

# „Kooperationen in der Kinder- und Jugendhilfe“

## „Gemeinsam sind wir sta(ä)rk(er)!!! - Kooperation als Wirkfaktor und Kernkompetenz systemischen Arbeitens in der Jugendhilfe“

**Dr. Matthias Ochs (Dipl. Psych.),  
Psychologischer Psychotherapeut,  
Systemischer Familientherapeut SG, DGSF**

**Universitätsklinikum Heidelberg,  
Sektion Medizinische Organisationspsychologie  
Bergheimerstr. 20, 69115 Heidelberg  
Tel +49/ 6221/ 568138, Fax +49/ 6221/ 565303  
Email Matthias\_Ochs@med.uni-heidelberg.de**

**www.OchsundOrban.de  
Institut für systemisches Forschen und Arbeiten  
Kornstraße 9, 27232 Sulingen  
Tel. 04271/789294**



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen



Deutsche Gesellschaft für  
Systemische Therapie und Familientherapie

# Systemische Kinder- und Jugendhilfe im Dialog III

## 1. Kooperation und Multiperspektivität aus systemischer Sicht

- ◆ Sozialer Konstruktivismus  
/Konstruktivismus
- ◆ Systemtheorie



## 2. Empirische Befunde zu Kooperation in der Jugendhilfe

## 3 „Gute Gründe“ für Nicht-Kooperation

- ◆ Was wissen wir aus der Forschung dazu?
- ◆ eine praktische Übung: Erkunden der „guten Gründe“ für professionelle Kooperationsverweigerung bzw. -minimierung



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

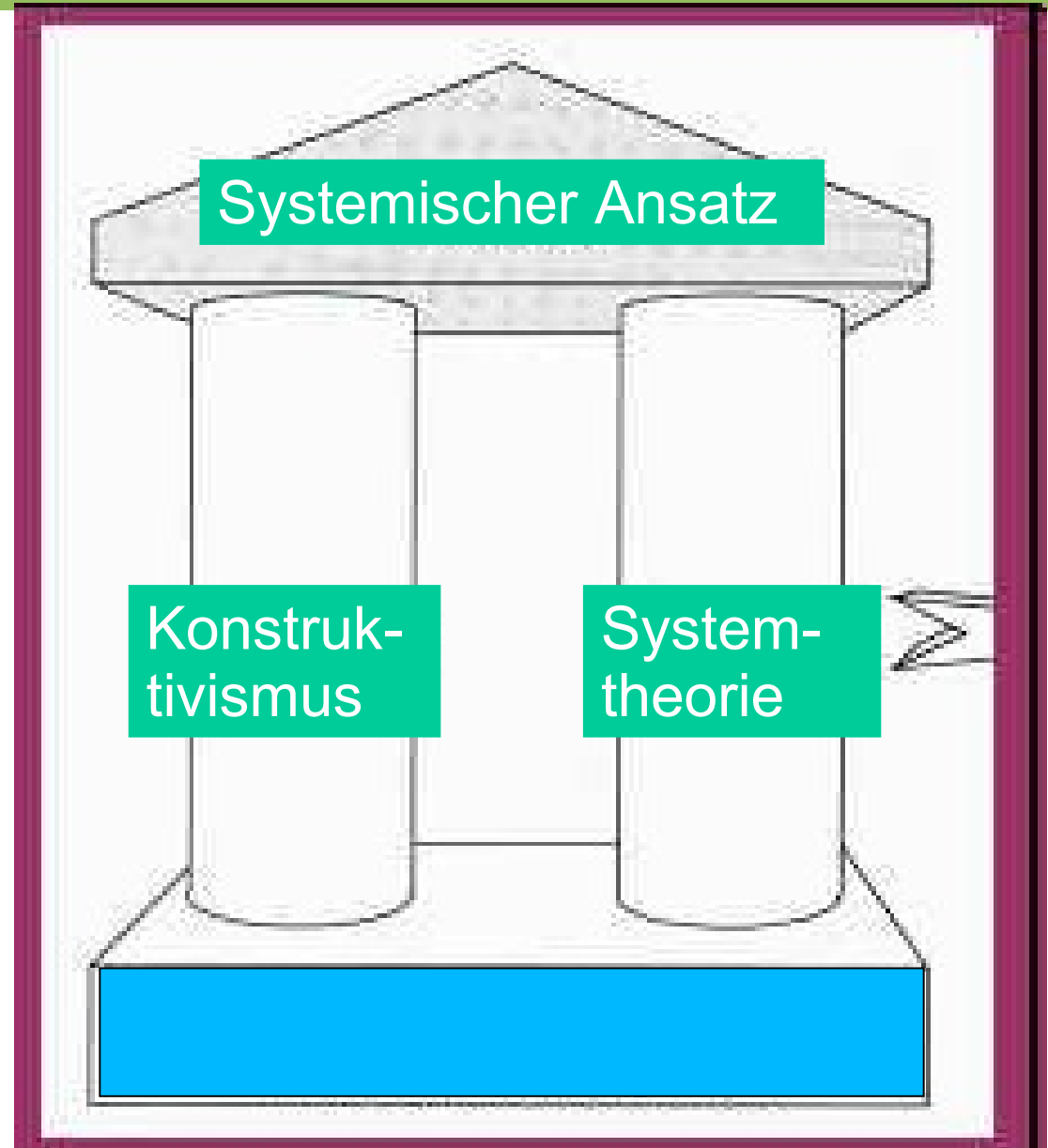
# Die zwei Standbeine des systemischen Ansatzes

## Konstruktivismus:

- ◆ Die Landkarte ist nicht die Landschaft
- ◆ (Soziale) Wirklichkeit kann nur durch eine Verschränkung vielfältiger subjektiver Perspektiven beschrieben werden, niemals objektiv
- ◆ Es gibt keinen objektiven Zugang zur Wirklichkeit

## Systemtheorie:

- ◆ Selbstorganisation/ Autopoiese
- ◆ Vernetzung/ Rückkopplung
- ◆ Interaktion/ Kommunikation
- ◆ Organisation von Ambivalenz und Paradoxie



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Kooperation aus Sicht...

## ...des Konstruktivismus:

(Soziale) Wirklichkeit ist nur in der Verschränktheit multipler, subjektiver Perspektiven überhaupt Angemessen zu erfassen!

## ...der Systemtheorie:

Soziale Systeme sind selbstorganisiert und autopoietisch, sie organisieren zudem Ambivalenz und Paradoxie!

**deshalb benötige ich in systemischer Arbeit:**  
**Kooperation mit den relevanten sozialen Akteuren**



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Fragen zur Auftragsklärung I

- ◆ Wie ist es Ihnen ergangen, seit Sie hier angerufen haben?
- ◆ Was können wir heute für Sie tun?
- ◆ Was würde Ihnen heute am allermeisten helfen, wenn wir welches Thema besprechen?
- ◆ Welche Fragen müssten wir heute als erstes stellen, damit sie sicher sein können, dass diese Stunde produktiv/nützlich für sie sein wird?
- ◆ Wenn wir heute nach einer Stunde auseinandergehen, was müsste sich für sie verändert haben/was passiert sein, damit sie sagen können, es war wirklich hilfreich, das Geld für die Stunde hat sich voll gelohnt etc.?
- ◆ Was müsste heute hier passieren, damit dies die letzte Sitzung wird?



# Fragen zur Auftragsklärung II

- ◆ Wenn Ihr Problem gelöst wäre, wie könnte ich als Therapeut das merken?
- ◆ Was erwarten sie heute von uns? Was erwarten sie von sich selber?
- ◆ Wer bemerkt woran, wenn das Ziel der Therapie erreicht ist? Wird eher etwas getan, was bislang nicht getan wurde, oder wird etwas unterlassen, was bislang getan wurde?
- ◆ Welche Personen wären durch positive Veränderungen im Rahmen der Therapie aktiv oder passiv betroffen? Welche deren Verhaltensweisen würden sich wie verändern? Für wen wären Veränderungen durch die Therapie positiv, für wen negativ?
- ◆ Mit welchen Hoffnungen und Befürchtungen bezüglich der Beratung sitzen Sie heute hier?



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Fragen zur Auftragsklärung III

- Mit welchen Hoffnungen und Befürchtungen bezüglich dem Aufenthalt in der Klinik sitzen Sie heute hier?
- Was erwarten sie heute von uns? Was erwarten sie von sich selber?
- Was würde Ihre Partnerin/Ihr Partner/Ihre Kinder wollen, dass (heute) hier passiert?
- Was würde Ihnen heute am allermeisten helfen einen Schritt voran zu kommen, wenn wir welche Themen hier besprechen/ nicht besprechen?
- Welche Fragen müssten wir heute als erstes stellen/welche Themen als erstes behandeln, damit sie sicher sein können, dass diese Stunde produktiv/ nützlich für sie sein wird?
- Was müsste heute hier passieren, damit dies die letzte Sitzung wird?
- Wenn Ihr Problem gelöst wäre, wie könnte ich als Therapeut das merken? Wie könnte Ihr Partner/ Ihre Partnerin das merken, wie Ihre Kinder? Wer bemerkt woran, wenn das Ziel der Therapie erreicht ist? Wird eher etwas getan, was bislang nicht getan wurde, oder wird etwas unterlassen, was bislang getan wurde?



# Fragen zur Auftragsklärung IV

- ◆ Welche Personen wären durch positive Veränderungen im Rahmen der Therapie aktiv oder passiv betroffen? Welche deren Verhaltensweisen würden sich wie verändern? Für wen wären Veränderungen durch die Therapie positiv, für wen negativ?
- ◆ Wann ist die Idee zu dieser Therapie, zu diesem Klinikaufenthalt entstanden? Wie war die Lebenssituation des Patienten/ der Familie zu jener Zeit?
- ◆ Wer hatte die Idee zu der Therapie/dem Klinikaufenthalt? Warum gerade jetzt und nicht früher oder später? Was haben sich die Beteiligten davon versprochen?
- ◆ Gibt es Skeptiker gegenüber dem Aufenthalt in der Klinik, der Therapie? Was sind deren (gute) Gründe für die Skepsis? Könnten diese Gründe Berücksichtigung finden? Wenn Ja, wie?
- ◆ Was könnte(n) wir als Klinik tun/ ich als Therapeut tun, damit die Therapie scheitert?



# Das Erkunden sozialer Wirklichkeit mit einfachen systemischen Fragen, z.B.

- ◆ „Was glauben Sie als Mutter, die Ihren Sohn wahrscheinlich wie keine Zweite kennt, was würde ihrem Sohn am allermeisten helfen einen kleinen Schritt voran zu kommen, seine Leistungen in der Schule zu verbessern?“
- ◆ Was würden Sie als der Klassenlehrer von Florian mir als seinem Familienhelfer wohl raten, wie ich ihn darin unterstützen kann, sein Verhalten in der Schule zum Positiven hin zu verändern?“
- ◆ „Peter, wer, den Du kennst, glaubt denn, dass Du den Hauptschulabschluss schaffen kannst? Wenn ich denjenigen fragen würde, was dafür spricht, was würde er mir wohl antworten? Welche der Erziehrinnen und Erzieher in Deiner Wohngruppe, glaubt wohl am meisten an Deinen Schulerfolg, wer am zweitmeisten, wie würden die das wohl begründen?“
- ◆ „Mal angenommen Ihre bereits verstorbene kroatische Großmutter würde auf diesem freien Stuhl hier neben uns sitzen und wir würden sie fragen, was sie ihnen raten würde, was sie tun und lassen sollten, um ihre Ehe zu retten, was würde sie ihnen wohl empfehlen?“



# Konstruktivistisch-kooperative Konzepte für die Jugendhilfe

## Das Expertenmodell des Cleartalk-Konzepts (Herchenhan & Heppel, 2005):

- ◆ Die Familie als Expertin für eigene Probleme, Problemdefinitionen und Lösungsideen.
- ◆ Expertinnen aus dem Jugendamt (fallbezogene und nicht fallbezogene)
- ◆ Weitere Experten (z.B. aus Schule, Sozialamt, weiteren Institutionen)

## „Leitlinien“ für die Kooperation der KJP mit Jugendhilfe (Averbeck & Hermans, 2008):

- ◆ Das Risiko eingehen, dem anderen (dem Kooperationspartner) eine gute Absicht zu unterstellen
- ◆ Den Mut haben, sich neuen Erfahrungen in dem Miteinander zu stellen
- ◆ Geduld haben und die positiven Veränderungen der Zusammenarbeit wahrnehmen
- ◆ Sich nicht entmutigen lassen, wenn einmal (oder zweimal) doch wieder alles so ist wie immer



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Ambivalenzen mit systemischen Fragen erkunden, z.B.:

- ◆ An den Vater: was vermuten Sie, welche möglicherweise guten Gründe hat Ihre Exfrau dazu bewegt, sich ans Jugendamt zu wenden? Welche guten Gründe auf der anderen Seite könnte ihr Sohn haben, nichts zu verändern?
- ◆ Man könnte die Freundin fragen: Wahrscheinlich gibt es für die Besorgnis der Mutter nachvollziehbare Gründe, aber auch für die momentane Untätigkeit Deines Freundes bezüglich Anstrengungen um einen Ausbildungsplatz? Was meinst Du werden die Gründe Deines Freundes die Besorgnis seiner Mutter abschwächen? Oder wird die Besorgnis Einfluss haben auf Deinen Freund?
- ◆ An den Jungen: Was spricht dafür einen Arbeitsplatz zu suchen, was dafür dies nicht zu tun? Was dafür, zur Abklärung in die Kinder- und Jugendpsychiatrie zu gehen, was dafür, dies nicht zu tun?
- ◆ Welche - auf der einen Seite - Hoffnungen und auf der anderen Seite Befürchtungen würden Sie als Vater damit verbinden, wenn ein Familienhelfer vom Jugendamt ab und an bei Ihnen auftauchen würde?



# Wirksamkeitsforschung in der Jugendhilfe

- ◆ **Leistungen und Grenzen von Heimerziehung (JULE)**
  - Erste große Evaluationsstudie im Bereich der HzE: 1993 - 1997
  - 3 Hilfearten (§§ 32, 34, 41)
  - Überregional, repräsentativ, mittelgroße Stichprobe (n=287)
  - Retrospektiv: Aktenanalyse, Bewertung der Hilfeverläufe
- ◆ **Jugendhilfe-Effekte-Studie (JES)**
  - Intensivste Evaluationsstudie im Bereich der HzE; 1995 - 2000
  - 5 Hilfearten (§§ 28, 30, 31, 32, 34)
  - 5 Bundesländer; Mittelgroße Stichprobe (n=233)
  - Umfassendes Instrumentarium (1.000.000 Daten)
  - Beteiligung von Jugendamt, Leistungserbringer, Kind und Eltern
  - Aufwändige prospektive Methode
- ◆ **Evaluation erzieherischer Hilfen (EVAS)**
  - Klientel: 20.000 Hilfen, 16 Bundesländer, Ca. 25.000.000 Daten
  - Einrichtungen: Trägerübergreifend, 250 Teilnehmer
  - Europäisch: Deutschland, Österreich, Luxemburg



# Effektivität und Effizienz von Jugendhilfe



- ◆ **Effektstärke:**
  - mittel, bei 33 % hohe Effektstärken
- ◆ beim **jungen Mensch** mehr, als im Umfeld
- ◆ erreichte Wirkungen bleiben **stabil**



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Wirkfaktoren

## Effekte sind abhängig von Wirkfaktoren (Mediatoren):

- ◆ Ausgangssituation: Alter, Schweregrad, Jugendhilfe-Karriere,
- ◆ Fluktuation, Nationalität
- ◆ Jugendamt: Indikation, ressourcenorientierte Hilfeplanung
- ◆ Leistungserbringer: Qualifikation der Beschäftigten
- ◆ Regionale Besonderheiten
- ◆ **Kooperation**
- ◆ Weitere Wirkfaktoren wie z.B. Hilfedauer



# Fazit der Evaluation zum Bundesmodellprogramm „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“

## Jugendhilfe wirkt:

- ◆ ... wenn sie angemessene Standards setzt.
- ◆ ... wenn die Funktion des Hilfeplangesprächs geklärt ist.
- ◆ ... wenn sie Wirkungsorientierung als Qualifizierung der Zusammenarbeit versteht.
- ◆ ... wenn sie Befähigungs- und Verwirklichungschancen für junge Menschen eröffnet.
- ◆ ... wenn sie die Beteiligung junger Menschen stärkt.
- ◆ ... wenn sie professionelles Handeln ermöglicht.



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

Wirkungsorientierte  
**JUGENDHILFE**



## ... wenn sie Wirkungsorientierung als Qualifizierung der Zusammenarbeit versteht.

Qualifiziert sich die Jugendhilfe dahingehend, dass die **Zusammenarbeit der beteiligten Akteure (Jugendämter und freie Träger und Adressat/innen)** verbessert wird, so befördert sie die Steigerung von Prozess- und Ergebnisqualität.

Einzelne Steuerungsinstrumente oder technokratische Neuerungen hingegen, die lediglich auf eine neue Finanzierungsform oder ein EDV-Programm abstellen, lassen für sich genommen keine positive Wirkung erkennen.



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# ... wenn sie die Beteiligung junger Menschen stärkt.

Die Wahrnehmung junger Menschen, sich beteiligen zu können, ist ein entscheidender Faktor für die Wirksamkeit der Hilfe. Diese Wahrnehmung wird über zahlreiche Möglichkeiten zur Beteiligung befördert, so:

- durch den Einbezug in Entscheidungen,
- durch die Qualität der Hilfeplanvorbereitungen,
- durch die Art und Weise, wie Fachkräfte mit jungen Menschen umgehen.

Entscheidend sind sowohl die Beteiligungsmöglichkeiten **in formalen Verfahren** wie auch die Beteiligungsformen **im Hilfealltag**.

Beteiligungs- und Entscheidungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen müssen im gesamten Hilfeprozess reflektiert, begründet und im Hinblick auf den Einzelfall – auch in ihren möglichen Grenzen – konkretisiert werden.



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# „systemische“ Wirkfaktoren

## ◆ Kooperation :

**Gelingende kontinuierliche und fachlich durchgeführte Kooperations- und Partizipationsprozesse gestalten!**

- ◆ in Bezug auf das **familiäre Herkunftsmilieu** der Kinder und Jugendlichen
- ◆ bezüglich **Peergroups** und **außerinstitutioneller sozialer Ressourcen** des jungen Menschen
- ◆ im Hinblick auf die Beziehungsgestaltung der Professionellen zu den **Kindern und Jugendlichen**
- ◆ was die **Zusammenarbeit der Professionellen untereinander** (etwa Jugendhilfeeinrichtungen mit Jugendamt, Schule, KJP/Pädiatrie, Polizei, Politik) betrifft



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# in Bezug auf das familiäre Herkunftsmilieu der Kinder und Jugendlichen

## Jugendhilfe-Effekte-Studie JES (BMFSFJ, 2002):

- ◆ „Die fehlende Kooperation der Eltern ist der Hauptprädiktor für einen späteren Misserfolg und den Abbruch der Hilfe“.

## JULE (BMFSFJ, 1998):

- ◆ In den teilstationären Tagesgruppen war eine Stabilisierung der familiären Beziehungen (welche vor allem durch Elternabend versucht wurde zu erreichen) entscheidend für einen positiven Hilfeverlauf.
- ◆ Die Chancen einer effektiven Hilfe wurden exorbitant erhöht, wenn ein kooperativer Einbezug der Erziehungsberechtigten in die Hilfeplanung stattfand.

## Hamberger et al. (2001):

- ◆ In neun von zehn Fällen haben die Kontakte zum sozialen Herkunftsmilieu (insbesondere der Mutter) für die jungen Menschen in der Erziehungsstelle eine wichtige Bedeutung – selbst dann auch, wenn Misshandlung oder Missbrauch Grund für die Fremdunterbringung war.



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# „getting, keeping, and engaging parents“

Auch in den Studien aus dem angelsächsischen Raum (z.B. Moran et al., 2004; Ranson & Rutledge, 2005) finden sich klare Hinweise auf die Bedeutung der Einbeziehung des familiären Milieus des jungen Menschen für **erfolgreiche Jugendhilfeinterventionen**:

- ◆ Effekte erzielen vor allem Interventionen, die über einzelne, isolierte Handlungsziele und direkt messbare Einzelaspekte hinaus auch **die familiäre Gesamtsituation in den Blick** nehmen,
- ◆ Die sich intensiv um eine aktive Einbindung der Eltern bemühen („**getting, keeping, and engaging parents**“),
- ◆ **gleichzeitig** mit den Eltern, Kindern und den Familien arbeiten.



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# bezüglich Peergroups und außereinstitutionellen sozialen Ressourcen

- ◆ Nestmann (2004) untersuchte qualitativ und quantitativ **soziale Netzwerke** und soziale Unterstützung von 60 Kindern in Heimerziehung auch jenseits der Herkunftsfamilie:
  - ◆ in den Hilfeplänen und auch Formularen wird den nichtinstitutionellen sozialen Beziehungsgefügen, wie **Nachbarschaft und Wohnumfeld – trotz proklamierter sozialräumlicher Orientierung - zu wenig Rechnung getragen.**
  - ◆ Die Bedeutung von „Rollenträgern“ wird oft überschätzt und **von Kindern als bedeutsam erachtete Netzwerkpersonen** unterschätzt werden, „in den Akten keine Erwähnung finden“.
  - ◆ vor allem das **Wohnumfeld, die Nachbarschaft und der Freizeitbereich** für die kindlichen Bezugs- und Unterstützungssysteme ein Potential dar stellen, das als Ressource kaum systematisch genutzt wird.
- ◆ Gabriel et al. (2007, S. 32): „**Insbesondere die Ressourcen der selbstgewählten (nicht-institutionellen) sozialen Netzwerke werden für Erziehungs- und Bildungsprozesse bisher nicht systematisch genutzt**“.



# im Hinblick auf die Beziehungsgestaltung der Professionellen zu den Kindern und Jugendlichen

## JES und EVAS:

- ◆ Sowohl in JES, als auch in der Evaluationsstudie erzieherischer Hilfen EVAS (Macsenae & Knab, 2004) wird auf die maßgebliche Bedeutung einer **gelingenden Kooperation der Professionellen mit dem jungen Menschen** als relevanter Faktor der Prozessqualität für die Wirksamkeit der Jugendhilfemaßnahme.
- ◆ Gelungene Hilfeverläufe werden vor allem auf die **Qualität der Arbeit innerhalb der einzelnen Institutionen mit dem einzelnen Kind** (und dessen Familie) zurückgeführt.

## Katamnestischen Untersuchung des Wohlfahrtsverbands Baden (2000) an 122 ehemaligen Klienten eines Kinderheims interpretieren:

- ◆ Ein **hohes Maß an alltäglicher Interaktion mit Professionellen** sich positiv auf die Bewertung der ehemaligen Heimbewohner niederschlägt.

## Böhnisch et al. (2002):

- ◆ Die **Existenz persönlicher Beziehungen zu Mitarbeitern** des Jugendamtes bzw. Betreuern hatte einen großen Einfluss auf eine positive Schlussbilanz.



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Zusammenarbeit der Professionellen untereinander (Jugendhilfeeinrichtungen mit Jugendamt, Schule, KJP/Pädiatrie, Polizei, Politik)

- ◆ Die Jule-Studie ergab, dass eine engagierte Kooperation der MitarbeiterInnen im **Jugendamt** mit der Jugendhilfeeinrichtung eine wichtige Voraussetzung für gelungene Hilfeverläufe darstellt (BMSFSJ, 1998).
- ◆ **Schule** stellt den wichtigsten Kooperationspartner für Jugendhilfe dar – die Kooperation mit Schule wird seitens der Jugendhilfe allerdings nicht gut bewertet (Pluto et al., 2007).
- ◆ **Kinder- und Jugendpsychiatrie**: Seitens der Jugendhilfe wird die Kooperation mit der KJP sehr negativ bewertet – wie mit anderen medizinischen Bereichen (z.B. Pädiatrie) übrigens auch.
- ◆ **Faktoren, welche die interinstitutionellen Kooperationen in der Jugendhilfe behindern und erschweren** (Cameron & Lart, 2003; Percy-Smith, 2005): fehlende klare Konfliktlösemechanismen; starke Unterschiede in den „Kulturen“, Terminologien, etc.; mangelnde Klarheit von Rollen, Zuständigkeiten, Aufgaben, Verantwortlichkeiten, Befugnissen, Kompetenzen und Grenzen.
- ◆ Die Kooperation mit der **Polizei** wird seitens der Jugendhilfe übrigens als sehr gut bewertet (Pluto et al. 2007).
- ◆ Interessanterweise scheinen wenige bis keine Kooperationsstränge zwischen Jugendhilfe (sowohl seitens Jugendamt, als auch Einrichtungen) und **Kommunalparlamenten** zu bestehen.



# „Gute Gründe“ für Nicht-Kooperation und Nicht-Partizipation: Was sagen die Mitarbeiter zum Thema Kooperation/Partizipation?

## „Eltern stören“

- ◆ „...recht starke Tendenz der Professionellen (ist vorzufinden), die Eltern – insbesondere in der Alltagspraxis – als störenden Einfluss zu betrachten“ (Hansen, 1994, S. 256).
- ◆ Die Arbeit mit der Herkunftsfamilie der jungen Menschen wird von den Erziehungsstelleneltern allgemein als störend empfunden (Verunsicherung des Kindes, Rivalitätsgefühle, Überforderung der Erziehungsstelleneltern mit der Thematik). (Planungsgruppe PETRA zu Erziehungsstellen: Thureau & Völker, 1995):

## Befürchtung fachlicher Entwertung

- ◆ Befürchtung der Entwertung der eigenen Fachlichkeit, wenn nun jene Menschen, mit denen die Fachkräfte aufgrund ihrer Hilfsbedürftigkeit zu tun haben, besser wissen sollen, was gut für ihren Lebensweg ist.
- ◆ Partizipation/Kooperation scheint einen Wissensvorsprung der Fachkräfte in Frage zu stellen (Pluto et al., 2003, Qualitative Studie zur Verwirklichung von Partizipation im Kontext der erzieherischen Hilfen)

## Partizipation/Kooperation vs. Zwang/Kontrolle/Verantwortung?!

- ◆ Fachkräfte tragen die gesellschaftliche Verantwortung dafür, dass die Adressaten sich so entwickeln, wie die Gesellschaft dies toleriert.
- ◆ Fachlicher Auftrag der Fachkräfte ist auch mit Kontrolle und Sanktionen verbunden.
- ◆ Partizipation/Kooperation wird zur verschärften Grantwanderung in Zwangskontexten



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# „Gute Gründe“ für Nicht-Kooperation und Nicht-Partizipation: Was sagen die Mitarbeiter zum Thema Kooperation/Partizipation?

## „die Familien sind damit überfordert“

- ◆ Ein Drittel der Fachkräfte hat das Gefühl, dass Adressaten mit dem Partizipationsanspruch überfordert sind.

## „Noch etwas, das wir tun müssen...“

- ◆ Verwirklichung von Partizipation und Kooperation wird als weitere belastende Dienstverpflichtung wahrgenommen, als etwas, das „von oben“ aufoktroziert wird – und nicht als etwas, was die Arbeit leichter macht (Pluto, 2003)

## Fehlen an Methodischem Handwerkzeug, um Partizipation/Kooperation zu fördern

- ◆ Methodische Handwerkzeug der Fachkräfte, um Partizipation zu verwirklichen, kann noch deutlich verbessert werden (spezifische Fortbildungen hierfür wären sinnvoll) – vor allem auch für die Partizipation mit jüngeren Kindern (z.B. Vogt-Hillmann & Burr, 2002; Steiner & Kim Berg, 2005; Booney, 2003).

## „Wir werden auch nicht ‚partizipiert‘...“

- ◆ Keine gelebte Organisationskultur der Partizipation und Kooperation in der Einrichtung: Bestes Prinzip Kooperation und Partizipation der Mitarbeiter mit den Adressaten zu fördern: Verankere dies in der gelebten Organisationskultur!



# „Gute Gründe“ für Nicht-Kooperation:

- ◆ Seit Jahren stabile Ordnungsprinzipien schaffen Vertrauen in Arbeitskontexte und werden über Mitarbeitergenerationen in den einzelnen Systemen Klinik, Jugendamt, Schule etc. weitergegeben.
- ◆ Homöostatische Wirklichkeitskonstruktionen zementieren die Haltung „Klinik, Schule etc. und Jugendamt können nicht konstruktiv kooperieren“ – also, warum soll Zeit und Energie dafür investiert werden?
- ◆ Die einzelne Fachkraft bleibt in ihrem Arbeitskontext handlungsfähig und muss sich nicht mit Kollegen/innen und Vorgesetzten über alternative Optionen auseinandersetzen.
- ◆ Fachkräfte brauchen ihre inneren Landkarten und ihre berufliche Identifikation nicht zu hinterfragen.
- ◆ Selbstwerterhaltende Kommunikationsstrukturen im eigenen System – Abgrenzungen von fachlichen Haltungen des anderen, u. U. auch Feindbilder, schaffen Gemeinschaft im eigenen System.
- ◆ Niemand muss sich Gedanken darüber machen, wie eine von Respekt und Achtung geprägte Haltung dem anderen gegenüber entstehen kann.
- ◆ Komplexitätsreduktion, d. h. ich muss weder mich noch mein Verhalten noch die Strukturen meiner Institution noch das Verhalten meiner KollegInnen reflektieren geschweige denn die Strukturen und Hintergründe des Verhaltens des jeweils anderen Systems verstehen.



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Kooperation wird unwahrscheinlicher, wenn (Mitzlaff, 1988):

- ◆ beide Partner um den gleichen Kuchen kämpfen
- ◆ sie unter Beweiszwang stehen
- ◆ zumindest einer nichts als Ärger erwartet
- ◆ die Kompetenzen unklar sind oder sich überschneiden
- ◆ die Verbindlichkeit gering ist
- ◆ die Partner nichts oder das Falsche voneinander wissen



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

Was kennen Sie selbst aus Ihrem  
Berufsalltag für „gute Gründe für  
Nicht-Kooperation“????



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Weitere „gute Gründe“ für Nicht-Kooperation

(aus einem Seminar mit Fachkräften aus dem Kontext Psychiatrie)

- ◆ Den „Stein der Weisen“ bei sich behalten wollen/können
- ◆ Elend der Anderen nicht hören wollen/müssen
- ◆ Es entsteht „nix neues“ durch Kooperation/ es lohnt sich nicht
- ◆ Es kann zu Kränkung von Funktionsträgern kommen, etwa durch Platzhirsch-Attitüden
- ◆ Kooperationsanfrage kann als Eingeständnis von Hilflosigkeit bewertet werden
- ◆ Angst vor Kontrollverlust über Prozess
- ◆ Kooperationsprozesse verschlingen Zeit/ bedeuten Zusatzaufwand: „schnell besser selber machen“
- ◆ (Un)Verträglichkeit der Konzepte der Kooperationspartner
- ◆ Was bedeutet Kooperation? > Deckmantel für Delegation
- ◆ Konfliktvermeidung aufgrund negativer Vorerfahrungen



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen

# Haltungen, die Kooperation erleichtern

- ◆ Wertschätzen der Vorarbeiten des Kooperationspartners, diese konkret benennen  
„Wir bauen auf auf...“
- ◆ Einladung an den Kooperationspartner, die Last mit ihm zu teilen
- ◆ Klagen in Bedürfnisse übersetzen: Was macht es ein kleines bisschen weniger schwer?
- ◆ neugierig bleiben auf/für den Kooperationspartner; „Woran erkennen Sie...“
- ◆ eigene Fragen bezüglich des Kooperationskontaktes klären: Was will ich wissen? Welche Themen möchte ich ansprechen?
- ◆ Anerkennung der Entscheidungskompetenz
- ◆ Was ist verhandelbar, was nicht?
- ◆ Nicht-Wissen ist Kompetenz, wird es positiv konnotiert?



# Haltungen, die Kooperation erleichtern

- ◆ Kooperation als gegenseitige Ergänzung konnotieren!
- ◆ „Mut zum Risiko“ als hilfreich innere Kooperationshaltung
- ◆ Positive Auswirkungen von Kooperation auf Nachhaltigkeit deutlich machen
- ◆ Benennen: Wo ist der kleinste gemeinsame Nenner? Was können wir gewinnen? Einigung über das gemeinsame Ziel
- ◆ Konsens über Dissens herstellen
- ◆ Nein sagen muss erlaubt sein innerhalb effektiver Kooperationsprozesse
- ◆ Konflikt identifizieren



# Was hilft am meisten, um gut kooperieren zu können?

- ◆ Klare innere, „authentische“ Haltung
- ◆ Legitimität der eigenen Bedürfnisse reflektieren und anerkennen
- ◆ Persönliche und räumliche Kontinuität bieten
- ◆ Ressourcen- und lösungsorientiert arbeiten
- ◆ „Tunnelblick“ vermeiden
- ◆ „Selfcare“ betreiben, um neugierig auf den Kooperationspartner bleiben zu können
- ◆ „abweisendes“, „abwertendes“ Verhalten des Kooperationspartner nicht persönlich nehmen
- ◆ Mutig sein, Dinge anzusprechen
- ◆ Um Kooperation, um Zusammenarbeit bitten
- ◆ Interdisziplinäre Wertschätzung
- ◆ Alles dafür tun, um Vertrauen zu schaffen
- ◆ Respekt vor der Eigendynamik und Selbstorganisation der Kooperationssysteme
- ◆ Innere Gelassenheit/Humor/Geduld
- ◆ ???



# Diskussionsimpulse...

- ◆ Wie wird in Ihrer Einrichtung dafür gesorgt, dass sich Kooperation lohnt? Welche guten Erfahrungen im Umgang mit schwierigen Rahmenbedingungen haben Sie gemacht?
- ◆ welche interdisziplinären Kooperationsanlässe gibt es und wie wirken sie (stärkend, entzweierend, konkurrenzfördernd...)?
- ◆ Wo erleben Sie/haben Sie selbst, am Modell gelingende/misslingende Kooperation erlebt?



# Literaturhinweise

- ◆ Ochs, M. (2008): Kooperation und Partizipation als Kernprozesse in der Jugendhilfe- systemische Folgerungen aus JULE, JES, EVAS und Co.. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*, 26 (3), 175-186.
- ◆ Orban, R, & Ochs, M. (2010): Gelingende Kooperationen gestalten als Kernkompetenz aufsuchender Jugendhilfe. In: M. Müller & B. Bräutigam (Hrsg.) *Hilfe - sie kommt!!! Ein systemisches Handbuch zu aufsuchenden familienbezogenen Arbeitsweisen*. Heidelberg (Carl Auer).
- ◆ Schweitzer, J., Schlippe, A. & Ochs, M. (2007): Theorie und Praxis der systemischen Psychotherapie. In: B. Strauß, F. Caspar, F. Hohagen (Hg.) *Lehrbuch der Psychotherapie* (261-286), Göttingen (Hogrefe).
- ◆ Averbeck, B., & Hermans, B. E. (2010): Kinderschutz – Kooperation und Konfliktmanagement. *Praxis der Kinderpsychologie und Kinderpsychiatrie*, in press.



**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen





**Ochs & Orban**

Institut für systemisches  
Arbeiten und Forschen