

Eine boomende Strategie

Ein Beziehungsgeflecht zwischen Personen,
Organisationen und Netzwerk



Fast immer gewünscht, selten praktiziert und oftmals ohne Erfolg – so könnte man die bisherige Praxis der Kooperation und Vernetzung von Einrichtungen, Trägern in und außerhalb der Kinder- und Jugendhilfe (KJH) in aller Kürze bilanzieren. Ziel des Beitrages ist es, ein tieferes Verständnis der Dynamiken von Kooperationsprozessen zu ermöglichen und die potenziellen Fallstricke zu erkennen. Anders als die meisten Arbeiten zur Zusammenarbeit in Netz-

werken, die üblicherweise eher die Perspektiven der beteiligten Personen oder Institutionen in den Vordergrund rücken, steht hier die Funktionalität von Strukturen und Prozessen sowie Handlungsabläufen für die Kooperationszusammenhänge selbst im Mittelpunkt. Diesem Zugang zur Kooperation liegt die Annahme zugrunde, dass unabhängig davon, welche Bedeutung die einzelnen beteiligten Personen oder Institutionen der jeweiligen Zusammenarbeit zumessen, Kooperations-

zusammenhänge als eigenständige komplexe soziale Gebilde, als transinstitutionelle Handlungszusammenhänge mit einer eigenen Dynamik und einem eigenen Sinnkontext zu verstehen sind.

Eine boomende Strategie

Ein Blick auf verschiedene Gesetzesinitiativen etwa im Bereich des Kinderschutzes, die unzähligen Veröffentlichungen und Verlautbarun-

gen von Anbietern und Finanziers unterschiedlicher Dienstleistungen sowohl im Gesundheits- und Sozialbereich als auch in der freien Wirtschaft genügt, um zu erkennen, dass niemand auf die Vorteile von Kooperation und Vernetzung verzichten möchte. Durch Kooperation soll die Anschlussfähigkeit der ausdifferenzierten Hilfsangebote wiederhergestellt werden und alle relevanten Akteur*innen einbezogen werden. Die Attraktivität der Kooperations- und Vernetzungsstrategie ist also in der Hoffnung begründet, damit die negativen Effekte der Spezialisierung und Zersplitterung sozialer Dienste, aber auch anderer Organisationen zu überwinden. Kooperation selbst wird damit zu einer strukturell eigenständigen konzeptionellen, fachlichen und organisatorischen Aufgabe.

Begriffsklärungen

Den unterschiedlichen Diskursen über Kooperation liegen häufig auch im- oder explizit unterschiedliche Definitionen bzw. Bestimmungen des Kooperationsbegriffs zugrunde. Bei dem Versuch, systematisch zu beschreiben, was bezogen auf soziale Dienste unter Kooperation verstanden wird, erweist sich die Einschätzung von Weiss (1981, S. 41) als immer noch aktuell: Alle reden über Kooperation, in der festen Überzeugung genau zu wissen, was damit zum Ausdruck gebracht wird, aber jeder meint etwas anderes und manchmal bedeutet die Rede über Kooperation auch gar nichts.

Diesen Definitionsproblemen zum Trotz und wohlwissend, dass auch diese Definition nicht alle Bedenken entkräften kann, wird

- *Kooperation* hier verstanden als ein Verfahren – also keinen inhaltlich definierbaren Handlungsansatz – der intendierten Zusammenarbeit, bei dem im Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz angestrebt wird.
- *Koordination* ist dagegen eine Form der Kooperation, bei der die Optimierung von Verfahrens- und Organisationsabläufen im Vordergrund steht.
- *Vernetzung* wird verstanden als die Herausbildung, Aufrechterhaltung und Unterstützung einer Struktur, die der Förderung von kooperativen Arrangements unterschiedlicher Personen oder Institutionen dienlich ist.

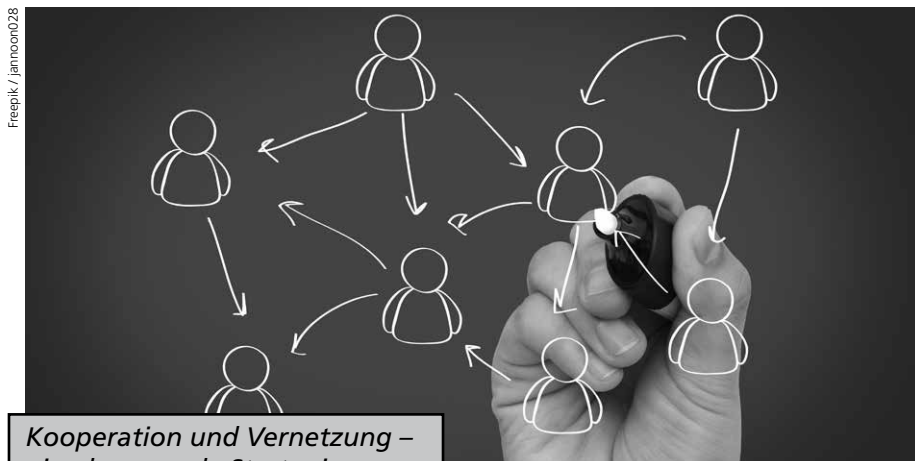
Herausforderungen

Die wesentlichste Herausforderung, die maßgeblich die Erfolgchancen von interinstitutionellen Kooperationen beeinflusst, besteht in der Gestaltung der verschiedenen Beziehungsebenen eines interinstitutionellen Netzwerks. Kooperationsbeziehungen in der sozialen Arbeit bestehen meist zwischen mehreren und nicht nur zwischen zwei Institutionen. In vielen Netzwerken sind nicht nur Repräsentant*innen der sozialen Arbeit, sondern auch weitere gesellschaftliche Funktionsbereiche vertreten (van Santen/Seckinger 2003, S. 313, 317). Diese Konstellation stellt ein besonderes Merkmal der Kooperation in der sozialen Arbeit dar: Nur selten wird Adressat*innen geholfen, ohne dass andere und zum Teil ganz anders arbeitende und strukturierte Institutionen in irgendeiner Form beteiligt

sind. Sichtbar und erfahrbar wird eine solche Kooperation jedoch erst durch Interaktionen von individuellen Personen, die ihre jeweilige Institution vertreten: Diese Personen sind Träger interinstitutioneller Beziehungen, obwohl dies von den Beteiligten nicht immer so gesehen wird und der Grad der Identifikation mit der eigenen Institution unterschiedlich ist. In diesem Zusammenhang ist von besonderem Interesse, dass die meisten Vertreter*innen von Institutionen sich selbst nicht als Vertretung einer Institution beschreiben. Ihre Tätigkeit und ihre Funktion im Kooperationsgremium werden nahezu völlig auf ihre persönliche Verantwortung und Aufgabe reduziert. Sie sehen Kooperationen also oft als ‚Privatprojekte‘. Im Unterschied dazu nehmen sich die Kooperationspartner*innen wechselseitig sehr wohl als Vertretungen einer bestimmten Institution wahr und nicht in erster Linie als Personen, die sich für eine bestimmte Sache einsetzen. Trotz der Tatsache, dass interinstitutionelle Kooperationsnotwendigkeiten in der Sozialen Arbeit eher die Regel als die Ausnahme darstellen, wird der spezifischen Qualität dieser Kooperationskonstellation, die besondere Herausforderungen für Kooperation impliziert, wenig Aufmerksamkeit zuteil.

Die Konstellation der interinstitutionellen Kooperation beinhaltet aus einer analytischen Perspektive mehrere Bedingungsgefüge, die ein jeweils spezifisches Verhältnis zwischen Handlungs- und Akteursebene beschreiben (ausführlicher dazu van Santen/Seckinger 2005). Analytisch lassen sich folgende Ebenen unterscheiden:

- 1) Beziehungen zwischen den kooperierenden Organisationen – auch außerhalb des Netzwerks,



Kooperation und Vernetzung – eine boomende Strategie

- 2) Beziehungen zwischen den Kooperierenden als Individuen und ihrer Herkunftsorganisation,
- 3) Beziehungen zwischen kooperierenden Personen und Netzwerk,
- 4) Beziehungen zwischen den einzelnen Organisationen und dem Netzwerk sowie
- 5) Beziehungen zwischen den jeweils kooperierenden Personen.

Interinstitutionelle Kooperation ist also durch die Gleichzeitigkeit verschiedener Beziehungsebenen gekennzeichnet.

Diese Ebenen verdeutlichen die zentrale Bedeutung der Vertretungspersonen: Ohne sie ist eine Kooperation und Vernetzung von Institutionen nicht denkbar. Die Voraussetzungen für gelingende Kooperationen sind also auf unterschiedlichen Ebenen zu suchen. Sie bewegen sich nicht nur auf der individuellen Ebene der Beteiligten, von deren Einstellung, Engagement, Fähigkeiten und Interesse es unter anderem abhängt, ob Kooperationen

aufrechterhalten werden können oder nicht, sondern vor allem auch auf der Ebene der infrastrukturellen und institutionellen Voraussetzungen der beteiligten Institutionen. Ein Scheitern der interinstitutionellen Zusammenarbeit wird jedoch im Allgemeinen eher mit fehlenden persönlichen Kompetenzen der einzelnen Personen als mit fehlender institutioneller Unterstützung – z. B. kein systematischer Einbezug der Kooperationsergebnisse in die Arbeit der Herkunftsorganisationen – in Beziehung gebracht. Häufig wird nicht zwischen institutionellen Gründen und individuellen Voraussetzungen unterschieden. Darüber hinaus erweisen sich Merkmale des Kooperationszusammenhanges (Netzwerk) selbst als relevant für den Erfolg von Kooperation. Als entscheidende Basis für Kooperationszusammenhänge sind hier beispielsweise zu nennen: Aushandlungsprozesse über Ziele und Verfahren am Beginn einer Kooperation, der Zugang zu und der Umgang mit Informationen sowie die kooperationspezifische Qualifikation der Beteiligten.

Die verschiedenen Beziehungsebenen implizieren die Notwendigkeit intrainstitutioneller Abstimmungs- und Klärungsprozesse. Interinstitu-



Dr. Eric van Santen

Jg. 1961; Studium der Personalarbeit an der Haagse Sociale Academie in Den Haag (NL), Soziologie an der Ludwig Maximilians-Universität in München (D); Forschungstätigkeiten im Bereich der Epidemiologie, der Soziologie und der Kinder- und Jugendhilfe, seit 1995 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutsches Jugendinstitut e.V. in München mit den Arbeitsschwerpunkten: Strukturen und Leistungen öffentlicher und freier Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland, interinstitutionelle Kooperationsbeziehungen, Hilfeverläufe.

tionelle Kooperation kann deshalb nur dann optimal funktionieren, wenn sie nicht nur an Selbstverständlichkeit auf der Ebene der in der Praxis Tätigen gewinnt, sondern zudem integraler Bestandteil der Ziele der beteiligten Institutionen wird. Solange sich Institutionen in Konkurrenz zueinander betrachten, Eigeninteressen in den Vordergrund stellen, sich, ob berechtigt oder unberechtigt, in ihrer Existenz oder Autonomie bedroht fühlen oder sich auf ihre eigene Handlungslogik fixieren, reicht es nicht aus, wenn auf der Mitarbeiterebene Fähigkeiten entwickelt werden, institutionsinterne und institutionsexterne Ziele zu verfolgen. Das Hauptproblem liegt also nicht bei den einzelnen Mitarbeiter*innen, sondern bei den jeweiligen institutionellen Kooperationszielen. Wenn die Kooperationsziele nicht institutionell verankert sind, senkt es die Verbindlichkeit einer Kooperation und bedroht die Kontinuität der Kooperationsbeziehungen.



LITERATUR

Ausführliche Literaturliste
unter www.sp-impulse.at