

Damit Kooperationen gelingen können – von Zusammenarbeit und erforderlicher Abgrenzung

Dr. Thomas Drößler, Evangelische Hochschule Dresden

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Vortragsthema heute rückt gelingende Kooperation in zweierlei Hinsicht in den Fokus. Einerseits impliziert es die Frage nach Voraussetzungen gelingender Kooperation, andererseits die nach erforderlicher Abgrenzung. In der weiteren Vorabstimmung zu den konkreten Inhalten meines Vortrages ergaben sich daraus letztlich zwei inhaltliche Schwerpunkte. Zum einen sollen grundlegende Voraussetzungen gelingender Kooperation – im Kontext von oder mit Sozialer Arbeit – angesprochen werden. Zum anderen sollen die Besonderheiten eben von Sozialer Arbeit ein Gegenstand der Betrachtung sein. Dies schien mir zunächst sehr komplex (und angesichts des heutigen Vortragsprogramms zunächst auch ein wenig abwegig, zeigen die vorangegangene Beiträge doch ...). Auf der anderen Seite scheint diese doppelte Schwerpunktsetzung einleuchtend, denn Soziale Arbeit hat in der Tat einige Eigenheiten, um die zu wissen und sie zu beachten Kooperationen mit ihr und für sie erleichtern können. Und auf der anderen Seite hat es Soziale Arbeit als Profession immer wieder mit Anerkennungsproblemen zu tun, die in diesen Eigenheiten eine Ursache haben. Dazu einleitend vielleicht eine kleine Anekdote.

Ich erinnere mich an eine Begebenheit, die sich während der Forschungsarbeiten für mein Dissertationsvorhaben, ereignet hat. Damals interviewte ich über fünfzig Kolleginnen und Kollegen aus unterschiedlichen stationären Jugendhilfeeinrichtungen in den ostdeutschen Bundesländern. Darunter befand sich eine Einrichtung, die sich der Unterbringung von straffällig gewordenen Jugendlichen im Rahmen der U-Haft-Vermeidung verschrieben hatte. Die Kooperation von Jugendhilfe und Justiz war und ist in diesem Handlungszusammenhang nicht nur unmittelbar einleuchtend, sondern für beide Seiten aus fachlichen und rechtlichen Gründen verpflichtend. Dennoch konnten die dort tätigen Fachkräfte nur von problematischen, wenn nicht gar negativen Erfahrungen hinsichtlich ihrer Zusammenarbeit mit der zuständigen Staatsanwaltschaft berichten. Aus Sicht der SozialpädagogInnen gab es dafür zweierlei Ursachen: Zum einen die mehr oder minder klar kommunizierte Haltung der Staatsanwaltschaft, dass straffällig gewordene Jugendliche eben straffällig geworden sind, also in ein Gefängnis und nicht sozialpädagogisch betreut gehören. Zum anderen korrespondierte damit eine aus Sicht der Justiz problematische Wahrnehmung der sozialpädagogischen Fachkräfte und ihres Tuns bzw. der Sozialpädagogik oder der Sozialen Arbeit

insgesamt. Dazu sagte eine Mitarbeiterin seinerzeit: *„Wir haben uns auch versucht mit der Staatsanwaltschaft XY auseinander zu setzen aber, so schwer wie mir das jetzt fällt, meine Ziele jetzt verbal auszudrücken. Ein Jurist, der eher sachlich-rechtlich orientiert ist, wird da erst recht nicht das verstehen wollen, der arbeitet ganz klar nach Regeln und Normen. Warum begreift der Jugendliche nicht: 'Das ist deine, das ist meine. Das weiß schon ein Kindergartenkind.'? Und wenn er nicht hören will, muss er fühlen. Dann muss ich ganz klar sagen können, was ich erreichen kann und was ich nicht erreichen kann oder was ich will und das ist für mich ganz schwer.“* Man könnte dies, etwas zugespitzt, wie folgt übersetzen: Die Staatsanwaltschaft fragt „Was macht Ihr da eigentlich?“ und die Sozialarbeit antwortet: „Weiß ich gerade auch nicht so genau?“ Es scheint in diesem Beispiel also durchaus sinnvoll sich die Frage zu stellen, warum beide zusammenarbeiten sollten.

Die Antwort darauf scheint auf den ersten Blick ganz simpel: Die Kinder- und Jugendhilfe ist gemäß § 52 SGB VIII dazu verpflichtet, in Verfahren nach dem Jugendgerichtsgesetz mitzuwirken, ebenso wie die Justiz in diesen Verfahren und bei der Festlegung der Sanktionen gehalten ist, mit der Jugendhilfe zu kooperieren. Darüber hinaus ist die Jugendhilfe gemäß § 81 SGB VIII verpflichtet, zur Erfüllung ihrer Aufgaben mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen zusammen zu arbeiten. Dazu zählen neben der Schule, Einrichtungen des Gesundheitswesens oder der beruflichen Eingliederung auch Polizei und Justiz. Das Beispiel macht jedoch deutlich, dass eine befriedigende Antwort auf die Frage nicht so einfach unter Verweis auf rechtliche Normierungen gegeben werden kann, soll Kooperation funktionieren. Offensichtlich steckt mehr dahinter, insbesondere mit Blick auf die Soziale Arbeit oder eben die Kinder- und Jugendhilfe. Dies macht schon die Tatsache deutlich, dass es ein Pendant zum Kooperationsgebot im § 81 SGB VIII im Jugendgerichtsgesetz nicht gibt. Das mag mit den unterschiedliche Aufgabenstellungen, deren Beschaffenheit sowie ihrer Bearbeitung zusammen hängen. Deutlich macht es aber vor allem, dass Kooperation zwischen unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsbereichen und den diese vertretenden Institutionen mehr braucht als rechtliche Normierungen, irgendwie beschaffene berufsethische Orientierungen oder in die Zusammenarbeit selbst gegebene Prozesse der Sinn- und Zielkonstruktion. Darüber hinaus, so scheint es, gibt es einige Spezifika in der Zusammenarbeit mit der Sozialen Arbeit, die es zu kennen und zu beachten, aber auch zu verdeutlichen gilt, soll Kooperation gelingen; und zwar von, wenn Sie so wollen, beiden Seiten, der Sozialarbeit selbst sowie ihrer Kooperationspartner.

Ich werde in meinen folgenden Ausführungen dem Thema Kooperation von Sozialer Arbeit mit anderen Institutionen und gesellschaftlichen Handlungsbereichen nicht näher auf die Spezifika einer

solche Kooperation zwischen Justiz, Polizei und Sozialer Arbeit eingehen – dazu gab und gibt es heute andere und mit Sicherheit fundiertere Inputs. Worum es mir geht, ist eine allgemeine Perspektive. Dabei werde versuchen, die beiden eingangs bereits genannten Schwerpunkte hinreichend zu thematisieren und miteinander zu verknüpfen. Konkret möchte ich dabei eingehen auf:

- einige grundlegende Aspekte zu Kooperation,
- einige Spezifika Sozialer Arbeit, insbesondere hinsichtlich ihres Handlungsauftrages und ihrer Handlungslogiken, sowie, beides hoffentlich verbindend,
- grundsätzliche Voraussetzungen und Bedingungen gelingender Kooperation zwischen Sozialer Arbeit und anderen gesellschaftlichen Handlungsbereichen.

Vielleicht wird im Verlaufe meines Vortrages nebenbei auch deutlich, warum die Frage der Justiz im obigen Beispiel zwar gerechtfertigt, die unsichere Antwort darauf aber ebenso begründet und, wenn Sie so wollen, in gewisser Weise sach- und fachgerecht war, wenngleich ein solcher Zustand, gerade dann, wenn Zusammenarbeit geboten ist, freilich nicht stehen gelassen werden kann.

Kooperation

Kooperation ist in aller Munde: ob es um Vernetzung, Synergieeffekte oder die Bearbeitung komplizierter Projekte geht – Kooperation und Zusammenarbeit stellen heute, um mit von Kardorff zu sprechen, eigenständige konzeptionelle, fachliche und organisatorische Aufgabenstellungen dar, die wirtschaftliche, politische und soziale Organisationen gleichermaßen betreffen (vgl. ders. 1998). Hintergrund der gestiegenen Bedeutung von Kooperationen sind, so eine soziologische Erklärung, Prozesse der gesellschaftlichen Pluralisierung und Differenzierung, die u.a. zu einer Spezialisierung bei der Bearbeitung von Problemen und den Systemen, die dies tun, geführt haben. Die Kehrseite dieser Arbeitsteilung besteht nun darin, dass viele gesellschaftliche Aufgabenstellungen zwar die Expertise von Spezialisten erfordern, diese allein jedoch nicht für ihre Lösung ausreicht, mithin mehrere spezialisierte Institutionen zusammenarbeiten, kooperieren müssen.

In einer akzentuierten Form gilt dies für die Soziale Arbeit, und zwar auf mindestens zwei Ebenen. Zum einen wird die „Debatte um Vernetzung [und Kooperation in der Sozialen Arbeit als eine] Folge von gesellschaftlichen Modernisierungsprozessen [verstanden]. Sie ist eine Reaktion auf die Pluralisierung von Hilfsangeboten, auf die große Unübersichtlichkeit und die oftmals große Lebensweltferne einzelner Spezialdienste. Durch Kooperation soll die Anschlussfähigkeit der Hilfsangebote an die sich immer stärker ausdifferenzierenden gesellschaftlichen Subsysteme

hergestellt werden, damit es überhaupt zu einer gemeinsamen und wirkungsvollen Bearbeitung von Problemen, Krisen und Entwicklungsaufgaben kommen kann.“ (Seckinger/ van Santen 2003, S. 13). Damit ist zum anderen der Bezug zum Gegenstand Sozialer Arbeit hergestellt und gleichzeitig festgehalten, dass Kooperation, Vernetzung und Zusammenarbeit eine wichtige Bedingung für die Bearbeitung sozialer Probleme von Menschen in unserer Gesellschaft repräsentieren. Denn: „Einem ausdifferenzierten und spezialisierten Hilfeangebot stehen unaufteilbare, zusammenhängende Probleme der Kinder, Jugendlichen und Personensorgeberechtigten gegenüber. Ganzheitlichkeit, Situationsbezogenheit, systemische Ansätze erfordern daher Verfahren und Ansätze, die die Diversität und Ausdifferenzierung der Problemlösungskompetenz des Angebots auf sinnvolle Weise punktuell und problemadäquat zugunsten der individuellen Adressaten zusammenbringen.“ So stellte es der Achte Jugendbericht bereits 1989 fest.

Wenngleich Kooperation und Zusammenarbeit also den grundlegenden Arbeitsweisen Sozialer Arbeit zuzurechnen ist, so bedeutet das nicht, dass die in der Regel damit verbundenen positiven Erwartungen auch tatsächlich eingelöst oder auch nur bewusst angesteuert werden. Sie alle kennen das geflügelte Wort vom Arbeitskreis, der gegründet wird, wenn man nicht mehr weiter weiß. Tatsächlich liegt in der programmatischen oder praktischen Allgegenwärtigkeit von Konzepten, Methoden und Arbeitsformen die Gefahr, dass diese ihre Kontur, ihre eigentliche Bedeutung und ihren genuinen Zweck zu verlieren drohen. Dies gilt auch für Kooperation, und zwar nicht nur mit Blick auf die Soziale Arbeit respektive die Kinder- und Jugendhilfe.

Empirische Studien zum Gelingen oder Misslingen von Kooperationen im Kontext Sozialer Arbeit sind selten. Zudem entstammen die meisten der vorliegenden Untersuchungen wissenschaftlichen Begleitforschungen zu spezifischen Projekten oder Programmen und sind daher stark auf konkrete Formen bzw. Handlungsfelder der Sozialen Arbeit bezogen und thematisieren nicht selten die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Bereichen Sozialer Arbeit. Mike Seckinger und Erik van Santen haben sich in ihrer Studie hingegen mit der Kooperation zwischen Institutionen Sozialer Arbeit und solchen, die in anderen gesellschaftlichen Bereichen zu Hause sind, beschäftigt. Dabei haben sie sich intensiv der Frage zugewandt, wie Kooperationen als Prozess, also im inneren funktionieren und welcher Bedingungen und Voraussetzungen es bedarf, damit Kooperation zwischen Institutionen und Organisationen gelingen kann. Eine ihrer Eingangsdiaagnosen in dieser Studie lautet, dass alle „über Kooperation [reden], in der festen Überzeugung genau zu wissen, was damit zum Ausdruck gebracht wird, jeder aber etwas anderes [meint] und die Rede über Kooperation manchmal auch gar nichts [bedeutet].“ (dies. 2003, S. 25) Wenngleich dieser Befund leicht im Sinne einer generellen Kritik an geläufigen Praktiken verstanden werden kann, so

verfolgten die beiden Autoren davon ausgehend ein anderes Ziel, nämlich das der Klärung dessen, was unter Kooperation verstanden werden kann. Dabei betonen sie den Verfahrenscharakter von Kooperation als einen Prozess, in dem „in Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen oder die Erhöhung von Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz“ (ebd., S. 29) erreicht werden soll. Kooperation stellt mithin keinen inhaltlichen Handlungsansatz dar, sondern kann und muss einen inhaltlichen Bezugspunkt aufweisen, was bedeutet, dass Kooperation per se nicht funktionieren, als Arbeitsform allein nicht zur Lösung von Problemen beitragen kann. Damit ist ein erstes Kriterium bzw. Bestimmungsmerkmal von Kooperation und eine Grundbedingung für ihren Erfolg benannt: der inhaltliche Gegenstand bzw. Zielbezug von Kooperationen. Ohne einen solchen läuft Kooperation schnell leer, verschlingt unnütz Ressourcen und sollte aufgegeben bzw. neu fundiert, und das heißt, nach Klärung der Grundlagen und Ziele von vorne begonnen werden. Denn Kooperation allein hat, so die beiden Autoren, noch nie dazu beigetragen, die Arbeit der Beteiligten zu verbessern oder ein Problem zu lösen. Bevor ich auf einige weitere Bedingungen und Voraussetzungen für gelingende Kooperationen zwischen verschiedenen Institutionen und Organisationen eingehe, scheint es mir sinnvoll, einen genaueren Blick auf diesen inhaltlichen Bezugspunkt zu werfen.

Charakteristika Sozialer Arbeit

In der Zusammenarbeit mit Einrichtungen und Diensten der Sozialen Arbeit, untereinander oder mit dem Handlungsfeld eher fernen Organisationen, gilt es auf einige Spezifika aufmerksam zu machen, die im Wesen Sozialer Arbeit ihrer Ursache haben und sich auf Kooperationsbeziehungen und -prozesse auswirken können (vgl. nachfolgend Seithe 2012). Einige dieser Spezifika sind:

- der besondere Dienstleistungscharakter sozialer Arbeit: Damit ist gemeint, dass die Erbringung einer Hilfeleistung immer nur im Zusammenwirken mit den NutzerInnen dieser Hilfeleistung erfolgen kann. Niemand kann zu seinem Glück gezwungen werden, was auch bedeutet, dass Hilfen scheitern, sich verzögern können. Diese Logik von Hilfeleistungen stellt damit ein prinzipielles Risiko für Kooperationsprozesse dar, bspw. mit Blick auf Zielübereinkünfte, die Kontinuität von Arbeitsprozessen etc.
- das so genannte Technologiedefizit von Pädagogik bzw. Sozialer Arbeit: Dies bedeutet zweierlei. Zum einen heißt das, dass Hilfe und Unterstützung nicht nach einem festgelegten Plan konzipiert und umgesetzt werden können. Zum anderen ist ist am Ende einer Hilfe

prinzipiell nicht klar, welchen Anteil die Soziale Arbeit am Erfolg oder Misserfolg einer Hilfe hat. Für Kooperationen, insbesondere in konkreten Einzelfällen, bedeutet dies, dass deren Verlässlichkeit und Vorhersagbarkeit nicht oder nur begrenzt gegeben ist, und zwar gerade hinsichtlich möglicherweise verfolgter gemeinsamer Zielstellungen.

Beides kann dazu führen, dass sich bspw. der Erfolg von Kooperationen mitunter – für Partner, die nicht der Sozialen Arbeit angehören – nicht einzustellen scheint, obwohl dies möglicherweise gar nicht der Fall ist. Und es kann dazu führen, dass der Beitrag Sozialer Arbeit, also ihr Handeln im konkreten Fall nicht erkannt und damit ihr Beitrag in Frage gestellt wird.

Hinzu kommt die für die Soziale Arbeit charakteristische notorische Diffusität oder auch Vielfalt an Arbeitsformen, Zuständigkeiten und Zielgruppen. Schon allein diese Vielfalt, verbunden mit ihrem Handlungsauftrag und ihrer spezifischen Handlungslogik unterstreicht die essenzielle Bedeutung, die Kooperation und Vernetzung für die Soziale Arbeit zukommt. Auf der anderen Seite bringt sie dies, gerade in Kooperationszusammenhängen, nicht selten in Erklärungsnoté hinsichtlich ihres Tuns und ihrer Ziele und damit auch hinsichtlich des Sinns und der Ziele einer konkreten Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Handlungsbereichen.

Die Frage danach, was Soziale Arbeit eigentlich tut bzw. wofür sie zuständig ist, ist scheinbar leicht zu beantworten. Ihre Aufgaben bestehen im wesentlichen darin,

- erstens, Menschen bei der Lösung von Problemen, d.h. bei ihrer individuellen Lebensbewältigung zu unterstützen und
- zweitens, dazu beizutragen die Lebensbedingungen von Menschen in unserer Gesellschaft zu verbessern.

Dabei richtet sich Soziale Arbeit grundsätzlich an alle Menschen, und hat es auch in der tatsächlichen Praxis mit sehr heterogenen Zielgruppen hinsichtlich Alter, sozialer Herkunft, Bildungsstatus etc. zu tun. Grundlage ihres Handelns sind verschiedene Gesetze und rechtliche Normierungen, differenzierte administrative und fachliche Strukturen sowie die Kooperation mit unterschiedlichsten Professionen und Institutionen. Ihr Handeln stützt sich im Wesentlichen auf wenige Methoden und Ansätze, wovon Gemeinwesenarbeit, Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit, Familienhilfe und Beratung als die klassischen dieser Methoden angesehen werden.

Diese scheinbare Überschaubarkeit erfährt jedoch zwei grundlegende Einschränkungen bzw. und besser: Erweiterungen. Zum einen scheint sie sich zu erledigen, wenn man einen Blick auf die Handlungsfelder und die Handlungsformen Sozialer Arbeit richtet. Handlungsfelder der Sozialen Arbeit sind: die Behindertenhilfe, die betriebliche Sozialarbeit, Gesundheitsförderung,

Grundsicherung, die Internationale Sozialarbeit, die Kinder- und Jugendhilfe, die Soziale Arbeit mit Menschen mit Migrationshintergrund, die Pflege, die Schulsozialarbeit, die Soziale Arbeit mit Straffälligen, die Straßensozialarbeit, die Soziale Arbeit mit SeniorInnen, Therapie, Beratung und schließlich die Verwaltung. Hinzu kommen wissenschaftsorientierte Felder wie Forschung, Aus- und Weiterbildung und Theorieentwicklung. Und glauben Sie mir, das ist noch längst nicht alles (vgl. für eine Übersicht bspw. Thole 2012).

Ihre charakteristischen Tätigkeiten sind nach den Ergebnissen einer Befragung von 300 Professionellen u.a.: Beraten und Informieren, Motivieren, Aktivieren und Befähigen, Vermitteln, Begleiten, Betreuen und Vertreten, Planen, Organisieren und Koordinieren, Helfen, Fördern und Unterstützen, Diagnostizieren und Begutachten, Versorgen, Therapieren und Beschützen, Erziehen, Unterrichten und Bilden, aber auch, und gar nicht einmal so selten, Bewahren, Verhindern, Sanktionieren und Kontrollieren.

Zum anderen scheint Soziale Arbeit, und dies mag mit den Handlungsfeldern, Handlungsformen und nicht zuletzt den AdressatInnengruppen zu tun haben, als Profession unsichtbar, oder zumindest wenig sichtbar zu sein. Ich komme darauf an späterer Stelle noch einmal zurück. Sollte sich Ihnen nunmehr der Eindruck aufdrängen, dass die Beantwortung der Frage danach, was Soziale Arbeit eigentlich tut, doch nicht so einfach ist, dann liegen Sie nicht ganz falsch. Vielmehr ist es so, dass Soziale Arbeit immer wieder mit dem Problem zu kämpfen hat zu erklären, was sie eigentlich tut und wo genau ihre genuinen Zuständigkeitsbereiche liegen.

Mechthild Seithe spricht diesbezüglich von einer grundsätzlichen Allzuständigkeit als einem Alleinstellungsmerkmal Sozialer Arbeit (vgl. ebd.). Dieses Merkmal der Allzuständigkeit hat weniger etwas mit Selbstüberschätzung zu tun, tatsächlich ist hier nur die notorisch große und darin diffuse Bandbreite von Problemen beschrieben, mit der es Soziale Arbeit zu tun bekommen kann. Seithe meint damit vielmehr die Tatsache, dass Soziale Arbeit im Gegensatz zu anderen Professionen wie Jurisprudenz oder Medizin kaum die Möglichkeit hat, sich für ein Problem nicht zuständig zu erklären. Denn alles, was das Leben von Menschen an Fragen und Schwierigkeiten bereit hält, kann grundsätzlich zu einem Problem bzw. einem Fall für die Soziale Arbeit werden, seien es die gewissermaßen klassischen Fälle von Menschen, die sich wirtschaftlichen oder erzieherischen Krisensituationen befinden, Fragen der beruflichen Integration vor dem Hintergrund gebrochener Bildungslaufbahnen, die Resozialisierung Straffälliger oder eben auch die Beziehungsprobleme in einer gut situierten Familie, Fragen des Umgangs, die grundsätzlich alle sozialen Schichten betreffen oder das Bemühen um die Verbesserung familialer Lebensbewältigung – Angebote, die im Übrigen, und das ist ein Problem, häufig von denen genutzt werden, die es

eigentlich nicht nötig haben.

Diese Allzuständigkeit führt auf der einen Seite dazu, dass Soziale Arbeit kein echtes eigenes Zuständigkeitsgebiet oder ein Monopol auf ein eigenständiges Arbeitsgebiet vorweisen kann. Nicht einmal in der Kinder- und Jugendhilfe, eigentlich in der eigenen wie der öffentlichen Wahrnehmung *das* Handlungsfeld der Sozialen Arbeit oder auch der Sozialpädagogik, kommt sie nicht ohne andere SpezialistInnen wie bspw. PsychologInnen, PsychiaterInnen, Heilpädagoginnen oder TherapeutInnen aus. Immer schon, so scheint es, sind bereits andere Professionen da, die sich auf die Bearbeitung bestimmter menschlicher Probleme spezialisiert haben. Die „Spezialisierung“ Sozialer Arbeit wiederum besteht nunmehr darin, dass sie die Gesamtheit der Probleme und der Umstände, die diese Probleme und deren individuelle Bewältigung beeinflussen, in den Blick nimmt.

Heiko Kleve führt diese Charakteristika Sozialer Arbeit unter dem Begriff des Generalismus zusammen und unterscheidet dabei zwischen einem universellen und einem spezialisierten Generalismus. Der generelle Universalismus zeigt sich schon in der Vielfalt an Handlungsfeldern und bezeichnet die Heterogenität des Einsatzgebietes Sozialer Arbeit. SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen arbeiten in sehr unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Institutionen. Der spezialisierte Generalismus bezeichnet die Tatsache, dass Soziale Arbeit auch in ihren jeweiligen Arbeitsfeldern nicht auf ein bestimmtes Gebiet eingrenzbar ist, sondern vielmehr, das zeigen die genannten Tätigkeiten von SozialarbeiterInnen, auch hier generalistisch orientiert ist. Ursache dafür ist die spezifisch ganzheitliche Perspektive, die Soziale Arbeit auf ihren Gegenstand, die Bearbeitung von Problemen der Lebensbewältigung einnimmt, und die sie von anderen Professionen unterscheidet (vgl. ders. 2003).

Fallverstehen als grundlegender Handlungsmodus der Sozialen Arbeit

Diese ganzheitliche Herangehensweise Sozialer Arbeit ist deshalb wichtig und erforderlich, da Schwierigkeiten, Probleme und Krisen oftmals mit weiteren Schwierigkeiten und Problemen zusammen hängen. (Dauerhafte) Schwierigkeiten bei der individuellen Lebensbewältigung resultieren oftmals aus komplexen Problemkonstellationen und führen daher zu komplexen Hilfebedarfen, die mehr beinhalten als die Summe möglicherweise identifizierbarer Einzelprobleme und deren jeweilige Lösung. Soziale Arbeit geht davon aus, dass das Einlassen auf diese Komplexität und deren verstehender Nachvollzug eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass Hilfen nicht nur „gewährt“, sondern von den jeweils Betroffenen auch akzeptiert, angenommen und

deshalb mitgetragen, was bedeutet, tatsächlich realisiert werden, funktionieren (können).

Burkhard Müller hat diese ganzheitliche Herangehensweise im Modell der „Multiperspektivischen Fallarbeit“ versucht zu beschreiben und zu systematisieren (vgl. ders. 1997). Seiner Ansicht nach kann sozialarbeiterisches Handeln nur dann professionell erfolgen, wenn ein Fall, also eine Problematik, die nicht notwendigerweise an eine Person gebunden, also ein Einzelfall sein muss, aus verschiedenen Perspektiven systematisch betrachtet, analysiert und bewertet wird. Müller unterscheidet im Wesentlichen zwischen drei solchen, miteinander zusammenhängenden Perspektiven.

Die Perspektive des „Falles von“ fragt zunächst, wer ein Problem hat, wer also davon betroffen ist. Wichtiger ist aber die Frage danach, welche Probleme in einem Fall, einer konkreten Situation im Sinne von klassifizierbaren Abweichungen gegeben sind und mithin einen spezifischen Interventionsbedarf anzeigen. Dieser Logik entsprechend kann es sich bei einem Fall um einen Fall von Drogenmissbrauch, abweichendem Verhalten, Erziehungsschwierigkeiten, Überschuldung oder Kindesvernachlässigung handeln. Dabei machen die Beispiele deutlich, dass sich bereits erste Anhaltspunkte dafür ergeben, welche Form der Unterstützung ggf. angebracht sein kann: im Falle des Drogenmissbrauchs ggf. eine entsprechende Beratung, bspw. mit dem Ziel, zu einem Entzug zu motivieren, im Falle von abweichendem Verhalten durch Soziale Gruppenarbeit, wenn es sich dabei um Jugendliche handelt, normkonformes Verhalten zu befördern, im Falle von Erziehungsschwierigkeiten durch Beratung oder andere Arten der erzieherischen Hilfen Unterstützung zu leisten bzw. bei Kindesvernachlässigung im Interesse des Kindeswohls scharf zu intervenieren und das Kind entsprechend der geltenden Gesetzeslage aus der Familie zu nehmen und in einer Jugendhilfeeinrichtung unterzubringen.

Bereits diese Beispiele machen jedoch deutlich, dass die Perspektive des „Falles von“ nicht ausreichend ist, um zu einer adäquaten Fallbearbeitung zu kommen. Der oder die konkrete SozialarbeiterIn steht, wenn wir uns die Interventionsmöglichkeiten anschauen, vor dem Problem, wie und mit wem die jeweilig angebrachte Hilfe geplant und umgesetzt werden kann. Hier kommt die Perspektive des „Falles für“ ins Spiel. In dieser Perspektive geht es darum zu prüfen, wer für den Fall, das Problem oder einzelne seiner Facetten – ggf. neben der Sozialen Arbeit, also noch oder auch primär – zuständig ist. Bei den genannten Beispielen hätten wir es mit einem Fall für die Drogenberatung bzw. die Drogentherapie, einem Fall für Polizei und Staatsanwaltschaft, einem Fall für die Erziehungsberatungsstelle oder das Jugendamt, einem Fall für die Schuldnerberatungsstelle und Institutionen der Grundsicherung bzw. einem Fall für das Jugendamt und ggf. das Familiengericht zu tun. Wichtig ist dabei immer auch zu klären, worin der Beitrag der Sozialen

Arbeit bei der – späteren – Bearbeitung des Falles sein kann, also wie über konkrete Zuständigkeiten hinaus Hilfe und Unterstützung gegeben werden kann, die nicht nur die Krise beseitigt bzw. eine Ahndung sicherstellt, sondern eine nachhaltige Zukunftsperspektive – verstanden als ein Leben ohne die jeweiligen Probleme – für und mit den Betroffenen entwickelt.

Damit ist die dritte Perspektive, die des „Falles mit“ angesprochen. Fallarbeit aus der Perspektive des „Falles mit“ bedeutet immer zweierlei. Zum einen geht es darum zu klären, mit welchen Institutionen, Einrichtungen und Diensten die künftige Fallbearbeitung durchzuführen ist. Es stehen also Fragen nach den gebotenen und notwendigen Kooperationsbeziehungen und Vorgehensweisen im Vordergrund, also nach der ggf. fachlich notwendigen Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Drogenhilfe, der Polizei und Staatsanwaltschaft oder dem Familiengericht und deren Ausgestaltung. Die zweite Ebene betrifft die AdressatInnen bzw. die von dem „Fall“ betroffenen Personen selbst. Denn die Soziale Arbeit geht davon aus, dass die nachhaltige Bewältigung eines Problems nur mit den Betroffenen selbst geleistet werden kann. Das bedeutet, *mit* ihnen zu klären, was getan werden kann, also wozu sie sich in der Lage sehen, ihnen aber auch klar zu machen, was getan werden muss, um ihrem Problem abzuhelpfen. Grundlage dessen ist, mit den AdressatInnen das, also ihr Problem, selbst zu analysieren und darauf aufbauend die Frage nach Unterstützungsbedarfen und Hilfemöglichkeiten zu beantworten. In den genannten Beispielen bedeutete dies:

- mit den DrogenkonsumentInnen zu prüfen, ob sie in der Lage und bereit sind, einen Entzug zu machen, oder ob zunächst eine Substitutionstherapie angezeigt ist, um die alltägliche Lebensbewältigung zu stabilisieren und so ggf. an die Ursachen des Drogenkonsums heranzukommen bzw. die Basis für eine Therapie zu schaffen;
- im Falle von Erziehungsproblemen mit der betroffenen Familie zunächst ihre Sicht der Dinge zu klären, die oftmals widersprüchlich und von Schuldzuweisungen geprägt ist, um daran anschließend eine geeignete und notwendige Hilfe – Beratung, Familienhilfe oder Heimerziehung – auszuwählen und umzusetzen;
- im Falle des straffällig gewordenen Jugendlichen mit Polizei und Staatsanwaltschaft zu prüfen, welche ggf. erzieherischen Maßnahmen die strafrechtliche Sanktionierung flankieren sollten, um ein erneutes Straffälligwerden zu vermeiden, und mit dem betreffenden Jugendlichen selbst zu klären, welchen dieser Maßnahmen er, salopp gesprochen, etwas abgewinnen, welche er als hilfreich erleben kann und welche nur als Bevormundung, aber auch deutlich zu machen, welchen Beitrag er selbst zu leisten hat, sei es, um die Sanktion zu mildern, sei es, um künftig nicht wieder auffällig zu werden.

Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit zeichnet sich also durch einen spezifischen Fallbezug, ein spezifisches Fallverstehen aus. Darin unterscheidet sich Soziale Arbeit nicht von anderen Professionen wie Medizin oder Jurisprudenz, die ebenso fallorientiert und fallverstehend operieren. Soziale Arbeit unterscheidet sich von anderen Professionen jedoch darin, dass ihr Fallverstehen, ihre stellvertretende Deutung die Gesamtheit eines Falles in seiner Komplexität in den Blick nehmen muss. Schematisch und stark verkürzt könnte gesagt werden, dass die Staatsanwaltschaft bei der Bearbeitung eines Falles immer innerhalb eines klar abgegrenzten Bereiches tätig wird. Das bedeutet zu prüfen, ob eine Straftat vorliegt, also ein Anfangsverdacht gegeben ist als Voraussetzung dafür, überhaupt tätig zu werden. Ist dies gegeben, steht ihr ein spezifisches und klar normiertes Inventar an Routinen und Maßnahmen zur Verfügung, das im Rahmen klarer Prozesskriterien und auf ein spezifisches Ziel gerichtet, nämlich die fach- und sachgerechte Durchsetzung von gesetzlichen Normen, zur Anwendung kommt. Um nicht falsch verstanden zu werden: es soll hier nicht der Eindruck entstehen, dass dieses professionelle Handeln „einfacher“ wäre. Dem ist freilich, denkt man an die Auslegung unbestimmter Rechtsbegriffe bzw. die Berücksichtigung und Würdigung der Umstände einer Straftat, nicht so. Es geht mir vielmehr darum, das Spezifische sozialarbeiterischen Handelns, den Bezug auf die Gesamtheit eines Falles, deutlich zu machen. Mechthild Seithe spricht diesbezüglich von der Notwendigkeit eines mehrfachen ExpertenInnentums. SozialarbeiterInnen müssen ihrer Meinung nach:

- vielseitige *fachliche* ExpertInnen sein. Expertise zeigt sich diesbezüglich im Erkennen, Deuten, Eingrenzen und Bestimmen, also Diagnostizieren von Problemen, der Auswahl einer passenden Hilfe aus einer Vielzahl von Möglichkeiten, und deren Planung und Realisierung mit verschiedenen Einrichtungen, Diensten und Institutionen, was eine umfassende Kenntnis von Hilfemöglichkeiten, von Institutionen, deren Zuständigkeiten und Arbeitsweisen voraus setzt.
- Des Weiteren müssen SozialarbeiterInnen ExpertInnen des Dialogs sein, insbesondere des Dialogs mit den Betroffenen, einerseits um überhaupt zu einem verstehenden Nachvollzug eines Falles zu kommen, andererseits um die AdressatInnen zu motivieren, zu bestärken, sie dazu zu bringen, eine Hilfe anzunehmen und diese aktiv für sich zu nutzen. Dialogfähigkeit ist aber auch gefragt hinsichtlich der Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Einrichtungen.
- Schließlich sind SozialarbeiterInnen ExpertInnen im Vermitteln, Organisieren, Durchsetzen von Hilfen, bspw. bei individuellen Rechtsansprüchen oder mit Blick auf andere Unterstützungssysteme. Vermitteln und Durchsetzen zielt dabei auf Kooperation, den

fallbezogenen, teilweise kritischen Austausch mit anderen Institutionen. Vermitteln und Durchsetzen bezieht sich auch auf die AdressatInnen, denen eine Maßnahme ggf.

„vermittelt“, denen gegenüber Mitwirkungspflichten mitunter durchgesetzt werden müssen.

Dieser letzte Punkt verweist auf eine weitere Besonderheit. Soziale Arbeit ist bei der Einlösung ihres Handlungsauftrages immer und durchweg auf die Mitwirkung der Betroffenen angewiesen. Damit ist nicht nur deren Kooperation bei der Klärung des Problems gemeint. Dies und vor allem die weitere Fallbearbeitung durch und mit der Sozialen Arbeit setzt vielmehr ein professionelles Arbeitsbündnis mit den AdressatInnen voraus, sprich: der oder die SozialarbeiterIn muss von den Betroffenen ein Mandat für die Bearbeitung ihres Falles erhalten und behalten. Wiederum stark pointiert und sicherlich verkürzt könnte hier festgehalten werden, dass die Staatsanwaltschaft sich diesem Zwang nicht ausgesetzt sieht, ihr Handlungsmandat vielmehr von der Gesellschaft bezieht und die Mitwirkung der Betroffenen zwar gewollt und hilfreich ist, auf diese aber ggf. auch verzichtet werden kann, ohne dass das Folgen für die Einlösung ihres professionellen Handlungsauftrages nach sich zöge.

Einen solchen gesellschaftlichen Handlungsauftrag besitzt auch die Soziale Arbeit. Dieser kann als Normalisierung im Sinne Bearbeitung von Abweichung, verstanden als gesellschaftlich anerkannte soziale und individuelle Probleme beschrieben werden. Das kann jedoch nur gelingen, wenn Soziale Arbeit dafür auch das Mandat ihrer AdressatInnen besitzt bzw. im Rahmen eines Arbeitsbündnisses übertragen bekommt. Dieses Arbeitsbündnis ist konstitutiv für die Soziale Arbeit und nicht hintergebar. Das Mandat der AdressatInnen ist Grundlage des stellvertretenden Handelns von SozialarbeiterInnen und konkretisiert sich in einem professionell fundierten Vertrauensverhältnis sowie in der Mitwirkung der Betroffenen bei der Problembearbeitung. Stellvertretendes Handeln heißt dabei immer auch, dass SozialarbeiterInnen im Namen und Interesse ihrer AdressatInnen mit anderen Institutionen zusammen arbeiten.

Vom Gelingen und Misslingen von Kooperation

Soziale Arbeit ist, das zeigen Aufgaben und Zielgruppen und Handlungsprobleme, auf die Kooperation mit anderen Einrichtungen, Diensten und Institutionen aus den verschiedensten gesellschaftlichen Handlungsbereichen angewiesen. Dies wird nicht nur an der rechtlichen Verpflichtung vieler Handlungsfelder der Sozialen Arbeit zur Zusammenarbeit mit anderen Institutionen sichtbar, sondern ist mit Blick auf die Vielfalt von Problem- und Fallkonstellationen, mit denen es die Soziale Arbeit zu tun bekommt, notwendig. Kooperation ist mithin ebenso

konstitutiv für Soziale Arbeit wie das angesprochene Arbeitsbündnis.

Gleichzeitig gibt es einige Besonderheiten in der Kooperation mit Institutionen der Sozialen Arbeit. Hierzu zählen das Arbeitsbündnis sowie die spezifischen Handlungslogiken Sozialer Arbeit und schließlich ein Handlungsauftrag, der sich in einem Spannungsverhältnis von Gesellschaft, AdressatInnen und ggf. beteiligten, also kooperierenden Handlungsfeldern entfaltet. Was sind nunmehr förderliche Bedingungen für Kooperation. Seckinger und van Santen haben auf Basis der Ergebnisse aus ihrer bereits angesprochenen Untersuchung ein Modell diesbezügliches Modell entwickelt, das zwischen vier Dimensionen – Status, Verbindlichkeit, Ressourcen und Referenzsystem – unterscheidet. Diese Dimensionen lassen sich wiederum in vier Ebenen – Individuum, Herkunftsorganisation, Kooperationszusammenhang und Gesellschaft – differenzieren. Es würde den Rahmen meines Vortrages deutlich sprengen, dieses Modell hier im Detail vorzustellen. Das ist auch nicht nötig, denn die Autoren selbst haben die zentralen Ergebnisse und Aspekte ihres Modells wie folgt zusammen gefasst (vgl. dies. 2012, S. 333ff.).

Mit Blick auf die Kooperation selbst, von Ihnen Kooperationszusammenhang genannt, sind förderliche Faktoren u.a.:

- Zu Beginn einer Kooperation:
 - die Verständigung über gegenseitige Erwartungen, Ziele und Arbeitsformen der beteiligten Institutionen, da nur so unterschiedliche Handlungslogiken und Kooperationsverständnisse transparent und bearbeitbar gemacht werden können;
 - die Einordnung der Kooperation in rechtliche Zusammenhänge sowie im Verhältnis zu anderen Akteuren im Feld;
 - die Verständigung über Ressourcen für die Kooperation sowie über Kompetenzen und Zuständigkeiten der Beteiligten sowie des Kooperationszusammenhangs selbst;
- Während einer Kooperation:
 - die Ausbildung von Vertrauen
 - die Gewährleistung personeller Kontinuität bei den Beteiligten
 - die Klärung der zeitlichen Perspektive des Kooperationszusammenhangs
 - die Sammlung und Weiterleitung von Informationen in und aus dem Kooperationszusammenhang sowie
 - eine realistische Arbeitsplanung zur Vermeidung von überkomplexen Aufgaben bzw. der

Gewährleistung von Überschaubarkeit, Bewältigbarkeit und Überprüfbarkeit des Kooperationsvorhabens; und

- zum Ende einer Kooperation: Neben der Sicherung der Ergebnisse und der Evaluation des Kooperationsprozesses vor allen Dingen die kritische Prüfung des Sinns eines konkreten Kooperationsvorhabens bzw. dessen Fortsetzung. Dabei geht es um die Frage, ob das konkrete Ziel erreicht wurde oder noch erreicht werden kann bzw. darum, ob sich etwas ändern würde, wenn es keine Kooperation gäbe. Bestandteil von Kooperation sollte also immer auch deren fortlaufende kritische Prüfung ihrer selbst sein.

Auf der Ebene der Beteiligten konnten als wichtige Faktoren identifiziert werden:

- Kommunikationskompetenz, Offenheit und die Fähigkeit und Bereitschaft zur Perspektivübernahme,
- Grundkenntnisse in den relevanten Kooperationsbereichen,
- ein Mindestmaß an Wissen um die Arbeitsweisen, Organisationsstrukturen, Handlungslogiken und Handlungsmöglichkeiten der Kooperationspartner
- eine gewisser Übereinstimmungsgrad zwischen persönlichen Zielen und denen der Zusammenarbeit und
- die Kommunikation von Informationen, Interessen und Motiven der Herkunftsorganisation.

Schließlich auf der Ebene der Herkunftsorganisationen:

- die Kompatibilität von Kooperations- und Organisationszielen,
- die Herstellung von Zielkongruenz zwischen Organisations- und Kooperationszielen sowie
- die institutionelle Absicherung der Zusammenarbeit hinsichtlich Ressourcen, Zeit, Personal, Informationsaustausch und
- die Herstellung von Rückkopplungsschleifen innerhalb der Organisation mit Blick auf die Kooperation
- sowie die Akzeptanz und Berücksichtigung von Kooperationsergebnissen in weiteren, ggf. gemeinsamen Arbeitsprozessen.

Viele dieser Bedingungen und Voraussetzungen können mit hoher Wahrscheinlichkeit unabhängig von spezifischen Kooperationen als notwendig bzw. förderlich für die interinstitutionelle Zusammenarbeit erachtet werden. Dennoch scheint es mir geboten, wenigstens zwei Aspekte für die

Zusammenarbeit mit Sozialer Arbeit etwas stärker zu betonen.

Zum einen betrifft dies den Komplex Ziele, Kompetenzen, Zuständigkeiten und deren Zurkenntnisnahme, Akzeptanz und Anerkennung. Soziale Arbeit, so Mechthild Seithe in ihrer schon mehrfach genannten kritischen Analyse, ist als Profession aufgrund verschiedener Faktoren ohne spezifische Kontur, scheint diffus oder gar unsichtbar. Zieht man dies in Betracht und stimmt dem zu, so folgt daraus mit Blick auf Kooperation *für* die Soziale Arbeit

- dass sie in konkreten Kooperationszusammenhängen in der Lage ist, ihre Sichtweise auf ein gemeinsam zu bearbeitendes Problem darzulegen und zu begründen,
- darauf aufbauend ihre Ziele, Zugänge und Arbeitsweisen hinsichtlich des in Rede stehenden Problems klar zu benennen und zu vertreten
- und so ihren Beitrag zur Bearbeitung des Problems deutlich zu machen.

Voraussetzung dafür ist, dass ihre VertreterInnen klare Vorstellungen von ihrem spezifischen Handlungsauftrag entwickelt haben, zum Beispiel hinsichtlich der fachlichen Konkretisierung – notwendiger, aber nicht hinreichender – Rechtsvorschriften. Daraus wiederum lässt sich ableiten, dass Kooperation nicht den Zweck haben kann, bspw. diesbezügliche Unklarheiten auf der eigenen Seite zu klären. Die gemeinsame Entwicklung von Perspektiven in einem konkreten Fall ist damit grundsätzlich nicht gemeint.

Der zweite Aspekt hängt mit dem vorgenannten zusammen, greift aber zudem den Status der Beteiligten, verstanden als einen Komplex aus Qualifikationen, professionellen Zuständigkeiten und Handlungsprofilen und dessen Image, auf. Hier gilt, durchaus mit Blick auf die Kooperationspartner Sozialer Arbeit, dass diese

- über ein hinreichendes Wissen um den Auftrag, die Zuständigkeiten und Handlungslogiken Sozialer Arbeit verfügen,
- die damit verbundenen Besonderheiten und Spezifika dieser Profession anerkennen und
- auf dieser Basis in der Lage und bereit sein sollten, die Potenziale einer Zusammenarbeit mit Institutionen der Sozialen Arbeit zu erkennen und zu nutzen.

Folglich gilt hier, dass Kooperation dann wenig erfolgreich, ja aus der Perspektive der Sozialen Arbeit sogar unzulässig ist, wenn diese dazu dienen soll, eigene, institutionell fundierte Ziele um- oder gar durchzusetzen. Soziale Arbeit muss dann, wenn sie ihren professionellen Zuständigkeits- und Handlungsrahmen nicht verlassen will, die Zusammenarbeit aufkündigen, da sie in einem solchen Fall unvermeidlich das für ihr Handeln grundlegende Arbeitsbündnis mit ihren

AdressatInnen und damit ihr Mandat gefährden würde.

Beide der hier vertiefend angesprochenen Aspekte werden in dem Eingangszitat der Kollegin aus der U-Haft-Vermeidung sichtbar. Sie war offensichtlich nicht in der Lage klar zu kommunizieren, worin ihr Handlungsauftrag besteht und welche Möglichkeiten ihr zur Verfügung stehen, diesen zu bearbeiten, aber auch, an welche Grenzen sie dabei notwendigerweise stößt. Auf der anderen Seite finden sich aber auch Anhaltspunkte dafür, dass ihr Gegenüber nur wenig Offenheit und Bereitschaft zeigte, sie in ihrer professionellen Rolle ernst zu nehmen. Was davon zuerst da war, oder ob in diesem Beispiel das eine zum anderen oder umgekehrt führte, soll und kann an dieser Stelle nicht mehr vertieft werden. Festgehalten werden kann aber, dass Kooperation letztlich immer dem Ausgleich von Zielen, der Angleichung bzw. Abstimmung von Vorgehensweisen dient und daher gemeinsame Spielräume voraussetzt – und die Bereitschaft, diese zu erkennen und auch zu nutzen. Vielen Dank.

Noch eine Bitte zum Schluss: Bitte sehen Sie mir als Laien die Verkürzungen in Hinblick auf die juristische Profession nach. Diese sollten lediglich den Kontrast ein wenig erhöhen, um ein klareres Bild zeichnen zu können.

Literatur:

Kleve, Heiko (2003): Geschichte, Theorie, Arbeitsfelder und Organisationen Sozialer Arbeit.

Reader: Fragmente – Definitionen, Einführungen und Übersichten. Berlin

Müller, Burkhard (1997): Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen

Fallarbeit. 3. Auflage, Freiburg im Breisgau: Lambertus

Seithe, Mechthild (2012): Schwarzbuch Soziale Arbeit. 2. durchgesehene und erweiterte Auflage,

Wiesbaden: VS-Verlag

Thole, Werner (Hrsg.) (2012): Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch. 4. Auflage.

Wiesbaden: VS-Verlag

von Kardorff, Ernst (1998): Kooperation, Koordination und Vernetzung. Anmerkungen zur

Schnittstellenproblematik in der psychosozialen Versorgung. In: Röhrle, Bernd/ Sommer, Gert/

Nestmann, Frank (Hrsg.): Netzwerkintervention. Fortschritte in der Gemeindepsychologie und

Gesundheitsförderung. Band 2, Tübingen: dgvtv-Verlag, S. 203 - 222