

Der Personzentrierte Ansatz in der multiprofessionellen Zusammenarbeit

Sabine Strohmeier

Menschen mit Beratungsbedarf sind häufig in vielfältige Hilfesysteme eingebunden, weil ihre Situation möglicherweise ganz unterschiedliche Ansätze zur Unterstützung erfordert. Dennoch arbeiten diese Hilfesysteme oft eher neben- statt miteinander. Das hat jede Menge Gründe, die von den unterschiedlichen rechtlichen Grundlagen bis hin zu diffusen Ängsten der handelnden Personen reichen. Die Wichtigkeit und Effektivität von Kooperationen wird unabhängig von der Berufssparte helfender Systeme nicht angezweifelt, wohl aber deren Umsetzung. Oft stehen mangelnde personelle und zeitliche Ressourcen im Wege. Zusammenarbeit wird aber auch noch durch viele weitere Faktoren behindert, die im Folgenden näher betrachtet werden sollen. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe ist sogar mit dem Titel überschrieben: „Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis“ (Van Santen, Seckinger, 2003). Woher kommt also dieses riesige, offensichtlich fast schon unvereinbare Spannungsfeld? Einerseits finden alle Zusammenarbeit toll – und doch scheint sie zum Scheitern verurteilt. Alle reden über Kooperation in der festen Überzeugung, genau zu wissen, was damit zum Ausdruck gebracht wird, aber jeder meint unter Umständen etwas anderes und manchmal bleibt die Rede über Kooperation auch einfach inhaltslos. Ganz offensichtlich fehlt ein gemeinsames Verständnis. Dieses Verständnis zu Beginn eines gemeinschaftlichen Arbeitsprozesses in den Mittelpunkt zu stellen und zu entwickeln, ist wesentliche Voraussetzung, um sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen. Und genau an dieser Stelle können die Maximen des Personzentrierten Ansatzes einen wertvollen Beitrag leisten, damit Kooperation Ressourcen bündelt, Synergien freisetzt, effektivere Hilfen ermöglicht etc. und eben nicht dem „Mythischen“ verhaftet bleibt. Denn es wäre äußerst schade, wenn die Kooperation aufgrund mangelnder Beziehungsgestaltung in der Zusammenarbeit hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt.

Kooperation als „Herzensangelegenheit“

Ja, ich bin bekennende „Netzwerkerin“. Seit fast 30 Jahren in unterschiedlichen Feldern der Sozialen Arbeit unterwegs, gilt meine besondere berufliche Leidenschaft schon immer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Professionen. Dieser Ansatz ermöglicht es, Menschen mit verschiedenen Hilfebedarfen optimal zu unterstützen, vorhandene Möglichkeiten besser aufeinander abzustimmen und nutzbar zu machen und zu guter Letzt von- und miteinander zu lernen. Wie ließe sich besser ein Tisch voller Chancen und vielfältiger Nutzungsmöglichkeiten bereiten?! Und dennoch:

Egal ob es die Bereitschaft gibt, sich an diesem Tisch mit den gleichen Zielen zusammenzusetzen – kooperatives Handeln kommt oft nicht so voran, wie es sich alle Beteiligten wünschen. Trotz aller genannten Vorzüge von Zusammenarbeit über die Professionen hinweg: Zur Gestaltung eines trag- und handlungsfähigen Netzwerkes scheint etwas Entscheidendes zu fehlen, damit es gedeihen und Früchte hervorbringen kann. Was also fehlt, um verlässliche Verbindungen zueinander und miteinander zu entwickeln?

Obwohl ich die Erfahrung gemacht habe, dass Netzwerke fragile Gebilde sind und immer wieder zu scheitern drohen, verfolge ich den Weg der multiprofessionellen Zusammenarbeit überzeugt weiter. Und dann begegnet mir im Rahmen der Weiterbildung zum Personzentrierten Coach ganz unverhofft Carl Rogers und ich denke: Volltreffer!

Von den von Rogers formulierten Grundhaltungen des aktiven Zuhörens, empathischen Verstehens sowie der echten Begegnung im Sinne eines offenen und ehrlichen Umgangs miteinander und der gegenseitigen Wertschätzung lässt sich viel für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit lernen. Denn, wie es in der klientenzentrierten Gesprächsführung mehr um eine Haltung als um eine bestimmte Technik geht, so bedarf es in der Zusammenarbeit von Fachkräften auch einer Haltung. „Jeder Mensch ist in einem sehr realen Sinn eine Insel für sich, und er kann erst dann Brücken bauen, wenn er zuallererst gewillt ist, er selbst zu sein, und wenn ihm das erlaubt wird“ (Rogers, 2016) – sowohl von sich selbst als auch von anderen.

Heute ist Netzwerkarbeit ja in aller Munde und ein leider fast schon inflationär verwendeter Begriff. Dabei stecken im Netzwerken immense Potenziale und vielfältige Nutzungsmöglichkeiten. Nicht nur in psychosozialen Arbeitsfeldern, sondern auch in Wirtschaftsunternehmen hat die Netzwerkarbeit in der Vergangenheit zunehmend an Bedeutung gewonnen. Denn in Zeiten erhöhter Arbeitsdichte, knapper zeitlicher und personeller Ressourcen macht es schließlich Sinn, Wissen zu bündeln, unterschiedliche Hilfesysteme und ihr Leistungsangebote mit- und aufeinander abzustimmen und somit für Entlastung aller Beteiligten zu sorgen. Dabei ist Netzwerken keine Erfindung der Arbeitswelt, sondern ein zutiefst menschliches Bedürfnis, das Bindung ermöglicht, Chancen zum Lernen und Erproben der eigenen Fähigkeiten bietet und in letzter Konsequenz dem Überleben und dem Fortbestand der Spezies Mensch dient.

Sobald wir in diese Welt geboren werden, sind wir als Familienzuwachs Bestandteil eines sozialen Netzwerkes. Im Laufe unse-

res Lebens wird dieses Netz durch unseren Werdegang – Schule, Ausbildung, Berufsleben, Vereinstätigkeit, Freunde etc. – immer weiter ausgebaut und es ergeben sich vielfältige Verknüpfungen. Netze, von denen wir in unserer Entwicklung profitieren, werden meist rege genutzt. Die sprichwörtlichen Spinnfäden des Netzes werden dicker, Beziehungen stabiler. Demgegenüber werden andere, die uns hemmen oder uns in unseren Vorhaben blockieren, weniger aktiv, die Spinnfäden werden dünner und verschwinden manchmal sogar ganz.

Soziale Netzwerke sind Beziehungsgeflechte, die wir mit anderen Menschen oder auch Institutionen eingehen. Dabei organisieren wir uns neben dem System von Familien und Freunden auch in anderen zum Beispiel berufsspezifischen Netzwerken wie der GwG oder auch in Netzwerken mit institutionellem (Kita, Schule etc.) oder gesellschaftspolitischem (z. B. Bürgerinitiativen) Charakter. Das, was diese Netzwerke zunächst alle eint, ist, dass Menschen zusammenkommen und sich begegnen. Diese Zusammenkünfte schaffen Vertrauen der Beteiligten zueinander und bilden die Basis für stabile Beziehungen, die uns tragen. Ganz im Sinne des von Rogers und weiteren VertreterInnen der humanistischen Psychologie beschriebenen Menschenbildes, wonach sich das menschliche Dasein immer im zwischenmenschlichen Kontext vollzieht und Entwicklung und Lernen in sozialen Bezügen stattfindet. Menschen sind unauflösbar in soziale Beziehungen eingebunden. Eine Grundannahme, für die es auch ein Bewusstsein für jedwede Form der berufsübergreifenden Zusammenarbeit bedarf, um sich weniger in Abgrenzung und Konkurrenz zu begegnen, sondern vielmehr, um voneinander zu lernen und gemeinsam zu gestalten, mit dem Ziel vorhandene Potenziale zu sichern und zu mehren. Doch der Blick der Zusammenarbeit richtet sich meist nicht auf die Voraussetzungen und Bedingungen, sondern orientiert sich im Wesentlichen an der Zielsetzung. Dazu passt, dass es bislang kaum Gegenstand der Forschung ist, wie Kooperationsbeziehungen und ihre Zusammenarbeit funktionieren.

Genügt allein die gemeinsame Zielsetzung für gelingende Kooperation?

Die Bildung von Netzwerken mit dem Auftrag der multiprofessionellen Zusammenarbeit resultiert vornehmlich aus der Tatsache, dass komplizierte Problemlagen mit den je eigenen Mitteln der beteiligten Professionen allein nicht zufriedenstellend bearbeitbar sind. Auch in der sozialen und therapeutischen Arbeit dient die Netzwerkarbeit ganz wesentlich dazu, dass beispielsweise bei der Bearbeitung und Lösung komplexer sozialräumlicher Probleme, bei der Betreuung von Menschen mit einem Beratungs-/Hilfebedarf oder auch bei der Entwicklung von Handlungsstrategien und Hilfeplänen Profis verschiedener Bereiche (z. B. Jugendamt, Schule, Erwachsenenpsychiatrie etc.) für das Erreichen eines gemeinsam definierten Ziels miteinander kooperieren. Auf dem Weiterbildungsportal www.sozialpaedagogikfernstudium.de heißt es: „Aus dieser vernetzten Zusammenarbeit

(z. B. im Netzwerk Flüchtlinge oder Gewalt) – der Bündelung von Fachwissen und -kräften, den differenzierten (streitbaren) Sichtweisen, lösungsorientierter Meinungsbildung und der Übertragung von Zuständigkeiten – ergeben sich meist neben einem breiten Konsens ebenso abgestimmte Vorgehensweisen, effiziente Lösungs- und Handlungsvorstellungen, Zielplanungen und tragen somit parallel zum Qualitätsmanagement bei“. Eine durchaus anspruchsvolle Definition, die zweifelsohne in die richtige Richtung geht und berufsübergreifend eine Fülle von Möglichkeiten bereithält, vorhandene Potenziale nutzbar zu machen und besser aufeinander abzustimmen. Aber ebenso wird deutlich, dass sich das Thema der Kooperation als eine mit vielfältigen Erwartungen verbundene Strategie darstellt, wenn es um die Bearbeitung und Lösung umfassender Probleme geht.

Auf dem Weg der multiprofessionellen/interdisziplinären Zusammenarbeit tun sich also kleinere und auch größere Stolpersteine auf. Ein Blick auf diese Stolperfallen lohnt sich und macht deutlich, wie bedeutsam es ist, mit welcher Haltung sich Partner im Netzwerk begegnen. Denn um ein gemeinsam definiertes Ziel zu erreichen, braucht es echtes Verständnis füreinander, gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung des jeweiligen beruflichen Handelns und die Bereitschaft, sich auf neu zu Denkendes außerhalb des eigenen Systems einzulassen.

Stolperfälle „Kommunikation“

Miteinander arbeiten heißt auch voneinander zu lernen und sich auf eine gemeinsame Sprache zu verständigen. Dies setzt voraus, dass die Beteiligten die Bereitschaft mitbringen, sich im Sinne des Personzentrierten Ansatzes auf einen aktiven Prozess des „Zuhörens und Verstehens“ einzulassen. Nur wenn verstanden und anerkannt wird, was der Auftrag des jeweils anderen ist, welche rechtlichen Grundlagen und strukturellen Rahmenbedingungen dem zugrunde liegen und dass Kooperation nicht unter dem Siegel der „Unvermeidbarkeit“ steht, ist echte Begegnung im multiprofessionellen Zusammenwirken möglich, um Probleme gemeinsam zu bearbeiten und denkbare Lösungen aufzuspüren. Es bedarf eines wohlwollenden Klimas, das die nötige Offenheit und Vertrautheit für Rück- und Verständnisfragen schafft, ebenso für fachliches als auch scheinbar „Selbstverständliches“. Denn es verhält sich so, und dies eben auch ganz unbewusst, dass jede Profession für andere in Rätseln spricht, nämlich in ihrer jeweiligen Fachsprache und auch in Kürzeln. Für Menschen in der öffentlichen oder freien Jugendhilfe wird „ASD“ (für Allgemeiner Sozialer Dienst) oder „HPG“ (für Hilfeplangespräch) ganz selbstverständlich verwendet und beide sind als Kürzel Sprachgebrauch der täglichen Praxis. Eine Information wird ausgesprochen, aber der Inhalt nicht erklärt und damit auch nicht transportiert. Ich spreche vom Personzentrierten Ansatz ganz selbstverständlich als PZA. Das allein kann durch die Selbstverständlichkeit durchaus überheblich wirken und dazu führen, dass im Gespräch mit dem Einzelnen oder bei einer Zusammenkunft mit VertreterInnen

unterschiedlicher Berufsgruppen und methodischer Fachrichtungen Unverstandenes nicht nachgefragt wird und weiterhin unverstanden bleibt. Das behindert Zusammenarbeit wesentlich. Daher ist insbesondere für das Gelingen multiprofessioneller Kooperationsprozesse ein offener und vertrauensvoller Umgang miteinander von großer Bedeutung, um ein Klima für gewünschte Rück- und Verständnisfragen zu schaffen. Gelingt dies nicht, entsteht Raum für Missverständnisse und es kann zu Fehldeutungen kommen.

Stolperstein „Fachsprache“

Hinzu kommt, dass ein und dieselbe Begrifflichkeit unterschiedlichen fachspezifischen Definitionen unterliegen kann. Ein einfaches Beispiel zur Veranschaulichung: Eine stationäre Maßnahme stellt für medizinische Fachkräfte im Allgemeinen die Krankenhausbehandlung zur Förderung von Genesungsprozessen im Krankheitsfall mit unterschiedlichen Behandlungsmöglichkeiten dar. In der Jugendhilfe hingegen versteht man unter einer stationären Maßnahme die klassische Heimunterbringung. Hierbei handelt es sich um Einrichtungen wie Wohngruppen, in denen Kinder und Jugendliche über Tag und Nacht pädagogisch betreut werden, um sie durch geeignete Maßnahmen in ihrer Entwicklung zu fördern. Dieses Beispiel zeigt also, dass der Begriff der stationären Maßnahme durch verschiedene Berufs- und Hilfesysteme unterschiedlich definiert wird und demnach auch unterschiedliche Zielsetzungen verfolgt. Dies birgt in der Zusammenarbeit ebenfalls die Gefahr von Missverständnissen. Auch hier gilt es, immer wieder zu signalisieren, dass alle Fragen ihre Berechtigung haben, um zu verstehen – ganz gleich, ob es sich um Begrifflichkeiten, Handlungsabläufe, Maßnahmen etc. handelt. Verständnis und vor allem auch Akzeptanz für das, was die Aufgabe oder eben auch Nicht-Aufgabe des Kooperationspartners ist, sind wesentlich für den Erfolg der Zusammenarbeit.

Stolperstein „Erwartungshaltung“

Auch wenn man sich innerhalb eines Netzwerkes auf ein gemeinsames Ziel verständigt hat, gilt es zu berücksichtigen, dass dies je nach beruflichem Hintergrund auf unterschiedlichen Interessen basiert und ganz verschiedenen Motiven folgt. Hierzu möchte ich ebenfalls ein Beispiel geben: Keine in der Erwachsenenpsychiatrie und Jugendhilfe tätige Fachkraft zweifelt an der erforderlichen Vernetzung zum Wohl des Kindes, und es sind auch schon erhebliche Anstrengungen unternommen worden. Leitfäden, Empfehlungen und Vereinbarungen zur Verbesserung der Kooperation wurden vielerorts bereits entwickelt. „Aber die Zusammenarbeit bleibt fragil, anstrengend und scheitert gerne“ (Schrapp, 2015).

In der Jugendhilfe spielen psychiatrische Erkrankungen der Eltern bei der Umsetzung von Maßnahmen der Hilfen zur Erzie-

hung zunehmend eine Rolle. Hier ist aus Sicht der Jugendhilfe die psychiatrische Versorgung relevant, damit betroffene Elternteile, insbesondere bei Alleinerziehenden, soweit stabilisiert werden, dass sie ihre Erziehungsverantwortung wahrnehmen können. Bei latenter oder akuter Vernachlässigung kann dann eben auch die Frage einer möglichen Fremdunterbringung zum Schutz des Kindes im Raum stehen. Hierin liegt aber nach dem professionellen Selbstverständnis der Erwachsenenpsychiatrie für ihre Patienten und deren Familien durchaus eine potenzielle Gefahr. Denn aus ihrer Sicht stellt die Fremdunterbringung von Kindern für psychisch kranke Eltern mit einem besonders reduzierten elterlichen Selbstwertgefühl unter Umständen eine zusätzliche Belastung dar und behindert möglicherweise den Genesungsprozess. Darüber hinaus fallen im Rahmen einer ambulanten Behandlung wichtige strukturgebende Alltagsaufgaben wie eben die regelhafte Versorgung von Kindern weg. Dieses Beispiel macht deutlich, dass an die Kooperation dieser beiden Systeme durchaus unterschiedliche Erwartungen gestellt werden. Trotz des gemeinsamen Ziels, nämlich in diesem Fall „Kinder und ihre Familien zu unterstützen“, ist die Zusammenarbeit von unterschiedlichen, systemimmanenten Interessen geleitet. Daher ist es wichtig, zunächst gemeinsam ein Verständnis für mögliche unterschiedliche Interessenlagen zu entwickeln und sich dabei auf Augenhöhe und vor allem offen und empathisch zu begegnen. Auf Basis dieser zutiefst personenzentrierten Haltung können innerhalb einer Kooperation unterschiedliche Interessen nebeneinanderstehen und sich eben auch gemeinsame Ideen zur Lösung bestehender Probleme entwickeln.

Stolperstein „Unmut über die Hürden und Unzulänglichkeiten des eigenen Systems“

Darüber hinaus kann das Interesse an einer Kooperation auch aus Unmut über die Rahmenbedingungen und möglichen Beschränkungen des eigenen Systems resultieren. Über das Missbehagen, dass trotz der mit gesellschaftlichen Veränderungen verbundenen Herausforderungen personelle und zeitliche Ressourcen fehlen und mit den verfügbaren Mitteln des eigenen Systems nicht mehr an Unterstützung in Problemlagen möglich ist. Dies trägt dazu bei, dass sich ein gewisses Gefühl der Hilflosigkeit einstellt, das sich möglicherweise ein Stück weit durch das Eingehen einer Kooperation ausgleichen lässt. Die Erwartung lautet dann: Das, was ich nicht mit meinem System leisten kann, möge doch bitte ein anderes Helfersystem erfüllen! Das macht mich selbst weniger hilflos. Auch diese Form der Motivation für Kooperation gilt es zu reflektieren und zu verstehen. In diesem Fall aber in erster Linie, um sie zu überwinden und den Weg für eine wertschätzende Begegnung mit den Kooperationspartnern frei zu machen. Denn: „Empathisch zu sein, bedeutet, die Welt durch die Augen der anderen zu sehen und nicht unsere Welt in ihren Augen“ (Carl R. Rogers).

Was kann noch helfen, um Kooperationen erfolgreich zu gestalten?

Die Etablierung eines regelhaften Supervisionsangebotes für Kooperationspartner im Netzwerk stellt meiner Ansicht nach ein hilfreiches Unterstützungsinstrument dar. Supervision bietet den notwendigen Raum, um das erforderliche Wissen voneinander zu vermitteln und Verständnis füreinander zu schaffen. Durch die gemeinsame Reflexionsarbeit können die oft verdeckten und eher unbewussten Stolperfallen für alle sichtbar gemacht werden. Ein durch fachliche Anleitung moderierter und geschützter Rahmen bietet Kooperationspartnern die Möglichkeit, sich in einem gemeinschaftlichen Reflexionsprozess auf gelingende Voraussetzungen für die Zusammenarbeit zu verständigen und das nötige Vertrauen zueinander zu entwickeln. Darüber hinaus ist die fallbezogene Supervision ein geeignetes Mittel, um aus komplexen Fällen mit vielen beteiligten Helfern und den sich daraus ergebenden Dynamiken für die Gestaltung von Kooperationen Wegweisendes zu lernen. Dafür ist ganz entscheidend zu verstehen, dass es hierbei um die Ermöglichung reflexiver Lernprozesse geht – nicht um die Aufdeckung und Zuschreibung gemachter Fehler. Auch wechselseitige Hospitationen, die einen direkten Einblick in die Organisationsstrukturen, Handlungsabläufe und den Praxisalltag eines Kooperationspartners ermöglichen, fördern ein tieferes Verständnis für sein Handeln. Besteht die Möglichkeit, solche Erfahrungen zu machen, kann kooperatives Handeln davon nur profitieren. Dies alles kann wesentlich zu einer Verbesserung der Qualität der multiprofessionellen Zusammenarbeit beitragen und in der Folge eben auch zu einer effizienteren Unterstützung von Menschen mit unterschiedlichen Hilfebedarfen.

Kooperation und Vernetzung sind nicht nur der Idee nach mit vielen Potenzialen verbunden, sondern stehen, wie in diesem Erfahrungsbericht dargestellt, in der Realität ganz offensichtlich auch einigen Hindernissen gegenüber. Um das immer wieder drohende Scheitern von Kooperationen zu vermeiden, lohnt sich eine genauere Betrachtung ihrer Störanfälligkeit. Dabei stößt man immer wieder auf den zentralen Aspekt der Beziehungsgestaltung. Um das erforderliche Vertrauen herzustellen, gilt es, für einen wohlwollenden Umgang miteinander und Verständnis füreinander zu sorgen und eine Kultur der Zusammenarbeit auf Grundlage von Werten der personenzentrierten Haltung wie Respekt, Anerkennung, Wertschätzung, Einfühlungsvermögen und Echtheit zu schaffen und zu pflegen. Wenn dies gelingt, erst dann können sich die Möglichkeiten und Chancen der Zusammenarbeit zur Erreichung eines gemeinschaftlich definierten Ziels entfalten und nutzbar gemacht werden. Es gilt, sich dabei auf Augenhöhe zu begegnen, die Bereitschaft Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen für das Handeln des jeweils anderen zu verstehen und vor allem auch anzuerkennen, unterschiedliche Interessen zu respektieren und in Einklang miteinander zu bringen. Nur so lässt sich die erforderliche Transparenz herstellen, die

es braucht, um sich auf gemeinsame Ziele zu verständigen und diese auch zu erreichen.

Ich bin überzeugt von der Wirkkraft des Personenzentrierten Ansatzes in der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen und sehe darin eine riesige Chance für gelingende und effektive Kooperationsbeziehungen und -strukturen. Damit Kooperation nicht hinter ihren Möglichkeiten zurückbleibt, ist es mir, ebenso wie das Netzwerken selbst, ein Herzensanliegen für eine personenzentrierte Haltung in der Netzwerkarbeit zu werben und meine Gedanken hierzu mit interessierten Kolleginnen und Kollegen innerhalb und außerhalb der GwG zu teilen.

Literatur:

- Rogers, C.R.: Der neue Mensch. 9. Auflage. Stuttgart, Klett-Cotta, 2012
 Rogers, C.R.: Entwicklung der Persönlichkeit. 20. Auflage. Stuttgart, Klett-Cotta, 2016
 Schrapp, C.: Wenn Hilfesysteme scheitern. Lernen aus gescheiterten Fallverläufen. In: Bundesarbeitsgemeinschaft der Kinderschutz-Zentren e. V. (Hrsg.): Zwischen Beziehung und Konflikt. Chancen eines hilfeorientierten Kinderschutzes. Köln: Eigenverlag, 2015
 Sozialpaedagogik-fernstudium.de - Ratgeberportal: www.sozialpaedagogik-fernstudium.de/netzwerken-in-der-sozialen-arbeit (aufgerufen am 5.11.2020)
 Van Santen, E.; Seckinger, M.: Kooperation: Mythos und Realität einer Praxis. Eine empirische Studie zur interinstitutionellen Zusammenarbeit am Beispiel der Kinder- und Jugendhilfe. München, Verlag DJI, 2003
 Weinberg, U.: Network Thinking. Was kommt nach dem Brockhaus-Denken? 2. Auflage. Hamburg, Murmann Publishers, 2018



Sabine Strohmenger, Diplom-Sozialpädagogin, Berufserfahrung in der Sozialpädiatrie, der Frühförderung sowie der Kinder- und Jugendhilfe; derzeit in eigener Praxis als personenzentrierte Coach, pädagogische Fortbildnerin und Moderatorin tätig

Kontakt:
 sabinestrohmenger@web.de
 www.rundesache-coaching.de