

IMPRESSUM

Diese Broschüre wie auch das dazugehörige Kartenset entstanden im Rahmen des Projektes ‚Wie gelingen Kooperationen?‘ des Landesmusikrats NRW 2013-2016.

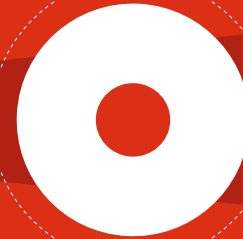
Autoren: Dr. Till Schümmer (PATONGO UG [haftungsbeschränkt]) und Prof. Dr. Wolfgang Stark (Universität Duisburg-Essen).
Kontakt: info@patongo.de; wolfgang.stark@stw.de.

Projektleitung auf Seiten des Landesmusikrats NRW:
Dr. Heike Stumpf, Dr. Robert v. Zahn.

Zeichnungen: Giovanna Ludwig, Köln.

Neben den Zeichnungen wurden Muster aus der groupworks-Sammlung und aus der Service-Learning-Sammlung integriert.

Bestellungen: Die Kartensets können bestellt werden auf www.heyst.com/karten



KOOPERATION IM LANDESMUSIKRAT NRW

HINTERGRÜNDE, MUSTER, ANREGUNGEN

1. Auflage

LANDESMUSIKRAT.NRW

LANDESMUSIKRAT.NRW

Ein Projekt des Landesmusikrats NRW,
Klever Str. 23, 40477 Düsseldorf,
gefördert vom:

Ministerium für Familie, Kinder,
Jugend, Kultur und Sport
des Landes Nordrhein-Westfalen



ISBN: 978-3-9817810-7-6



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, PO Box 1866, Mountain View, CA 94042, USA.

INHALT

1 Einleitung: **4**

2 Einige Schlaglichter zur Theorie der Kooperation **6**

.... **2.1** Die drei K der Kooperation **6**

.... **2.2** Typische Phasen der Kooperation **9**

3 Stilles Wissen **10**

Exkurs: Muster als Ausdrucksform guter Praxis **12**

4 Der dreifache Blick auf Kooperationen **16**

5 Eine Mustersprache für Kooperation **24**

6 Mit Mustern spielen **52**

1 EINLEITUNG

Kooperation ist einer der Schlüsselbegriffe in modernen vernetzten Organisationen. Immer mehr setzt sich die Erkenntnis durch, dass vieles gemeinsam besser geht. Wo früher ein Nebeneinander von einzelnen Organisationseinheiten stand, kann man heute eine große Bereitschaft zur Vernetzung finden. Kooperation und Konkurrenz verbinden sich zur „coopetition“¹, einem Bewusstsein für die Chancen, die sich aus der Zusammenarbeit ergeben, auch wenn man ansonsten miteinander konkurriert. Kooperation bei Fortbildungen, mit Schulen oder Sportvereinen, in Kommunen und bei Wettbewerben: Überall bringt die Kooperation die Beteiligten ins Spiel, auch wenn sie um Qualität, Aufmerksamkeit, Fördergelder oder Auszeichnungen konkurrieren. Aus dem „entweder oder“ wird ein „sowohl als auch“. So entstehen für alle Beteiligten neue Möglichkeiten.

Initiativen, Einrichtungen und Vereine des nordrhein-westfälischen Musiklebens sind Kooperation gewohnt. Viele kooperieren ständig, ohne sich dessen überhaupt bewusst zu sein. Gelingt die Kooperation, dann führt dies zu einem gemeinsamen Erfolgserlebnis.

Gute Kooperation lebt von einer offenen Grundhaltung: Öffnen Sie Ihren Blick auf Ihr eigenes Handeln. Erlauben Sie eine kritische Hinterfragung Ihres Handelns mit dem Ziel, positive Veränderungen anzustoßen. Begegnen Sie mit dem gleichen konstruktiv positiven Blick anderen Menschen, Initiativen und

¹ Ein Kunstbegriff aus dem englischen „cooperation“ und „competition“, das die zeitweise Kooperation von Konkurrenten beschreibt.

Vereinen. Zeigen Sie Offenheit und Wertschätzung. Reduzieren Sie die Angst vor dem Scheitern und belohnen Sie die ersten mutigen Schritte.

Mit dieser Grundhaltung ist die vorliegende Broschüre entstanden. Zusammen mit dem gleichzeitig erscheinenden Kartenspiel möchten wir Sie mit dieser Broschüre auf eine Reise in mehreren Etappen hin zu einer gelingenden Kooperation im Musikleben in NRW einladen. Wir sprechen bewusst von einer Reise, denn die Erfolgsfaktoren sind immer von den beteiligten Kooperationspartnern abhängig. So können wir auch keine abschließende Liste von Kochrezepten für gelingende Kooperation präsentieren. Stattdessen möchte diese Broschüre dazu beitragen, dass sich der Blick für gelingende Kooperationen schärft.

Drei Blickrichtungen sollen dabei leitend sein: Der Blick zurück, der das eigene Zusammenspiel mit Partnern verständlich macht, der Blick zur Seite, bei dem von Anderen gelernt wird und der Blick nach vorne, der ein Bild von der Zukunft zeichnet. Der erste Teil dieser Broschüre wird diese drei Blickrichtungen im Kontext des Wissensmanagements verorten.

Der zweite Teil der Broschüre gibt Ihnen einige Werkzeuge an die Hand, wie der Blick nach vorne konstruktiv mit Mustern guter Praxis bereichert werden kann. Die Muster sind das Ergebnis eines Suchprozesses, der 2013 unter dem Motto „Wie gelingen Kooperationen?“ vom Landesmusikrat NRW gestartet wurde.

Expertinnen und Experten wurden in Interviews und Workshops befragt und berichteten über Chancen und Herausforderungen von Kooperationen. Sie zeichneten ein Bild voller ermutigender Erfahrungen, das sich als Appell lesen lässt, mehr Kooperationen zu wagen.

Das gesammelte Material wurde zu Mustern guter Praxis weiterentwickelt. Hier spiegeln sich die Hoffnungen und Ziele für Kooperationen ebenso wider wie die Schwierigkeiten und Herausforderungen. Ergänzt werden die Muster durch Erfahrungen aus anderen föderal organisierten Organisationen wie Kirchen und Universitäten. Wie die Musikvereine und Verbände stehen auch andere Organisationen vor gesellschaftlichen Herausforderungen, die Kooperationen nötig machen. Gemeinsam können knapper werdende Ressourcen besser genutzt und neue Geldquellen erschlossen werden. Gemeinsam gelingt es, Menschen wieder neu für die gemeinsame Sache zu gewinnen. Gemeinsam kann man stark gegenüber Dritten auftreten und zum Beispiel gegenüber der Politik mit geeinter Stimme sprechen.

Insgesamt will diese Broschüre Mut machen, Schritte der Kooperation zu gehen. Gemeinsam mit einem Kartenspiel mit 38 Mustern zur Kooperation kann sie als ein praktisches Werkzeug bei Ihrer Entdeckungsreise zu neuen Formen der Kooperation dienen. Hierbei wünschen wir Ihnen viel Freude und Erfolg.

2 EINIGE SCHLAG- LICHTER ZUR THEORIE DER KOOPERATION

Es würde den Rahmen dieser Broschüre sprengen, wollte man einen umfassenden Überblick über Theorien der Kooperation bieten. Vieles, was Kooperation ausmacht, geschieht intuitiv schon auf einem hohen Niveau. Wozu also ein theoretischer Hintergrund?

Gerade wenn Sie sich auf die Reise hin zu mehr Kooperation begeben, können einige der gebräuchlichen Ordnungssysteme und ein grundlegendes Verständnis eines typischen Kooperationsverlaufs dazu beitragen, dass Sie an manchen Stellen genauer hinschauen, Stolpersteine früher entdecken und nötige Facetten der Kooperation nicht aus dem Blick verlieren.

2.1 DIE DREI K DER KOOPERATION

Ein weit verbreitetes Modell zum besseren Verständnis von Kooperationsprozessen ist das **3-K-Modell**, das ursprünglich im Bereich der technischen Unterstützung der Zusammenarbeit in Arbeitsgruppen entwickelt wurde¹. Das Modell differenziert zwischen drei verschiedenen Facetten der Zusammenarbeit: Koordination, Kommunikation und Kooperation.

¹ vgl. Teufel, S.; Sauter, C.; Mülherr, T. & Bauknecht, K.: Computerunterstützung für die Gruppenarbeit. Bonn: Addison-Wesley, 1995.

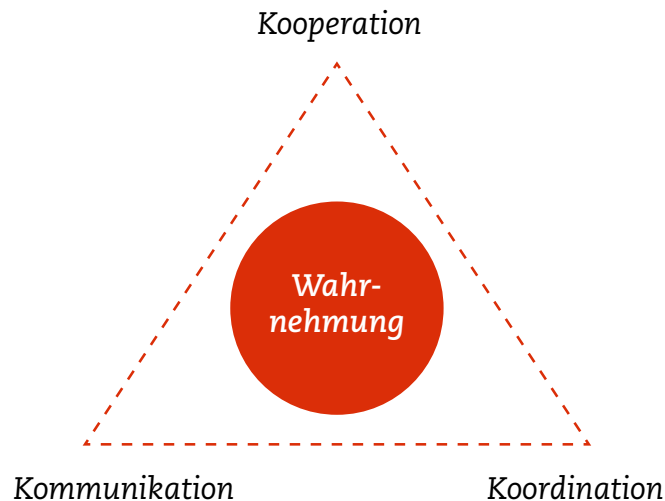


Abbildung 1: Koordination, Kommunikation und Koordination ergänzen sich im 3-K-Modell gegenseitig

Koordination hat zum Ziel, dass die verschiedenen Aktivitäten der einzelnen Kooperationspartner gut aufeinander abgestimmt sind. Ein typisches Beispiel für eine Koordinationsaufgabe ist die Organisation eines gemeinsamen Treffens: Ein Termin muss festgelegt oder ausgehandelt werden, ein passender Ort für das Treffen muss gefunden werden und benötigte Teilnehmerinnen und Teilnehmer für das Treffen müssen eingeladen werden. Während des Treffens müssen die einzelnen Punkte der Tagesordnung moderiert und Verantwortliche für die Umsetzung der im Treffen vereinbarten Maßnahmen gefunden werden. Wird eine Zusammenarbeit aus der Perspektive der Koordination betrachtet, so geht es um die Gestaltung von Prozessen, Rollen und Verantwortlichkeiten. Die

Prozesse lassen sich mit einer Partitur der Zusammenarbeit vergleichen, die einen Anhaltspunkt dafür gibt, wie die einzelnen Kooperationspartner agieren sollen.

Kommunikation, das zweite K des Modells, hat den Austausch von Informationen im Blick: Wie sprechen die Partner miteinander und wie wird ein gemeinsames Verständnis erzielt? Was zunächst nach einem technischen Vorgang aussieht – dem Austausch von Nachrichten – stellt sich schnell als vielschichtiges Problem heraus. Denn Kommunikation verläuft stets auf unterschiedlichen Ebenen. Der Kommunikationswissenschaftler Schulz von Thun² beschreibt dies, indem er Kommunikation als Zusammenspiel zwischen Sach-Aspekt, Selbstoffenbarungs-Aspekt, Beziehungs-Aspekt und Appell-Aspekt versteht.

Stellen Sie sich vor, dass ein Laienorchester und ein Chor für ein gemeinsames Konzert eine Kooperation eingehen wollen. Würde die Kommunikation lediglich auf der sachlichen Ebene geschehen, so würden vor allem Informationen ausgetauscht: die Titel der aufzuführenden Stücke, die Besetzung, der Presstext für die Ankündigung in der Veranstaltung usw. In der Realität spielen die anderen Aspekte oft die größere Rolle: der Aspekt der Selbstoffenbarung zeigt, wie der Partner wahrgenommen werden will (oder wie er auf Grund seiner Kommunikation wahrgenommen wird). Gerade bei der Anbahnung der Kooperation ist dies ein wichtiger Aspekt. Das Orchester könnte im oben

² Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1: Strömungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt, 2013.

genannten Beispiel darauf bedacht sein, dass es als erfahren im Bereich der alten Musik auftritt. Dabei geht es auch um die Beziehung zwischen den Partnern. Die Partner fragen sich indirekt, ob die Kommunikation auf Augenhöhe stattfindet oder die Partnerschaft in Wahrheit eine einseitige Beziehung ist. Der Appell-Aspekt zielt schließlich auf eine erwünschte Handlung durch den Partner ab. Das Orchester könnte zum Beispiel durch die Wortwahl in der Kommunikation vom Chor ein Zugeständnis bzgl. der Dirigentenrolle während der Aufführung erwarten.

Kooperation, der dritte Aspekt des 3-K-Modells, legt den Schwerpunkt auf die Durchführung der Zusammenarbeit. In dem oben begonnenen Beispiel könnte die Kooperation aus dem gemeinsamen Musizieren bestehen. Der Begriff beinhaltet aber noch sehr viel mehr: alle Aktivitäten, die zur Erreichung der Ziele durchgeführt werden. Kooperation hängt immer mit den anderen beiden Ks, der Koordination und der Kommunikation, zusammen. Ohne Kommunikation und Koordination wird es nicht zu einer Kooperation kommen. Die einzelnen Musikerinnen und Musiker des Orchesters würden eine Menge von Solisten bleiben, wären sie nicht in der Lage, aufeinander zu hören (Kommunikation) und sich auf einige Regeln für das Zusammenspiel zu einigen (z. B., wer welche Stimme spielen soll). Auf der anderen Seite wäre Kooperation ohne Kommunikation und Koordination nicht möglich, da dann die Musikerinnen und Musiker nicht mehr aufeinander achten würden und die Musik in voneinander unabhängige Einzelstimmen zerfiel.

Eine Erweiterung des 3-K-Modells betrachtet zusätzlich den Aspekt der **gegenseitigen Wahrnehmung**. Die Grundidee dahinter ist, dass gelingende Kooperation immer eng mit dem Grad der Wahrnehmung der Kooperationspartner verbunden ist. Das beginnt bereits vor der Kooperation: Dadurch, dass ein kooperationsbereiter Partner ein breites Wissen über die Existenz, die Wünsche und Kompetenzen der potentiellen Partner in der Umgebung hat, kann ein möglichst gut passender Partner gefunden werden.

Angewandt auf das Beispiel der Kooperation zwischen Chor und Orchester bedeutet dies, dass der Chor ein gutes Wissen über die Orchester in der Region benötigt und am besten auch von den Wünschen und Zielen der Orchester wissen sollte. So kann der Chor das Orchester finden, das möglichst gut zu ihm passen wird.

2.2 TYPISCHE PHASEN DER KOOPERATION

Während das 3-K-Modell den Blick auf die unterschiedlichen Arten der Interaktion im Kooperationsprozess lenkt, betrachten andere Modelle die Abfolge der Entwicklungsstadien einer Kooperation.

Der Psychologe Bruce W. Tuckman hat seit den 1960er Jahren ein Modell zur Entwicklung von Gruppen entwickelt¹. Demzufolge durchläuft eine Kooperation die folgenden fünf Stadien:

Gruppenfindung beschreibt den Prozess der Identifikation und des Kennenlernens von möglichen Kooperationspartnern. In dieser Phase werden Beziehungen sondiert und es wird erstes Vertrauen aufgebaut.

Es folgt die **Konfliktphase**. Hier geht es darum, die eigenen Ziele zu platzieren und die Vorherrschaft in der Kooperation zu erstreiten.

Die **Normierungsphase** versucht einen Konsens zwischen den in der Konfliktphase deutlich gewordenen

widersprüchlichen Interessen herzustellen. Ein gemeinsames Ziel der Kooperation wird entwickelt und es entsteht ein von allen Seiten akzeptiertes Rollenverständnis, wobei die Rollen nicht immer stark ausgeprägt sein müssen.

Es schließt sich die **produktive Phase** an. Auf der Grundlage der in der Normierungsphase ausgehandelten Rollen und Prozesse können die Kooperationspartner in dieser Phase effizient zusammenarbeiten.

Zum Abschluss des Kooperationsprojekts sollten **Ergebnisse der Kooperation gesichert** werden. Dies ist auch der ideale Zeitpunkt, um Erfahrungen in der Kooperation festzuhalten.

Kooperationen leben von Kooperationskompetenz. Dabei geht es weniger um Faktenwissen als um die Fähigkeit zum praktischen Umgang mit Anderen. Wie diese Kompetenz beschrieben werden kann, ist Thema der nächsten drei Abschnitte.

¹ Tuckman, B. & Jenson, M.: Stages of Small Group Development Revisited. Group and Organisational Studies, 1977, S. 419-427.

3 STILLES WISSEN

„Die Kooperation funktioniert bei uns wirklich gut – aber fragen Sie mich bloß nicht, warum. Es fühlt sich einfach gut an.“

Was macht es so schwierig, über die Bausteine gelingender Kooperation zu sprechen? Ein Grund hierfür liegt in unserer eigenen Wahrnehmung des Handelns: Viele Handlungen werden nicht bewusst ausgeführt, sondern auf Basis eines reichen Erfahrungsschatzes intuitiv umgesetzt.

Vielleicht kennen Sie dieses Phänomen vom Radfahren. Einmal erlernt, ist es schwierig zu beschreiben, was beim Radfahren alles passiert. Wie genau kann ich das Gleichgewicht halten? Was muss ich (anders) machen, wenn ich den Lenker nur mit einer Hand festhalte? Wie viel Druck muss ich auf die Bremse ausüben, um in der gewünschten Entfernung zum Stehen zu kommen?

Viele Aktivitäten, die das persönliche Handeln ausmachen, sind gerade nicht Resultat einer rationalen Reflexion. Sie basieren stattdessen auf Erfahrungen, denen man sich nicht immer bewusst ist. Im Wissensmanagement unterscheidet man in diesem Zusammenhang implizites oder stilles Wissen von explizitem Wissen. Dieses Konzept wurde im Bereich des Lernens von dem Philosophen Michael Polanyi beschrieben.¹

¹ Polanyi, M.: Implizites Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1985.

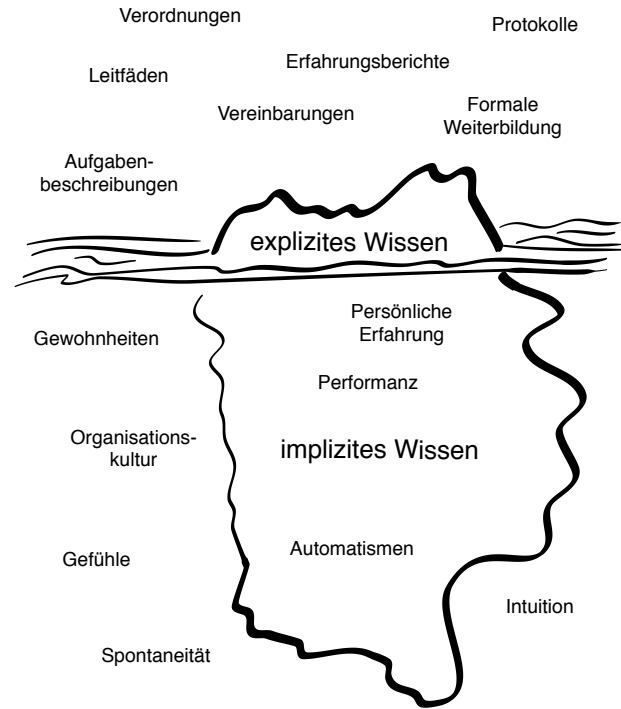


Abbildung 2: Explizites und implizites Wissen

Explizites Handlungswissen gleicht dem sichtbaren Teil eines Eisbergs. Hier wird Handeln durch Regeln und Normen beschrieben. In der Kooperation mit Anderen bestimmen Vereinbarungen und Verordnungen das, was möglich ist. Gemeinsam werden Prozesse festgelegt und im Idealfall nach der Umsetzung reflektiert und verbessert.

Der weitaus größere Teil der Handlungen wird jedoch intuitiv ausgeführt. Dieses Handeln wird durch **implizites Wissen** beeinflusst. Handeln folgt Gewohnheiten und Automatismen, die sich die einzelnen Akteu-

re über die Zeit unbewusst angeeignet haben. Es ist durch eine Organisationskultur geprägt, die oft nur schwer in Worte zu fassen ist. Sie muss stattdessen erlebt und verinnerlicht werden. Das, was häufig mit Begriffen wie Spontaneität, Intuition oder performativem Handeln umschrieben wird, ist ein Ausdruck dieser impliziten Wissensformen. Statt auf Regeln und Verabredungen zu bauen, setzt eine von implizitem Wissen geprägte Organisation auf die Interaktion zwischen den Beteiligten. Intuitiv verhält sich dabei das implizite Wissen zur aktuellen Situation und bildet ein auf die Situation angepasstes Verhalten heraus.

Muster sollen die implizite Dimension von Handlungswissen sichtbar machen. Deshalb steht am Anfang der Suche nach Mustern ein **erzählender Blick** auf das tägliche Handeln. Im Erzählen werden vergangene Erlebnisse erneut durchlebt und gedeutet, sowohl von der erzählenden Person als auch vom Publikum. Findet das Erzählen in einem kleinen Kreis statt, so wird Erzählen zum **deutenden Dialog** zwischen der erzählenden Person und den Zuhörenden. Erlebnisse werden hinterfragt und Ähnlichkeiten mit den eigenen Erlebnissen werden deutlich. Aspekte des Handelns, die für die handelnde Person zunächst unbedeutend erscheinen, werden in der fragenden Deutung der Zuhörer zu einer bedeutenden Praxis.

Beweggründe für eine Handlung werden explizit und bilden die Kontext- und Problembeschreibung eines wiederkehrenden Musters. Und auch das konkrete Handeln wird beschreibbar. Es wird zur Lösung des so erkannten Musters.

The background is a solid red color. It features several overlapping circles of various sizes, each defined by a white dashed line. The circles are scattered across the page, with some partially cut off by the edges.

EXKURS:
MUSTER ALS
AUSDRUCKSFORM
GUTER PRAXIS

In den 1960er Jahren entwickelte der Architekt Christopher Alexander zusammen mit Kolleginnen und Kollegen einen neuen Ansatz für die Gestaltung von Gebäuden, Straßen und Städten. Motiviert von der Erfahrung, dass Gebäude mehr und mehr nach industriellen Grundsätzen und ohne die Bedürfnisse der Bewohnenden zu berücksichtigen geplant wurden, wollten Alexander und sein Team die Bewohnenden in die Lage versetzen, selbst gestalterisch tätig zu werden. Dabei war klar, dass die zukünftigen Einwohnerinnen und Einwohner eine einfache Form zum Erlernen einer Grundkompetenz der Gestaltung benötigen.

Alexander machte sich auf die Suche nach **universellen Gestaltungselementen**, die so einfach zu beschreiben sind, dass auch Laien die Ideen hinter den einzelnen Designs verstehen und an ihre Bedürfnisse anpassen können. Die Idee des Entwurfsmusters war geboren:

„Jedes Muster beschreibt ein vielfach wiederkehrendes Problem in unserer Umgebung gefolgt von einer Beschreibung der zentralen Lösungsidee. Die Lösung kann millionenfach zum Einsatz kommen, ohne jedoch exakt auf die gleiche Art und Weise umgesetzt zu werden.“¹

Anders als Kochrezepte sind **Muster** eine Ausdrucksform zur Weitergabe guter Praxis, die davon ausgeht, dass jede Umsetzung einer Anpassung an die Einsatzsituation bedarf. Als Nutzerinnen und Nutzer der Muster werden Sie aufgefordert, mit den Mustern zu experimentieren, sie im Kontext der Situation zu variieren und eine Lösung zu entdecken, die für Ihre konkrete Kooperation hilfreich ist. Im übertragenen Sinne gibt das Muster ein musikalisches Thema vor, das Sie beim Spielen des Musikstücks frei variieren und mit der Musik der Kooperationspartner zu einem passenden Gesamtwerk zusammenfügen.

¹ Alexander, C., Ishikawa, S., Silverstein, M., Jacobson, M., Fiksdahl-King, I. & Angel, S.: A Pattern Language. New York: Oxford University Press, 1977, S. x.

Bestandteile eines Musters

In der Forschung haben sich in den letzten 40 Jahren unterschiedlichste Formen für die Beschreibung eines Musters etabliert. Grundsätzlich kann zwischen einer Kurzform und einer Langform unterschieden werden. Die Kurzform fasst die Kernidee eines Musters so knapp zusammen, dass das Muster sprichwörtlich auf einen Bierdeckel passt. Diese Kurzform kann durch ein Bild illustriert werden. Während die Musterkarten des parallel erscheinenden Kartenspiels auf eine knappe Darstellung der Muster Wert legen, können in dieser Broschüre einige Muster in einer leicht erweiterten Form dargestellt werden. Eine Beschreibung des Musterformats der Karten liegt dem Kartenspiel bei. Im Folgenden soll deshalb lediglich die erweiterte Form kurz vorgestellt werden.

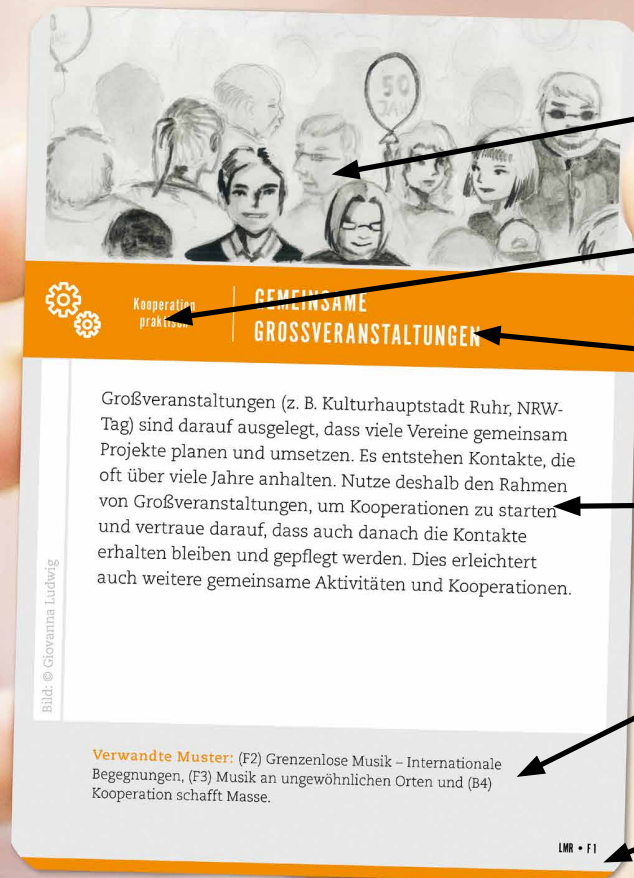
Der **Musterkopf** besteht aus einem Titel, einer Kategorie und einem Bild. Der **Mustertitel** beschreibt die Zielsetzung des Musters. Die **Kategorie** eines Musters dient zur Einordnung des Musters in den Kooperationsprozess. In dieser Broschüre ist die Kategorie implizit durch die Kapitel in der Mustersprache gegeben. Ein **Bild** illustriert die Idee des Musters und dient somit als Gedächtnisstütze.

Die **Beschreibung** des Musters erklärt die grundlegende Idee hinter der guten Praxis des Musters. Sie thematisiert zunächst den **Kontext**, in dem das Muster zum Einsatz kommen kann. Darauf folgt eine Beschreibung des **Problems**, welches durch das Muster gelöst werden kann. Dabei steht der **Konflikt** zwischen verschiedenen Haltungen oder Zielen der Partner im Vordergrund. Die Lösung beschreibt, wie der Konflikt aufgelöst werden kann.

Interviews oder **Berichte** illustrieren, wie dieses Muster aus einer konkreten Erfahrung gewonnen wurde. Die Berichte wurden so weit wie möglich anonymisiert, um einen objektiven Blick zu ermöglichen.

Der letzte Abschnitt benennt **verwandte Muster**. Dabei wird jeweils beschrieben, wann das verwandte Muster zum Einsatz kommen kann.

Da Muster das konkrete Handeln anregen sollen, sind sie in einer direkten Sprache verfasst. Die Leserin oder der Leser werden mit dem persönlichen Du angesprochen. Erfahrungsgemäß erleichtert auch dies die persönliche Aneignung des Musters.



○ Bild

○ Kategorie

○ Titel

○ Kern des Musters

○ Verwandte Muster

○ Kartennummer

4 DER DREIFACHE BLICK AUF KOOPERATIONEN

Stellen wir also noch einmal die Frage: Was macht Ihre Kooperation im Kern aus? Wo liegen die besonderen Werte eines erfolgreichen Teams?

Um dies besser zu verstehen, laden wir Sie wie oben bereits angekündigt zu einer Entdeckungsreise in drei Akten ein. Der erste Akt dient dem Blick zurück und soll Ihre Erfahrungen ans Licht bringen. Im zweiten Akt schauen Sie zur Seite und entdecken Kooperationserfahrungen in anderen Vereinen und Verbänden. Der dritte und letzte Akt lenkt den Blick in die Zukunft und lädt zum Träumen ein: Gemeinsam mit Anderen entwickeln Sie eine Vision.

1. Akt: Der Blick zurück

Mit einem Blick zurück halten Sie Ihre Erinnerungen an die Kooperation fest. Dies beinhaltet stets einen Blick auf die drei Facetten der Kooperation: Koordination, also die Planung und Abstimmung der einzelnen Aktivitäten der beteiligten Partner, Kommunikation und die eigentliche Kooperation im Sinne der gemeinsamen Erledigung von Aufgaben oder der gemeinsamen Durchführung von Aktivitäten.

Wichtig ist, dass Sie für den Blick zurück mit anderen Menschen ins Gespräch kommen und das Erlebte in Worte fassen. Sie werden schnell feststellen, dass beim Erzählen viele Details wieder lebendig werden. Und wenn Sie eine aktive Gesprächspartnerin oder einen aktiven Gesprächspartner finden, werden Sie gemeinsam auf einige Details schauen, die Sie alleine vielleicht aus lauter Routine übersehen hätten.

So erfahren Sie im Austausch, welche Aspekte Ihrer Kooperation für Andere wertvolle Lernchancen beinhalten.

Im Verlauf des Gesprächs werden Sie an vielen Fragen vorbeikommen:

- Was waren die ursprünglichen Beweggründe für die Kooperation?
- Wie haben Sie sich gefunden?
- Welchen Herausforderungen begegnet die Kooperation?
- Wie wurde die Zusammenarbeit zwischen den Partnern koordiniert?
- Welche Kommunikationsformen haben sich bewährt?
- Wie haben Sie den Erfolg der Kooperation am Ende würdig gefeiert?

Nicht immer wird die Kooperation reibungslos verlaufen sein. Deshalb sollte der Blick zurück auch die Stolpersteine betrachten. Typischerweise werden Sie beim Erzählen die Auswirkungen der Probleme benennen. Allerdings sollten Sie darauf achten, dass Sie nicht nur die Schattenseiten der Kooperation in den Blick nehmen. Dass Sie sich auch im Rückblick noch über das eine oder andere aufregen, ist normal. In der Erzählung finden auch die negativen Erfahrungen eine Stimme. Aber Sie sollten versuchen, die Probleme mit einem gewissen Abstand zu betrachten. So können Sie meist besser verstehen, wie es zu dem Problem kam.

Typische Fragen in diesem Bereich sind:

- Welche Ziele wurden nicht exakt genug kommuniziert?
- Gab es Beteiligte, die unzufrieden waren, und worin lagen ihre größten Enttäuschungen?
- Kam es zu Konflikten wegen unterschiedlicher Ziele der einzelnen Kooperationspartner und wie wirkten sich die Konflikte auf die Kooperation aus?
- Gab es Unklarheiten in Bezug auf die Zuständigkeiten? Wurden Aufgaben nicht rechtzeitig, gar nicht oder vielleicht im Gegenteil sogar doppelt erledigt?
- Wann gestaltete sich die Kommunikation als problematisch? Kam es zu Situationen, bei denen zu viel oder zu wenig kommuniziert wurde?
- Wann stellten sich die gemeinsamen Aktivitäten als schwierig heraus?

Im Dialog mit Anderen werden Erfahrungen zur Sprache gebracht, die andernfalls oft unausgesprochen bleiben (lesen Sie mehr dazu im Hintergrundbeitrag zum stillen Wissen, S. 10 f.).

2. Akt: Der Blick zur Seite

Im Idealfall tauschen sich Menschen mit passenden Erfahrungen und Bedürfnissen aus: Werden in einer Stadt zum Beispiel gerade Modelle für die Kooperation von Musikschulen und allgemeinbildenden Ganz-

tagsschulen entwickelt, so können die Projektverantwortlichen mit anderen Schulen oder Musikschulen ins Gespräch kommen, die bereits Erfahrungen mit Kooperationen gesammelt haben.

Der Blick auf andere Vereine oder Verbände hilft und ermutigt. Doch wie findet man passende Gesprächspartner? Das ist eines der Probleme im **sozialen Wissensmanagement**, wo es darum geht, Menschen mit Wissen mit Menschen zusammenzubringen, die dieses Wissen gebrauchen könnten.

Früher setzte man hierfür vor allem auf **Beziehungen**: Wer gut vernetzt ist, wird zu vielen Themen andere Menschen kennen, die ihr oder ihm helfen können. Netzwerkerinnen und Netzwerker knüpfen Beziehungen, auch über die Grenzen des eigenen Vereins oder Verbands hinweg. So wird Wissen **sozialisiert**, wie es die japanischen Wissenschaftler Nonaka und Takeuchi in ihrem SECI-Modell zum Wissensmanagement bezeichnen¹. Wissen wandert im direkten Kontakt von Person zu Person.

Oft bleibt das Wissen dabei ohne explizite Artikulation. Stattdessen wird die zu erlernende Praxis beobachtet oder in der Performanz erlebt. Indem man eine Zeit in den Schuhen des Anderen geht, lernt man seinen Gang. Indem man eine Zeit mit den Augen der Anderen sieht, lernt man ihre Perspektive zu verstehen. Indem man eine Zeit lang auf die Klänge der Anderen hört, beginnt man einen eigenen dazu passenden Klang zu entwickeln.

Damit Erfahrungen von einer Person zur nächsten wandern, braucht es in diesem Fall das gemeinsame Erlebnis bei Schulungen, Verbandstreffen oder Großveranstaltungen. Netzwerkerinnen und Netzwerker brauchen Orte, an denen neue Kontakte geknüpft werden können.

Ob diese Kontakte dann auch das passende Wissen zusammenbringen, bleibt in vielen Fällen aber dem Zufall überlassen. Zudem wird so vor allem das Wissen zwischen Personen weitergegeben, die es gewohnt sind, auf Andere zuzugehen. Introvertierte Menschen haben es deutlich schwerer, durch sozialen Kontakt Wissen auszutauschen.

Mit zunehmender technischer Vernetzung über das Internet ist in den vergangenen Jahren eine alternative Form der Vernetzung prominent geworden: In gemeinsamen Informationsräumen, sogenannten **Wikis**, wird Fakten- und Handlungswissen gesammelt und damit für alle Nutzenden des Informationsraums verfügbar. Das prominenteste Beispiel für ein Wiki ist das Online-Lexikon Wikipedia. Ob Wissen weitergegeben wird oder nicht, hängt in gemeinsamen Informationsräumen weniger von den ursprünglichen Wissensträgerinnen und -trägern ab, sondern vor allem von der Einordnung des Wissens im Kontext des bestehenden Wissens. Indem das bestehende Wissen wahrgenommen wird, werden einzelne Praktikerinnen und Praktiker dazu inspiriert, auch über ihr Wissen zu sprechen und es in den gemeinsamen Wissensraum zu integrieren.

¹ Nonaka, I. & Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. campus, 2012.

Wie Menschen miteinander ins Gespräch kommen: Einsichten aus einem Interview

In einem unserer Interviews mit einer Expertin aus dem Bereich der AG Laienmusik kamen wir auch auf den Austausch zwischen Menschen bei Lehrgängen und Versammlungen zu sprechen. Ein Ausschnitt aus unserem Gespräch beschreibt gut, wie dort der Kontakt zwischen den Teilnehmenden intensiviert wird.

Frage: Passiert es bei Lehrgängen sowieso, dass Menschen aus den verschiedenen Orchestern sich über die besten Projekte der letzten 2-3 Monate austauschen?

Expertin: Ich glaube, das hält sich in Grenzen. Ich weiß von unseren Mitgliedern, die auf solchen Veranstaltungen waren, dass es meist um vereinsorganisatorische Dinge ging. Um Rückmeldung zu bekommen, wie diese Veranstaltungen wahrgenommen wurden, habe ich die Teilnehmenden teilweise angerufen. Sie fanden die Veranstaltungen gut. Aber es entstand auch der Eindruck, dass es bei den anderen Teilnehmenden aus den anderen Orchestern um völlig andere Probleme ging. Es entstand die Wahrnehmung, dass dort alles anders lief.

Es hielt sich in Grenzen, was den gegenseitigen Nutzen angeht. Wenn wir sie bei uns auf der Mitgliederversammlung aber dann einmal zum Reden kriegten, was wir zunehmend besser schaffen, dann haben sie viel davon, weil die Probleme dann doch sehr ähnlich sind.

Frage: Und wie schaffen Sie es, die Teilnehmenden jetzt besser ins Gespräch zu bringen?

Expertin: Wir fangen mit einer Suppe an. Wegen der Mittagszeit kommen auch alle relativ pünktlich. Sonst säßen sie mit leerem Magen da. Die Teilnehmenden kommen und finden erst einmal Stehtische. Die Stehtische sind klein und man muss eng zusammen stehen. Wir verknappen also den Platz. Die Mitglieder machen direkt am Anfang den Mund schon auf und kommen in der Enge der Stehtische miteinander ins Gespräch. Das setzt sich in der Mitgliederversammlung in lebhaften Diskussionen fort.

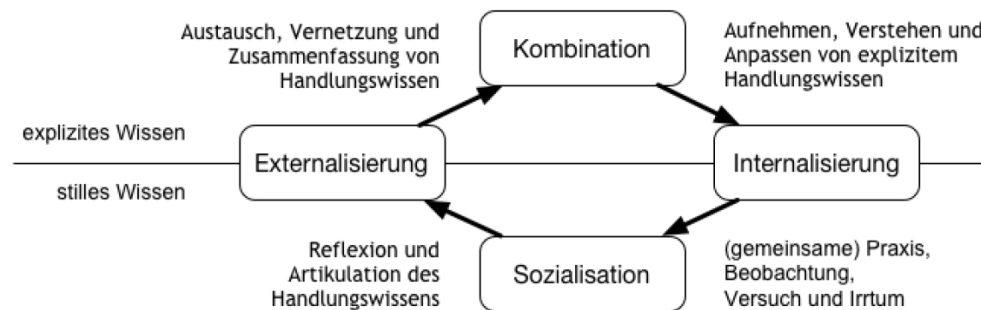


Abbildung 3: Der Weg vom stillen Wissen zu explizitem Wissen führt wie hier illustriert im SECI-Wissensmanagement-Modell von Nonaka und Takeuchi über die Externalisierung und die Kombination von Wissen in einem sozialen Kontext.

Hier liegt der innovative Part des Wissensmanagement-Prozesses von Nonaka und Takeuchi: **Indem Wissen externalisiert und mit dem Wissen der Anderen kombiniert** wird, beginnt Wissen auch ohne das gemeinsame Erleben vor Ort über individuelle und organisatorische Grenzen hinweg zu wandern.

Das, was im ersten Blick auf die Kooperation in der erzählenden Reflexion dazu geführt hat, das eigene Wissen zu explizieren, wird nun durch die **Wahrnehmung des Wissens der Anderen** ergänzt. Nur wenn ich weiß, was die Anderen wissen, kann ich mein Wissen in das Wissen der Anderen einordnen. Und nur wenn die Anderen eine Ahnung davon haben, welches Wissen ich beisteuern könnte, werden sie aktiv danach fragen und es in ihrem Verstehensprozess berücksichtigen.

Der **Blick zur Seite** ist der Blick auf andere Vereine und Verbände. Nur wenn es gelingt, mit neugierigen Augen auf diese zuzugehen, wird man selbst die Stärken und Erfahrungen der Anderen erkennen und

gleichzeitig wahrnehmen, wo man Anderen mit den eigenen Erfahrungen helfen kann.

Genau solch ein Prozess fand im Rahmen eines **Themenworkshops „Wie gelingen Kooperationen?“** im November 2014 in der Landesmusikakademie Heek statt: Über 40 Anwesende aus ca. 30 Verbänden, Vereinen und Einrichtungen begannen zunächst in kleinen Gruppen zu 2-3 Personen darüber zu reflektieren, wo ihre Stärken bei Kooperationen liegen und wo noch Herausforderungen vorhanden sind. Die Ergebnisse wurden elektronisch festgehalten und in einem zweiten Schritt automatisch miteinander in Beziehung gesetzt. Thematisch zueinander passende Äußerungen (bspw. eine Erfahrung zu Kooperationen mit Ganztagschulen) trafen auf andere Teilnehmende, die zu diesem Zeitpunkt nach Lösungen zum gleichen Thema suchten.

Kooperationen mit Grundschulen und weiterführenden Schulen: Ein Beispiel eines erfahrungsorientierten Wissensaustauschs.

Ein Teilnehmer des Workshops berichtete wie folgt über seine Erfahrungen mit Kooperationen zwischen Schulen und einem Musikverein: „Ein Musikverein organisiert an der dortigen Grundschule für die 1. und 2. Klasse Blockflötenkurse und für die 3. und 4. Klassen Bläserklassen (beides als freiwilliges Angebot am Nachmittag). 50% der Kinder nutzen das Angebot. Die Kosten teilen sich Eltern, Schule (Förderverein) und Musikverein. Den Unterricht übernehmen Honorarkräfte. Nach dem Wechsel auf weiterführende Schulen in der Umgebung haben die Kinder die Möglichkeit, in einem Vororchester des Vereins weiter musikalisch qualifiziert zu werden. Dieses Angebot nimmt rund die Hälfte der Kinder wahr.“

Sofort stieß diese Erfahrung auf Resonanz von zwei anderen Teilnehmenden: „Tolle Initiative. Funktioniert auch bei uns so. Kontakte mit den weiterführenden Schulen aufzubauen ist ganz wichtig, aber sehr schwierig.“

Es blieb jedoch nicht bei der reinen Bestärkung, sondern die Erfahrung wurde auch von Teilnehmenden wahrgenommen, die aktuell an der Ausgestaltung von Formen der Kooperation im Ganztagsbereich arbeiten. Diese formulierten ihre Situation stichpunktartig wie folgt: „Erstellen von Kontakten zu den Schulen durch persönliche Beratung vor Ort. Erste Kontakte durch Telefongespräche zur Bestimmung der gemeinsamen Ziele. Unser Ziel ist die Etablierung von Unterricht in Bläserklassen in Schulen. Beginnend in Grundschulen mit Aufbau in den weiterführenden Schulen bis hin zum Orchester.“ Es zeigt sich, dass verschiedene Vereine und Verbände durch die gegenseitige Wahrnehmung der Erfahrungen und Bedürfnisse, zum weitergehenden Austausch und der Vernetzung der Erfahrungen motiviert werden. Im weiteren Austausch wurde ein weiterer Aspekt thematisiert: „Der Wechsel von der Grundschule zur weiterführenden Schule wird schwierig werden, nicht nur, weil sich die Zusammensetzung der Klasse völlig verändert.“ Das Vororchester aus der ursprünglichen Erfahrung macht gerade hier Mut, nach Wegen zur gemeinschaftlichen Gestaltung des Übergangs zu suchen.

3. Akt: Der Blick nach vorne

Aus dem Blick zurück und dem Blick zur Seite entwickelt sich fast automatisch der Blick nach vorne. Motiviert von Erfahrungen der Anderen wird das eigene Handeln neu gestaltet. Wo gibt es Möglichkeiten zur Kooperation? Wie können die Erfahrungen der Anderen das eigene Kooperationsverhalten verbessern?

„Zusammenkommen ist ein Beginn, zusammenbleiben ist ein Fortschritt, zusammenarbeiten ist ein Erfolg“

– Henry Ford²

Kooperationen investieren in die Zukunft: Gemeinsam können auch in Zukunft die Ziele erreicht werden, manche sogar deutlich besser. Mit Anderen wird es gelingen, das Musikleben in den unterschiedlichsten Lebenszusammenhängen zu verankern und eine künstlerische Weiterentwicklung beim gemeinsamen Musizieren zu erreichen. Eine gemeinsame Vision steht dabei am Anfang, ein Bild davon, wie die Zukunft sein soll. Es folgen erste Schritte zur Umsetzung der Vision und im Erfolgsfall ein langfristiges Miteinander.

² Zitiert nach henry-ford.net.

5 EINE MUSTER- SPRACHE FÜR KOOPERATION

Die Mustersprache für Kooperation ist ein erstes Ergebnis auf der Reise zu einer **Kooperationskultur** im Landesmusikrat. Der Großteil der Muster wurde in Experten-Interviews, Workshops von Arbeitsgemeinschaften der Mitgliedsverbände und im Rahmen des Themenworkshops „Wie gelingen Kooperationen?“ im November 2014 in der Landesmusikakademie Heek erarbeitet. Ergänzt werden die so gefundenen Muster durch vorhandene und erprobte Kooperationsmuster aus anderen Mustersprachen: (1) dem Kartenset „Group Works: Erfolgsmuster für die Arbeit mit Gruppen und Teams“ und aus dem Kartenset „Service Learning und Campus Community Partnerships an Hochschulen“.¹

Die Muster helfen, den Blick nach vorne zu entwickeln. Jedes der Muster kann alleine eine Anregung für einen möglichen Schritt hin zu mehr Kooperation geben. Ihre Kraft entfaltet die Sammlung der Muster jedoch im Zusammenspiel. Wie aus einzelnen Stimmen im Orchester ein komplexes und kunstvolles Musikstück entstehen kann, so kann die aufeinander abgestimmte Nutzung mehrerer Muster zu einer lebendigen Kooperationskultur führen. Manche Muster liegen sich dabei näher als andere: Mit dem Bild des Orchesters beschrieben, passen sie in ihrer Klangfarbe zusammen oder sie ergänzen sich durch unterschiedliche Klangfarben. Muster, die im Zusammenspiel ein interessantes oder harmonisches Ganzes ergeben, sind in der Karte der Muster miteinander durch Linien verbunden oder in farblich unterscheidbare Cluster gegliedert.

¹ vgl. www.heyst.com/karten

Wieder kann hier das Bild des Orchesters helfen: Die verschiedenen Farben repräsentieren bestimmte Stimmgruppen und wie es in einem Orchester zum Beispiel Streicher, Holzbläser, Blechbläser und Schlagwerk gibt, so gibt es in der Muttersprache für Kooperation Cluster für A) den Anfang der Kooperation, B) die Vergewisserung des Mehrwerts der Kooperation, C) den Aufbau von Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern, D) die Gestaltung von Kooperationsprozessen, E) die Reflexion über den Kooperationserfolg und F) die praktische Umsetzung der Kooperation in beispielhaften Projekten.

(A) ANFANG DER ZUSAMMENARBEIT



(B) DIE KRAFT DER KOOPERATION



(C) BEZIEHUNGEN AUFBAUEN



(D) KOOPERATION GESTALTEN



(E) ERGEBNISSE VERSTEHEN



(F) KOOPERATION PRAKTISCH



Sie bilden die Stimmgruppen der Muttersprache und sind zu unterschiedlichen Zeitpunkten des Kooperationsprozesses von unterschiedlicher Wichtigkeit.

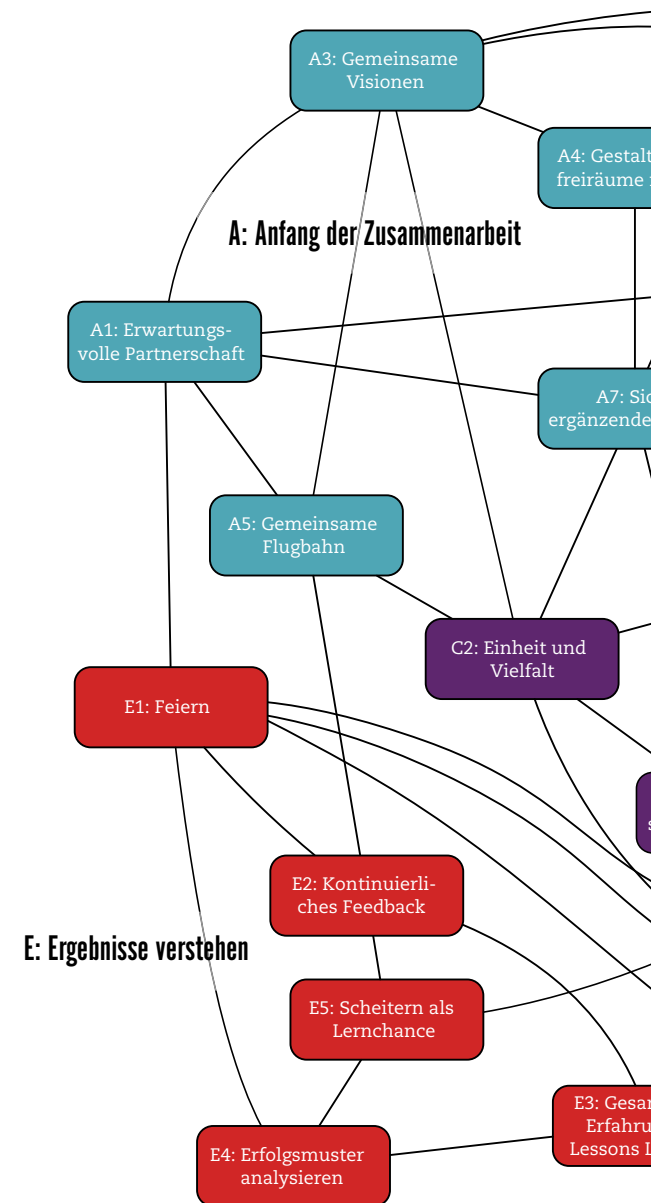
Zu Beginn der Kooperation werden sich die Kooperationspartner meistens auf Aspekte der Zielsetzung und des Mehrwerts der Kooperation beziehen. Es werden also die Cluster (A) und (B) zu hören sein. Gewinnt die Kooperation an Intensität, so werden auch die Muster zur gegenseitigen Wahrnehmung und Kontaktaufnahme zwischen den Kooperationspartnern (C) deutlicher in den Vordergrund treten.

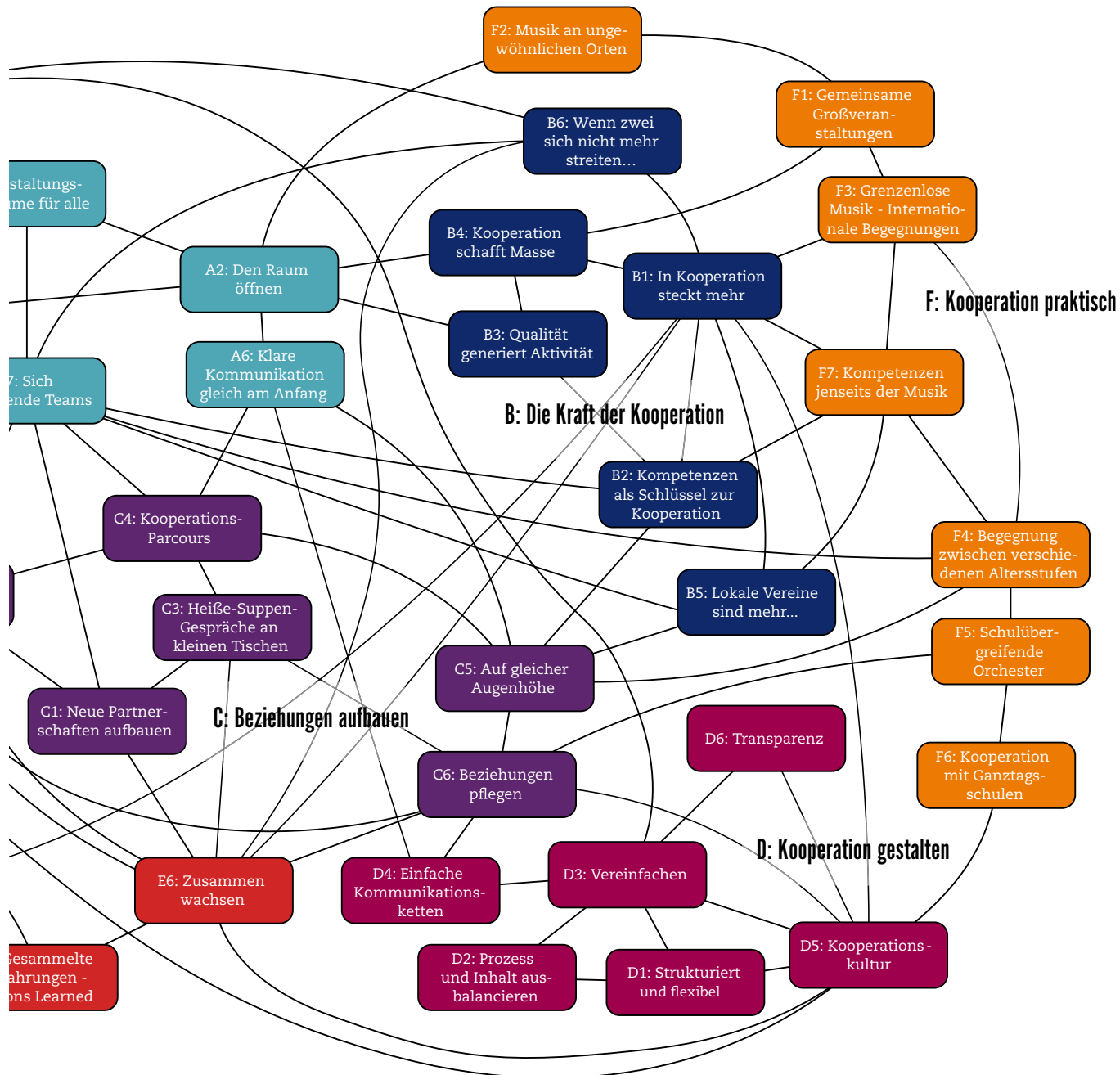
Ist die Kooperation aktiv, so steht neben der Beziehungspflege (C) die Koordination der einzelnen Aktivitäten (D) im Vordergrund. Die drei Ebenen von Kommunikation, Koordination und Aktion sind während des gesamten Kooperationsprozesses wichtig und sollten immer wieder benannt werden (vgl. Kapitel 2).

Beim Erreichen von gemeinsamen Zielen oder am Ende einer Kooperation sind die Muster aus dem Bereich „Ergebnisse verstehen“ (E) von besonderer Relevanz. Sie erinnern daran, Erfahrungen festzuhalten und für spätere Projekte so aufzuarbeiten, dass sie auch in neuen Kontexten genutzt werden können. Idealerweise können die Erfahrungen selbst wieder als Muster beschrieben werden.

So wächst der Cluster „Kooperation praktisch“ (F) mit jeder neuen Kooperation.

Zur besseren Orientierung sind die Beziehungen zwischen den Mustern in einer Muster-Landkarte visualisiert. Die Farben geben darin die Cluster an. Wenn zwei Muster miteinander verbunden sind, dann spielen sie erfahrungsgemäß gut zusammen. Um noch einmal die Metapher des Orchesters zu bemühen: Verbundene Muster kommunizieren besonders intensiv miteinander innerhalb der unterschiedlichsten Werke, die das Orchester zu Gehör bringt. Ob diese Kommunikation immer harmonisch verläuft oder ob es gerade die Widersprüche zwischen den einzelnen Stimmen sind, die den Reiz ausmachen, ist auch bei den Beziehungen in der Mustersprache von Fall zu Fall verschieden. Gerade dann, wenn die Stimmen in einer Disharmonie miteinander spielen, können sich unvorhergesehene Einsichten ergeben. In solchen Fällen gilt es, bei der Umsetzung der Muster in die eigene Praxis neue Zusammenhänge herzustellen und die Muster entsprechend anzupassen. Wie in der Musik entstehen so auch in der Kooperation Taktwechsel, Modulationen von einer Tonart in die andere oder Disharmonien, die es auszuhalten gilt.

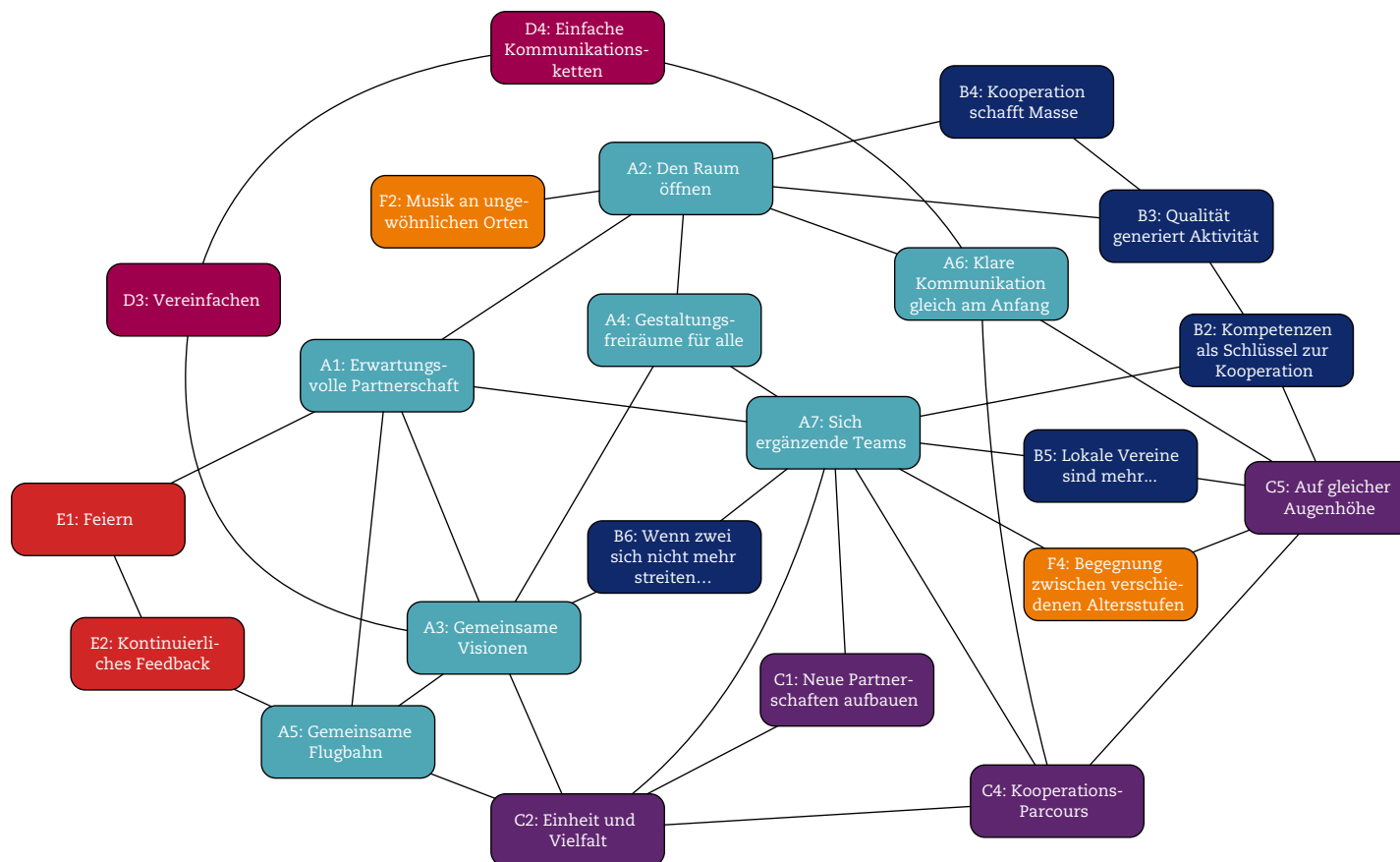






(A) ANFANG DER ZUSAMMENARBEIT

Hoffnungen, Träume und Visionen motivieren bereits vor dem Beginn der Kooperation. Genauso hemmen Ängste und Vorurteile die potentiellen Kooperationspartner bei ihren ersten Schritten. Die Muster in diesem Bereich schärfen die Wahrnehmung für gemeinsame Ziele und zeichnen eine Zukunft, in der Kooperation und Kommunikation Konkurrenz und Trennungen überwinden.



MUSTER AUS DIESEM BEREICH

(A1) Erwartungsvolle Partnerschaft: Hole zu Beginn der Planung alle Beteiligten an einen Tisch und suche nach dem erwarteten Nutzen der Kooperation.

Aus: ‚Service Learning an Hochschulen‘ (Universität Duisburg-Essen)

(A2) Den Raum öffnen: Wecke von Anfang an Begeisterung, Konzentration und Engagement für die anstehende Arbeit.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(A3) Gemeinsame Visionen: Arbeite zu Beginn einer Kooperation gemeinsam mit allen Partnern an einer Vision für die Kooperation.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(A4) Gestaltungsfreiräume für alle: Achte zu Beginn der Projektplanung auf ausreichende Gestaltungsfreiräume für alle Beteiligten.

(A5) Gemeinsame Flugbahn: Betrachte die Zusammenarbeit als Flugbahn mit einem gemeinsamen Ziel.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(A6) Klare Kommunikation gleich am Anfang: Achte schon zu Projektbeginn auf eine intensive Kommunikation, in der die Grundlagen für die Kooperation besprochen und die gemeinsamen Ziele identifiziert werden.

(A7) Sich ergänzende Teams: Bilde Teams, in denen sich die Kompetenzen der einzelnen Partner ergänzen können.

Als Beispiel betrachten wir im Folgenden zwei Muster, die den sich durch eine Kooperation eröffnenden Freiraum thematisieren: (A4) Gestaltungsfreiräume für alle und (A3) Gemeinsame Visionen.

(A4) GESTALTUNGSFREIRÄUME FÜR ALLE



Du stehst vor dem Beginn eines Projekts. Als Impulsgeber möchtest du schnell zu konkreten Schritten kommen.

Ist ein Partner jedoch zu dominant, entwickelt sich keine Kooperation auf Augenhöhe.

Gemeinsame Projekte können Kooperationen zwischen verschiedenen Partnern anregen. Als Initiator hast du die Initiative ergriffen. Du kannst aber nicht davon ausgehen, dass der Partner von Anfang an in gleicher Geschwindigkeit und mit der gleichen Menge von Ideen mit dabei sein kann.

Achte deshalb zu Beginn der Projektplanung auf ausreichende Gestaltungsfreiräume für alle Beteiligten.

So können sich alle Beteiligten mit ihren Vorstellungen einbringen und eine gemeinsame Projektvision entwickeln.

Beim Workshop berichteten mehrere Partner darüber, wie der Verzicht auf ein fertiges Konzept zu Beginn der Planung für eine Kooperation Freiräume entstehen lässt. Denn gerade wenn kein fertiges Konzept vorhanden ist, können sich die Vereine mit ihren Ideen und Wünschen einbringen und für das Kooperationsprojekt Verantwortung übernehmen.

Im Experteninterview kamen ähnliche Forderungen: „Gemeinsam neue Ziele zu entwickeln, gemeinsam einen Mehrwert für beide kooperierende Organisationen zu entwickeln“ sind entscheidende Faktoren für gelingende Kooperationen.

Das Muster erinnert an die Notwendigkeit einer gleichen Augenhöhe (C5) bereits vor dem Beginn einer Kooperation. Es öffnet den Raum (A2) für eine Mitwirkung von allen. Im Idealfall entwickelt sich aus den Freiräumen eine gemeinsame Vision (A3). Hier finden alle Partner ein Ziel, für das der Einsatz sich lohnt, und alle können in sich ergänzenden Teams (A7) etwas zum Erfolg beitragen.

(A3) GEMEINSAME VISIONEN ¹



Du stehst am Beginn einer Kooperation. Partner kommen mit ihren eigenen Wünschen und Zielen für eine erwartungsvolle Partnerschaft (A1) zusammen.

Wenn aber jeder Partner nur die eigenen Ziele verfolgt, kann das Projekt zerreißen.

Visionen geben den einzelnen Partnern Schwung für Aktivitäten. Sie zeichnen ein Bild, für das Einzelne sprichwörtlich brennen. Eine gemeinsame Vision kann somit die Energie hin zur Kooperation bündeln.

Arbeite deshalb zu Beginn einer Kooperation gemeinsam mit allen Partnern an einer Vision für die Kooperation.

Sei offen für eine Weiterentwicklung der Visionen, während sich das Verständnis für die Kooperation vertieft. So regen gemeinsame Visionen die Arbeit an und geben Schwung.

In einem Interview äußerte sich einer der Experten wie folgt zu Visionen: „Eine Kooperation muss immer eine Idee haben. Ich muss wissen, was ich erreichen will. Zugleich muss ich mich auf die Sprache der Anderen einlassen. Ich bin dann ergebnisoffen für das, was bei uns entsteht. Ich habe zwar eine Vision, die kann sich aber auch ändern.“ Hier zeigt sich, wie die Visionen aus der Kooperation entspringen.

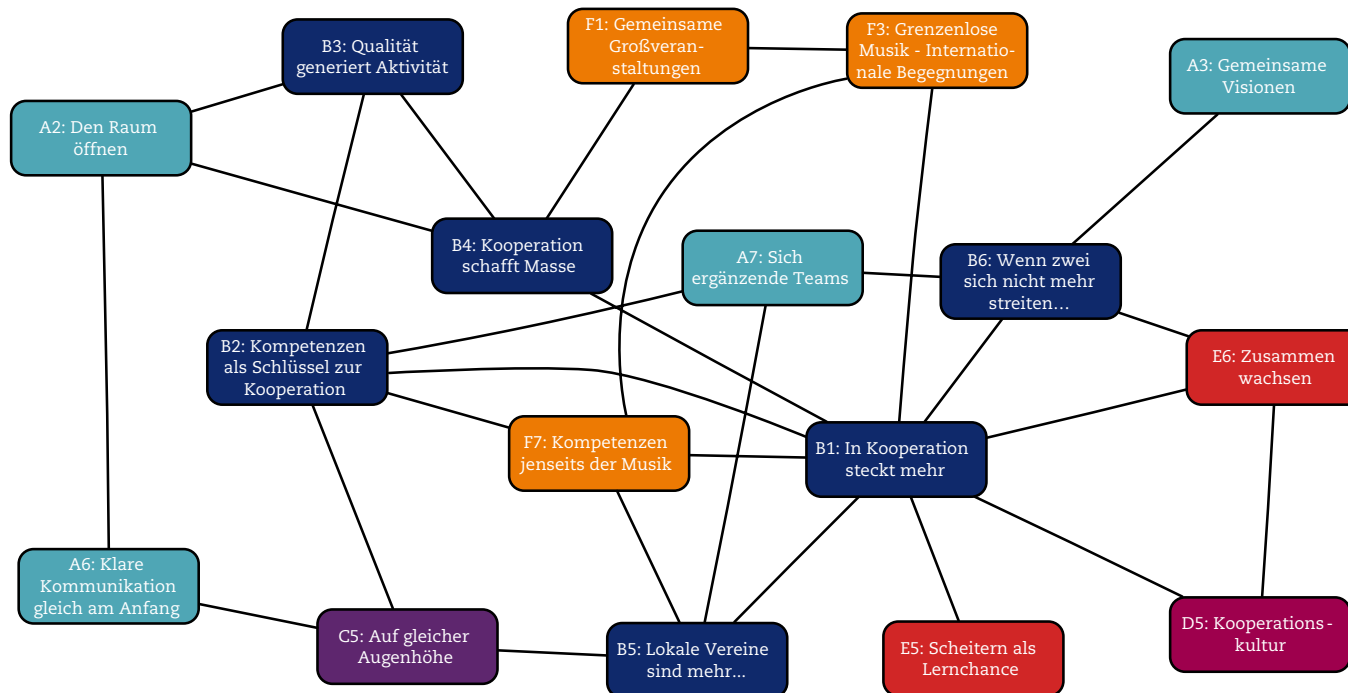
Das Muster führt die Visionen der Einzelnen, mit denen sie in die erwartungsvolle Partnerschaft (A1) eintreten, zusammen. Achte darauf, dass Gestaltungsfreiräume für alle (A4) vorhanden sind. Einmal identifiziert, können die gemeinsamen Visionen die Richtung für die gemeinsame Flugbahn (A5) vorgeben. So entsteht eine starke Gemeinschaft und eine Einheit in Vielfalt (C2).

¹ Die dazugehörige Karte basiert auf der Musterkarte „Shared Vision“ aus ‚Group Works – Erfolgsmuster für die Arbeit mit Gruppen und Teams‘.



(B) DIE KRAFT DER KOOPERATION

Sind die ersten Schritte einmal gemacht, so kommt es darauf an, ein Bewusstsein für die stärkende Wirkung einer Kooperation zu schaffen. Denn oft kommt es bei einer Kooperation nicht nur auf das offensichtliche Projektziel an, sondern es entwickelt sich aus der Kooperation mehr. Die Muster in diesem Bereich geben Anregungen, worin der Mehrwert liegen kann.



MUSTER AUS DIESEM BEREICH

(B1) In Kooperation steckt mehr: Sammle Beispiele von erfolgreichen und auch außergewöhnlichen Kooperationsprojekten und tausche sie zwischen potentiellen Kooperationspartnern aus.

(B2) Kompetenzen als Schlüssel zur Kooperation: Unterstütze die Vereine darin, die vorhandenen Kompetenzen bei den Kooperationspartnern und bei sich selbst zu erkennen.

(B3) Qualität generiert Aktivität: Achte darauf, dass aus den regionalen Untergliederungen der Vereinsstrukturen möglichst viele Musikerinnen und Musiker an Lehrgängen teilnehmen.

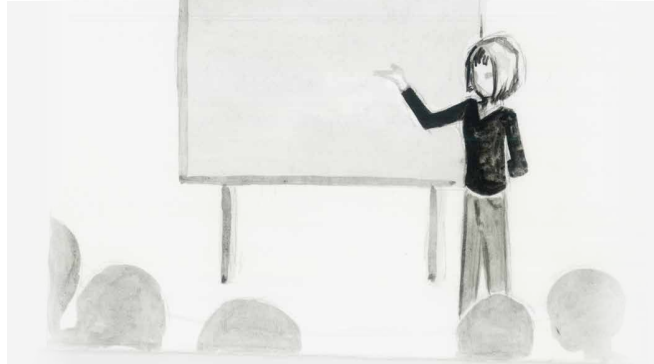
(B4) Kooperation schafft Masse: Kooperiere mit anderen Vereinen, um gemeinsam eine kritische Masse von Teilnehmenden zu gewinnen.

(B5) Lokale Vereine sind mehr...: Sorge bei Kooperationen zwischen großen Vereinen oder Verbänden und kleinen Vereinen dafür, dass kleine Vereine immer auch eine musikalische Rolle spielen können.

(B6) Wenn zwei sich nicht mehr streiten, hat der Dritte keine Chance: Mache den beiden Konkurrenten die Nachteile der Konkurrenz klar und fördere ein gemeinsames Auftreten nach außen.

Im Detail werden wir die Muster (B4) Kooperation schafft Masse und (B5) Lokale Vereine sind mehr... betrachten.

(B4) KOOPERATION SCHAFFT MASSE



Du hast das Ziel, die Qualität der Arbeit in deinem Verein zu erhöhen. Hierzu soll ein möglichst vielfältiges Lehrgangsangebot für alle Mitglieder erreichbar sein.

Für manche regionalen Lehrgänge findet sich aber nicht die geforderte Mindestanzahl an Teilnehmern.

Manche Lernaktivitäten benötigen mehrere Teilnehmende, um sinnvoll zu funktionieren.

Kooperiere deshalb mit anderen Vereinen, um gemeinsam eine kritische Masse von Teilnehmenden zu gewinnen.

Das funktioniert gut bei gemeinsamen Lehrgangsteilen oder auch bei gemeinsamen Leistungsprüfungen. Stelle die logistischen Vorteile heraus (reduzierte Fahrtzeiten oder Übernachtungen) und

motiviere während des Lehrgangs zu vereinsübergreifenden Kontakten zwischen den Teilnehmenden.

Ein Experte der Landesmusikakademie berichtete wie folgt über seine Erfahrungen mit gemeinsamen Lehrgängen: „Wir hatten sogar auch schon eine wirklich interessante Kooperation, weil wir zu wenig Masse zur Bestückung eines Lehrgangs hatten. Da haben die Akkordeonisten gesagt: „Ja, dann packen wir uns zusammen, weil es Teile des Lehrangebots gibt, die deckungsgleich sind.“ Musiktheorie ist für Akkordeonisten und Zupfer identisch. Zusammen haben wir dann genug Teilnehmer, dass der Lehrgang auch stattfinden kann. Und dann haben wir das durchgeführt.“

Durch das gemeinsame Ziel öffnet sich ein Raum (A2) für mehr. Achte auf dieses ‚mehr‘ und sieh nicht nur auf die Erreichung des konkreten Kooperationsziels (B1), vor allem, wenn die Qualität (B3) stimmt. Musikfeste, große zu bespielende Bühnen oder Jubiläen sind weitere Beispiele (A8), wie eine große Masse erzeugt werden kann.

(B5) LOKALE VEREINE SIND MEHR...



Du stehst vor einer Kooperation mit einem lokalen Verein, bspw. im Rahmen der Organisation eines Musikfestes. Dabei baust du auf die logistische Unterstützung des lokalen Vereins.

Wenn aber lokale Vereine nur als (logistische) Unterstützer wahrgenommen werden, versperrst du deinen Blick für weitere Kompetenzen des Vereins.

Oft scheint der größere Verein oder Verband in Erfahrung, Qualität und Größe dem lokalen Verein überlegen zu sein. Trotzdem sind auch in kleinen Vereinen sehr vielfältige Talente und Kompetenzen vorhanden.

Sorge deshalb dafür, dass kleine Vereine immer auch eine musikalische Rolle spielen können

– z. B. indem sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten bei Konzerten aktiv mitwirken. Dadurch verstehen sich die Vereine nicht mehr nur als Unterstützer, sondern

erkennen eine Wertschätzung in ihrer musikalischen Arbeit.

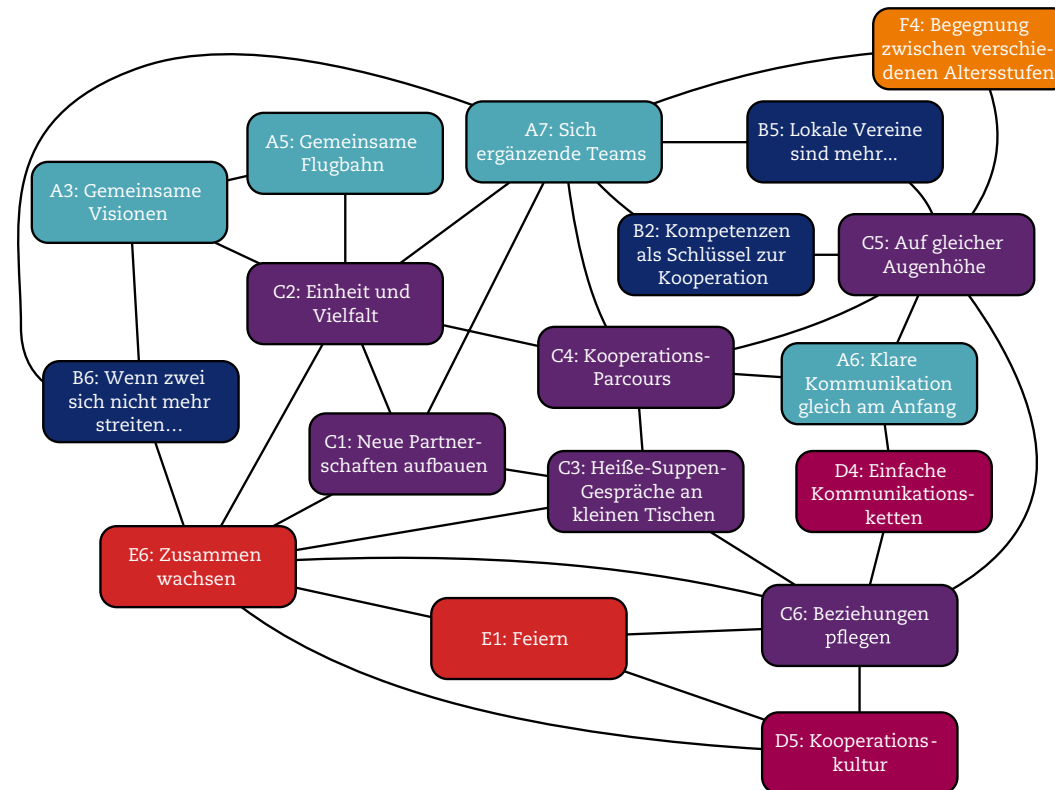
Bei einem Landesmusikfest regte der ausrichtende kleine Verein an, dass das Orchester mit dem lokalen Chor zusammen ein Stück für Chor und Orchester auf die Bühne brachte: „Kinder, wenn ihr da euer Landesmusikfest macht mit 2 Tagen Konzerten, dann habe ich hier vor Ort einen schönen gemischten Chor. Ihr habt doch auch Stücke für Chor und Orchester. Und dann hat ein fremder Chor nach einer ganz kleinen Probe mit dem Orchester das Landesmusikfest befruchtet.“ Musikerinnen und Musiker kamen über Vereinsgrenzen in Kontakt, woraus sich weitere Kooperationen entwickelten. Der lokale Bezug trug dazu bei, dass die Menschen vor Ort das Fest zu ihrem Fest werden ließen.

Dieses Muster lässt sich auf andere Bereiche ebenfalls übertragen, denn in Kooperation steckt mehr (B1) als die Erreichung eines konkreten Ziels. Es ist jedoch nötig, genau hinzuschauen, um sich ergänzende Teams (A7) zu erkennen. Im Idealfall entsteht eine Kooperation auf Augenhöhe (C5).



(C) BEZIEHUNGEN AUFBAUEN

Die Partner zu kennen ist eine Grundvoraussetzung für gelingende Kooperationen. Und in der Kooperation lernen sich die Partner zugleich besser kennen. Die Muster in diesem Bereich unterstützen die gegenseitige Wahrnehmung und zeigen, wie sich daraus neue Kooperationsbeziehungen entwickeln.



MUSTER AUS DIESEM BEREICH

(C1) Neue Partnerschaften aufbauen: Achte gerade am Anfang auf eine regelmäßige persönliche Kommunikation. Fördere gegenseitige Besuche, um sich kennen zu lernen und das gemeinsam Erlebte zu bewerten und nachzuarbeiten.

Aus: ‚Service Learning an Hochschulen‘ (Universität Duisburg-Essen)

(C2) Einheit und Vielfalt: Sorge dafür, dass die Kooperationspartner ihre Gemeinsamkeiten erkennen und gleichzeitig auch sehen, wo die einzelnen Partner einzigartig sind.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(C3) Heiße-Suppen-Gespräche an kleinen Tischen: Plane ein gemeinsames Essen als Raum für den Erfahrungsaustausch ein. Nutze kleine Tische, damit sich nicht immer die gleichen Gruppen zusammensetzen.

(C4) Kooperations-Parcours: Versetze dich von Zeit zu Zeit spielerisch in die Rolle der Kooperationspartner: Probiere deren Standpunkte aus, ohne deinen eigenen Standpunkt gleich aufzugeben.

(C5) Auf gleicher Augenhöhe: Begreife Zusammenarbeit als Kooperation auf gleicher Augenhöhe und mache deutlich, worin der jeweilige Gewinn für die beteiligten Partner liegt.

(C6) Beziehungen pflegen: Achte auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufgabenorientierung und Beziehungspflege.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

Im Detail werden wir auf die Muster (C3) Heiße-Suppen-Gespräche an kleinen Tischen und (C5) Auf gleicher Augenhöhe eingehen.

(C3) HEISSE-SUPPEN-GESPRÄCHE AN KLEINEN TISCHEN



Du planst eine Tagung oder einen Lehrgang, bei dem Menschen aus unterschiedlichen Vereinen an einem Ort versammelt sein werden. Bei der Planung steht das Programm im Vordergrund.

Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden bleibt dabei oft auf der Strecke.

Ein professionell geplantes Programm ist für den Erfolg der Veranstaltung wichtig. Dabei werden Themen vorgegeben und aus gutem Grund Schwerpunkte gesetzt. Genauso wichtig kann aber auch der Austausch zwischen den Teilnehmenden sein. Denn hier entstehen Kontakte, aus denen Kooperationen erwachsen können.

Plane deshalb ein gemeinsames Essen als Raum für den Erfahrungsaustausch ein. Nutze kleine Tische, damit sich nicht immer die gleichen Gruppen zusammensetzen.

Die Größe der Tische verhindert, dass sich die immer gleichen Gruppen bilden: Für den ‚zweiten Gang‘ wird oft ein neuer Tisch gesucht und neue Begegnungen ergeben sich ganz natürlich.

Das Muster basiert auf Erfahrungen einer Expertin aus der AG Laienmusik. Sie berichtete darüber, wie ihr Verband die Mitgliederversammlungen immer mit einem Mittagessen an kleinen Tischen beginnt. So kommen die Mitglieder gleich nach ihrer Ankunft miteinander ins Gespräch, was auch das geplante Programm belebt. Details finden sich auf S. 19 dieser Broschüre.

Durch die Gespräche entstehen neue Partnerschaften (C1) und Beziehungen werden gepflegt (C6). Ein intensiverer Austausch kann durch einen Kooperations-Parcours (C4) erreicht werden. All das führt mit der Zeit zu Teams, die zusammen wachsen (E6).

(C5) AUF GLEICHER AUGENHÖHE



Kooperationspotentiale entstehen oft durch das Engagement von Ensembles oder Musikvereinen für Veranstaltungen – z. B. das Engagement von Chören für den Gottesdienst. Dabei treten die Veranstalter oft nur als Auftraggeber und die Anbieter oft nur als Auftragnehmer auf.

Das Ungleichgewicht zwischen Auftraggeber und Auftragnehmer erstickt Potentiale der Zusammenarbeit.

Die Möglichkeit zur Gestaltung und das Gefühl, mit seinen Fähigkeiten gebraucht zu werden, motiviert zur weiteren Mitwirkung in einer Kooperation. Wird ein Partner jedoch auf eine Funktion reduziert, die nicht seinem Selbstbild entspricht, so kann das Gefühl entstehen, nur funktionieren zu müssen.

Begreife deshalb Zusammenarbeit eher als Kooperation auf gleicher Augenhöhe.

Mache allen Beteiligten deutlich, wie die Partner ihre Stärken einbringen und worin der jeweilige Gewinn für die beteiligten Partner liegt.

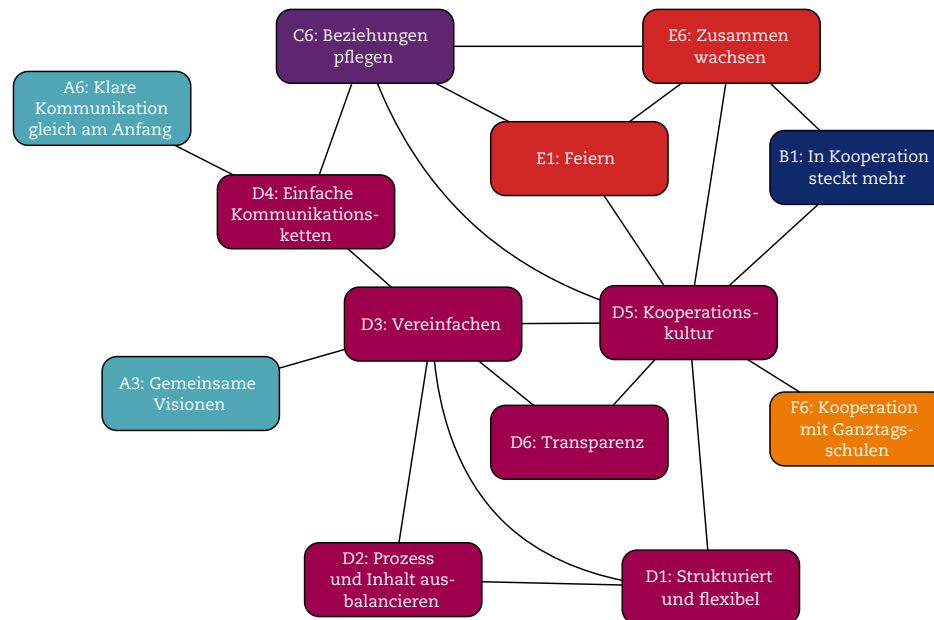
Im Workshop in Heek berichtete ein Vertreter der Musikschulen über Kooperationen mit Philharmonikern. Musikschulen konnten in der Kooperation eigene Konzerte durchführen und die Räume der Philharmoniker nutzen. Neben dieser logistischen Zusammenarbeit kam es zu einer kontinuierlichen Zusammenarbeit, die von persönlichem Respekt geprägt war.

Kennen sich die Partner noch nicht so gut, so kann ein Kooperations-Parcours (C4) helfen, eine gleiche Augenhöhe herzustellen. Ist einmal eine gleiche Augenhöhe erreicht, so gilt es, diese zu erhalten, auch durch die Pflege der Beziehungen (C6). Eine klare Kommunikation gleich am Anfang (A6) und die Identifikation von Kompetenzen (B2), die zeigen, dass lokale Vereine mehr als Dienstleister sind (B5), können den Blick für die Kooperation auf Augenhöhe öffnen.



(D) KOOPERATION GESTALTEN

Sind sich die Partner darüber einig, dass sie kooperieren wollen, so können klare Strukturen Reibungsverluste in der Zusammenarbeit verringern. Gleichzeitig können zu starre Strukturen trotz aller Klarheit die Freiheit der Kooperation einschränken. Die Muster in diesem Bereich betrachten Kooperation zwischen agilen und zugleich geplanten und forcierten Gruppenprozessen.



MUSTER AUS DIESEM BEREICH

(D1) Strukturiert und flexibel: Übe einen flexiblen Umgang mit Strukturen und Regeln ein.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(D2) Prozess und Inhalt ausbalancieren: Reflektiere regelmäßig deine Kooperationsprozesse und prüfe, ob darin Inhalt und Prozess gleichwertig berücksichtigt werden.

(D3) Vereinfachen: Teile Prozesse und Inhalte in kleine Aufgaben, die die Kooperationspartner gut in der eingeplanten Zeit bewältigen können.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(D4) Einfache Kommunikationsketten: Gestalte einfache Kommunikationsketten, deren Regeln in wenigen Sätzen allen Beteiligten erklärt werden können.

(D5) Kooperationskultur: aAus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(D6) Transparenz: Mache Finanzen, die Art der Entscheidungsfindung, Gefühle, Erfahrungen Einzelner und Ähnliches immer so weit wie möglich transparent und fördere damit Vertrauen, Mitarbeit und Zusammenhalt im Kooperationsprozess.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

Im Detail werden wir auf die Muster (D4) Einfache Kommunikationsketten und (D5) Kooperationskultur eingehen.

(D4) EINFACHE KOMMUNIKATIONSKETTEN



Kommunikation ist ein zentrales Element in jeder Kooperation. „Was“ kommuniziert werden soll, wird meist vereinbart; das „Wie“ ist oft nicht geklärt.

Insbesondere ist oft nicht klar, wer mit wem kommunizieren soll.

Um zu entscheiden, wer mit wem kommunizieren soll, musst du sowohl die Mitglieder als auch die Prozesse gut kennen. Gerade, wenn die Kooperation am Anfang steht, ist beides jedoch oft noch nicht geklärt.

Gestalte deshalb einfache Kommunikationsketten, deren Regeln in wenigen Sätzen allen Beteiligten erklärt werden können. Lege dabei fest, wer mit wem sprechen soll und wie Informationen weitergegeben werden. Lege auch fest, welche Zwischenebenen wie in den Informationsfluss eingebunden sind.

Beim Experteninterview entspannt sich um das Thema der Kommunikationsketten eine lange Diskussion. In einigen Verbänden ist es gängige Praxis, dass über soziale Medien direkt die Mitglieder der Vereine informiert werden. Auf der anderen Seite gibt es Vereine, die großen Wert darauf legen zu entscheiden, welche Informationen die Mitglieder erreichen sollen. Sie filtern die Informationen, nicht zuletzt, um die Weiterentwicklung des Vereins oder Verbands zu fördern. Tenor war, dass der Verein seine Mitglieder kennt und so die Kommunikation gebündelt an die Mitglieder steuert.

Bei alledem ist eine Kommunikationskette nur so stark, wie das schwächste Glied in der Kette. Werden Informationen von einem Verein oder Verband zurückgehalten, so bricht die gesamte Kette auseinander.

Einfache Kommunikationsketten sind ein Teil des Kooperationsprozesses, den man möglichst früh vereinfachen (D3) sollte. So entsteht klare Kommunikation gleich am Anfang (A6) und Beziehungen werden gepflegt (C6).

(D5) KOOPERATIONSKULTUR¹



Regelmäßige Zusammenarbeit entwickelt im Laufe der Zeit ihre eigene Kultur, die auf Wissen, gemeinsamen Erfahrungen, Überzeugungen, Gewohnheiten und Verhaltensweisen der Kooperationspartner beruht.

Oft ist die Kultur unsichtbar und bleibt in den Köpfen der Partner. Bei der Kooperationskultur handelt es sich um Wissen, das erst im Erleben sichtbar wird. Oft fühlt sich eine gute Kooperationskultur einfach gut an.

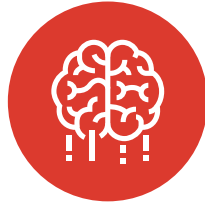
Schau deshalb immer wieder bewusst auf die gemeinsame Kultur und finde Wege, die Kooperationskultur auszudrücken: als Text, als Bild, als Choreographie oder Musikstück. Hier sind kreative Formen gefragt. So wächst aus der Kooperationskultur Ver-

trauen, Zusammenhalt und ein Gefühl von Sicherheit in der Gruppe.

Ein einfaches Beispiel für einen Aspekt einer Kooperationskultur wurde von einer Befragten der Interviews hinterfragt: „Welches Selbstverständnis im Umgang mit Ehrenamtlichen drückt sich in einer Organisation aus, wenn Sitzungstermine zu Arbeitszeiten stattfinden?“ Schnell wurde von einer Vertreterin der Hauptamtlichen hervorgehoben, dass man immer sehr genau darauf achte, Sitzungen nach Feierabend abzuhalten. Hier wird eine Gewohnheit explizit gemacht, die vor allem etwas zum Umgang mit Ehrenamtlichen aussagt.

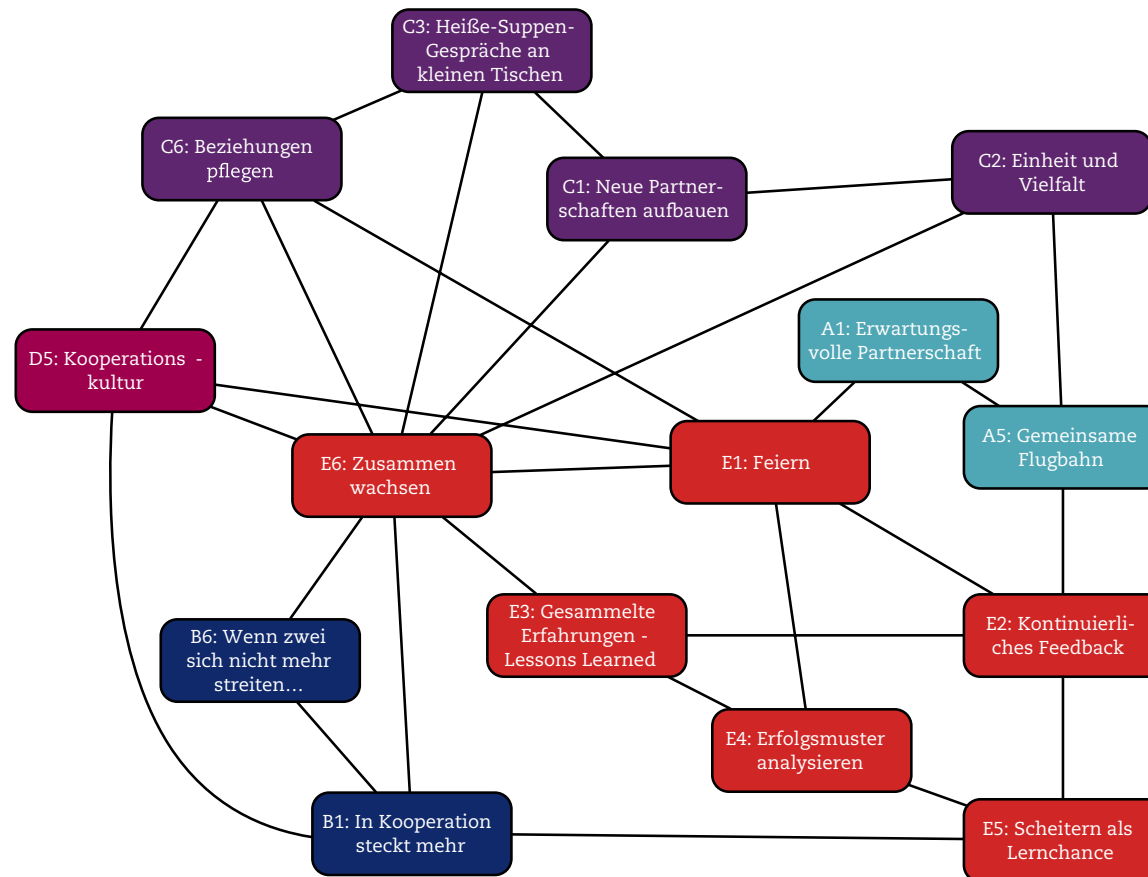
Oft verbindet die Kooperationskultur Struktur und Flexibilität (D1). So passt sie sich den Bedürfnissen an und lässt Partner zusammen wachsen (E6). Typische Elemente einer Kooperationskultur thematisieren u.a. Beziehungen (C6) oder den Umgang mit Erfolgen (E1).

¹ Die dazugehörige Karte basiert auf der Musterkarte „Group Culture / Kooperationskultur“ aus ‚Group Works – Erfolgsmuster für die Arbeit mit Gruppen und Teams‘.]



(E) ERGEBNISSE VERSTEHEN

Der Kreislauf der Kooperation schließt sich, wenn die Ziele erreicht wurden. Gerade bei einem Projekterfolg blicken die Projektpartner gerne auf das Projekt zurück und teilen diesen Erfolg mit Weggefährten. Aber auch der Blick auf ein gescheitertes Projekt bietet Chancen, gemeinsam und individuell zu wachsen.



MUSTER AUS DIESEM BEREICH

(E1) Feiern: Organisiere bei erreichten Meilensteinen oder bei Jubiläen der Kooperation ein Fest.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(E2) Kontinuierliches Feedback: Biete regelmäßig Rückmeldungen in unterschiedlichen Formen an und nimm Feedback von Anderen an.

Aus: ‚GroupWorks‘ (www.groupworksdeck.org und Steinbeis ISL)

(E3) Gesammelte Erfahrungen – Lessons Learned: Dokumentiere am Ende eines Förderzeitraums für eine Kooperation nicht nur Ergebnisse, sondern auch einige der zentralen Erfahrungen im Sinne von ‚Lessons Learned‘. Teile die gesammelten Erfahrungen mit anderen Antragstellern und Fördernehmern.

(E4) Erfolgsmuster analysieren: Suche nach den Erfolgsmustern, wo immer gute Erfahrungen gemacht wurden. Analysiere und dokumentiere, welche Herausforderungen gemeinsam gemeistert wurden und wie es zu einer guten Lösung kam.

Aus: ‚Service Learning an Hochschulen‘ (Universität Duisburg-Essen)

(E5) Scheitern als Lernchance: Analysiere gescheiterte Kooperationserfahrungen – ggf. mit Hilfe von außen.

Aus: ‚Service Learning an Hochschulen‘ (Universität Duisburg-Essen)

(E6) Zusammen wachsen: Nutze die gemeinsamen Erfahrungen aus Fachtagungen und einzelnen Projekten, um den Weg für eine verbindliche Kooperation zu ebneten.

Im Detail werden wir auf die Muster (E6) Zusammen wachsen und (E3) Gesammelte Erfahrungen – Lessons Learned eingehen.

(E6) ZUSAMMEN WACHSEN



Bei Zusammenkünften wuchs das Interesse verschiedener Partner an einer Kooperation.

Selbst wenn du auf dieser Basis gerne eine verbindliche Kooperation vereinbart hättest, sind einige Partner mit der Geschwindigkeit des Prozesses überfordert.

Eine einzelne Tagung oder ein einzelnes Projekt kann zu einer (er)wachsen(d)en Kooperation verschiedener Partner werden, wenn Zuständigkeiten klar vereinbart werden und der regelmäßige Austausch über Aktivitäten und Erfahrungen gesichert ist.

Nutze die gemeinsamen Erfahrungen aus Fachtagungen und einzelnen Projekten, um den Weg für eine verbindliche Kooperation zu ebnen. Erst auf der Basis dieser Erfahrungen können/sollten tragfähige verbindliche schriftliche Kooperationsvereinbarungen getroffen werden.

Ein Beispiel für eine behutsam stärker werdende Kooperation wurde beim Workshop aus dem Bereich der Schulmusik berichtet: In den letzten Jahren sind zwei kleinere Verbände, der VdS (Verband deutscher Schulmusiker) und der AfS (Arbeitskreis Schulmusik) zu einem größeren „Bundesverband Musikunterricht“ zusammengewachsen. Die unterschiedliche Ausrichtung von VdS und AfS verhinderten zunächst ein Zusammenwachsen. Die Durchführung gemeinsamer Projekte führte die Vorstandsmitglieder zunehmend zusammen und verstärkte die Einsicht, dass durch die Zusammenführung der speziellen Stärken der beiden Verbände eine stärkere Einheit mit höherem Wahrnehmungswert entstehen würde.

Zu Beginn des Zusammenwachsens steht oft das Kennenlernen, z.B. bei Heißen-Suppen-Gesprächen an kleinen Tischen (C3). An den Wegmarken wirken Feiern (E1) und gesammelte Erfahrungen (E3) wie Dünger für das Wachstum und es bildet sich eine Kooperationskultur heraus (D5).

(E3) GESAMMELTE ERFAHRUNGEN – LESSONS LEARNED



Werden gemeinsame Projekte gefördert, erwarten die Förderer in der Regel einen Bericht zu den Ergebnissen. Diese Berichte geben oft Hinweise auf gute Praxis.

Hinweise auf gute Praxis in Projekten bleiben oft vage, wenn sie denn überhaupt als Lessons Learned beschrieben sind.

Es hilft der Kooperationserfahrung, im Projektbericht nicht nur Ergebnisse, sondern auch einige der zentralen Erfahrungen im Sinne von ‚Lessons Learned‘ zu dokumentieren.

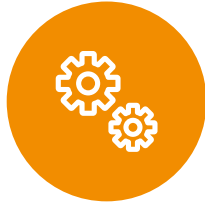
Frage deshalb in Projektberichten explizit nach Lessons Learned und teile diese gesammelten Erfahrungen mit anderen Antragstellern und Fördernehmern.

Das oben beschriebene Workshop-Format (Kap. 4.1)

zeigt, wie die Sammlung von Erfahrungen sehr niederschwellig implementiert werden kann.

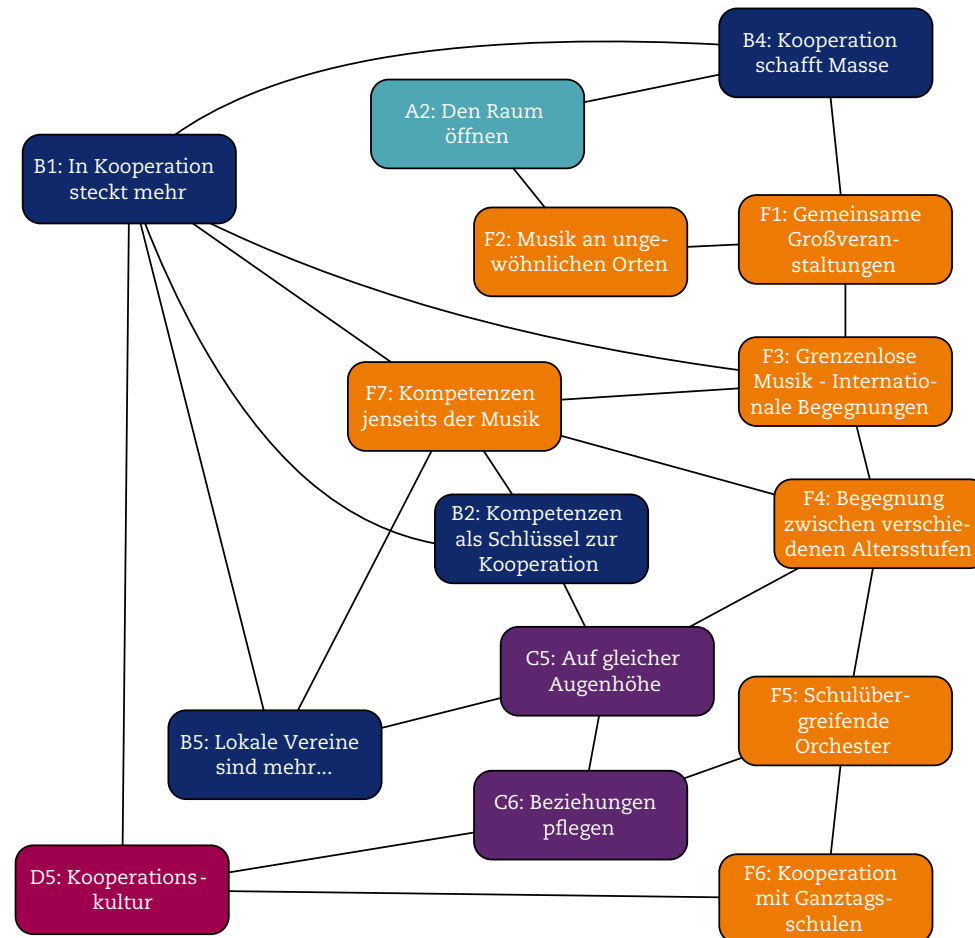
Dieses Muster entstand nach längeren Diskussionen im Experteninterview. Konsens war, dass Projektberichte schon jetzt „Fundgruben guter Praxis“ sind. Ein verpflichtender Austausch von guter Praxis zwischen allen geförderten Projekten ist auf der anderen Seite organisatorisch nach wie vor schwer zu realisieren. Gerade bei Projektberichten besteht hier eine Diskrepanz zwischen den Zielgruppen: Fördergeber möchten wissen, was gemacht wurde, mögliche Projekt-Nachahmer möchten hingegen die konkrete Projektpraxis kennenlernen. Den Austausch auf der Praxisebene können Projektwettbewerbe, wie das Sparda-Musiknetzwerk, zusätzlich fördern.

Der Rückblick auf gemeinsame Erfahrungen kann bei der Neuberechnung der gemeinsamen Flugbahn (A5) helfen und das Zusammenwachsen fördern (E6). Ist die Kooperationskultur erst einmal offen für gute und schlechte Erfahrungen, so kann auch ein Scheitern als Lernchance (E5) begriffen werden.



(F) KOOPERATION PRAKTISCH

An vielen Stellen des Landesmusikrats finden bereits Kooperationen statt. Im Kontakt zwischen unterschiedlichsten Menschen an unterschiedlichsten Orten wird Kooperation in ihrer Vielfalt ganz konkret erlebbar. Und die Beispiele zeigen, wie eine positive Haltung zu Kooperationen neue Begegnungen und Projekte erst möglich macht.



MUSTER AUS DIESEM BEREICH

(F1) *Gemeinsame Großveranstaltungen*: Nutze den Rahmen von Großveranstaltungen, um Kooperationen zu starten, und vertraue darauf, dass auch danach die Kontakte erhalten bleiben und gepflegt werden.

(F2) *Musik an ungewöhnlichen Orten*: Kooperiere mit Freizeiteinrichtungen (z. B. Kinos, Sportstätten) und anderen Treffpunkten (z. B. Einkaufszentren, Friseuren) und biete für diese Veranstaltungsorte Live-Musik an.

(F3) *Grenzenlose Musik – Internationale Begegnungen*: Versuche, interkulturelle Kooperationsprojekte – etwa zwischen einem lokalen Projektorchester, einer Musikschule und einem Orchester aus anderen Kulturen und Ländern – ins Leben zu rufen.

(F4) *Begegnung zwischen verschiedenen Altersstufen*: Organisiere eine Musikveranstaltung, die von einer der Gruppen gestaltet wird und mit der die andere Gruppe besucht wird.

(F5) *Schulübergreifende Orchester*: Rege die Kooperation zwischen Schule und Musikschule an und bilde ein gemeinsames Orchester aus Schulen und Musikschulen.

(F6) *Kooperation mit Ganztagschulen*: Führe mögliche Akteure des Ganztagsangebots zusammen und finde Wege, bei denen die Partner gemeinsam die Verantwortung für die musikalische Gestaltung des Nachmittagsangebots übernehmen: Ganztagschulen, Musikvereine und Musikschulen.

(F7) *Kompetenzen jenseits der Musik*: Suche nach Kooperationen zu Themen jenseits der Musik.

Im Detail sollen an dieser Stelle die Muster (F4) Begegnung zwischen verschiedenen Altersstufen und (F6) Kooperation mit Ganztagschulen erläutert werden.

(F4) BEGEGNUNG ZWISCHEN VERSCHIEDENEN ALTERSSTUFEN



Du bist an einem Ort tätig, an dem Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Herkunft oder unterschiedlicher Kulturen zusammen leben. **Die verschiedenen Gruppen leben jedoch getrennt nebeneinander statt miteinander.**

Verschiedene Gruppen in einem Stadtteil kommen aufgrund ihres unterschiedlichen Alters nicht zusammen. Seniorinnen und Senioren sind von Jugendlichen abgegrenzt. Einzelne schlechte Erfahrungen führen zu Ängsten und Vorurteilen.

Organisiere eine Musikveranstaltung, die von einer der Gruppen gestaltet und von der anderen besucht wird.

Nutze die dadurch entstehende Kontaktfläche, um Vertrauen und Verständnis aufzubauen. So entfaltet die gemeinsam erlebte Musik ihre Integrationskraft und wird zum Garant für Kontinuität.

Im Rahmen des Workshops berichtete eine Teilnehmerin vom Projekt Nikolaussingen im Berufskolleg: Kinder der 1. Klasse und der betreuenden 4. Klasse der Grundschule werden zum Nikolaussingen in das Berufskolleg eingeladen. Ein pensionierter Lehrer spielt den Nikolaus. Nach dem Singen erhält jedes Kind einen essbaren Weihnachtsstern aus der Schulbäckerei. Die Kinder lernen freundliche Jugendliche des Berufskollegs kennen. Das gibt ihnen die Basis für ein neues Miteinander, da ihr Schulweg sie direkt am Berufskolleg vorbeiführt und sie zuvor schlechte Erfahrungen mit Jugendlichen gemacht hatten.

Im Interview berichtete eine Expertin ebenfalls über die Vorteile der altersgemischten Kooperationen: Wo dies in Orchestern gelingt, ist die Kontinuität des Orchesters gesichert.

Musik wird zum Türöffner an ungewöhnlichen Orten (F3). Wichtig ist auch hier die gleiche Augenhöhe (C5) und der Blick auf Kompetenzen jenseits der Musik (F7).

(F6) KOOPERATION MIT GANZTAGSSCHULEN



Du verfolgst als Vertreterin oder Vertreter einer Musikschule oder eines Musikvereins das Ziel, den Nachwuchs zu qualifizieren oder an den Verein zu binden. Ganztagschulen übernehmen jedoch immer mehr Verantwortung auch für die Gestaltung der freien Zeit der Schülerinnen und Schüler.

Damit stehen Ganztagschulen in Konkurrenz zu Vereins- oder Musikschulangeboten, die früher an Nachmittagen stattfanden.

Vereine und Musikschulen sind in dieser Situation zum Umdenken aufgefordert. Es müssen neue Kontaktflächen entstehen, die Schülerinnen und Schüler trotz der Ganztagschule an die Musik heranführen.

Suche deshalb nach Kooperationsmodellen, bei denen Musikvereine, Musikschulen und Ganztagschulen gemeinsam die Verantwortung für die musikalische Gestaltung des Nachmittagsangebots übernehmen.

Ein konkretes Beispiel zur Zusammenarbeit zwischen einem Musikverein mit einer Grundschule wurde bereits in Abschnitt 4.2 vorgestellt.

Ähnliche Erfahrungen wurden aus der Kooperation zwischen einem Gymnasium und einer Musikschule berichtet. Die Schülerinnen und Schüler können im Rahmen des Ganztagsangebots ein Instrument lernen, wobei Lehrende der Musikschule den Unterricht übernehmen und Leih-Instrumente gegen eine kleine Gebühr stellen.

Ganztagsangebote rufen nach einer neuen Kooperationskultur (D5), die frei von Konkurrenz ist. Der Konflikt um die freie Zeit der Schülerinnen und Schüler kann so zur Chance werden. Achte vielmehr auf eine gleiche Augenhöhe (C5). Schulübergreifende Orchester (F5) können die Kooperation weiter intensivieren.

6 MIT MUSTERN SPIELEN

Gemeinsam mit dieser Broschüre sind die Muster als Kartenset erschienen. Auf postkartengroßen Karten ist jeweils der Kern eines Musters zusammengefasst. So dienen die Karten als Inspirations- und Erinnerungsquelle und bereichern den Dialog bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Kooperation.



Die Karten erlauben einen spielerischen Umgang mit den Mustern. So kann mit den Mustern experimentiert werden. Die Muster werden nach und nach in den Sprachgebrauch übernommen. Die folgenden und weiteren Spielideen sind im Beiheft zum Kartenspiel im Detail ausgeführt. An dieser Stelle soll es zum Abschluss lediglich darum gehen, einen Eindruck von den Einsatzmöglichkeiten zu gewinnen.

Workshops reflektieren und planen:

Die Karten unterstützen die Teilnehmenden beim Erzählen ihrer Kooperationserfahrungen. Hierzu erhalten die Teilnehmenden jeweils einen Teil der Karten und bauen diese – sofern sie passen – in ihre Erzählungen ein.

Eigene Fähigkeiten reflektieren und üben:

Die Teilnehmenden wählen die Muster aus, bei denen sie sich sicher und kompetent fühlen. Ebenso suchen sie die Muster, deren Anwendung noch geübt werden sollte, heraus.

Bestes Deck:

In Kleingruppen stellen die Teilnehmenden jeweils das beste Deck mit den wichtigsten Mustern für das gemeinsame Vorhaben zusammen und stellen sich die Decks danach gegenseitig vor.

Impulse geben:

Ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin des Teams beschreibt die Aufgabe, die er oder sie als nächstes angehen wird. Die Zuhörer nehmen währenddessen Karten vom Tisch auf, die sie wichtig für diese Aufgabe finden, lesen sie anschließend abwechselnd vor und erklären, warum sie sie gewählt haben.

Blind Date:

Zufällig gezogene Karten werden dazu genutzt, neue Inspirationen für die Kooperation zu gewinnen.

Musterjagd:

In kurzer Zeit besuchen die Mitspielerinnen und Mitspieler möglichst viele Muster und erläutern, wie die Muster in ihrem Bereich eingesetzt werden können.

Mitgestalten:

Die Teilnehmenden bekommen jeweils eine Karte, wenn sie zur Tür reinkommen, und haben die Aufgabe, das Muster in die Sitzung einfließen zu lassen.

Kooperation

Viele Initiativen, Einrichtungen und Vereine des nordrhein-westfälischen Musiklebens kooperieren ständig, ohne sich dessen überhaupt bewusst zu sein. Über Erfolge freut man sich, Fehlschläge nimmt man achselzuckend hin und manches Mal mag dann auch eine Faust auf die Tischplatte schlagen.

In den letzten Jahren haben sich viele Menschen auf den Weg gemacht, um Muster der Kooperation im nordrhein-westfälischen Musikleben zu entdecken. Dabei wurde deutlich: Kooperationen können das Musikleben bereichern, sie können Aktivitäten ermöglichen, die alleine nie denkbar gewesen wären. Gleichzeitig ist es eine Herausforderung, in der Kooperation eine gemeinsame Stimmung, einen gemeinsamen Klang zu finden.

Diese Broschüre möchte Lust zu Kooperationen wecken, den Blick für die Grundlagen der Kooperation weiten und zum Entdecken von Mustern der Kooperation anregen.

Sensibilisieren:

Karten werden zufällig gezogen und in der aktuellen Kooperation verortet. Dabei geht es darum, den bereits praktizierten Einsatz des Musters zu erkennen oder dessen Mehrwert im eigenen Projekt zu verstehen.

Reihe:

Die Karten werden für das eigene Projekt in eine chronologische Reihenfolge gebracht.

Sammlung und Rückblick:

Gibt es Kategorien, aus denen alle Karten zum Einsatz kamen? Gibt es auch Bereiche, bei denen keines der Muster zum Einsatz kommen kann?

Stärken kennenlernen:

Gemeinsam wird überlegt, welche Karte die Stärken einer Person oder einer Situation am besten widerspiegelt.

Feedback:

Die Mitwirkenden aus einem Projekt suchen am Projektende die drei Karten heraus, die ihnen in der Kooperation am wichtigsten waren oder die sie vermisst haben und sich für das nächste Mal wünschen. Anschließend sagen alle, welche Karte sie gewählt haben und warum.

Meine Karte:

Die Teilnehmenden können auch Karten dazu erfinden. Hierzu nehmen sie eine leere Karteikarte und skizzieren Kontext, Problem und Lösungsbeschreibung.