

Jeremias Amstutz
Urs Kaegi
Nadine Käser
Ueli Merten
Peter Zängl (Hrsg.)

Kooperation kompakt

Kooperation als Strukturmerkmal
und Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit
Ein Lehrbuch

2. überarbeitete und ergänzte Auflage

Kooperation kompakt

Jeremias Amstutz
Urs Kaegi
Nadine Käser
Ueli Merten
Peter Zängl (Hrsg.)

Kooperation kompakt

Kooperation als Strukturmerkmal und
Handlungsprinzip der Sozialen Arbeit

Ein Lehrbuch

2. überarbeitete und ergänzte Auflage

Verlag Barbara Budrich
Opladen • Berlin • Toronto 2019

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<https://portal.dnb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Alle Rechte vorbehalten

© 2019 Verlag Barbara Budrich GmbH, Opladen, Berlin & Toronto
www.budrich.de

ISBN 978-3-8474-2353-9 (Paperback)

eISBN 978-3-8474-1319-6 (eBook)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – www.lehfeldtgraphic.de

Titelbildnachweis: Foto: Darwin Bell, horizontal in vertical, www.piqs.de

Satz: Bernd Burkart, Weinstadt-Baach

Druck: paper & tinta, Warschau

Printed in Europe

*Jede Wissenschaft hat, wie jede Person, eine Pflicht gegenüber ihren Nachbarn;
vielleicht nicht die, sie zu lieben wie sich selbst,
aber doch die, ihnen Werkzeuge auszuleihen, Werkzeuge von ihnen zu borgen
und, ganz allgemein, den Nachbarwissenschaften auf ihrem Weg zu helfen.*
Gregory Bateson

Vorwort zur zweiten erweiterten Auflage

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 gar nichts.

(van Santen/Seckinger 2003)

Dass Kooperation als gewachsenes Strukturmerkmal und zugleich als notwendige Handlungsmaxime der Sozialen Arbeit verstanden werden kann, so weit sind sich die meisten Fachkräfte einig. Der Begriff der Kooperation ist aber in Theorie und Praxis diffus und ungeklärt. Er scheint ein Spannungsfeld zwischen beabsichtigter Zusammenarbeitsform, ethischer Grundhaltung und strategischer Ausrichtung zu bezeichnen.

Zusammen mit Kolleginnen und Kollegen verantworten wir im Bachelor-Studium Soziale Arbeit an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz (FHNW) das Pflichtmodul »Grundlagen der professionellen Kooperation«. Wir haben deshalb großes Interesse daran, den Begriff der Kooperation für den Kontext der Sozialen Arbeit zu klären. Nach annähernd sechs Jahren Aufbau- und Weiterentwicklungsarbeit (die erste Auflage dieser Publikation erschien 2015) war es an der Zeit, die gesammelten Erfahrungen, Erkenntnisse und Positionen zusammenzutragen, erneut zu ordnen und als erweitertes und neu konzipiertes Lehr- und Fachbuch für Studierende, Praxisauszubildende und Fachkräfte der Sozialen Arbeit und verwandter Berufsgruppen zu veröffentlichen. Die vorliegende Publikation hat zum Ziel, anwendungs- und praxisorientiert mit Hinweisen, Übungen, Lernfragen und weiterführender Literatur das notwendige Wissen für eine gelingende professionelle Kooperation zu sammeln und für Lehre und Praxis fruchtbar zu machen. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit professioneller Kooperation im Rahmen der Aus- und Weiterbildung ist unverzichtbar, damit die Professionellen der Sozialen Arbeit und des Gesundheits- und Bildungswesens die Herausforderungen und Spannungsfelder kooperativer Zusammenarbeit im organisationalen Kontext bewusst und verantwortungsvoll meistern können.

Wir haben uns aus mehreren Gründen entschieden, eine zweite überarbeitete und ergänzte Auflage dieses Buches zu lancieren.

Ein erster Grund liegt in unseren Beobachtungen der institutionellen und organisationalen Strukturen, der Arbeitskonzepte und individuellen Dispositionen der Fachkräfte der Sozialen Arbeit, die oft mit den Anforderungen von entwicklungs- und wirkungsorientierten Zusammenarbeitsformen im Widerstreit stehen. Hintergrund dieser Problematik ist, dass aktuell in der grundständigen Ausbildung im Feld der Sozialen Arbeit und des Gesundheits- und Bildungswesens zwar die wichtigsten theoretischen Grundlagen zur Behandlung individueller Problem- und Lebenslagen von Klientinnen und Klienten gelehrt wer-

den, die kontextbezogenen Rahmenbedingungen intra- und interprofessioneller Kooperation, Grundlagen der Organisationslehre und des Managements, Teamentwicklung, Case Management und Netzwerkarbeit aber meist der postgradualen Fort- und Weiterbildung überlassen werden.

Zweitens sind wir der Meinung, dass sich die Notwendigkeit zu kooperativem Handeln aus den sich wandelnden Bedingungen im Dienstleistungs- und Versorgungssystem der Sozialen Arbeit, aber auch des Gesundheits- und des Bildungswesens weiter verstärkt hat. Aus einem praxisorientierten Blickwinkel stellen wir fest, dass Querschnittsaufgaben der Fachkräfte und der struktur- und finanzpolitische Druck auf die Dienstleistungsangebote stetig zunehmen. Ferner sind die Abstimmungs- und Aushandlungsanforderungen in der Arbeit mit den Klientinnen und Klienten oft erschwert. Dies erfordert die professionelle Gestaltung von Kooperationsbeziehungen und setzt einige Grundschriffe und die Entwicklung neuer Handlungsstrategien voraus. Solche Strategien müssen ressourcen- und lösungsorientiert an den Zielen und Interessen der Kooperationspartner ansetzen und die Attraktivität und Chancen der Kooperation für alle Beteiligten in den Vordergrund stellen.

Drittens haben uns neue Erkenntnisse und Entwicklungen durch (Forschungs-)Projekte, Workshops und Coachings in der Praxis angeregt, die eigenen fachlichen Positionen im Bereich der Kooperation und ihrer Wirkfaktoren weiter zu bearbeiten, den Begriff der Kooperation noch klarer zu fassen, die Kompetenzanforderungen zu klären und das methodische Handeln anwendungsorientiert und didaktisch strukturierter darzulegen.

Das Lehrbuch ist in drei Teile aufgegliedert. Im ersten Teil wird in einem Leitartikel auf die grundlegende Bedeutung der professionellen Kooperation eingegangen.

Im zweiten Teil werden die sieben Leitprinzipien professioneller Kooperation dargestellt, wobei wir, auf einen eigenen Beitrag zu Kommunikation in der Sozialen Arbeit verzichten:

- Profession
- Organisation
- Wirkung
- Werte
- Multiperspektivität
- Partizipation und
- Kommunikation

Im dritten Teil werden verschiedene methodische Aspekte und Handlungskonzepte beschrieben, in denen professionelle Kooperation eine zentrale Rolle spielt:

- Teamarbeit und Teamentwicklung
- Konstruktive Konfliktbearbeitung
- Case Management
- Netzwerkarbeit
- Sozialmanagement und
- Projektmanagement

Den einzelnen Beiträgen ist ein Abstract vorangestellt, sodass wir an dieser Stelle auf weitere Hinweise zu den Inhalten der einzelnen Texte verzichten können.

Die Autorinnen und Autoren der einzelnen Beiträge werden in einem Verzeichnis am Schluss des Bandes kurz vorgestellt. In den verschiedenen Beiträgen sehen wir unsere Sichtweise bestätigt, dass professionelle Kooperation Strukturmerkmal der Sozialen Arbeit und des Gesundheits- und Bildungswesens ist und zugleich eine Handlungsmaxime für die Professionellen darstellt. Allen Autorinnen und Autoren und der Leitung des Bachelor-Studiengangs HSA FHNW danken wir herzlich für ihre Mitarbeit und Unterstützung.

Jeremias Amstutz, Urs Kaegi, Nadine Käser, Ueli Merten, Peter Zängl,
im Sommer 2019

Literatur

Santen, Eric van/Seckinger, Mike (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. Opladen, München: Leske + Budrich, DJI.

Inhalt

Vorwort zur zweiten erweiterten Auflage	7
---	---

I Leitartikel Kooperation

<i>Ueli Merten, Urs Kaegi und Peter Zängl</i> Kooperation – Eine Antwort auf die Zersplitterung und Ausdifferenzierung psychosozialer Dienstleistungen	13
--	----

II Leitprinzipien der Kooperation

<i>Ueli Merten und Jeremias Amstutz</i> Zur Notwendigkeit der Kooperation in der Profession Soziale Arbeit	35
--	----

<i>Peter Zängl</i> Organisation - Ansätze und Theorien, Bedeutung der Organisationen für die Soziale Arbeit	61
---	----

<i>Agnès Fritze, Beat Uebelhart und Enrico Cavedon</i> Wirkung in der Kooperation	93
--	----

<i>Ursula Hochuli Freund und Jeremias Amstutz</i> Multiperspektivität in der Kooperation	111
---	-----

<i>Nadine Käser</i> Partizipation als inhärentes Leitprinzip von Kooperation	133
---	-----

<i>Dominik Schenker</i> Ethik in Kooperationssituationen der Sozialen Arbeit.	152
--	-----

III Handlungsansätze der Kooperation

<i>Erika Götz und Nadine Käser</i> Verhandeln in Kooperationsprozessen.	181
--	-----

<i>Urs Kaegi und Nadine Käser</i> Konstruktive Konfliktbearbeitung in der Kooperation	200
--	-----

<i>Jeremias Amstutz</i>	
Kooperation im Case Management	222
<i>Ueli Merten</i>	
Intraprofessionelle Kooperation und Teamarbeit – eine Herausforderung	244
<i>Marcello Schumacher</i>	
Projektmanagement als angewandte Kooperation	272
<i>Roger Kirchhofer und Beat Uebelhart</i>	
Netzwerkarbeit, Kooperation und Versorgungsketten	291
<i>Urs Kaegi und Peter Zängl</i>	
Sozialmanagement und Kooperation	316
Autoren und Autorinnen	338

Kooperation – Eine Antwort auf die Zersplitterung und Ausdifferenzierung psychosozialer Dienstleistungen

Ueli Merten, Urs Kaegi und Peter Zängl

1 Einleitung

Die Soziale Arbeit ist nicht nur durch die komplexen Problem- und Lebenslagen der Klientinnen und Klienten herausgefordert, sondern auch durch die gewachsene Zersplitterung, Spezialisierung und Ausdifferenzierung von Dienstleistungsangeboten und Organisationsformen des Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesens. Die gesellschaftlichen Vorgaben und Anforderungen, komplexe Finanzierungsmodelle, die Verknappung der Ressourcen, die sozial-, gesundheits- und bildungspolitischen Abhängigkeiten, all die Zuständigkeits- und Abgrenzungsfragen, täglichen Handlungsoptionen und unterschiedlichen Ausbildungsstandards der Fachkräfte erfordern ein Denken in neuen Systemzusammenhängen, ein Überdenken der institutionellen und organisationalen Rahmenbedingungen und ihrer gewachsenen Strukturen. Schon früh provozierte Kaiser mit der Aussage:

Alle wissen es, die wenigsten sprechen es aus: Vieles, was in Einrichtungen des Sozial- und Gesundheitswesens schief läuft, geht auf Mängel zurück, die in der Zusammenarbeit von Institutionen, der Arbeitsorganisation, über gruppendynamische Probleme bis zu individueller Unfähigkeit oder Schlamperei reichen. (Kaiser 1993: 6)

Kaiser macht auf die unzulängliche interprofessionelle und interorganisationale Zusammenarbeit und die mangelhafte Nutzerfreundlichkeit und Professionalität der Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen aufmerksam und moniert den Mangel an psychologischen und systemtheoretischen Grundlagen von Interaktion, konstruktiver Konfliktbearbeitung und Kooperation in Ausbildung und Praxis.

An den Schnittstellen der Zusammenarbeit im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich, beispielsweise bei Abklärung, Beratung, Zuweisung, Planung, Durchführung und Evaluation der Interventions- und Behandlungsprozesse, wächst in den verschiedenen Praxisfeldern das Bedürfnis nach Kooperation, Koordination und Vernetzung. Die Vertreterinnen und Vertreter der entsprechenden Praxisfelder arbeiten jedoch mit unterschiedlichen Einschätzungs-, Handlungs- und Interventionsmodellen sowie professionsspezifischen Zielperspektiven. Trotz spürbarer Bemühungen besteht Abstimmungsbedarf. Es gibt

zuständigkeits- und wettbewerbsbedingte Abgrenzungsprobleme, die darin begründet sind, dass die Problemsituationen von Klientinnen und Klienten zunehmend komplexer werden, was wiederum mit der Auflösung struktureller Fixierungen und kultureller Bindungen und mit zunehmenden Individualisierungsprozessen zusammenhängt. Zum Wettbewerb unter den Organisationen meinen van Santen und Seckinger:

Die Ausdifferenzierung sozialer Dienste erhält auch aus dem Konkurrenzdruck der verschiedenen Anbieter eine eigene Dynamik. Das Anbieten immer neuer Angebote erscheint oftmals als einziger Weg, das materielle Überleben einzelner Kollegen und Kolleginnen sowie ganzer Träger zu sichern. Diversifikation und Spezialisierung werden als Mittel eingesetzt, die eigene Marktposition zu verbessern. Spezialisierung wird hier zu einem Wettbewerbsparameter für die eigene Positionierung in einer der Nischen des Marktes sozialer Dienstleistungen. (Van Santen/Seckinger 2003: 14)

Die Handlungskulturen der Berufsgruppen der Sozialen Arbeit, des Gesundheits- und Bildungswesens sind stark mit den entsprechenden Ausbildungen und Anforderungen ihrer beruflichen Sozialisation verknüpft. Die Anzahl Studierender im psychosozialen, pflegerischen und pädagogischen Bereich wächst stetig, ebenso das entsprechende Wissen in den Bereichen der Theoriebildung und der empirischen Erkenntnisse. Damit einher geht eine Professionalisierung der Handlungsfelder, die sich stark gewandelt hat. Dies fordert, dass in den Ausbildungen der verschiedenen Berufsgruppen neben der Vermittlung des spezifischen Fachwissens und dem Aufbau entsprechender Handlungskompetenzen auch vermehrt interprofessionelle und interdisziplinäre Fähigkeiten gefördert, unterstützt und vermittelt werden müssen. Die Vermittlung dieser Kompetenzen ist durch fachwissenschaftliche Ausbildung allein nicht zu gewährleisten. Professionelles Vertreten der eigenen berufsspezifischen Sichtweise und Handlungskultur – der »professionellen Eigenwährung« (Schweitzer 1998) – innerhalb der intra-, interprofessionellen und interorganisationalen Zusammenarbeit erfordert auch Kenntnisse der praxisbezogenen Problemlösungsstrategien und kooperativen Handlungsmodelle der verschiedenen gesellschaftlichen Helfersysteme. Hier zeigt sich einerseits der beträchtliche Bedarf an Abstimmung, andererseits, dass sich Kooperation zu einem eigenständigen Bereich

mit eigenen Brücken, Drehscheiben oder intermediären Instanzen mit den Aufgaben interinstitutioneller, interdisziplinärer, interprofessioneller und intersektoraler Verknüpfungen ausdifferenziert sowie zur Entwicklung eines bislang noch nicht systematisierten Praxiswissens von KoordinatorInnen und VernetzerInnen entwickelt hat (von Kardorff 1998: 205).

Diesem Bedarf der Kooperation innerhalb und zwischen Organisationen steht Schweitzer skeptisch gegenüber. Er stellt fest, dass Kooperation als Begriff moralisch und ideologisch diffusen Wertvorstellungen unterliegt. Er meint,

dass (1) Organisationen als selbsterhaltende Systeme *systemtheoretisch* ihrer spezifischen Eigendynamik, -gesetzlichkeit und -interessiertheit folgen. Ein sie verbindendes Gesamtinteresse ist zunächst einmal unwahrscheinlich. (2) *Austauschtheoretisch* betrachtet, sind Organisationen des Gesundheits- und Sozialwesens mit gesellschaftlichen und politischen Vorgaben und der Verknappung von Ressourcen konfrontiert. Dauerhafte Kooperation ist danach nur befriedigend, wenn beide Seiten in gleichem Maße aus dieser Beziehung profitieren. (3) Interaktionspartner bewerten, *radikal-marktwirtschaftlich* gesehen, stets das eigene und das Verhalten der anderen nach ihrem privaten, nicht konvertiblen Währungssystem mit ihren Zielsetzungen und Handlungslogiken (vgl. Schweitzer 1998: 29).

Trotz Schweitzers nachvollziehbaren Bedenken hat professionelle Kooperation damit die Hauptaufgabe, die Anschlussfähigkeit von Hilfsangeboten und Dienstleistungen an die immer stärker sich ausdifferenzierenden gesellschaftlichen Subsysteme herzustellen, »damit es überhaupt zu einer gemeinsamen und wirkungsvollen Bearbeitung von Problemen, Krisen und Entwicklungsaufgaben kommen kann« (von Kardorff 1998: 204).

2 Weshalb kooperieren?

Eine präzise und akzeptable Begriffsbestimmung von Kooperation fehlt, da es sich um ein ebenso »normatives, vages, mehrdeutiges und mehrdimensionales Konzept handelt wie Konflikt und Konkurrenz« (Grunwald 1981: 72). Kooperation im Sinne von gemeinsamem Handeln, Mitarbeit und Zusammenarbeit ist zuerst ein Wort der Alltagssprache, aber auch der Wissenschaft. Der Begriff leitet sich vom lateinischen Wort *cooperatio* ab und bedeutet »zusammenwirken«, »gemeinschaftliches Erfüllen einer Aufgabe«. Kooperationen können auf verschiedenen sozialen Ebenen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen und Nationen stattfinden. Das Wort wird in zwei Hauptbedeutungen gebraucht. Zum einen im Kontext von Arbeit und Produktion, wobei Kooperation als Sammelbegriff für unterschiedlichste Formen der Koordination arbeitsteiliger Leistungen dient. Zum andern bezeichnet das Wort das Zusammenwirken (Ko-aktion) als eine dem Kampf, der Rivalität, der Konkurrenz entgegengesetzte Form der Interaktion, also als bewusst gewählte Haltung beim professionellen Handeln (vgl. Merten 2005: 107). Professionelles Handeln in komplexen Systemen wie der Sozialen Arbeit und dem Gesundheitsbereich zeichnet sich durch kompetente Bearbeitung eines gemeinsamen Gegenstandes in verschiedenen Handlungsfeldern aus. Dabei sind die gegenseitige Abstimmung und Unterstützung ebenso zu beachten wie die Zielvorstellungen und jeweiligen Handlungslogiken der unterschiedlichen beteiligten Fachkräfte, ihrer Organisationen und Professionen.

Merkmale von Kooperation sind mindestens zwei Kooperationspartner, eine bewusst gewählte, beabsichtigte und fachlich begründete Zusammenarbeit, Ab-

stimmungs- und Aushandlungsprozesse, Erkennen von Zielinterdependenzen, Gewinnorientierung und Wirkungsabsicht sowie das Zusammenlegen von Ressourcen und Kompetenzen, die als notwendig erachtet werden, um die Ganzheitlichkeit der Hilfen zu gewährleisten, um so der Komplexität der Problemlagen Rechnung zu tragen und der Zunahme der Querschnitts- und Vernetzungsaufgaben und den strukturellen Anforderungen nachzukommen (vgl. Balz/Spieß 2009: 25). Dabei kann zwischen *strategischer* und *empathischer* Kooperation unterschieden werden. Erstere wird als ein Handeln verstanden, das rational und zielgerichtet Gewinn und Wirkung kalkuliert und damit der Zweckrationalität in Organisationen entspricht. Empathische Kooperation betont die kommunikativen und psychosozialen emotionalen Aspekte der Verständigung, die Reziprozität (Kooperation als Leistung in Erwartung einer Gegenleistung), die Fähigkeit des Perspektivenwechsels und die Anerkennung und Akzeptanz des fachlichen Gegenübers (a. a. O.: 35). Kooperationen stellen hohe Anforderungen an die Beteiligten und scheinen nur dann dauerhaft möglich zu sein, wenn sich daraus für die Kooperationspartner positive Effekte einstellen.

Daraus lassen sich folgende Anlässe zur Gestaltung von kooperativen Prozessen unterscheiden:

- *Fachlich begründete Absichten*: Kooperation als intendierte Zusammenarbeit, die aus der Einsicht und Nachvollziehbarkeit der handlungs- oder leistungssystembezogenen Zielinterdependenz entsteht.
- *Gesellschaftliche und sozialpolitische Sachzwänge*: Politische, institutionelle und organisationale Vorgaben und die Verknappung der finanziellen Ressourcen fordern und fördern definierte Fachpartnerschaften.
- *Aufgabenkomplexität*: Klientelbezogener Handlungsbedarf; die komplexen Problemstellungen verlangen nach mehreren Spezialistinnen und Spezialisten und nach fachspezifischen Kompetenzen.
- *Zuständigkeits- und Abgrenzungsprobleme*: Der oft mehrschichtige Handlungsbedarf und die status- und auftragsbezogenen Positionen/Funktionen/Rollen der beteiligten Fachkräfte erfordern Aushandlungs- und Abstimmungsprozesse zur Koordination der Fallsteuerung und Aufgabenteilung.
- *Effektivitätsforderungen*: Sozial- und finanzpolitische Vorgaben erfordern Partnerschaften, die durch Zusammenlegen der Ressourcen und durch klares Kostenbewusstsein größere Effizienz und Effektivität der Handlungen ermöglichen.
- *Qualitätsansprüche*: Qualitätsarbeit kann nur durch ein vereinbartes Zusammenwirken (Zusammenlegen von strukturellen, kompetenzorientierten und personellen Ressourcen und Strukturen) sowie durch institutionalisierte Austauschbeziehungen erzielt werden.

3 Kleine Geschichte der Kooperation

Erste Formen von Kooperation entstehen bereits in den ersten Lebenswochen, indem Säuglinge mit ihren stillenden Müttern zusammenwirken. Im späteren Entwicklungsverlauf, wenn das Kind merkt, dass nicht alles zu ihm gehört, lernt es, diesen Graben zwischen ihm und den andern durch Kooperation zu überwinden. Es lernt so, andere einzuschätzen und sich im eigenen Verhalten darauf einzustellen. Kooperation bildet demnach die Grundlage der menschlichen Entwicklung, erst aus ihr heraus entwickelt sich Individuation (vgl. Sennett 2012).

Der amerikanisch-britische Soziologe Richard Sennett hat auch untersucht, wie sich Kooperation in der Arbeit verändert. Dabei beobachtete er bei manuellen Arbeiten in Fabriken der 70er Jahre starke informelle Beziehungen. Die Arbeit mag zwar eintönig gewesen sein, aber es bildete sich ein »soziales Dreieck« (a. a. O.: 201): Erstens zollten Arbeiter anständigen Vorgesetzten (widerwillig) Respekt, und diese brachten zuverlässigen Mitarbeitenden Respekt entgegen; zweitens redeten die Mitarbeitenden untereinander offen über Schwierigkeiten und schirmten sich bei Problemen gegenseitig ab; drittens sprangen Kolleginnen und Kollegen ein und leisteten Überstunden, wenn dies absolut notwendig war. Es zeigten sich somit alle Aspekte einer gelingenden Kooperation – Anerkennung des andern, Respekt, Vertrauen, Kommunikation, Konfliktbearbeitung, Reziprozität, auch unter schwierigsten Arbeitsbedingungen.

Anhand von Interviews mit Investmentbankern zeigt Sennett ferner auf, wie diese sozialen Dreiecke in vielen aktuellen Arbeitskontexten auseinanderbrechen. Dazu zählt er den »Siloeffekt«, das heißt die Situation, wenn man Arbeiten isoliert erbringen muss, häufig aufgrund von sehr hohem Arbeitsdruck (»Ich habe so viel zu tun und keine Zeit für Plaudereien«). Weiter zählt er das Erleben von Ungleichheit und den dadurch entstehenden Neid als Grund für den Verlust von Vertrauen (»Ich muss schauen, dass mich die andern nicht reinlegen«). Zum Dritten beschreibt er den Verlust von Autorität der Vorgesetzten, die aus mangelnder Loyalität sehr schnell das Interesse an den Mitarbeitenden verlieren, wenn es zu Krisen kommt (»Wenn es eng wird, muss ich zuerst für mich schauen«).

Sennett beobachtet diese Entwicklung mit großen Bedenken. Er plädiert für eine Rückkehr zu mehr Kooperation, denn das ist es, »was unsere Gesellschaft zusammenhält«, so der Untertitel seines Buches zur Zusammenarbeit (a. a. O.).

4 Kooperation als intendierte Zusammenarbeit

Eingangs haben wir festgehalten, dass der rasante gesellschaftliche Wandel, die Ausdifferenzierung und Spezialisierung der Tätigkeitsfelder der Sozialen Arbeit, das Hinterfragen von gegebenen Strukturen und die Forderung nach Effizienz und Effektivität einen bedeutenden Bedarf an Kooperations-, Koordinations- und Vernetzungsbemühungen notwendig machen. Es gilt hier deshalb die Begriffe Vernetzung, Netzwerk und Koordination in Ergänzung zum Kooperationsbegriff zu formulieren und abzugrenzen.

Vernetzung als weitestgehende Form der Verknüpfung beinhaltet das organisierte Zusammenwirken verschiedener aufeinander abgestimmter Angebote innerhalb eines Versorgungssystems, idealerweise vor dem Hintergrund eines gemeinsamen konzeptionellen Grundverständnisses (vgl. von Kardorff 1998: 210f.). Von Kardorff legt hier den Fokus auf die Herausbildung, Aufrechterhaltung und Unterstützung einer Struktur, die der Förderung und Entwicklung von kooperativen verbindlichen Arrangements unterschiedlicher Fachpersonen und Dienstleistungsangebote in den Feldern des Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesens dienlich ist.

Als *Netzwerk* bezeichnet man in der Regel den losen Zusammenschluss von eigenständigen Akteuren mit unterschiedlichen, eigenständigen Interessen und mindestens einem gemeinsamen Ziel oder einer gemeinsamen Vision. Die Netzwerkarbeit hat die Aufgabe, Wissen und andere Ressourcen der verschiedenen Akteure zusammenzutragen, in einen neuen übergreifenden Kontext unterschiedlicher Problemwahrnehmungen und Interessen einzubringen und über Sektorengrenzen hinweg neue Lösungsansätze zu entwickeln (vgl. Brocke 2003: 14). Die Stärke der unterschiedlichen Akteure in Netzwerken beruht darauf, dass bei einem gemeinsamen Ziel selbstständig Ressourcen akquiriert, mobilisiert und gebündelt werden können, unabhängig von der Art der Steuerung der Beziehungen unter den Beteiligten. Durch den Kollektivcharakter des Netzwerks selbst entsteht etwas qualitativ Neues, ohne dass die Handlungspartner ihre Eigenständigkeit verlieren. Jede Partei operiert einerseits für sich selbst und andererseits für das Netzwerk. Zusammenarbeit in Netzwerken ist kein einfacher Prozess und geschieht nicht automatisch.

Koordination bezieht sich auf eine in Aushandlungsprozessen zu klärende sachliche, fachliche, organisationale und/oder regionale Aufteilung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen zwei oder mehr beteiligten Handlungssystemen, die nur lose miteinander gekoppelt sind und in ihrer internen Arbeitsweise ansonsten selbstständig handeln (vgl. von Kardorff 1998: 210). Hier stehen das Optimieren von Verfahrens- und Organisationsabläufen, das Vermeiden von Doppelspurigkeiten im Bereich der Verantwortungsübernahme und der Handlungsabläufe, die Kosten-Nutzen-Frage und die Frage der Erhaltung von Handlungs- und Entscheidungsautonomie im Vordergrund.

Kooperation als engste Form der Zusammenarbeit zeichnet sich durch ein bewusstes und planvolles Herangehen bei der Zusammenarbeit sowie durch Prozesse des wechselseitigen Austausches und der gegenseitigen Abstimmung aus. Van Santen und Seckinger verstehen Kooperation nicht als inhaltlich definierbaren Handlungsansatz, sondern als *Verfahren* der intendierten Zusammenarbeit, bei dem im Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen und/oder eine Erhöhung von Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz angestrebt wird (vgl. van Santen/Seckinger 2003: 29). Kooperation stützt sich auf den Grundgedanken von Gegenseitigkeit beziehungsweise Reziprozität. Kooperation gilt als »sozialethische Norm, als Strukturprinzip von Gruppen und Organisationen sowie als Verhaltens- beziehungsweise Interaktionsform« (vgl. Balz/Spieß 2009: 20). Reziprozität wird hier verstanden als Prinzip der Wechselseitigkeit, einer Annahme der gegenseitigen Ausrichtung, des Aufeinander-Bezogenenseins der Handlungen. Palmowski hat dies schön auf den Punkt gebracht: »Das Geheimnis gelingender Kooperation besteht darin, den anderen gut aussehen zu lassen« (vgl. ebd. 2014). Für das Gelingen von Kooperationen braucht es Zielabstimmung und Informationsaustausch, wechselseitige Kommunikation und gegenseitige Unterstützung, konstruktive Problemdiskussionen und eine längere Zeitperspektive, in der die Form der Kooperation erprobt wird und sich das Vertrauen in den jeweiligen Kooperationspartner entwickeln kann. Eine kooperative Situation setzt zudem Entscheidungs- und Handlungsfreiheit der beteiligten Partner voraus (vgl. Balz/Spieß 2009: 20). Axelrod bezeichnet Kooperation, aus dem Blickwinkel der biologischen Evolution, als die Grundlage unserer Zivilisation und Gesellschaft, denn der Mensch »denkt und handelt in sozialen, politischen und ökonomischen Beziehungen mit anderen« (Axelrod 2009: 3). Der Anreiz zur Kooperation ist demzufolge die Reziprozität, die Unterstützung aufgrund einer Gegenleistung, um individuelle Interessen zu verfolgen. Der Mensch kooperiert aus Selbstinteresse, wenn durch Zusammenarbeit vereinbarte Ziele zu einem besseren Ergebnis führen, als dies in Einzelarbeit möglich gewesen wäre (vgl. a. a. O.: 5).

Im Weiteren wird Kooperation als Haltungsbegriff, als ethisch begründete Grundeinstellung betrachtet, da die Soziale Arbeit auf die Gegenleistungen und fachliche Unterstützung anderer Fachkräfte und Professionen angewiesen ist, um einen wirkungsorientierten Handlungsalltag zu gestalten.

Partnerschaftliche Kooperation bedeutet die Verständigung, die auf Grundlage des Respekts vor der Gleichwertigkeit der Einzelnen beruht, mit dem Ziel, einen gelingenderen Alltag zu realisieren. Nur eine Kooperation, die als gleichwertige Beziehung gestaltet ist, führt zur Zufriedenheit der Teilnehmenden und zu bedeutsamen Veränderungen in der beruflichen Praxis. (Eppel/Hamer 1997: 182)

Respekt vor der Gleichwertigkeit der Beteiligten bedingt eine innere Überzeugung, dass Kooperation Wirkungen beeinflussen kann; die grundsätzliche Fähigkeit zur Empathie; Akzeptanz und den gegenseitigen Respekt vor Kompetenz, Verschiedenheit und fachlichen Positionen der Kooperationspartner; die Bereitschaft, von anderen zu lernen, und zur Übernahme anderer fachlicher Standpunkte und Lösungsalternativen in der Situation. Verständigung meint, im Sinne eines dialogischen Handelns, den Sinn von Werten, Prinzipien, Normen und Fakten der Kooperationsparteien kritisch zu hinterfragen und zu reflektieren; die Klärung und Verständigung auf gemeinsame Intentionen und Arbeitsweisen voranzutreiben mit dem Ziel, einen Konsens für das praktische Handeln zu erzielen, auf der Basis von Transparenz, Vertrauen und Offenheit. Dazu ist eine neutrale, neugierige, nicht wertende Haltung gegenüber verschiedenen im Konflikt liegenden Kooperationsparteien (Neutralität gegenüber Personen), gegenüber verschiedenen zur Diskussion stehenden Ideen (Neutralität gegenüber Ideen) und gegenüber der Frage, ob etwas ein Problem ist oder nicht (Neutralität gegenüber dem Problem), für systemische Berater und Beraterinnen unerlässlich und für Akteure oft hilfreich, um aus eingefahrenen Gedankenbahnen auszusteigen (vgl. Schweitzer 1998: 57).

5 Das Social-Impact-Modell – ein Rahmen für Kooperation

Im Zuge der Entwicklung eines umfassenden Kooperationsverständnisses, war die Auseinandersetzung mit dem Social-Impact-Modell (SIM) bedeutend. Dieses einleuchtende Modell beschreibt, wie soziale Probleme gelöst oder zumindest gelindert werden können (vgl. Uebelhart/Fritze 2008; Zängl 2011; Uebelhart/Zängl 2013). Dabei hat die Profession der Sozialen Arbeit als Problemlösesdisziplin eine bedeutsame Rolle. Allerdings wirkt sie – so die SIM-Logik – nicht allein, sondern sie kooperiert im günstigsten Falle mit anderen Berufen, Professionen und Disziplinen. Kooperation ist im SIM einerseits notwendig, um soziale Prozesse (mit) zu gestalten. Zum anderen bildet das Modell einen Rahmen, in dem sich Kooperationen auf unterschiedlichen Ebenen entwickeln können oder sogar entwickeln müssen.

Die SIM-Logik impliziert gemäß dieser Aufgabenstellung vier idealtypische Phasen, die wie folgt umrissen sind:

- Phase I Problemkonstruktion/Analyse des Problems
- Phase II Problemlösung/Erarbeitung von Lösungsoptionen
- Phase III Umsetzung/Allokation von Ressourcen, Implementierung von Lösungen
- Phase IV Evaluation/Überprüfung der Wirkungen der Umsetzung

Die einzelnen Phasen sind eng miteinander in kooperativen Prozessen verbunden. Innerhalb und zwischen ihnen existieren verschiedene Austauschebenen (strategische und/oder operative Ebene; interdisziplinär, multiperspektivisch, multiprofessionell, partizipativ) und mehrere Austauschformen (Workshops, Werkstätten, Gespräche, Interviews usw.) mit zum Teil wechselnden Akteuren (Fach- und Führungskräfte der Sozialen Arbeit, Vertreterinnen und Vertreter aus Politik, Verwaltung und Wissenschaft sowie die Betroffenen). Ergebnisse in und aus den Phasen sollten permanent rückgekoppelt und in das weitere Verfahren als reflexiver Prozess mit einbezogen werden (ein Beispiel: das Ergebnis der Wirkungsüberprüfung führt zu einem neuen sozialen Problem oder zeigt Schwachstellen der Umsetzung auf, die gleich behoben werden können).

Entscheidend für die korrekte Anwendung des SIM ist die Berücksichtigung seiner Arbeitsgrundsätze, die ebenfalls maßgebend für das hier dargelegte Kooperationsverständnis sind:

(1) Interdisziplinarität, Multiperspektivität

Um dem Qualitätsanspruch des SIM zu genügen, muss das Problem, seine Lösung, die Umsetzung und die Wirkungsüberprüfung aus verschiedenen Blickwinkeln beobachtet werden. Verschiedene Methoden und Sichtweisen müssen auf das soziale Problem angewendet, verschiedenartige Daten müssen zur Erforschung des sozialen Problems herangezogen werden.

(2) Wirkungsorientierung

Es müssen bereits im Rahmen der Problemkonstruktion Zielkategorien für die Wirkungsüberprüfung entwickelt werden (z. B. soziales Problem: Zunahme der Zahl der älteren Menschen, deren Teilhabe an der Gesellschaft mehr und mehr eingeschränkt und erschwert ist; Ziel: Stärkung der Selbstbestimmung).

(3) Partizipation

Partizipation bedeutet den Einbezug der Betroffenen in allen Phasen. Dieser Anspruch ist nicht immer vollständig einlösbar, entspricht aber in weiten Teilen der Definition einer Bürger- oder einer Zivilgesellschaft, in der jede und jeder selbstbestimmt und freiwillig an der Diskussion und Gestaltung der sie betreffenden Dinge in der Gesellschaft teilhaben kann.

(4) Wertebezug

SIM ohne ein Professionsverständnis der Sozialen Arbeit, wie es beispielsweise Staub-Bernasconi vertritt, ist nicht möglich. Der Mitgestaltungsanspruch des SIM lässt sich nur vor dem Hintergrund einer angestrebten Verwirklichung von Werten wie »Leben«, »Befreiung und Freiheit«, »Gleichheit und Nicht-Diskriminierung«, »Gerechtigkeit«, »Solidarität«, »Soziale Verantwortung«, »Evolution bzw. Entwicklung, Frieden und Gewaltlosigkeit« sowie »Beziehungen zwischen Menschheit und Natur« (Staub-Bernasconi 1995: 70) realisieren.

6 Unser Verständnis von Kooperation

Der professionellen Kooperation kommt damit die Hauptaufgabe zu, die Anschlussfähigkeit von Hilfsangeboten und Dienstleistungen an die immer stärker sich ausdifferenzierenden gesellschaftlichen Subsysteme herzustellen, »damit es überhaupt zu einer gemeinsamen und wirkungsvollen Bearbeitung von Problemen, Krisen und Entwicklungsaufgaben kommen kann« (vgl. von Kardorff 1998: 204).

Bezug nehmend auf und in Erweiterung von Eppel/Hamer (1997), von Kardorff (1998), Schweitzer (1998), van Santen/Seckinger (2003), Balz/Spieß (2009) und Uebelhart/Zängl (2013), soll in dieser Publikationen Kooperation wie folgt verstanden werden:

Eine problembezogene, zeitlich und sachlich abgegrenzte Form der gleichberechtigten, arbeitsteilig organisierten und *intendierten Zusammenarbeit am gleichen Gegenstand beziehungsweise an der gleichen sozialen Problemstellung*, die bewusst gewählt sowie fachlich und *professionsethisch* begründet ist. Deren Zielkriterien, Ziele und Strukturen der Arbeitsteilung werden in Prozessen gegenseitiger Abstimmung, Aushandlung und Einigung bestimmt. Die Haltungen und Handlungen der Kooperationspartner sind nach den Prinzipien der *Gleichwertigkeit*, der *Reziprozität*, der *Partizipation* und der *Multiperspektivität* ausgerichtet und werden in den Zielerarbeitungsprozessen aktiv thematisiert. Kooperationen werden im Interesse *gesellschaftlicher Leistungssysteme (Profession und Organisation)* erbracht und zielen in ihrer *Wirkungsabsicht* immer auf die Verbesserung der Lebenslage und das Wohlergehen der Klientinnen und Klienten, auf die Optimierung von Handlungsabläufen und auf eine Erhöhung von Handlungsfähigkeit beziehungsweise Problemlösungskompetenz der beteiligten Professionellen ab. Sie werden durch gegenseitige *Verpflichtungen*, gemeinsame Rahmenbedingungen, formale Kontrollstrukturen, Hierarchien und Regeln strukturiert und geregelt.

Zur Anbahnung erfolgreicher Kooperationsbeziehungen bedarf es einiger kompetenzorientierter Grundschritte: (1) Bestimmen der eigenen Problemdefinition, der Zielsetzung und der erwünschten Kooperationspartner; (2) Abklärung der professionellen Eigenwährung, der eigenen kontextbezogenen Handlungsspielräume und des möglichen handlungsbezogenen Gewinns (lohnenswerte Kooperation); (3) Sich-Hineinversetzen in die gewünschten Kooperationspartner, ihre möglichen Arbeitsweisen (Konzepte, Verfahren, Methoden) und Zielperspektiven, Interessen und Widerstände; und (4) Entwicklung einer Handlungsstrategie, die ressourcen- und lösungsorientiert auch an den Zielen und Interessen der Kooperationspartner ansetzt und die Attraktivität einer Kooperation für

alle Beteiligten in den Vordergrund stellt (vgl. Rabeneck 2001: 3). (5) Die Anliegen und Informationen in der Kooperation müssen von der Herkunftsorganisation durch eine Person kompetent transferiert, repräsentiert und vertreten werden. Die Ergebnisse müssen von der gleichen Person in die Herkunftsorganisation zurückgetragen und in die dortige Sichtweise und Sprache übersetzt werden.

7 Kooperation und ihre Leitprinzipien

Kooperationspartner und -partnerinnen haben in ihrer professionellen Haltung, im gewählten Verhalten und bei ihrem methodischen Handeln gemäß unserem Modell folgende Leitprinzipien und Aspekte im Sinne von Strukturmerkmalen und Handlungsmaximen zu beachten (vgl. Abbildung 1):

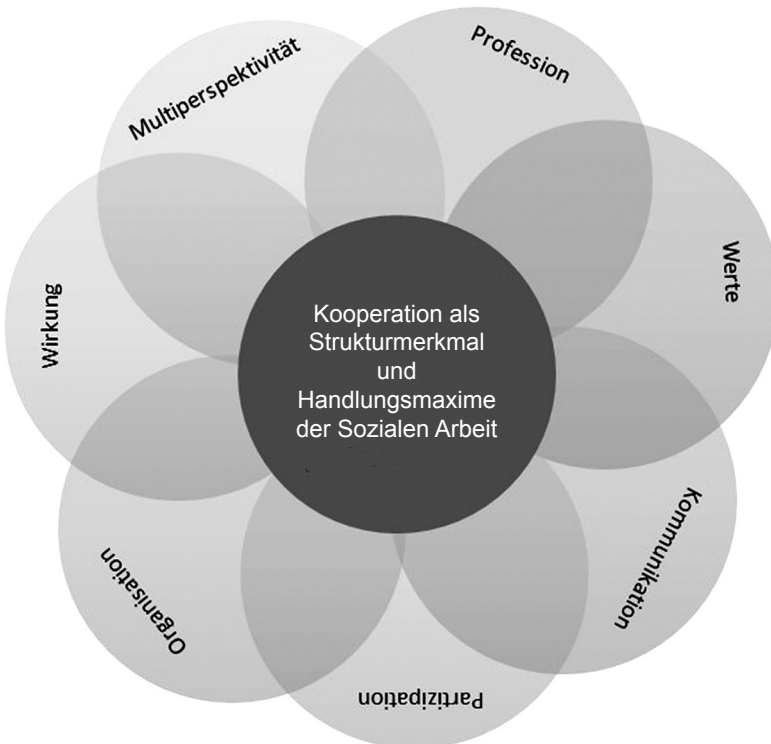


Abbildung 1: Kooperation als intendierte Zusammenarbeit und ihre Leitprinzipien. Eigene Darstellung

Prinzip der Profession: Dieses Prinzip fokussiert auf die Verpflichtung gegenüber der eigenen Profession, die Wertschätzung, das Einhalten und Vertreten der »professionellen Eigenwährung« – dies in der »unübersichtlichen Währungsszenarie« (Schweitzer 1998: 38) des Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesens. Soziale Arbeit befasst sich mit einzelnen Menschen, mit Familien und Gruppen in Problemsituationen und erschwerten Lebenslagen, mit Organisationen und komplexen sozialen Systemen sowie politischen, rechtlichen und ökonomischen Bedingungen. Professionelle der Sozialen Arbeit wirken im Spannungsfeld von Individuum und Gesellschaft und intervenieren mit gezielten Maßnahmen und Kooperationen, wenn die eigenständige Lebensbewältigung und die soziale Integration bedroht, eingeschränkt oder verunmöglicht sind. Als zentrale Aufgaben und Praxisbereiche werden dabei folgende gesehen: Die Soziale Arbeit umfasst unterschiedliche Angebote und Praxisbereiche in öffentlich-rechtlichen und privaten Organisationen des Erziehungs-, Bildungs-, Sozial-, Gesundheits- und Justizwesens. Die Tätigkeit in den einzelnen Praxisbereichen erfordert sowohl generelle, theoretische, methodische als auch berufsfeldspezifische Kompetenzen (vgl. HSA FHNW 2010: 10). Das entsprechende professionelle Handeln in der Sozialen Arbeit ist immer geprägt durch die *begrenzte Standardisierbarkeit* der Intervention, durch eine Anzahl von in sich widersprüchlichen Strukturproblemen und Spannungsfeldern, durch eine Vielzahl methodischer Ansätze und durch die Beteiligung der Professionellen als *ganze Personen* in der Beziehungsgestaltung: mit ihrer Persönlichkeit, den eigenen Werten und Normen und fachlichen Standpunkten. Um nun professionell handeln zu können und Kooperationsprozesse zu gestalten und durchzuführen, bedarf es spezifischer Kompetenzen, die sich auf der Wissensebene in einem Lernprozess vermitteln lassen, aber auch einen Bildungsprozess erfordern, dessen Resultat bestimmte berufsfeldspezifische *Haltungen, Einstellungen und Positionen* sind: eine professionelle Identität als Vertreter und Vertreterin der Sozialen Arbeit (vgl. Becker-Lenz/Müller-Hermann 2013).

Prinzip der Organisation: Hier steht die Verpflichtung gegenüber dem Kontext der eigenen Organisation (Leitbild, Auftrag, Konzept, Umwelt) im Blickfeld. Vertreterinnen und Vertreter einer sozialen Organisation sind dazu angehalten, deren »organisationale und institutionelle Grammatik« zu respektieren und loyal nach außen zu vertreten. Soziale Arbeit wird definiert als gesellschaftliches Funktionssystem. Organisationen der Sozialen Arbeit sind demnach soziale Subfunktionssysteme: arbeitsteilige, offene soziale Systeme zur Verwirklichung bestimmter Ziele, mit einem definierten Kreis beteiligter Akteure und Mitglieder, die nach bestimmten, festgelegten Regeln und internen Rollendifferenzierungen zur Erreichung dieser Ziele möglichst rational und effizient zusammenarbeiten. Ihr Handeln ist, zumindest der Absicht nach, bewusst auf die gesetzten Ziele hin geplant, in den Arbeitsabläufen und Steuerungsprozessen funktional durchdacht und rational gestaltet. Organisationen bilden eine formale und in-

formelle Struktur, durch die sie die Handlungen und Verhaltensweisen ihrer Mitglieder bestimmen und normieren (vgl. Schwarz 1994: 21).

Prinzip der Wirkung: Diese Leitidee zielt darauf ab, eine gemeinschaftliche Aufgabe zu erfüllen, einen gemeinsamen Gegenstand zu bearbeiten und sich auf die Erfüllung eigener und gemeinsamer Ziele zu konzentrieren. Kooperation muss etwas Lohnenswertes sein. Es geht immer um die Optimierung klientelbezogener Behandlungsprozesse, um die »Erhöhung von Handlungsfähigkeit beziehungsweise Problemlösungskompetenz« (van Santen/Seckinger 2003: 29) und die Erhaltung oder Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Versorgungssystem. Wirksamkeit wird als zentrale Lektorientierung von Professionen betrachtet, somit muss professionelles Handeln darauf achten, dass es nicht irgendwelche Wirkungen, sondern bessere, begründete und kostengünstigere Problemlösungen aus der Sicht der eigenen Profession hervorbringt. Dabei stehen folgende Wirkungsziele im Fokus:

- Vermehrung und Optimierung der klientelbezogenen Handlungsoptionen und Verbesserung der Problemlösungskompetenz der beteiligten Fachkräfte;
- Koordination der fachlichen, strukturellen und personalen Ressourcen und Vermeiden von Doppelspurigkeiten im Behandlungsprozess;
- Verbesserung des gegenseitigen Informationsflusses und Wissenstransfers sowie Steigerung des Wissens über die anderen Kooperationspartner;
- Verbesserung der Zielerreichung und Ergebnisqualität und Verminderung von Folgekosten;
- Verbesserung der organisationalen und fachlichen Kompetenzen als lernende Organisation;
- Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit und Förderung des solidarischen Handelns;
- Verbesserung der wirtschaftlichen Situation (Kosten-Nutzen-Bewusstsein) und Sicherung der eigenen Zukunft durch gezielte Zusammenarbeit.

Prinzip der Multiperspektivität: Kooperationen sind erfolgreicher, wenn einerseits im Sinne interdisziplinärer und multiperspektivischer Arbeitsweisen die Sichtweisen und Handlungslogiken der vielfältigen Funktionssysteme transparent und einsichtig gemacht werden und andererseits die jeweiligen Methoden und Instrumente für die Analyse sozialer Probleme, die Lösungskonstruktionen, die Realisierung und Evaluation spezifisch genutzt und eingesetzt werden (vgl. Uebelhart/Zängl 2013: 20). Dem liegt die Überzeugung zugrunde, dass sich durch multiple Wirklichkeitskonstruktionen Handlungsoptionen vermehren lassen:

Das laute Andenken bislang ungedachter, tabuisierter, für absurd oder abwegig gehaltener Erklärungen und Handlungsalternativen vermehrt die Zahl möglicher Kooperationsstrategien, aus denen ausgewählt werden kann (Schweitzer 1998: 57).

Prinzip der Partizipation: Soziale Arbeit als eigenständiges Dienstleistungssystem muss Teilhabe gewähren, die Sichtweisen der Akteure einbeziehen und Partizipation ermöglichen. Der Begriff *Partizipation* wird unterschiedlich definiert und steht je nach Verständnis für Mitsprache, Mitbeteiligung, Mitbestimmung oder Mitentscheidung, verstanden als Einbezug von Individuen und Organisationen in Entscheidungs-, Willensbildungs- und Willensdurchsetzungsprozessen. Kooperationen müssen zum Ziel haben, die »Betroffenensicht einzubeziehen beziehungsweise die Betroffenenmacht zu stärken«. Soziale Arbeit hat in kooperativen Prozessen dafür zu sorgen, dass Partizipation für die einzelnen Menschen möglich wird (Befähigung, Ermöglichung, Einflussnahme), dass sie selbstwirksam werden und im Rahmen ihrer Möglichkeiten entscheiden können, welche Organisation beizuziehen ist, um soziale Herausforderungen zu lösen (vgl. Uebelhart/Zängl 2013: 21). Umso wichtiger ist es, das gegenseitige Verständnis von Partizipation im Rahmen von Kooperationsprozessen zu klären. Als Orientierung für die Soziale Arbeit dient der Grundsatz zur Partizipation und Ermächtigung im Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz:

Die eigenständige und autonome Mitwirkung an der Gestaltung der Sozialstruktur setzt voraus, dass Individuen, Gruppen und Gemeinschaften ihre Stärken entwickeln und zur Wahrung ihrer Rechte befähigt und ermächtigt sind (Avenir Social 2010: 9).

Prinzip der Werte: Jede Profession, somit auch die Soziale Arbeit, muss ihre Wertentscheidungen, die zur Anerkennung sozialer Probleme und bestimmter Lösungsalternativen führen, transparent und nachvollziehbar machen. Sie muss ihre Kompetenz zur Analyse, Bearbeitung, Verwaltung und Linderung sozialer Probleme einsichtig, vergleichbar und überprüfbar machen und ist darin den ethischen Prinzipien der eigenen Profession (Berufskodex) verpflichtet:

Entscheidungen hinsichtlich der Konstruktion eines sozialen Problems, der Anerkennung eines Bedarfs sowie seines Ausgleichs basieren in erster Linie auf Werturteilen und nicht so sehr auf fachlichen Begründungen (Uebelhart/Zängl 2013: 302).

Prinzip der Kommunikation: Kommunikation, verstanden als verbaler oder auch nonverbaler Austausch von Informationen, spielt bei der Koordination im Rahmen von Kooperation eine zentrale Rolle. Koordination wird verstanden als das Sich-Ausrichten verschiedener Akteure auf ein Ziel, das zielgerichtete Zuordnen aller für die Zielerreichung relevanten Sachverhalte, um ein System in Bezug auf seine Umgebung entsprechend den intendierten Zielen zu positionieren. Es geht also um ein Managen von Abhängigkeiten zwischen Aktivitäten und Akteuren. Für diesen Prozess sind folgende Komponenten wichtig: klare Kommunikationsstrukturen und -gefäße, Verhandlungsgeschick, Konfliktfähigkeit, Informationen zu relevanten Daten und Transparenz über die Kooperationsparteien.

Schwarz (1994) bezeichnet Kooperation als harte Arbeit an Inhalten, Konzepten und Methoden der eigenen professionellen Fachlichkeit im konstruktiven Austausch mit anderen Meinungen und Standpunkten. Kooperation bedeutet Austauschbeziehungen, in denen die Beziehungsqualität von der Qualität, vom Umgang, von der Kommunikation und vom Verhandlungsgeschick unter den Kooperationsparteien beeinflusst wird. Sie ist somit anfällig für Missverständnisse und Konflikte, denn Träger der Kooperationsbeziehungen sind Menschen. »Austauschbeziehungen beinhalten daher Werte, Normen, Gefühle und Unvernünftiges« (Sacharowa 2003: 7), Faktoren, welche die Strukturen der Interaktion und Kommunikation maßgeblich beeinflussen. Speck (1991) untersucht unter dem Stichwort »Interdisziplinäre Kooperation« das »relativ selbstständige« Nebeneinander von Disziplinen und Professionen in sozialen Einrichtungen und ortet in der Zusammenarbeit tiefer liegende zentrale Problemtendenzen vor allem kommunikativer und struktureller Natur. Er versteht den interprofessionellen und interorganisationalen Austausch auch als »strukturelle Koppelung koexistierender Teilsysteme«, verstanden als mögliche Erweiterung und Differenzierung des eigenen Systems (vgl. a. a. O.: 416). Dabei stößt er auf unterschiedliche Verständigungsschwierigkeiten. Er unterscheidet einerseits vordergründige Verständigungsprobleme: Arbeitszeitprobleme, Statusprobleme, persönlichkeitspsychologische Barrieren, Explosion des Fachwissens, Abgrenzungsbedürfnisse, falsche gegenseitige Erwartungen, fortschreitende Verrechtlichung, Barrieren der Fachsprache. (vgl. a. a. O.: 420ff.). Andererseits erkennt er hintergründige Verständigungshindernisse im Sinne »anthropologischer Ungeklärtheiten«: Fragen des gesellschaftlichen Bezugsrahmens für die disziplinären Überlegungen über das Bild des Menschen in seiner Ganzheit, fehlende Werte- und Normendiskussion, unklares Bild des Menschen in der Wissenschaft. »Ohne ein gemeinsames oder angenähertes Bild vom Menschen und von seiner Bestimmung ist eigentlich Zusammenarbeit nicht möglich« (vgl. a. a. O.: 527–542).

Kooperative Prozesse entstehen oft erst aufgrund von Konflikten, wenn Adressatinnen und Adressaten sich bei der Nutzung von Ressourcen eingeschränkt fühlen. Sie entstehen aber auch durch unterschiedliche professionelle Hintergründe der an der Kooperation Beteiligten. Konflikte sind meist Ausdruck unerfüllter Interessen, Bedürfnisse sowie unterschiedlicher Werte, Ziele, Bedeutungen und Interpretationen. Sie sind ein konstitutives Element individueller und gesellschaftlicher Entwicklung und bilden die Antriebskraft für Entwicklung und Veränderung. Zugleich sind jedoch Konflikte auch Faktoren, die sich störend auf ein gutes Zusammenleben und soziales und individuelles Wachstum auswirken. Mit einer sorgfältigen Analyse der Konflikte, wohlwollenden und klaren Interventionen lassen sich die vorhandenen Widersprüche erkennen, ausbalancieren und konstruktiv bearbeiten. Eine konstruktive Konfliktbearbeitung hilft, in Kooperationen Unterschiede zu verdeutlichen, Vielfalt transparent zu machen und Veränderungen und Entwicklungen einzuleiten. Dabei unterstützen ein rechtzeitiges Erkennen von Konfliktpoten-

zialen und das konsequente Aufgreifen von Konfliktsymptomen einen konstruktiven, das heißt offenen und fairen Umgang mit Konflikten.

Zu jedem dieser sieben Prinzipien findet sich in dieser Publikation ein entsprechender Beitrag, außer zum Prinzip der Kommunikation. Dazu bestehen bereits einige Standardwerke (siehe bspw. Widulle, Wolfgang (2012). Weshalb wir uns hier auf zwei zentrale Handlungsfelder bezüglich Kommunikation und Kooperation setzen durch konzentrieren: konstruktive Konfliktbearbeitung und Verhandeln (siehe Beiträge von Kaegi/Käser und Götz/Käser).

8 Kooperationsformen

Vor dem Hintergrund der vorangehenden Ausführungen wird deutlich, dass das methodische und instrumentelle Handeln der Akteure im Sozial-, Gesundheits- und Bildungswesen immer aus ihrem professionsspezifischen und organisationalen Kontext heraus erbracht wird und dass demnach Kooperation integrativer Bestandteil der entsprechenden Professionen ist.

Im Wesentlichen lassen sich vier Kooperationsformen in der Sozialen Arbeit unterscheiden, wobei die Aspekte immer unter dem Blickwinkel der Optimierung klientelbezogener Behandlungsprozesse einerseits und der Entwicklung wirksamer Versorgungsleistungen andererseits zu betrachten sind:

- *Kooperation zwischen Professionellen und Klientinnen oder Klienten:* Personenbezogene Dienstleistungen in der Sozialen Arbeit kommen ohne aktive Beteiligung der Klienten und Klientinnen nicht zustande. Es handelt sich stets um eine durch die Fachkräfte der jeweiligen Professionen und die Klientinnen und Klienten gemeinsam produzierte Leistung (*Koproduktion*). Arbeitsbeziehungen zwischen Professionellen und Klientinnen und Klienten sind eingebettet in die professionsbezogenen Zielperspektiven, in die organisationalen Rahmenbedingungen und können sich mit Blick auf Freiwilligkeit, Entscheidungsoptionen, Intensität, Dauer und Verbindlichkeit stark unterscheiden. Der Organisationsauftrag bildet den Kontext der Arbeitsbeziehungen. Professionelles Handeln zeichnet sich aus durch die Ausrichtung auf ein gemeinsam ausgehandeltes Ziel. Der hierfür notwendige dialogische Aushandlungs- und Verständigungsprozess ist nur auf der Basis einer gelingenden Beziehung zwischen Professionellen und Klientinnen und Klienten unter den strukturellen Bedingungen der bestehenden Asymmetrie möglich. In Zwangskontexten kann die Kooperationsbereitschaft von Klientinnen und Klienten nicht vorausgesetzt, sie muss vielmehr erst ermöglicht werden (vgl. Hochuli Freund/Stotz 2011: 60).
- *Intraprofessionelle Kooperation* zwischen Professionellen der gleichen Profession in der gleichen Organisation (z.B. Teamarbeit in der stationären Erziehungshilfe) und zwischen Professionellen der gleichen Profession ver-

schiedener Unterstützungssysteme bei Abklärung, Beratung, Zuweisung, Planung, Realisierung und Evaluation der Behandlungsprozesse.

- *Interprofessionelle und interdisziplinäre Kooperation* von Fachkräften unterschiedlicher Professionen in der gleichen Organisation beziehungsweise anderer Dienstleistungsanbieter (bzw. Organisationseinheiten) heißt, dass Angehörige unterschiedlicher Professionen und Disziplinen mit unterschiedlichen Spezialisierungen, beruflichen Selbst- und Fremdbildern, Kompetenzbereichen, Tätigkeitsfeldern und unterschiedlichem Status im Sinne einer sich ergänzenden, qualitativ hochwertigen, klienten- und patientenorientierten Versorgung unmittelbar zusammenarbeiten, damit die spezifischen Kompetenzen jedes einzelnen Berufs für den Klienten beziehungsweise die Patientin nutzbar gemacht werden (vgl. Kälble 2004: 40).
- *Interorganisationale Kooperation* bildet die gegenstands- und organisationsbezogene Koordination und Vernetzung diverser Dienstleistungsanbieter zur Optimierung der klientelbezogenen Behandlungsprozesse und Entwicklung wirksamer Versorgungsleistungen.

Getrieben durch sozial- und finanzpolitische Vorgaben und Leistungsvereinbarungen, verbinden sich mit dem Kooperations-, Koordinations- und Vernetzungsbedarf »Forderungen und Erwartungen nach Rationalisierung, Kosteneinsparungen, Vermeidung von Fehl- und Doppelversorgungen, Steigerung von Wirksamkeit und Effizienz sowie die Nutzung von Synergieeffekten durch gezielte Formen der Vernetzung« (vgl. von Kardorff 1998: 204).

9 Voraussetzungen gelingender Kooperation

Erfolgreiche interprofessionelle und interorganisationale Kooperationsbeziehungen setzen die Klärung der unterschiedlichen *Erwartungshaltungen* und des geplanten *Ressourceneinsatzes* voraus.

Die Kooperationspartnerinnen und -partner selbst

- erstellen eine zeitlich *realistische Arbeitsplanung* und orientieren sich gegenseitig über Modelle der eigenen *Problemlösungssystematik*;
- regeln miteinander die adressatengerechte *Ergebnissicherung* und sichern den notwendigen *Informationsfluss*;
- garantieren das *Wissen übereinander* (Aufträge, Zielperspektiven, Arbeitsweisen, Zuständigkeitsbereiche, ethische Prinzipien u. a. m.) und organisieren den entsprechenden Austausch;
- bereiten aus der Haltung eines notwendigen Vertrauensvorschlusses Maßnahmen zur *Vertrauensbildung und Beziehungsklärung* vor;
- einigen sich über eine angestrebte *Laufzeit der Kooperation* und helfen über die Sicherung *personeller Kontinuität*, Kooperationsbeziehungen stabil zu halten;

- garantieren systematische *Rückkoppelungsprozesse*, in denen die Ergebnisse der Zusammenarbeit in die Organisationen hineingetragen werden;
- klären die unterschiedlichen Zielperspektiven, fassen die Zielinterdependenz und stellen daraus die *doppelte Zielkongruenz* her;
- greifen die durch möglicherweise auftretende Loyalitätskonflikt entstehenden Spannungen aktiv auf und reflektieren mögliche Konsequenzen;
- entwickeln ein von außen *erkennbares Kooperationsprofil* und erhöhen dadurch Identifikation und Legitimation;
- übernehmen Verantwortung, um mögliche *negative Konsequenzen* der Kooperationsbeziehungen für Dritte zu erkennen und die entsprechenden Zuständigkeiten zu regeln.
(Vgl. Seckinger 2008: 9ff.)

10 Ein mögliches Kompetenzprofil »Kooperation«

Der Begriff *Kompetenz* beschreibt das Vermögen einer Person, in einer bestimmten Handlungssituation persönliche Ressourcen und Fähigkeiten entsprechend den Umweltanforderungen und Zielperspektiven einzusetzen, also im Kontext der Kooperation die Fähigkeit, in kooperativen Aushandlungs- und Abstimmungsprozessen aus einer geklärten *Haltung* mit einem bewussten, ethisch begründeten *Verhalten Handlungen* zu unterstützen und zu beeinflussen. Dazu ist ein kooperationspezifisches Kompetenzprofil zu entwerfen und in Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote anwendungsorientiert zu integrieren. Um nun die Fähigkeit zur Kooperation in den Blick zu nehmen, können wir in Anlehnung an van Santen und Seckinger (2003) diverse Faktoren auf der Ebene des Individuums beschreiben, die eine Ausdifferenzierung und Operationalisierung von konkreten Kooperationskompetenzen ermöglichen:

- Kooperation erfordert die Bereitschaft und Fähigkeit zur Kooperation. Gefordert sind Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit und Verhandlungskompetenz, Offenheit, empathisches Vermögen und die dienstrechtliche Kompetenz der Organisation.
- Die Kooperationsziele, die fachlichen und die individuellen Ziele der konkreten Personen müssen gegenseitig anschlussfähig sein. Die Parteien müssen überzeugt sein, dass sich Kooperation lohnt. Dieser Nutzen muss erfahrbar und erlebbar sein, damit die notwendige Motivation zur Kooperation erhalten bleibt.
- Die Informationen aus der Herkunftsorganisation, das Wissen und die intendierten Anliegen der Organisation müssen innerhalb eines Kooperationszusammenhangs von einer einzelnen Person weitertransportiert, repräsentiert und vertreten werden.