

Ausfallbürgschaft oder  
Verantwortungsgemeinschaft?

# Das Jugendamt (bzw. der ASD) und seine Kooperations- partner aus systemischer Perspektive

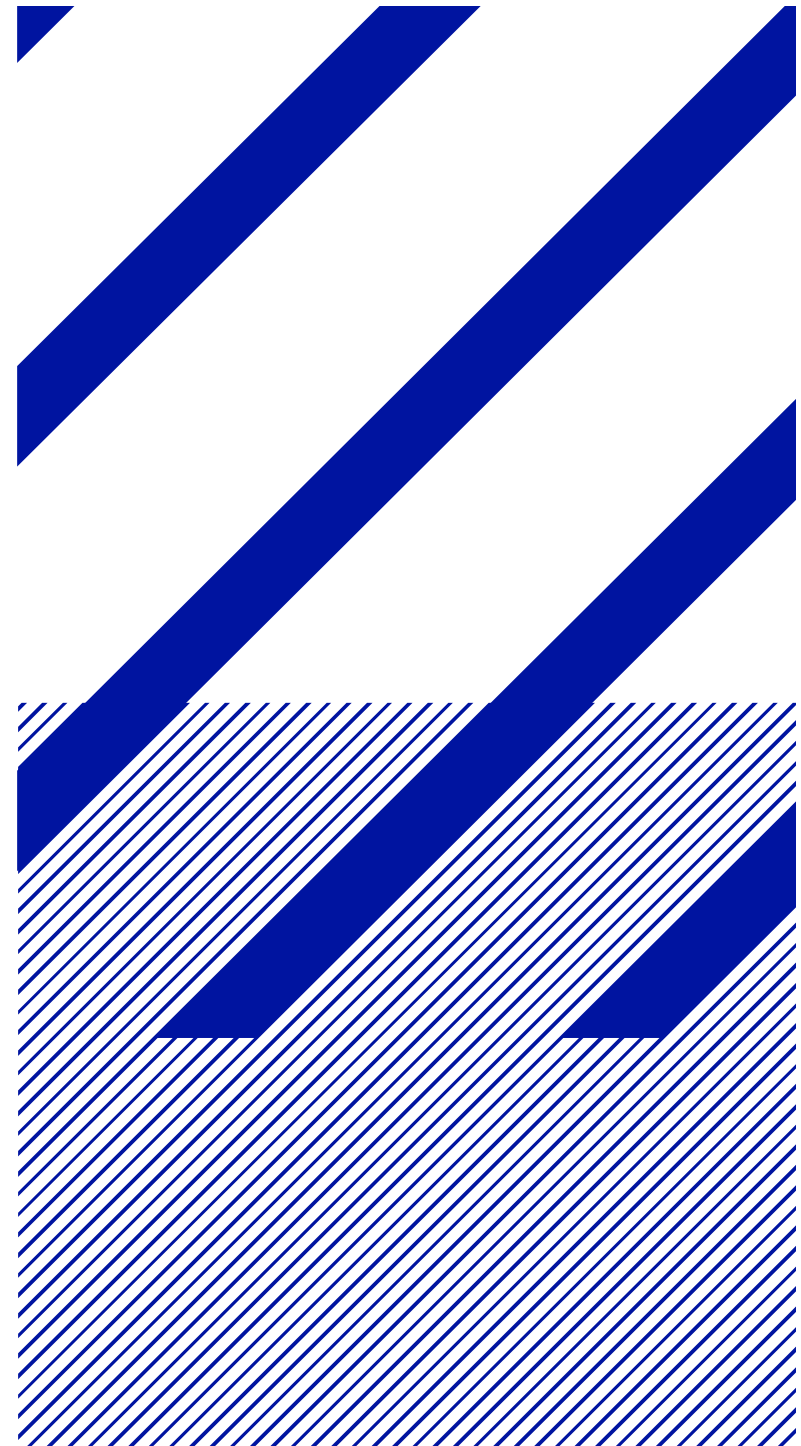
Prof. Dr. Stefan Gesmann

Professor für Erwachsenenbildung/Weiterbildung in der Sozialen Arbeit  
Wissenschaftlicher Leiter Referat Weiterbildung

Hüfferstraße 27  
D-48149 Münster

fon +49 (0)251.83 65772  
fax +49 (0)251.83 65722

gesmann@fh-muenster.de  
www.fh-muenster.de



# Zum Einstieg

**(steile) These:  
Gelingende Kooperation ist unwahrscheinlich!**



# Agenda

1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung
2. (Kurzer) Blick in die (ASD-)Praxis: Was klappt (nicht)?
3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie
4. Konsequenzen für die Praxis

# 1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung

„Kooperation wird als ein Verfahren der Zusammenarbeit verstanden, bei dem durch Abstimmung der Beteiligten **eine Optimierung von Handlungsabläufen** oder eine **Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz** angestrebt wird.“

(Gissel-Palkovich/Schubert 2015, S. 86)

„Die Erwartungen, die mit Kooperation verbunden werden, sind vielfältig und fast immer positiv besetzt.“

(van Santen/Seckinger 2023, S. 363)

# 1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung



# 1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung

Gut, dass Kooperationen positiv konnotiert sind!

- Anders als im Fall von H&M, Apple und Red Bull hat der ASD nämlich auch keine Wahl.

**Sozialgesetzbuch (SGB VIII)  
Achstes Buch  
Kinder- und Jugendhilfe**

**§ 81 SGB VIII Strukturelle Zusammenarbeit mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen**

Die Träger der öffentlichen Jugendhilfe haben mit anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen, deren Tätigkeit sich auf die Lebenssituation junger Menschen und ihrer Familien auswirkt, insbesondere mit

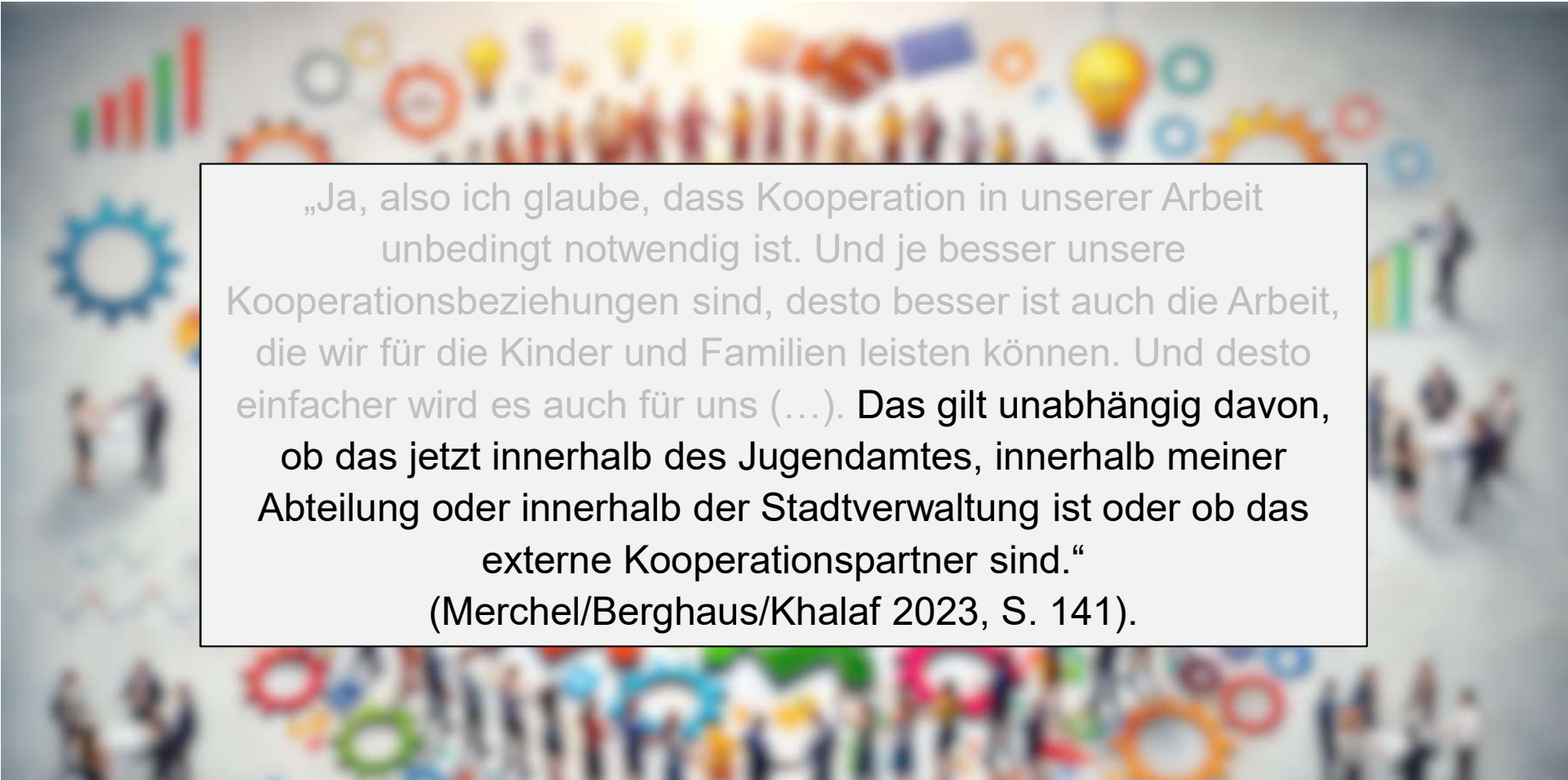
1. den Trägern von Sozialleistungen nach dem Zweiten, Dritten, Vierten, Fünften, Sechsten, Zwölften und Vierzehnten Buch,
  2. Rehabilitationsträger nach § 6 Absatz 1 Nummer 7 des Neunten Buches,
  3. den Familien- und Jugendgerichten, den Staatsanwaltschaften sowie den Justizvollzugsbehörden,
  4. Schulen und Stellen der Schulverwaltung,
  5. Einrichtungen und Stellen des öffentlichen Gesundheitsdienstes und sonstigen Einrichtungen und Diensten des Gesundheitswesens,
  6. den Beratungsstellen nach den §§ 3 und 8 des Schwangerschaftskonfliktgesetzes und Suchtberatungsstellen,
  7. Einrichtungen und Diensten zum Schutz gegen Gewalt in engen sozialen Beziehungen,
  8. den Stellen der Bundesagentur für Arbeit,
  9. Einrichtungen und Stellen der beruflichen Aus- und Weiterbildung,
  10. den Polizei- und Ordnungsbehörden,
  11. der Gewerbeaufsicht,
  12. Einrichtungen der Ausbildung für Fachkräfte, der Weiterbildung und der Forschung und
  13. Einrichtungen, die auf örtlicher Ebene Familien und den sozialen Zusammenhalt zwischen den Generationen stärken (Mehrgenerationenhäuser),
- im Rahmen ihrer Aufgaben und Befugnisse zusammenzuarbeiten.



**§ 5 (Fn 22)  
Öffnung von Schule,  
Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern**

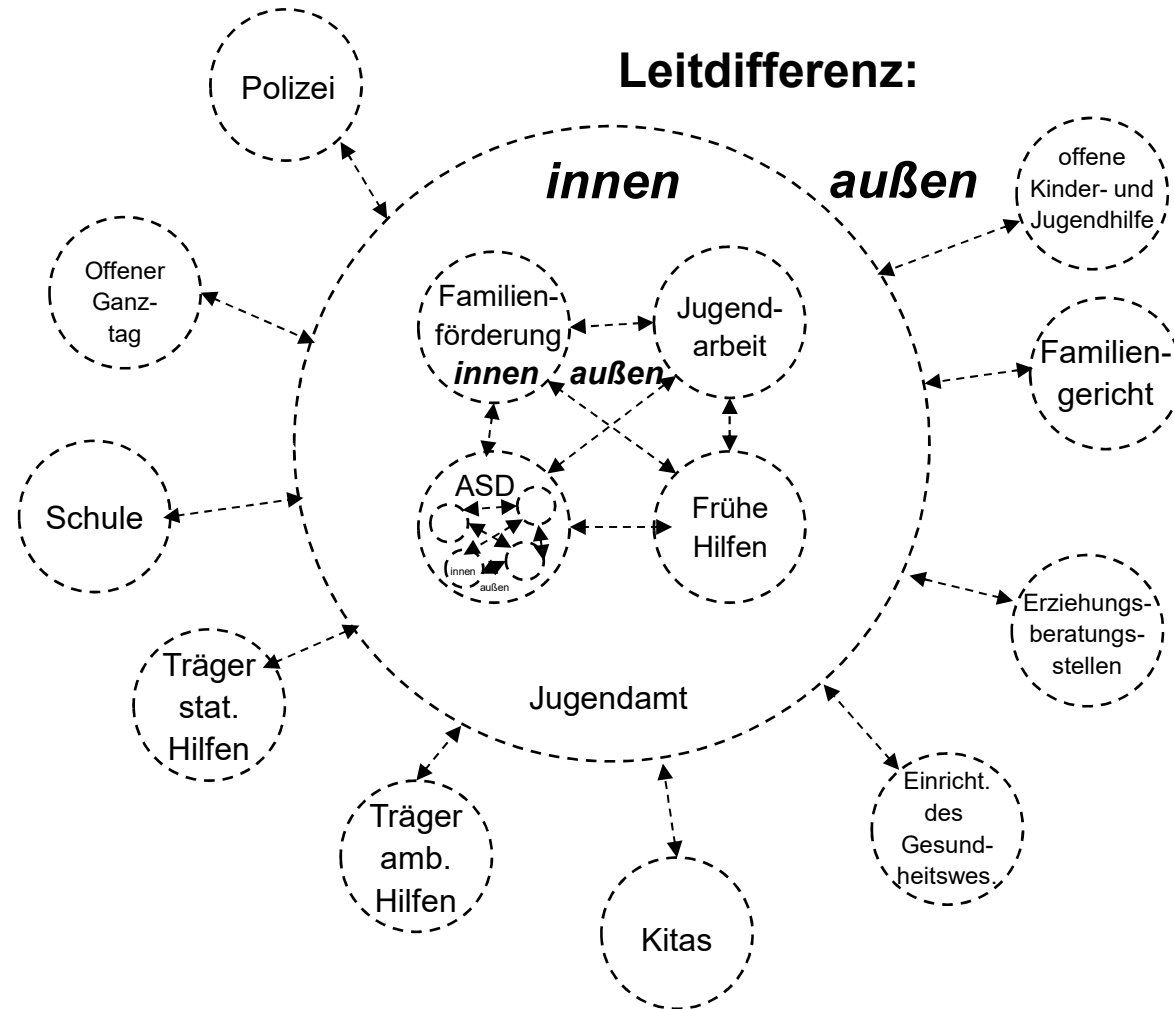
- (1) Die Schule wirkt mit Personen und Einrichtungen ihres Umfeldes zur Erfüllung des schulischen Bildungs- und Erziehungsauftrages und bei der Gestaltung des Übergangs von den Tageseinrichtungen für Kinder in die Grundschule zusammen.
- (2) Schulen sollen in gemeinsamer Verantwortung mit den Trägern der öffentlichen und der freien Jugendhilfe, mit Religionsgemeinschaften und mit anderen Partnern zusammenarbeiten, die Verantwortung für die Belange von Kindern, Jugendlichen und jungen Volljährigen tragen, und Hilfen zur beruflichen Orientierung geben.
- (3) Vereinbarungen nach den Absätzen 1 und 2 bedürfen der Zustimmung der Schulkonferenz.

# 1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung



„Ja, also ich glaube, dass Kooperation in unserer Arbeit unbedingt notwendig ist. Und je besser unsere Kooperationsbeziehungen sind, desto besser ist auch die Arbeit, die wir für die Kinder und Familien leisten können. Und desto einfacher wird es auch für uns (...). Das gilt unabhängig davon, ob das jetzt innerhalb des Jugendamtes, innerhalb meiner Abteilung oder innerhalb der Stadtverwaltung ist oder ob das externe Kooperationspartner sind.“  
(Merchel/Berghaus/Khalaf 2023, S. 141).

# 1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung





# 1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung

		Leitdifferenz:	
		<i>innen</i>	<i>außen</i>
Leitdifferenz:	<i>Einzelfall</i>	<div style="border: 1px solid black; background-color: #e0f7fa; padding: 10px; text-align: center;"> <p><b>Reflexionsfrage:</b>            Was machen Sie hier?  <i>(beschreiben)</i>            Wie gut machen Sie das?  <i>(bewerten)</i></p> </div>	
	<i>Übergreifend</i>		

# Agenda

1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung
2. (Kurzer) Blick in die (ASD-)Praxis: Was klappt (nicht)?
3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie
4. Konsequenzen für die Praxis

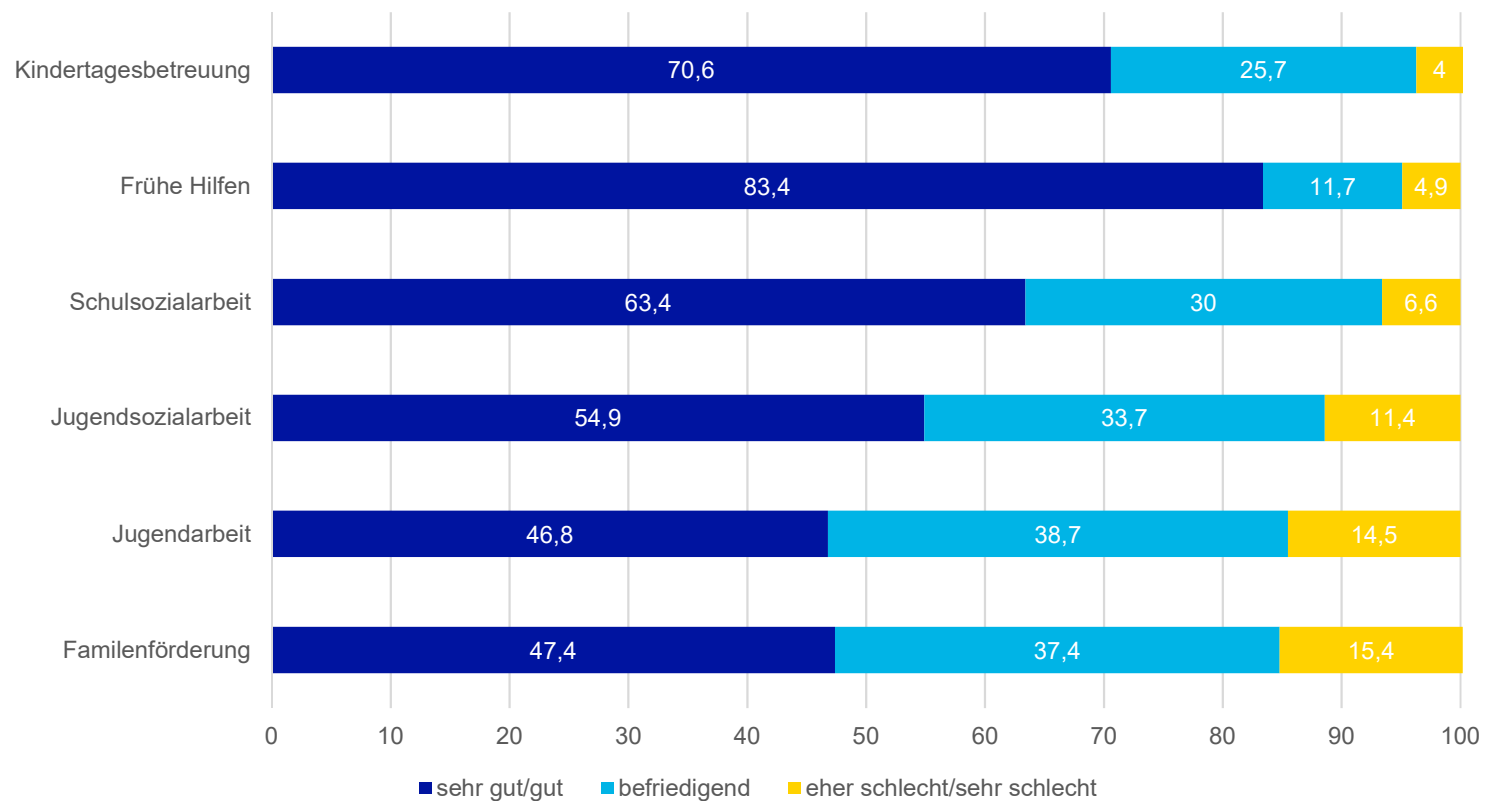
## 2. (Kurzer) Blick in die Praxis: Was klappt (nicht)?

		Leitdifferenz:	
		<i>innen</i>	<i>außen</i>
Leitdifferenz:	<i>Einzelfall</i>		
	<i>Übergreifend</i>		

## 2. (Kurzer) Blick in die Praxis: Was klappt (nicht)?

### Interne Kooperation: Qualität der einzelfallbezogenen Zusammenarbeit

(Angaben der Leitungskräfte in Prozent; N=576)

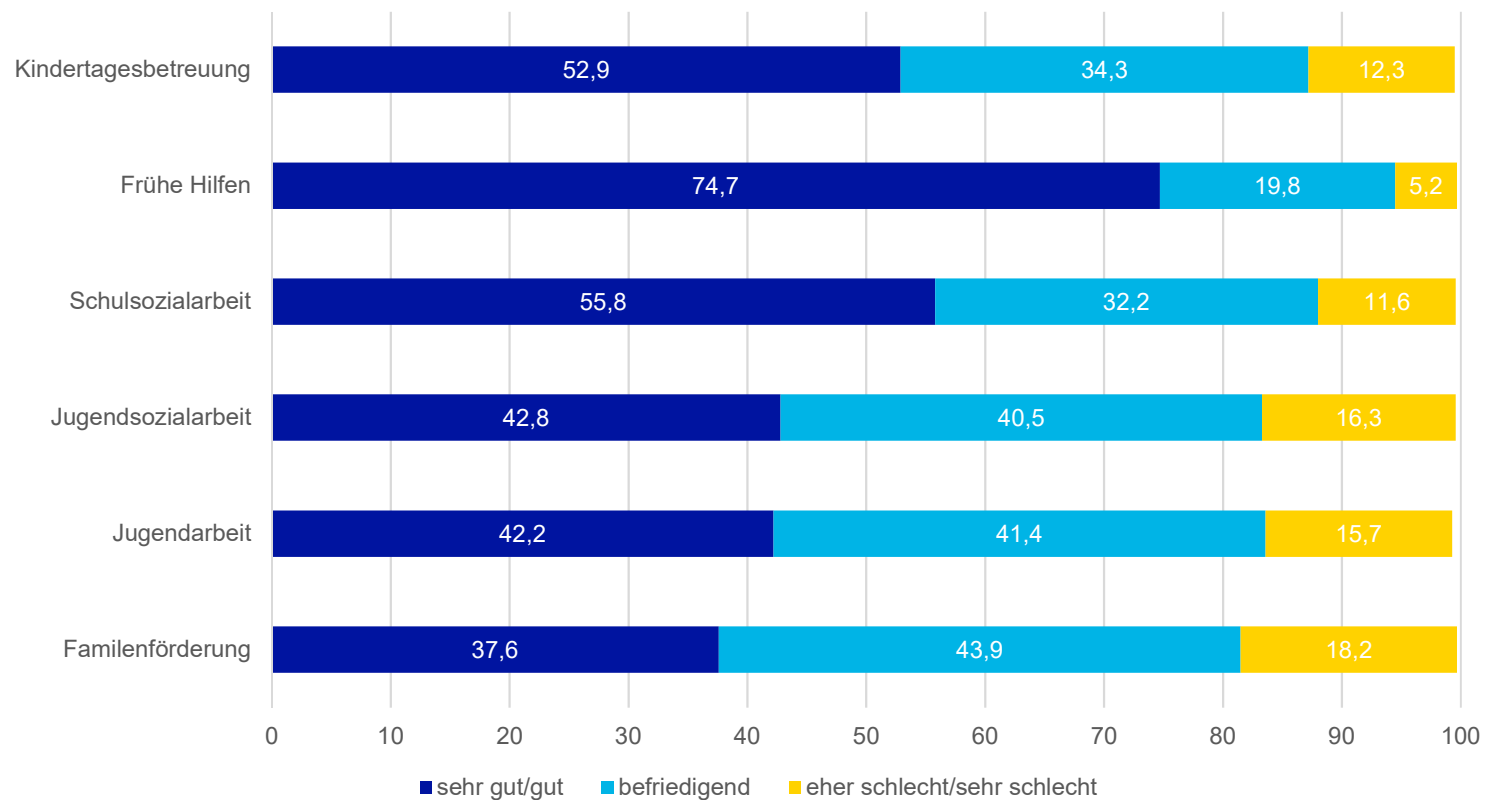


(Merchel/Berghaus/Khalaf 2023, S. 146)

## 2. (Kurzer) Blick in die Praxis: Was klappt (nicht)?

### Interne Kooperation: Qualität der einzelfallübergreifenden Zusammenarbeit

(Angaben der Leitungskräfte in Prozent; N=576)



(Merchel/Berghaus/Khalaf 2023, S. 148)

## 2. (Kurzer) Blick in die Praxis: Was klappt (nicht)?

Qualität der internen Kooperation: eher schlecht/sehr schlecht  
(Angaben der Leitungskräfte in Prozent; N=576)

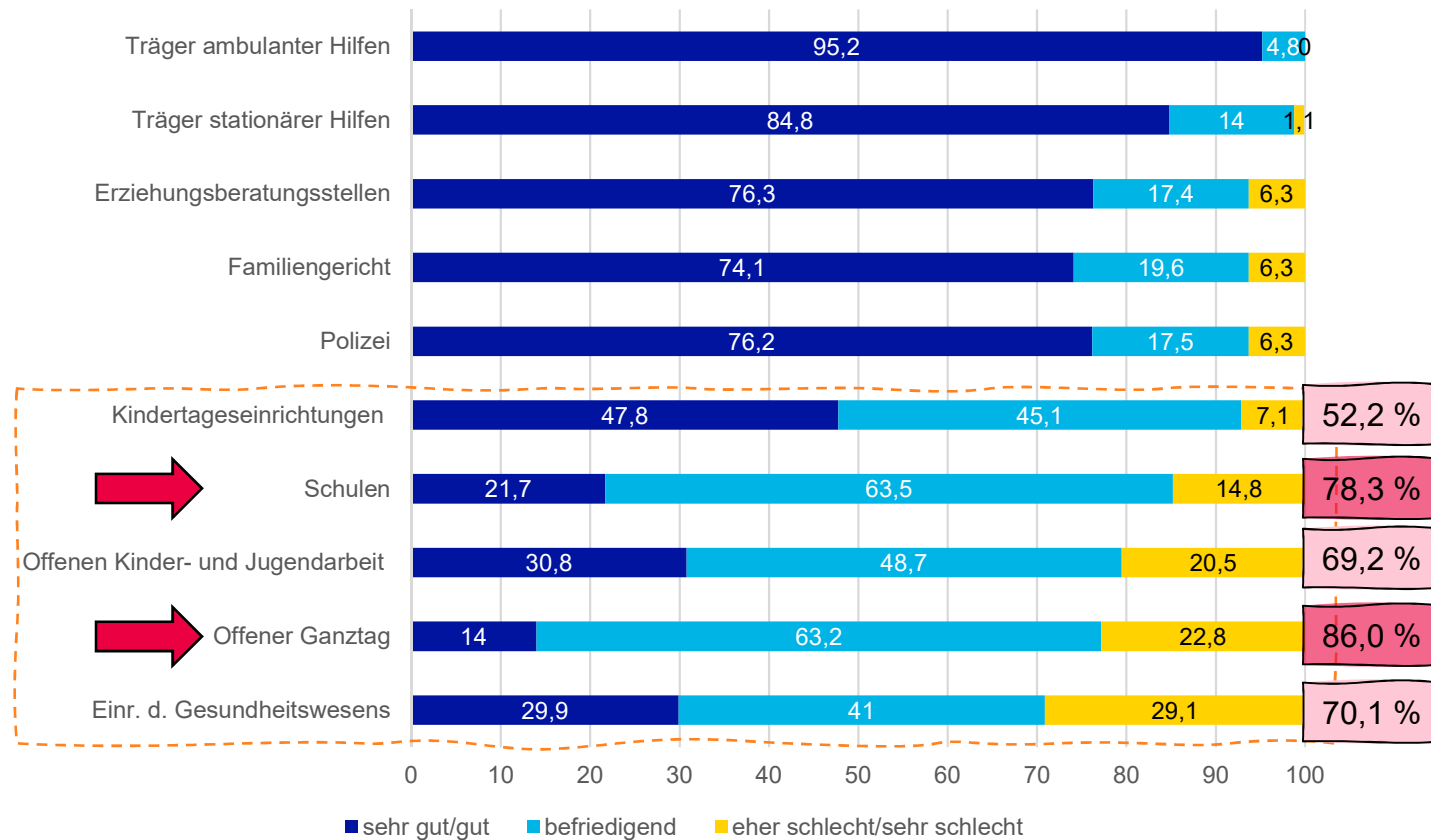


## 2. (Kurzer) Blick in die Praxis: Was klappt (nicht)?

		Leitdifferenz:	
		<i>innen</i>	<i>außen</i>
Leitdifferenz:	<i>Einzelfall</i>		
	<i>Übergreifend</i>		

## 2. (Kurzer) Blick in die Praxis: Was klappt (nicht)?

Qualität von **externen** Kooperationsbeziehungen:  
(Angaben der Leitungskräfte in Prozent; N=576)



(Merchel/Berghaus/Khalaf 2023, S. 150)



## 2. (Kurzer) Blick in die Praxis: Was klappt (nicht)?

### Zwischenfazit:

- These: „Gelingende Kooperation ist unwahrscheinlich“ ist nicht haltbar!
- Tendenz:
  - Kooperation ist kein Selbstläufer.
  - Sie scheint insbesondere schwieriger zu werden, wenn sie
    - a) einzelfallübergreifend (statt nur einzelfallbezogen) und
    - b) wenn sie mit Externen (statt nur Internen) erfolgt.

		Leitdifferenz:	
		<i>innen</i>	<i>außen</i>
Leitdifferenz:	<i>Einzelfall</i>		
	<i>Übergreifend</i>		

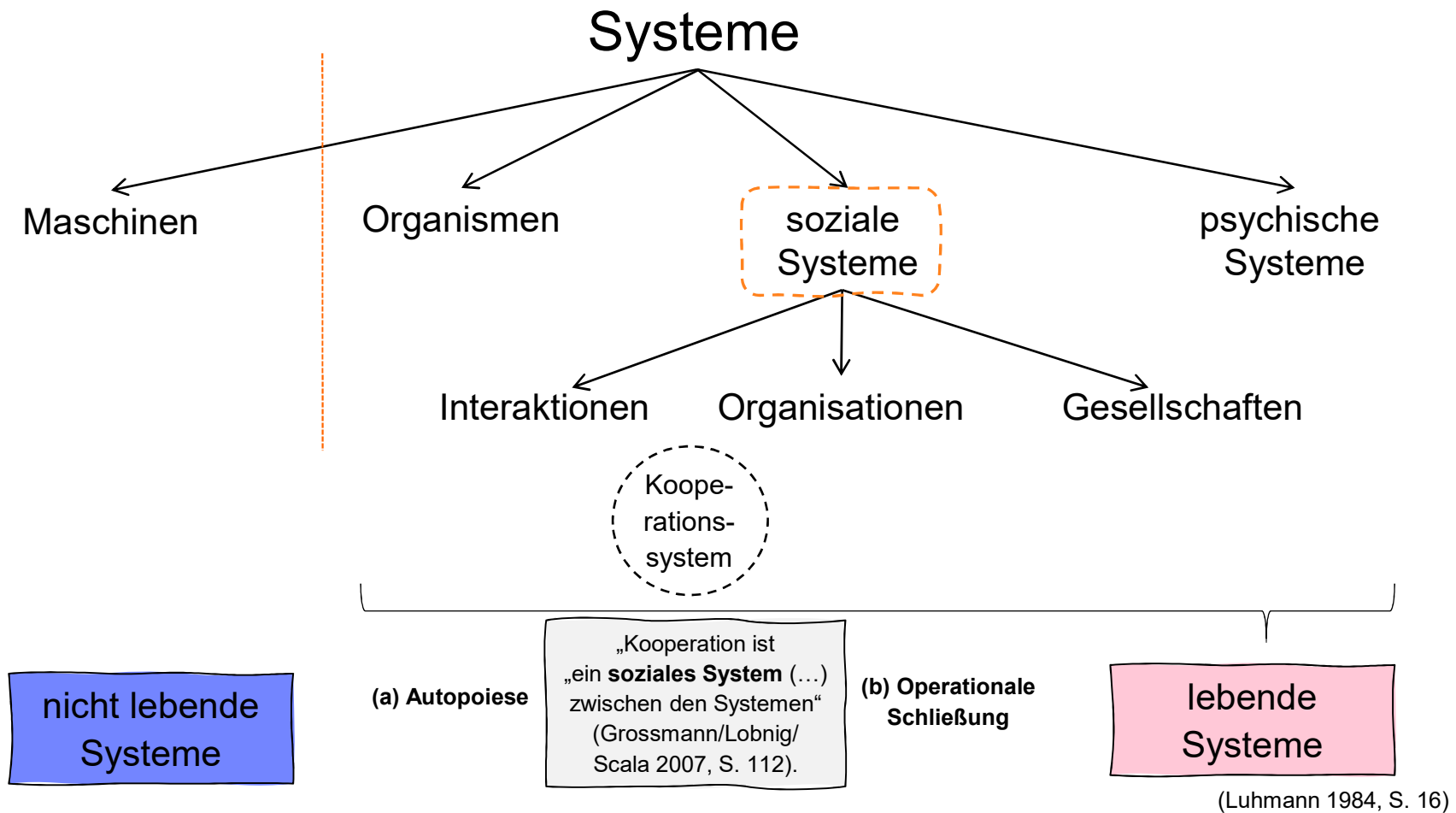
# Agenda

1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung
2. (Kurzer) Blick in die (ASD-)Praxis: Was klappt (nicht)?
3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie
4. Konsequenzen für die Praxis

„Theorie ist kein Selbstzweck. Sie bietet die Chance, aus der Praxis herauszutreten und wie von außen neu und anders auf den Alltag und das Alltagsverständnis (...) zu schauen. Theorie irritiert, sie regt an und zuweilen auch auf.“  
(Richter/Groth 2023, S. 7)

# 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

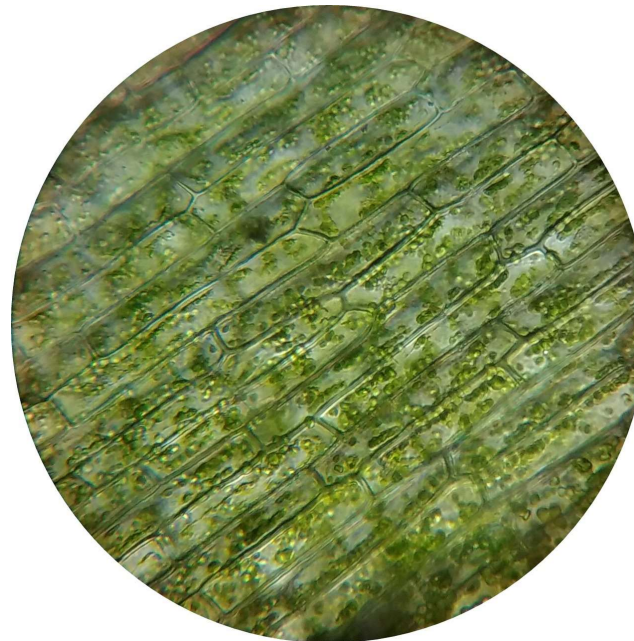
- **Einordnung von Kooperationssystemen**



### 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

Exkurs: Zum Prinzip der Autopoiese

- Der Begriff der Autopoiese, der sich aus den griechischen Wörtern *autos* (=selbst) und *poiein* (=machen) zusammensetzt, meint so viel wie Selbsterzeugung bzw. Selbsterstellung (vgl. Maturan/Varela 2009, S. 50 f.).

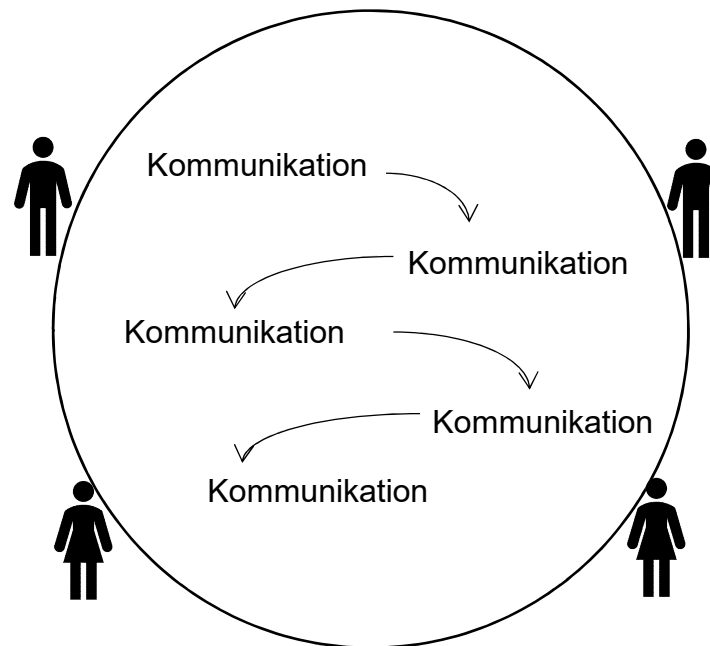


Quelle: <https://pixabay.com/de/photos/wasserpest-pflanzliche-zelle-1582259/>

### 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

Exkurs: Zum Prinzip der Autopoiese

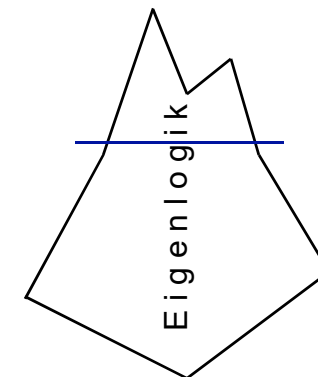
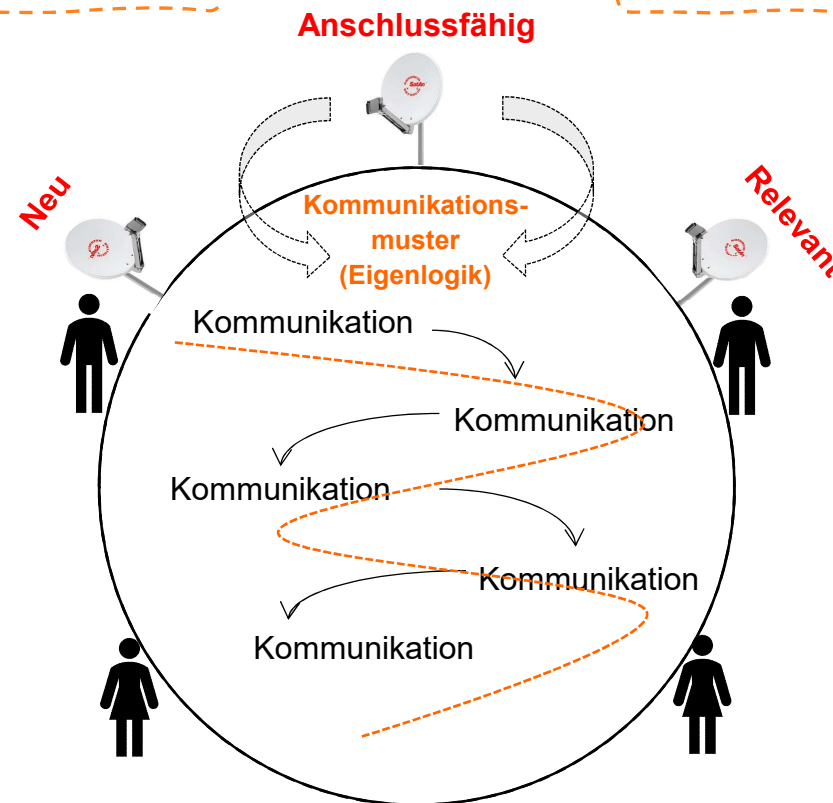
- Was sind jetzt die Elemente, die in sozialen Systemen kontinuierlich reproduziert werden müssen?
  - Soziale Systeme = **Kommunikationssysteme**



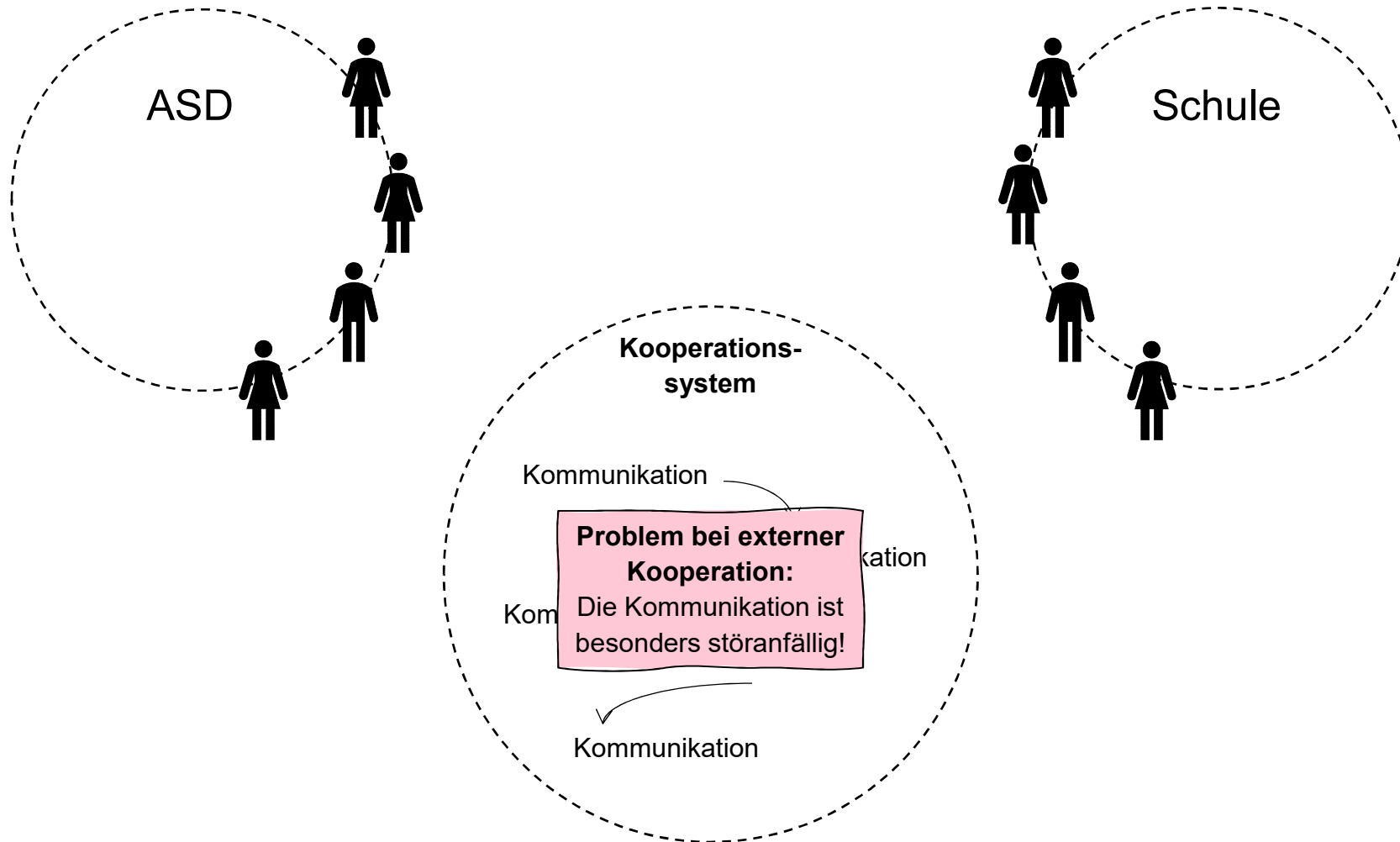
# 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

Exkurs: Zum Prinzip der operationalen Schließung

- Paradoxie aus **Schließung** und (punktuel) **Öffnung**



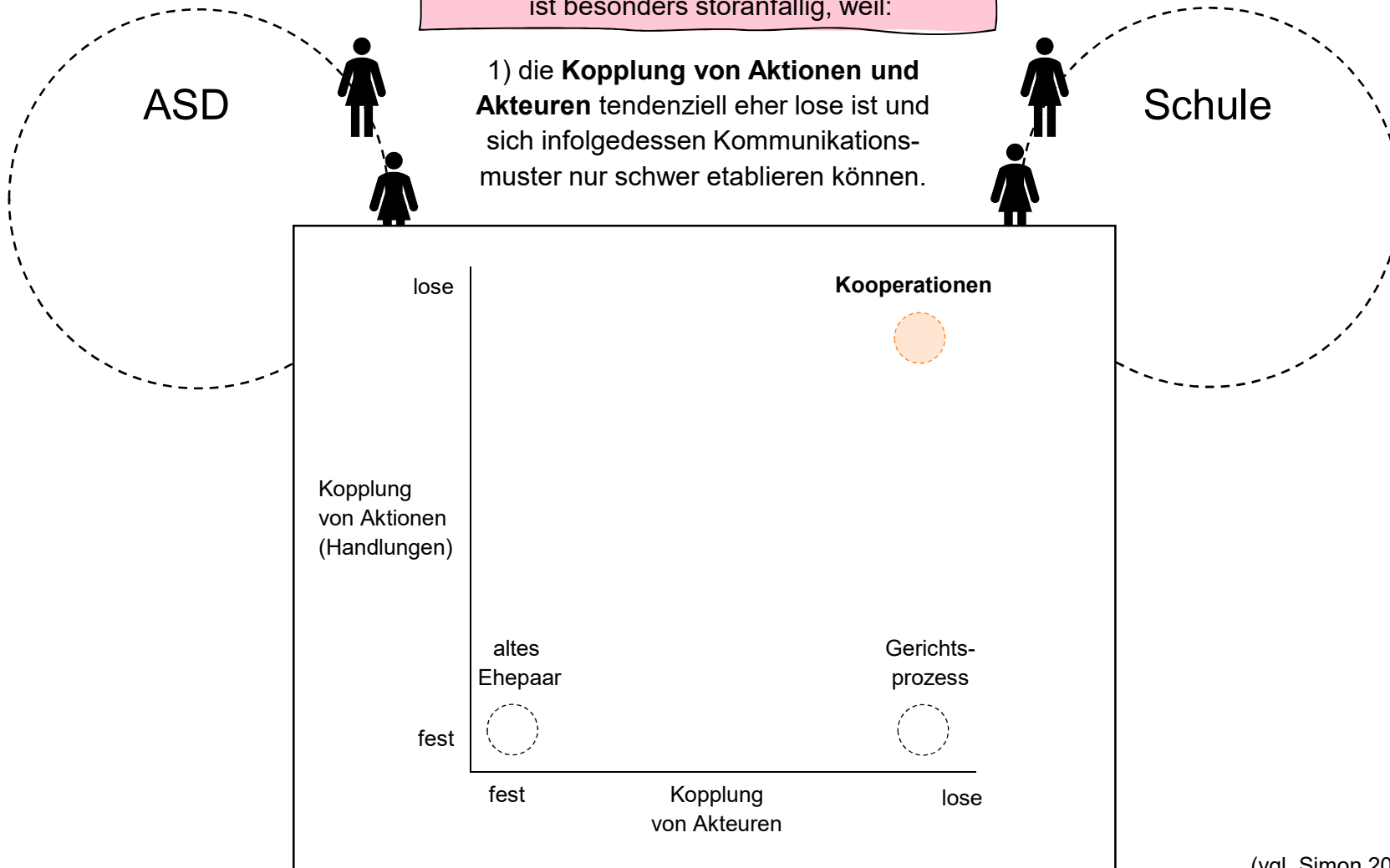
### 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie



# 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

Die Kommunikation in Kooperationssystemen ist besonders störanfällig, weil:

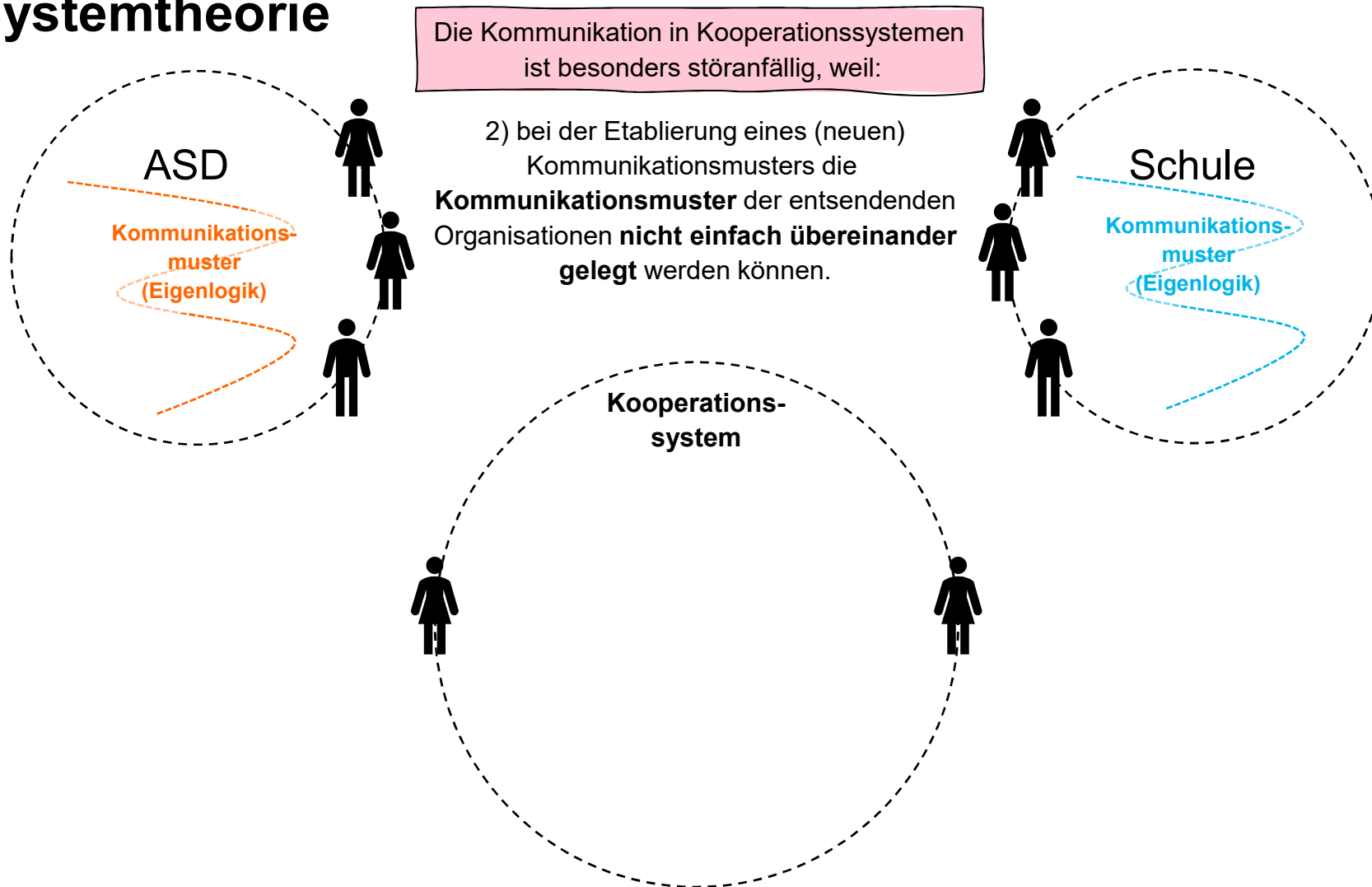
1) die **Kopplung von Aktionen und Akteuren** tendenziell eher lose ist und sich infolgedessen Kommunikationsmuster nur schwer etablieren können.



(vgl. Simon 2021, S. 80)



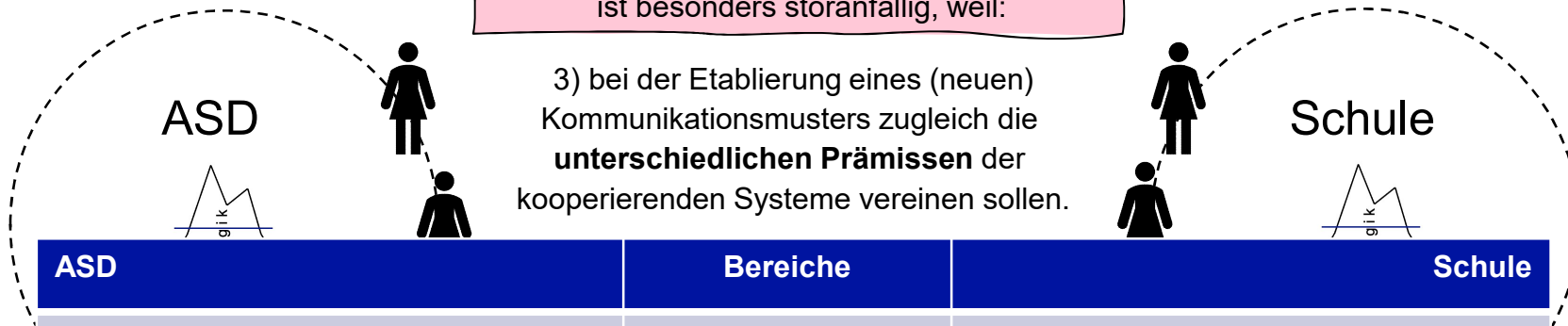
### 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie



# 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

Die Kommunikation in Kooperationssystemen ist besonders störanfällig, weil:

3) bei der Etablierung eines (neuen) Kommunikationsmusters zugleich die **unterschiedlichen Prämissen** der kooperierenden Systeme vereinen sollen.

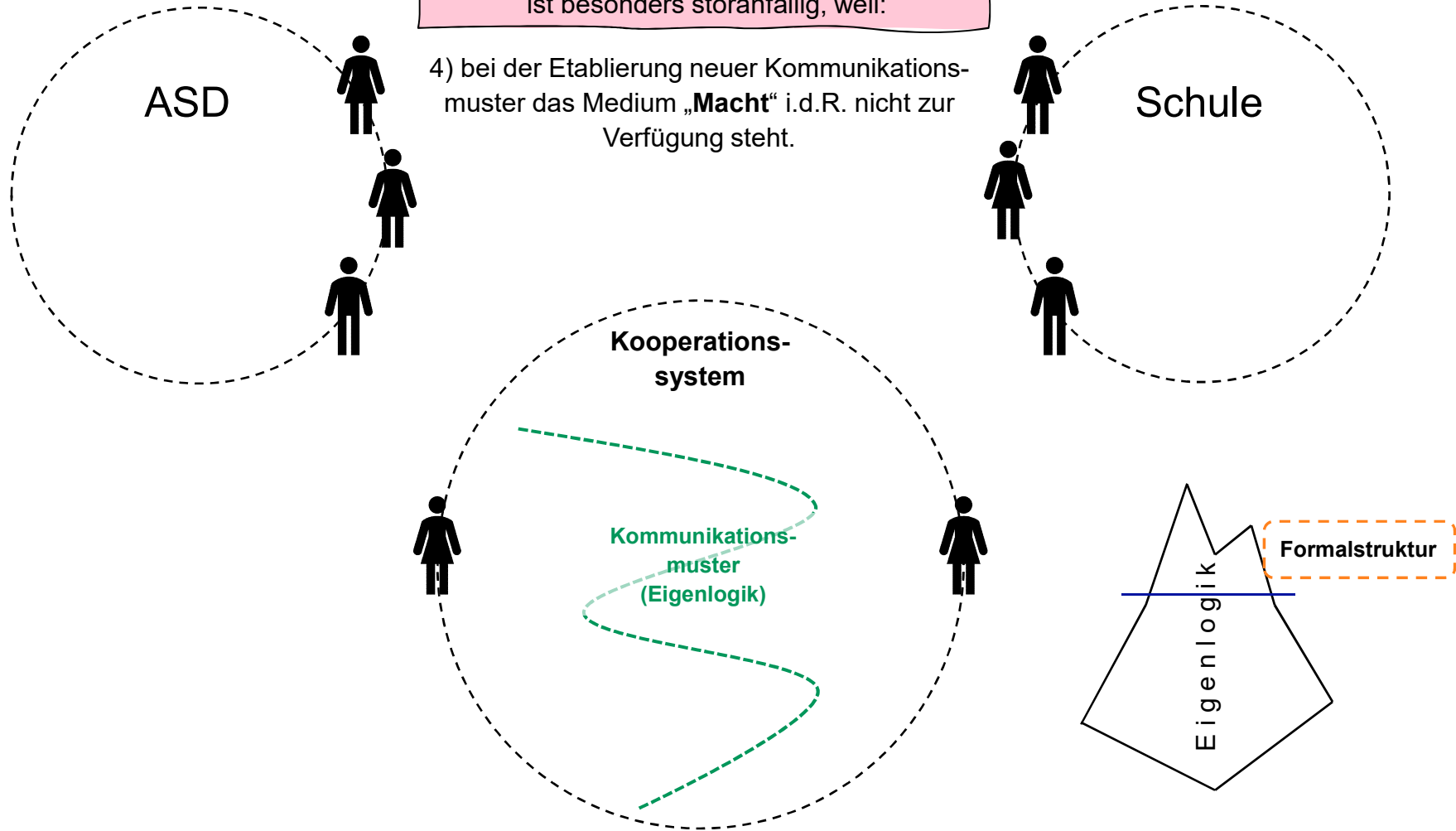


ASD	Bereiche	Schule
„Hilfe zur Erziehung“ und „Kindeswohl“ – Fokus auf die Entwicklung des Kindes und sein Umfeld.	Ziel und Problemdefinition	„Lernen“ und „Erziehung“ – Fokus auf die Lernatmosphäre und den Lernerfolg der Klasse.
Verantwortung für das gesamte soziale Umfeld des Kindes, inkl. Familie und sozialer Kontext.	Verständnis von Verantwortung	Verantwortung für die Lernatmosphäre und Leistung der Klasse.
Langfristige Veränderung.	Zeitliche Perspektive	Sofortige Lösung
Kooperative Entscheidungen – Lösungen werden mit Familien und anderen Akteuren entwickelt.	Macht und Entscheidungsfindung	Hierarchische Entscheidungen – Lehrer*innen oder die Schulleitung entscheiden autonom.
Vermittlungsorientiert	Kommunikationsstil	Direkt und regelorientiert.
Entwicklung und Stabilität	Erfolgskriterien	Leistung und Anpassung

### 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

Die Kommunikation in Kooperationssystemen ist besonders störanfällig, weil:

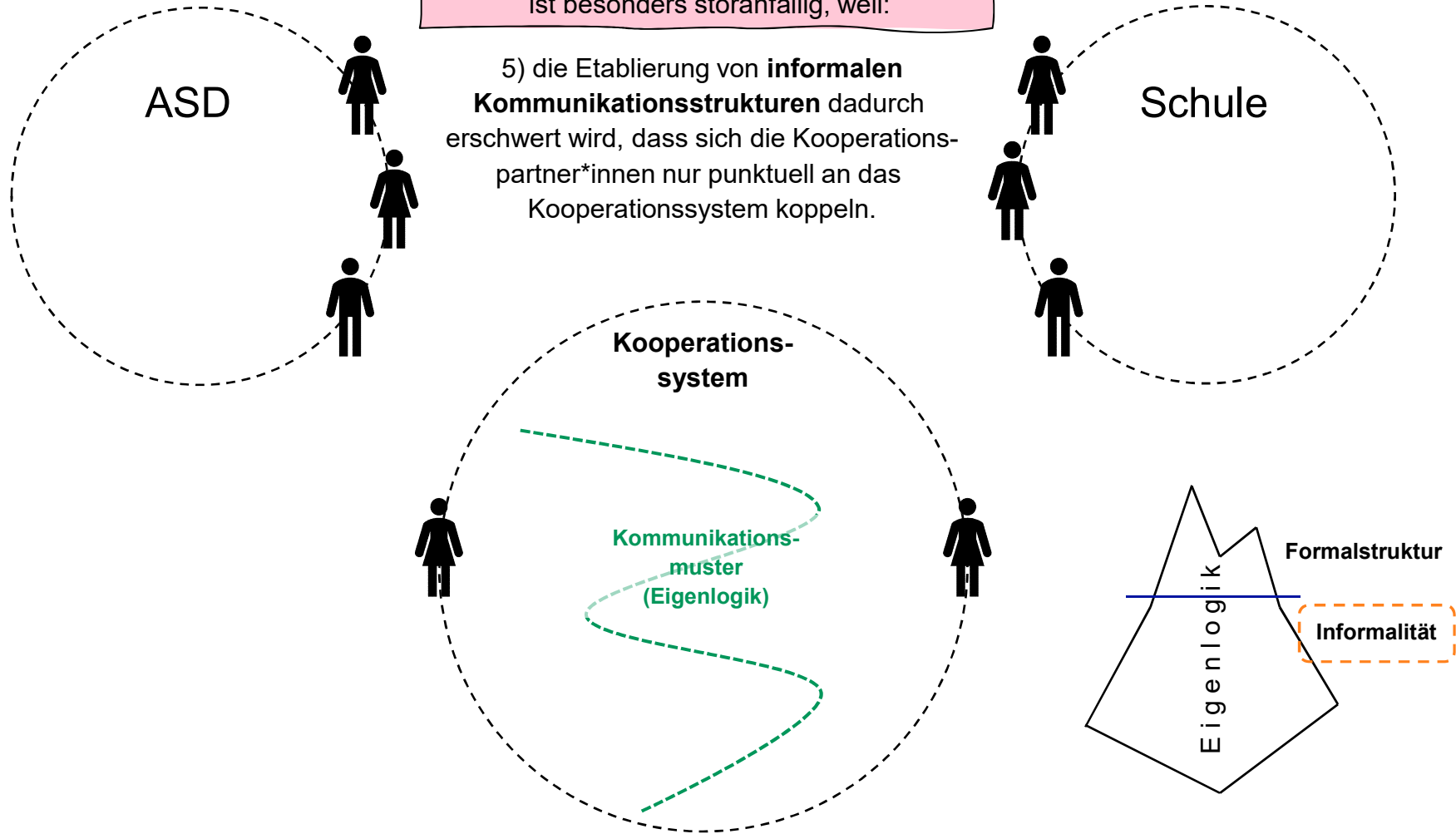
4) bei der Etablierung neuer Kommunikationsmuster das Medium „Macht“ i.d.R. nicht zur Verfügung steht.



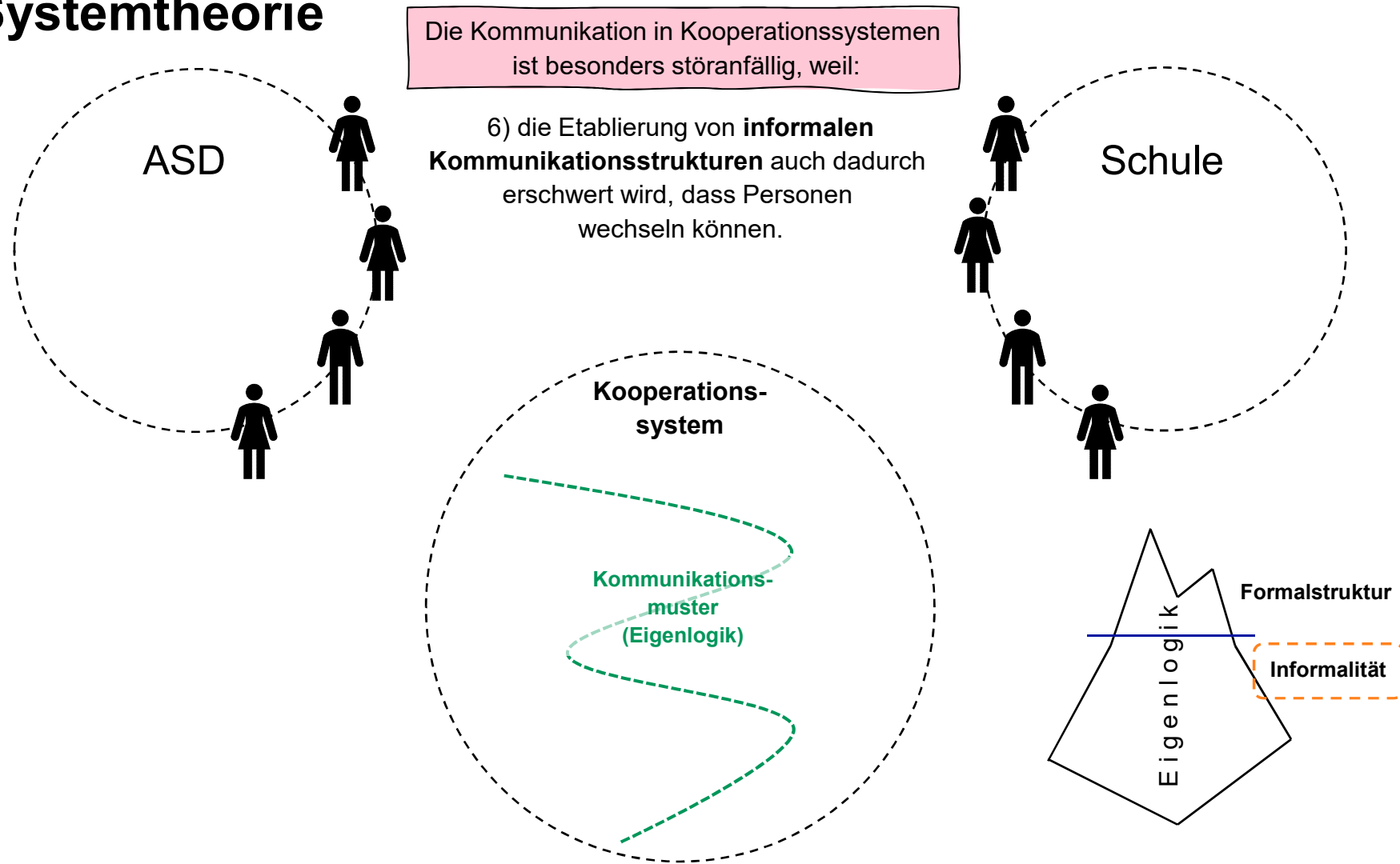
### 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

Die Kommunikation in Kooperationssystemen ist besonders störanfällig, weil:

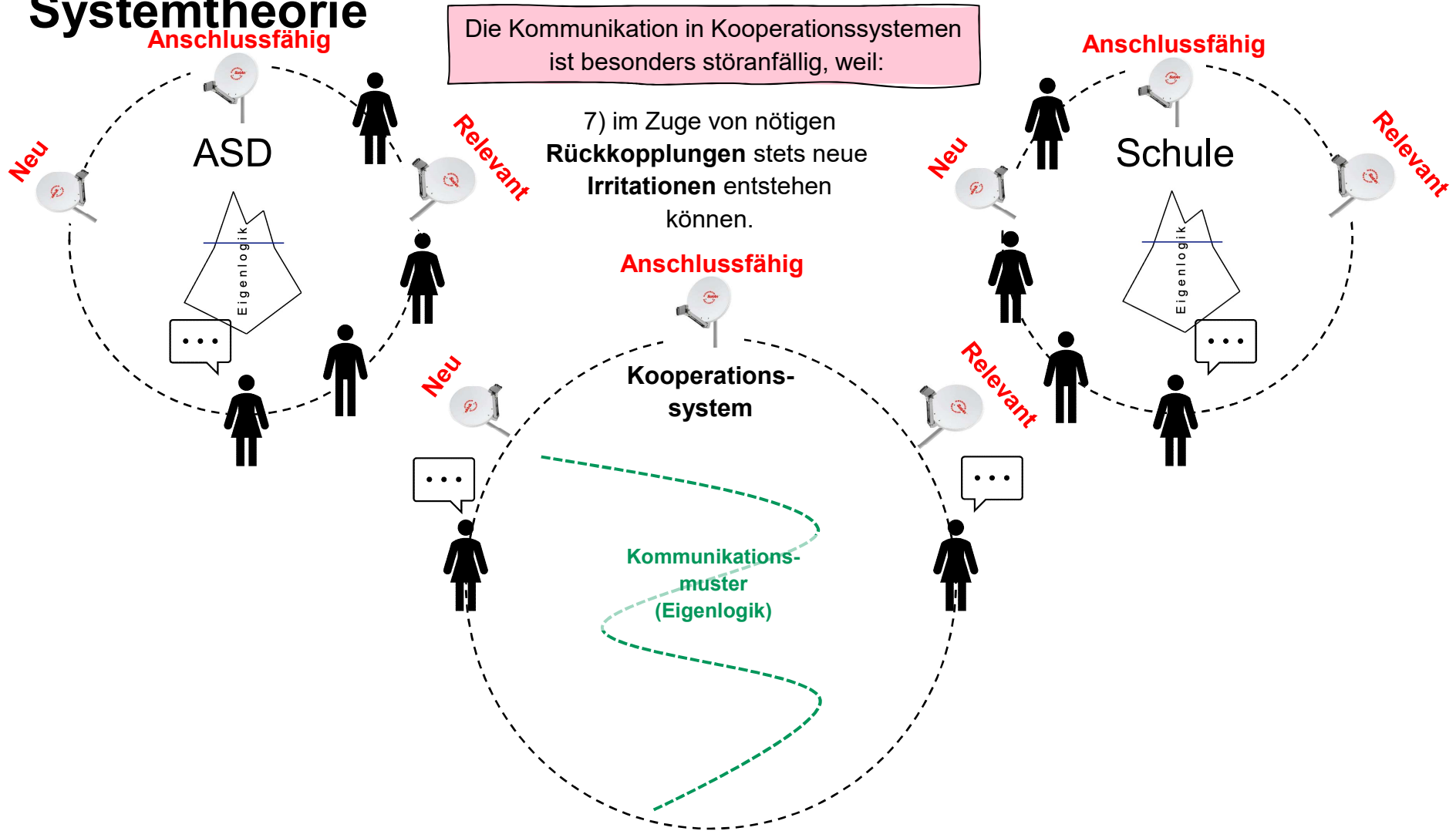
5) die Etablierung von **informalen Kommunikationsstrukturen** dadurch erschwert wird, dass sich die Kooperationspartner\*innen nur punktuell an das Kooperationssystem koppeln.



### 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie



# 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie



### 3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie

#### Zwischenfazit:

- Kooperationssysteme sind soziale Systeme und damit Kommunikationssysteme.
- Damit der Prozess der Autopoiese im „Gang“ bleibt, müssen sich Kooperationssysteme abgrenzen. Zudem sind sie zwecks Reduktion von Komplexität auf Kommunikationsmuster angewiesen.
- Die Etablierung von Kommunikationsmustern (und damit das Gelingen von Kommunikation) wird in Kooperationssystemen erschwert durch
  1. tendenziell eher lose Kopplung von Aktionen und Akteuren,
  2. die sehr unterschiedliche „Eigenlogiken“ von ASD und Schule,
  3. das Fehlen des Mediums Macht als regulierende Größe,
  4. die sich nur schwerfällig entwickelnden informalen Spielregeln (Kopplung erfolgt nur temporär + Personen wechseln),
  5. die zahlreichen Irritationen, die im Zuge der nötigen Rückkopplungsschleifen entstehen.

# Agenda

1. Kooperation: Eine dezidiertere Betrachtung
2. (Kurzer) Blick in die (ASD-)Praxis: Was klappt (nicht)?
3. Kooperation aus Perspektive der Systemtheorie
4. Konsequenzen für die Praxis

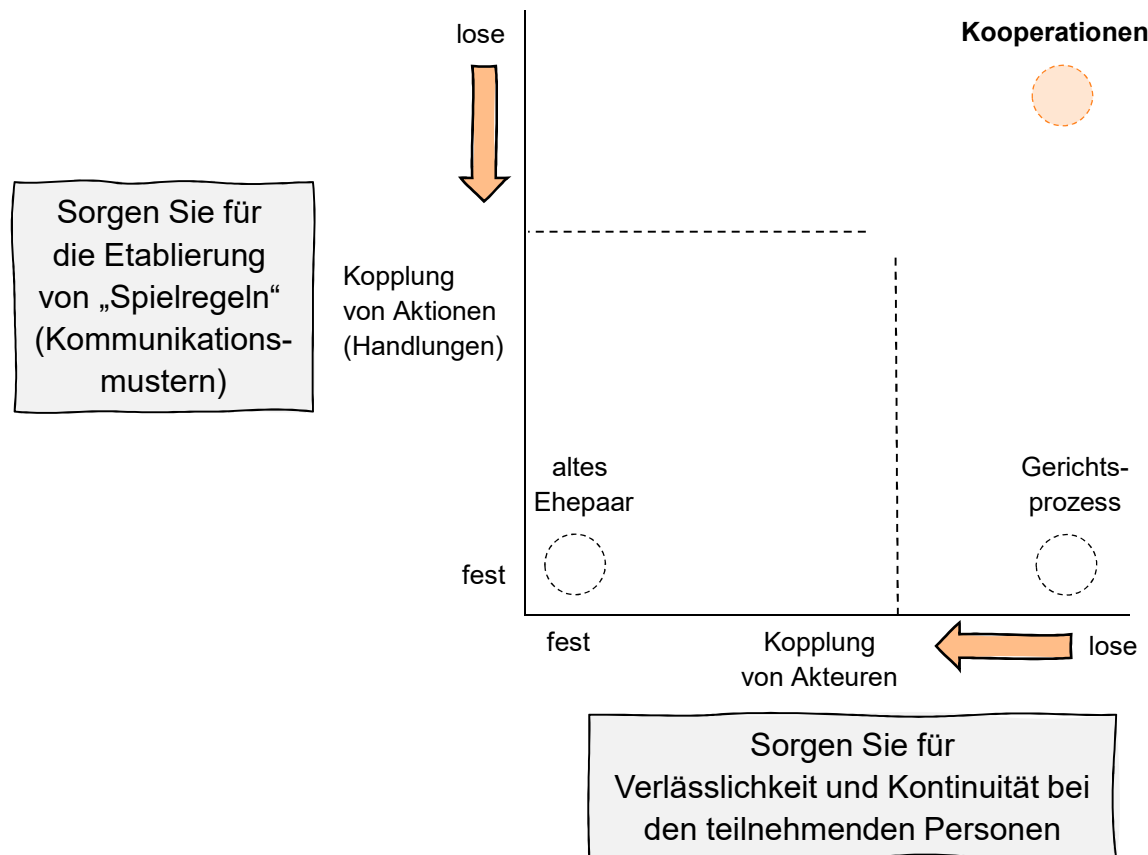


## 4. Konsequenzen für die Praxis

- Zunächst: Bleiben Sie gelassen!
  - Gelingende Kommunikation ist unwahrscheinlich (vgl. Luhmann 1981).
  - Kommunikationsstörungen in Kooperationssystemen sind erwartbar (insbesondere bei externen Kooperationen).
    - Werden Sie stutzig, wenn Störungen ausbleiben.
- Widerstehen Sie der Versuchung Probleme in Kooperationssystemen vorschnell zu personifizieren.
  - Die organisationalen Verhältnisse prägen (und erklären) das Verhalten von Organisationsmitgliedern – auch in Kooperations-systemen (vgl. Grubendorfer/Ackermann 2023, S. 102 f.).
- Betrachten Sie Ambiguitätstoleranz als Schlüsselkompetenz für gelingende Kooperation.
  - Beobachten Sie das Maß an Ambiguitätstoleranz insbesondere bei den Mitarbeitenden, die sich häufiger in Kooperationssystemen bewegen.

## 4. Konsequenzen für die Praxis

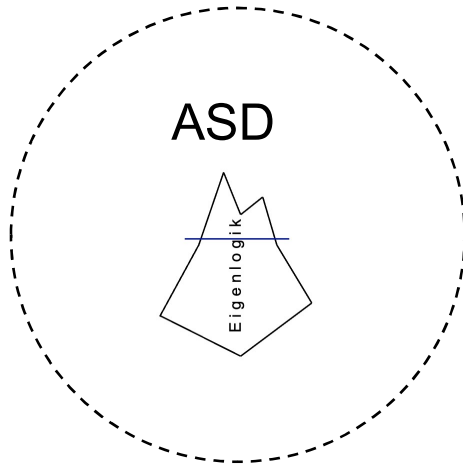
- Verfestigen Sie – wo möglich – den Kopplungsgrad (von lose zu fest).



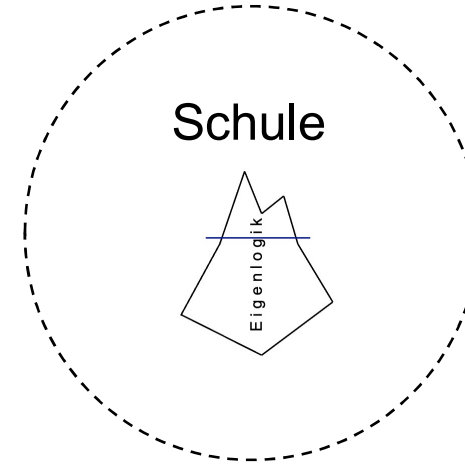
(vgl. Simon 2021, S. 80)

# 4. Konsequenzen für die Praxis

- Sorgen Sie für bestmögliches gegenseitiges Verstehen!



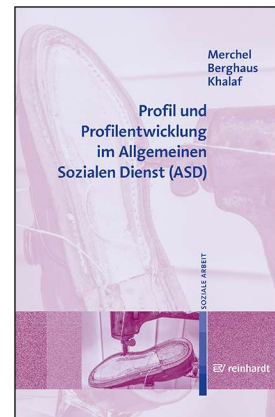
3A VERNETZUNG UND KOOPERATION	
<b>Gefährdungseinschätzung</b>	Was Kindeswohl bedeutet oder wann eine konkrete Gefahr vorliegt, wird im Gesetz bewusst unbestimmt gehalten, um das Gesetz auslegen und jeweils dem aktuellen Forschungs- und Wissenstand entsprechend einschätzen zu können. Da die Einschätzung der Gefahr und damit verbunden die Abwägung der Schutz- und Risikofaktoren und der Effektivität der in Betracht gezogenen Hilfen sehr komplexe Angelegenheiten sind, sieht das Bundeskinderschutzgesetz vor, dass die im Jugendamt bzw. in der Kinder- und Jugendhilfe und in der Schule tätigen Fachkräfte insoweit erfahrene Fachkräfte beratend hinzuzuziehen. Im Zuge der Kooperation der in einem Einzelfall involvierten Institutionen (wenn das Gesundheitssystem, die Schule und die Kinder- und Jugendhilfe aufeinander treffen) liegt auch im Austausch der verschiedenen disziplinspezifischen Bewertungen und Deutungen ein hohes Potenzial, die im Raum stehende Gefährdung besser einschätzen zu können.
<b>Gewichtige Anhaltspunkte</b>	Rechtsbegriff und Bestandteil des Schutzauftrages bei Kindeswohlgefährdung nach §§ 8a SGB VIII und 4 KKG für Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe sowie kinder- und jugendnahe (Berufs-)Geheimnisträger (z.B. Lehrkräfte). Gewichtige Anhaltspunkte zeigen erste Hinweise auf eine mögliche Gefährdung an: → im Rahmen der Wohnung und Versorgung. → im Erscheinungsbild, Erleben, Verhalten und in Aussagen von Kindern, Jugendlichen und deren Familien oder → in der Er- und Beziehungsgestaltung zwischen Eltern und Heranwachsenden. Sie sind im Rahmen der Gefährdungseinschätzung in Abhängigkeit von Alter, Entwicklungsstand, Entwicklungsbesonderheiten und – wenn möglich – individueller und familiärer Vor- und Hilfesgeschichte zu beurteilen.
<b>HxE = Hilfen zur Erziehung (auch in Abgrenzung zum Kinderschutz) gem. §§ 27 ff. SGB VIII</b>	Personensorgeberechtigte haben einen Anspruch auf Hilfen zur Erziehung, wenn eine dem Wohl des Kindes entsprechende Erziehung nicht gewährleistet ist. Hierauf können sie einen Antrag beim Allgemeinen Sozialen Dienst des örtlichen Jugendamts stellen, das für die Gewährung und Vermittlung der Hilfe zuständig ist. Ebenso haben junge Menschen, die bereits volljährig sind, gemäß § 41 Abs. 1 SGB VIII Anspruch auf entsprechende Hilfeleistungen. Grundformen der Hilfen zur Erziehung sind beispielsweise Erziehungsberatung, die Sozialpädagogische Familienhilfe (SPFH), der Erziehungsbeistand, soziale Gruppenarbeit oder aber auch Tagesgruppen und die Heimerziehung.
<b>Hilfeplan, Hilfeplanverfahren und Hilfeplangespräch (§ 36 SGB VIII)</b>	Das Hilfeplanverfahren dient in der Kinder- und Jugendhilfe dazu, eine geeignete Erziehungshilfe für Kinder, Jugendliche und Familien zu regeln bzw. die Ziele und Rahmenbedingungen dieser Hilfe festzuschreiben. An diesem Verfahren sind der/die zuständige Mitarbeitende des ASZ, die Personensorgeberechtigten, das Kind oder der/die Jugendliche sowie ggf. weitere Stellen beteiligt. Auch Lehrkräfte können und sollten im Rahmen einer gemeinsamen Verantwortung zu den Planungsgesprächen eingeladen werden.



Bedenken Sie aber auch hier:  
„Wenn du meinst, ein System verstanden zu haben,  
nimm eine Aspirin und warte, bis der Anfall vorbei ist!“  
(Groth 2022, S. 150)

## 4. Konsequenzen für die Praxis

- Sorgen Sie dafür, dass Sie als ASD verstanden werden können.
  - Lernen Sie sich (vielleicht zunächst?) selbst besser kennen.
  - Wer sind wir? (Wer sind wir auch nicht?)
  - Was sind unsere Aufgaben? (Was gehört nicht zu unseren Aufgaben?)
  - Welche Rollen hat eine ASD-Fachkraft zu erfüllen? (Welche Erwartungen können Sie ablehnen?)
  - Kurz: Was ist Ihr ASD-Profil?



Tab. 6: Einschätzungsbogen/Reflexionsimpuls „Kooperation mit anderen Abteilungen/ Sachgebieten des Jugendamtes“

Einschätzungen zur Kooperation mit anderen Abteilungen/ Sachgebieten des Jugendamtes*	Ja, genau					Stichworte zur Erläuterung der Einschätzung
	1	2	3	4	5	
1. Wir im ASD haben das Empfinden und einen tragfähigen Eindruck, dass wir die Leitorientierungen für unser ASD-Handeln sowie die Gründe für unsere Entscheidungen gegenüber anderen Sachgebieten im Jugendamt transparent gemacht haben und kontinuierlich machen.						
2. Wir haben den Eindruck, dass diese Leitorientierungen und die Gründe für Entscheidungen von den Kolleg/innen in anderen Sachgebieten nachvollzogen werden, also bei ihnen auch „ankommen“, und ihnen bewusst ist, warum wir so handeln.						
3. In unserem ASD finden wir eine gute Balance zwischen der Abgrenzung unseres Leistungsprofils gegenüber anderen Abteilungen/ Sachgebieten einerseits sowie unseren Bestrebungen zur Kooperation mit diesen andererseits.						
4. Die Modalitäten der Kooperation mit anderen Abteilungen/ Sachgebieten werden nicht allein personenbezogenen Zuflügigkeiten überlassen, sondern in einen abgesprochenen Rahmen eingebettet und dadurch gefördert.						
5. Wir als ASD zeigen uns ausreichend offen für Kooperationswünsche und Anfordrungen anderer Abteilungen/ Sachgebiete, und wir gehen in einer offenen Haltung in entsprechende Abstimmungsgespräche.						

Merchel/Berghaus/Khalaf, Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst © 2023 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

[https://www.reinhardt-verlag.de/55515\\_merchel\\_profil\\_und\\_profilentwicklung\\_im\\_allgemeinen\\_sozialen\\_dienst\\_asd/](https://www.reinhardt-verlag.de/55515_merchel_profil_und_profilentwicklung_im_allgemeinen_sozialen_dienst_asd/)

Viel Erfolg beim (noch)  
besseren Kennenlernen!

Herzlichen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit.

# Literatur

- Gissel-Palkovich, Ingrid; Schubert, Herbert (2015): Der Allgemeine Soziale Dienst unter Reformdruck. Interaktions- und Organisationssysteme des ASD im Wandel. Baden-Baden.
- Grossmann, Ralph; Lobnig, Hubert; Scala, Klaus (2007): Kooperation im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leitungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. Weinheim und München.
- Groth, Torsten (2022): 66 Gebote systemischen Denkens und Handelns in Management und Beratung. 4. Aufl., Heidelberg.
- Luhmann, Niklas (1981): Die Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation. In: Soziologische Aufklärung. Bd. 3, S. 25–34.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main.
- Maturana, Humberto; Varela, Francisco J. (2009): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Frankfurt am Main.
- Merchel, Joachim; Berghaus, Michaela; Khalaf, Adam (2023): Profil und Profilentwicklung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD). München.
- Richter, Timm; Groth, Torsten (2023): Wirksam führen mit Systemtheorie. Heidelberg.
- van Santen, Eric; Seckinger, Mike (2023): Kooperation im ASD. In: Merchel, Joachim (Hrsg.): Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). 4. Aufl., München. S. 361–377.