

Wie Kooperationen zwischen Organisationen gelingen können: Einblicke in das Feld der Jugendhilfe

Viele Jugendliche, mit denen die Jugendhilfe betraut ist, zeichnen sich durch Mehrfachproblematiken aus, denen sich einzelne Organisationen alleine nicht annehmen können (z. B. Vernachlässigung, Beschäftigungsprobleme, Sucht, Gewalttätigkeit). Mit dem problematischen Verhalten von Jugendlichen sind daher stets mehrere Helfersysteme gleichzeitig befasst. Zwar eint alle das gemeinsame übergeordnete Ziel, den Jugendlichen auf dem Weg in ein gesellschaftsfähiges Leben zu unterstützen, in ihren jeweiligen Herangehensweisen unterscheiden sie sich aber deutlich voneinander.

Um bestmögliche Unterstützung zu bieten, sind organisationsübergreifende Kooperationen notwendig, in der Praxis aber nur sehr selten ausgebaut (GROSSMAN 2007; GROSSMAN ET AL. 2007). Der folgende Beitrag nimmt sich diesem Thema an und beschreibt, welche Herausforderungen in der Kooperation zwischen Organisationen der Jugendhilfe auftreten können.

Forschungsinteresse und methodisches Vorgehen

Die vorliegende explorative Studie diskutiert, welche förderlichen und hemmenden Faktoren in der professionellen Zusammenarbeit unterschiedlicher Organisationen der Jugendhilfe von Betroffenen gesehen werden. Mit Hilfe eines leitfadengestützten Interviews hat das AutorInnenteam professionelle HelferInnen, die operativ mit Jugendlichen

im Alter zwischen 14–18 Jahren arbeiten, hinsichtlich der Kooperation mit anderen Organisationen befragt. Insgesamt wurden fünf Personen aus fünf verschiedenen Organisationen interviewt, die sich jeweils umschriebenen Themenstellungen annehmen (u. a. Berufsorientierung, Erziehungsfragen, Gewaltarbeit, Resozialisierung). Bei der Analyse der Interviews wurde von den Einzelfällen abstrahiert und auf Gemeinsamkeiten fokussiert, die – obwohl sich die jeweiligen Organisationen inhaltlich deutlich voneinander unterscheiden – für alle Organisationen eine Rolle spielten.

Ergebnisse

Wunsch nach „guter“ Kooperation

In allen befragten Organisationen wird die Notwendigkeit einer überinstitutionellen kooperativen Zusammenarbeit erkannt und als wichtig erachtet. Niemand lässt Zweifel an dieser aufkommen. So wird in den Interviews entweder davon gesprochen, dass es wichtig sei, „alle ins Boot zu holen“ oder zu wissen, auf welche „Verbündeten“ man zählen kann.

Sofern also der Sinn innerhalb des gemeinsamen Arbeitsauftrags im Vordergrund steht, nämlich dem Jugendlichen zu helfen, ist man sich der kooperativen Notwendigkeit bewusst und schätzt den Austausch mit anderen Organisationen. Eine Sozialarbeiterin bringt diese These auf den Punkt: „*Da, wo wir Verbesserungen und Vereinfachungen für die Jugendlichen erarbeiten – im Sinne der*

Niederschwelligkeit und einer möglichst unbürokratischen, direkten Arbeit mit den Jugendlichen –, da ist man sich einig.“

Kooperation zwischen Fürsorge und Kontrolle

Vergleicht man die Interviews miteinander, wird deutlich, dass das Verständnis von Kooperation sehr unterschiedlich ausfallen kann. Während manche Institutionen sie als helfend und fürsorglich wahrnehmen, verstehen andere Vernetzungen vorwiegend als Kontrolle. So beschreibt ein Mitarbeiter einer Institution, die sich der Gewaltarbeit annimmt, dass sie selbst keine Sanktionsgewalt haben, wenn unmotivierte Klienten nicht zum Training erscheinen und man andere Institutionen daher dafür verwendet, beim Klienten „Druck“ aufzubauen, damit dieser den Weisungen nachgeht. So soll ein Netz von Verbindlichkeit geschaffen werden, in dem nicht nur alle beteiligten Institutionen „an einem Strang ziehen“, sondern es auch dem Klienten nicht mehr so leicht möglich ist, sich der Verantwortung zu entziehen.

Damit ist ein Widerspruch sozialen Helfens angesprochen, da jede Intervention im Bereich der Sozialen Arbeit stets einem doppelten Zweck dient: einerseits der Fürsorge und Hilfe, andererseits aber ebenso der Aufrechterhaltung von Macht (CONEN/CECCHIN 2007, S. 23). Dieses unterschiedliche Verständnis von Kooperation kann diese ebenfalls erschweren, wenn man beispielsweise als professionelle HelferIn nicht als Organ der sozialen Kontrolle erscheinen möchte, von einer kooperierenden Institution aber genau das erwartet wird.

Nicht-Institutionalisierung und fehlende Einplanung von Kooperationszeiten

Insgesamt fällt auf, dass Kooperation zwischen den Organisationen nicht (im ausreichenden Maße) stattfindet. In den wenigsten

Organisationen sind Kooperationszeiten fix im Alltag eingeplant. Oft wird berichtet, dass Vernetzungen und ein Austausch „zwischen Tür und Angel“ stattfinden müssen.

Dabei sind Unterschiede zwischen staatlichen oder staatsnahen Organisationen (z. B. das Jugendamt) zu konstatieren und jenen, die auf Vereinsbasis organisiert sind. Zwar sind alle Non-Profit-Organisationen aufgrund begrenzter Finanzierbarkeit dazu angehalten, sich „besser“ zu organisieren und ihre Professionalität zu verstärken (KRAINZ/SIMSA 1995, S. 255). In den meisten auf Vereinsbasis gewachsenen Organisationen wird die finanzielle Lage aber noch dadurch belastet, dass lediglich die konkreten Leistungen, wie z. B. die unmittelbare Arbeit mit dem Klienten, aus öffentlicher Hand finanziert werden, nicht aber bspw. die Vernetzungsarbeit mit anderen Institutionen.

In diesem Zusammenhang wird auch ein häufiger Wechsel von Zuständigkeiten und Ansprechpersonen beklagt und Kontinuität als Voraussetzung einer guten Kooperation erachtet. So meint eine interviewte Person, dass es mühsam sei, *„dass man da an die richtige Person gerät, die gerade zuständig ist für den Jugendlichen.“* Eine weitere bringt den organisationalen Aspekt dabei deutlich zum Ausdruck: *„So wichtig eine engere und zielgerichtete Zusammenarbeit mit den verschiedenen Anbietern (...) wäre, so werde ich selbst erst dann an einem solchen regionalen Netzwerk arbeiten, wenn unsere Leitung ein eindeutiges Interesse daran formuliert und die Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden.“*

Bevorzugung der unmittelbaren KlientInnenarbeit, Vernachlässigung organisationaler Arbeit

Gefragt, was an den eigenen Tätigkeiten und Aufgaben gut gelingt, wird stets auf das KlientInnensystem als Kernaufgabe verwiesen und davon gesprochen, dass der „persön-

liche Kontakt“ und die „Beziehungsarbeit“ sehr gut funktionieren. Dies spiegelt wiederum den Daseinszweck von Helferorganisationen wieder, die sich über direkte Kommunikation mit ihren KlientInnen legitimieren. Die für Organisationen typische, funktionale und formalisierte Kommunikation stößt in Helferorganisationen damit stärker auf Widerstand als etwa in Profitorganisationen (SIMSA 2002) (insbesondere, wenn die HelferInnen keine rechtliche Rückversicherung für ihre Arbeit im Sinne des Kindeswohls benötigen).

Dabei wird folglich auch ein Dilemma in der organisationalen Praxis von Helferorganisationen sichtbar. Aus Sicht der operativen Kräfte steht das soziale Arbeitsideal, nämlich voll und ganz für den Jugendlichen da zu sein, im Mittelpunkt. Gleichzeitig besteht die Notwendigkeit, sich innerhalb bürokratischer Organisationsstrukturen einzuordnen, Berichte zu schreiben und direkte KlientInnenarbeit zu dokumentieren. Von Seiten der Befragten wird diese Diskrepanz im Rahmen von Abwertungen und Unverständnis artikuliert. Eine Mitarbeiterin meint etwa, dass *„die Fördergeber einfach extrem viele Nachweise wollen, mit denen dann meiner Meinung nach eh nichts angefangen werden kann. Und das schluckt wahnsinnig viel Zeit, die dann in der Arbeit mit den Jugendlichen fehlt!“*

Oft wird dieses Dilemma auf der Leitungsebene spürbar, welche zumeist als Schnittstelle zwischen der Sozialarbeit sowie der Repräsentation nach außen, also dem Kontakt zu Fördergebern und staatlicher Einbettung, stehen. Die Leitungsebene vermittelt nach innen „was man den Fördergebern schuldet“ (nämlich Berichte, Evaluationen, Quoten), und muss so gesehen oftmals den eigenen Teammitgliedern im Hervorheben der organisationalen Arbeit Paroli bieten. Gleichzeitig ist aber auch eine Argumentation der

operativen Praxis und des eigenen sozialen Arbeitsideals nach außen hin notwendig, um die Daseinsberechtigung der Organisation zu legitimieren. Diesen Widerspruch gilt es auf der Leitungsebene auszubalancieren.

Kooperation und Konkurrenz

In den Interviews schwingt eine Reserviertheit mit, die überinstitutionelles Arbeiten als risikobehaftet erscheinen lässt. Im Datenmaterial zeigt sich das vor allem auf zwei Ebenen.

Inhaltliche Konkurrenzen

Mit anderen zu kooperieren, macht Abstimmungserfordernisse notwendig, wie z. B. ein Aufgeben oder Relativieren eigener Standpunkte und Sichtweisen. Da aber jede Institution aus ihrem Selbstverständnis heraus eine Antwort darauf hat, wie in einem konkreten Fall am besten vorzugehen ist, kann dies schnell in Konflikt zu anderen Auffassungen geraten.

Dies zeigt sich in nahezu allen untersuchten Organisationen. Eine Mitarbeiterin kritisiert beispielsweise eine andere Institution als einen „bürokratischen Koloss“ und beklagt, dass dort lediglich „Beamte“ sitzen, denen es an „Empathie“ mangle. Nicht alle interviewten Personen äußern sich derart kritisch, eine inhaltliche Konkurrenz lässt sich aber dennoch bei allen beobachten. So beklagt etwa eine Therapeutin, dass in einer anderen Institution „nur“ Sozialarbeiter arbeiten und glauben, besser darüber Bescheid zu wissen, was man in einem konkreten Fall tun sollte: *„Ein großes Problem ist allerdings die Konkurrenz und der Neid zwischen Personen, die Organisationen repräsentieren. (...) Da merkt man plötzlich, dass eine Sozialarbeiterin einem sagt, wie man die Therapie machen soll.“*

Ein Mitarbeiter der Gewaltprävention äußert bspw. Kritik in Richtung einer Institution, die für Resozialisierung zuständig ist.

So wird von einem Fall berichtet, bei dem die Prioritäten unterschiedlich gesetzt wurden. Während die eine Institution vor allem auf die Gewaltarbeit fokussieren wollte, ging es der anderen letztlich um berufliche Inklusion des Klienten und eine Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt. Dies führte letztlich dazu, dass der Jugendliche Termine im Anti-Gewalt-Training nicht einhalten konnte.

Es wird deutlich, dass diese Schwierigkeiten völlig unabhängig von bestimmten Institutionen zu sehen sind. Der Streit darüber, wer letztendlich besser weiß, wie in einem konkreten Fall zu verfahren ist, kann auch als jeweilige narzisstische Kränkung verstanden werden. Interessant ist aber, dass dieser Konflikt weder zur Sprache kommt noch offen ausgetragen wird. Vielmehr entwickelt man ein Bild vom jeweiligen Anderen, ohne über dieses zu reden oder sich gemeinsam auszutauschen. Als Konsequenz bleiben auch die Schwierigkeiten in der Kooperation weiterhin bestehen.

Konkurrenz um Ressourcen

Es ist bereits deutlich geworden, dass im Unterschied zu staatsnahen Organisationen die finanzielle Situation für vereinsbasierte Helferorganisationen brisanter ausfällt. In diesem Sinn zeigt sich auch ein konkurrenzbeladenes Verhältnis in der Zusammenarbeit mit anderen Organisationen. Eine Mitarbeiterin berichtet von konkurrierenden Gefühlen mit anderen Non-Profit-Organisationen, die „Ähnliches mit anderem Vorzeichen“ anbieten. Sie hebt hervor, dass man zwar versucht, mit anderen zusammenzuarbeiten und KlientInnen an andere Beratungsstellen, die Ähnliches anders anbieten, weiterzuvermitteln. Gleichwohl ist man sich aber bewusst, dass man mit jeder weitergereichten Klientel selbst eine verliert, was sich wiederum auf die eigenen Beratungsquoten und somit auf die

Förderungsgelder für das kommende Jahr auswirkt. Im Rahmen von gemeinsamen Vernetzungstreffen mit anderen Organisationen „schaut man also, wo man sich gegenseitig das Klientel zuspielen kann, aber im Hintergrund steht der Konkurrenzdruck und winkt.“

Entscheidungsmacht

Im Datenmaterial wird deutlich, dass die kooperierenden und einander KlientInnen zuweisenden Organisationen auch in einem hierarchischen Verhältnis geordnet stehen. Es stellt sich damit die Frage, wer wem gegenüber weisungsbefugt ist und wo sich noch Verhandlungsspielräume zeigen.

Dort, wo es nichts zu verhandeln gibt – etwa bei der Weisung von Gerichten –, erscheint die Zusammenarbeit leichter. In diesem Sinn wird Kooperation aber lediglich als Arbeitsteilung verstanden, als Abarbeiten des jeweiligen Arbeitsauftrags. Man geht der Weisung nach, was – wenn genügend Informationen vorliegen – auch autonom übernommen und durchgeführt werden kann. Viel zu besprechen gibt es nicht, weil die Entscheidung gefallen und nicht zu verändern ist. In diesem Sinn besteht Kooperation auch lediglich im Ausführen von Arbeitsaufträgen, dem Schreiben von Fortschrittsberichten und Meldungen an die zuweisende Stelle. Wirkliche Auseinandersetzungen und Abstimmungen sind dabei nicht notwendig, vielmehr handelt es sich um eine One-Way-Kommunikation.

Die Situation ändert sich schlagartig, wenn keine konkreten Weisungsbefugnisse bestehen, überinstitutionelle Kooperationen aber dennoch gefordert sind. Dort, wo Macht und Einflussverteilung noch nicht geklärt sind, wird Kooperation als schwieriger beschrieben. Man muss miteinander ins Gespräch gehen, unterschiedliche Standpunkte diskutieren und gegebenenfalls Interessenskonflikte austragen. In

diesem Zusammenhang wird in den Interviews immer wieder auf fehlende zeitliche wie ökonomische Ressourcen verwiesen. Es wird aber ebenfalls deutlich, dass kaum bewusste Aktionen oder Reorganisationen des eigenen organisationalen Normalbetriebs vorgenommen werden, damit Kooperation trotz der gegenwärtigen Lage besser gelingt und in konstruktive Bahnen gelenkt werden kann. Es fällt ebenfalls auf, dass die kooperierenden Institutionen nicht miteinander ins Gespräch gehen und sich auch nicht gemeinsam darüber austauschen, was sie im Sinne ihres Auftrags als förderlich und weniger förderlich am jeweilig Anderen erleben.

Schlussfolgerungen

Als ein explorativer Zugang beansprucht die vorliegende Studie keinerlei Repräsentativität. Die Analysen zeigen aber, dass – obwohl Kooperation von allen befragten Personen als generell wichtig erachtet wird und im Berufsalltag auch stattfindet – ein derartiger Austausch nicht bewusst und aktiv gestaltet, entwickelt und organisiert wird.

Gelingende Kooperation zwischen Organisationen hängt von deren Fähigkeit ab, eine Balance im Spannungsfeld verschiede-

ner Widersprüche zu finden. In der Entwicklung kooperativer Beziehungen zwischen Organisationen müssen widersprüchliche Phänomene in deren Handlungslogik reflektiert und transparent gemacht werden. Dazu müssen die Beteiligten Widersprüche erkennen, mit Unterschieden umgehen (lernen), gegenseitige Erwartungen abklären und Konflikte bewältigen. Damit überinstitutionelle Kooperationen in konstruktive Bahnen gelenkt werden können, muss man ihnen auch innerhalb der eigenen Organisation die notwendige Aufmerksamkeit zu Teil werden lassen und an den eigenen internen Abläufen etwas verändern. Übergeordnet bedarf die Zusammenarbeit zwischen den Organisationen einer strukturellen Verankerung.

Dies lässt sich am effizientesten umsetzen, wenn gezielt mit Training und Beratung der Fokus der beteiligten Personen auf Kooperation gelenkt wird. Eine bewusste Auseinandersetzung mit derartigen Fragen stärkt nicht nur das gemeinsame Ziel, den Jugendlichen auf dem Weg in ein gesellschaftliches Leben zu unterstützen, sondern sensibilisiert die Handelnden gleichzeitig für die Situation des anderen, was eine gelingende Kooperation zusätzlich befördert.

Literatur

CONEN, M. L., CECCHIN, G. (2007). **Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden?** Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

GROSSMANN, R. (2007): **Die Lücken im Netz stopfen.** Organizing Public Goods. Unveröffentlichtes Manuskript.

GROSSMAN, R., LOBNIG, H., SCALA, K. (2007). **Kooperationen im Public Management.** Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Juventa Verlag.

KRAINZ, E. E., SIMSA, R. (1995). **Gute Menschen.** Zur Beratung von Freiwilligen-Organisationen. In: GROSSMANN, R., KRAINZ, E. E., OSWALD, M. (HG.). **Veränderung in Organisationen.** Management und Beratung. Wiesbaden: Gabler Verlag. S. 255–269.

SIMSA, R. (2002). **NPOs im Lichte gesellschaftlicher Spannungsfelder,** Aktuelle Herausforderungen an das strategische Management. In: SCHAUER, R. (HRSG.): **Nonprofit-Organisationen und gesellschaftliche Entwicklung:** Spannungsfeld zwischen Mission und Ökonomie. Linz: Trauner. S. 39–63.

Sophie Buchinger, Mag.; Studium der Psychologie und Absolvierung des Psychotherapeutischen Pro-pädeutikums an der Universität Wien; derzeit tätig in der Konzernkommunikation der Constantia Flexibles Group GmbH.

sophiebuchinger@gmx.at

Matthias Csar arbeitet als Trainer und Mediator in Wien. Er konzipiert und begleitet Trainings, Workshops und Lehrgänge zur Etablierung sozial nachhaltiger Team- und Organisationsstrukturen.

www.matthiascsar.com

office@matthiascsar.com

Ulrich Krainz, Mag. Dr.; Studium der Psychologie und Bildungswissenschaft an der Universität Wien und der Macquarie University in Sydney, Australien; derzeit Universitätsassistent am Zentrum für LehrerInnenbildung (ZLB) der Universität Wien Trainer und Berater in den Bereichen Konfliktmanagement,

Gruppendynamik und Politische Bildung.

www.ulrichkrainz.at

office@ulrichkrainz.at

Flora Taubmann ist selbstständige Trainerin/Coach und Supervisorin in Ausbildung. Arbeitsschwerpunkte sind Selbstpräsentation, Kooperation und Konfliktmanagement. Derzeit arbeitet sie in einem Projekt zur Integration von Jugendlichen in den Arbeitsmarkt.

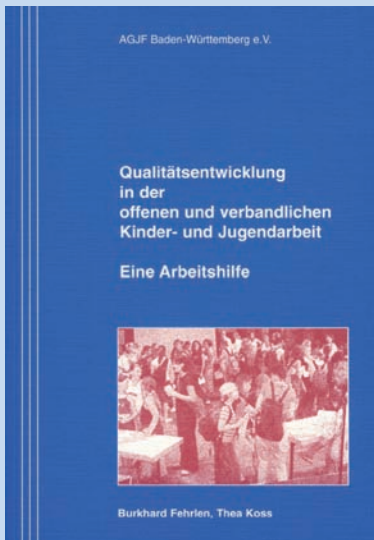
f.taubmann@gmx.at

Uta-Barbara Vogel ist Supervisorin, DGSv und Organisationsberaterin des redmont consulting cluster. Sie berät Organisationen, Teams und Führungskräfte insbesondere im sozialen Bereich mit dem Schwerpunkt Steuerung, Zusammenarbeit und Kooperation.

www.utabarbara-vogel.de · www.redmont.biz

utabarbara.vogel@email.de

Anzeige



Qualitätsentwicklung in der offenen und verbandlichen Kinder- und Jugendarbeit

Das Buch vermittelt zunächst einen Überblick über die Qualitätsdiskussion in der Jugendarbeit. Im zweiten Teil – „Praxis“ – werden die einzelnen Schritte einer sozialräumlichen Konzeptentwicklung und der Selbstevaluation dargestellt und mit konkreten Beispielen zu unterschiedlichen Methoden der Datenerhebung aus dem Projekt erläutert. Den Abschluss bildet wiederum eine theoretische Einführung in Methoden der empirischen Sozialforschung.

Bezug: Über den Buchhandel, bei der AGJF Baden-Württemberg e.V.: www.agjf.de/index.php/shop.html oder dem Verlag: www.tbt-verlag.de/?path=jugendarbeit

173 Seiten · Preis: 9,80 € (zzgl. Versandkosten) · ISBN: 978-3-925882-25-8