



Katholische
Fachhochschule 
Nordrhein-Westfalen
University of Applied Sciences

Prof. Dr. Albert Lenz, Abteilung Paderborn
Dipl. Sozialpädagogin/Sozialarbeiterin Simone Lackhütter

Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung

**zum Projekt
„Integrierte Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
der Caritas in der Diözese Münster“ (InCa)**



Projekt InCa

Inhaltsverzeichnis

1	Handlungsprinzipien Kooperation und Vernetzung	3
1.1	Definitionen: Koordination, Kooperation und Vernetzung	3
1.2	Implementierung von Kooperation und Vernetzung im InCa-Projekt	5
2	Wissenschaftliche Begleitforschung	8
2.1	Evaluationsdesign	8
3	Ergebnisse der Evaluation und Schlussfolgerungen für die Praxis	11
3.1	Verständnis von Kooperation und Vernetzung	11
3.2	Zielformulierung in Kooperation und Vernetzung.....	13
3.3	Kooperation aus Leitungs- und MitarbeiterInnen-Perspektive	15
3.4	Partizipation von KlientInnen in Kooperationen	19
3.5	Notwendige Ressourcen und Rahmenbedingungen	21
3.6	Kooperation und Konkurrenz	26
4	Kompetenzprofil für Kooperation und Vernetzung	27
	Literaturverzeichnis.....	31

1 Handlungsprinzipien Kooperation und Vernetzung

1.1 Definitionen: Koordination, Kooperation und Vernetzung

Die Definitionen zu den Handlungsprinzipien Kooperation und Vernetzung sowie des oft im Zusammenhang mit ihnen genannten Begriffs der Koordination sind nicht systematisch, klar bzw. eindeutig festgelegt und voneinander abgrenzbar. So stellt z.B. Grunwald fest, dass eine „präzise, intersubjektiv akzeptable Begriffsbestimmung von ‚Kooperation‘ (...) kaum möglich ist, da es sich um ein (...) normatives, vages, mehrdeutiges und mehrdimensionales Konzept handelt“ (Grunwald 1981, S. 72).

Die Begriffe werden mit unterschiedlichen Reichweiten definiert und liefern „durch Verwendung von inhaltlich nahe liegenden Konzepten und Begriffen zirkuläre Bedeutungen“ (van Santen & Seckinger 2003, S. 28).

Hier soll nun trotzdem Verhältnis und Definitionen der drei Begriffe dargestellt werden, um eine einheitliche Grundlage und Sichtweise für diesen Abschlussbericht zu schaffen.

Die drei Begriffe Koordination, Kooperation und Vernetzung können mit der Kategorie „Verknüpfung von Angeboten bzw. Diensten“ oder einfacher mit „Zusammenarbeit“ überschrieben werden. Einige Autoren unterstützen die Sichtweise einer Steigerung von Koordination über Kooperation hin zur Vernetzung ebenso wie den Umstand, dass die jeweils höhere Stufe auf der/n vorangehenden Stufe/n aufbaut (von Kardorff 1998, S. 210; Bullinger & Nowak 1998, S. 149f; Bruder 1992, S. 28).

Koordination ist die erste Stufe der Zusammenarbeit und eine Vorform der Kooperation.

Kriterien der Zusammenarbeit als Koordination

- von außen oder gemeinsam gesteuerte Ausrichtung von Handlungen auf ein bestimmtes Ziel
- Zielformulierung kann von äußeren Instanzen vorgenommen werden, Zusammenarbeit kann damit auch unfreiwillig geschehen
- Ziel: Optimierung von (vorhandenen) Verfahrens- und Organisationsabläufen
- Abstimmung von (vorhandenen) Aktivitäten, Schwerpunkten, Strukturen und Bestandteilen des Hilfesystems
- Aushandlungsprozess von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten zwischen lose gekoppelten und ansonsten selbstständig arbeitenden Systemen

(vgl. Bergold & Filsinger 1993, S. 62; van Santen & Seckinger 2003, S. 29; Bruder 1992, S. 28; Bullinger & Nowak 1998, S. 149f; von Kardorff 1998, S. 210f)

Kooperation geht über diese Vorgehensweisen und Ziele hinaus:

Kriterien der Zusammenarbeit als Kooperation

- Handeln innerhalb der aus der Koordination entstandenen Strukturen
- abgrenzbare Gruppe von Beteiligten, die sich über einen bestimmten Zeitraum auf gemeinsame Ziele aber auch aufeinander ausrichtet
- Verfahren zur Optimierung von Handlungsabläufen oder zur Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösekompetenz
- Voraussetzungen: gemeinsame Aushandlung und Definition der Ziele und Zielkriterien durch alle Beteiligten; Gleichberechtigung, Arbeitsteiligkeit, festgelegte Bedingungen
- Zielerreichung abhängig von der Fähigkeit und Möglichkeiten der Beteiligten, ihre Ziele mit denen der anderen in Verbindung und Einklang zu bringen
- Aufgabenbezug und Zielorientierung im Vordergrund
- Vorstufe der Vernetzung

(vgl. Bergold & Filsinger 1993, S. 62f; van Santen & Seckinger 2003, S. 29; Bruder 1992, S. 28; Bullinger & Nowak 1998, S. 149f; von Kardorff 1998, S. 210, Lenz o.J. b, Deutsch 1981, S. 28)

Wird Kooperation noch verstärkt und „verselbstständigt“ sich zu einer „Haltung und handlungsleitenden Triebkraft“ sowie einer „Einsicht in den Sinn und die Notwendigkeit der engen Abstimmung und Ergänzung“ (Bruder 1992, S.28), dann kann von **Vernetzung** gesprochen werden. Koordination und Kooperation werden als notwendige Voraussetzungen von Vernetzung und damit Vernetzung als Steigerung der ersten beiden Stufen gesehen (ebd.).

Kriterien der Zusammenarbeit als Vernetzung

- Steigerung von Koordination und Kooperation
- Entwicklung einer Haltung zur Kooperation als handlungsleitender Kraft
- Herausbildung, Aufrechterhaltung und Verselbstständigung gewachsener, lebendiger Strukturen
- Herstellung gegenseitiger, auf gemeinsamen Problemverständnissen aufbauenden Verbindlichkeiten
- organisiertes Zusammenwirken verschiedener aufeinander abgestimmter Angebote im Idealfall auf dem Hintergrund eines gemeinsamen konzeptionellen Grundverständnisses

(vgl. Bergold & Filsinger 1993, S. 62; van Santen & Seckinger 2003, S. 29; Bruder 1992, S. 28; Bullinger & Nowak 1998, S. 149f; von Kardorff 1998, S. 210f)

1.2 Implementierung von Kooperation und Vernetzung im InCa-Projekt

In den Projektideen der vier Standorte waren die Ziele zu Beginn des Projektes noch relativ global formuliert. Um die Wichtigkeit ihrer Konkretisierung darzustellen, wurden mehrere Inputs zur Implementierung von Kooperation an den Standorten eingebracht:

Das Team der wissenschaftlichen Begleitung¹ des InCa-Projektes stellte zu Beginn des Projektes wichtige Eckpunkte und notwendige Schritte vor den beteiligten Kooperationsverbänden dar. Die Implementierung beinhaltet Ergebnisse bislang erstellter Kooperations-Studien (z.B. Lenz 2005, van Santen & Seckinger 2003), die sinnvolle Strukturen, Abläufe, Regeln und Rahmenbedingungen für Kooperationen und Vernetzung aufzeigen.

Zunächst wurde eine genauere Auseinandersetzung mit den Zielen der einzelnen Standorte angeregt, um von dem allgemeinen InCa-Projektziel „Aufbau eines Kooperationszusammenhangs/Netzwerkes zur Schaffung einer integrierten Angebotsstruktur für Kinder, Jugendliche und Familien“ und den globalen Projektzielen bzw. -ideen zu konkreten Zielformulierungen zu gelangen.

Als erste Orientierung dienten hierzu die SMART-Kriterien für Zielformulierungen.

Ziele sind nach den SMART-Kriterien folgendermaßen zu formulieren:

- Spezifisch: genau, konkret, selbst initiiert, aber einfach und verständlich
- Messbar: Messgröße für Zielerreichung bzw. Grad der Zielerreichung festlegen
- Akzeptabel: attraktiv und beeinflussbar für die Beteiligten
- Realistisch: anspruchsvoll aber realistisch
- Terminiert: konkrete Zeitvorgaben bzw. einen Zeitplan mit festgelegten Terminen aufstellen

Zur weiteren Unterstützung der Implementierung wurden auf dem ersten InCa-Workshop Leitlinien für interinstitutionelle Kooperationen aufgezeigt (vgl. van Santen & Seckinger 2003, S. 424ff). Zunächst wurden besondere Voraussetzungen innerhalb der drei Phasen einer Kooperation beschrieben:

¹ Leiter der Begleitforschung Prof. Dr. Albert Lenz, Dipl.-Psychologe. Katholische Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Paderborn. Mitarbeiterin: Dipl.-Sozialpädagogin/Sozialarbeiterin Simone Lackhütter

Voraussetzungen innerhalb der Kooperation

Zu Beginn der Kooperation

- Explizite Verständigung über das Kooperationsverständnis, über gegenseitige Erwartungen und Ziele und die damit verbundenen Aufgaben, Aufträge und Handlungsmöglichkeiten, die in den beteiligten Einrichtungen bestehen
- Entwicklung von Verbindlichkeit innerhalb des Kooperationsverbundes und nach außen im Verhältnis zu anderen Akteuren im Feld (Aufgaben, Inhalte, Zuständigkeiten, zu erzielende Ergebnisse, Termin-/Fristsetzungen)
- Prüfung des Kooperationsverbundes, z.B. anhand von Netzwerkkarten, auf noch fehlende, für die Zielerreichung notwendige Kooperationspartner
- Bekanntgabe der verfügbaren Ressourcen, wie z.B. Arbeitszeit, Informationen sowie der Einflussmöglichkeiten, die der Kooperationsverbund haben kann und soll

Während der Kooperation

- Vertrauensbildung zwischen den Beteiligten als zentrale Herausforderung: Notwendigkeit personeller Kontinuität, um Berechenbarkeit und Transparenz der Entscheidungen und damit Vertrauensbildung zu erreichen
- Klärung der zeitliche Perspektive der Kooperation: klare Arbeitsplanung, Vermeidung eines zu großen Umfangs der Arbeit und einer Überforderung der Beteiligten
- Entwicklung eines erkennbaren Profils, um für Außenstehende als Kooperation erkennbar zu sein
- Sicherstellen, dass Informationen gesammelt und weitergeleitet werden.
- Regelmäßiges kritisches Hinterfragen des Kooperationsverbundes (falls notwendig: Entscheidung, die Kooperation zu beenden)

Am Ende der Kooperation

Entwicklung von Ergebnissicherungsstrategien: kritische Auswertung der Protokolle, Dokumentation sowie Würdigung der Arbeit und der erreichten Ergebnisse

Außerdem wurden notwendige Voraussetzungen der an der Kooperation beteiligten Personen und Herkunftsorganisationen vorgestellt:

Voraussetzungen der an einer Kooperation beteiligten Personen

- Kommunikationskompetenz, Offenheit und Empathie
- Grundkenntnisse und -qualifikationen in den Arbeitsbereichen zwischen denen kooperiert wird
- persönliche Überzeugung vom Nutzen einer Kooperation (der Nutzen muss erfahrbar sein)
- gegenseitige Anschlussfähigkeit zwischen den Kooperationszielen und den individuellen/fachlichen Zielen
- Repräsentation und Vertretung der Herkunftsinstitution und Weitertransport ihrer Informationen, Interessen und ihres Wissens in den Kooperationsverbund
- Weitergabe der Ergebnisse, Informationen, Erfahrungen und Interessen aus dem Kooperationszusammenhang an die Herkunftsorganisation
- Wissen über Arbeitsweisen und Handlungsmöglichkeiten, interne Organisations- und Ablaufstrukturen, Personalressourcen, Handlungslogiken, Handlungsgrundlagen sowie die Zuständigkeiten der jeweiligen Kooperationspartner

Leistungen der Herkunftsorganisation für die Kooperation

- Kompatibilität zwischen Organisations- und Kooperationszielen
- Überzeugtheit vom Nutzen einer Kooperation
- Anerkennung des für die Kooperation notwendigen Zeitaufwandes als Bestandteil der Arbeitszeit und -aufgaben der kooperierenden Person(en)
- institutionelle Verankerung von Kooperationsaktivitäten, um Schwierigkeiten bei Personalwechsel vorzubeugen
- Vermeidung einer Individualisierung der institutionellen Kooperationsbeziehungen, Kooperationen sind Beziehungen zwischen Organisationen nicht zwischen einzelnen Individuen
- Herstellung systematische Rückkopplungsprozesse zwischen dem Kooperationsverbund, der kooperierenden Person und der Organisation, um die Chance einer fachliche Weiterentwicklung auf breiter Basis zu erhöhen
- Akzeptanz und Berücksichtigung der Ergebnisse der Kooperation bei zukünftigen Entscheidungen

2 Wissenschaftliche Begleitforschung

2.1 Evaluationsdesign

Bislang liegen mit den Studien zur Zusammenarbeit von Kinder- und Jugendhilfe und anderen Arbeitsfeldern (van Santen & Seckinger 2003) und zur Kooperation zwischen Kinder- und Jugendhilfe und Erwachsenenpsychiatrie (Lenz 2005) nur wenige empirische und theoretische Erkenntnisse zu Kooperation im Zusammenhang mit der Kinder- und Jugendhilfe vor. Gleichzeitig besteht aber „ein erheblicher Bedarf, die Voraussetzungen (und Bedingungen) für Kooperation (...) unter realen Bedingungen des Alltags der Kinder- und Jugendhilfe“ zu beleuchten (van Santen & Seckinger 2003, S. 30).

So arbeitete die wissenschaftliche Begleitung inhaltlich an vier Themenbereichen:

1. Erwartungen an Kooperation und an dafür notwendige Voraussetzungen
2. Beziehungsebenen: unterschiedlichste Beziehungskombinationen zwischen Institutionen, Individuen und deren Herkunftseinrichtungen sowie dem Gesamt-Netzwerk, die gleichzeitig in Kooperationen wirken
3. Individuelle und infrastrukturelle/institutionelle Voraussetzungen für gelingende Kooperationen
4. Verankerung der Kooperationen in den beteiligten Institutionen (institutionelle Integration von Kooperation z.B. in Zielen/Leitbild)

Die Evaluationsmethoden mussten speziell für das jeweilige Vorhaben, passend zur Problemstellung ausgewählt werden. Außerdem waren die Forschungsfragen zu operationalisieren und in adäquate Erhebungsinstrumente umzusetzen. Die Auswahl und Kombination der Verfahren orientierte sich dabei an Faktoren wie „Zeitrestriktionen, Ressourcen, Stand der Vorkenntnisse, Zugänglichkeit und Kontrolle des Untersuchungsfeldes und Art der verfügbaren Informationsquellen“ (Kromrey 2006, S. 86).

Die formative Evaluation im InCa-Projekt wurde als qualitative, schriftliche und mündliche Befragung durchgeführt, da Beobachtungen oder Analysen von Protokollen etc. bei vier Standorten und den geringen zeitlichen Ressourcen der wissenschaftlichen Begleitung zu aufwändig gewesen wären. Da die Begleitung des Projektprozesses in Bezug auf Kooperation und Vernetzung im Fokus stand, wandte man als eine der „rekonstruktiven Techniken“ auch Interviews an (vgl. Flick 1995, S. 156ff).

Um den Verlauf des Projektes und Entwicklungen an den Kooperationsstandorten darstellen und bewerten zu können, wurden zu drei verschiedenen Zeitpunkten Daten erhoben: Zu Beginn des Projektes den Ist-Stand, in der Mitte die bisherige Zielerreichung, den Umgang mit Zielen und erste Erfahrungen im Kooperationsverbund sowie zum Ende des Projektes die Zielerreichung, Bewertung und Erfahrungen mit Kooperation und Vernetzung.

In der ersten Erhebungsphase zu Beginn des Projektes fanden Fragebögen mit offenen Fragen Anwendung (vgl. Kromrey 2006, S. 369ff), um Erwartungen an die Kooperationen festzuhalten sowie vorhandene Kenntnisse über bzw. Erfahrungen mit Kooperation und Vernetzung zuerkennen. Die Bögen sollten von allen Mitarbeiter/-innen und

Leitungspersonen, die konkret in das InCa-Projekt involviert waren, ausgefüllt werden. Die Fragen bezogen sich auf drei Themenbereiche:

- a) institutioneller Umgang mit Kooperation und Vernetzung: eingebrachte Ressourcen der Kooperationspartner, Kooperationsverständnis, federführende Personen, Hindernisse, Motivation, erforderliche Ressourcen, Pflege des Kooperationsverbundes
- b) Adressat/innen von Kooperation und Vernetzung: Profitierende Gruppen und Zielgruppe(n)
- c) Folgen von Kooperation und Vernetzung: Nutzen, Folgen, Hindernisse, Effektivität, Effekte für die Zielgruppe/Klient/innen, Einschätzung der Klient/innen

Ausgefüllt wurden die Fragebögen von zehn Projektverantwortlichen aus den vier Standorten.

In der Mitte des Projektes wurden Telefoninterviews durchgeführt (vgl. Schnell u.a. 2005, S. 363ff). Ziel war hier, Einschätzungen zur bisherigen Zielerreichung zu geben und dabei beeinflussende Faktoren aufzudecken. Gleichzeitig sollte eine erneute Überprüfung der Ziele und der Wege zur Zielerreichung angeregt werden.

Es wurden 23 Interviews geführt: an einem Standort mit zwei Personen, an den anderen drei Standorten mit jeweils sieben Personen.

Die Auswahl der Interviewpartner/innen aus den verschiedenen Kooperationen erfolgte durch die Beteiligten an den Standorten selbst. An drei Standorten waren alle Kooperationspartner mit einer Person beteiligt, hauptsächlich die Leitungen der kooperierenden Einrichtungen, Geschäftsführung/Vorstand oder die mit dem InCa-Projekt betrauten Mitarbeiter/innen. Am vierten Standort nahmen zwei Beteiligte einer kooperierenden Einrichtung teil.

Thematisch erhoben die Telefoninterviews die Umsetzung der Ziele bzw. Zielvereinbarungen an den Standorten. Als erstes die bislang erreichten und noch fehlenden Bereiche der Umsetzung, evtl. Modifikationen der Ziele und deren Gründe. Dann förderliche und hemmende Faktoren für die Zielerreichung und als Drittes noch erforderliche Arbeiten sowie notwendige/gewünschte Unterstützung im Projekt bzw. für den Kooperationsverbund.

Halbstandardisierte, leitfadengestützte Interviews fokussiert auf die „Rekonstruktion subjektiver Theorien“ (Flick 2007, S. 203) zu Kooperation und Vernetzung an den vier Standorten bildeten den Abschluss der wissenschaftlichen Befragungen (vgl. Hopf 1995, Flick 2007, S. 203, Lamnek 2005, S. 829ff). Ziele waren hier die Bewertung der Kooperationsprozesse, Erkenntnisse zum Kooperationsverständnis und –stellenwert in den Einrichtungen zum Ende des Projektes sowie die erneute explorative Erhebung von Faktoren von Kooperation und Vernetzung wie Erwartungen bzw. Ziele, Nutzen, Folgen und Funktionen von Kooperation und Vernetzung.

In dieser Erhebungsphase waren nicht nur die vier Standorte, sondern auch der Diözesancaritasverband mit Vertreter/innen unter den Befragten. Als Interviewpartner/innen wurden 15 Personen auf drei Ebenen der Kooperationen befragt: die Leitungsebene (Geschäftsführung, Vorstand), die operative Ebene (ein/e zuständige/r Mitarbeiter/-in des Kooperationspartners, der den Antrag zum InCa-Projekt gestellt hatte) und die Ebene eines externen Kooperationspartners (der zur Kooperation auf Anfrage des Antragsstellers hinzukam).

Die Steuerungsgruppe wählte die befragten Personen aus. Es ergab sich, dass vier Personen aus der Geschäftsführung, sieben Personen mit Leitungsaufgaben im Verband oder in der Einrichtung und vier MitarbeiterInnen aus Einrichtungen befragt wurden, da in

den Kooperationsverbänden auf der operativen bzw. externen Ebene häufiger die Leitungspersonen beteiligt waren.

Die 15 Interviews orientierten sich an drei Leitfäden, die je nach der befragten Ebene und ihrem Einblick in die Kooperationsstandorte unterschiedliche Frageblöcke enthielten.

Die Fragen bezogen sich nach einem Vorspann zu persönlichen Erfahrungen mit Kooperationen auf verschiedene Themenfelder. So wurden unter dem Thema Prozessverlauf die Zielerreichung, der zukünftige Umgang mit Kooperation und Vernetzung, der Kooperationsverbund und die Partizipation von Klient/-innen genauer betrachtet. Im Weiteren stand der allgemeine, persönliche und institutionelle Stellenwert von Kooperation im Fokus. Auch hier war die Frage, was die Partizipation von Klient/-innen bedeutet, was sie verhindert oder man sich davon versprechen könnte.

Ein weiterer Block beschäftigte sich mit der Institutionalisierung von Kooperationen, mit Effekten von Kooperationen sowie Möglichkeiten in Form von individuellem und institutionellem „Handwerkszeug“, Kooperation in der Institution zu verfestigen.

Fragen zu Erwartungen und Grenzen von Kooperation und Vernetzung stellten den Abschluss dar: Welche Erwartungen wurden an Kooperation gestellt? Welche Grenzen und Probleme traten auf für die Kooperationspartner, die Klient/-innen und/oder die Institutionen? Wie wird der Kosten/Nutzen-Vergleich von Kooperation eingeschätzt?

Die Interviews mit den Vertreter/-innen des Diözesancaritasverbandes enthielten zusätzlich Fragen zu Projektzielen des Verbandes, zu Unterstützungsmöglichkeiten von Kooperation und Vernetzung im Verband und zur Einschätzung der Kooperationen an den Standorten.

Für die Auswertung der Fragebögen, der Telefoninterviews und der leitfadengestützten Interviews wurde die zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring eingesetzt. Das heißt, das Vorgehen war systematisch, theoriegeleitet und zielgerichtet in Bezug auf Rückschlüsse aus der Kommunikation und auf Rückbindung in den Kommunikationsprozess (vgl. Mayring 2007, S. 12).

Alle Ergebnisse wurden den Beteiligten der vier Kooperationsverbände in Projektgruppensitzungen präsentiert und zur Reflexion und Diskussion im eigenen Standort zur Verfügung gestellt.

3 Ergebnisse der Evaluation und Schlussfolgerungen für die Praxis

3.1 Verständnis von Kooperation und Vernetzung

Zusammenfassung der Ergebnisse

Kooperationsverständnis

- Abstimmung und Entwicklung von Aktivitäten und Angeboten, Austausch Klärung von Zuständigkeiten, gegenseitige Information und Beratung, z.B. in der Fallarbeit, Zusammenarbeit für bessere Förderung der KlientInnen und als Zugang zu Fördermitteln
- Möglichkeit zur schnelleren Zielerreichung und zu schnelleren, kürzeren Wegen zwischen den Institutionen
- Vorgehensweisen:
institutionell gewachsen oder systematisch (mit Vertrag, Zielen), intern oder extern, institutionell gewollt oder von außen auferlegt
- Verantwortung für Kooperation und Vernetzung
 - Ist-Zustand: Verantwortung liegt bei der Leitung der Einrichtungen
 - Ziel: stärkere Einbeziehung der MitarbeiterInnen, verbindliche Aufgabenteilung
- Stellenwert:
 - persönlich wie institutionell hoch bis sehr hoch, wenn sinnvolle Ziele zu Grunde liegen
 - Voraussetzung für Erfolg und Überleben der Dienste
 - gesetzlich vorgeschrieben, z.B. in Erziehungsberatungsstellen
- Veränderungen des Stellenwertes durch das InCa-Projekt:
kaum Veränderung, Lerninputs für weitere Kooperationen, bewussterer Umgang

Erwartungen an Nutzen und Effekte von Kooperation und Vernetzung

1. Verbesserung der fachlichen Arbeit
 - Austausch von Fachwissen verbunden mit gegenseitiger Information
 - Aufgabenteilung nach vorhandener Fachlichkeit, klare Verantwortlichkeit
 - Schaffung neuer, umfassender Angebote
 - Bündelung von Angeboten, Nutzung von Synergieeffekten
 - verlässliche Absprachen und Unterstützung, verbesserte Koordination
 - Schärfung und Erweiterung der eigenen Dienste
2. Herstellung einer größeren Nähe zur Lebenswelt der KlientInnen
 - Gewinnung von Kenntnissen über Sozialraum und AdressatInnen
 - gemeindenahe Organisation von Hilfsangeboten
 - frühzeitige, passgenauere, effektivere Hilfen (= Orientierung an Bedürfnissen und Alltag der Familien)
 - bessere Wahrnehmung der Dienste in der Öffentlichkeit
3. Verbesserung der Zugänge
 - Verbesserung der Wahl- und Zugangsmöglichkeiten für die KlientInnen
 - Zugang zu neuen Zielgruppen/besserer Zugang zu bisherigen Zielgruppen
 - Transparenz der Angebote für Öffentlichkeit und KlientInnen
4. Arbeitserleichterung und Entlastung, ökonomischeres Arbeiten und Teilen von Verantwortung
5. Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Einrichtungen/Trägern
6. Win-Win-Situation für alle beteiligten Personen und Institutionen
 - Verbesserung der Angebote, Entwicklung eines flächendeckenden Hilfenetzes
 - Verbesserung der internen Vernetzung als Gewinn für die eigene Einrichtung
7. Entstehung neuer Kooperationsmöglichkeiten durch Austausch untereinander und Übertragung auf weitere Felder, Vernetzung von Hilfemöglichkeiten

Kooperation wurde von allen Projektbeteiligten als wichtiges Handlungsprinzip mit hohem Stellenwert sowohl für die eigene Arbeit als auch für die Institution gesehen.

In der ersten Erhebung zeigte sich das Verständnis von Kooperation in Begriffen wie Aufgabenteilung mit klaren Verantwortlichkeiten, Möglichkeit, „*Ziele gemeinsam schneller und einfacher*“² zu erreichen und als schnellerer bzw. kürzerer Weg zwischen den Einrichtungen. Außerdem galt Kooperation als Chance, Angebote zu verbessern, sie zu bündeln und „*an der speziellen Zielgruppe orientiert auszurichten*“.

Dieses Verständnis von Kooperation und Vernetzung blieb auch bis zur letzten Erhebung bestehen. Wie oben beschrieben wurden zu Kooperation Bestandteile wie Austausch, Information und Beratung, „*Zusammenarbeit für bessere Förderung*“ und Abstimmung und Entwicklung von Angeboten benannt. Kooperation wurde als Option der Zielerreichung und des Zugangs zu Fördermitteln gesehen. Zusätzlich erkannte man formale Unterschiede von Kooperationen, wie gewachsene und systematisch vertraglich entwickelte Kooperationen, interne und externe sowie gewollte und erzwungene Kooperation. Schlussfolgernd lässt sich feststellen, dass in den Zeiträumen zwischen den Befragungen keine Veränderungen im Kooperationsverständnis erzielt wurden.

² Kursiv gedruckt sind Zitate aus den Befragungen, in Klammern werden zur besseren Verständlichkeit Erläuterungen eingefügt; normal gedruckt Zitate sind aus der Literatur herangezogen.

Die genannten Begrifflichkeiten sind grundsätzlich hinterfragenswert, da sie die erste Form von Zusammenarbeit, die Koordination, bezeichnen (vgl. Kap. 1.1). Die Befragungen zeigten ebenso, dass Kooperation bislang an den meisten Standorten nicht oder nur wenig integriertes Handlungsprinzip, d.h. Teil des beruflichen Alltags geworden war.

Ziel dieser Evaluation war es, die unterschiedlichen Integrationsprozesse von Hilfe-/Beratungsleistungen an den vier InCa-Standorten darzustellen und zu bewerten: Bis auf an einem Standort sind diese als Koordination, der einfachsten Form der Zusammenarbeit, und weniger als Kooperation umgesetzt worden (vgl. Kap. 1.1). An einigen Standorten fehlten die Gleichberechtigung der Kooperationspartner, eine Problembegrenzung, zeitliche Festlegungen und/oder gemeinsam definierte Zielkriterien. Auch die Optimierung der Arbeit fehlte an einigen Standorten, da hier schon in der Institution vorhandene Angebote an neuem Standort integriert wurden.

Hieraus lässt sich eine erste Schlussfolgerung ziehen:

Kooperationen bedürfen Festlegungen zur Problemstellung, zu zeitlichen und finanziellen Rahmenbedingungen sowie zu Zielen und dazugehörigen Zielkriterien, die eine Überprüfung der Zielerreichung ermöglichen. Diese müssen in einem gemeinsamen, gleichberechtigten Prozess ausgehandelt und abgestimmt werden.

Ziele von Kooperation sind auch Optimierung von Handlungsabläufen und Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. der Problemlösungskompetenz.

3.2 Zielformulierung in Kooperation und Vernetzung

In den Befragungen hatten die Begriffe „Ziele“, „Zielformulierung“ und „Zielfindung“ einen hohen Stellenwert für die Kooperierenden. Ziele sollten „sinnvoll sein“. Dies bedurfte laut den Befragten einer „Auseinandersetzung mit den (eigenen und institutionellen) Zielen“ sowie einer Überprüfung der eigenen Ressourcen und Möglichkeiten und erst wenn die Ziele allein nicht erreichbar, aber trotzdem sinnvoll waren, wurde ein Kooperationspartner gesucht.

Die Art und Weise, wie diese Ziele formuliert und transparent gemacht wurden, ist auch hinterfragenswert, da die Ziele operationalisiert und mit konkreten Zielkriterien zu verknüpfen gewesen wären, was allerdings nicht Teil der Vorgehensweisen war.

Dies zeigten auch die in den Befragungen gegebenen Hinweise auf Schwierigkeiten in der Umsetzung der Ziele: In der Phase der Zielformulierung waren nicht alle Beteiligten mit der Zielformulierung einverstanden, sie erschienen „zu hoch“ oder als zu „unkonkret“. Einen anderen Aspekt verdeutlicht dieses Zitat:

„Der Schritt war relativ leicht. Im Nachhinein denke ich, dass wir das Ziel ein bisschen zu abstrakt formuliert haben, möglicherweise hat es dann auch daran gelegen, dass man sich schnell drauf einigen konnte.“

Diese Erkenntnisse und Wünsche nach Veränderung führten aber nicht zu der Konsequenz, die Ziele zu prüfen, zu verändern, z.B. nochmals den SMART-Kriterien zu unterziehen. Für alle Standorte lässt sich feststellen, dass die Ziele relativ global formuliert sowie kaum

konkrete Indikatoren für ein zu erreichendes Ergebnis und damit einer möglichen Kontrolle der Zielerreichung definiert wurden.

Hieraus ergibt sich die Notwendigkeit:

Für Zielfindung und –formulierung sind ausreichend Zeit einzuplanen. Ziele sind konkret, zur Zufriedenheit aller Beteiligten und mit konkreten, zu erreichenden Ergebnissen und überprüfbar Indikatoren zu formulieren.

Eine Möglichkeit der Formulierung erreichbarer Ziele zeigt de Shazer auf. Er stellt im Zusammenhang mit Zielformulierungen in therapeutischen Settings Meta-Kriterien für erreichbare Ziele auf (de Shazer 1992, S. 130). Überträgt man diese auf die Aushandlung von Kooperationszielen, so lauten Kriterien für die Erarbeitung und Formulierung von Zielen in Kooperation und Vernetzung zusätzlich zu den o.g. SMART-Kriterien (s. Kap. 1.2):

Meta-Kriterien zur Formulierung erreichbarer Ziele nach de Shazer:

Ziele müssen:

1. eher klein, also für die Beteiligten erreichbar und realisierbar sein, gleichzeitig aber auch harte Arbeit für die Beteiligten darstellen.
2. für die Beteiligten so wichtig sein, dass sie direkt ins Auge fallen.
3. spezifische, konkrete Verhaltensweisen und damit verbundene beobachtbare und nachvollziehbare Änderungen beschreiben.
4. auf den praktischen Kontext der Beteiligten individuell abgestimmt und in deren Praxis erreichbar sein.
5. den Beginn von etwas Neuem fokussieren.

Ein weiterer die Zielfindung erschwerende Aspekt fand sich an einem Standort, wo einzelne Kooperationspartner neue gemeinschaftliche Ziele annehmen und dafür eigene Ziele verändern oder fallen lassen mussten.

Der Konsens über die (Leit-)Ziele wurde an einem weiteren Standort als förderliches Element angesehen. An anderen Standorten war dieser Konsens gefährdet, da „*die Projektziele (allgemein oder in ihrer Priorität) nicht mit den Institutionszielen übereinstimm(t)en*“ oder sich durch „*wechselndes Personal*“ die Ziele und Prioritäten veränderten.

Hieraus lässt sich eine weitere Schlussfolgerung ziehen:

Zielfindung und Zieldefinition müssen als Voraussetzung von Kooperation und Vernetzung ganz am Anfang eines Kooperationsprozesses stehen. Findet der Prozess der Zielfindung innerinstitutionell und im Kooperationsverbund erst nach dem Zusammenschluss einer Kooperation statt, so zeigen sich zeitliche Verzögerungen und Schwierigkeiten.

Diese Schlussfolgerung bestätigt auch Seckinger. Er geht sogar noch einen Schritt weiter und definiert die Notwendigkeit von „doppelte(r) Zielkongruenz“ in Kooperationen (Seckinger 2001, S. 290, vgl. auch van Santen & Seckinger 2003, S.363): Die Ziele müssen mit den Zielen der Institution und den Zielen der beteiligten MitarbeiterInnen übereinstimmen. „Beide Ebenen müssen vom Nutzen der Kooperation überzeugt sein“ und diesen auch erfahren, um für die Kooperation motiviert zu sein.

Von daher lautet eine weitere Schlussfolgerung zur Zielfindung und –formulierung:

Kooperation und Vernetzung bedürfen einer intrainstitutionellen Abstimmung und Klärung der „doppelten Zielkongruenz“: Die Kooperationsziele müssen mit den institutionellen Zielen kompatibel wie auch an die individuellen und fachlichen Zielen der konkreten Personen auf allen institutionellen Ebenen anschlussfähig sein, um Motivation für Kooperation und Vernetzung zu erreichen.

Ein weiterer Bereich in der Zielformulierung kann die Definition der Zielgruppe der Hilfe oder des Angebotes sein. Die Ergebnisse der Erhebungen zeigten, dass die Zielgruppen relativ undifferenziert als „Familien“, „Kinder, ihre Mütter und/oder Väter“, „ErzieherInnen“ definiert wurden. Gleichzeitig betonte man, dass bisherige Zielgruppen einen besseren sowie von der Institution bislang nicht erreichte Zielgruppen überhaupt Zugang zur Einrichtung bekommen sollten. Jedoch wurden diese neuen Zielgruppen nicht genauer benannt.

Schlussfolgernd lässt sich hieraus festhalten:

Zur Zielformulierung gehört auch eine konkrete, genaue Definition der Zielgruppe für die im Kooperationsverbund erbrachten Angebote und/oder Hilfen.

3.3 Kooperation aus Leitungs- und Mitarbeiter/-innen-Perspektive

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragungen getrennt nach Leitungs- und Mitarbeiter/-innen-Ebene der am InCa-Projekt beteiligten Institutionen, so zeigen sich tendenziell unterschiedliche Erwartungen und Ziele, die mit Kooperation und Vernetzung verbunden werden:

Für die befragten **Mitarbeiter/-innen** der Einrichtungen war die Verbesserung der Angebote (zielgerichteter, umfassender, niedrigschwellig, präventiv, passgenauer, effektiver, integrationsfördernd, bessere Wahl-, Vermittlungs- und Zugangsmöglichkeiten für Familien), also der Nutzen für die Klient/-innen eines der wichtigsten Ziele.

Weiter waren ihnen die erweiterten, „*schnelleren*“, „*ökonomischeren*“ Möglichkeiten in der direkten Zusammenarbeit, z.B. durch „*kollegiale Beratung*“ oder „*inhaltlich, fachlichen Austausch*“, innerhalb der eigenen Institution wie auch zwischen den kooperierenden

Institutionen wichtig. Als dritten Faktor sahen die Mitarbeiter/-innen erweiterte Möglichkeiten in der Öffentlichkeits- und politischen Arbeit.

Diese Verbesserungen wurden durch Kennen lernen, Abbau von Vorurteilen und Absprachen innerhalb der Kooperation ermöglicht, wobei die Mitarbeiter/-innen betonten, dass gleichzeitig die Eigeninteressen der Institution beachtet und der Nutzen für die Herkunftsinstitutionen bestehen bleiben mussten.

Weitere Erwartungen waren: Verbesserung der Wahrnehmung der beteiligten Dienste und Angebote durch die Öffentlichkeit, effektivere Verhandlungsmöglichkeiten als Kooperationsverbund (es waren *„beim Jugendamt individuellere, bessere Lösungen erreichbar“*), Zugang zu neuen Zielgruppen bzw. besserer Zugang zu bisherigen Zielgruppen aufgrund der Öffentlichkeitsarbeit. Außerdem wurde die Erfahrung gemacht, dass durch Austausch in Arbeitskreisen etc. über die Kooperation weitere Kooperationsmöglichkeiten entstanden.

Kooperation und Vernetzung aus Perspektive der Mitarbeiter/-innen:

- Verbesserung der Angebote
- Zugang zu neuen oder bislang unerreichten Zielgruppen
- schnellere, kürzere Wege in der institutionellen Zusammenarbeit
- Öffentlichkeits- und politische Arbeit (z.B. Anträge)
- Zugang zu weiteren Kooperationen

⇒ **Kooperation und Vernetzung ist ein inhaltliches und fachliches Element**

Die befragten **Einrichtungsleitungen** verfolgten ähnliche Ziele und machten die gleichen Erfahrungen wie die Mitarbeiter/-innen. In einigen Punkten gingen ihre Ziele und Erwartungen aber auch darüber hinaus: Angebote sollten nicht nur verbessert, sondern auch Zuständigkeiten geklärt werden. Außerdem sollten Angebote *„Hilfen aus einer Hand“* und mehr als nur *„Grundversorgung“* sein. Für die praktische Arbeit erwartete und erfuhr man *„Arbeitserleichterung und Entlastung“*, *„intern engere Zusammenarbeit“*, Synergieeffekte sowie Verteilung der Verantwortung *„auf mehrere Schultern“*. An einem Standort ergab sich die konzeptionelle Weiterentwicklung durch Generalisierung der Kooperationserfahrungen und Entwicklung eines Angebot-Katalogs für Kooperationen. An einem anderen Standort nutzte man die Möglichkeit, sich *„im Caritasraum zu profilieren“* und damit Imagevorteile für die Einrichtung zu erreichen. Wichtig war ebenso, dass die Kooperation eine *„Win-Win-Situation für alle Beteiligten“*, mindestens aber (nach einer möglichst kurzen Investitionsphase) ein Gewinn bzw. Vorteil für die eigene Einrichtung war.

Aus der Perspektive der Einrichtungsleitung werden folgende Erwartungen mit Kooperation und Vernetzung verbunden :

- Arbeitserleichterung und Entlastung durch gemeinsame Verantwortung
- konzeptionelle Weiterentwicklung
- Gewinn und Vorteil für die Einrichtung
- verbesserte Wahrnehmung der Institution und **Imagevorteil**

⇒ **Kooperation und Vernetzung als arbeitstechnischer Gewinn und Vorteil für die Einrichtung**

Die höhere **Leitungsebene** (Verbands-, Abteilungsleitung, Geschäftsführung) verfolgte im InCa-Projekt neben den inhaltlichen Zielen, wie Nutzen für die Klient/-innen und Entwicklung integrierter, passgenauer, präventiver und qualitativ hoch-/höherwertigerer Hilfen und Angebote für bestimmte Zielgruppen, die sozialpolitischen Ziele Anerkennung der für Kooperation notwendigen Ressourcen und Stärkung der „*Marke Caritas*“ durch Öffentlichkeitsarbeit sowie die „*fachliche Weiterentwicklung des Feldes Kindertageseinrichtungen*“.

Diese fachliche Weiterentwicklung der Angebote wurde ergänzt durch die deutlich hervortretende strategische Sichtweise von Kooperation und Vernetzung. So lauteten institutionelle Ziele folgendermaßen: interne Vernetzung innerhalb der katholisch-caritativen Dienste, z.B. Ermöglichung von „*Synergieeffekte(n)*“, Bündelung von Ressourcen, „*Verbesserung der Ressourcenlage und Effizienz durch arbeitsteiliges Vorgehen*“, Veränderung des „*tradierten Berufsfeldes*“, „*Vernetzung von Hilfsangeboten*“ und Schaffung einer neuen Infrastruktur zwischen ambulanten und stationären Diensten. Ebenso sollten die Weiterentwicklung der Fachkompetenz der Mitarbeiter/-innen im Bereich von Kooperation und projektfinanziertem Arbeiten sowie eine Stärkung der inhaltlichen Zusammenarbeit durch „*Gewinn an Know-how*“ erzielt werden. Dies alles mit der übergeordneten Zielperspektive durch strukturelle Veränderungen „*gemeinsam gegen Dritte wieder konkurrenzfähig zu sein*“. Damit bekommen Kooperation und Vernetzung neben der Möglichkeit, „*ganz bestimmte Ziele zu realisieren*“ und „*angesichts knapper Finanzen*“ Fördermittel zu bekommen, eine „*strategisch hochwertige*“ Funktion.

Zusammengefasst bedeutet dies:

Kooperation und Vernetzung aus Leitungsperspektive:

- Weg zur Zielerreichung
- fachliche und strukturelle Weiterentwicklung der Angebote
 - Verbesserung der internen Vernetzung und Strukturen
- Zugang zu Fördermitteln
- Konkurrenzfähigkeit **gegenüber Dritten**

⇒ **Kooperation und Vernetzung ist strategisches Element**

Lenz ergänzt hierzu die Faktoren Profilwahrung, Profilbildung, Werbung für die eigene Institution, die in Konkurrenzen und einem eventuellen Verdrängungswettbewerb angesichts der knapper gewordenen öffentlichen Mittel, der Einsparungen im sozialen Bereich und der damit verbundenen drohenden Schließung von Einrichtungen und der Reduktion der Angebotsstruktur hinzukommen können (Lenz o.J. b).

Die Ergebnisse verdeutlichen die Wichtigkeit der Transparenz der Verschiedenheit der Ziele der institutionellen Ebenen und der Anerkennung dieser Verschiedenheit. Daraus lässt sich ableiten:

In Kooperationen ist es wichtig, die verschiedenen Ebenen von Kooperationszielen in der Institution zu kennen, die Berechtigung ihrer Verschiedenheit anzuerkennen und für alle Beteiligten transparent zu machen.

Die Befragungsergebnisse zeigten an dieser Stelle deutlich, dass Leitungspersonen Konkurrenzsituationen mit anderen Institutionen stärker und eher wahrnahmen als Mitarbeiter/-innen. Gleichzeitig wurde eine paradoxe Situation in Kooperationen sichtbar: Die Mitarbeiter/-innen bzw. an der Kooperation direkt beteiligten Personen betonten die Wichtigkeit der persönlichen Beziehungen, des gegenseitigen Vertrauens und der Kontinuität der Beteiligung. Demgegenüber war es strategisch für die Institution und damit für die Leitungspersonen wichtig, dass die Kooperation nach längerer Dauer möglichst personenunabhängig in der Institution installiert war, damit auch nach dem Ausscheiden von Mitarbeiter/-innen die Kooperation weiter bestehen konnte. Zusammenfassend bedeutet dies:

Kooperation und Vernetzung bedarf für die kooperierenden Personen persönlicher Beziehungen und Vertrauen; gleichzeitig müssen institutionell personenunabhängige Strukturen geschaffen werden, um Kooperation dauerhaft zu erhalten.

Diese institutionelle Verankerung von Kooperation wurde in der Durchführung der Kooperationen im InCa-Projekt schrittweise und je nach Standort in unterschiedlichem Umfang erreicht. So zeigten die Ergebnisse der ersten Erhebung, dass die Verantwortung für Kooperation und Vernetzung zu Beginn des Projektes auf der (Einrichtungs-)Leitungsebene lag. Schon zu diesem Zeitpunkt wurde aber die Zielperspektive benannt, die Mitarbeiter/-innen stärker einzubeziehen und eine verbindliche Aufgabenteilung innerhalb des Kooperationsverbundes und innerhalb der Einrichtungen zu erreichen. In der Mitte des Projektes hatte in mindestens einem Standort diese Umverteilung der Verantwortung noch nicht stattgefunden („die Leitungspersonen (müssten) die Informationen an die Mitarbeiter/-innen weitergeben“). Zum Ende der Befragungen konnten erste Veränderungen der Strukturen bzw. der institutionellen Verankerung festgestellt werden: Drei Kooperationsverbände und einzelne Kooperationspartner am vierten Standort wollten die Kooperationsziele und -bemühungen ausweiten oder zumindest aufrechterhalten. Das Vorgehen änderte sich in der Hinsicht, dass über „intern engere Zusammenarbeit“ und Arbeitsteilung eine „Arbeitserleichterung und Entlastung“ sowie eine Verteilung der Verantwortung „auf mehrere Schultern“ zumindest unter den beteiligten Einrichtungen erreicht wurde.

Aus diesen Ergebnissen lassen sich für zukünftige Kooperationen folgende Schlüsse ziehen:

Nachhaltige Kooperation und Vernetzung bedarf verbindlicher Verteilung der Kooperationsaufgaben und -verantwortung auf mehrere Schultern innerhalb des Kooperationsverbundes und auf allen Ebenen innerhalb der beteiligten Institutionen.

Feste Verankerung von Kooperation in der konzeptionellen und strukturellen Gesamtorganisation der Institutionen ist notwendig.

3.4 Partizipation von Klient/-innen in Kooperationen

Zusammenfassung der Ergebnisse

Partizipation von Klient/-innen in den InCa-Kooperationen

- **Bewertungen**
 - nicht sinnvoll bei strukturellen Entscheidungen, z. B. Auswahl der Kooperationspartner, Wahl der Beratung/des Angebots
 - wünschenswert und wichtig für die Bedürfnisentsprechung, allerdings der schwerste Weg und meist nicht umsetzbar aufgrund fehlender Ressourcen
 - Arbeitsweise innerhalb der Kooperationen und im Arbeitsalltag: Kontaktpersonen haben das Wissen und ihre Wahrnehmungen der Probleme, danach entwickeln sie die Angebote für die Klient/innen
- **Mögliche positive Effekte von Partizipation**
 - bessere Angebote: neue Sichtweisen auf die Bedürfnisse, höhere Qualität
 - Freiwilligkeit der Klientinnen in der Mitarbeit
 - Zugang zu bislang nicht erreichten Klient/-innen
- **Hinderungsgründe, Partizipation zu ermöglichen**
 - Behinderungen durch Klient/-innen: Beteiligung nur wenn Unterhaltungswert, Hemmschwelle bei Gremienarbeit, Desinteresse, Probleme sind sensibles Thema; Scheu, Wünsche zu äußern; Überforderung, fehlende sprachliche Fähigkeiten
 - institutionelle Gründe: fehlende Zeit und Mittel für Personal und fehlendes Bewusstsein dieser Möglichkeit; fehlende Abgrenzung der Zielgruppe, daher Befragungen unmöglich; ablehnende institutionelle Haltung in Bezug auf Partizipation
 - äußere Hinderungsgründe: Verweigerung des Datenzugangs durch Behörden
- **Grenzen/Probleme durch Kooperation für die KlientInnen**
 - Schutz der Privatsphäre: Datenschutz, Schutz eigener Rechte, Misstrauen aus Angst vor Sanktionen durch Jugendamt/Erziehungsberatungsstellen
 - Trägervielfalt: Übermacht, Orientierungslosigkeit

Partizipation wird in Prozessen der Willensbildung und Entscheidungsfindung dazu genutzt, Bedürfnisse und Wünsche der Menschen zu erfragen und sie über bestimmte Sachverhalte zu informieren. Es werden zwei Formen von Partizipation definiert:

1. „Teilnahme“, hier werden in einer „Top-down“-Strategie Ziele und Probleme von Expert/-innen für die Klient/-innen identifiziert und definiert.
2. „Teilhabe“, die auf „Bottom-up“-Strategien beruht, in denen Klient/-innen ausgehend von ihren Bedürfnissen, Problemen und spezifischen Ressourcen selbst entsprechend ihren Fertigkeiten und Kompetenzen von Anfang an die Verantwortung für das weitere Vorgehen übernehmen (Lenz 2006, S.13).

Der Begriff Partizipation wird als „Handlungs- und Organisationsprinzip“ ohne Ausrichtung auf ein bestimmtes Ziel verstanden und betont, das „Recht eines jeden Menschen, an der Gestaltung der ihn betreffenden Angelegenheiten (...) teilzunehmen bzw. teilzuhaben“ (ebd.). Ziele von Partizipation sind Erkenntnisse über Wünsche, Bedürfnisse und Ressourcen der Klient/-innen, um ihre Motivation zu erhöhen und eine adäquate Auswahl und Erarbeitung der Bewältigungsstrategien zur Problemlage gewährleisten zu können.

Die Befragungen haben gezeigt:

Notwendigkeit und positive Auswirkungen der Partizipation von KlientInnen werden gesehen, jedoch fehlen Umsetzungsmöglichkeiten, da Partizipation aufgrund fehlender Auseinandersetzung, Finanzierung sowie sprachlicher und persönlicher Zugänge der Professionellen schwer zu gestalten ist. Eindeutige Kenntnisse über Interessenslage, Motivation und Möglichkeiten der KlientInnen sind großteils nicht vorhanden.

Das Verständnis von Partizipation war an allen vier Standorten sowie auf allen Befragungsebenen unklar und diffus und wurde erst zuletzt, wenn überhaupt ins Auge gefasst. Dies zeigt sich beispielhaft in diesem Zitat: „*Wirklich Hilfen für die benachteiligten Familien, Kinder, Jugendliche (zu leisten). Dass man da noch mal genau guckt, kann man noch irgendwelche Angebote schaffen*“. Auf die sehr unklare und grobe Zielsetzung, Benachteiligten zu helfen, folgt die ebenso unklare Beschreibung der möglichen Hilfe als „*irgendwelche*“ Angebote. Die Einbeziehung von Klient/-innen wird nicht in Betracht gezogen.

Das heißt: die InCa-Kooperationsverbände haben die Klient/-innen nur selten einbezogen und verfügen nur über ein diffuses Verständnis darüber wie Klient/-innen einbezogen werden können. Als Form der Partizipation werden Teilnahme-Angebote geschaffen, die die Professionellen anhand ihrer Erfahrungen und Wissensbestände erarbeiten. Der Erfolg eines Angebotes wird an der Reaktion der Klient/-innen abgelesen. Diese Art der Erbringung von Hilfeleistungen wird als „Hegemonie der Experten in der Definition von Problemen“ bezeichnet (Bergold & Filsinger 1993, S. 27) und als Gefahr „der Bevormundung, der ‚fürsorglichen Belagerung‘“ gesehen (Keupp 2000, S. 23). Auch Seckinger sieht in der „engen und guten Zusammenarbeit der Fachebene“ die Gefahr einer „Entmündigung der Hilfesuchenden“, da ihre Interessen und Bedürfnisse nicht betrachtet werden. Er bezeichnet Kooperationen „so lange als unzureichend, wie sie die Adressaten nicht intensiv einbeziehen“ (Seckinger 2001, S. 291).

Ziele und Gründe für Partizipation:

- Höhere Qualität der Angebote
- Verbesserte Passung zwischen Angeboten und Bedürfnissen der KlientInnen
- Erhöhung bzw. Herstellung von Motivation und Freiwilligkeit der KlientInnen
- Integration der Hilfen und Angeboten in die Lebenswelt der KlientInnen
- Inhaltliche Konkretisierung demokratischer gesellschaftlicher Strukturen
- Erhöhung der Akzeptanz von Planungsergebnissen
- Verringerung der Reibungen und damit von Effizienzeinbußen
- Chance zum effektiveren und effizienteren Ressourceneinsatz
(vgl. z.B. Merchel 1994, S. 97)

3.5 Notwendige Ressourcen und Rahmenbedingungen

Zusammenfassung der Ergebnisse

Voraussetzungen für gelingende Kooperation

- Motivierte MitarbeiterInnen: Engagement, Interesse an Neuem/Veränderungen
- Zeitliche, personelle, sachliche und finanzielle Ressourcen
- Unterstützung durch den Träger
- Wertschätzung und Interesse auf interinstitutioneller Ebene
- Kennen lernen der Arbeit der Kooperationspartner
- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit und politische Arbeit

Förderung, Pflege und Aufrechterhaltung der Kooperation und Vernetzung

- Motivation, Identifikation und Flexibilität der Projektteilnehmer/-innen
- Beziehungsebene: Vertrauen, Ehrlichkeit, Verständnis, Verbindlichkeit, regelmäßige Kontakte und Engagement der Beteiligten
- gute Rahmenbedingungen (offenes Klima, offene Information und Kommunikation, Transparenz, klare Zuständigkeiten, konkrete Vereinbarungen)
- Regelmäßige Überprüfung der Ziele und der Zielerreichung
- Dokumentation: Tagesordnung und Protokolle
- Nutzen für alle beteiligten Kooperationspartner
- Unterstützung durch das institutionelle Umfeld (Träger, Kollegen/-innen usw.)
- einzelne Träger sind schon vor Ort tätig, haben besseren Zugang
- Konsens über (Leit-)Ziele

Hemmende Faktoren in der Zielerreichung innerhalb der Kooperationen

- zusätzliche Arbeitsbelastung, keine Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen
- fehlende Implementierung von Kooperation in den Berufsalltag
- fehlende Zeitressourcen und Regelmäßigkeit, langer Vorlauf
- fehlende Informationen
- Verschiedenheit der Kooperationspartner und Zielgruppen
- Konkurrenzen
- Misstrauen und Angst vor Stellenabbau
- Gegensätzliche Auffassungen und Sichtweisen
- Überforderung und fehlende Teilnahme der Zielgruppe
- Projektziele stimmen allgemein oder in ihrer Priorität nicht mit Institutionszielen überein

- wechselndes Personal mit unterschiedlichen Prioritäten/Zielen

Hemmende Faktoren für die Zielerreichung außerhalb der Kooperationen

- fehlende (langfristig gesicherte) Finanzierung
- fehlende bzw. verzögerte politische Entscheidungen
- verschiedene Gesetzesgrundlagen und Einzugsbereiche der Institutionen
- Konkurrenz:
 - Inter-Institutionell: Konkurrenz um öffentl. Mittel, Vorurteile
 - Intra-Institutionell: zwischen Fachabteilungen u. Einrichtungen

Für eine gelingende Kooperation lassen sich aus den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitung bestimmte Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und notwendige Ressourcen ableiten:

Voraussetzung für gelingende Kooperation und Vernetzung war eine „*Win-Win-Situation für alle Beteiligten*“, d.h. ein Vorteil und Gewinn für die eigene Arbeit und Institution. Wenn die Mitarbeiter/-innen außerdem motiviert und engagiert waren, Interesse an Neuem und an Veränderung zeigten und von ihrem Träger unterstützt wurden, waren weitere Voraussetzungen erfüllt. Ergänzend dazu wurden interinstitutionelles Interesse, Kennen lernen der Arbeit und Wertschätzung der Kooperationspartner untereinander genannt.

Als persönliche Voraussetzungen haben sich folgende Eigenschaften als hilfreich erwiesen: Team-, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft, gute Gesprächsführung, strukturelles Denken, Kreativität und Motivation sowie die Fähigkeit, arbeitsteilig und diszipliniert zu arbeiten. Die Kooperierenden sollten offen sein für Weiterentwicklung, „*über den Tellerrand schauen*“ und einen „*gewissen Stolz*“ ob der eigenen Fähigkeiten, Arbeit und Möglichkeiten ihrer Institution mitbringen sowie diese transparent darstellen bzw. verhandeln können. Gleichzeitig sind professionelle Fähigkeiten wie „*sehr gutes Fachwissen*“, Erfahrungen und „*Sicherheit im eigenen Arbeitsbereich*“, Reflektion der eigenen Ressourcen und theoretisches Grundwissen zum Thema Kooperation grundlegende Voraussetzungen. Nach den Ergebnissen des InCa-Projektes erfordert Kooperation von den Mitarbeiter/-innen viel Engagement und Zeit. Sie bringt zusätzliche Arbeit und Belastungen mit sich; bietet aber gleichzeitig die Möglichkeit, sich über Fortbildungen, kollegiale Beratung oder Supervision in den genannten Bereichen weiterzubilden.

Kilb sieht besonders die Notwendigkeit, mit dem „doppelten Auftrag“ bestehend aus „institutionsinterne(n) Ziele(n) aber auch institutionsexterne(n) Ziele(n)“ umgehen zu können. Hierfür sieht er folgende, die oben beschriebenen Ergebnisse stützende persönliche Fähigkeiten als Voraussetzung an (Kilb 1999; S. 57):

- „Hineindenken können“ in Auftragssituation, Zielgruppen und Arbeitsabläufe anderer Institutionen,
- „Loyalität zur eigenen Sache“ verbunden mit der Fähigkeit, Kompromisse im „Zusammenspiel“ mehrerer Beteiligter einzugehen und beides „in Balance“ zu halten,
- Konfliktebenen trennen und
- „strukturierte und grenzklare Absprachen treffen und einhalten“ zu können.

Seckinger sieht darüber hinaus die Kenntnisse organisationsinterner Abläufe und Handlungslogiken der eigenen und anderen Institutionen sowie Wissen über Verwaltung, ihre Steuerungsmechanismen und die betreffenden Gesellschaftsbereiche als notwendig an, um sich „als ernstzunehmender Verhandlungspartner zu etablieren“ (Seckinger 2001, S. 290).

Auch die **Institution** muss bestimmte Voraussetzungen und Rahmenbedingungen schaffen, damit Kooperation und Vernetzung erfolgreich installiert werden können: So muss sie den Willen zur Kooperation und – falls notwendig - zur Veränderung von Prozessen, Strukturen und Aufgaben haben.

Zu Beginn einer Kooperation ist es wichtig, dass sich der Träger bei der Prüfung der Kooperationsnotwendigkeit sowie der Klärung der Interessen, Ziele, Entscheidungsbefugnisse und Zuständigkeiten in der eigenen Institution beteiligt. Unterstützung durch den Träger und die Mitarbeiter/-innen sowie die Möglichkeit, an diese Personen Aufgabenteile zu delegieren, sind weitere wichtige Voraussetzungen, Kooperation in der Institution zu verankern.

Ziel ist es, dass sich diese Verankerung von Kooperation zu einem Teil der Institutionskultur weiterentwickelt und damit auch integraler Bestandteil des Arbeitsalltags, des institutionellen wie auch des individuellen beruflichen Handelns wird.

Außerdem sollte der Träger die Mitarbeiter/-innen in ihrer Arbeit durch Anregung, Ermutigung und Rückhalt unterstützen, sich auch selbst mit der Kooperation identifizieren, sie als wichtig wertschätzen und sich des Einflusses der institutionellen Haltung in Bezug auf Umgang mit Konkurrenz und Partizipation, Ziele der Kooperation etc. bewusst sein.

Zur Festigung der Kooperation sind personenunabhängige Strukturen aufzubauen und feste Vorgehensweisen im Umgang mit Kooperationen (Planung, Aufbau, Gestaltung, Auswertung, Ergebnisprüfung, Reflektion, Öffentlichkeitsarbeit) zu entwickeln. Ebenso sind Vorgehensweisen zum Informationstransfer und bei möglicherweise auftretenden Funktionsüberschneidungen innerhalb der Institution und/oder Kooperation zu bedenken.

Seckinger erweitert diese Umgangsformen, indem er betont, dass die Steuerung von „Rückkopplungsprozesse(n)“ ein wichtiger Schritt zur Verankerung von Kooperation ist. Rückkopplungen sieht er zum einen im Transportieren, Vertreten und Repräsentieren von Wissen, Informationen und Interessen der Herkunftsinstitution in den Kooperationsverbund, aber zum anderen auch darin, Ergebnisse, Erfahrungen, Informationen und Interessen aus dem Kooperationsverbund wieder in die Herkunftsorganisation hineinzutragen. Nur so kann „durch Kooperation eine fachliche Weiterentwicklung auf breiter Basis“ entstehen und verhindert werden, dass „Kooperationszusammenhänge nur zwischen Personen und nicht zwischen Institutionen“ stattfinden (Seckinger 2001, S.288).

Zusammengefasst heißt dies: Kooperation und Vernetzung müssen in der konzeptionellen und strukturellen Gesamtorganisation der Institution als ein Teil der Institutionskultur sowie als integraler Bestandteil des Arbeitsalltags verankert werden. Hierfür muss die Implementierung auf allen drei Ebenen der Einrichtung Träger-, Leitungs- und Mitarbeiter/-innenebene strategisch gezielt verfolgt werden.

Weiter ist es nach den Befragungsergebnissen notwendig, in allen beteiligten Institutionen die internen **Ziele**, Grenzen und Interessen vor Beginn der Kooperation zu klären, damit sie mit denen der anderen abgeglichen und abgestimmt werden, um dann gemeinsame Ziele, Interessen, Zuständigkeiten und Vorgehensweisen verbindlich festlegen zu können (vgl. auch von Kardorff 1998, S. 220f, Bruder 1992, S. 29-36). Dies kann in einer schriftlichen Vereinbarung festgehalten werden. Regelmäßige Überprüfungen der Ziele, Zielkriterien, Zielerreichung und des Nutzens für alle beteiligten Kooperationspartner und die Klient/-innen sowie eine geeignete Form der Dokumentation z.B. durch Tagesordnungen und Protokolle können hilfreiche Bestandteile der Kooperationstreffen sein. Ebenso kann es sich als sinnvoll erweisen, die Kooperation durch externe Moderation und Begleitung zu unterstützen. Eine solche „neutrale Lenkungsinstanz“, die unabhängig von allen beteiligten Trägergruppen ist, kann am ehesten sicherstellen, dass „Anregungen und Hilfestellungen in

der Entwicklung des kooperativen Prozesses unvoreingenommen und widerstandslos angenommen werden können. Dabei muss man sich darüber im klaren sein, daß Neutralität nur annähernd erreicht werden kann.“ (Bruder 1992, S. 35).

Gleichzeitig ist auf der **Beziehungsebene** einer Kooperation durch Ehrlichkeit, Verbindlichkeit, feste Ansprechpartner, Kontinuität der Beteiligung und Zusammensetzung im Kooperationsverbund, regelmäßige Kontakte und Engagement aller Beteiligten Vertrauen zu schaffen. Es ist wichtig, sich Zeit zu nehmen zum Kennen lernen der Arbeit und zur Wertschätzung der Kooperationspartner untereinander, z.B. durch Besuche der Institutionen oder wechselseitige Ausrichtung der Arbeitstreffen. Im Laufe der Kooperation sollte sich eine Identität, ein Profil als Kooperationszusammenhang herausbilden, um nach innen eine stärkere Identifikation mit den Zielen und nach außen die Arbeit zu veröffentlichen und im Sinne von Corporate Identity „einen eigenen Platz in der Kinder- und Jugendhilfestruktur einzunehmen“ (van Santen & Seckinger 2003, S. 344).

Auf der **Arbeitsebene** sind u.a. folgende Punkte zu klären:

- Klärung von formalen und subjektiv wahrgenommenen Zuständigkeiten, der Entscheidungsautonomie und -kompetenzen der Beteiligten sowie der Verbindlichkeit der im Kooperationsverbund getroffenen Entscheidungen (ebd., S. 351f)
- Entwicklung von besonderen interinstitutionellen Wissensbeständen: Kenntnis der Aufgaben, des Angebotsprofils, der Zuständigkeiten (Klientel, Einzugsgebiet etc.), Handlungsmöglichkeiten/-spielräume, Informations- und Ablaufstrukturen, Personalressourcen innerhalb der kooperierenden Institutionen (ebd., S. 346ff)

Ist die Kooperation beschlossen, müssen die Beteiligten zunächst auch Zeit für den **Abbau hemmender Faktoren** wie gegensätzliche Auffassungen und Sichtweisen, Missverständnissen und Misstrauen, Angst vor Stellenabbau sowie Überlastung durch zusätzlichen Arbeits- und Zeitaufwand einplanen.

Im Umgang miteinander besteht die Herausforderung in unterschiedlicher fachlicher Stärke, Erfahrung, Prioritätensetzung und verschiedenen Arbeitstempi der an der Kooperation Beteiligten. Genauso heißt es einen Umgang mit Konkurrenzen zu finden, seien sie interinstitutionell, indem z.B. um öffentliche Mittel gerungen wird, Vorurteile das Verhältnis belasten oder seien es intrainstitutionelle Konkurrenzen zwischen Fachabteilungen oder zwischen Einrichtungen eines Trägers.

Inter- und intrainstitutionell können hierarchisierte Entscheidungsstrukturen, eine große Zahl von Kooperationspartnern oder der Ausstieg des/eines Partners aus der Kooperation zusätzlich zu fehlender Finanzierung von Kooperation, unterschiedlichen Abrechnungsgrundlagen, Einzugsgebieten, Systemen und Trägerstrukturen Probleme aufwerfen.

Anhand der Erkenntnisse von Seckinger können diese Ergebnisse noch durch Unklarheiten zu Entscheidungskompetenzen/-befugnissen und Zuständigkeiten der beteiligten Personen und Institutionen sowie problematische Funktionsüberschneidungen, unterschiedliche Behördenzuständigkeiten (Kommune, Land, Bund) und Handlungslogiken ergänzt werden (Seckinger 2001, S. 289).

In der praktischen Umsetzung sind Schwierigkeiten zu bewältigen in Bezug auf gesetzlichen Bestimmungen oder Grundlagen der Einrichtungen, bei Datenschutz und Schweigepflicht, fehlenden oder nicht eingehaltenen Absprachen sowie aufgrund von Kürzungen oder „*Schwerpunktveränderungen*“ fehlenden finanziellen und personellen Ressourcen.

Als notwendige **Ressourcen** für Kooperationen müssen finanziert werden: Zeit, Personal und Sachmittel. Es ist notwendig, einen zeitlichen Rahmen bzw. Anteile der Stundenkontingente der Mitarbeiter/-innen für Planung, Organisation, Durchführung und

Reflektion von Kooperation und Vernetzung freizustellen, damit Kooperation und Vernetzung nicht zusätzlich zum sonstigen Arbeitspensum geleistet werden müssen, sondern integraler Bestandteil der alltäglichen Arbeit werden. Ist die Schaffung dieses Zeitrahmens unmöglich, muss neues Personal eingestellt werden, um das Alltagsgeschäft auf mehrere Stellen zu verteilen und gleichzeitig bei allen Mitarbeiter/-innen Zeitanteile für Kooperation freistellen zu können.

Ebenso sind Zeitressourcen des Teams, der Geschäftsführung bzw. Leitung für Anfragen, Rücksprachen, Delegation oder Mitarbeit in der Kooperation einzuplanen. Für alle Mitarbeiter/-innen der verschiedenen Ebenen in der Einrichtung müssen Kooperation und Vernetzung Teil des Arbeitsalltags werden.

Die Beschäftigung einer „hauptamtlichen Person“, die nur für die Kooperation zuständig ist, wird z.B. von Seckinger negativ eingeschätzt, da die Kooperation „zu stark von den Vorstellungen der (...) Person bestimmt“ und „die gesamte Arbeit des Kooperationsgremiums (...) delegiert“ wird. „Man genießt die Sicherheit, dass kooperiert wird, da man (...) eine Person beschäftigt und bezahlt“ (Seckinger 2001, S. 288). Außerdem kann es bei einem Wechsel dieser Person zu einem „Wandel im Arbeitsstil und der Schwerpunktsetzungen innerhalb der Kooperation kommen“ bis hin zu „Brüchen in der eingespielten Arbeitsorganisation“ und einem „ungewollten Neuanfang“ der Kooperation (van Santen & Seckinger 2003, S. 350).

Die Mitarbeiter/-innen bringen an Ressourcen ihr Fachwissen und ihre Fachkompetenzen sowie Praxiserfahrung aus der eigenen, institutionellen Arbeit mit Klient/-innen ein. Sie können außerdem Informationen über die eigene Institution und ihre Angebote weitergeben, ebenso wie Erfahrungen und Kenntnisse über die Klient/-innen und deren Sozialraum sowie den Zugang zum Klientensystem.

Eventuell entstehen weitere Kosten, um Mitarbeiter/-innen über Fortbildungen mit den für Kooperation notwendigen Wissensbeständen und Eigenschaften auszustatten.

An Sachmitteln setzt Kooperation eine Ausstattung mit Räumen, Verwaltung und Infrastruktur (PC, Telefon, Kopierer, evtl. Beamer) voraus. Zusätzlich werden Mittel für Bewirtung und durch Aktivitäten der Kooperation entstehende Kosten benötigt.

Kurz zusammengefasst bedarf es folgender

Ressourcen, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für Kooperation und Vernetzung, die vor und während des Kooperations- und Vernetzungsprozesses zu prüfen und zu gewährleisten sind:

- auf individueller Ebene der beteiligten Personen:
geeignete Einstellung, Engagement, Fähigkeit und Interesse
- auf der infrastrukturellen und institutionellen Ebene der beteiligten Institutionen:
 - zeitliche und personelle Kontinuität
 - Wissens- und Informationstransfer über Zuständigkeiten, Entscheidungsbefugnisse und Funktionsüberschneidungen
 - infrastrukturelle Absicherung der Kooperation
 - innerorganisatorische Absicherung und Verankerung von Kooperation

3.6 Kooperation und Konkurrenz

Nach Morton Deutsch wird Konkurrenz als „entgegengesetzte Wechselbeziehung zwischen zwei Parteien mit einer negativen Korrelation zwischen den von den Parteien verfolgten Zielen“ definiert (zitiert in Grunwald 1981, S. 61f). Das heißt jede Partei kann ihre Ziele nur auf Kosten der anderen Partei erreichen.

In theoretischen Überlegungen werden Kooperation und Konkurrenz als voneinander unabhängige Dimensionen betrachtet. Eine weitergehende Begründung dieser These würde hier zu weit führen (vgl. van Santen & Seckinger 2003, S. 397ff, Grunwald 1981, S. 75ff). Es wurde u.a. festgestellt, dass die Kooperierenden gleichzeitig auf Konkurrenz wie auf Kooperation ausgerichtete Motive zeigen und dass „Eigennutz (Konkurrenz) eine wichtige Voraussetzung für Gemeinnutz (Kooperation) darstellen kann“ (zitiert in van Santen & Seckinger 2003, S. 398).

Für die Soziale Arbeit sehen Bergold & Filsinger ein „dialektisches Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz“ als förderungswürdig an: Einrichtungen sind durch Konkurrenz zur Differenzierung und Spezialisierung auf die besonderen Bedürfnisse der Hilfesuchenden gezwungen. Mit der Zeit entsteht jedoch die Notwendigkeit, Kooperationen aufzubauen, da es einer Institution nicht mehr alleine gelingt, die Bedürfnisse zu erfüllen. Kooperation und Konkurrenz stehen „quasi in einer selbstregulierenden Beziehung“ (Bergold & Filsinger 1993, S. 67).

Auf der praktischen Ebene beschäftigte das Thema Konkurrenz die InCa-Kooperationsverbände häufiger.

Die Ergebnisse zeigen, dass

Konkurrenz entsteht, um Vorteile für die eigene Institution zu erreichen, z.B.

- Ressourcen, z.B. finanzielle Mittel, Förderung
- Arbeitsplätze
- Angebote und Zugänge zu KlientInnen
- Profil und Image
- Macht und Autonomie

Lenz fasst dies unter den Begriffen „besseres Konzept“, „Geld und Marktführerschaft“ und „Gunst der KlientInnen“ zusammen (Lenz o.J. b).

Einen Umgang mit Konkurrenzen fanden die InCa-Beteiligten darin, indem alle darauf achteten, „nicht vereinnahmt (zu) werden“, „gleichberechtigt“ und „auf Augenhöhe“ zu arbeiten.

Gleichzeitig unterstützte der Sachverhalt, dass die kooperierenden Einrichtungen entweder unter einem Träger bzw. als katholische Einrichtungen zusammenarbeiteten oder die Träger unterschiedlichen Hintergründen, z.B. Kirchengemeinde, Familienbildungsstätte und Wohlfahrtsverband entstammten, da es die Kooperation erleichterte, wenn Träger nicht gleichzeitig auf anderen institutionellen Ebenen konkurrierten.

Aus diesen Ergebnissen lässt sich folgende Schlussfolgerung ziehen:

**Kooperation und Konkurrenz stehen in Institutionen der Sozialen Arbeit in einem dialektischen und selbstregulierendem Verhältnis zueinander: Konkurrenzen sind wichtige Voraussetzungen von Kooperation und können im Kooperationsprozess entstehen.
Die Auseinandersetzung mit dem Thema Konkurrenz ist eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Kooperationsprozesses.**

Auch einen für die Institution positiven Aspekt hoben die Befragten zum Thema Konkurrenz hervor:

Kooperation und Vernetzung ermöglichen, gemeinsam gegenüber Dritten wieder konkurrenzfähig zu sein.

Kooperation und Vernetzung wird also zwischen konkurrierenden Einrichtungen auch als „strategisch wichtig(es)“ Element genutzt.

Weiteren positiven Nutzen von Kooperation im Gegensatz zur Konkurrenz ergaben Studien der Sozialforschung der 60er Jahre: So gelingt die „Lösung komplexer Probleme in Kooperation deutlich besser als in Konkurrenz“ und „die Leistungsfähigkeit ist in Kooperation höher als in Konkurrenz“ (Seckinger 2001, S. 281).

Aus den Ergebnissen der Evaluation und de Schlussfolgerungen soll im Folgenden ein Kompetenzprofil für Kooperation und Vernetzung entwickelt werden.

4 Kompetenzprofil für Kooperation und Vernetzung

„Vernetzung ist kein Patentrezept per se“ (Langnickel 1997, S. 18) und insbesondere keine Zauberformel. So zeigen sich in der praktischen Umsetzung von Kooperation und Vernetzung häufig Schwierigkeiten: In der Sozialen Arbeit sind Kooperation und Vernetzung häufig als „Kombination aus großen Worten und eher doch bescheidenen Taten“ (Langnickel 1997, S.9) vorzufinden. Der „Vernetzungsanspruch (ist) weit höher als die reale Praxis (...), (da) unterschiedliche Interessen- und Konkurrenzlagen im sozialarbeiterischen Alltag dies bislang noch stark behindern“ (Bullinger & Nowak, 1998, S. 152f).

Es besteht in diesem Bereich also große Veränderungsnotwendigkeit, wenn Kooperation und Vernetzung wirksames Instrument in der Sozialen Arbeit werden soll: Von Kardorff fordert, dass „Kooperation, Koordination und Vernetzung zu einer *strukturell* eigenständigen konzeptionellen, fachlichen und organisatorischen Aufgabe wird“ (von Kardorff 1998, S. 211, Hervorhebung im Org.). „Die vielfältigen positiven Erwartungen, die mit Kooperation, Koordination und Vernetzung assoziiert sind, (lassen) sich nicht ‚von alleine‘ verwirklichen und (bedürfen) der Entwicklung eigenständiger professioneller Kompetenzen“ (ebd., S. 205). Hier soll nun anhand der Ergebnisse der Begleitforschung des InCa-Projektes und weitergehenden Erkenntnissen aus der Literatur ein Kompetenzprofil für Kooperation und Vernetzung entwickelt werden.

Folgende Kompetenzen, Fähigkeiten und Kenntnisse sind wichtig für eine nachhaltige, aktive und tatkräftige Kooperation und Vernetzung:

1. individuelle Voraussetzungen:

- persönliche Fähigkeiten: Team-, Kommunikations-, Kompromiss- und Kooperationsbereitschaft, Konfliktfähigkeit (z.B. Umgang mit Konflikten, Trennung von Konfliktebenen), gute Gesprächsführung, strukturelles Denken, Kreativität und Motivation; Fähigkeit, arbeitsteilig und diszipliniert zu arbeiten; Offenheit für Weiterentwicklung; Erarbeitung und Einhaltung strukturierter und grenzklarer Absprachen, transparente Darstellung und Vertretung von Zusammenhängen, Stolz und Loyalität gegenüber der eigenen Sache
 - Bereitschaft, Engagement und Zeit zu investieren
 - professionelle, berufliche Fähigkeiten: sehr gutes Fachwissen, Erfahrungen und Sicherheit im eigenen Arbeitsbereich, Reflektion der eigenen Ressourcen
 - Kenntnisse über und Hineindenken können in Auftragsituation, Zielgruppen, Handlungslogiken und organisationsinterne Abläufe der eigenen und anderen Institutionen sowie in Verwaltung, ihre Steuerungsmechanismen und die Kooperation betreffenden Gesellschaftsbereiche
 - Sozialkompetenz (z.B. reflexive Sensibilität, differenzierte Wahrnehmungs- und Empathiefähigkeit, Übersetzung in die Sprache der Betroffenen, symmetrische Beziehungen), Selbstmanagement (Zeiteinteilung, Stressbewältigung, Planung, Auseinandersetzung/Reflexion eigener Vorstellungen, Herkunft etc.) und Methodenkompetenz z.B. zu den Bereichen Wissen, Analyse, Ethik, Verfahren/Techniken und Evaluation (Bullinger & Nowak 1998, S. 138)
2. Fähigkeit und Kenntnisse zur Gestaltung und Moderation von Prozessen (z.B. Kenntnis der Gruppenphasen, Erfahrungen mit Gruppendynamik)
3. Kenntnis der Phasen der Zieldefinition und Fähigkeit diese umzusetzen:
- Klärung der Kooperationsnotwendigkeit: Ist Kooperation die ideale Lösungsstrategie für diese Aufgabe?
 - Abstimmung der Ziele zu Beginn eines Kooperationsbildungsprozesses (intrainstitutionell und interinstitutionell im Kooperationsverbund)
 - Definition der Zielgruppe und der Methoden zur Beteiligung
 - gemeinsame Zielformulierung:
 - a) Kenntnis und Umsetzung der Schritte zur Zielformulierung z.B. nach den SMART-Kriterien (s. Kap. 1.2.) oder den Meta-Kriterien zur Formulierung erreichbarer Ziele nach de Shazer (s. Kap. 3.2.): Entwicklung konkreter, zu erreichender Ergebnisse und überprüfbarer Indikatoren zur Erfassung der Zielerreichung
 - b) Formulierung bis zur Zufriedenheit und Verständlichkeit für alle Beteiligten

- intra-institutionelle Abstimmung und Klärung der doppelten Zielkongruenz: Kooperationsziele müssen mit den institutionellen Zielen kompatibel wie auch an die individuellen und fachlichen Ziele der konkreten Personen auf allen institutionellen Ebenen anschlussfähig sein (Seckinger 2001, S. 290, vgl. auch van Santen & Seckinger 2003, S.363)
 - gemeinsame, verbindliche, evtl. schriftliche Festlegung von Zielen, Interessen und Vorgehensweisen
 - regelmäßige Überprüfung der Ziele, der Zielkriterien, der Zielerreichung und des Nutzens für die Klient/-innen und alle beteiligten Kooperationspartner
4. Kenntnis der verschiedenen Ebenen von Kooperationszielen in der Institution (Mitarbeiter/-innen, Abteilungs-/Einrichtungsleitung, Vorstand/Träger) und Fähigkeit, diese für alle Beteiligten transparent zu machen
 5. Fähigkeit, förderliche Bedingungen für Vertrauen und persönliche Beziehungen zwischen den Kooperierenden zu schaffen, gleichzeitig aber dafür zu sorgen, dass bei längerer Dauer der Kooperation institutionell personenunabhängige Strukturen geschaffen werden
 6. Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung abzugeben bzw. auf alle Beteiligten zu verteilen, diese verbindliche Aufteilung festzuhalten und nach außen in den Institutionen transparent zu machen
 7. Partizipatives Handeln:
 - grundsätzliche Auseinandersetzung mit der Bedeutung von Partizipation (als Möglichkeit, passgenaue Angebote und Hilfen zu den Bedarfen der Klient/-innen zu entwickeln, wozu die Einbeziehung der Klient/-innen an erster Stelle stehen muss); ebenso die Auseinandersetzung mit der eigenen, persönlichen Einstellung zu Partizipation und dem eigenen Umgang mit Partizipation schon zu Kooperationsbeginn
 - Klient/-innen einbeziehen bzw. auf Klient/-innen zu gehen, um so Kenntnissen über Interessenslagen, Motivation, Bedürfnissen, Wünschen und Möglichkeiten der Klient/-innen zu erlangen
 - Moderation und Mitwirkung bei der Entwicklung passender Partizipationsformen für den Kooperationszusammenhang
 8. Auseinandersetzung mit Konkurrenz:
 - Auseinandersetzung mit der eigenen Haltung zu Konkurrenz
 - Entwicklung einer möglichst positiv gestimmten Einstellung (Konkurrenz auch als wichtige Voraussetzung für Gemeinnutz/Kooperation)
 - Auseinandersetzung mit Gründen für Konkurrenz, um Auslöser erkennen und mit ihnen umgehen zu können
 - Auseinandersetzung mit intrainstitutionellen und interinstitutionellen Konkurrenzen, die den Kooperationsverbund beeinflussen
 - Entwicklung von Umgangsformen mit Konkurrenz: persönlich und innerhalb des Kooperationsverbundes
 9. Auseinandersetzung mit Theorie und Praxis von Kooperation und Vernetzung, Kenntnis und Beschaffung der dazu notwendigen Ressourcen und Rahmenbedingungen

Aus den Ergebnissen der Begleitforschung lässt sich ableiten, dass es besonders wichtig ist, dass nicht nur die beteiligten Personen, sondern alle Ebenen der Institution (Leitungspersonen, Träger, Mitarbeiter/-innen) über Kooperations- und Vernetzungskompetenzen verfügen müssen.

Die verschiedenen Inhalte, Kenntnisse und Fähigkeiten der Kooperationskompetenz können auch isoliert betrachtet und im Rahmen der Verfestigung von Kooperation und Vernetzung in

einer Einrichtung z.B. über Fortbildungen für die Mitarbeiter/-innen in einzelnen Bereichen (z.B. Zielformulierung, Konfliktmanagement, Partizipation) gezielt gefördert werden.

Zusammengefasst entsteht ein erweiterbares und als Ideal dargestelltes Kompetenzprofil für Kooperation und Vernetzung:

Kompetenzprofil für kooperierende Mitarbeiter/-innen und Institutionen:

1. persönliche, individuelle wie professionelle, berufliche Kompetenzen für Aufbau und Stabilisierung von Kooperationszusammenhängen
2. Gestaltung und Moderation von Prozessen, z.B. der Phase des Kooperationsaufbaus, der Zielfindungsprozesse oder von Konflikten
3. Kenntnis und Umsetzung der Schritte der Zieldefinition und -formulierung
4. Kenntnis der verschiedenen Ebenen von Kooperationszielen in der Institution und Fähigkeit, darüber Transparenz herzustellen
5. Fähigkeit, Vertrauen und persönliche Beziehungen sowie gleichzeitig institutionell personenunabhängige Strukturen zu schaffen
6. Fähigkeit, Aufgaben und Verantwortung abzugeben bzw. zu verteilen sowie dies verbindlich und transparent zu dokumentieren
7. Partizipatives Handeln und Entwicklung neuer Möglichkeiten von Partizipation ausgehend von den Bedarfen der Klient/-innen
8. Auseinandersetzung mit Konkurrenz
9. Kenntnis der in Kooperation und Vernetzung notwendigen Voraussetzungen, Ressourcen und Rahmenbedingungen sowie persönlicher Einsatz für ihre Umsetzung

Die in diesem Abschlussbericht aufgestellten Standards beschreiben eine idealtypische Umsetzung, um in einer Institution die Handlungsprinzipien Kooperation und Vernetzung in der konzeptionellen und strukturellen Gesamtorganisation, als Teil der Institutionskultur sowie als integralen Bestandteil des Arbeitsalltags zu verankern.

In der Praxis werden auch weiterhin verschiedene Niveaus von Kooperation und Vernetzung zu finden sein. Die Standards und die Form der Zusammenarbeit sind passend zum Handlungszusammenhang auszuwählen und zu gestalten, dies muss für alle Beteiligten transparent sein. Als besonders wichtige Faktoren sollen jedoch die Punkte Zieldefinition/-formulierung und Partizipation von Klient/-innen hervorgehoben werden, diese sind wesentlich gezielter ins Auge zu fassen.

Literaturverzeichnis

- Bergold, Jarg B.; Filsinger, Dieter (1993): Psychosoziale Versorgung als System. In: Bergold, Jarg B.; Filsinger, Dieter (Hg.): Vernetzung psychosozialer Dienste. Theoretische und empirische Studien über stadtteilbezogene Krisenintervention und ambulante Psychiatrie. Weinheim und München, S. 49–70
- Bruder, Jens (1992): Geriatrische Versorgung im Umbruch: Vernetzungsnotwendigkeiten im Widerstreit mit Ängsten vor verwirrender Komplexität. In: Braun, Helmut; Bruder, Jens; Dierl, Reinhard; Veelken, Ludger; Werner, Hansjörg (Hg.): Beiträge der Fachtagung. Vernetzung in Altenarbeit und Altenpolitik: Probleme und Perspektiven in der neuen Bundesrepublik. Köln, S. 27–37
- Bullinger, Herrmann; Nowak, Jürgen (1998): Soziale Netzwerkarbeit. Eine Einführung. Freiburg im Breisgau
- De Shazer, Steve (1992): Das Spiel mit Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen. Heidelberg
- Deutsch, Morton (1981): Fünfzig Jahre Konfliktforschung. In: Grunwald, Wolfgang; Lilge, Hans-Georg (Hg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern, Stuttgart, S. 15–49
- Flick, Uwe (1995): Stationen des qualitativen Forschungsprozesses. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Woff, Stephan (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Weinheim, S. 148–177
- Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. vollständig überarbeitete und erweiterte Neuauflage. Reinbeck bei Hamburg
- Grunwald, Wolfgang (1981): Konflikt-Konkurrenz-Kooperation: Eine theoretisch-empirische Konzeptanalyse. In: Grunwald, Wolfgang; Lilge, Hans-Georg (Hg.): Kooperation und Konkurrenz in Organisationen. Bern, Stuttgart, S. 50–96
- Hopf, Christel (1995): Qualitative Interviews in der Sozialforschung. Ein Überblick. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Keupp, Heiner; Rosenstiel, Lutz von; Woff, Stephan (Hg.): Handbuch Qualitative Sozialforschung. Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen. 2. Aufl. Weinheim, S. 177–182
- Keupp, Heiner (2000): Gemeindepsychologische Einmischungen in die Qualitätsdebatte. In: Teuber, Kristin; Stiemert-Strecker, Sigrid; Seckinger, Mike (Hg.): Qualität durch Partizipation und Empowerment. Einmischungen in die Qualitätsdebatte. Tübingen (Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung, Bd. 6), S. 17–26

- Kilb, Rainer (1999): Kooperation als neuer "Königsweg". oder: ist Kooperation in der Konkurrenzsituation überhaupt möglich? In: Sozialmagazin, Jg. 24, H. 5, S. 44–48
- Kromrey, Helmut (2006): Empirische Sozialforschung. Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung. 11. überarbeitete Auflage. Stuttgart
- Lamnek, Siegfried (2005): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. völlig überarbeitete Auflage. Weinheim/Basel
- Langnickel, Hans (1997): Patentrezept Vernetzung? Zwischen Sparzwängen und Qualitätsansprüchen. In: Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (Hg.): Qualitätssicherung durch Zusammenarbeit. QS Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Bonn, S. 7–20
- Lenz, Albert (2005): Kinder psychisch kranker Eltern. Göttingen
- Lenz, Albert (2006): Psychologische Dimensionen der Partizipation. Überlegungen zu einer theoretischen Fundierung eines Handlungs- und Organisationsprinzips. In: Seckinger, Mike (Hg.): Partizipation - ein zentrales Paradigma. Analysen und Berichte aus psychosozialen und medizinischen Handlungsfeldern. Tübingen (Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung, Bd.13), S. 13–34
- Lenz, Albert (o.J. b): Kooperation in Konkurrenz zur Konkurrenz? Unveröffentlichtes Manuskript
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl. Weinheim
- Merchel, Joachim (1994): Kooperative Jugendhilfeplanung. Eine praxisbezogene Einführung. Opladen
- Schnell, Rainer; Hill, Paul B.; Esser, Elke (2005): Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. völlig überarbeitete und erweiterte Auflage. München
- Seckinger, Mike (2001): Kooperation - eine voraussetzungsvolle Strategie in der psychosozialen Praxis. In: Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie. Ergebnisse aus Psychoanalyse, Psychologie und Familientherapie, Jg. 50, S. 279–292
- Van Santen, Eric; Seckinger, Mike (2003): Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. Opladen
- Von Kardorff, Ernst (1998): Kooperation, Koordination und Vernetzung. Anmerkungen zur Schnittstellenproblematik in der psychosozialen Versorgung. In: Röhrle, Bernd; Sommer, Gerd; Nestmann, Frank (Hg.): Netzwerk-Interventionen. Tübingen (Fortschritte der Gemeindepsychologie und Gesundheitsförderung, Bd. 2), S. 203–222