

Zum Umgang mit Konkurrenzen und Konflikten

KOOPERATION UND KONKURRENZ IN STÄDTISCHEN LERNRÄUMEN

Svenja Krämer/Nina Lichte

Kooperation – das Wort ist verknüpft mit positiven Assoziationen wie Unterstützung, Beistand oder Rückendeckung. Mit Kooperationen gehen aber auch Konkurrenzen und Konflikte einher, beides eher negativ besetzt. Inwiefern Konflikten eine Chance innewohnt und wie mit ihnen umzugehen ist, diskutiert dieser Beitrag am Beispiel eines Berliner Kooperationsprojekts.

Die Erwachsenenbildung befasst sich seit einigen Jahren verstärkt mit dem Thema Raum. Das zeigen nicht zuletzt Förderprogramme wie »Lernende Regionen« und »Lernen vor Ort«, durch welche Lernräume an Relevanz gewonnen haben (vgl. Nuissl, 2002). Dementsprechend werden mittlerweile auch in der Erwachsenenbildung Regionalisierungs- und Vernetzungsstrategien verfolgt, um Lernräume zu gestalten und die Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen. Dafür sind Kooperationen verschiedener Einrichtungen, z.B. aus Bildung und Kultur, nötig. Daraus ergibt sich die für diesen Beitrag zentrale Frage, welche Konkurrenzansätze und Konflikte aus derlei Kooperationen entstehen und wie mit diesen umgegangen werden kann. Am Beispiel eines Projekts zur Umgestaltung eines Berliner Bildungs- und Kulturzentrums (BKZ) soll diese Frage beantwortet werden.

Kooperation im Rahmen eines Bildungs- und Kulturzentrums

Das BKZ umfasst derzeit niedrigschwellige Beratungsangebote, wie z.B. Familienberatung, Streetwork und

Kunsttherapie für Kinder, originäre Bildungseinrichtungen, u.a. eine Volkshochschule, eine Musikschule sowie eine Schule zur Erlangung der Hochschulreife auf dem zweiten Bildungsweg und eine Kunstgalerie mit hohem künstlerischen Anspruch. Die Entwicklung eines zukünftigen Nutzungskonzepts für das baulich relativ heruntergekommene BKZ nach seinem Umbau und Renovierung sollte nach Wunsch des bezirklichen Auftraggebers Kooperationen und Netzwerke ansässiger und umliegender Einrichtungen stärker unterstützen, um die öffentliche Sichtbarkeit des BKZ und die Bildungsbeteiligung der Bürgerinnen und Bürger zu erhöhen.

Formen von Konkurrenzen und Konflikten

Neben den bekannten und von Förderprogrammen gern betonten Vorteilen von Kooperationen (Synergieeffekte, Qualitätssteigerung, breitere Angebotsabdeckung etc.) ist jedoch auch der Faktor Konkurrenz nicht zu vernachlässigen. Wenn Organisationen, die in einem oder mehreren Bereichen in einem Konkurrenzverhältnis stehen

(z.B. um Teilnehmende), miteinander kooperieren (z.B. gemeinsame Veranstaltung), kann eine Gleichzeitigkeit von Kooperation und Konkurrenz entstehen. Der englischsprachige Begriff »Coopetition«, welcher sich als Kunstwort aus den Begriffen »Cooperation« und »Competition« zusammensetzt, beschäftigt sich mit diesem Verhältnis (vgl. Nalebuff, & Brandenburger, 1996). Nun gilt es, relevante Konkurrenzansätze zu identifizieren.

Bei den Bedarfsanalysen, die von einem wissenschaftlichen Team der Humboldt-Universität zu Berlin im Vorfeld der Umgestaltung durchgeführt wurden, konnten entsprechende Konkurrenzansätze zwischen den Einrichtungen in den folgenden Kategorien wahrgenommen werden:

- Individualität/Außendarstellung,
- Teilnehmende,
- Programm,
- Ressourcen.¹

Individualität/Außendarstellung

Ein zentraler Konfliktpunkt war der Wunsch, einerseits die Individualität inklusive eines selbstbestimmten Handelns der einzelnen Einrichtungen zu erhalten, andererseits die gleiche Repräsentanz in der Außendarstellung zu erlangen. So ergab sich ein permanenter Aushandlungsprozess zwischen den Einrichtungen hinsichtlich gemeinsamer Raumnutzung und veränderter räumlicher Anordnung innerhalb des Gebäudes. Exemplarisch lässt sich das Foyer im Erdgeschoss heranziehen, das aufgrund seiner breiten Fensterfront das zentrale Eingangsportal darstellt. Mehrere Einrichtungen äußerten in den Interviews den Wunsch, dort ebenfalls präsent zu sein, was Veränderungen für die Kunstgalerie zur Folge hätte, welche hier bislang allein präsent ist.

¹ Diese Kategorien stellen eine Zusammenführung der Systematiken von Mickler (2013, S. 118ff.) und Jütte (2002, S. 67) dar, die auf Basis ihrer jeweiligen Untersuchungen jeweils drei Kategorien aufstellten (Mickler: Außendarstellung, Inhalte, Ressourcen. Jütte: Nachahmung, Teilnehmende, Konzepte/Programmüberschneidung).

Teilnehmende

Die unterschiedlichen Adressatengruppen der einzelnen Einrichtungen liefern weiteres Konfliktpotenzial aufgrund unterschiedlicher Bedürfnisse. So konkurriert bspw. die notwendige Ruhe bei Prüfungen oder sensibler Beratungsarbeit mit der Lautstärke von Sportkursen.

Programm

Auch wenn die Einrichtungen sehr unterschiedlich profiliert sind, können sich Konkurrenzen durch Überschneidungen der Angebote ergeben. So erfolgte z.B. eine Projektantragstellung zu einem Thema, in dem eine andere Einrichtung spezialisiert ist.

Ressourcen

Um vorhandene Ressourcen, wie bspw. den Innenhof, wird ebenfalls konkurriert. Der Wunsch nach einem Café, welches als gemeinsamer Veranstaltungsort genutzt werden soll, widerspricht jedoch der geforderten Ruhe der räumlich unmittelbar anschließenden Einrichtung.

Zusammenfassend handelt es sich hierbei um Konkurrenzansätze, die aufgrund angestrebter Kooperationen, wie der gemeinsamen Raumnutzung oder gemeinsamer Angebotsgestaltung, zustande kommen. Deren Offenlegung und Bearbeitung sind wichtige Schritte für die weitere Zusammenarbeit. Denn in der Aufdeckung solcher Konflikte liegt die Chance, Diskrepanzen im Miteinander in eine klare Kooperationsstruktur umzuwandeln. Hier kann eine wissenschaftliche Begleitung des Vorhabens hilfreich sein, da diese als neutraler Dritter zur Aufdeckung und Lösung der Konflikte auf unterschiedliche Arten beitragen kann.

Austragungsformen der Konflikte

Im Projekt selbst variierte die jeweilige Austragungsform der Konkurrenzansätze in ihrer Transparenz; diese wurden teilweise offen und direkt, teilweise aber

auch verdeckt behandelt. Auch wurden unterschiedliche Kommunikationswege und -empfänger gewählt, z.B. unmittelbar zu den betroffenen Akteuren oder eher über eine politische Lobby.

Es ist zu vermuten, dass das Vorgehen im Konflikt beeinflusst ist von der individuellen Wichtigkeit und wahrgenommenen Bedrohung im Hinblick auf den Konkurrenzansatz.

Daran anknüpfend werden nachfolgend die möglichen Umgangsweisen zur Lösung der beschriebenen Konflikte vorgestellt und um denkbare Rollen der wissenschaftlichen Begleitung (WiB) ergänzt. Darüber hinaus lassen sich davon ausgehend Handlungsempfehlungen für die Praxis ableiten. Das übergeordnete Ziel ist dabei nicht, Konflikte zu vermeiden, sondern zu einer konstruktiven Konfliktaustragung und -regelung beizutragen: Konflikte können Motor für Entwicklungen sein, während ein übertriebenes Harmoniebedürfnis eher zur Stagnation führen kann.

Individualität/Außendarstellung (Eingangsbereich)

Die »benachteiligten« Einrichtungen fordern – in den Interviews – eine Präsenz im Eingangsbereich des BKZ. Die »bedrohte« Einrichtung aktiviert die vorhandene Lobby und kommuniziert über politische Entscheidungsträger zur Sicherung der eigenen Position.

Mögliche Umgangsweisen

- Diskussionsprozess aller Beteiligten zur Aushandlung einer Lösung anstoßen (WiB: Moderation/Mediation)
- Priorisierung und somit Entscheidung von Seiten der Entscheidungsträger anraten (WiB: Beratung)
- Top-Down-Entschluss durch die Führung unterstützen (WiB: Informationslieferant).

Teilnehmende (Bedürfnisse und Rahmenbedingungen)

Die unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der jeweiligen Teilnehmendengruppen wurden in den Interviews und Workshops von allen Beteiligten wiederholt kommuniziert.

Mögliche Umgangsweisen

- Abgrenzung und positive Profilierung der einrichtungsspezifischen Orientierungen anstoßen (WiB: Reflexion)
- Diskussionsprozess zur Aushandlung der Möglichkeiten unterstützen (WiB: Moderation).

Programm (Themenüberschneidung)

Der Konflikt eines Interesses an einem sich überschneidenden Thema wurde nicht offen kommuniziert, sondern ein Projektantrag durch eine Einrichtung gestellt, obwohl dieses Gebiet durch

Infos zum Projekt

Prof. Dr. Bernd Käßplinger übernahm mit seinem Team an der Humboldt-Universität zu Berlin die wissenschaftliche Begleitung eines Projekts zur Bedarfsanalyse und Erstellung von Nutzungskonzepten. Dieses betraf ein Bildungs- und Kulturzentrum in Berlin. Im Auftrag eines Berliner Bezirks wurden in dem Zeitraum vom 01. Mai 2014 bis zum 28. Februar 2015 Bildungs- und Kulturbedarfe in einem umfangreichen partizipativen Prozess erhoben. Dieser umfasste:

- Interviews und Workshops mit ansässigen Einrichtungen
 - Gruppendiskussion mit (potenziellen) Nutzenden und Teilnehmenden
 - Interviews mit Einrichtungen im Bezirk
 - Gespräche mit Experten zu Lernzentren
 - Straßenbefragung im Stadtteil von Passanten zu ihren Bildungsinteressen.
- Daraus wurden Vorschläge für Nutzungen vor, während und nach dem geplanten Umbau und der Renovierung des BKZ entwickelt. Zwischen- und Endergebnisse wurden mit den ansässigen Einrichtungen besprochen, im Stadtteilplenum des Quartiers diskutiert und in einem Bericht dem Bezirksamt übergeben.

eine andere Einrichtung abgedeckt werden könnte. Die WiB erhielt diese Information zu einem späteren Zeitpunkt.

Mögliche Umgangsweisen

- Entwicklung und Bearbeitung einer gemeinsamen Zielvorstellung als Bildungs- und Kulturzentrum unterstützen (WiB: Moderation)
- Ggf. Top-Down-Appelle/Corporate-Design-Vorgaben anraten (WiB: Beratung)
- Abgrenzung und positive Profilierung zur Stärkung einzelner Einrichtungen anstoßen (WiB: Reflexion)
- Diskussionsprozess zur Abstimmung der Angebote unterstützen (WiB: Moderation/Mediation).

Ressourcen (Hofnutzung)

Die Einrichtung, welche eine Bedrohung der notwendigen Ruhe für ihre Arbeit befürchtete, sandte eine ausführliche schriftliche Stellungnahme an alle Beteiligten.

Mögliche Umgangsweise

- Diskussionsprozess zur Abstimmung der Möglichkeiten und Grenzen unterstützen (WiB: Moderation/Mediation).

Um derartige Konflikte nicht festfahren bzw. gar nicht erst entstehen zu lassen, wäre es denkbar, diese bei der Konzeption und Planung eines Kooperationsprojekts transparent mit allen beteiligten Akteuren zu thematisieren und zu bearbeiten. In jedem Fall sollte sich die WiB durch eine Rollenklärung entsprechend positionieren und in der Begleitung möglicher Konkurrenzansätze zur Herausbildung und Klärung von kooperationsförderlichen Strukturen beitragen. So lassen sich gemeinsame, aber auch unterschiedliche Angebote entwickeln.

Fazit

Es zeigt sich, dass die Regionalisierungs- und Vernetzungswünsche öffent-

licher Förderprogramme und politischer Strategien einer noch intensiveren und kritischeren Behandlung als bisher bedürfen. Etwaige naive Harmonieannahmen sind unpassend. Von beteiligten Bildungs- und Kultureinrichtungen wird ein hohes Maß an Reflexions- und Diskussionsbereitschaft verlangt, was angesichts oft prekärer Haushaltslagen und differenter Selbstverständnisse schwerfällt. Spannend ist zudem, ob die Bürgerinnen und Bürger letztlich wirklich Interesse an einrichtungsübergreifenden Kooperationen haben oder ob man eher milieuspezifisch nur bestimmte Institutionen besuchen möchte. Zudem kann der bildungspolitische Wunsch nach regionalen Zentren mit dem Wunsch nach Dezentralisierungen selbst in Regionen und Stadtteilen mit den Wünschen verschiedener Beteiligter konfliktieren. Wo Außenstellen abgebaut werden, kommt es oft eher zu einer sinkenden Beteiligung trotz eines größeren Zentrums in der nur noch relativen Nähe. Zentren schaffen auch Peripherien.

Die wissenschaftliche Begleitung bewegt sich hier in einem interessanten, aber auch herausforderungsvollen Spannungsverhältnis. Welche Rolle spielen die fachlichen und persönlichen Positionen der Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler? Unparteilichkeit ist ein Ideal, nicht mehr und nicht weniger. Klar ist immerhin, dass die zentrale Aufgabe der WiB in der Offenlegung von Bedürfnissen und Konflikten besteht. Gefolgt wird dies von der Moderation der Konfliktbearbeitung und der Suche nach Lösungen. Schließlich wäre zu wünschen, dass eine Vielzahl an Konflikten typologisch fallübergreifend aufbereitet würde, um zukünftigen Begleitungen systematische Orientierungen zu bieten. Hilfreich wäre dabei, wenn alle Beteiligten die Konkurrenzen und Konflikte mehr als bisher als Chance begreifen und nicht versuchen, diese zu verdecken oder »wegzumanagen«.

Literatur

Jütte, W. (2002). *Soziales Netzwerk Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Mickler, R. (2013). Konkurrenz als integrierter Pol von Kooperation. In K. Dollhausen, F. Timm, & W. Seitter (Hrsg.). *Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung* (S. 111–131). Wiesbaden: Springer.

Nalebuff, B., & Brandenburger, A. (1996). *Coopetition – kooperativ konkurrieren. Mit der Spieltheorie zum Unternehmenserfolg*. Frankfurt a.M./New York: Campus.

Nuissl, E. (2002). Lernende Regionen – wissenschaftlich begleitet. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung* (1), 36–38.

Abstract

In der Gestaltung von städtischem Lern- und Bildungsraum muss man sich mit den verschiedenen Bedürfnissen und Bedarfen befassen. Mit der Forderung nach Kooperationen von Bildungs- und Kultureinrichtungen entstehen nahezu zeitgleich offensichtliche oder verdeckte Konkurrenzansätze zwischen Bildungs- und Kulturschaffenden. Auf Basis der wissenschaftlichen Begleitung eines Projekts schafft dieser Beitrag Orientierung zu möglichen Konkurrenzansätzen und zum Umgang mit ihnen.



Svenja Krämer ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Berufspädagogik und Erwachsenenbildung der Leibniz Universität Hannover.

Kontakt: svenja.kraemer@ifbe.uni-hannover.de

Nina Lichte ist als freie Projektmitarbeiterin im Bereich der Erwachsenenbildung tätig.

Kontakt: ninalichte@hotmail.com