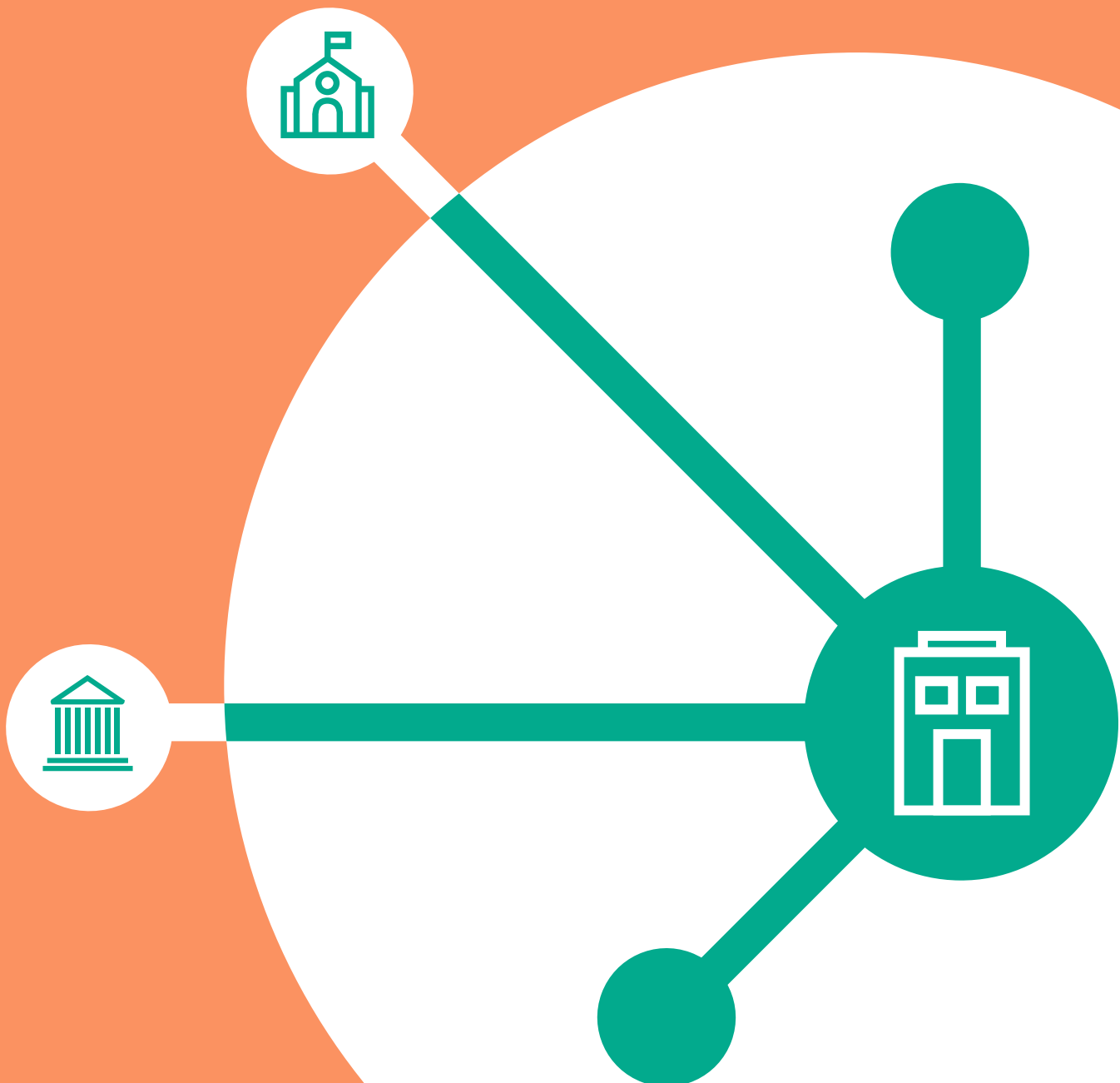



PRAXISLEITFADEN

KOOPERATION INNERER UND ÄUSSERER SCHULANGELEGENHEITEN



Der Praxisleitfaden „Kooperation innerer und äußerer Schulangelegenheiten“ unterstützt Akteur:innen der Bildungsverwaltung dabei, durch Kooperationsvereinbarungen eine konstruktive und nachhaltige Zusammenarbeit bei der digitalen Transformation von Schule zu fördern. Er ergänzt unser Impulspapier  **„Bildungsverwaltung in Deutschland – Innere und äußere Schulangelegenheiten im Dialog“**, das Potenziale für neue, kooperative Formen der Zusammenarbeit innerhalb der Bildungsverwaltung aufzeigt. Schulträger, Schulaufsichten und Schulen müssen dabei ihre unterschiedlichen Abläufe, Strukturen und Systemlogiken sinnvoll und pädagogisch zielführend verknüpfen. Diese Zusammenarbeit ist innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen möglich und nötig, um die Arbeit in den Schulen zu unterstützen. So werden Schulleitungen und Lehrkräfte vor Ort entlastet und bei der Gestaltung der digitalen Transformation begleitet. Dafür sind eine klare Aufteilung und Abstimmung der Zuständigkeiten, präzise Ziele und ein definierter Rahmen erforderlich. Unser Praxisleitfaden, den wir gemeinsam mit **Expert:innen aus der Schulpraxis und Bildungsverwaltung** entwickelt haben, bietet neben einer Übersicht über Erfolgsfaktoren von Kooperationen sowie geeigneter Modelle auch konkrete Handlungsvorschläge sowie hilfreiche Checklisten, um Kooperationsvereinbarungen als flexibles Instrument der Zusammenarbeit zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten einzusetzen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und eine gelingende Anbahnung erfolgreicher Kooperationen!



ZUM IMPULSPAPIER

„Bildungsverwaltung in Deutschland – Innere und äußere Schulangelegenheiten im Dialog“



So ist dieser Praxisleitfaden entstanden

Dieser Praxisleitfaden ist das Ergebnis eines längeren Recherche- und Entwicklungsprozesses. Am Anfang stand die Nachfrage aus der Praxis nach ausführlichen Informationen und Materialien zur Ausgestaltung von Kooperationen in der Zusammenarbeit zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten. In einer von Leitfragen gestützten Literatur- und Onlinerecherche wurden zunächst bestehende Kooperationsmodelle und Handlungsansätze recherchiert, gesichtet und eingeordnet. Die Ergebnisse wurden für einen Workshop mit Praktiker:innen aufbereitet. Im Rahmen eines an ein Peer-Review-Verfahren angelegten Vorgehens sichteten Vertreter:innen von Schulleitungen, Schulträgern, Schulämtern und dem kommunalen Bildungsmanagement den Sachstand und beurteilten die Zwischenergebnisse im Hinblick auf Tragfähigkeit und Tauglichkeit für die Praxis. Ihre Ergänzungen und Anregungen wurden in den Praxisleitfaden eingearbeitet.

1. KOOPERATION INNERER UND ÄUSSERER SCHULANGELEGENHEITEN

Kooperation als Schlüsselfaktor für den Erfolg

Schulaufsichten und Schulträger – also innere und äußere Schulangelegenheiten – sind für gelingende digitale Transformationsprozesse an Schulen von entscheidender Bedeutung. Entsprechend wichtig ist die regelmäßige Abstimmung und zuverlässige Zusammenarbeit beider Instanzen. Wie aber gelingt diese Kooperation zwischen zwei an sich getrennten Verwaltungseinheiten, die häufig mit unterschiedlichen Ansätzen und Logiken agieren (müssen)? Kooperation auf Augenhöhe, die erfolgreich für alle Beteiligten sein soll, braucht einerseits Verbindlichkeit und einen Rahmen, um verlässliche Abläufe und eine gemeinsame Basis zu schaffen. Gleichzeitig darf aber auch kein zu starres Gerüst entstehen, das jede Initiative erstickt.

Eine effektive Methode, um Verlässlichkeit zu gewährleisten sowie Abläufe zu strukturieren und im besten Fall zu beschleunigen, besteht darin, Kooperationsvereinbarungen abzuschließen. Doch was gilt es dabei zu beachten? Dieser Praxisleitfaden hat das Ziel, auf Grundlage der Erkenntnisse aus dem Impulspapier [„Bildungsverwaltung in Deutschland – Innere und äußere Schulangelegenheiten im Dialog“](#) vertiefende Erläuterungen zur konkreten Gestaltung von Kooperationen anzubieten.

Aktuellen Herausforderungen durch Zusammenarbeit gemeinsam erfolgreich begegnen

Im Fokus dieses Praxisleitfadens stehen daher die zentralen Fragestellungen, welche Herausforderungen sich bei der Zusammenarbeit zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten ergeben und wie gute Rahmenbedingungen für Kooperationen geschaffen werden können. Welche Kooperationsmodelle existieren bereits in der Praxis zwischen Schulaufsichten, Schulträgern und Schulen? Und welche praktischen Ansätze lassen sich daraus für konkrete Kooperationsvorhaben ableiten? Auf den folgenden Seiten geht es darum, diese konkreten Ansätze aufzuzeigen und zu verdeutlichen, welche Basis es braucht, damit Kooperation zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten gelingen kann.

Das Wording im Hinterkopf behalten

Nicht jeder Mensch verbindet mit den Begriffen „Kooperationsvereinbarung“ und „Zielvereinbarung“ ausnahmslos positive Assoziationen. Manche Menschen haben bereits schwierige Erfahrungen mit Kooperationen gemacht, die sich nicht wie gewünscht entwickelt haben. Sie haben Zeit in Termine investiert, ohne wirklich davon zu profitieren, oder verbinden mit Begriffen wie „Zielvereinbarung“ automatisch auch Assoziationen von Kontrolle und Leistungsdruck. Deshalb kann es sinnvoll sein, gezielt über ein neues Wording nachzudenken. Vielleicht passt ein Begriff wie „Zukunftsvereinbarung“ oder „Perspektivvereinbarung“ besser in den eigenen Kontext, weil er noch nicht negativ belegt ist. Dann kann aus einer Kooperations- und/oder Zielvereinbarung auch eine „Zukunftsvereinbarung“ werden.

1. KOOPERATION INNERER UND ÄUSSERER SCHULANGELEGENHEITEN

2. KOOPERATIONSVEREINBARUNGEN – ANSÄTZE UND VORTEILE

3. KOOPERATIONSMODELLE FÜR INNERE UND ÄUSSERE SCHULANGELEGENHEITEN

4. PHASENPLANUNG EINER KOOPERATION

5. KONKRETE HANDLUNGSVORSCHLÄGE

2. KOOPERATIONS- VEREINBARUNGEN - ANSÄTZE UND VORTEILE

1

2

3

4

5

Bedeutung und Vorteile von Kooperationsvereinbarungen

Eine Kooperationsvereinbarung ist ganz grundsätzlich ein wesentliches Instrument zur Förderung der Zusammenarbeit unterschiedlicher Parteien, ganz gleich in welchem Kontext. So eine Vereinbarung dient dazu, die Zusammenarbeit klar zu strukturieren und die Verantwortlichkeiten der beteiligten Personen oder Institutionen festzulegen. In der Bildungspraxis sind Kooperationsvereinbarungen beispielsweise dort verbreitet, wo die Zusammenarbeit von schulischen und außerschulischen Akteuren – zum Beispiel in der Organisation des Ganztags, im Kontext von Berufspraktika oder grundsätzlich in einer Bildungsregion – organisiert werden muss.

Sie zielen in der Regel darauf ab, Bildungs-, Erziehungs- oder Betreuungsziele zu realisieren, die im Verbund besser als in Alleinregie erreicht werden können, und so die Qualität der Bildungsangebote zu sichern und zu optimieren. Zu diesem Zweck werden im Vorfeld Ziele, Rechte und Pflichten der Kooperationspartner in einer entsprechenden Vereinbarung festgelegt. Je nachdem welche Instanzen sich zur Kooperation verpflichten, kann eine solche Kooperationsvereinbarung sowohl zwischen Institutionen auf derselben Ebene (horizontale Kooperation), zwischen Institutionen innerhalb einer Hierarchiekette (vertikale Kooperation) als auch zwischen Institutionen verschiedener Systeme (diagonale Kooperation) vereinbart werden (siehe Abbildung 1).

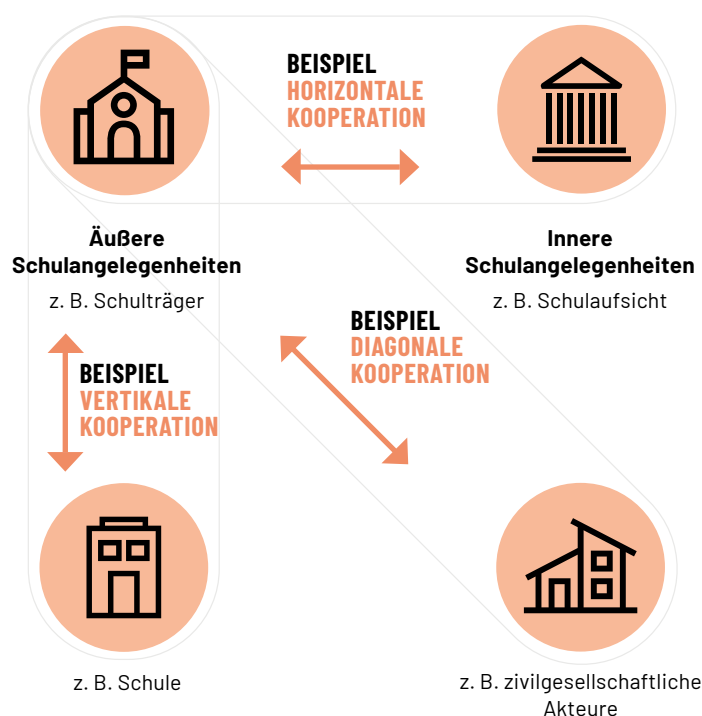


Abbildung 1: Prinzip der horizontalen, vertikalen und diagonalen Kooperation

In der Praxis können Kooperationsvereinbarungen verschiedene Formen und Institutionalisierungsgrade annehmen. Von einer losen Vereinbarung zur Kooperation in Bezug auf bestimmte Themenbereiche mit gelegentlichem Austausch bis hin zu einer konkret ausformulierten Kooperationsvereinbarung, die den Gegenstand der Kooperation ebenso umreißt wie Zuständigkeiten, benötigte Ressourcen und

avisierte Ziele, sind viele Ausprägungen und Abstufungsgrade denkbar und möglich. Oft finden sich in den Anlagen der Kooperationsvereinbarungen Übereinkünfte über beispielsweise das gemeinsame Zukunftsbild, eine abgestimmte Meilenstein- und/oder Ressourcenplanung, welche mitunter zu einem anderen Zeitpunkt ausgehandelt werden.

Kooperationsvereinbarungen in der Schulverwaltung

Insgesamt ist eine Kooperationsvereinbarung also ein wichtiges Werkzeug, um die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Instanzen des Schulwesens zu fördern, und kann auch für die Kooperation zwischen Instanzen der inneren und äußeren Schulangelegenheiten ein hilfreiches Vehikel sein, um gemeinsam die großen Transformationsprozesse zu gestalten. Im Impulspapier „Bildungsverwaltung in Deutschland – Innere und äußere Schulangelegenheiten im Dialog“ des Forum Bildung Digitalisierung wurde auf diesen Umstand bereits hingewiesen.



Schul- und Bildungsverwaltung

Die Begriffe Schul- und Bildungsverwaltung werden oftmals, jedoch nicht immer, synonym verwendet. In dieser Publikation bezieht sich die Schulverwaltung immer auf die Einzelschule und die Verwaltungsprozesse, die hier wirken. Bildungsverwaltung hingegen zielt auf das Gesamtsystem ab und hat die Prozesse im Blick, die schulübergreifend stattfinden oder angrenzende Themen avisieren, wie etwa die Gestaltung des Ganztagsangebots in Kooperation mit Trägern der Jugendhilfe.

Damit dieses Instrumentarium aber tatsächlich wirksam genutzt werden kann, braucht es gerade im Kontext der Schulverwaltung eine sorgfältige Planung und Abstimmung zwischen den Beteiligten bereits im Vorfeld. Die **Zusammenarbeit muss im Rahmen der Möglichkeiten und Aufgaben** der jeweiligen Akteure und auf Augenhöhe zwischen den Beteiligten gut orchestriert sein.

Kooperationsvereinbarungen abschließen
Die Bedeutung von regelmäßiger Abstimmung und (verlässlicher) Kooperation zwischen Schulaufsichten und Schulträgern kann in der digitalen Transformation nicht hoch genug eingeschätzt werden. Dabei sollte Kooperation einerseits nicht durch zu starre Vorgaben erschwert, andererseits nicht durch eine fehlende Rahmung unverbindlich werden. Eine gute Möglichkeit, hier Verlässlichkeit zu schaffen und Prozesse zu beschleunigen, besteht im Abschließen von Kooperations- und Zielvereinbarungen. Das kann sowohl zwischen Schulaufsichten und Schulträgern erfolgen als auch zwischen Schulaufsichten und Schulen oder idealerweise sogar zwischen allen Akteuren einer Bildungsregion. Auf diese Weise lassen sich innere und äußere Schulangelegenheiten zusammendenken und Entscheidungen, die sich wechselseitig beeinflussen, besser aufeinander abstimmen. Die Schulaufsichten können hier einen Rahmen vorgeben und übergreifende Ziele, Strukturen und Prozesse definieren, die für das gemeinsame Handeln aller Beteiligten gelten sollen. Die Schulträger können spiegeln, was realistisch machbar ist und wo möglicherweise Fallstricke liegen, wie zum Beispiel unterschiedliche Fristen in den Haushaltsjahren der Schulen und den Haushaltsjahren der Kommunen, wenn es um die Verteilung von Finanzmitteln geht. Idealerweise erfolgt dies in einem wechselseitigen Aushandlungsprozess, in dem alle Akteure gehört und berücksichtigt werden.



SIEHE AUCH



Expertise „Schulträger in Deutschland – Ihr Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen“



Praxisleitfaden „Zusammenarbeit von Schule und Zivilgesellschaft in einer digital geprägten Welt“

ERFOLGSFAKTOREN FÜR DIE UMSETZUNG VON KOOPERATIONSVEREINBARUNGEN IN DER SCHULVERWALTUNG

1

2

3

4

5

Beim Abschluss von Kooperationsvereinbarungen in der Schulverwaltung gilt es einige wichtige Aspekte zu berücksichtigen, die idealerweise bereits in der Anbahnung einer Kooperation mitgedacht und diskutiert werden:



Kooperationsparteien und Beteiligte

Scheinbar offensichtlich, doch nicht immer so einfach, muss in der Anbahnung einer Kooperation geklärt werden, wer eigentlich kooperieren möchte. Je nachdem, auf wessen Initiative hin eine Kooperation entsteht, kann das sehr relevant sein, da zum Beispiel im Falle einer Kooperation zwischen Schulträger und Schulaufsicht, die auf Schulebene stattfindet, nicht die Schulleitungen als Kooperierende gelten, auch wenn sie später die konkret Handelnden sind oder sogar die Kooperation wünschen. Denkbar sind auch Konstellationen, in denen gezielt

Eltern oder Dritte wie zum Beispiel Bildungsbüros für die Kooperation bedeutsam sind. Wer also wie beteiligt ist und welche Rollen übernimmt, gilt es frühzeitig zu klären, abzustimmen und in der Kooperationsvereinbarung festzuhalten:

- Wer genau ist an der Kooperation beteiligt und wer nicht?
- Welche Rollen nehmen die jeweiligen Kooperationsparteien ein?
- Welche Aufgaben sollen sie übernehmen?



Rechtliche Rahmenbedingungen

Die Trennung in innere und äußere Schulangelegenheiten birgt einige rechtlich relevante Aspekte, wie zum Beispiel die klare Zuordnung bestimmter Zuständigkeiten. Das kann in einer Kooperation Vorteile ebenso wie Nachteile mit sich bringen. Wichtig ist, sich diese Besonderheiten bereits im Vorfeld anzuschauen und klarzumachen. Darüber hinaus sollte eine Kooperations- und Zielvereinbarung natürlich immer im Einklang mit den geltenden rechtlichen Bestimmungen stehen. Dazu gehört auch die Berücksichtigung von Versicherungs- und Haftungsfragen oder

Datenschutz- und Urheberrechtsfragen. Es kann ratsam sein, juristische Beratung in Anspruch zu nehmen, um sicherzustellen, dass alle rechtlichen Anforderungen erfüllt sind. Hier bietet sich das eigene Justizariat als gute Anlaufstelle an: Welche Punkte müssen zwingend vertraglich geregelt werden und was ist dabei zu beachten? Wer haftet im Zweifelsfall wofür? Sind Urheberrechtsfragen relevant? Wie sieht es mit versicherungsrechtlichen Fragen aus? Wer darf oder muss einen Kooperationsvertrag unterzeichnen – und wer nicht?

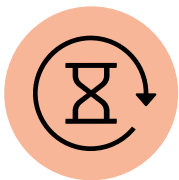


Zieldefinition

Noch bevor eine Kooperationsvereinbarung abgeschlossen wird, sollte die gemeinsame Zukunftsvision klar abgesteckt und vereinbart sein. Auf diese Weise wird nicht nur eine gemeinsame Perspektive entwickelt, sondern auch abgeglichen, inwiefern sich Haltungen, Einstellungen oder auch Begriffskonzepte unterscheiden. Dies hilft, Missverständnisse zu vermeiden und sicherzustellen, dass alle Beteiligten auf das gleiche Ergebnis hinarbeiten. Ein guter Weg, hier konkret zu werden, ist zum Beispiel die Vereinbarung eines Maßnahmenplans, in dem auch definiert wird, wann Ziele erreicht sind und wie das überprüft

werden soll: Welche Ziele setzen wir uns? Sind wir uns da einig? Sind die Ziele klar und als Ziele im Sinne der **i SMART-Formel** formuliert? Haben wir tragfähige Ideen, wie wir die Ziele umsetzen können? Haben wir uns darauf geeinigt, wie wir den Zielfortschritt messen? Wer kümmert sich um welche Aufgaben, um die Ziele zu erreichen?

Ziele sollten „SMART“ formuliert sein, um eine solide Basis für den Projekterfolg zu schaffen. Das Akronym stammt aus dem Englischen und steht für die Eigenschaften, die Ziele erfüllen sollten: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.



Laufzeit und Gültigkeit

In jeder Kooperationsvereinbarung sollte die Laufzeit der Kooperation und somit Start- und Enddatum des Kooperationsvorhabens geregelt sein. Ebenfalls sollte es Hinweise zur Gültigkeit der Vereinbarung geben bzw. zu den Umständen, die ein Ungültigwerden der Vereinbarung begründen können (zum Beispiel im Falle von veränderten Rahmenbedingungen, dem Ausscheiden eines Kooperationspartners). Ebenso braucht es Vermerke zu

Möglichkeiten, eine Kündigung auszusprechen: Ist die Laufzeit der Kooperation klar definiert? Ist der Kündigungsweg klar definiert? Sind auch hier Fristen klar festgelegt und kommuniziert? Wie sieht es mit Kündigungsgründen aus? Ist festgelegt, was zur Ungültigkeit der Kooperation führen könnte? Ist das mit den rechtlichen Rahmenbedingungen abgestimmt?



Rollen und Verantwortlichkeiten

Kooperation bedeutet nicht die Verschmelzung verschiedener Institutionen, sondern die genaue Aufteilung und Abstimmung von Zuständigkeiten, um diese in die Hände desjenigen Kooperationspartners zu legen, der die jeweilige Erfüllung am besten leisten kann. Jeder Kooperationspartner sollte in der Lage sein, seine Leistungen eigenständig zu erbringen. Abhängigkeiten sollten so gut es geht vermieden werden. Nur so kann eine verantwortungsvolle, partnerschaftliche Kooperation auf Augenhöhe gelingen. Wichtige Bedingung dafür ist die klare Festlegung von Verantwortlichkeiten, das Treffen von

Vertretungsregelungen und die klare Ausgestaltung und Abgrenzung von Rollen, die für das Gelingen des Kooperationsvorhabens als bedeutsam erachtet werden: Welche Rollen sind innerhalb der Kooperation erforderlich und wie sind sie definiert? Welche Personen übernehmen die notwendigen Rollen? Wie sind die jeweiligen Rollen mit klaren Verantwortlichkeiten verknüpft? Wie ist sichergestellt, dass alle Beteiligten ihre Rolle und die damit verbundenen Aufgaben kennen? Wie wird das Einverständnis aller Beteiligten zu ihren Rollen und Verantwortlichkeiten eingeholt?

1

2

3

4

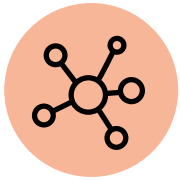
5



Transparenz und Kommunikation

Eine offene und transparente Kommunikation ist unerlässlich. Regelmäßige Treffen und Abstimmungen helfen, den Fortschritt gemeinsam zu überwachen und eventuelle Probleme frühzeitig zu identifizieren und zu lösen. Wie dieser Austausch stattfindet, wer beteiligt wird und alle weiteren Rahmenbedingungen für Kommunikation sollten ebenfalls bereits im Vorfeld diskutiert und gemeinsam entschieden werden. Hier legt man bereits den Grundstein

für eine gute Evaluation des Kooperationsvorhabens: Sind Ziele und Zuständigkeiten klar kommuniziert? Wissen wir, wo wir hinwollen? Wie stellen wir sicher, dass wir dort ankommen? Läuft alles so, wie wir es geplant hatten, oder müssen wir nachjustieren? Welche Kommunikationswege etablieren wir? Nutzen wir unterschiedliche Kommunikationskanäle für verschiedene Beteiligte? In welcher Weise kommunizieren wir und wie oft?



Governance und Organisation

Die Governance ist gleichsam die Architektur der Kooperation, in der festgelegt wird, wer welche Entscheidungen trifft, wem auf welche Weise und in welchem Turnus Bericht erstattet wird, welche Gremien einzurichten sind oder welche bestehenden Gremien von wem wie einbezogen werden müssen – und nicht zuletzt, wie die Zusammenarbeit im Kooperationsvorhaben gestaltet wird. Je größer ein Kooperationsvorhaben, umso wichtiger ist

es, sich im Vorfeld Gedanken dazu zu machen, wie die Abläufe gestaltet werden können, um sicherzustellen, dass sie reibungslos laufen und Transparenz hergestellt werden kann, ohne aufwendige Strukturen zu schaffen, die Effizienz und Effektivität durchaus behindern können: Gibt es regelmäßige Austauschformate? Wie sehen die aus? Wer bespricht sich mit welchem Ziel?



Finanzierung und Ressourcenausstattung

Jede Kooperation bedarf Ressourcen. Unabhängig davon, ob Personal, Zeit, Budget oder Sachressourcen benötigt werden, sollte die Finanzierung und Ressourcenausstattung einer Kooperation im Vorfeld diskutiert und angemessen festgelegt werden – in der Gesamtschau und in der Aufteilung zwischen den Kooperationspartnern. Je nach Ziel und Ausgestaltung der Kooperation können auch Reise- und Fortbildungskosten anfallen. Hier sollte geklärt

werden, wer diese übernimmt, ob es Beteiligungsmodelle gibt oder jeder Kooperationspartner die eigenen Kosten trägt: Mit welchen Kosten ist zu rechnen? Ist die Kalkulation belastbar? Wer kann welche Mittel wann einbringen? Deckt das die Kosten? Sind ggf. weitere Mittel zu beschaffen und falls ja, wie?

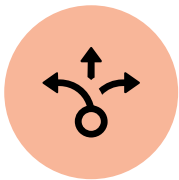
1

2

3

4

5



Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Eine Kooperationsvereinbarung ist ein lebendes Dokument, das als solches keinen Selbstzweck darstellt, sondern als Wegbereiter zu sehen ist. Entsprechend sollte eine solche Vereinbarung Raum für Anpassungen lassen und idealerweise explizit schaffen, um auf veränderte Rahmenbedingungen oder neue Erkenntnisse reagieren zu können. Dies erfordert eine flexible Herangehensweise und die Bereitschaft, die Vereinbarungen bei Bedarf zu überarbeiten:

Haben wir ein Frühwarnsystem, das uns auf Änderungsbedarfe aufmerksam macht? Wie gehen wir mit Anpassungsbedarfen um? Wer entscheidet über eine Anpassung der Kooperationsvereinbarung? Sind dabei rechtliche Rahmenbedingungen weiterhin eingehalten? Brauchen wir bei einer Veränderung möglicherweise neue Kommunikations- und Organisationsstrukturen oder neue Ziele?

Durch die Berücksichtigung dieser Aspekte kann der Weg für eine erfolgreiche und nachhaltige Zusammenarbeit zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten bereitet werden. Hinreichend für die Gestaltung einer gelingenden Kooperation ist jedoch das Kooperationsmodell, also die genaue Ausgestaltung von Zusammenarbeit, die einer Kooperationsvereinbarung zugrunde liegt. Das Kooperationsmodell liefert den Rahmen und gibt erste Hinweise auf mögliche Zielsetzungen einer Kooperation und ihre Ausgestaltung. Damit dient es gleichsam als Markierung, die das Vorhaben umreißen kann, das innerhalb

dieser Markierung individuell auszugestaltet ist. Auch als Kompass kann das Kooperationsmodell dienen, etwa wenn viele verschiedene Ideen im Raum sind, die die Ausgestaltung der Kooperation betreffen. Hier kann das Kooperationsmodell helfen zu klären, welche Ideen im Rahmen der avisierten Kooperation passend sind und aufgenommen werden können und welche sich vielleicht besser für einen anderen Rahmen eignen.

Für ein Kooperationsmodell bieten sich verschiedene Ansätze an. Im Folgenden werden sie kurz vorgestellt.

„Erfolgsfaktoren für Kooperations- und Zielvereinbarungen in der Schulverwaltung“



[Zu Checklisten](#)

1

2

3

4

5

3. KOOPERATIONSMODELLE FÜR INNERE UND ÄUSSERE SCHULANGELEGENHEITEN



Welche Kooperationsmodelle bieten sich für die Schulverwaltung an?

Es gibt verschiedene Arten von Kooperationsvereinbarungen, die je nach Kontext und Zielsetzung – also dem zugrunde liegenden Kooperationsmodell – variieren können. Zu den gängigsten Modellen (siehe Abbildung 2), die auch für die Kooperation in der Schulverwaltung genutzt werden können, zählen die folgenden vier:

- **Kurzfristige und langfristige Einzelkooperationen**
Unabhängig von der inhaltlichen und organisatorischen Struktur eines Kooperationsvorhabens sind kurzfristige Kooperationen zeitlich und sachlich begrenzt und oft auf einen bestimmten Auftrag oder ein Projekt bezogen. Langfristige Kooperationen hingegen sind nicht auf ein einzelnes Projekt beschränkt und können eine kontinuierliche Zusammenarbeit beinhalten, die sich auch weiterentwickeln kann. Fokus ist hier in der Regel ein bestimmtes, eng umrissenes Thema oder ein bestimmter Prozess.
- **Entwicklungspartnerschaften**
Forschung und Entwicklung im klassischen Sinne findet in der Schulverwaltung natürlich weniger statt. Die Entwicklung von Konzepten ist aber durchaus denkbar und nicht immer besteht die Möglichkeit, dies in einem gemeinsamen Projektverbund (siehe Projektbezogene Kooperationsverbünde) zu tun. Dann kann eine Entwicklungspartnerschaft geschlossen werden, die eng begrenzt auf die Entwicklung eines bestimmten Gegenstands ausgerichtet ist. Zumeist ist die Ressourcenausstattung gering und der Umfang der Zusammenarbeit bereits dadurch begrenzt.

- **Projektbezogene Kooperationsverbünde**
Verbund-Kooperationen werden häufig im Rahmen von geförderten Projekten geschlossen, bei denen mehrere gleichrangige Partner zum Projektziel beitragen. Solche Vereinbarungen sind oft im Kontext größerer Förder-schienen zu finden und hier gleichsam das klassische Modell, um klar umrissene Aufträge in Arbeitsteilung und geteilter Verantwortlichkeit umzusetzen.
- **Verbundgrundverträge**
Verbundgrundverträge regeln die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Institutionen oder Organisationen, um langfristig und dauerhaft gemeinsame Ziele zu erreichen, wie etwa die Bereitstellung eines bestimmten Bildungsangebots. In der Regel geht es hier um groß angelegte, langfristige Vorhaben, die strategische Relevanz haben und systemische Wirkmacht entfalten können.

Diese verschiedenen Formen von Kooperationsmodellen bieten flexible Möglichkeiten zur Zusammenarbeit und können an die spezifischen Bedürfnisse und Ziele der beteiligten Parteien angepasst werden. Sie decken eine große Bandbreite möglicher Anwendungsfälle ab und können je nach Größe und Komplexität eines Vorhabens ausgewählt und weiter gestaltet werden. Auch verschiedene Kombinationen sind je nach individueller Situation möglich.

geringe
Komplexität



hohe
Komplexität

EINZELKOOPERATIONEN

- Kurzfristig: zeitlich, sachlich und inhaltlich klar begrenzt
- Langfristig: nicht auf einzelnes Projekt beschränkt, kontinuierliche Zusammenarbeit möglich, Fokus auf bestimmtes Thema oder Prozess

z. B. Offene Ganztagschulen, Unternehmenspraktika



ENTWICKLUNGSPARTNERSCHAFTEN

- Eng begrenzt auf Entwicklung eines bestimmten Gegenstands
- Geringe Ressourcenausstattung
- Begrenzter Umfang der Zusammenarbeit

z. B. Entwicklung übergreifender Curricula



KOOPERATIONSVERBÜNDE

- Oft im Rahmen geförderter Projekte
- Mehrere gleichrangige Partner
- Klar umrissene Aufträge
- Arbeitsteilung und geteilte Verantwortlichkeit

z. B. Umsetzung von Förderschienen



VERBUNDGRUNDVERTRÄGE

- Langfristige und dauerhafte Zusammenarbeit
- Gemeinsame, große Vorhaben (z. B. Bereitstellung eines Bildungsangebots)
- Strategische Relevanz
- Potenzial für systemische Wirkung

z. B. Entwicklung einer Bildungsregion



1

2

3

4

5

Abbildung 2: Mögliche Kooperationsmodelle in der Schulverwaltung und ihre Merkmale

4. PHASENPLANUNG EINER KOOPERATION

Bürokratische Vorgaben, unterschiedliche Abläufe, Zeitvorgaben und Jahresplanungen erfordern zu Beginn einer Kooperation Abstimmung und Koordinierung. Diese strukturellen Anforderungen bieten jedoch die Chance, klare Prozesse und Verbindlichkeiten zu etablieren, die das Fundament für eine nachhaltige und effiziente Zusammenarbeit legen. Durch ein sorgfältiges Projektmanagement und transparente Kommunikation können die Kooperationspartner sicherstellen, dass sich der anfängliche Aufwand langfristig in einer verbesserten Zusammenarbeit und optimalen Arbeitsergebnissen auszahlt.

Entscheidend dabei ist, dass nicht alle Erfolgsfaktoren einer Kooperationsvereinbarung bereits vor dem Start

oder vor dem Abschluss vollständig geklärt sein müssen. Sinnvoller kann es stattdessen sein, die Planung auf der Prozessebene anzugehen, bevor die Inhalte präzise ausformuliert werden. Auf diese Weise können die Faktoren bewusst als erste Diskussions- und Entscheidungsaufgaben innerhalb der Kooperationsarbeit begriffen und auch so strukturiert werden. Hier hilft es, eine koordinierende, möglichst neutrale Instanz festzulegen, die diese offenen Punkte im Blick behält, zur Diskussion stellt und im Verlauf der Kooperationsarbeit stetig erweitert.

Diese Struktur einer exemplarischen Phasenplanung (siehe Abbildung 3) wird im Folgenden vorgestellt.

PHASE 0: ANBAHNUNGSPHASE EINER KOOPERATION

In der Anbahnungsphase geht es darum, die Kooperationspartner ausfindig zu machen und den Willen und die Notwendigkeit, miteinander zu kooperieren, darzulegen. Es gilt festzustellen, wer alles in die Zusammenarbeit wie

eingebunden wird. Dazu finden erste Gespräche statt, in denen gemeinsame Vorhaben und deren Notwendigkeit diskutiert werden.

PHASE 1: EIN LETTER OF INTENT SCHAFFT KLARHEIT, VERTRAUEN UND SICHERHEIT

Haben sich alle Akteure gefunden, werden in einer Absichtserklärung (Letter of Intent) das Projektziel „Kooperationsvereinbarung“ definiert sowie erste zeitliche Meilensteine skizziert. Aus dem Letter of Intent, der von allen beteiligten Parteien unterzeichnet wird, geht hervor, dass eine Kooperation zu einem bestimmten Thema mit einem bestimmten Ziel beabsichtigt ist. Er schafft also einen Rahmen, innerhalb dessen die kooperierenden

Parteien eine konkrete Kooperationsvereinbarung ausarbeiten können. Das erhöht die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit, schafft Verlässlichkeit und Vertrauen in die gemeinsame Kooperation und gibt erste Leitlinien vor, die aber noch genügend Offenheit lassen, um die eigentliche Kooperationsarbeit inhaltlich, strukturell und methodisch zu formen (siehe dazu Checkliste „Letter of Intent“ im Anhang).



PHASE 2: KOOPERATIONSVEREINBARUNG MIT SPIELRAUM SCHLIESSEN

Basierend auf den Gesprächen der Anbahnung, die idealerweise in einem Letter of Intent gemündet sind, kann nun eine Kooperationsvereinbarung entlang der oben genannten Erfolgsfaktoren erstellt werden. Der Anspruch einer Vereinbarung besteht dabei nicht darin, von Beginn an ein perfektes und vollständig ausformuliertes Dokument zu erstellen. Ein Vorgehen nach dem Prinzip „Mut zur Lücke!“ kann sogar hilfreich sein, um die

Kooperationsvereinbarung effizient abzuschließen, ohne sich in zu detaillierten Abstimmungen zu verlieren. Denn so behält die Kooperationsvereinbarung ausreichend Anpassungsfähigkeit, um flexibel auf Veränderungen oder neue Anforderungen reagieren zu können. Ein gewisser Spielraum in der Gestaltung fördert also die langfristige Stabilität und Wirksamkeit der Zusammenarbeit, ohne die Beteiligten in starren Vorgaben festzulegen.

PHASE 3: ÜBER ANLAGEN NACHJUSTIEREN

Erfolgsfaktoren, die es nicht in die Kooperationsvereinbarung geschafft haben, weil sie beispielsweise noch weiter ausgearbeitet werden müssen oder es zum Zeitpunkt der Unterzeichnung der Vereinbarung keinen Konsens gab, können im Nachgang über ergänzende Anlagen zur Kooperationsvereinbarung hinzugefügt werden. Diese Vorgehensweise ermöglicht es den Kooperationspartnern, die

Kooperationsarbeit zügig aufzunehmen und Detailfragen bei Bedarf später anzupassen oder zu erweitern. Durch diese Struktur wird die Vereinbarung belastbar, während gleichzeitig Raum für Anpassungen und Weiterentwicklungen bleibt, die durch künftige Herausforderungen oder neue Erkenntnisse notwendig werden.

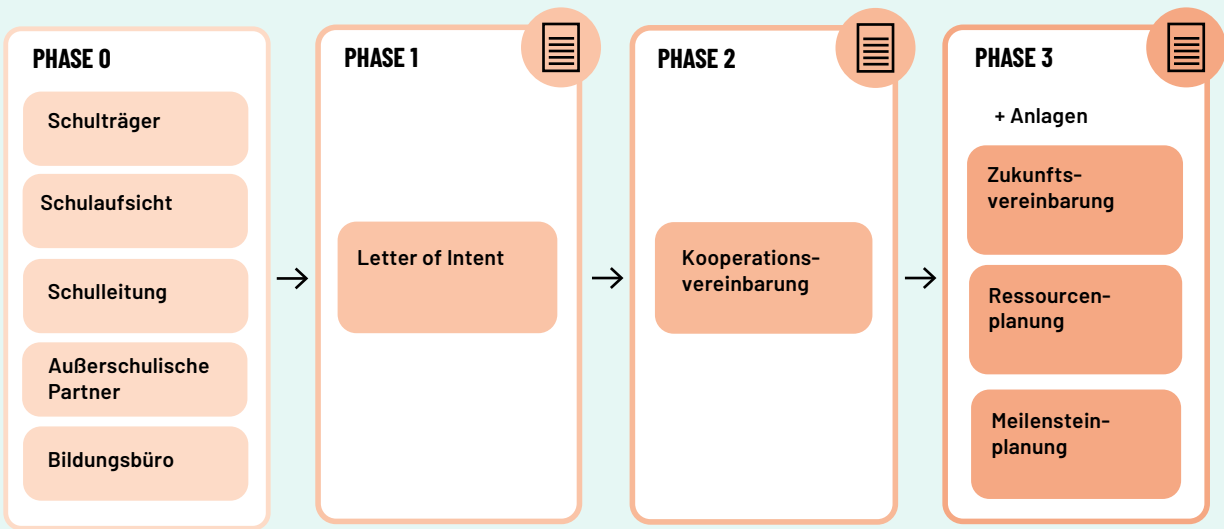


Abbildung 3: Schematische Darstellung der Phasen zur Kooperationsvereinbarung

5. KONKRETE HANDLUNGSVORSCHLÄGE

1


2

3

4

5

Erste Schritte in die Umsetzung gehen

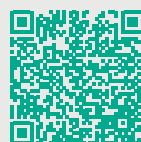
Wie oben gezeigt, gibt es mehrere Möglichkeiten, passgenau Kooperationsvereinbarungen für die  **Zusammenarbeit in der Schulverwaltung** abzuschließen. Von der ersten Idee zu einer Kooperation bis zum Abschluss einer entsprechenden Vereinbarung, gilt es jedoch einiges anzubahnen. Dabei ist es nicht entscheidend, wer die Initiative ergreift – welche Einrichtung, Führungs- und Leitungsebene oder Arbeitsebene. Die ersten Schritte zur Anbahnung einer Kooperation dürfen gerne von den Personen kommen, die einen Bedarf erkannt haben. Konkrete erste Schritte, um in die Umsetzung zu kommen, können die Folgenden sein:

- **Genug Zeit für die Anbahnungsphase einplanen**
Häufig beginnen Kooperationsvorhaben zu früh. Eine Vereinbarung wird getroffen, bevor die wirklich wichtigen Fragen geklärt sind. Nicht selten ist das auch Förderlogiken oder zeitlichen Notwendigkeiten geschuldet. Nichtsdestotrotz sollte für sich neu findende Kooperationen Zeit für die Anbahnung eingeplant werden, in der die künftigen Partner sich kennenlernen, Vertrauen aufbauen und sich aufeinander einstimmen können. Nur so ist eine gute und tragfähige Zusammenarbeit wirklich möglich. Sollte die Zeit drängen, kann auch mit einer vorläufigen Vereinbarung zur Kooperation gearbeitet werden, in der fest vermerkt wird, dass eine Anpassung zu einem bestimmten Zeitpunkt eingeplant wird. Das hilft nicht nur, wichtige Punkte gegebenenfalls im Nachgang zu ergänzen, sondern zwingt auch zur frühzeitigen Reflexion der Zusammenarbeit.
- **Rollenklärung als prioritäre Aufgabe betrachten**
Viele Konflikte in Kooperationsvorhaben entstehen durch unklare Rollen- und Aufgabenzuteilungen. Auch hier gilt: Was im Vorfeld gut geklärt wurde, wird später seltener zum Problem werden. Dabei ist zunächst zu

überlegen, welche Rollen es für das Kooperationsvorhaben wirklich braucht, und erst dann, wie diese ausgestaltet werden. Beide Punkte haben einen starken Bezug zum Thema Governance, können sich also direkt auf die Qualität der gemeinsamen Arbeit auswirken.

- **Kooperatives Agieren einüben**
Eine gute und enge Zusammenarbeit erfordert Austausch, Kommunikation und oft auch neue Strategien und Ansätze für das eigene berufliche Handeln. Das bringt immer Unsicherheiten und Reibungsverluste mit sich. Trotz bester Planung können Dinge sich anders entwickeln als erhofft. Damit gut umzugehen, darf und muss eingeübt werden. Hier geht es ebenso um den konstruktiven Umgang mit Fehlern und Misserfolgen wie um das Herstellen von Transparenz untereinander oder auch die Gestaltung von Kommunikationsanlässen. Sich gerade zu Beginn einer Kooperation immer wieder bewusst zu machen, dass Missverständnisse und Aushandlungsprozesse dazugehören und ihren Platz haben dürfen, kann dabei unterstützen, im weiteren Verlauf eines Kooperationsvorhabens gut miteinander umgehen zu können.

Jede Kooperation birgt gewisse Stolpersteine und Herausforderungen, immerhin arbeiten in den meisten Fällen Menschen in einer neuen Konstellation an einem neuen Thema zusammen. Das geht nie ganz reibungslos. Umso wichtiger ist es, sich immer wieder daran zu erinnern und sich – gerade in der stressigen Findungsphase zu Anfang jeder Kooperation – nicht verunsichern zu lassen!



Zur Orientierungshilfe
„Digitale Schule regional gestalten“

LITERATUR UND QUELLEN

LITERATUR:

Forum Bildung Digitalisierung (Hrsg.) (2020): Schulträger in Deutschland. Ihr Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen. <https://www.forumbd.de/publikationen/schultraeger-in-deutschland>

Forum Bildung Digitalisierung (Hrsg.) (2020): Zusammenarbeit von Schule und Zivilgesellschaft in einer digital geprägten Welt. Praxisleitfaden. <https://www.forumbd.de/publikationen/praxisleitfaden-schule-und-zivilgesellschaft>

Forum Bildung Digitalisierung (Hrsg.) (2021): Digitale Schule regional gestalten. Orientierungshilfe. <https://www.forumbd.de/publikationen/orientierungshilfe-digitale-schule-regional-gestalten>

Forum Bildung Digitalisierung (Hrsg.) (2024): Bildungsverwaltung in Deutschland. Innere und äußere Schulangelegenheiten im Dialog. <https://www.forumbd.de/publikationen/bildungsverwaltung-in-deutschland>

Schmidt, S. C. (2013): Von A wie Aufsicht bis Z wie Zuständigkeit – Das Rechts-ABC der Kooperationsverträge. In: K. Althoff & S. Schröer (Hrsg.): Kooperationen vereinbaren – eine Arbeitshilfe zur Entwicklung von Kooperationsvereinbarungen (= Der GanzTag in NRW – Beiträge zur Qualitätsentwicklung 25). S. 17-22. https://www.ganztag-nrw.de/fileadmin/Dateien/Materialien/Multiprofessionelle_Zusammenarbeit/Auszug-Von_A_wie_Aufsicht_bis_Z_wie_Zustaendigkeit-GanzTag_Bd25_Web.pdf

QUELLEN:

Bezirksregierung Düsseldorf (Hrsg.) (2022): Kooperationsvertrag (Mustervorlage). https://www.brd.nrw.de/document/20221115_4_44_RBNW-rbn_Musterkooperationsvertrag_Kreis.pdf

Selbständige Schule.nrw (Hrsg.) (o. D.): Kooperationsvereinbarung (Muster). [https://rathaus.dortmund.de/dosys/gremrech2.nsf/0/E3EB34C4DBE-F6A03C125743B00367BCD/\\$FILE/Anlagen_03006-05.pdf](https://rathaus.dortmund.de/dosys/gremrech2.nsf/0/E3EB34C4DBE-F6A03C125743B00367BCD/$FILE/Anlagen_03006-05.pdf)

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie Berlin (Hrsg.) (2024): Kooperation mit außerschulischen Partnern. <https://www.berlin.de/sen/bildung/unterricht/kooperationen>

Staatliches Schulamt Backnang (Hrsg.) (2021): Handreichung zur Zusammenarbeit zwischen den Schulen und dem Sozialen Dienst des Jugendamts. <https://bk.schulamt-bw.de/Lde/Startseite/Paedagogische+Themen/Kooperation+Schule+und+Sozialer+Dienst+des+Jugendamtes>

Staatliches Schulamt Tübingen (Hrsg.) (o. D.): Rahmenrichtlinien des Staatlichen Schulamts Tübingen für Kooperationsvereinbarungen im Rahmen inklusiver Bildung. https://tue.schulamt-bw.de/Lde/Startseite/Unterstuetzung+_+Beratung/Musterkooperationsvereinbarung

Thüringer Ministerium für Bildung, Jugend und Sport (Hrsg.) (o. D.): Kooperationsvereinbarung zwischen Gymnasium und Gemeinschaftsschule. <https://bildung.thueringen.de/fileadmin/bildung/schularten/gemeinschaftsschule/kooperationsvereinbarung-tgs-gym.pdf>

ExpeditionBD

Expedition BD ist ein Unterstützungsangebot für Schulleitungen, Schulträger und alle Akteure, die den digitalen Wandel an Schulen gestalten. Digitale Schulentwicklung ist eine Gemeinschaftsaufgabe innerhalb einer Kommune oder Bildungsregion mit dem Ziel, das Lernen der Kinder und Jugendlichen in der digitalen Welt zu verbessern. Die Expedition BD führt dazu durch verschiedene Handlungsfelder und Schritte der digitalen Schulentwicklung, um Akteure zu befähigen, Maßnahmen selbstbestimmt und angepasst an regionale Bedürfnisse umsetzen zu können. Materialien, Anregungen und Erfahrungen aus der Praxis liefern konkrete Hilfestellungen, um die Prozesse vor Ort zu unterstützen. Entstanden ist die Expedition BD im Kooperationsprojekt „Digitale Schule regional gestalten“ des Forum Bildung Digitalisierung gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung und dem Zentrum für digitale Bildung und Schule.



expedition.forumbd.de

LETTER OF INTENT ALS VORSTUFE ZUR KOOPERATIONSVEREINBARUNG



CHECKLISTEN

1. INHALTE ABWÄGEN

- Sind die grundlegenden Eckpunkte – und nur die – zur Kooperation notiert?
- Ist dabei der aktuelle Verhandlungsstand berücksichtigt und als solcher gekennzeichnet?
- Sind Regelungen zu Verbindlichkeit, Vertraulichkeit und Exklusivität aufgenommen?
- Wurden sensible Informationen auf das Notwendigste beschränkt?

UNTERSTÜTZUNG

- Gesprächstermin und Strukturierung des Formats „Runde Tische“
- Material „Vom Nowland zum Nextland“
- Material „Project Canvas“



2. UNTERZEICHNENDE DEFINIEREN

- Wurden alle relevanten Kooperationspartner identifiziert?
- Ist allen Beteiligten klar, welche Art von Kooperation (Kooperationsmodell) angestrebt wird, und besteht Einigkeit darüber?
- Ist geklärt, wer jeweils den Letter of Intent unterzeichnen wird?

UNTERSTÜTZUNG

- Rücksprache mit dem eigenen Justizariat
- Gesprächstermin und Strukturierung des Formats „Runde Tische“



3. WORDING ÜBERPRÜFEN UND GÜLTIGKEIT FESTLEGEN

- Wurden klare, unmissverständliche Formulierungen verwendet?
- Wurde die Gültigkeit des Letter of Intent definiert und zeitlich begrenzt?
- Sind Regelungen zur Kostenübernahme weiterer Absprachen eingefügt?
- Wurden Regelungen zu Abspracheterminen, Beteiligten und Turnus aufgenommen?
- Ist definiert, wie im Falle eines Nichtzustandekommens der Kooperation mit dem bis dahin Erarbeiteten umgegangen wird?

UNTERSTÜTZUNG

- Rücksprache mit dem eigenen Justizariat
- Gesprächstermin und Strukturierung des Formats
„Runde Tische“



4. RECHTLICHES PRÜFEN

- Ist der Letter of Intent als solcher und damit als unverbindliche Absichtserklärung gekennzeichnet („no binding clause“)?
- Sind die Formulierungen juristisch im Hinblick auf unbeabsichtigte Verbindlichkeiten geprüft worden?
- Sind Regelungen zum Gerichtsstand und ggf. zu Schlichtungsverfahren eingefügt?

UNTERSTÜTZUNG

- Rücksprache mit dem eigenen Justizariat

ERFOLGSFAKTOREN FÜR KOOPERATIONS- UND ZIELVEREINBARUNGEN IN DER SCHULVERWALTUNG

1. KOOPERATIONSPARTEIEN UND BETEILIGTE

- Wurden alle relevanten Kooperationspartner identifiziert?
- Wurden auch Eltern, Bildungsbüros oder andere Dritte berücksichtigt, wenn relevant?
- Ist allen Beteiligten klar, welche Art von Kooperation (Kooperationsmodell) angestrebt wird, und besteht Einigkeit darüber?

UNTERSTÜTZUNG

- Orientierungshilfe
„Digitale Schule regional gestalten“
- Praxisleitfaden
„Zusammenarbeit von Schule und Zivilgesellschaft in einer digital geprägten Welt“
- Format *„Runde Tische“*



2. RECHTLICHE RAHMENBEDINGUNGEN

- Sind die rechtlichen Zuständigkeiten von inneren und äußeren Schulangelegenheiten berücksichtigt?
- Sind Versicherungs- und Haftungsfragen geklärt?
- Wurde der Datenschutz gemäß geltenden Vorschriften berücksichtigt?
- Sind Urheberrechtsfragen relevant und wurden diese beachtet?
- Wurde juristische Beratung in Anspruch genommen?
- Wurden alle rechtlichen Bestimmungen überprüft und in die Vereinbarung integriert?

UNTERSTÜTZUNG

- Impulspapier
„Bildungsverwaltung in Deutschland – Innere und äußere Schulangelegenheiten im Dialog“
- Checklisten zur DSGVO (zum Beispiel über die Landesdatenschutzbeauftragten)
- Rücksprache mit dem eigenen Justizariat



3. KLARE ZIELDEFINITION

- Wurde eine gemeinsame Zielperspektive für die Kooperation entwickelt?
- Wurden potenzielle Unterschiede in Haltungen, Einstellungen und Begriffskonzepten abgeglichen?
- Sind die gemeinsamen Ziele klar definiert und abgestimmt?
- Gibt es einen Maßnahmenplan, der konkrete Ziele und Überprüfungsmechanismen festlegt?
- Sind Ansätze und Methoden sowie Zeitpunkte zur Überprüfung der Ziele festgelegt?



UNTERSTÜTZUNG

- Material „Zukunftswerkstatt“ 
-  **SMART-Formel**
- Maßnahmenplan, zum Beispiel über das Angebot **Schulentwicklung NRW** der Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW) 

4. LAUFZEIT UND GÜLTIGKEIT

- Ist die Laufzeit der Kooperation eindeutig festgelegt (Start- und Enddatum)?
- Sind Bedingungen für die Gültigkeit und mögliche Beendigung der Vereinbarung beschrieben?
- Gibt es klare Regelungen zu Kündigungsfristen und -gründen ebenso wie zu Kündigungswegen?



UNTERSTÜTZUNG

-  **Gantt-Diagramm**
-  **Kanban-Board**
- Rücksprache mit dem eigenen Justitiariat

5. ROLLEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

- Sind die Rollen und Verantwortlichkeiten aller Beteiligten klar definiert?
- Wurden die Zuständigkeiten klar aufgeteilt und dokumentiert?
- Gibt es festgelegte Vertretungsregelungen?
- Sind Abhängigkeiten zwischen den Kooperationspartnern sichtbar gemacht worden und gibt es Bestrebungen, diese zu minimieren?


UNTERSTÜTZUNG

- Rollen- und Aufgabenbeschreibung (zum Beispiel analog zu **Stellenausschreibungen**) 
-  **RACI-Matrix**

6. TRANSPARENZ UND KOMMUNIKATION

- Wurde ein Plan für regelmäßige Treffen und Abstimmungen erstellt?
- Sind die Kommunikationswege und -mittel für alle Beteiligten klar definiert?
- Sind alle Rahmenbedingungen für die Kommunikation im Voraus besprochen?




UNTERSTÜTZUNG

- Kommunikationsplan
- Format „Runde Tische“ 

7. GOVERNANCE UND ORGANISATION

- Ist die Governance-Struktur für die Kooperation klar definiert?
- Gibt es einen Vorschlag für ein Berichtswesen inklusive Zeitspannen, Formaten, Zuständigkeiten und Zielpersonen?
- Gibt es eine Auflistung aller zu informierenden Gremien? Welche neuen Gremien sind ggf. zu schaffen?


UNTERSTÜTZUNG

- Rahmen für gute Projektgovernance (zum Beispiel via **Bundesverwaltungsamt**) 
- Rollen- und Aufgabenbeschreibung (zum Beispiel analog zu **Stellenausschreibungen**) 
-  **RACI-Matrix**

8. FINANZIERUNG UND RESSOURCENAUSSTATTUNG

- Ist die Ausstattung der Kooperation mit Finanzen und Ressourcen geklärt?
- Gibt es einen detaillierten Personal-, Zeit-, Budget- und Sachressourcenplan?
- Sind Reise- und Fortbildungskosten berücksichtigt?
- Ist die Aufteilung der Kostenübernahme zwischen den Kooperationspartnern geklärt?



UNTERSTÜTZUNG

- Budgetplan
- Format **„Runde Tische“** 
- Rücksprache mit dem eigenen Justizariat

9. FLEXIBILITÄT UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT

- Ist die grundsätzliche Bereitschaft zur Überarbeitung der Kooperationsvereinbarung bei veränderten Bedingungen sichergestellt?
- Ist in der Vereinbarung ein Passus zur grundsätzlichen Anpassbarkeit vorgesehen?
- Sind für die Dauer der Kooperation Zeitpunkte eingeplant, an denen die Passung der Vereinbarung für die nächsten Schritte überprüft und ggf. eine Anpassung angestoßen wird?

UNTERSTÜTZUNG

- Rücksprache mit dem eigenen Justizariat
- Maßnahmenplan, zum Beispiel über das Angebot **Schulentwicklung NRW** der Qualitäts- und UnterstützungsAgentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LiS NRW) 
-  **Gantt-Diagramm**

SMART-Formel

Ziele sollten „SMART“ formuliert sein, um eine solide Basis für den Projekterfolg zu schaffen. Das Akronym stammt aus dem Englischen und steht für die Eigenschaften, die Ziele erfüllen sollten: spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert.

Gantt-Diagramm

Ein Gantt-Diagramm visualisiert die Zeiträume für verschiedene geplante Aktivitäten in einem gemeinsamen Balkendiagramm. Es ermöglicht so einen Überblick über den konkreten Ablauf.

Kanban-Board

Ein Kanban-Board ist ein Projektmanagement-Tool, um Aufgaben zu visualisieren und Arbeitsabläufe zu optimieren.

RACI-Matrix

Mithilfe einer RACI-Matrix werden die verantwortlichen (responsible), rechenschaftspflichtigen (accountable), konsultierten (consulted) und informierten (informed) Personen festgelegt und Zuständigkeiten verteilt.

ÜBER UNS

Das Forum Bildung Digitalisierung setzt sich für systemische Veränderungen und eine nachhaltige digitale Transformation im Bildungsbereich ein. Im Zentrum unserer Arbeit stehen die Potenziale digitaler Medien für die Schul- und Unterrichtsentwicklung. In unseren Projekten, Publikationen und Veranstaltungen und im Dialog mit Bildungspraxis, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Zivilgesellschaft identifizieren wir Gelingensbedingungen für den digitalen Wandel an Schulen, bündeln die Expertise im Feld und navigieren die entscheidenden Akteure durch die notwendigen Veränderungsprozesse.

DANKSAGUNG

Wir danken der Autorin Julia Hense für die sehr gute Zusammenarbeit. Außerdem bedanken wir uns bei Ines Bieler, Julia Klabunde, Franziska Obst, Carolin Seelmann und Tim Wabnitz für die wertvollen Anregungen aus Perspektive der Praxis. Der Praxisleitfaden „Kooperation innerer und äußerer Schulangelegenheiten“ schließt an das Impulspapier „Bildungsverwaltung in Deutschland – Innere und äußere Schulangelegenheiten im Dialog“ an, das von Julia Hense und Klaus Lüber erarbeitet wurde.



Diese Publikation ist unter der Lizenz CC BY-SA 4.0 veröffentlicht.

Der Name des Urhebers soll bei einer Weiterverwendung wie folgt angegeben werden:
Forum Bildung Digitalisierung (2024): Praxisleitfaden „Kooperation innerer und äußerer Schulangelegenheiten“

Berlin, Dezember 2024

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

Forum Bildung Digitalisierung e. V.
Pariser Platz 6
10117 Berlin

www.forumbd.de
+49(0)30 5858466-73
kontakt@forumbd.de

VERANTWORTLICH

Ralph Müller-Eiselt

AUTOR:INNEN

Julia Hense

REDAKTION

Daniel Böhme
Fabio D'Addona
Helen Schwarze

LEKTORAT

Frank Buchstein

GESTALTUNG

TAU GmbH
Köpenicker Straße 154 A
10997 Berlin

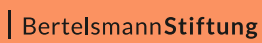
DRUCK

Ausdruck Schaare
Köpenicker Straße 154 A
10997 Berlin

FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG E. V.
PARISER PLATZ 6
10117 BERLIN

FORUMBD.DE
@FORUMBILDIG

DAS FORUM BILDUNG DIGITALISIERUNG IST EINE INITIATIVE VON:



DIETER VON HOLTZBRINCK STIFTUNG

