

Die Grundlagen der Zusammenarbeit

vom 27. März 2025
Noi TechPark Bozen



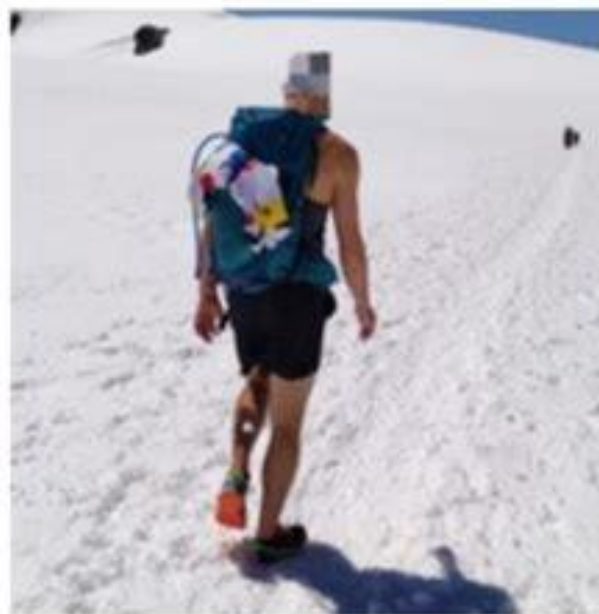
Co-funded by
the European Union



Sind Sie bereit zur Ko-Projektierung?



‘Es gibt kein schlechtes Wetter, nur unpassende Kleidung’



Für eine erfolgreiche Ko-Projektierung ist es entscheidend zu prüfen, ob die Voraussetzungen gegeben sind



Die Ko-Projektierung ist komplexer als andere Systeme der Dienstleistungserbringung



Die Komfortzone der bewährten Systeme

Öffentliche Auftragsvergabe

Ausschreibungen

Akkreditierungen



Ergebnisse

Kriterien

Protokolle

Standard

Leistungen

Gewinne

Die Komfortzone der bewährten Systeme

Alles ist bereit

Öffentliche Auftragsvergabe

Ausschreibungen

Akkreditierungen



Man weiß von Anfang an, was man zu tun hat und was es mit sich bringt

Ergebnisse

Kriterien

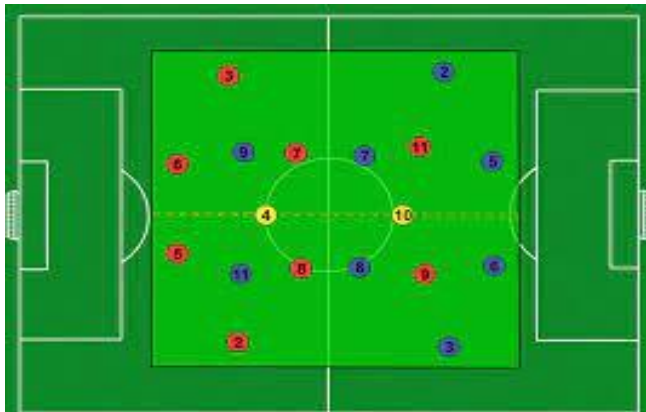
Protokolle

Standard

Leistungen

Kosten/Erträge

Die Komfortzone zu verlassen bedeutet, ein
neues Spielfeld zu betreten



Fußball und Rugby spielen

Fußball	Rugby
Fußballschuhe Shorts Trikot Stutzen	Rugby-Schuhe Shorts Trikot Stutzen Mundschutz Helm





Die Ko-Projektierung ist: ein anderes Spiel

Lernen

Zusammenarbeit

Flexibilität

Bedarfsermittlung

Horizontalität

Was muss vor dem Beginn einer
Ko-Projektierung abgewägt werden?



Was könnte die Zusammenarbeit zwischen Partnern erleichtern oder erschweren?

Was erleichtert oder erschwert die Zusammenarbeit zwischen Partnern?

Leichter	Schwieriger
Angemessene Zeiten	Nicht geklärte Konflikte oder Missverständnisse
Gegenseitiges Kennenlernen	Wettbewerb
Gemeinsame Wissensgrundlagen	Angst
Vertrauen	Mangelndes technisch-organisatorisches/administratives Wissen
Gegenseitiger Respekt	Gegenseitiges Misstrauen oder mangelndes Vertrauen
Pluralität / Angebotsdifferenzierung	Motivationen zur Zusammenarbeit sind instrumentell
Teilen von Wissen/Absichten	Gefühl der Benachteiligung
Gefühl der Gleichberechtigung	

Grundvoraussetzungen für eine erfolgreiche Ko-Projektierung

Ressourcen
Erwartungen
Akteure
Vertrauen
Bereitschaft, sich zu engagieren
Fähigkeiten

1. Die Ressourcen



Um welche Ressourcen geht es?

Urteil des Verfassungsgerichtshofs 131/2020

Die KDS, als repräsentative Akteure der „solidarischen Gesellschaft“, bilden häufig ein Kapillarnetz der Nähe und Solidarität im gesamten Gebiet, das in Echtzeit auf die Bedürfnisse des sozialen Gefüges reagiert und somit in der Lage ist, der öffentlichen Körperschaft sowohl wertvolle Informationsdaten (die sonst mehr Zeit in Anspruch nehmen und Organisationskosten verursachen würden) als auch eine wichtige Organisations- und Interventionskapazität zur Verfügung zu stellen: Dies hat häufig positive Auswirkungen, sowohl in Bezug auf die Einsparung von Ressourcen als auch auf die Verbesserung der Qualität der Dienstleistungen und Leistungen für die „Gesellschaft der Bedürftigen“.

Die betreffenden Ressourcen

Wirtschaftliche	Materielle Güter
Fähigkeiten und Kenntnisse der Humanressourcen	Ansehen des sozialen Kapitals

Wirtschaftliche Ressourcen 8 Promille Schenkungen	Fähigkeiten/Kenntnisse Professionelle Fähigkeiten, Kenntnisse, die ich als Körperschaft zu einer Problematik habe
Soziales Kapital/soziale Legitimation Schenkungen Ehrenamtliche Tätigkeit Wissensnetzwerke mit anderen Akteuren	Materielle Güter Kleinbus Genutzte Immobilien Räume

Was nicht zu berücksichtigen ist

Wirtschaftliche Ressourcen Arbeitskosten, ich kann keine unangemessenen Arbeitskosten geltend machen (ich muss also die nationalen Verträge einhalten, Fixkosten berücksichtigen, indirekte Kosten berücksichtigen usw.)	Fähigkeiten/Kenntnisse Kenntnisse, die, um erworben zu werden, den Körperschaften schaden (z. B. durch übermäßige Arbeitszeiten, die mit dem Wirken kleinerer Körperschaften nicht vereinbar sind, usw.)
Soziales Kapital/soziale Legitimation Engagement für Projekte, die die Legitimation und das soziale Kapital der Körperschaften gefährden	Materielle Güter Materielle Güter, die das Wirken der Körperschaften gefährden

Die Schlagwörter

balance



2. Die Erwartungen



Der Begriff *Erwartung* stammt von dem lateinischen Wort *expectare* ab und bedeutet *warten*. Er setzt sich zusammen aus *ex* = *außen* und *spectare* d. h. *blicken*. Wie die Etymologie des Wortes nahelegt, können wir daher Erwartung als die Erwartung des Eintretens von etwas definieren, eine Vorhersage, die uns **in der Zukunft orientieren** soll.

Erwartungen setzten sich oft automatisch im Geist fest und sind daher nicht Gegenstand von Überlegungen zu den Folgen, die ihre Verwirklichung in bestimmten Kontexten nach sich ziehen kann.

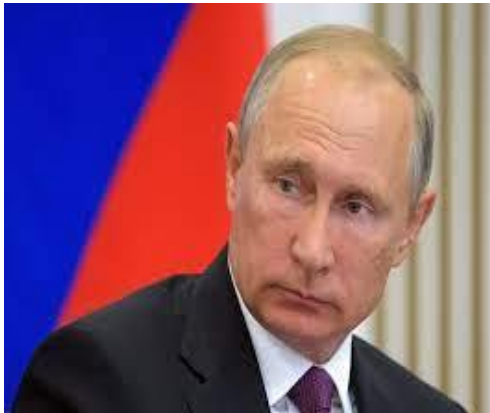
Welche Erwartungen haben Sie in Bezug auf
die Ko-Projektierung?

Die Erwartung von Einsparungen bei den Ausgaben ist beispielsweise legitim und kann sich aus den Zielen, Auflagen und bewährten Praktiken ergeben.



Was Einsparung für einen Akteur bedeutet, das sich in einer Beziehung mit einem anderen befindet, sollte immer von einem Bewusstsein für die Auswirkungen ausgehen, die dieses Ziel auf die andere Partei haben kann.

Ein zentrales Problem der Ko-Projektierung ist die Angleichung der Erwartungen



Vereinbare Motivationen	Unvereinbare Motivationen
Schaffung einer besseren Synergie zwischen den Akteuren zur Bewältigung gemeinsamer Probleme	Maximierung der eigenen Interessen auf Kosten anderer
Verbesserung der Fähigkeit, komplexe Probleme zu bewältigen	Aufzwingen der eigenen Ziele auf andere
Mehr Ressourcen für die Bewältigung von Problemen gewinnen, die Investitionen (menschlich, wirtschaftlich, materiell usw.) erfordern, die einzelnen Körperschaften nur schwer allein aufbringen können	Es ist wichtig, präsent zu sein, um nicht außen vor zu bleiben
Andere Partner kennenlernen	Einen neuen Raum für die Organisation einzunehmen
Zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels beitragen	Darauf zu hoffen, Ideen für die eigene Entwicklung zu finden
...	...
...	...

Auswirkungen von nicht angeglichenen Erwartungen

Missverständnisse
Fehlende Anreize für Investitionen
Konflikte
Vertrauensverlust

Wie gleicht man die Erwartungen an

Die jeweiligen Erwartungen zum Ausdruck bringen	
	Die jeweiligen Bedürfnisse zum Ausdruck bringen
Mögliche Abweichungen aufzeigen	
	Prüfen, ob Angleichungen gefunden werden können

3. Die Akteure



Die Akteure können plurale Beiträge leisten

Ideen/Kenntnisse

Neue, andere Ideen können die Probleme neu definieren oder neue Lösungen aufzeigen

Fähigkeiten

Fachwissen und Fähigkeiten erhöhen die Effizienz und Effektivität der Problemlösung, da sie eine umfassendere Problemerkennung ermöglichen

Ressourcen

Neue Ressourcen wie materielle oder immaterielle Güter können dazu beitragen, ein Problem besser anzugehen

Soziale Legitimation

Die Legitimation der Verfahren und Entscheidungen ist entscheidend für den Umgang mit konfliktreichen oder missverständlichen Problemen

Digitalisierungsinterventionen zugunsten einsamer Menschen

- 1
 - Karitative Wohltätigkeitsvereinigung San Vincenzo
 - Genossenschaft der Haushaltshilfen
- 2
 - Soziales Unternehmen junger Informatiker

Hauswirtschaftliche Maßnahmen für Immigranten in einem städtischen Randgebiet

Idee - wenn sie wichtig sind

Ressourcen - wenn sie wichtig sind

Fähigkeiten - wenn sie wichtig sind

Legitimation - wenn sie wichtig ist

Im Überblick

Anzugehende Probleme	Erwartete Ergebnisse	Einzubeziehende Akteure
Neue Probleme, die teilweise oder vollständig innovative Lösungen erfordern	Mehr Ideen und Informationen	Sowohl strukturierte als auch periphere und informelle Akteure
Erfordern eine Menge/Art von Ressourcen, die nur teilweise verfügbar sind	Erhöhung der Ressourcen	Strukturierte Akteure mit authentischem Interesse an der Lösung von Problemen
Komplex, speziell	Erhöhung der Fähigkeiten	Akteure mit Fachkenntnissen
Konfliktreich oder konfliktträchtig	Erhöhung der sozialen Legitimation von Entscheidungen	Repräsentative Akteure der Gemeinschaft

4. Das Vertrauen



Was ist Vertrauen?

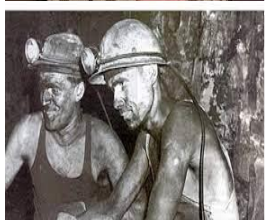
Es handelt sich um eine Haltung gegenüber anderen oder sich selbst, die aus einer positiven Bewertung von Tatsachen, Umständen und Beziehungen resultiert, bei der man auf andere oder die eigenen Möglichkeiten vertraut **und die** im Allgemeinen ein Gefühl der Sicherheit **und** Ruhe erzeugt.

Der Löwe und das Kalb werden beieinander liegen. Aber das Kalb wird nicht viel schlafen.

(Woody Allen)

Zusammenarbeit bedeutet, einen Teil des Erfolgs des eigenen Handelns dem Engagement und der Zuverlässigkeit anderer anzuvertrauen.

Wem vertraue ich mehr und wem weniger (1-10) und warum



Beispiele für Körperschaften, mit denen eine Zusammenarbeit sinnvoll oder nicht sinnvoll ist



Der Terrorist



Der Gute



Der Tyrann



Der Faule



Die großen Arbeiter



Die, die nicht wissen, was sie wollen

Je größer das Vertrauen zwischen Partnern ist, desto eher kann die Zusammenarbeit zur Lösung komplexer und schwieriger Probleme genutzt werden; je geringer das Vertrauen ist, desto größer ist das Risiko, dass Probleme gleich beim ersten Mal auftreten und die Zusammenarbeit beeinträchtigt wird.

Wie können wir das Maß an Vertrauen
zwischen Partnern messen?



International Team Trust Indicator

	Punktzahl 1-5
Kennen die Partner die Arbeitsweise des jeweils anderen?	
Sind die Partner bereit, auch die Prioritäten und Ziele der anderen zu unterstützen?	
Sind die Partner in ihrer Kommunikation miteinander transparent?	
Engagieren sich die Partner in Aktivitäten, die auch für die anderen nützlich sind?	
Können die Partner offen über ihre Schwächen sprechen?	
Wird den Partnern zugehört und werden ihre Meinungen berücksichtigt?	
Sind die Partner bereit, ihre Informationen mit den anderen zu teilen?	
Beziehen die Partner unabhängig Stellung?	

Punktzahl > 30 hohes Vertrauen; 30-15 mittleres Vertrauen; < 15 wenig Vertrauen

Wie können wir das gegenseitige Vertrauen verbessern

Wie können wir das gegenseitige Vertrauen verbessern

Festlegung der Ziele der Beteiligung	Hervorhebung des Beitrags der einzelnen Partner unter einem Gesichtspunkt der Gleichberechtigung
Festlegung der Ressourcen, die ins Spiel gebracht werden sollen	Das Verfahren transparent gestalten

5. Die Bereitschaft, sich zu engagieren



Was bedeutet, sich zu engagieren?

Sich dem Risiko des Scheiterns aussetzen, die eigenen Ängste auf die Probe zu stellen	Flexibel und anpassungsfähig sein
Sich den eigenen Grenzen zu stellen	Lernbereit zu sein

Sind die Körperschaften, in denen wir arbeiten, daran gewöhnt, sich zu engagieren?

Oft	
Manchmal	
Wenig	
Nie oder fast nie	

Die Philosophie des Puzzles



Verwaltungsprojekt eines Dienstleistungszentrums für ältere Menschen in einem Vorstadtbezirk



Ein Beispiel dafür, was es bedeutet, sich nicht zu engagieren

Akteure	Angebot
1 Vereinigung Sport für alle	Gymnastik
2 Genossenschaft der Haushaltshilfe	Physiotherapeut 1 Nachmittag
3 Patronat	Schalter 2 Nachmittage Praktiken
4 Alzheimervereinigung	Schalter 1 Nachmittag Familienberatung

Dienstleistungsorientierte Puzzlestruktur	Bedürfnisorientierte Organisation
Tätigkeit und wöchentliche Öffnungszeiten des Zentrums Montag Alzheimervereinigung Schalter 16-18 Dienstag Patronat Schalter 14-17 Uhr Mittwoch Vereinigung Sport für alle sanfte Gymnastik 10-12 Uhr Donnerstag Patronat Schalter 14-17 Uhr Freitag Genossenschaft für Physiotherapie 9-12 Uhr	

Bereitschaft, sich zu engagieren

Ich bin bereit, meine Organisation zu ändern

Ich bin bereit, gemeinsame Investitionen zu tätigen

Ich bin bereit, Zeit und Ressourcen für die Begleitung der Ko-Projektierung aufzubringen

Ich bin bereit, mein Personal von einer anderen Organisation koordinieren zu lassen

Keine Bereitschaft, sich zu engagieren

Ich bin nicht bereit, meine Organisation zu ändern

Ich bin nicht bereit, gemeinsame Investitionen zu tätigen

Ich bin nicht bereit, Zeit und Ressourcen für die Überprüfung der Ko-Projektierung aufzubringen

Ich bin nicht bereit, mein Personal von einer anderen Organisation koordinieren zu lassen

6. Die Fähigkeiten





Welche Fähigkeiten werden für eine wirksame Ko-projektierung benötigt?

Öffentliche Verwaltung	Dritter Sektor

Die Schlüsselfähigkeiten

Öffentliche Verwaltung	Dritter Sektor
Kenntnis der Vorschriften (Fähigkeit zur Anwendung der Vorschriften, Aufbau des Verfahrens, Verständnis der Bedeutung der Zusammenarbeit, usw.)	Kenntnis der Vorschriften
Erstellen einer Ausschreibung und ihrer Auswahlkriterien	Ausarbeitung von Vorschlägen im Einklang mit dem Geist der Vorschriften
Leitung eines Arbeitskreises (Fähigkeit zur Konfliktbewältigung, Führungsqualitäten, Fähigkeit, die verschiedenen Akteure zu würdigen, usw.)	Teilnahme an einem Arbeitskreis
Ausarbeitung eines Projekts	Ausarbeitung eines Projekts
Ausarbeitung einer Partnerschaftsvereinbarung	

Schlussfolgerungen

Der Beginn einer Ko-Projektierung ist kein Prozess, der blindlings durchgeführt wird. Es ist notwendig, ein Verständnis dafür zu haben, wer die Teilnehmer sein könnten, was ihre Motivationen sind und wie sie miteinander in Beziehung treten können.

Ko-Projektierungen funktionieren dort, wo es günstige Rahmenbedingungen gibt; wo diese fehlen, sind es Prozesse, die Gefahr laufen, extrem aufwendig und konfliktreich zu sein.

Es können günstige oder sehr günstige Ausgangsbedingungen bestehen oder Bedingungen, die sehr sorgfältig überwacht und geleitet werden müssen. Es gibt jedoch auch Bedingungen, die davon abraten, Ko-Projektierungen einzuleiten und an daran zu arbeiten, und zwar sowohl auf Seiten der öffentlichen Verwaltungen als auch auf Seiten der örtlichen Körperschaften des Dritten Sektors.

Schätzen Sie gut ab, wie hoch die Messlatte
gelegt werden kann



