

# **Nebeneinander, miteinander, gegeneinander: Möglichkeiten und Hindernisse in der Zusammenarbeit von Fachkräften zum „Wohl des Kindes,,**

**Dr. Mathias Schwabe**

**Professor an der Evangelischen Hochschule Berlin**

**Qualitätsagentur Heimerziehung für Berlin und  
Brandenburg**

# Gliederung

- 1. Drei wahre Geschichten aus dem Alltag gescheiterter Zusammenarbeit (nebst einem ersten Fazit)**
- 2. Formen der Zusammenarbeit: Koordination, Kooperation, Ko-Kreation...eine Begriffsklärung**
- 3. Sechs Haupthindernisse für Zusammenarbeit**
- 4. Systematiken der Zusammenarbeit: was alles zu berücksichtigen ist.**
- 5. Fünf Empfehlungen für die Ermöglichung bzw. Verbesserung der Zusammenarbeit**
- 6. Drei wahre Geschichten aus dem Alltag gelungener Zusammenarbeit**

- 1: Gewalt während und nach einer polizeilichen Ermittlung, die zu verhindern gewesen wäre**
- 2: Ein Jugendamt, das einer Beziehungsstörung Vorschub leistet und eine Einrichtung, die ohnmächtig zuschauen muss**
- 3: Eskalation unter Kolleg\*innen über Zigarettenstummel auf der Fensterbank und im persönlichen Fach**

# Mit welcher Haltung vermeiden Sie „Frust“?

Gehen Sie zunächst davon aus,

-dass Zusammenarbeit grundsätzlich nicht funktioniert, zumindest nicht so wie Sie sie sich vorgestellt hatten

-dass sich die Kommunikation zwischen Fachkräften (gleicher wie unterschiedlicher Profession) häufig genau so schwierig gestaltet wie die mit Klient\*innen, nicht selten sogar noch komplizierter und man deswegen für diesen Bereich ein erhebliches Maß an Zeit und Mühe reservieren muss („nebenbei“ geht gar nichts...)

-dass es auf der eine Seite klar identifizierbare Fehler, Hindernisse und Versäumnisse gibt, die Zusammenarbeit erschweren oder unmöglich machen

-dass auf der anderen Seite aber sehr Unterschiedliches zusammen treffen muss, damit Zusammenarbeit gelingt; dabei handelt es sich häufig um eine variable Kombination von Leistungen und begünstigenden Bedingungen, die man experimentierend herausfinden und entwickeln muss.

## **2. Unterschiede in der Form und im Ausmaß**

### **Koordination: Zusammenarbeit bei**

**-arbeitsteiligem Vorgehen: Arbeitsprozesse finden nacheinander oder nebeneinander statt und sollen verzahnt werden (Absprachen: wer wann was?)**

**-zumindest einer der „Partner“ sieht sich auf die Vor- und/oder Mit- und/oder Nacharbeit des Anderen angewiesen (evtl. abwechselnd, zeitlich versetzt)**

**-Gemeinsames Agieren der Mitarbeiter\*innen vor und mit dem Klient eher Ausnahme**

**-unterschiedlicher Fokus (auf gleiche Personen)**

**-Beispiele: Schule – Jugendamt**

**Heimpädagog\*innen – Therapeut\*in /**

**Polizei**

**Heim – Kinder- und Jugendpsychiatrie**

**Bilateral, aber auch komplexere Ketten mit 5 und mehr**

# Unterschiede in Form und Ausmaß

**Kooperation** meint Zusammenarbeit mit gegenseitiger Verpflichtung zur Erbringung von Leistungen bei einem gemeinsamen Fokus auf Klienten\*innen

**Form 1:** arbeitsteilig mit und ohne Weisungsbefugnis bzw. Vorrangigkeit. Über weite Strecken getrennt mit punktuellen, aber hoch-relevanten gemeinsamen Inter-Agieren vor und mit Klient\*innen: Verständigung über Ziele, Problemdefinitionen, Weichenstellungen und Konfliktbehandlung untereinander und mit diesen etc.

**Beispiele:** JA – Familienhilfe, Heim – KJ-Psychiatrie

**Form 2:** Gleiche Aufgabe, gleichgestellt, zusammen auf der Bühne, abgestimmtes Vorgehen (intra-institutionell, Team).

**Beispiele:** Gemeinsamer Nachmittagsdienst. Gestaltung einer Fußball-AG als gruppenübergreifendes Angebot.

**Kooperation erfordert:**

**A) Anerkennung, dass man sich gegenseitig braucht und Verpflichtungen eingegangen ist.**

**B) Entweder Anerkennung von Unterschieden (Hierarchie, Weisungsbefugnis, Vorrangigkeit) oder der prinzipiellen Gleichrangigkeit.**

**Diese Anerkennung kann gewohnheitsmäßig vollzogen werden und nicht weiter thematisierungsbedürftig sein oder aber mit Zumutungen verbunden sein, die man sich bewusst machen muss und explizit akzeptieren/ändern muss.**

**Beispiele:** lange Wartezeiten in der KJP, JA legt Termine und Orte fest, Lehrer\*innen kommen ins Heim

**Koordination kann als Form der Zusammenarbeit zwischen zwei Institutionen / Partnern völlig angemessen sein und ausreichen...**

**(und schon herausforderungsvoll genug sein !!!)**

**Aber auch als zu wenig bzw. unbefriedigend erlebt werden mit Blick auf Entwicklungschancen von Klient\*innen oder eigene Arbeitsbelastungen**

**Kooperation ist mit größerem Aufwand verbunden und ist nicht automatisch besser für die / in den Augen der Klient\*innen**

**Mit wem / für wen streben wir was an?**



**Wie geht der Übergang von Koordination zu Kooperation (z.B. Heim – Schule, Heim – Psychiatrie etc.)**

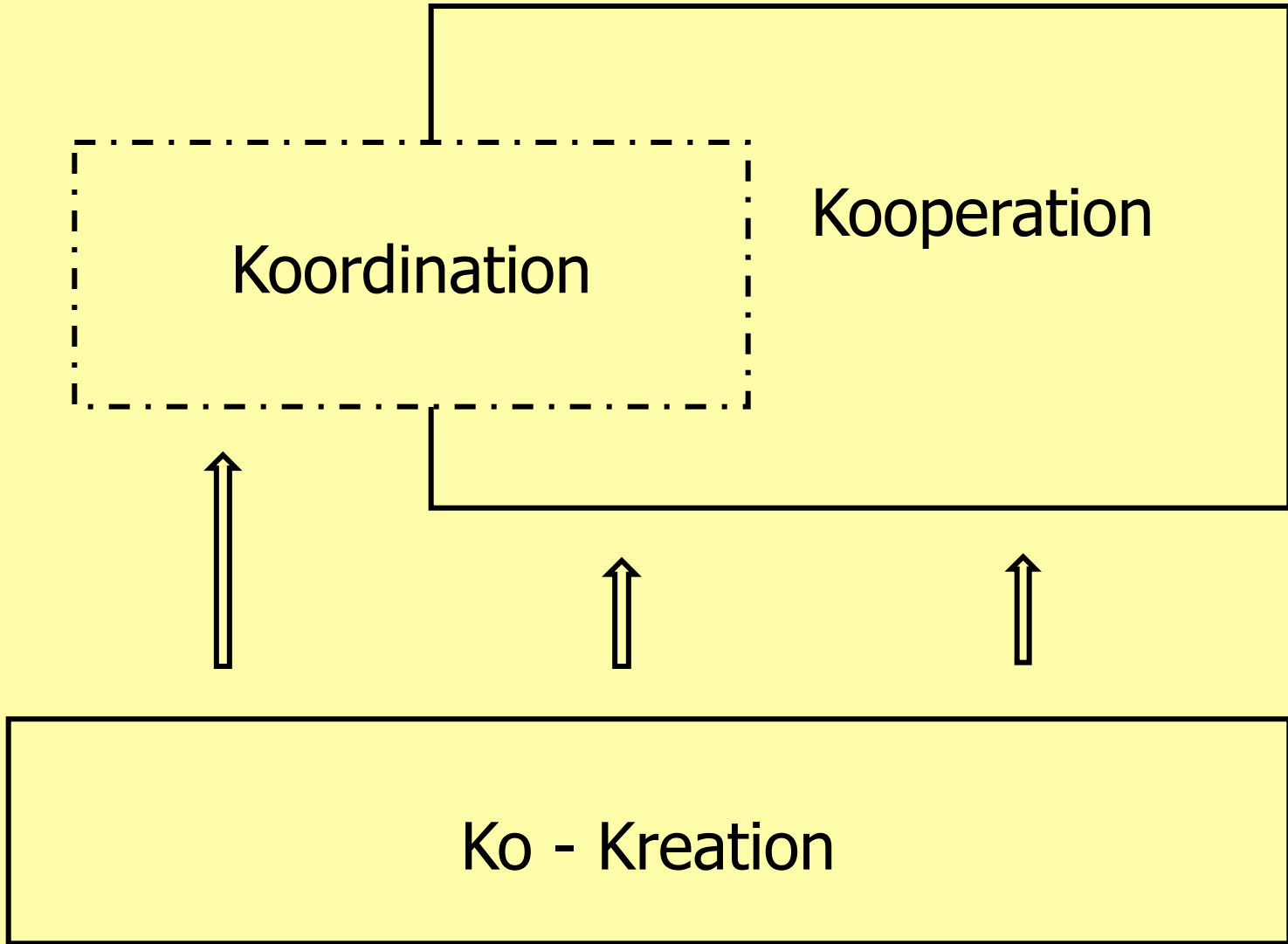
**bzw. die Verbesserung der einen wie der anderen Form der Zusammenarbeit?**

**...über einen Prozess der Ko-Kreation bzw. Ko-Evolution....**

**Was meint das?**

**Ko-Kreation ist der Akt, in dem zwei oder mehr an einer Zusammenarbeit Interessierte etwas Neues, bis dahin nicht Dagewesenes, miteinander entwickeln...**

- A) (Offenlegen der bisherigen Begrenzungen bzw. Unzufriedenheit mit...) Gemeinsames Festlegen von Zielen und Regeln für die Zusammenarbeit; Klärung von Aufwänden und Gewinn-Ansprüchen. Die Ergebnisse werden festgehalten (z.B. in einem Kooperationsvertrag). Das Einhalten der Regeln wird regelmäßig gemeinsam überprüft...**
- B) Ein neues gemeinsames Projekt, das das gemeinsame „Kind“ von beiden sein soll. Auch dafür müssen Ziele, Rollen, Verantwortungsbereiche finanzielle Beteiligungen etc. geklärt werden.**



Koordination

Kooperation

Ko - Kreation

# 3. Hindernisse für die Zusammenarbeit

## **Hindernis 1:** Unterschiedliche Problemdefinitionen

-Worin besteht das Problem?

-Wessen Problem ist es?

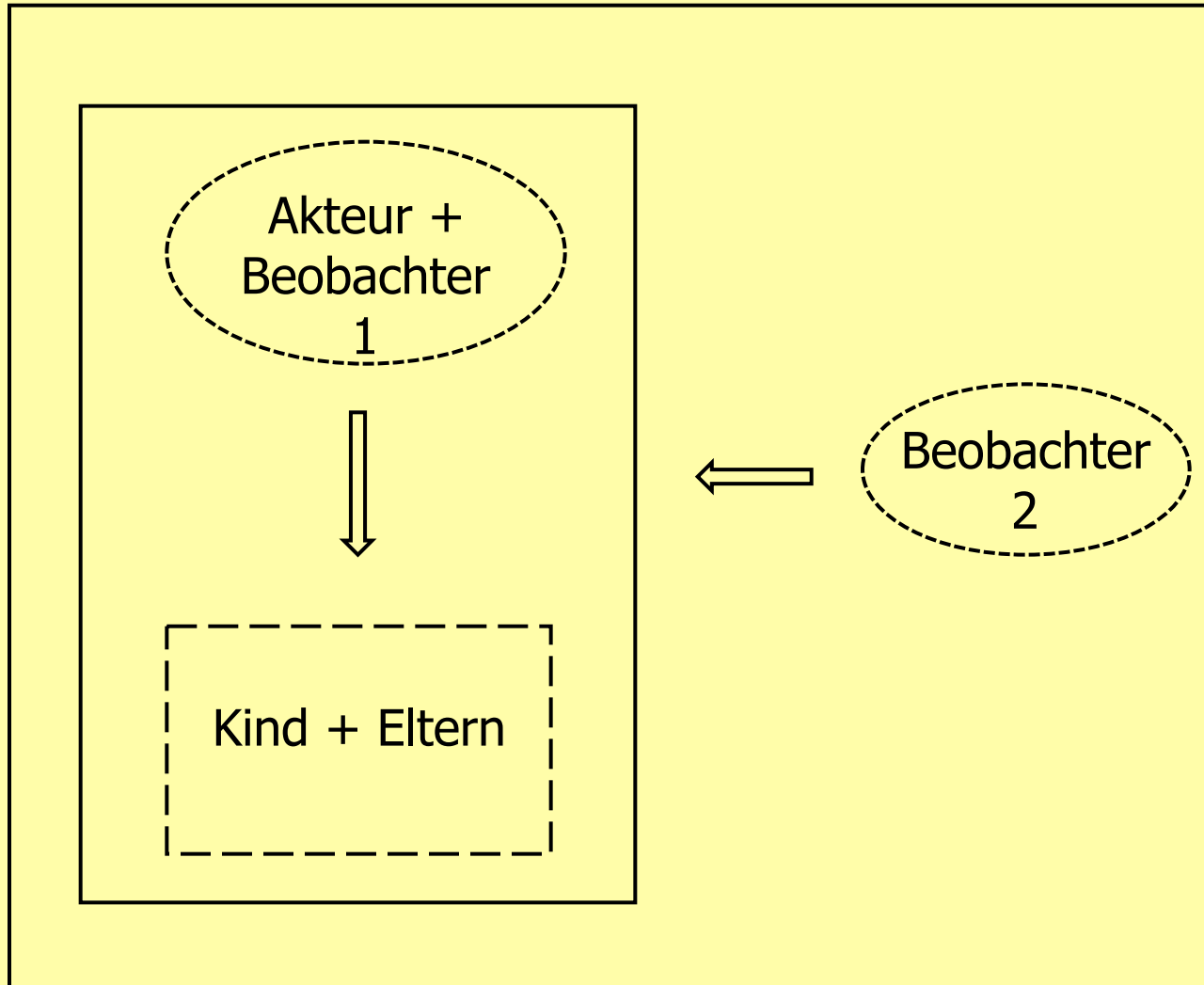
-Wer ist mit in die Entstehung des Problems verwickelt, gehört mit zum Problemsystem?

-Wer ist (vorrangig) zuständig und soll/darf die ersten Schritte tun?

-Wer hat welche Ideen über Lösungen und von wem diese erbracht werden sollen?

**Falldynamik: Konkurrenz, Spaltung, Abwertung anderer Partner\*innen, heiml. Freude am Scheitern**

# Problemsystem?



## Hindernis 2 für die Zusammenarbeit:

**Selbstverständliche Erwartungen und Delegations-Ansinnen** (= Abgabe Verantwortung, Zuweisung von to do's )

-ohne die Selbstdefinition des Anderen zu kennen und zu berücksichtigen (Zuständigkeit, Fachlogik)

-oft ohne die eigene emotionale Betroffenheit/ Not/ Angst zu schildern (stattdessen oft sachlich-distanziert mit Schuldzuweisung)

-ohne die eigene Bereitschaft zur Mit- bzw. Weiterarbeit zu betonen (weiter zuständig).

# Wie bzw. wann kommen wir ins Abgabe-Muster = Delegationen?

- Wenn wir einiges probiert haben, das nicht weitergeholfen hat... und wir uns inzwischen
- selbst erschöpft, ratlos, hilflos fühlen.
- Wenn wir den Klienten als „unerreichbar“, „böse“ bzw. „krank“ definieren (dauerhaft negative Identität statt passagere Zustände).
- Wenn wir (heimlich) an unseren Kompetenzen zweifeln und/oder ahnen, dass wir Fehler gemacht haben.
- Wenn wir glauben, dass andere zuständig sind und es besser können als wir (Ambivalenz !)

# Das Problem mit der Delegation

- Der Delegierende macht sich oft nicht klar,
  - dass seine Delegation mit Arbeitsbelastungen für den anderen einhergeht
  - er sich evtl.. in einem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis bewegt (er braucht den anderen, der ihn nicht oder zur Zeit nicht)
  - Es keine (oder nur unklare) Gegenleistungen bzw. Verrechnungs-Währungen gibt: „Was habe ich davon, wenn ich dir helfe?“
  - und sein Ansinnen deswegen von der Gegenseite als unberechtigte Zumutung und invasiv erlebt wird.



# Fachliche Legitimität von Unterstützungsanliegen

- A) Ist gesetzlich vorgeschrieben oder institutionell gefordert: ich darf oder muss mich an diese Stelle/ Institution/Funktion wenden. Diese ist verpflichtet tätig zu werden (nicht aber so, wie ich mir das wünsche).**
- B) Ich kann anfragen...der andere kann, aber muss nicht tätig werden. Dafür gibt es (noch) keine klare Regelung (Ermessensspielraum), schon gar nicht für „wie schnell?“, „wie viel?“ und „wie lange?“.**
- C) Meine Anfrage ist dieser Institution gegenüber fachlich nicht schlüssig formuliert und/oder falsch adressiert.**

# Hindernis 3 für die Zusammenarbeit

Die gleiche Person wird mit **unterschiedlichem Fokus** bzw. im Rahmen einer anderen institutionellen Logik betrachtet, woraus jeweils andere Haltungen und Handlungen (Prioritätensetzungen) resultieren:

- Klient unter der Entwicklungsperspektive
- Klient als Risikofaktor für die eigene Institution
- Klient als Patient / medizinische Perspektive
- Klient als mögl. Straftäter / Gegenstand von Ermittlung bzw. von Gerichtsverfahren
- Klient in der Beziehungsperspektive z.B. „was erfordert unsere gemeinsame Gesichte bzw. die aktuelle Beziehungs-Dynamik?“.

# Der andere Fokus

**kann mehr oder weniger starr oder flexibel sein und hängt mehr oder weniger stark ab**

- von der anderen Fachlogik / anderen gesetzlichen Aufträgen oder**
- der Geschichte der Institution/Dienst (Ohnmacht, Eskalationen, Traumata)**
  - mit diesem Klienten oder**
  - mit anderen Klienten, an den der aktuelle Fall erinnert**

# **Hindernis 4: Gerangel um knappe Ressourcen**

**Zusammenarbeit und aktive Unterstützung für Problembewältigungen erfordern Personal- bzw. Zeiteinsatz.**

**Ideen über Personalausstattung/Zeitbudgets des Anderen sind oft irrig.**

**Personal und Zeit sind (fast) überall knapp.**

**Jede Institution/Abteilung versucht Personal und Zeit zu sparen. Oft auf Kosten anderer Institutionen / Dienste / Abteilungen.**

**Beim Gerangel um knappe Ressourcen wird Macht eingesetzt (Abhängigkeiten kalkuliert und ausgenutzt, Drohungen lanciert) und finden Kränkungen statt, die die weitere Zusammenarbeit belasten.**

## **Hindernis 5: Erleben von Unverbindlichkeit und Ungleichgewicht bei der Leistungserbringung**

**Nicht-Einhalten von Absprachen (Aufgaben, Termine) / Missachtung von Anliegen.**

**Leistungen einfordern, aber Gegenleistungen nicht erbringen**

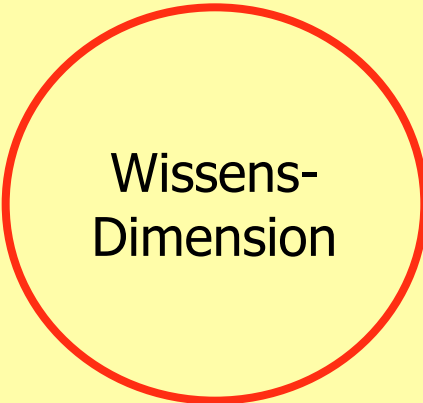
**Ausbleibende Erklärungen /  
Entschuldigungen bei Versäumnissen /  
Verzögerungen / „Hängenlassen“**

**Ausbleiben von Gewinnen, einseitige  
Belastungen, negative Bilanzierung von  
Kosten/Nutzen**


# Hindernis 6: Anerkennungsprobleme

- **Einseitige Festlegungen, wenn die Möglichkeit (der Anspruch) besteht, etwas gemeinsam zu entscheiden**
- **Fehlende Gestaltungsspielräume, Gängelung durch Vorschriften, als Einmischung erlebte Hinweise/Kritik**
- **(Nicht anerkannte, dem anderen angelastete) Macht/Hierarchie bzw. Status-Differenzen**
- **(Nicht anerkannte, dem anderen angelastete) Unterschiedliche Bezahlungen für ähnlich anstrengende Arbeit**
- **Fehlende Anerkennung der eigenen Anstrengungen und Leistungen durch den (Kooperations-/Koordinations-) Partner**
- **Fehlende Anerkennung der eigenen Leistung durch sich selbst (chronische Unzufriedenheit, leiden unter dem vermeintlich „schlechteren Job“).**

# Dimensionen der Zusammenarbeit I



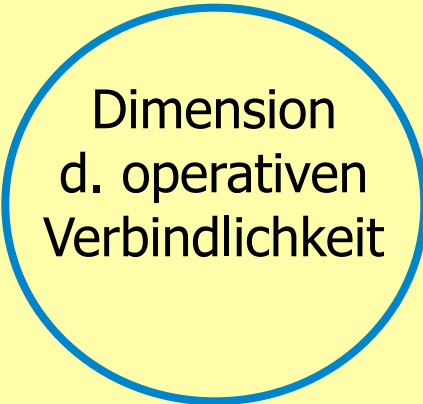
Wissens-  
Dimension



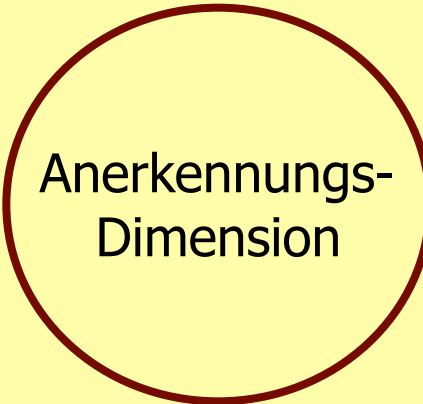
Abstimmungs-  
Aushandlungs-  
Dimension



Ressourcen-  
Dimension



Dimension  
d. operativen  
Verbindlichkeit

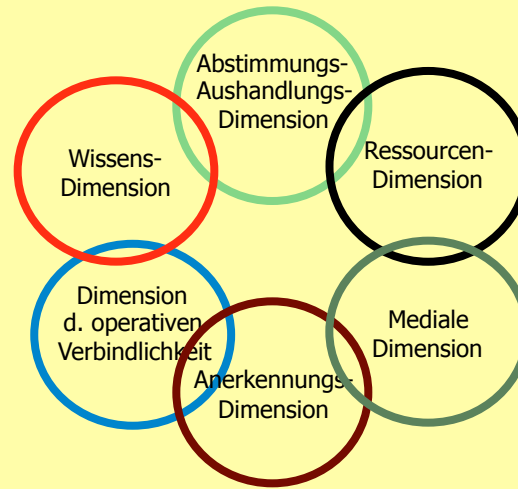


Anerkennungs-  
Dimension



Mediale  
Dimension

# Die 6 Dimensionen hängen eng zusammen...





## Dimensionen der Zusammenarbeit II

<b>Zeit/Dauer</b>	<b>Formen</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Macht</b>	<b>Reflexion</b>
kontinuierlich regelmäßig	arbeitsteilig oder gemeinsame Aufgaben	gleich/ unterschiedlich/ Überschneidung?	gesetzlicher Rahmen/Vorschrift	Selbst-Reflexion
punktuell Anlass – bezogen	verzahnt oder gemeinsame Aktion auf einer Bühne	Fokus	Hierarchie Weisungsbefugnis	Einholen und Gestaltung von Rückmeldungen
Phasenweise -----	Kommunikation direkt oder vermittelt	Aufgaben	Ressourcen- Verteilung	Gemeinsame Etablierung von Regeln
erstmalig		Institutionelle Logik Fachsprache	einseitige/ wechselseitige Abhängigkeit	Gemeinsame Meta - Reflexion
Geschichte		Kosten/ Nutzen – Bilanzierung		

## **5. Fünf Empfehlungen für die Ermöglichung bzw. Verbesserung der Zusammenarbeit**

### **Empfehlung 1: Informationsgewinnung und Perspektivenübernahme**

**Fragen Sie sich, ob Sie genügend von der anderen Institution, dem anderen Partner wissen: was sind seine (gesetzlich vorgeschriebenen) Kernaufgaben, wie sieht sein Arbeitsalltag aus, was sind dabei typische Freuden und Belastungen, welche besonderen Herausforderungen stellen sich ihm/ihr?**

**Treten Sie einen Moment in seine/ihre „Schuhe“ und prüfen Sie, wie es dem Anderen mit Ihnen (der bisherigen Zusammenarbeit) bzw. Ihrem Anliegen geht? Wie wird er darauf wahrscheinlich reagieren? Wie können Sie ihm die Zusammenarbeit mit Ihnen „schmackhaft“ machen?**

# **Empfehlung 2:**

## **Anstoßen von Ko-Evolutionsprozessen**

**Nutzen Sie den Anfang einer neuen Zusammenarbeit oder laden Sie zu einer Reflexion der bisherigen Zusammenarbeit ein (Koordination oder Kooperation).**

**Tauschen Sie sich über Ihre gegenseitigen Erwartungen, Bereitschaften und Grenzen aus.**

**Vereinbaren Sie (schriftlich) Kommunikationsformen und Rückmeldeschleifen, unbedingt auch für Dissens- bzw. Konfliktsituationen.**

**Einschränkung: macht nur Sinne, wenn Sie immer wieder einmal wechselseitig aufeinander angewiesen sind und es für beide Seiten Gewinnaussichten gibt.**

### **3. Empfehlung: Stellen Sie sich als Teil des Problem(systems) dar und fokussieren Sie auf Anderen als Teil einer Lösung**

**Wenn uns jemand als Teil des Problemsystems sieht (mitverantwortlich für das Problem) fühlen wir uns oft angegriffen und reagieren abwehrend. Wenn wir die Definition selbst anbieten, kann das als Ausdruck von Souveränität erlebt werden.**

**Wenn uns jemand als Teil des Lösungssystems betrachtet und uns um Unterstützung bittet, sind wir eher bereit mitzuarbeiten.**

**Einschränkung: funktioniert nicht, wenn eine knappe Ressource Teil der (Ihrer) Lösung ist.**

**Sie bekommen eher Unterstützung von jemandem, wenn Sie formulieren:**

**„Ich habe ein Problem mit....Ich komme da alleine gerade nicht weiter. Ich habe gehört Sie sind kompetent in bzw. mit....Deswegen hätte ich gerne Ihre Unterstützung, um das Problem anzugehen, um wieder besser mit ....arbeiten zu können...“.**

**Die von Ihnen angebotene (begrenzte) Unterstützungsleistung wird eher angenommen und wertgeschätzt, wenn Sie formulieren:**

**„Sie erleben das Verhalten von X gerade als massive Belastung. Es hindert sie daran, ...(etwas Positives) zu tun. Sie haben die Hoffnung, dass ich für X zuständig bin und die Probleme, die er/sie Ihnen macht, beheben kann. Das kann ich nicht. Wenn ich so vorgehe, wie Sie sich das wünschen, führt das wahrscheinlich zu dem oder dem ... (Ungünstigen). Damit ist weder mir gedient, noch Ihnen. Aber ich will Sie nicht alleine lassen. Ich könnte Sie dabei unterstützen, die Probleme die Sie sehen, zunächst selbst anzugehen. Dabei könnte ich Sie beraten und den einen oder anderen Schritt auch mit Ihnen zusammen tun. Wollen Sie, dass wir uns einmal zusammensetzen, um auszuloten, was Sie als nächsten Schritt tun können? Und wie ich Sie dabei unterstützen kann, diesen erfolgreich umzusetzen?“.**

# **Empfehlung 4: Testen Sie Ihre Kommunikation und bessern Sie nach ...**

**(Michael Biene)**

**Wir transportieren bei internen und externen  
Kommunikationen häufig Inhalte und  
Stimmungen, die uns nicht klar sind und die die  
Zusammenarbeit eher schwieriger machen.**

**Deswegen sind wir auf Innen-Außen-  
Wahrnehmungen angewiesen d.h. auf jemanden,  
den wir bitten, uns zuzuhören und uns mitzuteilen  
wie unsere Kommunikation auf ihn wirkt. Nach  
zwei, drei Schleifen kommunizieren wir deutlich  
günstiger und haben mehr Erfolge.**

**Dieses Prinzip ist in allen SIT-Einrichtungen die  
Regel; es setzt Sensibilität voraus.**

## **Empfehlung 5: Formulieren Sie Ihre Nöte mit klaren Worten und riskieren Sie Konflikte**

**Wenn andere ihre Arbeit nicht tun und Sie dadurch unter Druck geraten bzw. Klient\*innen in Notlagen, muss das angesprochen werden.**

**-direkt bei dem dafür Verantwortlichen**

**wenn das nicht hilft ...angekündigt ...**

**-bei Vorgesetzten**

**-bei Vermittlern / Vermittlungsstellen**

**Siehe Empfehlung 2: Dissense und Konflikte sind erwartbar, Vereinbarungen über Konfliktbearbeitungswege sind geboten.**

# **Blick zurück auf die drei Geschichten vom Anfang...**

## **Fazit:**

**...auch aus (und manchmal gerade  
aus) aus gescheiterten Formen der  
Zusammenarbeit können sich  
erstaunliche Kooperationen entwickeln  
...**



**„Die Zahnräder der (Ko-)Evolution haben eine Rücklauf Sperre“ (Axelrod 1988)**

**....aber man bekommt natürlich jede Zusammenarbeit kaputt**