

Gelingende Kooperationen gestalten als ein Kernkonzept systemischen Arbeitens

Matthias Ochs und Rainer Orban

Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden Überlegungen dazu formuliert, warum im Kontext systemischen Arbeitens Kooperation so grundlegend ist. Hierzu wird verdeutlicht, wie sich die Bedeutsamkeit von Kooperation als ein Kernkonzept systemischen Handelns aus der systemischen Erkenntnistheorie (Konstruktivismus, Systemtheorie) ableiten lässt. Es werden zudem Forschungsbefunde zu Kooperation in der Jugendhilfe mitgeteilt. Abschließend wird das Thema Kooperation quasi nochmals gegen den Strich gebürstet mit Überlegungen zu »guten Gründen« für professionelle Kooperationsverweigerung bzw. -minimierung. Hierzu wird eine Übung vorgeschlagen.

Schlagwörter: Kooperation – Konstruktivismus – Systemtheorie – Jugendhilfe

Summary

Cooperation as a central concept in the context of systemic working

In this paper thoughts are drafted concerning why in the context of systemic working cooperation is such a central concept. For this we clarify in which way the significance of cooperation as a key concept is derived from systems epistemology (constructivism, systems theory). We also report some empirical findings regarding the importance of cooperation in youth welfare. Closing we formulate some thoughts in an opposite direction in terms of »good reasons« for professional uncooperative behavior. We also provide a practical exercise for this.

Key words: cooperation – constructivism – systems theory – youth welfare

1 Einführende Anmerkungen: Das Hohelied auf die Kooperation (»für umme«)

Kooperation ist immer noch, wieder, weiterhin in aller Munde. So heißt es etwa im 13. Kinder- und Jugendbericht (BMFSFJ, 2009, S. 37): »[...] dass erfolgreiche Gesundheitsförderung im Kindes-, Jugend- und jungen Erwachsenenalter nur kooperativ erbracht werden kann.« Was die geplante Novellierung der Psycho-

therapieausbildung in Deutschland angeht, so sollte nach Ansicht der Ausbilder die Vermittlung der Kompetenzen, mit anderen Berufsgruppen gelingend kooperieren zu können, im Curriculum gestärkt werden (Strauß et al., 2009, S. 183). In der aktuellen Beschreibung der Ziele des Master-Studiengangs »Demenz« der Universität Witten-Herdecke heißt es unter anderem: »Grundgedanke ist, dass die Lebensqualität der Betroffenen durch eine nutzerorientierte Versorgungsstruktur, durch berufsübergreifende Kooperation und eine multi-perspektivische Sichtweise verbessert werden kann. Die Fähigkeit, in multiprofessionellen Teams berufsübergreifend Lösungen zu konzipieren, ist ein zentrales Bildungsziel« (www.uni-wh.de/gesundheits/pflegewissenschaft/multiprofessioneller-master-of-arts-demenz/ziele-des-studiengangs/). Die Liste könnte seitenlang fortgesetzt werden: Kooperation wird an allen Ecken und Enden gefordert und – zumindest theoretisch – gefördert.

Gleichzeitig stellt Kooperation immer noch, wieder, weiterhin ein im Gesundheits- und Sozialbereich modisches Allerweltswort dar (Schweitzer, 2008), wunderbar prädestiniert für wohlfeile Sonntagreden mit quasimoralischen Appellen, wie gut und schön und wichtig doch inter-, multi- und transdisziplinäre Kooperation ist und dass doch alle Berufsgruppen und Akteure bitte zusammenarbeiten mögen zum Wohle aller. Zudem, so der subjektive Eindruck der Autoren, wird die Forderung nach verstärkter Kooperation gern dann ins Spiel gebracht, wenn es darum geht, Ressourcenverknappung zu legitimieren, Einsparungsmaßnahmen durchzusetzen, etwa um Ablaufoptimierungen durch die Intensivierung von Kooperationsprozessen bei eben gleichzeitiger Einsparung von Arbeitszeit, Mitarbeitern und Vergütung nach dem Motto »Kooperation statt Geld« zu verkaufen. Fortschritte, so heißt es gern, seien wesentlich durch eine optimierte Zusammenarbeit der verschiedenen Player im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich – man spricht dann von Schnittstellenmanagementoptimierung, ein wunderbar sozialtechnokratischer Begriff –, durch eine verbesserte, etwa sektorenübergreifende Kooperation, durch »Synergieeffekte« zu erwarten. Und zwar: Umsonst – durch etwa bessere Absprachen, weniger Doppelarbeit, verbesserte Vernetzung, könne Kooperation auch ganz kostenneutral gestaltet werden, so heißt es. Verschwiegen wird dabei aber gern, dass gute Kooperation zunächst einmal und auch dauerhaft wirklich Ressourcen und Zeit benötigt: Arbeitszeit – kein Mensch hat Lust, etwa aufwändige Vernetzungstelefonate und -treffen erst nach Dienstschluss stattfinden zu lassen, weil der Arbeitsalltag dies ansonsten nicht zulässt.

2 Warum wir Systemiker trotzdem (so gern) kooperieren ...

Warum, so könnte man fragen, stoßen wir Systemiker mit unserer Forderung nach mehr und intensiverer Kooperation ins selbe Horn wie Sonntagsredner, Gesundheitsökonom und Sozialpolitiker? Dafür gibt es aus unserer Sicht min-

destens drei Gründe: Der erste ist ein eher »libidinöser« – Kooperation kann viel Spaß machen, gar lustvoll und spannend sein und ist uns deshalb tatsächlich ein Herzensanliegen –, der zweite ein (erkenntnis-)theoretischer – diesen werden wir hier ausführlicher darstellen –, der dritte ein empirischer – diesen streifen wir hier lediglich (ausführlicher dazu Ochs, 2008).

Wir möchten im Folgenden einige Überlegungen dazu formulieren, warum im Kontext systemischen Arbeitens Kooperation so grundlegend ist. Hierzu möchten wir verdeutlichen, wie sich die Bedeutsamkeit von Kooperation als einem Kernkonzept systemischen Handelns aus der systemischen Erkenntnistheorie ableiten lässt. Dann würden wir Ihnen gern ein wenig zu Forschungsbefunden zu Kooperation in der Jugendhilfe mitteilen.

3 (Erkenntnis-)theoretische Überlegungen zu Kooperation im systemischen Kontext

Systemisches Arbeiten ist, wie dies Arist von Schlippe einmal treffend formulierte, praktizierte Erkenntnistheorie. Die zwei konzeptionellen Standbeine dieser Erkenntnistheorie sind, wie man weiß, moderne Systemtheorien (vor allem Selbstorganisationstheorien, wie die Theorien selbstreferentieller und dynamischer Systeme) und Konstruktivismus (in seinen mehr oder weniger radikalen Varianten).

3.1 Konstruktivismus

Was den Konstruktivismus angeht, so ist er für den systemischen Ansatz vor allem in seiner sozial-konstruktionistischen Variante relevant: Der soziale Konstruktivismus besagt, dass Wirklichkeit/soziale Wirklichkeit nur in der Verschränktheit multipler subjektiver Perspektiven überhaupt angemessen erfasst, erkundet und erlebt werden kann (vgl. z. B. Gergen u. Gergen, 2009; Arnold, 2012). *Um Multiperspektivität therapeutisch/beraterisch aber herstellen und nutzen zu können, braucht es Kooperation.*

Wenn ich als Systemiker also davon ausgehe, dass ich beispielsweise die Defizite, Ressourcen und Lösungsoptionen eines Familiensystems nicht qua meiner unfehlbaren Expertise oder qua wissenschaftlichem Erfassungsinstrument, etwa einem testtheoretisch besonders validen und reliablen Fragebogen, objektiv erfassen kann, sondern dass ich mich diesem Gegenstandsbereich nur mittels verschiedener subjektiver Sichtweisen nähern kann, dann ist es sozusagen vornehmste Pflicht, mit den im sozialen Feld relevanten Akteuren so in Kontakt zu treten, mit diesen so zu kommunizieren, dass diese sich dazu eingeladen fühlen, ihre subjektiven Sichtweisen und quasi Feldexpertisen beizusteuern.

Wie verwirkliche ich dies innerhalb des konkreten systemischen Arbeitens?

Nun, zunächst einmal – noch vor allen hierzu geeigneten möglichen Fragetechniken und strategischen Interventionen – durch meine *professionelle systemische Arbeitshaltung*, nämlich eine Vielfalt wertschätzende und würdigende Haltung, eine Haltung der Neugierde bezüglich konnotativer Diversität und einer Art Passion dafür, selbst in den auf den ersten Blick mitunter skurril erscheinenden Äußerungen relevanter sozialer Akteure Ressourcen und wertvolle Beiträge für die Lösung der Probleme zu erkennen. Diese Haltung stellt keinen therapeutischen Trick dar, sondern ist die logische Konsequenz einer sozial-konstruktivistischen, konstruktivistischen Erkenntnistheorie. Als Psychoanalytiker beispielsweise würde ich auf Grundlage einer anderen Grundkonzeption anders mit einem Problem, etwa einer Störung des Sozialverhaltens bei einem Jugendlichen, umgehen: Ich würde nicht so sehr davon ausgehen, dass diese sozial konstruiert ist, sondern vor allem in der Psychodynamik des Jugendlichen begründet liegt, die sich am besten therapeutisch etwa hinsichtlich des Übertragungsgeschehens entfalten kann, wenn die analytische Situation möglichst störungsfrei bleibt. Wenn man dies versteht, dann versteht man auch, warum Analytiker eher ungern mit anderen Profis kooperieren. Denn durch diese Interaktionen könnten für die Therapiesituation störende triangulative Dynamiken wirksam werden. Dies soll im Übrigen kein irgendwie gearteter Seitenhieb gegen Analytiker sein – es sollen durch die Gegenüberstellung lediglich Unterschiede verdeutlicht werden. Es soll deutlich werden, wieso in uns Systemikern fast schon ein systemimmanenter »Zwang« zur Kooperation besteht.

Aus dieser eben skizzierten systemischen Arbeitshaltung heraus stelle ich dann systemische Fragen, die dazu geeignet sind, die Sichtweisen relevanter Akteure sowie deren Beitrag zu Problemlösungen zu erkunden, zum Beispiel:

- »Was glauben Sie als Mutter, die Ihren Sohn wahrscheinlich wie keine Zweite kennt, was würde Ihrem Sohn am allermeisten helfen, einen kleinen Schritt voranzukommen, seine Leistungen in der Schule zu verbessern?«
- »Was glauben Sie als der Klassenlehrer und damit Experte in schulischen Belangen von Florian, wie könnte ich ihn als sein Familienhelfer wohl darin unterstützen, sein Verhalten in der Schule zum Positiven hin zu verändern?«
- »Peter, wer, den du kennst, glaubt denn, dass du den Hauptschulabschluss schaffen kannst? Wenn ich denjenigen fragen würde, was dafür spricht, was würde er mir wohl antworten? Welche der Erzieherinnen und Erzieher in deiner Wohngruppe glaubt wohl am meisten an deinen Schulerfolg, wer am zweitmeisten, wie würden die das wohl begründen?«

Diese einfachen, sehr bekannten systemischen Fragen mögen andeuten, in welche Richtung systemisches Arbeiten beispielsweise gehen kann, was Multiperspektivität und Kooperation angeht (weitere Fragebeispiele sind zu finden z.B. bei Schweitzer u. von Schlippe, 2009; Schweitzer, von Schlippe u. Ochs, 2007). Die letzte Frage birgt zudem den Hinweis, dass natürlich nicht nur die tatsächlich geäußerten Sichtweisen der sozialen Akteure relevant sind, sondern mindestens

genauso bedeutsam sind die vorgestellten und imaginierten Perspektiven – signifikanter – Anderer, also etwa eine Frage wie: »Mal angenommen, Ihr Vater würde auf diesem freien Stuhl hier neben uns sitzen und wir würden ihn fragen, was er Ihnen raten würden, was Sie tun und lassen sollten, um Ihre Ehe zu retten: Was würde er Ihnen wohl empfehlen?«

Dieser knapp skizzierte Ansatz wird in systemischen Kooperationskonzepten für die Jugendhilfe, wie etwa dem Cleartalk der süddeutschen Familientherapeutin Michaela Herchenhan (Herchenhan u. Heppel, 2005), oder dem von Birgit Averbeck und Enno Hermans entwickelten Kooperationskonzept für die Kinder- und Jugendpsychiatrie und deren professionelle Umwelten, ausformuliert (Averbeck u. Hermans, 2008; 2010)¹.

3.2 Selbstorganisation

Kommen wir zum zweiten systemischen Standbein: Systemtheorie. Wenn man feststellt, dass systemisches Arbeiten auf Systemtheorie beruht, besagt dies, um ehrlich zu sein, eigentlich noch wenig. Denn niemand weiß, ob mit Systemtheorie das Konzept des homöostatischen Fließgleichgewichts von von Bartalanfy, Theorien dynamischer Systeme oder Theorien selbstreferentieller Systeme gemeint ist – um nur einige wenige systemtheoretische Ansätze zu nennen (vgl. Kriz, 1999; Ochs u. Schweitzer, 2012).

Allen diesen Ansätzen ist aber gemeinsam – und dies mag für unsere Überlegungen hier ausreichen, dass sie davon ausgehen, dass lebende Systeme nicht direkt und linear instruierbar sind, sondern sich nur gemäß ihrer eigenen Strukturen verändern können – eben selbstorganisiert. Ein Ausdruck, der dies wahrscheinlich besser beschreibt, da im Wort »Selbstorganisation« immer noch die Vorstellung von Organisiertheit steckt, ist Katallaxie, womit ein sich selbst in Ordnung bringendes System gemeint ist, ein Begriff, den Friedrich August von Hayek in den wirtschaftswissenschaftlichen Diskurs einführte (z. B. Hayek, 1972)².

Ein weiteres Merkmal vieler Systemtheorien ist zudem, dass sie davon ausgehen, dass es geradezu ein Charakteristikum lebender Systeme ist, Paradoxien und Ambivalenzen zu organisieren. Dass dem so ist, das kann man sich dadurch veranschaulichen, dass die kleinste Einheit eines Systems bipolar strukturiert sein muss – denken Sie an Mann und Frau, selbst bei homosexuellen Paaren gibt es Polarisierungen ... Dies ist ein ganz wesentlicher Aspekt, um Systeme, seien dies nun psychische oder soziale Systeme, in ihrer Komplexität angemessen zu verstehen: Einen schüchternen Menschen hat man erst dann etwas gründlicher

1 Zur Kooperation von Jugendhilfe und Schule vgl. auch Schweitzer (2001).

2 Hiermit soll nicht einem Wirtschaftsneoliberalismus das Wort geredet werden, mit dem Hayek oft in Verbindung gebracht wird.

verstanden, wenn man begriffen hat, in welchen Situationen, zu welchen Anlässen er möglicherweise nicht schüchtern ist; ein starkes Land wie die Vereinigten Staaten, wenn man weiß, wo es vulnerabel ist. Fritz Simon spricht hier in Anlehnung an Morin (1977) vom systemischen Antagonismus (Simon, 1995).

Was bedeutet dieses Charakteristikum lebender Systeme, also etwa sozialer und psychischer Systeme, nun für etwa die konkrete systemische Jugendhilfearbeit im Hinblick auf die Frage der Kooperation? Ein Beispiel:

Nehmen wir einmal an, Sie bekommen als ASD- oder RSD-Mitarbeiterin eine Meldung einer höchst beunruhigten Mutter, dass ihr beim Vater lebender Sohn nach Beendigung seines Hauptschulabschlusses nur noch lethargisch mit seiner Freundin in der Wohnung abhängt, Fernsehen guckt, Onlinespiele spielt und keinerlei Anstalten unternimmt, sich um einen beruflichen Ausbildungsplatz zu kümmern. Sie besuchen daraufhin den Jungen und treffen in der Wohnung selbigen, die Freundin und den Vater an. Die Wohnung ist im mild verwahten Zustand, der Junge macht einen recht betropfelten, niedergeschlagenen Eindruck, ebenso die Freundin, der Vater ist ein einfacher Arbeiter, der sich ein wenig über Ihren Besuch wundert – und von dem Sie erfahren, dass seine Exfrau inzwischen mit einer Frau zusammenlebt. Sie reagieren auf die Situation mit einer möglichen klugen Arbeitshypothese, dass der Sohn womöglich an einer juvenilen Depression leidet – klug deshalb, da Sie erst kürzlich lasen, dass Depressionen im Jugendalter häufiger vorkommen als allgemein angenommen und gern von Fachleuten übersehen werden. Tatsächlich schaffen Sie es aufgrund Ihrer hohen pädagogischen Kooperationskompetenz, den Jugendlichen dazu zu bewegen, zur diagnostischen Abklärung einen Kinder- und Jugendpsychiater aufzusuchen, dieser wiederum empfiehlt eine stationäre Abklärung bzw. eine Psychotherapie. Gegen beides wehrt sich aber der Jugendliche mit Händen und Füßen, beides kann nicht durchgeführt werden. Der Vater erscheint hilflos und unschlüssig, was er in der Situation tun soll. Die Mutter wird in ihrer Besorgnis katalysatorartig bestärkt. Was ist hier passiert?

Nun, wir möchten hier keine fallsupervisorischen Überlegungen anstellen, lediglich illustrieren, dass es in diesem für einen Jugendhilfefall ja noch recht einfachen und überschaubaren System scheinbar zumindest vereinfacht dargestellt Impulse zur Veränderung (Mutter), Impulse zur Nichtveränderung (Sohn) und eher neutraler Impulse (Vater) gibt – eben Ambivalenzen und Paradoxien. Zudem wird deutlich, was Sie auch gut kennen: Gut gemeint ist nicht immer gut gemacht. Die Empfehlung des Kinder- und Jugendpsychiaters für stationäre Weiterabklärung und Psychotherapie mag zwar nach bestem Wissen und Gewissen leitlinienkonform vonstatten gegangen sein, zieht allerdings nicht die Eigendynamik und Eigenlogik des Systems genügend ins Kalkül: Möglicherweise gibt es gute Gründe für alle Beteiligten, dass sich zunächst einmal noch nichts verändert – Gründe, die noch zu wenig gewürdigt wurden. Diese könnten mit systemischen Fragen erkundet werden.

– So könnten wir den Vater fragen: »Was vermuten Sie, welche möglicherweise guten Gründe hat Ihre Exfrau dazu bewegt, sich ans Jugendamt zu wenden?

Welche guten Gründe auf der anderen Seite könnte Ihr Sohn haben, nichts zu verändern?«

- Man könnte die Freundin fragen: »Wahrscheinlich gibt es für die Besorgnis der Mutter nachvollziehbare Gründe, aber auch für die momentane Untätigkeit deines Freundes bezüglich der Anstrengungen um einen Ausbildungsplatz? Was, meinst du, wird die Gründe deines Freundes, die Besorgnis seiner Mutter abschwächen? Oder wird die Besorgnis Einfluss haben auf deinen Freund?«
- An den Jungen: »Was spricht dafür, einen Arbeitsplatz zu suchen, was dafür, dies nicht zu tun? Was dafür, zur Abklärung in die Kinder- und Jugendpsychiatrie zu gehen, was dafür, dies nicht zu tun?«
- An den Vater: »Welche Hoffnungen auf der einen Seite und Befürchtungen auf der anderen Seite würden Sie als Vater damit verbinden, wenn ein Familienhelfer vom Jugendamt ab und an bei Ihnen auftauchen würde?«

Aus systemischer Perspektive rechnen wir grundsätzlich und regelhaft mit den Ambivalenzen und Paradoxien in Systemen, ziehen diese immer ins Kalkül, laden diese geradezu ein und erkunden sie genauestens: Um diese Ambivalenzen zu erkunden, braucht es aber unabdingbar gute Kooperationskompetenzen! Noch ein Beispiel:

In Berlin wurde in den Jahren 2005–2008 ein für die aktuelle Situation im deutschen Gesundheits- und Sozialsystem recht innovatives Kooperationsprojekt durchgeführt, an dem einige kinder- und jugendpsychiatrische Kliniken, einige Jugendämter und ein kinder- und jugendpsychiatrischer Dienst eines Gesundheitsamts beteiligt war (Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg von Berlin, Abteilung Gesundheit und Soziales, 2009). Die Kooperation zwischen diesen Institutionen umfasste unter anderem vertraglich festgelegte gemeinsame Dokumentationen und Besprechungen – zudem beinhaltete das Kooperationskonzept ein stärkeres Einbeziehen der Jugendlichen und deren Familien in Entscheidungsprozesse. In einem Vortrag zog die Leiterin des KJP-Dienstes des Gesundheitsamts Ursula Mohn-Kästle ihr Resümee zu diesem Kooperationsprojekt (S. 46 f.): Sie äußerte, dass es ihr als ein wesentliches Ergebnis erscheint, dass durch die Einbeziehung der Jugendlichen und Familien in Entscheidungsprozesse in Besprechungen mit den anderen Helfern die Ambivalenz bezüglich bestimmter Hilfemaßnahmen erst überhaupt deutlich und verstehbar wurde – und diese so überhaupt erst in Entscheidungsprozesse einbezogen werden konnte.

4 Kooperation in der Jugendhilfe

Dass die Systemiker mit ihrem »Kooperationsgedöns« gar nicht so falsch liegen, das zeigt zudem ein Blick in die Jugendhilfewirksamkeitsforschung eindrucklich.

Im Kontext aufsuchender/ambulanter Jugendhilfe kann der Anteil konstruktiver Kooperationsprozesse (etwa mit dem familiären Umfeld der Kinder und

Jugendlichen oder mit anderen Helfern und Institutionen) als Wirkfaktor am Gelingen der Hilfsmaßnahmen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden – so jedenfalls lassen sich die Ergebnisse der Wirksamkeitsforschung in diesem Bereich zusammenfassen (vgl. Ochs, 2008; Gabriel et al., 2007). Blüml et al. (1994) beforschten beispielsweise im Rahmen einer Untersuchung des DJI die ambulante Jugendhilfemaßnahme Sozialpädagogische Familienhilfe SPFH in Bayern. Ein Befund war, dass die Erfolgsquote für diese Hilfeform den höchsten ermittelten Wert von 81 % dann erzielte, wenn von der entsprechenden, die SPFH durchführenden Fachkraft die Fokussierung auf die Familiendynamik, etwa mittels kooperativer Zusammenarbeit bezüglich der Familie, als wichtigster Aufgabenbereich innerhalb dieser Jugendhilfemaßnahme genannt wurde. In einer großen Jugendhilfe-Studie des BMFSFJ (1998) kam heraus, dass in teilstationären Tagesgruppen in 64 % der Fälle eine positive Gesamtbilanz zu ziehen war, wobei eine Zusammenarbeit mit den Eltern viel dazu beizutragen scheint. Nach Moran et al. (2004) und Ranson und Rutledge (2005) gelten folgende Charakteristika wirksamer Interventionen in der Jugendhilfe als empirisch gesichert: Effekte erzielen vor allem Interventionen, die über einzelne, isolierte Handlungsziele und direkt messbare Einzelaspekte hinaus auch die familiäre Gesamtsituation in den Blick nehmen, die sich intensiv um eine aktive Einbindung der Eltern bemühen (»getting, keeping, and engaging parents«) und gleichzeitig mit den Eltern, Kindern und den Familien arbeiten. Der positive Wirkeinfluss von Kooperation auf die Effektivität von Jugendhilfe lässt sich über die Kooperation mit den Eltern hinaus auch auf die Zusammenarbeit mit für die Kinder und Jugendlichen relevanten sozialen Umwelten jenseits der Familie (etwa Peers, Vereine) oder die inter- und intrainstitutionellen Kooperationsprozesse übertragen (Nestmann, 2004; Pluto, 2007; Ochs, 2008).

5 Abschluss: »Gute Gründe« für Nichtkooperation

Wenn Kooperation so hilfreich ist, warum findet sie dann nicht viel ausgeprägter statt? Zur Annäherung an diese Frage könnte sich das systemische Konzept der »guten Gründe« als hilfreich erweisen, also der Idee, dass sich immer funktionale Zusammenhänge für das Verhalten sozialer Akteure finden lassen und dass die Erkundung dieser Zusammenhänge eine nützliche Strategie darstellt, wenn nachhaltige Veränderungen initiiert werden sollen. Unter den »guten Gründen« können jene Faktoren verstanden werden, die in spezifischen Kontexten, unter bestimmten Perspektiven Kooperationshemmungen und -verweigerungen seitens der Mitarbeiter als funktionale und sinnvolle Leistung erscheinen lassen.

Eine Technik, um systemische Kooperationskompetenz zu stärken, stellt eben dieses »Von-hinten-durch-die-Brust-ins-Auge«-Erkunden »guter Gründe« für Nichtkooperation dar (vgl. auch Orban u. Ochs, 2011). Wir möchten Ihnen zunächst eine kleine Paper-and-Pencil-Übung hierzu vorschlagen: Listen Sie fünf

Gründe dafür auf, warum Sie sich manchmal (z. B. in bestimmten Situationen, bei bestimmten Aufgaben, bestimmten Kollegen gegenüber) nicht so kooperativ verhalten, wie es möglich wäre, oder gar unkooperativ operieren.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Als Nächstes möchten wir Sie einladen, jeweils für diese fünf Gründe Alternativstrategien zu entwickeln, zu »kreieren«, wie Sie den für Sie in den guten Gründen liegenden Benefit ohne Kooperationseinschränkungen oder -verweigerungen erzielen:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Diese kleine Übung lässt sich auch hervorragend im Seminarkontext durchführen, deshalb im Folgenden einige Beispiele hierzu aus einem Seminar des Erstautors zum Thema mit Mitarbeitern eines großen psychiatrischen Landeskrankenhauses. Zunächst wieder die »guten Gründe« für nonkooperatives bzw. eingeschränkt kooperatives Verhalten:

- *Den »Stein der Weisen« bei sich behalten wollen/können:* Manchmal verfügt man über eine Menge Wissen und Information zu einem bestimmten Fall (z. B. einer bestimmten Familie, die man betreut), mehr als alle anderen Profis und Helfer, die mit dem Fall befasst sind; man stellt eine Art Fachexperte für eine bestimmte Jugendhilfe-Familie dar. Ausgiebige Kooperation birgt jedoch nun das Risiko in sich, dass auch andere Helfer Expertise bezüglich eines Falles entwickeln könnten, was den eigenen besonderen Expertenstatus gefährden könnte.
- *Elend der Anderen nicht hören wollen/müssen:* Jammern über die schlechten strukturellen, finanziellen, fachlichen Bedingungen, unter denen psychosoziale Tätigkeit im Gesundheits- und Sozialbereich stattzufinden hat, und über die damit einhergehenden psychischen und physischen Belastungen bei den Helfern, gehört zum Geschäft. Man selber neigt dazu – offen oder heimlich für sich –, oft im völlig genügendem Ausmaß. Daher verspüren viele Jugendhilfemitarbeiter verständlicherweise wenig Lust, sich dem Risiko auszusetzen, noch

- mehr davon zu hören und zu erleben, indem man etwa mit anderen Helfern, Profis und Institutionen im Gesundheits- und Sozialbereich intensiver kooperiert (sich mit diesen womöglich zusammensetzt, öfter trifft etc., anstatt ungestört in den eigenen Kreise zu verweilen).
- *Es entsteht »nichts Neues« durch Kooperation, es lohnt sich nicht:* Mitarbeiter haben wiederholt erlebt, dass durch die Zusammenarbeit etwa mit anderen Helfern oder Institutionen, im Sinne des bekannten Bateson-Zitats, kein Unterschied zustande kam, der einen Unterschied gemacht hätte. Daher kann man die oft knappe Dienstzeit auch besser verbringen als mit Kooperations-tätigkeiten, die keinen Gewinn, keinen Zusatzbenefit bringen.
 - *Es kann zu Kränkung von Funktionsträgern kommen, etwa durch Platzhirsch-Attitüden:* Es wurden bereits nicht nur Kooperationserfahrungen gemacht, die nichts bringen, sondern auch solche, die sogar mit Kränkungen und Verletzungen einhergingen. Solche Erfahrungen können etwa gemacht werden, wenn bestimmte Anbieter von Jugendhilfedienstleistungen potenzielle Marktkonkurrenten ausstechen wollen bzw. ihr Revier verteidigen wollen. Für diese Anbieter bieten sich Kooperationstreffen dafür an, diese zu nutzen, um die Fachlichkeit und Kompetenz anderer Helfer direkt oder indirekt in Frage zu stellen.
 - *Kooperationsanfrage kann als Eingeständnis von Hilflosigkeit bewertet werden:* Es besteht die Gefahr, dass das Gegenüber, seien dies nun Familienangehörige der Kinder und Jugendlichen oder andere Helfer, annimmt, dass das Zusammenarbeitsangebot als ein Zeichen dafür aufgefasst werden könnte, dass man selbst mit dem Fall nicht mehr klar kommt, ja überfordert damit ist. Um diese ungewollte Konnotation zu vermeiden, kann Kooperationsminimierung eine sinnvolle Strategie darstellen.
 - *Angst vor Kontrollverlust über Prozess:* Wenn man kooperiert, dann haben andere plötzlich auch Zugriff auf den Fall – und tun möglicherweise Dinge innerhalb desselben, die sich der eigenen Steuerung entziehen. Kooperationsvermeidung kann dabei helfen, das Gefühl der (vermeintlichen) Kontrolle über das Prozessgeschehen zu behalten.
 - *»Schnell besser selber machen« – Kooperationsprozesse verschlingen Zeit und bedeuten Zusatzaufwand:* Kooperationsprozesse sind oft mit zeitaufwändigen »Kollateral«-Tätigkeiten verbunden: Terminabsprachen müssen getätigt werden (manchmal müssen Terminoptionen zwischen mehreren Parteien Zeit verschlingend koordiniert werden); es müssen Kooperations-treffen mit Hin- und Rückfahrtszeitfenstern abgehalten werden; Verständigungsprozesse benötigen häufig Zeit, bis klar ist, in welchen Hinsichten zwischen den Kooperationspartnern Konsens bzw. Dissens besteht (bei Dissens müssen möglicherweise zusätzliche Zeitressourcen für Konfliktmanagement beansprucht werden) etc. Da macht man es doch »schnell besser selber« – und nicht selten zudem besser ...
 - *(Un-)Verträglichkeit der Konzepte der Kooperationspartner:* Manchmal arbeiten verschiedene Helfer und Institutionen mit unterschiedlichen Konzepten

(z. B. ein Familienhelferteam systemisch und eine KJP-Station verhaltensmedizinisch). Kooperation kann in solchen Fällen bedeuten, dass durch die Konfrontation mit anderen Konzepten das eigene in Frage gestellt werden kann (was dann ausgehalten werden muss), oder dass aufwändige Übersetzungsarbeit der Konzepte notwendig erscheint als Voraussetzung, um überhaupt erfolgreich kooperieren zu können.

- *Kooperation ist nur Deckmantel für Delegation*: Gerade wenn »Kooperationsangebote« von hierarchisch höher stehenden Ebenen an Mitarbeiter herangetragen werden, dann verbirgt sich nicht selten dahinter das Ansinnen, Aufgaben zu delegieren, »los zu werden«.
- *Konfliktvermeidung aufgrund negativer Vorerfahrungen*: Wenn negative Vorerfahrungen mit den Zusammenarbeitsbemühungen gemacht wurden, dann kann Nichtkooperation eine sinnvolle Form der Vermeidung von Energie- und Zeit fressenden Konflikten darstellen.

Im Folgenden stichwortartig nun eine Reihe von Alternativstrategien, wie die angeführten Benefitaspekte von Kooperationshemmung und -verweigerung ohne Kooperationshemmung und -verweigerung erzielt werden können.

- Wertschätzen der Vorarbeiten des Kooperationspartners, diese konkret benennen.
 - »Wir bauen auf auf ...«
 - Einladung an den Kooperationspartner, die Last mit ihm zu teilen.
 - Klagen in Bedürfnisse übersetzen: Was macht es ein kleines bisschen weniger schwer?
 - neugierig bleiben auf/für den Kooperationspartner: »Woran erkennen Sie ...?«
 - eigene Fragen bezüglich des Kooperationskontaktes klären: Was will ich wissen? Welche Themen möchte ich ansprechen?
 - Anerkennung der Entscheidungskompetenz.
 - Was ist verhandelbar, was nicht?
 - Nichtwissen ist Kompetenz, wird es positiv konnotiert?
 - Kooperation als gegenseitige Ergänzung konnotieren!
 - »Mut zum Risiko« als hilfreiche innere Kooperationshaltung.
 - positive Auswirkungen von Kooperation auf Nachhaltigkeit deutlich machen.
 - Benennen: Wo ist der kleinste gemeinsame Nenner? Was können wir gewinnen? Einigung über das gemeinsame Ziel.
 - Konsens über Dissens herstellen.
 - Nein sagen muss innerhalb effektiver Kooperationsprozesse erlaubt sein.
 - Konflikt identifizieren.
 -
-

Fühlen Sie sich nun zum Abschluss eingeladen, diese Liste fortzusetzen.

Literatur

- Averbeck, B., Hermans, E. (2008). Vom Wagnis der Kooperation zwischen Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 26 (3), 187–193.
- Averbeck, B., Hermans, E. (2010). Kinderschutz – Kooperation und Konfliktmanagement. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, 59, 744–753.
- Arnold, R. (2012). Systemische Bildungsforschung – Anmerkungen zur erziehungswissenschaftlichen Erzeugung von Veränderungswissen. In M. Ochs, J. Schweitzer (Hrsg.), *Handbuch Forschung für Systemiker* (S. 123–135). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bezirksamt Tempelhof-Schöneberg von Berlin, Abteilung Gesundheit und Soziales (2009). Abschlussbericht des Modellprojekts »Kooperation von Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jugendhilfe und Schule« in der Region Südwest, 2005–2008. Zugriff unter [http://www.berlin.de/imperia/md/content/batempelhofschoeneberg/abtgsgestadtqm/ges/planleit/abschlussbericht__august.09_doc..pdf?start&ts=1249392708&file=abschlussbericht__august.09_doc..pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/batempelhofschoeneberg/abtggestadtqm/ges/planleit/abschlussbericht__august.09_doc..pdf?start&ts=1249392708&file=abschlussbericht__august.09_doc..pdf)
- Blüml, H., Helmig, E., Schattner, H. (1994). Sozialpädagogische Familienhilfe in Bayern Abschlussbericht DJI. München.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (1998). Leistungen und Grenzen der Heimerziehung. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (2009). 13. Kinder- und Jugendbericht. Zugriff unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/Service/Publikationen/publikationen.did=128950.html>
- Gabriel, T., Keller, S., Studer, T. (2007). Wirkungen erzieherischer Hilfen – Metaanalyse ausgewählter Studien. *Wirkungsorientierte Jugendhilfe Band 03*. Münster: ISA Planung und Entwicklung GmbH.
- Gergen, K., Gergen, M. (2009). Einführung in den sozialen Konstruktivismus. Heidelberg: Carl Auer.
- Hayek, F. A von (1972). *Die Theorie komplexer Phänomene*. Tübingen: Mohr.
- Herchenhan, M., Heppel, S. (2005). Cleartalk – Ein systemisches Konzept für die Zusammenarbeit in sozialen Kontexten. *Das Projekt Systemische Klärungsgespräche*. In W. Ritscher (Hrsg.), *Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis*. Heidelberg: Carl Auer.
- Kriz, J. (1999). *Systemtheorie für Psychotherapeuten, Psychologen und Mediziner*. Wien: Facultas.
- Moran, P., Ghatge, D., van der Merwe, A. (2004). What works in parenting support? A review of the international evidence. Research Brief No. RB574: Department for Education and Skills. London.
- Morin, E. (1977). *La méthode*. Vol. 1: *La nature de la nature*. Paris: Seuil.
- Nestmann, F. (2004). Abschlussbericht zum DFG-Projekt »Soziale Netzwerke und soziale Unterstützung von Kindern in Heimerziehung. Eine vergleichende empirische Untersuchung«. Dresden: TU Dresden.
- Ochs, M. (2008). Kooperation und Partizipation als Kernprozesse in der Jugendhilfe – systemische Folgerungen aus JULE, JES, EVAS und Co. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 26 (3), 175–186.

- Ochs, M., Schweitzer S. (Hrsg.) (2012). Handbuch Forschung für Systemiker. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Orban, R., Ochs, M. (2011). Gelingende Kooperationen gestalten als Kernkompetenz aufsuchender Jugendhilfe. In M. Müller, B. Bräutigam (Hrsg.), Hilfe, sie kommen! Systemische Arbeitsweisen im aufsuchenden Kontext (S. 261–276). Heidelberg: Carl Auer.
- Pluto, L. (2007). Partizipation in den Hilfen zur Erziehung. Eine empirische Studie. München: DJI-Verlag.
- Ranson, Steward, Rutledge, H. (2005). Including families in the learning community: Family centres and the expansion of learning. York: The Joseph Rowntree Foundation.
- Schlippe, A. von, Schweitzer, J. (2009). Systemische Interventionen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schweitzer, J. (1998). Gelingende Kooperation. Systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen. Weinheim: Juventa.
- Schweitzer, J. (2001). »Ungleiche Partner« – Wann lohnt sich die Zusammenarbeit von Jugendhilfe und Schule? In P. Becker, J. Schirp (Hrsg.), Jugendhilfe und Schule. Zwei Handlungsrationaltäten auf dem Weg zu einer? (S. 86–99). Münster: Votum-Verlag.
- Schweitzer, J., Schlippe, A. von, Ochs, M. (2007). Theorie und Praxis der systemischen Psychotherapie. In B. Strauß, F. Caspar, F. Hohagen (Hrsg.), Lehrbuch der Psychotherapie (S. 261–286). Göttingen: Hogrefe.
- Simon, F. B. (1995). Die andere Seite der Gesundheit. Ansätze einer systemischen Krankheits- und Therapietheorie. Heidelberg: Carl Auer.
- Strauß, B., Barnow, S., Fegert, J., Fliegel, S., Freyberger, H. J., Goldbeck, L., Leuzinger-Bohleber, M., Willutzki, U. (2009). Forschungsgutachten zur Ausbildung von Psychologischen Psychotherapeuten und Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeuten. Im Auftrag des Bundesministeriums für Gesundheit. Berlin.

Korrespondenzadresse: Dr. Matthias Ochs, Ochs und Orban GbR, Institut für Systemisches Arbeiten und Forschen, Kaiser-Friedrich-Ring 11, 65185 Wiesbaden; E-Mail: matthias_ochs@web.de