

Kooperation organisieren. Wie Zusammenarbeit gelingen kann.

Vortrag auf der Bawo Fachtagung 2012 in St.Pölten

Barbara Zuschnig

Der Weg in die Wohnungslosigkeit hat in den meisten Fällen mehrere Ursachen.

Daher sind Wohnungslose Menschen mit vielschichtigen Problemlagen

konfrontiert. Wohnungslosigkeit hat viele Gesichter. Die Einrichtungen und

Angebote Wohnungslosenhilfe stehen vor der Notwendigkeit, neben ihrer

primären Kernaufgabe der Wohnversorgung andere Problemlagen wie z.B.

Schulden, Arbeitslosigkeit, Gesundheitszustand, in ihrer Betreuungsarbeit zu

beachten und mehrdimensionale Hilfestellungen zur Verfügung zu stellen.

Komplexe Problemlagen erfordern ein umfassendes Versorgungsangebot

Komplexe Bedürfnisse sind bei wohnungslosen Menschen nicht die Ausnahme,

sondern die Regel. Angebote, die eine bedarfsgerechte Versorgung bieten wollen,

müssen interdisziplinär, bereichsübergreifend und vernetzt konzipiert werden.

Hilfe für wohnungslose Menschen bedeutet also, die Versorgungssysteme so

aufzubauen, dass die multiplen Belastungen zur Ausgangslage für alle

strukturellen Überlegungen gemacht werden. Nicht die Menschen sollen sich an

die Systeme und vor allem nicht an deren Grenzen anpassen müssen, sondern

die Strukturen müssen den Bedürfnissen der Menschen entgegen kommen.

Vernetzung ist Grundlagen für eine konstante Begleitung

Wohnungslose Menschen brauchen aufgrund ihrer multiplen Problemlagen eine

kontinuierliche und ganzheitliche Begleitung sowie eine systematische

Unterstützung bei der Koordination der unterschiedlichen Leistungen. Das sind

wesentliche Faktoren, damit Hilfe nachhaltig jede/n erreicht. Diese Unterstützung

kann durch bereichsübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit sicher

gestellt werden. Dies alles funktioniert aber nicht von alleine. Kooperationen und

Netzwerke müssen bewusst gebildet, entwickelt und gesteuert werden.

In der Wohnungslosenhilfe wurde dies in den letzten Jahren erkannt.

Trägervereine, Organisationen und die politische Verwaltung haben zunehmend

auf diese Herausforderung reagiert und haben mit den Aufbau von Kooperationen

zu anderen Hilfesystemen begonnen.

Die Bawo beschäftigt sich seit Jahren mit diesem Thema und ist selbst Teil von

Netzwerken. Aus unterschiedlichen Richtungen haben wir daher Impulse erhalten

und uns deshalb entschlossen die diesjährige Tagung dem Thema zu widmen:

Wie aus Schnittstellen (Brüche, Abbrüche) Nahstellen (Übergänge und Verbindungen) werden können.

In unseren Eröffnungsreferaten nähern wir uns dem Thema auf unterschiedlichen Ebenen. Mein Kollege Heinz Schoibl beleuchtet im Anschluss die speziellen Bedingungen in der WLH und die Notwendigkeit für vernetzte Hilfestruktur. Rüdiger Balghuber wird uns dann das WohnungslosenhilfeNetzwerk in Bayern vorstellen, das neben einem inhaltlichen Vernetzungsforum auch ein Zusammenschluss für strategische und auch politische Forderungen ist. Ich werde mich in meinem Vortrag damit beschäftigen, warum es Sinn macht zu kooperieren und wie es gelingen kann.

Ich habe selbst bis vor einigen Jahren in der Wohnungslosenhilfe gearbeitet und habe in Wien das Gesundheitsversorgungsangebot im Verein neunerhaus aufgebaut. Da Gesundheitsversorgung ist ja kein Kernbereich der Wohnungslosenhilfe ist, habe ich mich von Beginn meiner Arbeit auch immer mit Vernetzung, bereichsübergreifender und interdisziplinären Zusammenarbeit beschäftigen müssen, damit wir ein bedarfsgerechtes Angebot aufbauen konnten. Aktuell arbeite ich der Wiener Plattform Gesundheit und Wohnungslosigkeit, die aus dem Gedanken entstanden ist, dass bereichsübergreifende Zusammenarbeit nur dann nachhaltig wirksam wird, wenn auch Verankerungen in den Herkunftsorganisationen stattfinden.

Mit diesem Erfahrungshintergrund, und weil ich mich als Organisationsentwicklerin auch mit den Bedingungen und Eigenschaften von Kooperationen und Netzwerken beschäftige, haben mich die KollegInnen aus dem Bawo-Vorstand gebeten, heute einen Input zu geben. Ich bedanke ich mich beim Bawo Vorstand für die Einladung und freue mich sehr, heute zu euch reden zu dürfen, denn ich bin davon überzeugt, dass die systemische Organisationswissenschaft einen hilfreichen Beitrag leisten kann und für die praktische Arbeit nützliche Hinweise bietet.

Ich möchte an dieser Stelle darauf verweisen, dass das departement an der Universität Klagenfurt, wo ich studiert habe eine in Vorreiterrolle in der Erforschung und Beratung von Netzwerken und Kooperationen einnimmt. Ich habe für meinen Vortrag vieles aus den Materialien und Publikationen verwendet. Die systemische Organisationstheorie definiert Organisationen als lebendige Systeme, die nicht trivial wie Maschinen funktionieren, sondern wie ein Organismus im Austausch mit Ihrer Umwelt und deren Anforderungen und

Veränderungen stehen. Organisationen sind somit umweltoffene Systeme, die sich um die Erfüllung von Aufgaben bilden. Um diese Aufgaben zu bewältigen entwickeln sie spezifische Arbeitsprozesse und Kommunikationsstrukturen, eine eigene Identität und Kultur aus, die selbstverständlich auch die MitarbeiterInnen prägt und leitet. Die Strukturen und Aufgaben der Organisationen bestimmen auch ihre Grenzen, erst dadurch ist es möglich, in Austausch mit anderen Organisationen zu gehen.

Organisationen sind durch die Zugehörigkeit zum einem spezifischen gesellschaftlichen Subsystem definiert. Jedes dieser Subsystem übernimmt die Bearbeitung einer Differenz für die Gesamtgesellschaft z:b.Wissenschaftssystem: wahr/ falsch; Rechtssystem: recht /unrecht Gesundheitssystem: gesund/krank und in unserem Fall die Sozialarbeit zentral/peripher/ Inklusion/Eklusion Jedes soziale System so auch Organisationen gebrauchen somit Unterscheidungen, um sich mit ihrer Umwelt auseinandersetzen zu können. Unterschiede sind nicht immer nur neuralgische Punkte und Konfliktstellen, sie produzieren auch Information und sind wertvolle Ressourcen und Potentiale. Dies betrifft vor allem das Arbeiten in Netzwerken, wo ja Organisationen aufeinander treffen, die aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen. So erzeugt z. B. ein Krankenhaus mit ganz anderen Unterscheidungen, die für das System relevanten Informationen als z.b. eine Sozialeinrichtung, das AMS oder eine Verwaltungsbehörde. Über diese Leitdifferenz definieren sie ihre Berechtigung und auch ihren Erfolg. Dieser Aspekt ist auch für bereichsübergreifende Zusammenarbeit sehr wichtig. Das Gelingen einer Kooperation liegt in der Steuerung dieser Unterschiede, das ist auch das Potential für Innovation und Veränderung.

Organisationen treffen bewusst Entscheidungen, wo sie in Wettkampf treten und konkurrenzieren oder sich arrangieren. Sie können sich aber auch engagieren und Kooperation und Zusammenarbeit suchen.

Warum also kooperieren?

Wir sehen, sehr unterschiedliche Organisationen erbringen Leistungen für unsere Klientinnen. Sie sind hoch spezialisierte Systeme, die das, was sie tun auch sehr gut können. Ihre Ausdifferenzierung hat die Kapazität gesellschaftliche Aufgaben zu bearbeiten gesteigert und professionalisiert, aber sie haben, wie Sie alle aus ihrer täglichen Arbeit sehen, ihre Grenzen, die Schnittstellen und Brüche in der Betreuung verursachen.

Darum also kooperieren.

Denn Kooperationen und Netzwerke ermöglichen Organisationen etwas zu tun, was sie alleine nicht schaffen. Sie stiften Nutzen, weil durch bereichsübergreifende Zusammenarbeit Leistungen entstehen, die eine einzige Organisation nicht erbringen kann. Um diese neuen Anforderungen bzw. in unserem Fall den Bedürfnissen der Klientinnen gerecht zu werden verbinden sie ihre Interessen und Ressourcen. Ausgangspunkt für diesen Zusammenschluss ist dabei ein singuläres Ziel, die Voraussetzungen sind aber unterschiedliche gesellschaftliche Aufgaben und Leistungen der beteiligten Organisationen. Eine erfolgreiche Kooperation entsteht dann, wenn sie genau diese Widersprüche bearbeiten kann. Das ist die spezifische Ressource, der Mehrwert einer Kooperation.

Vielleicht sind nun einigen von Ihnen, während Sie mir zu gehört haben, persönliche Erfahrungen in bereichsübergreifender Zusammenarbeit in den Sinn gekommen und Sie haben sich gedacht na, ja so rosig und positiv ist das jetzt in der Realität aber nicht

- Wie schwer ist es eine gemeinsame Arbeitsprache zu finden
- Wie Schwierig den fachspezifischen Ansatz der anderen zu verstehen
- wie aufwendig eine verbindliche Kommunikation entwickeln
- es gibt keine Routinen, auf die man sich verlassen kann
- Es gibt wenig finanzielle Anreize
- sie haben eher das Gefühl die Arbeit wird mehr als weniger
- sie müssen alle Rolle neu ausverhandeln
- sie ernten wenig Dank, wenn nicht sogar Quantum Misstrauen in der eigenen Organisation

Ich kann Ihnen versichern, das sind Erfahrungen, die nicht nur Sie gemacht haben.

Diese Aufzählung verdeutlicht nur, dass keine Kooperation „automatisch“ oder zwingend wegen „der guten Sache heraus“ funktioniert. Es sind die beteiligten Organisationen, die gemeinsam Kooperationen gestalten müssen, um sie erfolgreich werden zu lassen.

An dieser Stelle muss ich Sie schon vorweg enttäuschen, denn auch die Disziplin der Organisationsentwicklung hat nicht die Lösung für alle Problem und Barrieren, die in Kooperationen auftreten. Was sie aber entwickelt hat sind Kriterien, die zum Aufbau und Steuerung einer gelungenen Zusammenarbeit dienen. Jede Kooperation muss schlussendlich ihre Kooperationssystem mit den für sie arbeitsrelevanten Inhalten füllen, ihre eigene Vereinbarung von Spielregeln finden und ihren Zielen und Ressourcen entsprechende Kommunikationsprozesse aufbauen. Diese Strukturen können nur interaktiv und gemeinsam gestaltet werden und folgen keinem vorgefertigten Modell, das man eins zu eins übernehmen kann.

An dieser Stelle, weil die Begriffe Netzwerk und Kooperation umgangssprachlich verschwommen verwendet werden, hier die theoretische Definition und Unterscheidung

Netzwerke sind Zusammenschlüsse, die Optionen schaffen, voneinander zu profitieren, oder an gemeinsamen Lösungen zu arbeiten. Nicht alle Netzwerke führen auch tatsächlich zu einer engeren Zusammenarbeit.

Kooperationen hingegen realisieren bereits ausgewählte Optionen.

Für beide gelten die gleichen Strukturmerkmale, sie sind nur anders gewichtet und ausgeprägt. Ich beschreibe im Folgenden Kooperationen.

Was ist zu tun, wenn man kooperieren will

### **1) Kooperation ist als soziales System zu etablieren**

Bereichsübergreifende Zusammenarbeit beruht auf der Einführung einer organisatorischen Differenz, eines geschützten Raums, erst in dem kann sich Neues entwickeln und erprobt werden. Eine Kooperation muss als eigenständiges soziales System organisiert werden.

Kooperationsfähigkeit ist zuallererst eine interne Leistung der beteiligten Organisationen. Die Handlungsfähigkeit hängt stark von der Koppelung und internen Verankerung ab. Dazu braucht es ein aktives Engagement von

Verantwortlichen in der Organisation. Ihre Rollen und Funktionen für die Kooperation sind zu definieren (z.B. Beirat oder Mitglied der Steuerungsgruppe). Um die Rückwirkung der Kooperation in die Organisation bearbeiten zu können sind Kommunikationsstrukturen notwendig, welche drauf ausgerichtet sind, die Prozesse und Ergebnisse in der Organisation zu verarbeiten und mögliche Auswirkungen auf die Kernarbeit zu besprechen. Vor allem ist die Bilanz zwischen Aufwand und dem Nutzen immer im Auge zu behalten und zu bewerten. Denn für Organisationen können Kooperationen schnell zu Störungen werden. Es kann zu Irritationen der internen Regeln kommen, ein Bedarf an Entscheidungen kann auftauchen, für den es noch keine Erfahrungen gibt.

## **2) Kooperationen brauchen auch Steuerung**

Kooperationen brauchen ein gemeinsam kreierte Steuerungssystem. Die Aufgaben dieser Gruppe sind: die gemeinsamen Ziele zu definieren, Spielregeln zu vereinbaren, Entscheidungen zu treffen, den Prozess zu steuern und feedbackprozesse und Reflexion zu ermöglichen.

## **3) Kooperationen müssen Personen und ihre Beziehungen berücksichtigen**

Für die Etablierung und das Funktionieren von bereichsübergreifender Zusammenarbeit sind das Engagement, Haltungen und Werte wichtige Voraussetzungen. Meistens geht der Impuls ja von einer einzelnen Person oder Gruppe aus.

Die Entwicklung von personaler Zusammenarbeit braucht aber auch ein passendes Zueinander von Wissen und Fertigkeiten. Wenn diese Themen nicht bearbeitet werden, kommt es gerade in diesem Zusammenhang in der alltäglichen Zusammenarbeit sehr oft zu Missverständnissen und Unklarheiten, weil man dem Gegenüber böse Absichten unterstellt.

Wissen ist kontextabhängig. So werden aus Daten (uncodierte Rohstoffe) erst Information, indem man sie selektiert, sie für die Erfüllung der Arbeit als relevant erachtet. Wissen entsteht durch gemeinsames Tun, gemeinsame Erfahrung und vor allem durch Reflexion darüber. Explizites Wissen ist leichter abzurufen ist, weil es in Form von Regeln, Handbüchern, Entscheidungen ins Organisationsbewusstsein geholt wurde, umso wichtiger ist es sich auf die Suche nach dem impliziten Wissen zu begeben, das wird oft als banal erachtet, als

nichtrelevant, nicht zur Sache gehören, oder als selbstverständlich manche Dinge lassen sich aber nur sehr schwer analog erklären ( Möglichkeiten um dieses Wissen zu generieren: Sitzungen abwechselnd in den unterschiedlichen Einrichtungen, „Betriebsbesuche“). Darauf muss man in einer Kooperation besonders achten und Raum und Zeit dafür schaffen.

Ein besondere Problematik in der bereichsübergreifender Zusammenarbeit ist , dass sich die Personen in der Kooperation immer wieder vergewissern müssen, ob sie sich noch auf dem Kurs mit den Interessen und Bedingungen ihrer Heimatorganisation befinden, daher dürfen Kooperationszusammenschlüsse nie darauf vergessen Kommunikation in die dahinterstehenden Organisationen zu etablieren. Die Organisation selbst müssen den delegierten Personen genügend Freiraum und Entscheidungspouvoir geben, damit die Kooperation handlungsfähig bleibt. (Instrumente dafür sind geplante feedbackprozesse, laufende Berichte, gemeinsame Planungssitzungen, eine Mentorin der Kooperation in der Organisation)

Die Arbeitsfähigkeit und Leistungsfähigkeit in Kooperationen hängt somit wesentlich von einer

- Möglichkeit der Mitbestimmung,
- verantwortlichen Position für Ergebnisse,
- erlebte wertvolle Arbeitsbeziehung,
- Wertschätzung für die eingebrachten Beiträge,
- fachlich attraktiven Aufgabenstellung ab.

#### **4) Übergreifende Teamarbeit betreiben**

Es empfiehlt sich von Beginn an auf Teams und Teamarbeit zu setzen. Das mag für Sie als Sozialarbeiterinnen jetzt zwar banal, beinahe verwunderlich klingen, aber bedenken Sie andere Organisationskulturen kennen diese Form der Arbeit nicht. Im Gegenteil hier gibt es fallweise noch hierarchische Strukturen.

Teamarbeit erleichtert es auch für den Einzelne/die Einzelne, sich aus der Logik der Herkunftsorganisation zu lösen. Teams in Kooperationen sind per se interdisziplinär und somit entlang der Organisationsunterschiede aufgestellt, nehmen Sie diese Konstellation als Chance wahr und nivellieren Sie die Unterschiede nicht.

## **5) Arbeitsfähigkeit der Kooperation als System sichern**

Die Engagement der einzelnen Mitglieder allein ist nicht organisationswirksam. Das heißt geht Person weg oder schwindet deren Ausdauer, dann geht auch ein Teil der Zusammenarbeit oder sogar die ganze Zusammenarbeit verloren. Sie alle haben sicher in dem einen oder anderen Zusammenhang diese Erfahrung gemacht. Personen verändern und lernen über Bewusstsein, Denk- und Handlungsmuster. Soziale Systeme entwickeln sich aber über Struktur, Kommunikation und Prozesse. Somit ist die Bereitschaft von Personen für eine gelungen Zusammenarbeit notwendig, aber nicht hinreichend, damit sie funktioniert.

Kooperationen müssen daher personenunabhängige Arbeitsprozesse und Spielregeln ausbilden, die die fachlichen und organisatorischen Notwendigkeiten berücksichtigen. Auch Entscheidungsprozesse und Kommunikationsprozesse müssen bewusst etabliert werden. Erst durch diese Strukturen können die Interessen der beteiligten Organisationen gesichert werden, Vereinbarungen werden verbindlich und Vertrauen kann entstehen.

Aus diesen 5 Kriterien ergibt sich, dass für die Steuerung und Leitung einer Kooperation im Vergleich zu Linienorganisationen ein deutlich erhöhter Bedarf an koordinativen Leistungen notwendig ist. Kooperationen brauchen einen Knoten, der nicht die Partialinteressen vertritt, sondern eine koordinierende Funktion einnimmt.

Es lohnt sich in diesen Strukturen zu investieren, denn für die Betroffenen schafft sie einen verbesserten Zugang zu Leistungen. Auf Organisationsebene geht um Verteilung, Verfügbarkeit und Qualität dieser Leistungen und Standards.

Ich glaube daher, dass es für Sozialeinrichtungen Sinn macht, sich mit den Möglichkeiten und Chancen von Kooperationen und Netzwerken zu beschäftigen und diese proaktiv zu suchen. Der Non Profit Sektor besitzt eine sehr hohe Innovationsfähigkeit: er hat flache Hierarchien, setzt auf Teams und fördert die Selbständigkeit und Kompetenz seiner MitarbeiterInnen, Selbststeuerung von Subeinheiten und das Arbeiten in Projekten sind selbstverständlich. Dies sind die besten Voraussetzungen um Kooperationen und Netzwerke erfolgreich zu etablieren und wirksam darin arbeiten zu können.

I



