

Seckinger, Mike

Kooperation – eine voraussetzungsvolle Strategie in der psychosozialen Praxis

Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie 50 (2001) 4, S. 279-292

urn:nbn:de:bsz-psydok-42962

Erstveröffentlichung bei:

Vandenhoeck & Ruprecht WISSENSWERTE SEIT 1735

<http://www.v-r.de/de/>

Nutzungsbedingungen

PsyDok gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von PsyDok und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Kontakt:

PsyDok

Saarländische Universitäts- und Landesbibliothek
Universität des Saarlandes,
Campus, Gebäude B 1 1, D-66123 Saarbrücken

E-Mail: psydok@sulb.uni-saarland.de

Internet: psydok.sulb.uni-saarland.de/

INHALT

Aus Klinik und Praxis / From Clinic and Practice

Branik, E.: Gefahren und mögliche negative Auswirkungen von stationären kinder- und jugendpsychiatrischen Behandlungen – Erkennen und Vorbeugen (Risks and possible unwanted effects of inpatient treatment in child and adolescent psychiatry – recognition and prevention)	372
Buchholz-Graf, W.: Wie kommt Beratung zu den Scheidungsfamilien? Neue Formen der interdisziplinären Zusammenarbeit für das Kindeswohl (How can counseling be brought to families in the process of divorce? New forms of interdisciplinarian cooperation for child's benefit)	293
Dierks, H.: Präventionsgruppen für Kinder psychisch kranker Eltern im Schulalter („Aurynggruppen“) (Preventive groups for school-age children of mentally ill parents („Autyn-groups“))	560
Lüders, B.; Deneke, C.: Präventive Arbeit mit Müttern und ihren Babys im tagesklinischen Setting (Preventive work with mothers and their babies in a psychiatric day care unit)	552
Pavkovic, G.: Erziehungsberatung mit Migrantenfamilien (Counseling help for immigrant families)	252
Pingen-Rainer, G.: Interdisziplinäre Kooperation: Erfahrungen aus dem Modellprojekt „Entwicklung von Beratungskriterien für die Beratung Schwangerer bei zu erwartender Behinderung des Kindes“ (Interdisciplinary cooperation: Results of a multisite project “Development of criteria for the counselling of pregnant women expecting a handicapped child at birth”)	765
Seckinger, M.: Kooperation – eine voraussetzungsvolle Strategie in der psychosozialen Praxis (Cooperation – A strategy with a lot of requisites for personal social services)	279
Seus-Seberich, E.: Erziehungsberatung bei sozial benachteiligten Familien (Educational counseling for social discriminated families)	265
Staets, S.; Hipp, M.: KIPKEL – ein interdisziplinäres ambulantes Präventionsprojekt für Kinder mit psychisch kranken Eltern (KIPKEL – An interdisciplinary out-patient project of prevention aiming at children of psychiatrically ill patients)	569
Wagenblass, S.; Schone, R.: Zwischen Psychiatrie und Jugendhilfe – Hilfe- und Unterstützungsangebote für Kinder psychisch kranker Eltern im Spannungsfeld der Disziplinen (Between psychiatry and youth welfare – Help and treatment for children of parents with mental illness in the tension of the disciplines)	580

Originalarbeiten / Original Articles

Böhm, B.; Emslander, C.; Grossmann, K.: Unterschiede in der Beurteilung 10- bis 14jähriger Söhne geschiedener und nicht geschiedener Eltern (Differences in ratings of 9- to 14 years old sons of divorced and non-divorced parents)	77
Braun-Scharm, H.: Coping bei schizophrenen Jugendlichen (Schizophrenia in adolescence and coping)	104
Gasteiger Klicpera, B.; Klicpera, C.; Schabmann, A.: Wahrnehmung der Schwierigkeiten lese- und rechtschreibschwacher Kinder durch die Eltern: Pygmalion im Wohnzimmer?	

(Perception of the problems of paar readers and spellers by the parents – Pygmalion in the living room?)	622
Götze, B.; Kiese-Himmel, C.; Hasselhorn, M.: Haptische Wahrnehmungs- und Sprachentwicklungsleistungen bei Kindergarten- und Vorschulkindern (Haptic perception and developmental language achievements in kindergarten and preschool children)	640
Hain, C.; Többen, B.; Schulz, W.: Evaluation einer Integrativen Gruppentherapie mit Kindern (Evaluation of integrative group therapy with children)	360
Huss, M.; Jenetzky, E.; Lehmkuhl, U.: Tagesklinische Versorgung kinder- und jugendpsychiatrischer Patienten in Deutschland: Eine bundesweite Erhebung unter Berücksichtigung von Kosten-Nutzen-Aspekten (Day treatment in German child and adolescent psychiatry: A Germany wide analysis with respect to cost-effectiveness)	32
Klosinski, G.; Bertsch, S. L.: Jugendliche Brandstifter – Psychodynamik, Familiendynamik und Versuch einer Typologie anhand von 40 Gutachtenanalysen (Adolescent arsonists: Psychodynamics and family dynamics – a typology based on 40 expert opinions) . .	92
Kühle, H.-J.; Hoch, C.; Rautzenberg, P.; Jansen, F.: Kurze videounterstützte Verhaltensbeobachtung von Blickkontakt, Gesichtsausdruck und Motorik zur Diagnostik des Aufmerksamkeitsdefizit/Hyperaktivitätssyndroms (ADHS) (Video assisted observation of visual attention, facial expression, and motor skulls for the diagnosis of attention deficit/hyperactivity disorder (ADHD))	607
Meyer, C.; Mattejat, F.; König, U.; Wehmeier, P. M.; Remschmidt, H.: Psychische Erkrankung unter mehrgenerationaler Perspektive: Ergebnisse aus einer Längsschnittstudie mit Kindern und Enkeln von stationär behandelten depressiven Patienten (Psychiatric illness in multigenerational perspective: Results from a longitudinal study with children and grandchildren of formerly depressive inpatients)	525
Mildenberger, K.; Noterdaeme, M.; Sitter, S.; Amorosa, H.: Verhaltensstörungen bei Kindern mit spezifischen und tiefgreifenden Entwicklungsstörungen, erfaßt mit dem psychopathologischen Befundbogen (Behavioural problems in children with specific and pervasive developmental disorders, evaluated with the psychopathological documentation (AMBP))	649
Nieder, T.; Seiffge-Krenke, I.: Psychosoziale Determination depressiver Symptome im Jugendalter: Ein Vergleich der Geschlechter (Psychosocial determanation of depressive symptoms in adolescence: A gender comparison)	342
Pauli-Magnus, C.; Dewald, A.; Cierpka, M.: Typische Beratungsinhalte in der Pränataldiagnostik – eine explorative Studie (Typical consultation issues in prenatal diagnostics – An explorative study)	771
Seiffge-Krenke, I.: „Liebe Kitty, du hast mich gefragt ...“: Phantasiegefährten und reale Freundschaftsbeziehungen im Jugendalter (“Dear Kitty, you asked me ...”: Imaginary companions and real friends in adolescence)	1
Sommer, R.; Zoller, P.; Felder, W.: Elternschaft und psychiatrische Hospitalisation (Parenthood and psychiatric hospitalisation)	498
Wagenblass, S.: Biographische Erfahrungen von Kindern psychisch kranker Eltern (Lifetime experiences of children of mentally ill parents)	513
Wiemer, P.; Bunk, D.; Eggers, C.: Gesprächsmanagement bei gesunden, neurotischen und schizophrenen Jugendlichen (Characteristics of communication of schizophrenic, neurotic, and healthy adolescents)	17
Zander, B.; Balck, F.; Rotthaus, W.; Strack, M.: Effektivität eines systemischen Behandlungsmodells in der stationären Kinder- und Jugendpsychiatrie (The effectiveness of a systemic treatment model in an inpatient department of child psychiatry)	325

Übersichtsarbeiten / Review Articles

Baldus, M.: Von der Diagnose zur Entscheidung – Entscheidungsprozesse von Frauen im Kontext pränataler Diagnostik (From diagnosis to decision – Decision making processes of women in context of prenatal diagnosis)	736
Cierpka, M.: Geschwisterbeziehungen aus familientherapeutischer Perspektive – Unterstützung, Bindung, Rivalität und Neid (Sibling relationships from a family therapeutic perspective – Support, attachment, rivalry, and enoy)	440
Dahl, M.: Aussonderung und Vernichtung – Der Umgang mit „lebensunwerten“ Kindern während des Dritten Reiches und die Rolle der Kinder- und Jugendpsychiatrie (Selection and killing – The treatment of children “not worth living” during the period of National Socialism and the role of child and adolescent psychiatry)	170
Dewald, A.: Schnittstellenprobleme zwischen medizinischer und psychosozialer Versorgung (Problems concerning the interfaces between the medical and the psychosocial field)	753
Geier, H.: Beratung zu Pränataldiagnostik und eventueller Behinderung: psychosoziale Sicht (Counselling regarding prenatal diagnostics and possible disablement: A psychosocial view)	723
Hartmann, H.-P.: Stationär-psychiatrische Behandlung von Müttern mit ihren Kindern (Psychiatric inpatient treatment of mothers and children)	537
Hirsch, M.: Schuld und Schuldgefühl im Zusammenhang mit Trennung und Scheidung (Guilt and feelings of guilt in the context of separation and divorce)	46
Karle, M.; Klosinski, G.: Die Bedeutung von Geschwisterbeziehungen bei einer Trennung der Eltern (The relevance of sibling relationships when parents separate)	401
Lehmkuhl, G.: Von der Verhütung zur Vernichtung „lebensunwerten Lebens“ (From the prevention to the annihilation of “unworthy life”)	156
Lehmkuhl, U.: Biologische Kinder- und Jugendpsychiatrie und Sozialpsychiatrie: Kontroversen und Ergänzungen (Biological child and adolescent psychiatry and social psychiatry: controversies and remarks)	664
Münchmeier, R.: Aufwachsen unter veränderten Bedingungen – Zum Strukturwandel von Kindheit und Jugend (Growing up in a changing world)	119
Nedoschill, J.; Castell, R.: „Kindereuthanasie“ während der nationalsozialistischen Diktatur: Die „Kinderfachabteilung“ Ansbach in Mittelfranken (Child euthanasia during National Socialism 1939-1945: the “Specialized Children’s Department” of Ansbach, Germany)	192
Nedoschill, J.; Castell, R.: Der Vorsitzende der Deutschen Gesellschaft für Kinderpsychiatrie und Heilpädagogik im Zweiten Weltkrieg (The president of the „Deutsche Gesellschaft für Kinderpsychiatrie und Heilpädagogik“ during the Second World War) . . .	228
Rauchfuß, M.: Beratung zu Pränataldiagnostik und eventueller Behinderung: medizinische Sicht (Counselling regarding prenatal diagnostics and possible disablement: A medical view)	704
Seiffge-Krenke, I.: Geschwisterbeziehungen zwischen Individuation und Verbundenheit: Versuch einer Konzeptualisierung (Sibling relationship between individuation and connectedness: A conceptualization)	421

Sohni, H.: Geschwisterbeziehungen in der Verarbeitung sexueller Traumatisierung: Der Film „Das Fest“ (Sibling relationship in coping with sexual traumatization: The movie „Das Fest“ („The Celebration”))	454
Walter, B.: Die NS-„Kinder-Euthanasie“-Aktion in der Provinz Westfalen (1940-1945) (The National Socialist “child euthanasia” action in the province Westphalia (1940-1945))	211
Wooßen, C.: Ethische Fragestellungen in der Pränataldiagnostik (Ethical problems in prenatal diagnosis)	695

Buchbesprechungen

Altmeyer, M.: Narzißmus und Objekt. Ein intersubjektives Verständnis der Selbstbezogenheit (<i>W. Schweizer</i>)	386
Armbruster, M. M. (Hg.): Mißhandeltes Kind. Hilfe durch Kooperation (<i>L. Goldbeck</i>)	480
Bergmann, W.: Die Welt der neuen Kinder. Erziehen im Informationszeitalter (<i>E. Butzmann</i>)	385
Borchert, J. (Hg.): Handbuch der Sonderpädagogischen Psychologie (<i>D. Irblich</i>)	596
Dahlmann, D. (Hg.): Kinder und Jugendliche in Krieg und Revolution. Vom Dreißigjährigen Krieg bis zu den Kindersoldaten Afrikas (<i>M. Hartmann</i>)	790
Diederichs, P.: Urologische Psychosomatik (<i>J. Wiese</i>)	319
Edelmann, W.: Lernpsychologie (<i>D. Gröschke</i>)	240
Ehrensaft, D.: Wenn Eltern zu sehr ... Warum Kinder alles bekommen, aber nicht das, was sie wirklich brauchen (<i>G. Fuchs</i>)	70
Eickhoff, F.-W. (Hg.): Jahrbuch der Psychoanalyse, Bd. 42 (<i>M. Hirsch</i>)	312
Endres, M.; Hauser, S. (Hg.): Bindungstheorie in der Psychotherapie (<i>D. Gröschke</i>)	388
Ettrich, K.U. (2000): Entwicklungsdiagnostik im Vorschulalter. Grundlagen – Verfahren – Neuentwicklungen – Screenings (<i>D. Gröschke</i>)	68
Fendrich, B.: Sprachauffälligkeiten im Vorschulalter. Kinder mit Sprach- und Sprechstörungen und Möglichkeiten ihrer pädagogischen Therapie (<i>D. Gröschke</i>)	481
Fuhr, R.; Screckovic, M.; Gremmler-Fuhr, M. (Hg.): Handbuch der Gestalttherapie (<i>D. Irblich</i>)	137
Götze, P.; Richter, M. (Hg.): Aber mein Inneres überlaßt mir selbst. Verstehen von suizidalem Erleben und Verhalten (<i>W. Schweizer</i>)	141
Gruen, A.: Ein früher Abschied. Objektbeziehungen und psychosomatische Hintergründe beim Plötzlichen Kindstod (<i>I. Seiffge-Krenke</i>)	238
Guggenbühl, A.: Pubertät – echt ätzend. Gelassen durch die schwierigen Jahre (<i>H. Liebenow</i>)	69
Heinzel, F. (Hg.): Methoden der Kindheitsforschung. Ein Überblick über Forschungszugänge zur kindlichen Perspektive (<i>D. Gröschke</i>)	315
Julius, H.; Schlosser, R. W.; Goetze, H.: Kontrollierte Einzelfallstudien (<i>J. Koch</i>)	384
Klauß, T.: Ein besonderes Leben. Was Eltern und Pädagogen von Menschen mit geistiger Behinderung wissen sollten (<i>D. Irblich</i>)	136
Krapp, A.; Weidenmann, B. (Hg.): Pädagogische Psychologie (<i>K.-H. Arnold</i>)	788
Kronig, W.; Haeblerlin, U.; Eckhart, M.: Immigrantenkinder und schulische Selektion (<i>C. Irblich</i>)	789
Mohr, A.: Peer-Viktimisierung in der Schule und ihre Bedeutung für die seelische Gesundheit von Jugendlichen (<i>W. Schweizer</i>)	142

Osten, P.: Die Anamnese in der Psychotherapie. Klinische Entwicklungspsychologie in der Praxis (<i>H. Heil</i>)	683
Österreichische Studiengesellschaft für Kinderpsychoanalyse (Hg.): Studien zur Kinderpsychoanalyse, Bd. XV (<i>P. Dettmering</i>)	136
Palitzsch, D. (Hg.): Jugendmedizin (<i>O. Bilke</i>)	241
Pervin, L.A.: Persönlichkeitstheorien (<i>D. Gröschke</i>)	477
Petermann, F. (Hg.): Lehrbuch der Klinischen Kinderpsychologie und -psychotherapie (<i>K. Sarimski</i>)	317
Peters, H.: Psychotherapeutische Zugänge zu Menschen mit geistiger Behinderung (<i>D. Irblich</i>)	598
Radebold, H.: Abwesende Väter. Folgen der Kriegskindheit in Psychoanalysen (<i>B. Gusson</i>)	478
Rost, D. H. (Hg.): Hochbegabte und hochleistende Jugendliche (<i>K.-H. Arnold</i>)	316
Rost, D.H.: Handwörterbuch Pädagogische Psychologie (<i>K.-H. Arnold</i>)	788
Sauter, S.: Wir sind „Frankfurter Türken“. Adoleszente Ablösungsprozesse in der deutschen Einwanderungsgesellschaft (<i>G. Nummer</i>)	65
Schneewind, K.A.: Familienpsychologie im Aufwind. Brückenschläge zwischen Forschung und Praxis (<i>C. von Bülow-Farber</i>)	66
Scholz, A.; Rothenberger, A.: Mein Kind hat Tics und Zwänge. Erkennen, verstehen und helfen beim Tourette-Syndrom (<i>M. Mickley</i>)	482
Schringer, W.: Zeichnen und Malen als Instrumente der psychologischen Diagnostik. Ein Handbuch (<i>D. Irblich</i>)	139
Sigman, M.; Capps, L.: Autismus bei Kindern. Ursachen, Erscheinungsformen und Behandlung (<i>K. Sarimski</i>)	787
Sohns, A.: Frühförderung entwicklungsauffälliger Kinder in Deutschland (<i>D. Gröschke</i>)	594
Steinhausen, H.-C.: Seelische Störungen im Kindes- und Jugendalter. Erkennen und verstehen (<i>M. Mickley</i>)	680
Sturzbecher, D.; Freytag, R.: Antisemitismus unter Jugendlichen. Fakten, Erklärungen, Unterrichtsbausteine (<i>W. Schweizer</i>)	314
Thurmair, M.; Naggl, M.: Praxis der Frühförderung. Einführung in ein interdisziplinäres Arbeitsfeld (<i>D. Gröschke</i>)	682
Warschburger, P.: Chronisch kranke Kinder und Jugendliche (<i>K. Sarimski</i>)	595
Weiß, R. H.: Gewalt, Medien und Aggressivität bei Schülern (<i>H. Mackenberg</i>)	483
Westhoff, K.; Terlinden-Arzt, P.; Klüber, A.: Entscheidungsorientierte psychologische Gutachten für das Familiengericht (<i>E. Bretz</i>)	681
Will, H.; Grabenstedt, Y.; Völkl, G.; Banck, G.: Depression. Psychodynamik und Therapie (<i>C. von Bülow-Farber</i>)	599
Wirth, G.: Sprachstörungen, Sprechstörungen, kindliche Hörstörungen. Lehrbuch für Ärzte, Logopäden und Sprachheilpädagogen (<i>D. Gröschke</i>)	680

Neuere Testverfahren

Fritz, A.; Hussy, W.: Das Zoo-Spiel (<i>K. Waligora</i>)	685
Steinsmeier-Pelster, J.; Schürmann, M.; Eckert, C.; Pelster, A.: Attributionsstil-Fragebogen für Kinder und Jugendliche (ASF-KJ) (<i>K. Waligora</i>)	144
Sturzbecher, D.; Freytag, R.: Familien- und Kindergarten-Interaktionstest (FIT-KIT) (<i>K. Waligora</i>)	390

Editorial / Editorial	153, 249, 399, 491, 693
Autoren und Autorinnen /Authors	59, 135, 238, 311, 383, 469, 593, 676, 786
Diskussion / Discussion	678
Zeitschriftenübersicht / Current Articles	60, 470
Tagungskalender / Calendar of Events	72, 147, 242, 321, 393, 485, 602, 688, 792
Mitteilungen / Announcements	75, 151, 246, 396, 605, 795

Kooperation – eine voraussetzungsvolle Strategie in der psychosozialen Praxis

Mike Seckinger

Summary

Cooperation – A strategy with a lot of requisites for personal social services

With the help of empirical data requirements of successful cooperation will be described. At first concepts are clarified, then theoretical assumptions and empirical results are reported and at least on the basis of own empirical data conditions for cooperation are developed.

Zusammenfassung

Es wird anhand empirischen Materials der Frage nachgegangen, welche Voraussetzungen erfüllt sein sollten, damit in Kooperation gesetzte Erwartungen realisierbar werden. Hierzu werden zuerst Begriffe geklärt, dann theoretische Annahmen zu den Effekten sowie entsprechende empirische Befunde referiert, um abschließend auf der Basis eigener empirischer Ergebnisse zu einer bewertenden Einschätzung zu gelangen.

1 Einleitung

Kooperation und (damit erhoffte) Synergieeffekte gehören wohl zu den Begriffen, die wie keine anderen die Erwartung symbolisieren, die psychosoziale Praxis könnte bei gleichzeitig geringeren Kosten in ihrer Leistungsqualität gesteigert werden. Kooperation steht somit auch für eine Modernisierung psychosozialer Arbeit, in deren Mittelpunkt weniger eine Anpassung der, der Arbeit zugrundeliegenden, weltanschaulichen und religiösen Überzeugungen an eine veränderte Welt steht, als sie vielmehr einen Versuch darstellt, ökonomische Prinzipien in die psychosoziale Praxis einzuführen. Die Diskussion um neue Steuerungsmodelle (z.B. KGST 1994; Merchel 1996; van Santen 1998) oder die Entstehung neuer professioneller Skills wie zum Beispiel „social management“ verdeutlichen diese Entwicklung. Beschränkte man Kooperation aber allein auf Rationalisierungshoffnungen, so würde man die Diskussion um die mit Kooperation verbundenen Erwartungen verkürzen. Kooperation wurde nämlich auch deswegen zu einer Anforderung mit Pflichtcharakter für alle Akteure in psychosozialen Hand-

lungsfeldern¹, weil damit die Erwartung verknüpft ist, eine andere, eine bessere Qualität zu erreichen. Getreu dem alten gestaltpsychologischen Prinzip: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile. In einer sich immer stärker ausdifferenzierenden Angebotsvielfalt psychosozialer Dienste, die zudem häufig hochspezialisiert sind, erscheint eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Anbietern unerlässlich, um ein der Komplexität der individuellen Lebenslagen entsprechendes Hilfsangebot zu ermöglichen (vgl. z.B. Bergold u. Filsinger 1993).

Welche Voraussetzungen gegeben sein sollten, damit positive Erwartungen an Kooperation auch tatsächlich erfüllt werden können, wird im folgenden anhand eigener empirischer Daten² diskutiert werden.

2 Begriffsklärung

An der Vielzahl von Definitionen, die es zu Kooperation, Vernetzung und Koordination gibt (ein Überblick hierzu z.B. in Hallet 1995), wird deutlich, wie diffus häufig die Vorstellungen von Kooperation in Theorie und Praxis sind. Die hier vorgenommene Begriffsbestimmung erhebt nicht den Anspruch, Definitionsprobleme zu lösen, sondern dient vielmehr der Orientierung, unter welcher Perspektive hier über Kooperation gesprochen wird.

Kooperation läßt sich in Anlehnung an Morton Deutsch (1981) als eine soziale Situation beschreiben, in der gleichgerichtete Wechselbeziehungen zwischen den Zielen der Akteure bestehen und diese auch subjektiv wahrgenommen werden. Mit anderen Worten: Kooperation ist dadurch gekennzeichnet, daß man eigene Ziele nur in dem Maß erreichen kann, wie der oder die anderen ihre Ziele auch erreichen. Kooperation ist kein punktuelles Ereignis, sondern erstreckt sich über eine bestimmte Zeitspanne.

Diese Definition von Kooperation betont sogleich einen wesentlichen Aspekt gerade im Hinblick auf institutionelle Kooperationsbeziehungen zur Unterstützung von Menschen in schwierigen Lebenssituationen, wie beispielsweise das Klientel von Erziehungsberatungsstellen. Eine Offenlegung von Kooperationszielen erscheint notwendig, um nicht durch institutionelle Eigendynamiken und strategisches Spielen eine Zielerreichung im Interesse der Unterstützung Suchenden zu verhindern.

¹ So finden sich beispielsweise im Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) eine Vielzahl von Regelungen, die Kooperation vorschreiben oder doch zumindest nahelegen.

² Die Daten wurden im Rahmen zweier qualitativer Regionalstudien über Kooperationsbeziehungen in der Jugendhilfe erhoben. Dazu wurden 57 qualitative Interviews, Feldbeobachtungen sowie Aktenanalysen durchgeführt (ausführlicher zum methodischen Vorgehen: van Santen u. Seckinger 1999, zur inhaltlichen Konzeption: Pluto et al. 1999). Die Regionalstudien sind Teil einer Dauerbeobachtung von Jugendhilfe (vgl. Seckinger et al. 1998; Weigel et al. 1999) durchgeführt am Deutschen Jugendinstitut (DJI e.V.) und finanziert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

3 Kooperation in Konkurrenz zur Konkurrenz

Kooperation und Konkurrenz werden vielfach als zwei sich widersprechende Handlungsstrategien diskutiert, die zu einem Ausbau der eigenen Position sowohl bezogen auf die persönliche Stellung, das Image und die Bedeutung der Einrichtung, für die man tätig ist, als auch für die Erreichung der Ziele der Adressaten des eigenen Angebots eingesetzt werden. Beispiele hierfür sind vielfältig, eines betrifft das Verhältnis von Erziehungsberatungsstellen zu niedergelassenen Psychologen, ein anderes das von medizinisch psychiatrische Behandlungsstrategien (häufig individuums(=kind)zentriert) zu therapeutischem (= elternzentriert) Vorgehen (vgl. hierzu Lenz 2001). Welche Schlüsse lassen sich aus den Überlegungen und Befunden sozialpsychologischer und sozialwissenschaftlicher Forschung zu den Erfolgsaussichten dieser beiden Strategien ziehen? In welchen Situationen und unter welchen Bedingungen erscheint konkurrierendes oder kooperatives Verhalten erfolgsversprechender?

In einer Vielzahl von Experimenten, die sehr unterschiedlichen Forschungsansätzen, wie zum Beispiel spieltheoretischen, feldtheoretischen, motivationalen, wirtschaftswissenschaftlichen, verpflichtet sind, zeigt sich, daß kooperative Strategien mittelfristig erfolgreicher sind. Die Lösung komplexer Probleme gelingt in Kooperation deutlich besser und häufiger als in Konkurrenzsituationen (Maier u. Solem 1952; Hofstätter 1957). Die Leistungsfähigkeit in Kooperation ist höher als in Konkurrenz (s.a. Befunde zur Gruppenarbeit in der Industrie). Kooperation und nicht Konkurrenz belebt das Geschäft (Deutsch 1981). In einer Reihe von Verhandlungsexperimenten (z.B. Deutsch u. Krauss 1965; Schlenker et al. 1973) konnte nachgewiesen werden, daß „kriegerisches Verhalten“, also Drohungen, gegenüber dem Verhandlungspartner fast immer das Verhandlungsergebnis verschlechtern. Durch Drohungen erreicht man weniger als durch potentielle Belohnungen, neben dem Verlust in der Sache sind mit „kriegerischem Verhalten“ auch „reputationale Kosten“ (Deutsch 1981), also ein Verlust an Ansehen, verbunden, die die negativen Effekte einer solchen Strategie verstärken. Es gibt nur eine Verhandlungssituation, in denen Drohungen zumindest kurzfristig erfolgreich eingesetzt werden können: Immer dann, wenn ein beträchtliches Machtungleichgewicht besteht oder ein solches subjektiv empfunden wird. Bezieht man diese Ergebnisse auf die Situation in der Jugendhilfe, so bedeutet dies, daß es keinen Grund gibt, sich von „kriegerischem Verhalten“ einen Vorteil zu versprechen, da es bei den meisten Kooperationsanlässen eher ein gegenseitiges Abhängigkeitsverhältnis als einen tatsächlichen Machtunterschied gibt.

Auch spieltheoretisch ausgerichtete Experimente bestätigen durchgängig, daß der mittel- und langfristige Gewinn für alle Beteiligten bei kooperativen Strategien höher ist als bei konkurrierenden Strategien. Die bekannteste und auch am besten erforschte Situation ist das sogenannte Gefangenendilemma. Das Gefangenendilemma ist ein Spiel mit zwei Spielern, von denen jeder zwei Entscheidungsmöglichkeiten hat, er kann kooperieren oder eben nicht kooperieren. Jeder Spieler muß sich für eine Strategie entscheiden, ohne zu wissen, wie sich der andere entscheidet. Die Gewinnchancen sind so, daß wenn sich einer für Kooperation und einer für Nicht-Kooperation entscheidet, jeweils der, der nicht kooperiert, einen größeren Vorteil hat als wenn beide

kooperieren. Aber entscheiden sich beide für eine nicht kooperative Strategie, so ist dies nachteilig gegenüber einer kooperativen Strategie. Spielt man nun dieses Spiel mehrmals hintereinander – das entspricht auch den realen Kooperationssituationen, in denen eine Vielzahl von einzelnen Entscheidungen zu treffen sind –, so erweist sich grundsätzlich die kooperative Strategie als diejenige, die den größten Vorteil bringt. Rapoport bezeichnet diese Strategie als „Tit for tat“ (vgl. Axelrod 1988, S. 28). Die erste Entscheidung ist also kooperativ, und jede weitere richtet sich nach dem Verhalten des Kooperationspartners. In Computersimulationen kann gezeigt werden, daß, wenn sich eine auf Gegenseitigkeit beruhende Kooperation etabliert hat, diese sehr robust gegen Versuche ist, daraus wieder eine Nicht-Kooperation zu machen (Axelrod 1988, S. 19). Auch innerhalb der Wirtschaftswissenschaften mehren sich im letzten Jahrzehnt Theorien und empirische Indizien, die auf die Vorteile von Kooperation gerade gegenüber konkurrierenden oder vereinnahmenden (Fusionen und Übernahmen) Strategien setzen (vgl. Sydow 1992; Sydow u. Windeler 2000; Bronder u. Pritzl 1992; Gulati u. Gargiulo 1999).

Mit anderen Worten: der Mythos von Kooperation, also die Annahme, durch Kooperation werde die Welt besser, scheint sich empirisch bestätigen zu lassen.

Individuelle wie institutionelle Alltagserfahrungen sprechen jedoch häufig dagegen. Es lassen sich problemlos Fallgeschichten finden, in denen von gescheiterten oder unproduktiven Kooperationen berichtet wird. Gefühle des „Über-den-Tisch-gezogen-Werdens“ oder auch einer ungewollten Instrumentalisierung für die Zwecke anderer sind damit verbunden. Wodurch entsteht diese Diskrepanz zwischen Forschungsergebnissen und Alltagserfahrungen? Warum zahlt(e) sich kooperatives Verhalten nicht aus? Diese Frage läßt sich nur beantworten, wenn die Voraussetzungen, die für erfolgreiche Kooperationen gegeben sein müssen, bekannt sind.

3.1 Identität eines Kooperationszusammenhanges – Selbstverständnis, Profil, Zuständigkeiten (gegenseitige Anerkennung der Differenz)

„Kooperation und Koordination leben von der Unterschiedlichkeit; sie sind Ausdruck von und zugleich Antwort auf Spezialisierung und Differenzierung, auf Arbeitsteilung und Abgrenzung. Deshalb müssen sich die Kooperationspartner über ihre Differenzen verständigen und zum Konsens über die Anerkennung der jeweiligen Grenzen und Zuständigkeiten gelangen“ (von Kardorff 1998, S. 220).

Als ein Ergebnis der erwähnten Regionalstudien zur Kooperation in der Jugendhilfe kann konstatiert werden, daß Kooperationsgremien gut daran tun, sich in ihrer Anfangsphase über gegenseitige Erwartungen, Ziele und Voraussetzungen zu verständigen. So schaffen sie eine realistische Grundlage für die jeweilige Kooperationsbeziehung. Dieser Annäherungsprozeß mit wechselseitiger Übernahme von Perspektiven beinhaltet eine Verständigung auf gemeinsame Ziele, eine Offenlegung der jeweils mit Kooperation verbundenen Erwartungen sowie den zugrundeliegenden Motivlagen. Darüber hinaus ist es sinnvoll und notwendig, die rechtlichen Grundlagen für die angestrebte Kooperation zu klären sowie Absprachen über die Bereitstellung der erforderlichen institutionellen und personellen Ressourcen zu treffen. Diese Annäherungsphase

braucht vor allem Zeit, Offenheit und die Bereitschaft der Beteiligten, diese Aufgabe als Grundlage der angestrebten Kooperation anzuerkennen. Über die gesamte Dauer der Kooperation hinweg werden solche Phasen notwendigerweise wiederholt auftreten.

Diese Verständigungsphasen hinsichtlich des Kooperationsinhalts sind insbesondere bei stark divergierenden Erwartungen und Zielsetzungen – sowohl eigener wie übergeordneter – entscheidend. Je weniger sich die Kooperationspartner dem eigentlichen Anliegen der Kooperation verpflichtet fühlen und/oder je unterschiedlicher die jeweiligen Handlungslogiken der Kooperationspartner sind, desto notwendiger sind solche Klärungsphasen. Dabei spielt auch die Verständigung über die Kompetenzen und Zuständigkeiten, die einem Kooperationszusammenhang übertragen werden, eine Rolle. In diesem Zusammenhang muß zum Beispiel geklärt werden, in wessen Verantwortung die Entscheidung über weitere Hilfsangebote liegt. Entscheidet das Kooperationsgremium darüber oder berät es in unverbindlicher Weise eine Entscheidungsinstanz. Geschieht dies nicht, wird ziemlich schnell der Nutzen dieser Kooperation grundsätzlich angezweifelt und erhebliches Frustrationspotential entsteht. Hierdurch werden dann auf elementarer Ebene lokale Strukturen der Jugendhilfe belastet. Bleibt die Einbettung von Kooperationsgremien in die Jugendhilfeszene ungeklärt, so kann schnell der Effekt eintreten, daß sich fachliche Grenzen verschärfen, die eigentlich mit Kooperation überwunden werden sollten. Die negativen Erfahrungen hinsichtlich der Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit einer Kooperation werden dann von etlichen generalisiert und die Bereitschaft sinkt, sich in Zukunft in Kooperationsgremien zu engagieren.

Ein erkennbares Profil eines Kooperationszusammenhangs ist eine wichtige Voraussetzung für dessen Integration in das System der sozialen Dienste. Dies heißt nicht, daß ein Kooperationszusammenhang unbedingt organisationsähnliche Strukturen ausbilden muß. Vielmehr geht es darum, daß für Außenstehende die Kooperation als solche erkennbar ist. Die Forcierung eines solchen Profils, durch die Inhalt, Ziele, Zuständigkeiten und Kompetenzen deutlich werden, hat in doppelter Hinsicht Auswirkungen: Einerseits identifizieren sich die Kooperierenden stärker mit (den Zielen) der Kooperation. Sie vertreten die Ziele, gestärkt durch ihre Identität als Mitglied eines spezifischen Kooperationsgremiums, aktiver nach außen. Andererseits bietet ein eindeutiges Profil Außenstehenden die Möglichkeit, Veränderungen und positive Effekte auch der richtigen Stelle zuzuschreiben und dadurch die Arbeit des Kooperationsgremiums zu legitimieren.

3.2 Vertrauen zwischen den Kooperationspartnern

In dem beschriebenen Aushandlungs- und Identitätsfindungsprozeß werden mögliche Zielsetzungen und Perspektiven zwischen den Kooperationspartnern angeglichen, die Beteiligten lernen sich quasi nebenbei kennen und können über diese gemeinsame Arbeit eine Kommunikationsstruktur aufbauen, die für die weitere Kooperation grundlegend ist. Ähnlich zentral wie die Gestaltung einer Kommunikationskultur erweist sich die Ausbildung von Vertrauen (vgl. Loose u. Sydow 1997). Durch Vertrauen geprägte Strukturen gewähren den Beteiligten ein gewisses Maß an Sicherheit, daß die eingegangenen Beziehungen auch stabil bleiben. Vertrauen fördert auf diesem Weg die Zu-

versicht in künftige Partnerschaften und ihre Ergebnisse. Die Bereitschaft, zukünftig zu kooperieren, wächst.

Persönliche Kontakte spielen nicht nur in Kooperationen zur gemeinsamen Bewältigung schwieriger Problemlagen von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien, für die immer wieder persönliches Kennen, Vertrauen und informelle Kooperation als wichtige Faktoren für die Beständigkeit genannt werden, sondern auch in gesetzlich vorgeschriebenen Gremien wie dem Jugendhilfeausschuß eine entscheidende Rolle bei der Ausgestaltung der Kooperation (vgl. Büschges u. Abraham 1997). Erstaunlich ist allerdings, daß, obwohl Praktiker/-innen durchgängig persönliches Vertrauen zu den Kooperationspartnern als wesentlichen Faktor für eine gelingende Kooperation beschreiben, kaum gezielt vertrauensbildende Aktivitäten ergriffen werden. Ein konkretes Beispiel hierzu: In einer Einrichtung hat ein Personalwechsel stattgefunden, eine systematische Einführung der neuen Mitarbeiterin in die bestehenden Netzwerke findet jedoch nicht statt. Es bleibt völlig dem Engagement der neuen Kollegin überlassen, inwiefern sie versucht, sich in das bestehende Netzwerk zu integrieren.

3.3 Zeitliche und personelle Kontinuität

Spieltheoretisch angelegte Experimente (z.B. Axelrod 1988) zeigen, daß die Überlegenheit kooperativer Strategien für alle Beteiligten dann besonders ausgeprägt ist, wenn es sich um wiederkehrende oder sich über einen längeren Zeitraum erstreckende Kooperationsbeziehungen handelt. Denn so entsteht die Möglichkeit, daß für Einzelentscheidungen notwendige Zugeständnisse einzelner Kooperationspartner in der Gesamtbilanz der Kooperationseffekte nicht zu einem negativen Ergebnis führen. Stellt also ein aktueller Verzicht, ein aktuelles Abrücken von der eigentlichen Position eine potentiell sinnvolle Investition für die Zukunft dar, dann steigt die Wahrscheinlichkeit für kooperatives Verhalten. Ist zeitliche Kontinuität hingegen nicht zu erwarten, so gibt es auch keinen rationalen Grund, einen zeitlich versetzten Ausgleich für ein aktuelles Entgegenkommen anzunehmen. Die verlässliche Perspektive, daß Kooperation nicht nur eine singuläre Veranstaltung ist, stellt somit eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende Kooperation dar. Dies ist besonders bei einzelfallbezogenen Kooperationen hervorzuheben, denn hier wird sich ein möglicher Ausgleich zwischen den beteiligten Akteuren, z.B. Erziehungsberatung, Jugendamt und Kinder- und Jugendpsychiatrie, erst im Lauf der Bearbeitung mehrerer gemeinsamer Fälle einstellen können. Es ist allerdings auch darauf zu achten, daß Kooperationsbeziehungen prinzipiell als zeitlich befristete Beziehungen angelegt werden. Ist der Zweck einer Kooperation erreicht und ergibt sich kein neuer Grund, so ist eine Kooperationsbeziehung auch zu beenden. So werden Ressourcen für neue Kooperationen freigesetzt.

Ein anderer wichtiger Aspekt ist die personelle Kontinuität in der Besetzung von Schnittstellen mit anderen Institutionen. Kontinuität erhöht die Berechenbarkeit der Kooperationspartner, fördert die Transparenz der Entscheidungen und Handlungen und hilft bei der Vertrauensbildung zwischen den Kooperationspartnern. In der Kinder- und Jugendhilfe ist allerdings die Gewährleistung personeller Kontinuität aufgrund unsicherer Rahmenbedingungen bezüglich der Finanzierung von Einrichtungen und

Angeboten nicht immer gegeben. Unstetige, unsichere Finanzierungsbedingungen können somit nicht nur die Qualität der Beziehung zu den Adressaten und die Kontinuität eines Angebots, sondern auch die Qualität der Kooperationsbeziehungen zwischen den verschiedenen Institutionen tangieren.

3.4 Informationskultur – Zugang zu und Umgang mit Informationen

In den Regionalstudien zu Kooperationsbeziehungen in der Jugendhilfe zeigte sich die herausragende Bedeutung des Umgangs mit Informationen für den Verlauf von Kooperationen. Im folgenden wird zwischen drei für Kooperation relevanten und hier analytisch zu trennenden Aspekten von Information unterschieden:

- (a) Information über Kooperation und bestehende Kooperationszusammenhänge,
- (b) Information als Handlungsgrundlage und als eine Ressource für Kooperationszusammenhänge,
- (c) Information und Wissen als Ergebnisse eines Kooperationsprozesses.

(a) Information über Kooperation und bestehende Kooperationszusammenhänge: Kooperationen zwischen verschiedenen Einrichtungen oder Institutionen müssen, damit es zu für Vernetzung offene Jugendhilfestrukturen vor Ort kommen kann, zumindest in der jeweiligen Fachöffentlichkeit bekannt gemacht werden. Das beinhaltet auch Informationen über Inhalte, Tagungs- und Organisationsmodalitäten. Wie unzureichend dies bisher geschieht, kann auch an dem immer wieder beklagten Informationsmangel gezeigt werden. Beispielsweise arbeiten in einzelnen Kommunen oder Stadtteilen unterschiedliche Einrichtungen zwar mit demselben Klientel, aber weder wissen sie voneinander, noch werden bereits bestehende Vernetzungen zur Kenntnis gebracht oder genommen. Ein Grund hierfür ist, so zumindest ein Ergebnis der Regionalstudien, die geringe personelle Verankerung von Kooperationsaktivitäten. Diese sind vielmehr in vielen Fällen exklusiv mit bestimmten Personen in der Jugendhilfe vor Ort verbunden und deren Informationspool ist häufig nicht über einen bestimmten Personenkreis hinaus verfügbar. Hierdurch entstehende Informationsasymmetrien sind eng mit unterschiedlichen Handlungsrationitäten, Statusfragen, strategischen Anliegen und der Einbindung von Personen in verschiedenen Gremien und Institutionen verwoben. Sieht man jedoch in Kooperation eine für das regionale Angebot sozialer und gesundheitlicher Dienste sinnvolle und notwendige Strategie zur Verbesserung und Steigerung der Leistungsfähigkeit der Präventions- und Unterstützungsangebote, so müßte sichergestellt werden, daß Informationen über Kooperationen an Informationsknotenpunkten gesammelt und weitergeleitet sowie von den entsprechenden Personen auch zur Kenntnis genommen werden. Eine bewußte Informationssteuerung unterstützt eine positive Profilbildung von Kooperationsgremien.

(b) Information als Handlungsgrundlage und als eine Ressource für Kooperationszusammenhänge:

Die Kooperierenden stammen häufig aus völlig unterschiedlichen Interaktionszusammenhängen innerhalb der Jugendhilfe und nicht selten aus sehr unterschiedlichen

Funktionsbereichen der Gesellschaft, beispielsweise Gesundheitswesen, Justiz, Arbeitsverwaltung oder Politik. Eine grundlegende Aufgabe besteht deshalb darin, Transparenz über die unterschiedlichen Informationsnetzwerke herzustellen sowie dem Informationsaustausch genügend Raum zu geben.

Mittelfristig müssen innerhalb eines Kooperationszusammenhangs Informationswege und -formen gefunden werden, die einen kontinuierlichen Informationsaustausch auch über alle Teilgruppierungen der Beteiligten hinweg sichern. Damit sind auch Informationen über infrastrukturelle Voraussetzungen, Aufgaben und Kompetenzen anderer Institutionen gemeint. Für eine gelingende Kooperation sind Informationen und Wissen über die Arbeitsweisen und Handlungsmöglichkeiten der jeweiligen Kooperationspartner notwendig, denn bei Kooperationspartnern, die einer anderen Handlungslogik folgen, hilft es nicht weiter, vom eigenen Verhalten auf das der Kooperationspartner zu schließen. Im Gegenteil: Dies zu tun, kann die Kooperation beeinträchtigen, weil so unter Umständen Erwartungen entstehen, die von den Kooperationspartnern nicht zu erfüllen sind.

Eine effektive inter-institutionelle Kooperation setzt also voraus, daß die einzelnen Kooperationspartner eine klare Vorstellung von den Aufgaben und dem Angebotsprofil der jeweils anderen haben. Dies allein reicht jedoch nicht aus. Für eine inter-institutionelle Kooperation ist es darüber hinaus förderlich, wenn die jeweiligen Zuständigkeiten der Kooperationspartner bekannt sind. Für welche Gruppe von Adressaten beispielsweise ist eine Institution genau zuständig und ist diese Zuständigkeit regional begrenzt? Gibt es für diese Aufgaben noch andere Zuständigkeiten, und wenn ja, wie verhalten sich diese zueinander?

Die Verfügbarkeit von Handlungsmöglichkeiten und Handlungsspielräumen stellt für Institutionen einen wesentlichen Faktor dar, der Einfluß darauf hat, wie erfolgreich und umfassend sie ihre Aufgaben erfüllen können. Die im Rahmen des Projekts „Jugendhilfe und sozialer Wandel – Leistungen und Strukturen der Jugendhilfe“ durchgeführte Fallstudie zu Hilfeleistungen in Einzelfällen zeigt jedoch, daß zum Teil falsche und erfahrungsresistente Vorstellungen im Hinblick auf die Handlungsweisen von Kooperationspartnern existieren. Am Beispiel der nicht immer zufriedenstellenden Zusammenarbeit zwischen einem sozialpädiatrischen Zentrums und Einrichtungen der Jugendhilfe (wie Erziehungsberatungsstelle und Allgemeinem Sozialdienst) läßt sich das plastisch darstellen.

Die Mitarbeiter der Jugendhilfeeinrichtungen bemängelten die Kooperationsbereitschaft in diesem medizinischen Dienst. Eine Analyse der Kooperationshindernisse verdeutlichte, daß die Mitarbeiter aus der Jugendhilfe bezüglich einer Grundbedingung der Zusammenarbeit Informationslücken haben. Ihnen war nicht bewußt, daß das sozialpädiatrische Zentrum nur aufgrund von Überweisungen durch niedergelassene Ärzte aktiv werden darf. Eine Bitte um Abklärung eines Mißhandlungsverdachts durch eine Institution der Jugendhilfe reicht hierfür nicht aus. Auch in die andere Richtung bestanden ungerechtfertigte Annahmen über die Handlungsmöglichkeiten innerhalb der Jugendhilfe. Von beiden Seiten wurden Enttäuschungen der gegenseitigen Erwartungen dem Unwillen des jeweiligen Kooperationspartners und nicht den vorhandenen Einschränkungen der Handlungsmöglichkeiten zugeschrieben. Ausreichende Kennt-

nisse über die Handlungsmöglichkeiten und Handlungsspielräume der Kooperationspartner können somit helfen, falsche Erwartungen abzubauen.

Einen weiteren wichtigen und förderlichen Aspekt inter-institutioneller Kooperation stellen Kenntnisse der internen Organisations- und Ablaufstrukturen der Kooperationspartner dar. Die Länge der Bearbeitungszeiten oder etwaige Verzögerungen in der Bearbeitung bei den Kooperationspartnern werden durch solche Kenntnisse besser nachvollziehbar, erhöhen die Toleranzschwelle und führen zu einem größeren Verständnis unter den Kooperationspartnern. Auch das Wissen um die Personalressourcen der Kooperationspartner kann das Bewußtsein für das Mögliche und Unmögliche innerhalb einer inter-institutionellen Beziehung schärfen und diese von unnötigen Irritationen entlasten.

(c) Information und Wissen als Ergebnisse eines Kooperationsprozesses:

Dieser Aspekt wird hier aus rein systematischen Gründen noch einmal erwähnt. Bei der Frage der Profilbildung und Verankerung von Kooperationsgremien in die regionale Jugendhilfeszene wurde bereits darauf eingegangen.

3.5 Infrastrukturelle Absicherung der Kooperation

Kooperationen sind ohne den Einsatz von Ressourcen nicht durchführbar. Diese scheinbare Banalität wird im Alltag, so ein Ergebnis der Regionalstudien, nicht ausreichend beachtet. Die benötigten Ressourcen reichen von fachlich kommunikativer Unterstützung über die Bereitstellung infrastruktureller Mittel wie Telefon und Koopiermöglichkeiten bis hin zur institutionellen Anbindung eines Kooperationszusammenhangs an eine Institution. Letzteres ist jedoch ambivalent. Die Vorteile einer solchen institutionellen Zuordnung liegen in der Vergrößerung der Handlungsfähigkeit des entsprechenden Gremiums, da möglicherweise der Zugang zum Kooperationszusammenhang erleichtert und dessen Arbeit legitimiert wird. Damit verbundene organisatorische und inhaltliche Festlegungen können jedoch gerade in dem weitgehend auf Aushandlungen angewiesenen Feld der Jugendhilfe auch zu dysfunktionalen Effekten führen. Ist ein Kooperationszusammenhang mit einer Institution oder Einrichtung verknüpft, versucht diese möglicherweise, das Gremium für eigene Zwecke zu instrumentalisieren und auf die Zielausrichtung erheblichen Einfluß zu gewinnen.

Ähnlich ambivalent kann der Versuch einer Konsolidierung eines Kooperationszusammenhangs über die Beschäftigung einer hauptamtlichen³ Mitarbeiterin beschrieben werden. Solchen Bestrebungen liegt die Vermutung zugrunde, daß Schwierigkeiten in einer bestehenden Kooperationsbeziehung, wie beispielsweise ungeklärte Verantwortlichkeiten, Organisationsschwierigkeiten und ungenügender Informations-

³ Hauptamtliche Mitarbeiterin für die Kooperation meint hier jemanden, der die Geschäftsführung des Kooperationsgremiums übernimmt, der einlädt, Sitzungen vorbereitet und die Verantwortung für die Ergebnissicherung trägt. Diese Person ist für diese Tätigkeiten von anderen Aufgaben durch ihren Arbeitgeber freigestellt.

fluß, durch die Einstellung einer hauptamtlich „Kooperierenden“ behoben würden und damit die Kooperation automatisch erfolgreicher wäre. Mit einer solchen hauptamtlichen Kooperationsstelle werden Effekte provoziert, die das Kooperationsergebnis negativ beeinflussen können: Der jeweilige Kooperationszusammenhang wird zu stark von den Vorstellungen der dafür zuständigen Person bestimmt sein. Hierdurch sinkt die Anpassungsfähigkeit des Kooperationszusammenhangs an veränderte Bedingungen, zumindest insoweit, wie diese zu einer wesentlichen Veränderung der Inhalte oder gar zu einer Beendigung der Kooperation führen.

Andererseits wird von den ursprünglichen Mitgliedern die gesamte Arbeit des Kooperationsgremiums auf die hauptamtliche Person delegiert. Man könnte aus der Perspektive der Kooperationspartner überspitzt formulieren: Man genießt die Sicherheit, daß kooperiert wird, da man explizit für diese Aufgabe eine Person beschäftigt und bezahlt.

3.6 Innerorganisatorische Absicherung und Verankerung von Kooperation

Zu den bereits dargestellten infrastrukturellen Absicherungen einer Kooperationsbeziehung gehört auch, daß der für die Kooperation notwendige Zeitaufwand und Arbeitseinsatz den kooperierenden Personen als originärer Bestandteil ihrer Arbeit für die Einrichtung, in der sie tätig sind, anerkannt wird. Eine Möglichkeit, den positiven Stellenwert von Kooperation zu symbolisieren, ist durch eine entsprechende Berücksichtigung in der jeweiligen Tätigkeitsbeschreibung gegeben.

Von großer Bedeutung ist es neben dieser eher materiellen Absicherung der Kooperationsaktivitäten, Rückkopplungsprozesse genau zu steuern. Inter-institutionelle Kooperation erfolgt zwischen einzelnen Mitarbeiter(inne)n dieser Institutionen, die eine Brückenfunktion zwischen einem inter-institutionellen Kooperationszusammenhang und ihrer Einrichtung, ihrer Institution inne haben. In dieser Position müssen die kooperierenden Personen in zweifacher Hinsicht tätig werden: Sie müssen erstens Informationen, Wissen und Interessen der Herkunftsinstitution innerhalb eines Kooperationszusammenhangs weitertransportieren, repräsentieren und vertreten. Zweitens müssen sie Ergebnisse, Informationen, Erfahrungen und Interessen aus dem Kooperationszusammenhang in die Herkunftsorganisation hineintragen und vertreten. Diese „Doppelattribution“, die die Schnittstelleninhaber sowohl dem Kooperationszusammenhang als auch der Herkunftsorganisation verpflichtet, beinhaltet eine Vielzahl von Anforderungen, die leicht zu Überforderungen führen können. Die adäquate Erfüllung dieser Vermittlungsfunktion stellt eine notwendige Bedingung für die Etablierung kontinuierlicher, fachlicher, gewinnbringender, inter-institutioneller Kooperationen dar. Die Fallbeispiele in unseren Regionalstudien haben jedoch gezeigt, daß inter-institutionelle Kooperationsbeziehungen zum Teil individualisiert werden, d.h. letztendlich Kooperationszusammenhänge zwischen Personen und nicht zwischen Institutionen darstellen. Dies verhindert oftmals einen Rückkopplungsprozeß in eine oder gar beide Richtungen. Das Fehlen dieser Rückkopplungsprozesse verringert die Chance, durch Kooperation eine fachliche Weiterentwicklung auf breiterer Basis zu erreichen, senkt die Verbindlichkeit einer Koope-

ration und bedroht die Kontinuität der Kooperationsbeziehungen, weil sie nicht institutionell verankert sind. Auf die Frage nach der Gestaltung der Rückkopplungsprozesse kann es keine allgemeingültige Antwort geben. Wie ausgeprägt, in welcher Tiefe und Breite Wissen und Informationen weitergeleitet werden soll, ist nicht zuletzt im Zusammenhang mit dem Gegenstand der Kooperation und der Organisation der Institutionen zu sehen. Technokratische Lösungen wie das Verfassen von Protokollen oder eine mündliche Berichterstattung können Rückkopplungsprozesse nicht garantieren. Entscheidend ist vielmehr, ob es gelingt, eine inter-institutionelle Zusammenarbeit als integralen Bestandteil des institutionellen Handelns – entsprechend der Forderung nach Kooperation als integralen Bestandteil individuellen beruflichen Handelns – zu etablieren. Wissens- und Informationstransfer und -vermittlung stellen in dieser Hinsicht nur eine Voraussetzung für inter-institutionelle Kooperation dar. Entscheidend ist eine institutionelle, aus einer entsprechenden Kooperationsstrategie abgeleitete Unterstützung der Schnittstelleninhaber/-innen. Nur wenn diese gegeben ist, ist es für diese Personen möglich, dezidiert als Vertreter/-innen einer Institutionen zu agieren. So kann dann auch die Arbeit in einem Kooperationszusammenhang an Gewicht und Bedeutung gewinnen.

3.7 Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Funktionsüberschneidungen

Verständigungs- und Kooperationsprozesse werden durch Ähnlichkeiten zwischen den beteiligten Institutionen erleichtert. Umgekehrt behindern unterschiedliche Organisationsstrukturen Kooperationen. Insbesondere eine nach Kooperationspartnern differierende Entscheidungsbefugnis, wie sie z.B. oft bei einer Kooperation zwischen Schule und Jugendhilfe gegeben ist, behindert eine effektive Kooperation. Daher sollten zu Beginn einer Kooperation die Entscheidungskompetenzen der Beteiligten expliziert werden, damit die mögliche Verbindlichkeit von Kooperationsergebnissen von Anfang an geklärt ist. Genau an dieser Stelle wird ein Problem inter-institutioneller Kooperation sichtbar: Nicht nur die Entscheidungsbefugnis der Kooperationspartner ist oft unterschiedlich, sondern auch die institutionelle Zuständigkeit für den Kooperationsgegenstands ist nicht geklärt. Inter-institutionelle Kooperation, insbesondere als Reaktion auf schwierige Lebenslagen, ist aber gerade dazu da, Lösungen für Probleme zu finden, die die Möglichkeiten sowie Zuständigkeiten einer Institution überschreiten. Zum Teil kann es hier Funktionsüberschneidungen und Rollenkonflikte der beteiligten Institutionen geben, was die Kooperation erschweren kann.

Das Beispiel Schule und Jugendhilfe verweist noch auf einen weiteren Aspekt inter-institutioneller Beziehungen, der auf unterschiedliche Zuständigkeiten und Handlungslogiken zurückzuführen ist. Die Länderzuständigkeit der Schule und die kommunale Zuständigkeit der Kinder- und Jugendhilfe hat auch Folgen für die Finanzierung von Leistungen der jeweiligen Institutionen: Zahlt die Kommune oder zahlt das Land? Der Kostenaspekt durchdrängt die Diskussion um Handlungslogiken, Aufgaben und Zuständigkeiten der beiden Bereiche. Die Abgrenzung der Handlungslogiken wird in diesem Fall also noch durch unterschiedliche Finanzierungswege verschärft. Dies ist bei Kooperation zur Erbringung sozialstaatlicher Leistungen kein seltener Konflikt, man

denke etwa an die Abgrenzungsdiskussion zwischen Krankenkassen, Pflegeversicherung und Sozialhilfe oder die Konflikte um die Anwendung von § 35 a KJHG.⁴

3.8 Doppelte Zielkongruenz

Die faktische „Doppelebene“, die personelle und institutionelle Ebene einer inter-institutionellen Beziehung, impliziert auch eine doppelte Störanfälligkeit inter-institutioneller Kooperationsbeziehungen: Sowohl die Institution als auch die Personen müssen zur Kooperation bereit sein. So wird z.B. eine Kooperation zwischen Einrichtungen des Gesundheitswesens und der Jugendhilfe scheitern, wenn zwar das Gesundheitsamt und die Klinikleitung zu einer Zusammenarbeit bereit sind, aber die Ärzte und das andere Personal, die diese Kooperation tragen und sie mit Leben füllen müssen, sich verweigern. Kooperation erfordert also eine „doppelte Zielkongruenz“. Die Kooperationsziele müssen sowohl mit den Zielen der einzelnen Institutionen kompatibel als auch an die individuellen und fachlichen Ziele der konkreten Personen anschlußfähig sein – eine Konstellation, die nicht immer als gegeben angenommen werden kann. Beide Ebenen müssen vom Nutzen einer Kooperation überzeugt sein und dieser muß auch auf beide Ebenen erfahrbar sein, damit die notwendige Motivation zur Kooperation erhalten bleibt. Die „Doppelebene“ inter-institutioneller Beziehungen impliziert zudem die Notwendigkeit intra-institutioneller Abstimmungs- und Klärungsprozesse zur Herstellung der erforderlichen „doppelten Zielkongruenz“.

3.9 Individuelle Kompetenzen und Qualifikationen

Die Rahmenbedingungen einer inter-institutionellen Kooperation erfordern eine spezifische Qualifikation der Schnittstelleninhaber, die über die notwendigen Qualifikationen (z.B. Kommunikationskompetenz, Offenheit und empathisches Vermögen) für eine intra-organisatorische oder subsystem-interne Kooperation verschiedener Träger hinausgehen. Ein effektives Arbeiten von Schnittstellen ist auf fachliche Kompetenzen der dort agierenden Personen in all den Bereichen, zwischen denen sie kooperieren, angewiesen. Ohne nachweisbare Fachkompetenz und Kenntnis organisationsinterner Abläufe anderer Institutionen werden es Vertreter der Jugendhilfe sehr schwer haben, sich als ernstzunehmende Verhandlungspartner zu etablieren. Das Vorsprechen einer Jugendamtsvertretung im Rahmen der Umsetzung einer Querschnittspolitik im Bauamt mit dem Ziel einer kinder- und familienfreundlichen Gestaltung eines Bauvorhabens, wird unter sonst gleichen Bedingungen umso erfolgreicher sein, je kompetenter man sich als Gesprächspartner auf dem Gebiet der Verwaltung und Realisierung von Baumaßnahmen erweisen kann. Wenn Ansprüche an andere Gesellschaftsbereiche geltend gemacht werden, muß man Kenntnisse über diese erworben haben und sich den

⁴ In § 35a KJHG wird Eingliederungshilfe bei drohender oder manifester seelischer Behinderung als Aufgabe der Jugendhilfe definiert, damit werden sozusagen als Nebeneffekt fachlicher Überlegungen (vgl. Wiesner et al. 2000 oder Lempp 1994) die Kosten vom Sozialhilfeträger auf den örtlichen Jugendhilfeträger verlagert.

dort jeweils geltenden Steuerungsmechanismen anpassen. Eine Einmischungsstrategie erfordert deshalb nicht nur Präsenz in anderen Verwaltungs- und Gesellschaftsbereichen, sondern auch die entsprechende Kompetenz, in diesen fachgerecht und wirksam zu agieren. Dazu sind Kenntnis und Akzeptanz anderer Handlungslogiken sowie Wissen um Verfahrens- und Organisationsabläufe notwendig.

4 Ist Kooperation die notwendige Anstrengung wert?

Läßt man nun die vielen Voraussetzungen, die für gelingende Kooperationsbeziehungen gegeben sein sollten, Revue passieren, so drängt sich unweigerlich die Frage auf, ob Kooperation die damit verbundenen Anstrengungen wert ist.

Sowohl aus den eingangs angesprochenen Forschungsergebnissen als auch aus theoretischen Überlegungen (vgl. Bergold u. Filsinger 1993a; von Kardorff 1998) sowie den eigenen Befunden zeigt sich, daß es zu einem kooperativen Arbeitsansatz in der psychosozialen Praxis im allgemeinen und in der Jugendhilfe im besonderen keine Alternative gibt. Die Komplexität schwierigen Lebenslagen zugrundeliegender Konstellationen, das Zusammenspiel sozialer, psychologischer und medizinischer Faktoren erfordert die Zusammenarbeit verschiedener Fachdisziplinen. Erhalten Kooperationen, den ihnen zustehenden Stellenwert, der je nach Situation mal größer und mal kleiner ist, und werden förderliche Rahmenbedingungen geschaffen, kann Kooperation ihre produktive Wirkung entfaltet.

Auf einen wichtigen Aspekt ist noch hinzuweisen: Kooperation darf nicht zu einer (weiteren) Entmündigung von Hilfesuchenden führen. Die Gefahr, daß durch eine enge und gute Zusammenarbeit der Fachebene, die Interessen und Bedürfnisse der Ratsuchenden zu wenig Beachtung finden, ist nicht von der Hand zu weisen. Schließlich glauben die Fachleute ja genau zu wissen, welcher Hilfebedarf besteht und handeln häufig ohne eine ausreichende Einbeziehung der Adressaten. Kooperative Strategien bleiben solange unzureichende, wie sie die Adressaten nicht intensiv einbeziehen. Wie dieses gelingen kann, wird zur Zeit in allen Bereichen der psychosozialen Arbeit diskutiert (z.B. Seckinger et al. 2000).

Literatur

- Axelrod, R. (1988): Die Evolution der Kooperation. München: Oldenbourg.
- Bergold, J.; Filsinger, D. (1993): Psychosoziale Versorgung als System. In: Bergold, J.; Filsinger, D. (Hg.): Vernetzung psychosozialer Dienste. Weinheim: Juventa, S. 49-70.
- Bergold, J.; Filsinger, D. (Hg.) (1993a): Vernetzung psychosozialer Dienste. Weinheim: Juventa.
- Büschges, G.; Abraham, M. (1997): Einführung in die Organisationssoziologie, 2. Aufl. Stuttgart: Teubner.
- Bronder, C.; Pritzl, R. (Hg.) (1992): Wegweiser für strategische Allianzen. Meilen und Stolpersteine bei Kooperationen. Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Deutsch, M. (1981): Fünfzig Jahre Konfliktforschung. In: Grundwald, W.; Lige, H.-G. (Hg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern: Haupt, S. 15-50.
- Deutsch, M.; Krauss R.M. (1965): Untersuchungen über interpersonelle Verhandlungen. In: Shubik, M. (Hg.): Spieltheorie und Sozialwissenschaften. Frankfurt a.M., S. 339-353.

- Gulati, R.; Gargiulo, M. (1999): Where Do Interorganizational Networks Come From? *American Journal of Sociology* 104(5): 1439-1493.
- Hallet, C. (1995): *Interagency Coordination in Child Protection*. London: HSMO.
- Hofstätter, P. (1957): *Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie*, Reinbek: Rowohlt.
- von Kardorff, E. (1998): Kooperation, Koordination und Vernetzung. Anmerkungen zur Schnittstellenproblematik in der psychosozialen Versorgung. In: Röhrle, B.; Sommer, G.; Nestmann, F. (Hg.): *Netzwerkinervention. Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung*, Bd. 2. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 203-222.
- KGST (1994): *Outputorientierte Steuerung in der Jugendhilfe*. Bericht 9/1994.
- Lempp, R. (1994): *Seelische Behinderung als Aufgabe der Jugendhilfe*. Stuttgart: Boorberg.
- Lenz, A. (2001): *Partizipation von Kindern in Beratung und Therapie. Entwicklungen, empirische Befunde und Handlungsperspektiven*. Weinheim: Juventa.
- Loose, A.; Sydow, J. (1997): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturationstheoretische Betrachtungen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): *Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Maier, N.R.F.; Solem, A.R. (1952): The contribution of a discussion leader to the quality of group thinking. *Human Relations* 5.
- Merchel, J. (1996): Neue Steuerung und Jugendhilfeplanung. *Jugendpolitik*, 3-4, 54-60.
- Pluto, L.; van Santen, E.; Seckinger, M. (1999): Interinstitutionelle Kooperationsbeziehungen in der Kinder- und Jugendhilfe. In: DJI e.V. (Hg.): *Forschungsjahr 1998*. München.
- Schlenker, B.R.; Helm, B.; Tedeschi, J. (1973): The effects of personality and situational variables on behavioral trust. *Journal of Personality and Social Psychology* 25: 419-427.
- van Santen, E. (1998): „Output“ und „outcome“ der Implementierung neuer Steuerung. *Neue Praxis*, 1, 36-49.
- van Santen, E.; Seckinger, M. (1999): Kooperationszusammenhänge als Objekte der Forschung – methodische Anmerkungen. In: *Rundbrief Gemeindepsychologie*, 5(2): 19-35.
- Seckinger, M.; Stiemert-Strecker, S.; Teuber, K. (2000): *Qualität durch Partizipation und Empowerment*. Tübingen: dgvt-verlag.
- Seckinger, M.; Weigel, N.; van Santen, E.; Markert, A. (1998): *Situation und Perspektiven der Jugendhilfe. Eine empirische Zwischenbilanz*. München: DJI Verlag.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J.; Windeler, A. (2000): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Weigel, N.; Seckinger, M.; van Santen, E.; Markert, A. (Hg.) (1999): *Freien Trägern auf der Spur*. München: DJI Verlag.
- Wiesner, R.; Mörsberger, T.; Oberloskamp, H.; Struck, J. (2000): *SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe*. München: C.H. Beck.

Anschrift des Verfassers: Dipl.-Psych. Mike Seckinger, Deutsches Jugendinstitut e.V., Nockherstraße 2, 81541 München; E-Mail: seckinger@dji.de