charakteristika, welche oftmals die Unabhängigkeit der Akteure betonen. Häufig wird dies in Bezug auf die rechtliche Selbstständigkeit der Akteure eingefordert. Es bedeutet, dass die Akteure „auch ohne die Kooperation für sich alleine bestehen“ können (Meyer-Clemens 2006, S.78). Auch die Freiwilligkeit der Kooperation lässt sich als Ausdruck von Souveränität fassen. Die Frage lautet: In welcher Weise sind die Akteure voneinander unabhängig?

- ⇒ Inwiefern bleibe ich unabhängig von meiner/meinem Kooperationspartner:in?
- ⇒ Inwiefern stehe ich von ihm/ihr in Abhängigkeit?

### Beispiel

Ein Beispiel für die Dimension der Souveränität bilden die verschiedenen Rechtsformen, die zusammenarbeitende Kirchengemeinden in der EKHN bilden können. Das Kirchengesetz trägt hier unterschiedlichen Wünschen nach Souveränität Rechnung. In einer „Arbeitsgemeinschaft“ bleiben die Gemeinden mit ihren Kirchenvorständen bestehen, zur Koordination werden zusätzliche Gremien auf Ebene der Kooperation gebildet. Bei einer „Gesamtkirchengemeinde“ lösen sich die Kirchenvorstände der Einzelgemeinden auf und es gibt nur noch einen Kirchenvorstand auf Ebene der Kooperation — die Gemeinden als eigenständige Rechtsträger bleiben bestehen. Bei einer „Fusion“ geben die Einzelgemeinden ihre Existenz zugunsten der größeren Gemeinde komplett auf.

Man kann sich hier auch die Frage stellen: „Was ist mir heilig?“, d.h. welchen Bestandteil unserer bisherigen Arbeit wollen wir unbedingt fortführen? Zum Beispiel einen tradierten Quellgang an Ostern.

# Einstieg in eine Kooperation

**Worum es geht:**  
den Beginn einer Kooperation durch die Klärung von Erwartungen und Befürchtungen gut gestalten

*Ausgangspunkt sind zwei oder mehr Kirchengemeinden, die kooperieren möchten. Das Vorgehen unterstützt die Teilnehmenden darin, die Kooperationsfähigkeit und -willigkeit der einzelnen Gemeinden kennen zu lernen, gemeinsame Sichtweisen zu entwickeln und Unterschiedlichkeiten wahrzunehmen. Es versetzt sie bestenfalls in die Lage, sich bewusst für die Zusammenarbeit, deren Form und deren Inhalte zu entscheiden.*

*(Anmerkung: Dieses Kapitel entstand mit Unterstützung von Harald Müller.)*

## Einstieg

Soziometrische Aufstellungen zu Fragen folgender Art:

- Aus welcher Gemeinde komme ich? (Aufstellung nach Himmelsrichtung und Entfernung zum Tagungsort)
- Wie lange bin ich bereits Mitglied im Kirchenvorstand?
- Wie viel Zeit investiere ich in die ehrenamtliche Gemeindegarbeit?
- Wie groß ist mein Veränderungswunsch unserer Kirche?

Die/der Moderator:in sollte nach jeder Aufstellung einzelnen Teilnehmenden kurze Fragen stellen, z.B. mit denen, die an den Außenpunkten der Skala (siehe Druckvorlage) stehen.

## Vorstellung der Dimensionen

Dimensionen und Aspekte der vier Dimensionen werden an Metatafeln visualisiert und kurz vorgestellt.

## Kleingruppenarbeit I

Es werden Kleingruppen (ca. 5-6 Personen) gebildet, in denen sich die Vertreter:innen der verschiedenen Kirchenvorstände mischen. So lernen sie sich kennen und tauschen Meinungen und Positionen untereinander aus.

Leitfragen für die Kleingruppenarbeit können sein:

Intentionalität:

- Was ist unser Ziel bei einer Kooperation?
- Welche Vorteile versprechen wir uns davon?
- Was wollen wir nicht?
- Welche Ziele könnte es evtl. noch geben, an die wir bisher nicht gedacht haben?

### Interaktivität:

- In welcher Weise wünschen wir uns eine Zusammenarbeit?
- Auf welchen Feldern und mit wem?
- Wie soll sie gestaltet werden und von wem?
- Wer sollte wie oft zu Besprechungen zusammenkommen?
- Wo und mit wem wünschen wir uns keine Zusammenarbeit?

Im anschließenden Plenumsgespräch sammelt die/der Moderator:in auf je einem separaten Flipchartbogen Ziele, mögliche Felder der Zusammenarbeit und Personenkreise, in denen die Zusammenarbeit organisiert werden könnte (z.B. Steuerungsgruppe, Pfarrteam, ...)

## Kleingruppenarbeit II

Die Teilnehmenden arbeiten jetzt mit den anderen Vertreter:innen ihrer eigenen Kirchengemeinde in einer Kleingruppe.

Leitfragen für die Kleingruppenarbeit können sein:

### Intensität:

- Welche Anlässe zur Begegnung und Zusammenarbeit gibt es?
- Wie gehen wir mit Meinungsverschiedenheiten und unterschiedlichen Interessen um?
- Wie verbindlich soll die Zusammenarbeit sein?
- Welche Bedeutung hat die Kooperation für uns?

### Souveränität:

- Wo sind wir selbstgestaltend tätig?
- Was ist uns in unserer Gemeinde „heilig“?
- Was möchten wir bei uns auf keinen Fall aufgeben?
- Welche Form von Souveränität sind wir bereit aufzugeben?
- Wo möchten wir uns weiterentwickeln?
- Wie könnten aus unserer Sicht im Hinblick auf die anderen Gemeinden win – win Situationen entstehen?

Die Ergebnisse können auf Flipchart Bögen notiert und anschließend im Plenum vorgestellt und besprochen werden.

## Wertschätzende Spiegelung

Nach der Methode des „Reflecting Team“ formulieren die Moderator:innen in einer wertschätzenden Art und Weise, was sie bei der gemeinsamen Arbeit wahrgenommen haben. Sie stellen in einem Dialog ihre Perspektiven zu Chancen und Risiken, relevanten Themen etc. zur Verfügung. Dabei berücksichtigen Sie prozessuale und inhaltliche Aspekte ihrer Beobachtung.

## Absprachen

Ausgehend von den inhaltlichen Aspekten, die die Moderator:innen eben genannt haben, werden Absprachen formuliert. Dabei können von allen Anwesenden Ergänzungen vorgenommen werden. Die konkreten nächsten Schritte werden auf einem Flipchart oder digital mit Beamer festgehalten.

## Abschlussritual

Alle sitzen im Kreis und auf dem Boden wird mit Papier oder Seilen ein blattloser Baum visualisiert (alternativ Flipchart). Jede/r Teilnehmer:in formuliert nun einen Wunsch an die Zusammenarbeit oder eine positive Affirmation zu der Kooperation auf einem als Blatt oder Blüte ausgeschnittenen Papier. Wer möchte, liest ihren/seinen Wunsch laut vor und legt ihn an einen Zweig.

# Bearbeitung von Konflikten

**Worum es geht:**  
im Verlauf einer Kooperation Konflikte bearbeiten, die sich nicht durch kurze Absprachen lösen lassen

*Im Folgenden wird von Kooperationspartner:innen oder Konfliktparteien gesprochen. Doch ist dieses Vorgehen ebenso für zwei Personen, die einen Konflikt innerhalb einer Kooperation haben, geeignet wie für eine komplexe Zusammenarbeit zwischen mehreren Gruppierungen. Es stellt eine Variante der typischen fünf Schritte einer Mediation dar. Wichtig ist es, über eine räumliche Ausstattung zu verfügen, die es ermöglicht, dass so viele Räume, wie es Kooperationspartner:innen gibt, zur Verfügung stehen.*

## Einstieg

Ankommen: Alle sitzen im Kreis und jede/r stellt sich mit einem Satz vor und benennt eine Sache, die an der bisherigen gemeinsamen Kooperation gut läuft oder einen positiven Effekt hat.

Anschließend wird folgende Frage geklärt: Worum soll es heute gehen? Der Moderator/die Moderatorin skizziert kurz ihre/seine Wahrnehmung der Problemstellung. Teilnehmende können kurz kommentieren. Ziel: Verständigung über das Konfliktthema – an dieser Stelle jedoch keine genaue Herausarbeitung, worum es in differenzierter Perspektive geht.

## Umgang mit Emotionen

Die eigenen Gefühle in Bezug auf die Kooperation wahrnehmen und für sich verbalisieren.

Die Konfliktparteien sollten den nächsten Schritt in voneinander getrennten Räumen vollziehen. Dies kann als Einzelperson oder auch als Kleingruppe, aus der eine Kooperationspartei besteht, erfolgen. Jede/r sagt in möglichst nur einem Satz: „Ich fühle...“

## Klärung der emotionalen Befindlichkeiten

Für sich klären (immer noch in getrennten Räumen): Welche Aspekte meiner Situation haben mit dem Kooperationspartner/der Kooperationspartnerin zu tun, welche nicht?

Vielleicht gibt es unveränderbare Rahmenbedingungen (finanziell, personell), die große Frustration hervorrufen, aber keinen Konflikt zwischen den kooperierenden Parteien darstellen. Hierzu können auf einem großen Blatt Papier Schlagworte gezeichnet werden und dann mit zwei verschiedenen Farben eingekreist werden, wo welcher Aspekt der Situation eher zu verorten ist. Es wird viele Graubereiche bzw. Farbmischungen geben.

## Austausch über Emotionen

Beide Kooperationspartner:innen teilen sich gegenseitig die Gefühle mit und zeigen, dass sie sich gegenseitig wahrnehmen.

Dazu stellen die Kooperationspartner:innen in einen gemeinsamen Raum kurz dar, wie es ihnen geht. Achtung: kurz! Es geht an dieser Stelle nur um die Ebene der Gefühle und nicht darum, ausführlich etwas zu erläutern. Diese Präsentation der Gefühlswelt sollte moderierend begleitet werden. Dabei kommt es darauf an, dass ein respektvoller Umgang mit den Gefühlen anderer erfolgt und *keine* ausführliche Erläuterung stattfindet. Die Reaktion auf die Äußerung eines Gefühls kann als symbolischer Akt erfolgen. Zum Beispiel als ritualisierter Satz: „Aha, so geht es Dir/Euch also.“ Mehr nicht. Das heißt, an dieser Stelle wird noch nicht berichtet, entgegnet, Mitgefühl oder Bedauern ausgedrückt usw.

## Klärungsprozess in Bezug auf die Dimensionen

Jede/r für sich Klärung schaffen.

Wieder sollten beide Parteien räumlich getrennt werden. Möglich ist es nun, auf vier Tischen die Überschriften zu den Fragen in Bezug auf die Dimensionen aufzuschreiben und jede/r schreibt etwas dazu. Oder im gemeinsamen Gespräch die Inhalte festzuhalten und auf Flipchartblättern das Wichtigste zu notieren.

1. Sehe ich durch den Konflikt die Gefahr, dass ich ein wichtiges Ziel nicht erreiche? Wenn ja, welches? Steht dessen Erreichung direkt oder indirekt in Gefahr? (Intentionalität)
2. Ist für mich das gemeinsame Interagieren problematisch? Wenn ja, welche Probleme habe ich konkret? (Interaktivität)
3. Fühle ich mich in meiner Eigenständigkeit eingeschränkt? Wenn ja, inwiefern? (Souveränität)
4. Ist die Intensität der Kooperation für mich nicht stimmig: Überschreite ich meine Grenzen? Ist es mir nicht möglich, so viel einzubringen, wie ich eigentlich wollen würde? Bringt mein Kooperationspartner/meine Kooperationspartnerin nicht das ein, was ich mir vorgestellt habe? (Intensität)

## Beschreibung der Konfliktsituation

Klare Beschreibung der Konfliktsituation von beiden Seiten.

Beide Parteien kommen wieder zusammen in einen Raum und widmen sich zunächst der oben genannten Frage 1, dann erst den anderen.

## Erarbeitung von Lösungswegen

Formulierung von Lösungswegen für einzelne Teilbereiche.

Alle Anwesenden stimmen gemeinsam ab, welcher problematische Aspekt vorrangig gelöst werden sollte. Für diesen werden von den Konfliktparteien Lösungsvorschläge eingebracht – diese bleiben zunächst nebeneinanderstehen. Dann werden Reaktionen bzw. Bewertungen den Lösungsvorschlägen gegenüber geäußert.

Die vier Dimensionen sollten dabei gut sichtbar im Raum hängen. Der Moderator/die Moderatorin kann bei der Bewertung von Lösungsvorschlägen immer wieder den Bezug dazu herstellen.

## Vereinbarungen

Am Ende werden klare Vereinbarungen getroffen, wie weiter vorgegangen wird. Diese werden schriftlich festgehalten (als Datei, die versandt wird oder als Flipchartaufzeichnung, die abfotografiert wird). Bei größeren Konflikten sollte zudem ein Nachtreffen vereinbart werden.

Hilfreich ist ein Abschlussritual, bei dem sich alle vor Augen führen, dass die Konflikte, die hier bearbeitet werden, immer auch durch die Zugehörigkeit zu größeren Netzwerken und Verbindungen sowie Außeneinflüssen entstehen, für die die hier Anwesenden nicht die Verantwortung tragen. Dies kann – wenn der Prozess gut gelaufen ist – durch einen gemeinsamen Kreis symbolisiert werden. In christlichem Kontext kann aber auch ein gemeinsames Gebet einen guten Abschluss bilden.



# (Zwischen-)Bilanz einer Kooperation

Worum es geht:

(Zwischen-)Bilanz der Zusammenarbeit  
(nicht der Erreichung von Zielen, das wird  
nur nebenbei berührt).

*Eine Bilanzierung dient dem Innehalten während eines Prozesses und dem Reflektieren dessen, was bereits geschehen ist. Sie ermöglicht den Abgleich von Soll und Ist und unterstützt die Kooperationspartner:innen darin, ein gemeinsames Bild vom bisher Erreichten zu entwickeln. Sie bietet Raum, unterschiedliche Sichtweisen zu benennen und einen hilfreichen Umgang damit zu finden. Zugleich können die Partner:innen miteinander abstimmen, worauf es bei der weiteren Zusammenarbeit zu achten gilt und was konkrete nächste Schritte sind, um die Kooperation zielführend zu stärken. Wenn ein Vorgespräch oder bereits beratende Begleitung stattgefunden hat, kann es sein, dass es sinnvoll ist, gar nicht alle vier Dimensionen heranzuziehen, sondern nur ausgewählte.*

## Einstieg

Die Teilnehmenden bekommen im Vorfeld den Auftrag, einen entsprechenden Gegenstand von zuhause mitzubringen. Sie sollen einen persönlich bedeutsamen Aspekt der Kooperation symbolisch repräsentieren.

Alle sitzen im Stuhlkreis und legen die mitgebrachten Gegenstände in die Mitte. Reihum stellen sich die Teilnehmenden ihren Gegenstand vor und erklären bzw. kommentieren kurz die Symbolik.

## Vorstellung der Dimensionen

Dimensionen und Aspekte der vier Dimensionen werden an Metatafeln visualisiert und kurz vorgestellt.

## Entwicklung eines tieferen Verständnisses

Die Teilnehmenden bringen die vier Dimensionen mit den erzählten Geschichten zu den Gegenständen in Verbindung – mit der eigenen und den Geschichten der anderen. Welche Dimensionen sind darin berührt?

Der/die Moderator:in könnte z.B. fragen: Welche dieser vier Dimensionen von Kooperation wird in Ihrer Geschichte berührt? In welcher Geschichte von denen, die vorhin erzählt wurden, entdecken Sie eine der vier Dimensionen?

## Rekapitulation der Zusammenarbeit

Alle Teilnehmenden mischen sich. Es werden vier Kleingruppen gebildet, die zu je einer Dimension arbeiten. Dafür bekommen sie vorbereitete Plakate mit Leitfragen bzw. Arbeitsaufträgen (siehe Druckvorlagen).

Die Teilnehmenden beantworten die Fragen in den Kleingruppen und notieren die Antworten stichwortartig auf dem Plakat.

Jede Kleingruppe erhält noch eine Zusatzaufgabe: Bitte stellen Sie mit Hilfe Ihrer Körper ein Standbild zu der Arbeit mit Ihrer Kleingruppe oder zu dem Inhalt Ihrer Dimension auf.

## Vorstellung der Ergebnisse

Im Plenum stellen die Kleingruppen ihre Ergebnisse vor. Zunächst werden jeweils die Standbilder präsentiert und Deutungen/Kommentare dazu gesammelt. Dann wird das gemeinsam erarbeitete Plakat vorgestellt.

## Synopse eines tieferen Verständnisses

Jede/r Teilnehmende notiert eine zentrale Erkenntnis oder einen wichtigen Eindruck aus dem Kooperationsprozess auf einer Karteikarte.

Anschließend gehen alle in den Austausch mit einer weiteren Person und stellen sich ihre Erkenntnisse vor. Sollte sich in dem Zweiergespräch Weiteres ergeben, wird auch dies auf einer Karteikarte notiert.

Jedes Paar geht noch einmal in einen Austausch mit einem weiteren Paar. Die Erkenntnisse werden ggf. noch einmal ergänzt oder präzisiert.

Alle Karteikarten werden an die Moderationswand gepinnt. Der Moderator/die Moderatorin clustert, sucht einzelne interessante Punkte heraus und bittet die/den Verfasser:in um eine kurze Erläuterung.

## Konkretisierung der nächsten Schritte

Alle gehen zu den vier Plakaten und malen rote Kreise um die Stichworte, von denen sie meinen, hier müsste man jetzt zum Zwecke einer Verbesserung der Zusammenarbeit weiterarbeiten. Je mehr rote Kreise bei Stichworten sind, desto wichtiger die Bearbeitung.

Der Moderator/die Moderatorin sammelt anhand dessen im Plenum Formulierungen für die anstehenden Herausforderungen. Diese werden auf einem Flipchart notiert.

Dann fragt der/die Moderator:in nach: Gibt es noch neue Ziele, die hier noch nicht genannt wurden? Gibt es noch Ziele, die in den Hintergrund geraten sind, die wir noch in den Blick nehmen sollten? Sind neue allgemeine Fragen aufgekommen, die nicht offenkundig einer Dimension zuzuordnen sind? Auch die neuen Aspekte werden auf dem Flipchart notiert.

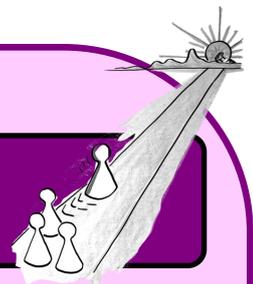
Abschließend werden Vereinbarungen für das weitere Vorgehen getroffen und ebenfalls notiert.

## Abschlussritual

Zum Abschluss kann ein Dank und die Bitte um Segen für die weiteren Schritte ausgedrückt werden.



# Die Dimension ‚Intentionalität‘



Mit welchem Ziel bin ich diese Zusammenarbeit eingegangen?

Was ist mit diesem Ziel geschehen?  
(erreicht, in den Hintergrund getreten, etc.)

Empty box for response to the first question.

Empty box for response to the second question.

Empty box for response to the first question.

Empty box for response to the second question.

Empty box for response to the first question.

Empty box for response to the second question.

Empty box for response to the first question.

Empty box for response to the second question.

Empty box for response to the first question.

Empty box for response to the second question.

Empty box for response to the first question.

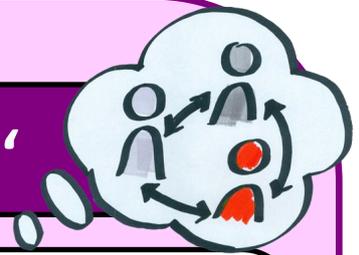
Empty box for response to the second question.

Empty box for response to the first question.

Empty box for response to the second question.

Zusatzauftrag: Bitte stellen Sie ihren Umgang mit den Zielen in der Kooperation in einem Standbild dar!

## Die Dimension ‚Interaktivität‘



In welchen Gremien und Gruppen und auf welchen anderen Wegen fand die Interaktion hauptsächlich statt?

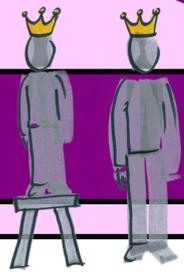
Was sind Beispiele dafür, dass die Interaktion für uns gewinnbringend war? Wo haben wir Herausforderungen erlebt?

Was hat uns bei unserer Interaktivität geholfen (digitale Tools, Verabredungen, ...)?

Zusatzauftrag: Bitte stellen Sie die Interaktivität in Ihrer Kooperation in einem Standbild dar!



## Die Dimension ‚Souveränität‘



Inwieweit sind wir als Kirchengemeinden souverän geblieben? Zum Beispiel: In welchen Arbeitsfeldern haben wir eigenständig weitergearbeitet?

Wo sind Synergien entstanden? Wo haben wir Zuständigkeiten und Gestaltungsspielräume abgegeben?

Hat sich die Identität verändert? Ist durch die Kooperation ein neues ‚Wir‘ entstanden?

Zusatzauftrag: Bitte stellen Sie die Souveränität in Ihrer Kooperation in einem Standbild dar!

# Quellen

- Halbheer, Ueli/Kunz, André: Kooperation von Lehrpersonen an Gymnasien. Eine qualitative und quantitative Analyse der Wahrnehmung von Lehrpersonen aus schul- und governancetheoretischer Perspektive. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2011
- Meyer-Clemens, Anna-Maria: Kooperation zwischen allgemein bildender Schule und Musikschule. Theorie & Praxis – Bedingungen – Evaluation. Tectum Verlag, Marburg 2006
- Nohlen, Dieter/Schultze, Rainer-Olaf (Hrsg.): Lexikon der Politikwissenschaften. Theorien, Methoden, Begriffe. Verlag C.H. Beck, München 2010
- Tenorth, Heinz-Elmar/Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Beltz Lexikon Pädagogik. Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2007
- Theurl, Theresia/Schweinsberg, Andrea: Neue kooperative Ökonomie. Moderne genossenschaftliche Governancestrukturen. Mohr Siebeck, Tübingen 2004
- Valentin, Katrin: Die Zusammenarbeit zwischen Schule und Theater. Empirische Ergebnisse für die Fachdebatte und hilfreiche Reflexionen für die Praxis. Waxmann Verlag 2013
- Van Santen, Eric/Seckinger, Mike: Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. Verlag Deutsches Jugendinstitut, München 2003



# Über die Autor:innen



## Katrin Valentin

ist Professorin für Pädagogik an der Evangelischen Hochschule Nürnberg. Sie hat Pädagogik mit Psychologie und Philosophie studiert und im Rahmen einer Studie zur Evangelischen Jugend promoviert.

Kontakt: [katrin.valentin@evhn.de](mailto:katrin.valentin@evhn.de)



## Christian Leibner

ist Projektstudienleitung ekhn2030 im IPOS. Er ist Dipl. Sozialarbeiter/ Sozialpädagoge und arbeitet derzeit als Gemeindeberater und Organisationsentwickler.

Kontakt: [christian.leibner@ekhn.de](mailto:christian.leibner@ekhn.de)

## Danksagung

Wir danken allen Menschen, die uns bei der Erstellung dieser Handreichung so konstruktiv unterstützt haben. Allen voran Harald Müller für seine Ideen zum Einstieg in eine Kooperation. Darüber hinaus gilt unser besonderer Dank Yvonne Brockmann, Olaf Petters, Richard Pilhofer und Rebekka Jundt, die uns durch ihre Rückmeldungen zu Entwürfen dieser Handreichung sehr hilfreiche Impulse zur Weiterentwicklung gaben.

## Impressum

Katrin Valentin, Christian Leibner

**Kooperationen gestalten**

**Vier Dimensionen zur Orientierung im Transformationsprozess der Evangelischen Kirche**

IPOS - Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN

Friedberg 2022

[www.ipos-ekhn.de](http://www.ipos-ekhn.de)

**IPOS** Institut für Personalberatung,  
Organisationsentwicklung  
und Supervision in der EKHN