

(Kooperations-)Vereinbarungen

Erkenntnisse und Kontextwissen aus dem Projekt- und Expertenaustausch in Akti(F) Plus

Die Akti(F) Plus Expertensprechstunden bieten Raum, um konkrete Herausforderungen aus der (Vernetzungs-)Praxis gemeinsam mit dem Organisationsberater Lutz Wende zu reflektieren und neue Lösungswege zu entwickeln. Im Mittelpunkt stehen reale Situationen aus den Projekten. Diese Zusammenstellung von Ergebnissen, Erkenntnissen und Materialempfehlungen soll dazu beitragen,

- Wissen in die Akti(F) Plus-Projektlandschaft zu verbreiten,
- Anregungen für die Umsetzung von (Kooperations-)Vereinbarungen zu erhalten,
- gelingende Partnerschaft unterschiedlicher Rechtskreise anzuregen.

Da bereits eine Vielzahl hilfreicher Instrumente und Materialien zu diesem Thema in der Fachwelt vorliegen, ist hier die „Essenz“ für die Akti(F) Plus-Projekte zusammengestellt. Weiterführende Literatur- und Materialempfehlungen ergänzen den inhaltlichen Teil des Praxiswissens.

(Kooperations-)Vereinbarungen sind ein wichtiges Instrument, um die Zusammenarbeit verschiedener Akteur*innen und Institutionen verbindlich festzulegen. In der Zusammenarbeit der Akti(F) Plus-Projekte sind sie notwendige Antragsgrundlage zur Regelung der Zusammenarbeit mit dem Jobcenter, der Agentur für Arbeit und den Kommunen¹. Sie bieten die Chance, die (angestrebte) Zusammenarbeit zu strukturieren und Verantwortlichkeiten innerhalb der Projektumsetzung zu definieren.

„Wie können (Kooperations-)Vereinbarungen in den Akti(F) Plus-Projekten und ihren Netzwerken so gestaltet werden, dass sie einen nachhaltigen Mehrwert für die Arbeit vor Ort haben? Wie erreicht man eine größtmögliche Verbindlichkeit aller beteiligten Organisationen und Akteur*innen?“ Diese Fragen werden immer wieder in verschiedenen Zusammenhängen mit den Akti(F) Plus Netzwerker*innen bearbeitet².

Bereits vor dem eigentlichen Projektstart, zum Einreichen der Interessenbekundung zur Förderung aus dem Bundesprogramms „Akti(F) Plus - Aktiv für Familien und ihre Kinder“, waren die Träger aufgerufen sich mit dem Thema Kooperation zu befassen und entsprechende Vereinbarungen zu

¹ Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Leitfaden für die Einreichung einer Interessenbekundung im Rahmen des ESF Plus-Programms „Akti(F) Plus - Aktiv für Familien und ihre Kinder“ Zweiter Förderaufruf. S. 6

² Die hier dargestellten Ergebnisse resultieren insbesondere aus der Akti(F) Plus Expertensprechstunde vom 25.03.2026 sowie dem Online-Austauschformat „Akti(F) vernetzt“ vom 29.04.2026.

treffen. Im weiteren Projektverlauf sind diese Vereinbarungen eine wichtige Arbeitsgrundlage. Es ist eine stete Herausforderung, Vereinbarungen zu treffen, umzusetzen und aktuell zu erhalten bzw. diese kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Herausforderungen

Die Akti(F) Plus-Projekte benennen aus ihrem Arbeitsalltag folgende Hindernisse in der Erarbeitung und Umsetzung verlässlicher (Kooperations-)Vereinbarungen.

- eingeschränkte oder fehlende Mitverantwortung bei Partner*innen sowohl in Bezug auf Einzelpersonen als auch Behörden/Institutionen: Die Gründe hierfür sind vielfältig. So können beispielsweise fehlende Zeitressourcen ebenso eine Rolle spielen wie Unkenntnis über die Relevanz der Zusammenarbeit.
- Einbindung der „falschen“ Partner*innen: zu wenige aktive Akteur*innen können ebenso hinderlich sein wie zu viele; es kann ebenso hemmend sein, die falsche Hierarchieebene in Bezug auf Entscheidungskompetenzen adressiert zu haben.
- unterschiedliche Sprache und Wirkungslogiken der Institutionen: diese erschweren eine klare Kommunikation und das gegenseitige Verständnis.
- Überlastung von Akteur*innen durch Alltagstätigkeiten und/oder zu viele Gremien: Diese Überlastung kann eine aktive Beteiligung verhindern oder einschränken.

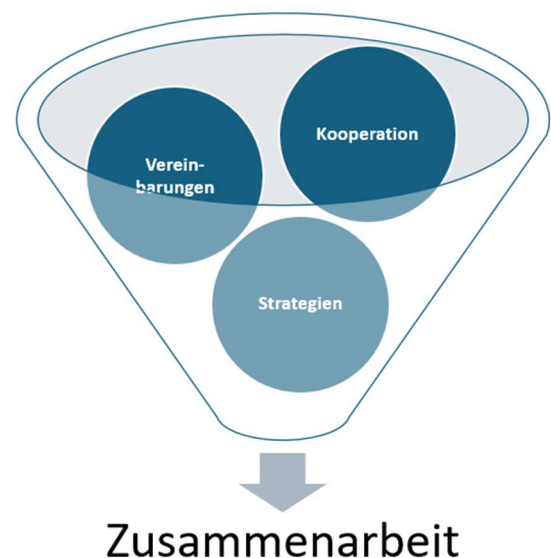
Kooperation, Vereinbarungen und Strategien

Die drei Bereiche Kooperation, Vereinbarungen und Strategien greifen ineinander und werden als wesentliche Bausteine gelingender Netzwerk- und Zusammenarbeit empfunden.³

Kooperation dient demnach dem Erreichen eines gemeinsamen Ziels. Dieses Ziel sollte gemeinsam definiert und mit Zuständigkeiten hinterlegt werden.

Die entsprechenden **Vereinbarungen** legen die Rollen und Zuständigkeiten zur Zielerreichung verbindlich fest und beschreiben sie näher. Wie konkret diese Festlegungen sind, ist von den beteiligten Akteur*innen und Institutionen zu klären. Je offener Vereinbarungen formuliert sind, desto mehr kreativen Spielraum lassen sie zu. Je konkreter sie formuliert werden, desto überprüfbarer ist ihre Umsetzung. Im Projektverlauf kann es sich lohnen, Vereinbarungen regelmäßig zu prüfen und bei Bedarf zu konkretisieren.

Um Kooperationen lebendig und erfolgsversprechend zu gestalten, hat es sich bewährt, in der Umsetzungs**strategie** auf realisierbare (Teil)Ziele zu fokussieren und kleinere gemeinsame



Quelle: eigene Darstellung

³ Quelle: Diskussion und Präsentation von Lutz Wende im Rahmen der Akti(F) Plus Expertensprechstunde am 25.03.2026

Projektschritte und Vorhaben anzugehen und umzusetzen. Das trägt dazu bei, Vertrauen aufzubauen und den gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess zu stärken.

Leitsätze und -fragen

Die Bearbeitung von Leitfragen kann im Vorfeld einer angestrebten Zusammenarbeit erfolgen, aber auch im laufenden Projekt gemeinsam mit Akteur*innen, mit denen bereits Kooperationsvereinbarungen bestehen, um daraus Erkenntnisse für die Weiterentwicklung zu gewinnen. Sie eignen sich für die Reflexion der Zusammenarbeit, um sich die jeweiligen Erwartungshaltungen zu verdeutlichen und zu hinterfragen.

1. Was sind Ziel und Funktion der (geplanten) Kooperation?

Im Rahmen von Akti(F) Plus ist die rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit ein eigenständiges und zentrales Förderziel. Die Kooperation ist ein wesentliches Instrument, um nachhaltige, wirksame Unterstützungsnetzwerke für Familien auf- und auszubauen.

Ziele von Kooperation⁴

- Verbesserung der sozialen und ökonomischen Teilhabe von Familien und ihren Kindern, die von Armut und sozialer Ausgrenzung bedroht sind
- Bessere Abstimmung der Regel- und Hilfesysteme (insbesondere SGB II, III, VIII, XII) zur systematischen Betreuung von Familien
- Abbau von Zugangsbarrieren zu Leistungen und Angeboten durch rechtskreisübergreifende Zusammenarbeit

Funktionen von Kooperation

- Sicherstellung einer ganzheitlichen Unterstützung der Familien (soziale, familiäre, arbeitsmarktbezogene Problemlagen)
- Bündelung von Fachkompetenzen, Zuständigkeiten und Ressourcen unterschiedlicher Institutionen
- Vermeidung von Doppelstrukturen und „Zuständigkeitslücken“ zwischen Behörden und Trägern

Zusammengefasst: Kooperation dient im Programm nicht nur unmittelbar der Projektumsetzung, sondern sie stellt ein notwendiges Vorgehen dar, um nachhaltige, wirksame Unterstützungsnetzwerke für Familien auf- und auszubauen.

2. Vereinbarungen legen Arbeitsteilung, Ressourcen, Zuständigkeiten und Rollen fest. Wie werden diese beschrieben bzw. dargestellt?

Die Akti(F) Plus Förderrichtlinie zielt auf eine klare, transparente und verbindliche Darstellung der lokal angestrebten Kooperation, die nachvollziehbar strukturiert ist. In der individuellen Ausgestaltung sind die Projekte frei, da sie immer nur auf die vorgefundenen lokalen Bedingungen rekurren kann.

⁴ Siehe auch: Akti(F) Plus Vernetzungsstelle (2026): Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten. Erkenntnisse und Kontextwissen aus dem Projekt- und Expertenaustausch in Akti(F) Plus.

Zentrale Anforderungen an Kooperationsvereinbarungen im Rahmen von Akti(F) Plus

- Klare Zuständigkeitszuordnung zwischen Projektträger und Kooperationspartnern
- Beschreibung der Rollen und Aufgaben (z. B. Beratung, Vermittlung, Begleitung, Koordination)
- Darstellung der eingesetzten Ressourcen (z. B. in Bezug auf Personal, Fachkompetenz, Infrastruktur)
- Abgrenzung zu gesetzlichen Regelleistungen (Es gilt das Prinzip der Zusätzlichkeit!)

Fazit: Die Form der Kooperation soll nicht nur benannt und schriftlich fixiert werden, sondern durch eindeutige Inhalte umsetzungsorientiert formuliert werden.

3. Kooperationen werden nicht durch Beschluss wirklich. Wie soll sich die Kooperation entwickeln? Wie sieht das (vereinbarte) Arbeitsprogramm aus?

Kooperationen werden nicht durch Beschluss wirklich. Es braucht motivierte Akteur*innen, die Vereinbarungen mit Leben zu füllen. Dabei ist es relevant, alle Beteiligten mit ihren jeweiligen Kompetenzen und Ressourcen zu integrieren.

Die Förderrichtlinie von Akti(F) Plus geht ausdrücklich davon aus, dass Kooperationen angeregt, gepflegt und weiterentwickelt werden. Dazu werden beispielhaft Aktivitäten genannt, die gefördert werden. Sie sind also als dynamischer Prozess angelegt, nicht als einmalige Vereinbarung.

Entwicklung von Kooperationen

- schrittweiser Aufbau belastbarer Arbeitsbeziehungen
- kontinuierliche Abstimmung zwischen Akteur*innen aus Jugendhilfe, Arbeitsförderung, Sozialhilfe und weiteren Bereichen
- Anpassung der Zusammenarbeit an regionale Besonderheiten und in Bezug auf die lokale Entwicklungsdynamik.

Zentraler Punkt: Kooperation ist aktive, kontinuierliche Arbeit – nicht „nur“ formale Partnerschaft. Das bringt auch die Förderrichtlinie zum Ausdruck.

4. Krisen in Kooperationen: Wodurch zeichnen sie sich aus, was sind deren (Kern-) Elemente?

Krisen (in Kooperationen) sind unklare Situationen, die sich nicht sofort klären lassen. Kooperationspartner*innen und Netzwerkkoordinierende können sich aber bereits vorbereitend mit verschiedenen Strategien zum Umgang mit Krisen vertraut machen und sich innerhalb des Netzwerks vorbereiten. Auch innerhalb von (Kooperations-) Vereinbarungen können Modelle der Krisenbearbeitung bereits Berücksichtigung finden. Zusätzlich helfen sie bei der sachorientierten Bewertung der Situation. (Rückschau auf „das Wesentliche“ in der Zusammenarbeit.)

VEREINBARUNGEN: KLAR ABSPRECHEN – ZUVERLÄSSIG HANDELN – OFFEN KOMMUNIZIEREN
Verbindlichkeit

- ✓ Verantwortung übernehmen
- ✓ Zusagen ernst nehmen
- ✓ Aktiv mitarbeiten

Zuverlässigkeit

- ✓ Termine einhalten
- ✓ Pünktlich sein
- ✓ Fristen beachten
- ✓ Absagen rechtzeitig mitteilen

Klare Absprachen

- ✓ Wer macht was?
- ✓ Bis wann?
- ✓ Wie wird es gemacht?

Vertrauen

- ✓ Verlässlichkeit zeigen
- ✓ Vertrauen aufbauen
- ✓ Vertrauen nicht enttäuschen

Gegenseitigkeit

- ✓ Geben und Nehmen
- ✓ Fairness
- ✓ Zusammenarbeit auf Augenhöhe

Transparenz

- ✓ Ergebnisse dokumentieren
- ✓ Protokolle lesen
- ✓ Informationen teilen

Reflexion

- ✓ Ziele regelmäßig überprüfen
- ✓ Erreichen Maßnahmen die Ziele
- ✓ Feedback geben

Probleme – und nun?

- ✓ Probleme sachlich ansprechen
- ✓ Lösungen suchen
- ✓ Konflikte konstruktiv klären

Fragen für die Bearbeitung im Netzwerk/Projekt:

- Wie tragen Vereinbarungen im Netzwerk dazu bei, Themen auf operativer/strategischer Ebene in den Fokus zu rücken?
- Wie tragen Ihre Vereinbarungen dazu bei, auf Augenhöhe zu agieren?
- Wie gelingt es, Vereinbarungen einzuhalten?

Abb. Auszug aus der Präsentation vom Online-Austauschformat „Akti(F) vernetzt“ am 29.04.2029 zum Fokusthema „Vereinbarungen“

Zusammenfassung

Die Themen im Akti(F) Plus-Netzwerk sind überwiegend mehrdimensional und betreffen die Lebenswirklichkeit von Familien. Dazu gehören bspw. Chancengerechtigkeit, Armuts(folgen)prävention sowie Beziehungen der Hilfesysteme untereinander. Diese Themen bedürfen einer rechtskreisübergreifenden Bearbeitung aller zuständigen Akteur*innen und Institutionen auf Augenhöhe.

- Kooperation braucht eine handhabbare Form für alle Personen/Institutionen, die mitwirken sollen.
- Es bedarf der Klarheit über Entscheidungskompetenzen und Befugnisse von Gremien und den jeweiligen Teilnehmenden.
- Kooperation ist ein gemeinsamer Lernprozess, der Raum und Zeit für Reflexion voraussetzt.
- Es gibt verschiedene Rollen und Funktionen in der Zusammenarbeit, die es lohnt, sich bewusst zu machen: Wer ist „Motor“ im Prozess/im Netzwerk, wer ist „Bremser“?⁵
- Die Umsetzung kleinerer erfolgversprechender Projekte mit den Akteur*innen und Partnern hilft dabei, die Kooperation stetig aufzubauen und zu vertiefen.
- Krisen brauchen eine Moderationsleistung. Es ist hilfreich, schon vorab Regeln und Strategien für Krisenzeiten abzustimmen.

⁵ Wer an ein Fahrzeug denkt, weiß, dass die Bremse genauso notwendig ist, wie der Motor. Soll heißen, so wie die „Motoren“ zur Übertreibung neigen, können „Bremser“ auf wichtige, vielleicht noch nicht ausreichend berücksichtigte Hindernisse hinweisen.

Literatur- und Materialempfehlungen

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gemeinnützige GmbH (Hrsg.), Landesnetzwerkstelle RÜMSA (2018): Praxishilfe. Zielführende Kooperation in Netzwerken der Region.

https://ruemsa.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MS/5_Ruemsa/Arbeitsmaterialien/Praxishilfen/Praxishilfe_Zielfuehrende_Kooperation_in_Netzwerken_der_Region.pdf

(zuletzt abgerufen: 11.06.2026)

Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz - Saarland e.V. (2020):

Kooperationsvereinbarungen aufsetzen. Gemeinsame Ziele formulieren und schriftlich festhalten.

https://lotta-bildung.de/SharedDocs/Downloads/DE/pdf_Praxistipp_ek.pdf?__blob=publicationFile&v=5

(zuletzt abgerufen: 11.06.2026)

Servicestelle „Netzwerk Familie stärken“ beim Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH: Kooperationsvereinbarungen. Arbeitshilfe und Mustervorlagen für Familieneinrichtungen mit Kommunen und/oder anderen Kooperationspartner*innen.

https://www.servicestelle-netzwerk-familie.de/fileadmin/uploads/Materialien/Arbeitshilfe_Kooperationsvereinbarung_2016.pdf

(zuletzt abgerufen: 11.06.2026)

Diese Empfehlungen sind eine Auswahl aus einer Vielzahl hilfreicher Instrumente und Materialien zu diesem Thema und lassen sich nicht immer vollständig auf die Umsetzung von Akti(F) Plus übertragen. Sie liefern jedoch Hinweise und Erkenntnisse, aus denen die Leser*innen für sich relevante Inhalte separieren und anpassen können.

Stand: Juli 2026

Akti(F) Plus Vernetzungsstelle
gsub - Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
Kronenstraße 6, 10117 Berlin

Das Projekt „Akti(F) Plus – Vernetzungsstelle“ wird im Rahmen des Programms „Akti(F) Plus – Aktiv für Familien und ihre Kinder“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



Kofinanziert von der
Europäischen Union