

## Urheberrechtliche Hinweise zur Nutzung Elektronischer Bachelor-Arbeiten

Die auf dem Dokumentenserver der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern (ZHB) gespeicherten und via Katalog IDS Luzern zugänglichen elektronischen Bachelor-Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit dienen ausschliesslich der wissenschaftlichen und persönlichen Information.

Die öffentlich zugänglichen Dokumente (einschliesslich damit zusammenhängender Daten) sind urheberrechtlich gemäss Urheberrechtsgesetz geschützt. Rechtsinhaber ist in der Regel<sup>1</sup> die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Der Benutzer ist für die Einhaltung der Vorschriften verantwortlich.

Die Nutzungsrechte sind:

- Sie dürfen dieses Werk vervielfältigen, verbreiten, mittels Link darauf verweisen. Nicht erlaubt ist hingegen das öffentlich zugänglich machen, z.B. dass Dritte berechtigt sind, über das Setzen eines Linkes hinaus die Bachelor-Arbeit auf der eigenen Homepage zu veröffentlichen (Online-Publikation).
- Namensnennung: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers bzw. der Autorin/Rechteinhaberin in der von ihm/ihr festgelegten Weise nennen.
- Keine kommerzielle Nutzung. Alle Rechte zur kommerziellen Nutzung liegen bei der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, soweit sie von dieser nicht an den Autor bzw. die Autorin zurück übertragen wurden.
- Keine Bearbeitung. Dieses Werk darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.

Allfällige abweichende oder zusätzliche Regelungen entnehmen Sie bitte dem urheberrechtlichen Hinweis in der Bachelor-Arbeit selbst. Sowohl die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit als auch die ZHB übernehmen keine Gewähr für Richtigkeit, Aktualität und Vollständigkeit der publizierten Inhalte. Sie übernehmen keine Haftung für Schäden, welche sich aus der Verwendung der abgerufenen Informationen ergeben. Die Wiedergabe von Namen und Marken sowie die öffentlich zugänglich gemachten Dokumente berechtigen ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen und Marken im Sinne des Wettbewerbs- und Markenrechts als frei zu betrachten sind und von jedermann genutzt werden können.

Luzern, 16. Juni 2010

Hochschule Luzern  
Soziale Arbeit



Dr. Walter Schmid  
Rektor

---

<sup>1</sup> Ausnahmsweise überträgt die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit das Urheberrecht an Studierende zurück. In diesem Fall ist der/die Studierende Rechtsinhaber/in.

**Die Hochschule Luzern – Soziale Arbeit**

**empfiehlt diese Bachelor-Arbeit**

**besonders zur Lektüre!**

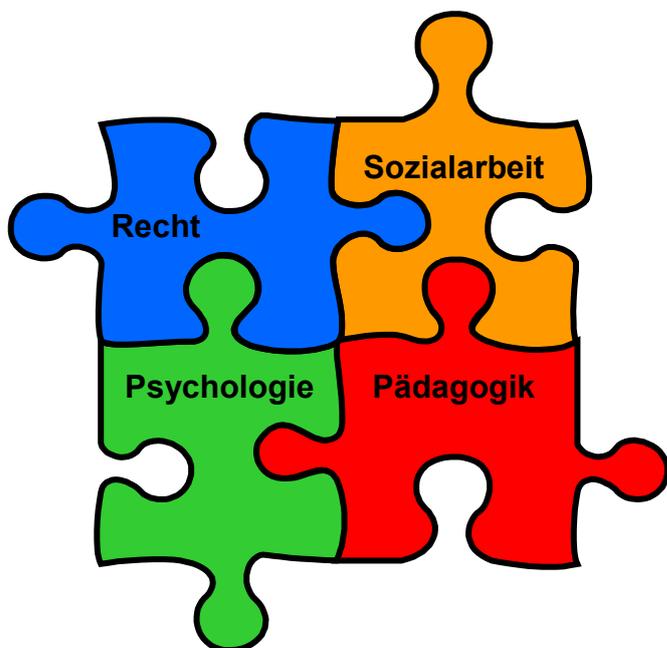
Bachelorarbeit

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

Diana Wider / August 2011

# Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde

Rahmenbedingungen und  
Folgerungen für die Sozialarbeit



**Bachelor-Arbeit**

Ausbildungsgang: Sozialarbeit

Kurs: PASS BB 2006-2011

**Diana Wider**

**Interdisziplinäre Zusammenarbeit in der  
Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde**

**Rahmenbedingungen und Folgerungen für die Sozialarbeit**

Diese Bachelor-Arbeit wurde eingereicht im August 2011 in 4 Exemplaren zur Erlangung des vom Fachhochschulrat der Hochschule Luzern ausgestellten Diploms für Sozialarbeit.

---

Diese Arbeit ist Eigentum der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. Sie enthält die persönliche Stellungnahme des Autors/der Autorin bzw. der Autorinnen und Autoren.

---

Veröffentlichungen – auch auszugsweise – bedürfen der ausdrücklichen Genehmigung durch die Leitung Bachelor.

---

Reg. Nr.:

---

## **Vorwort der Schulleitung**

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialarbeiterisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialarbeiter/innen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2011

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit  
Leitung Bachelor

## Abstract

Die Bachelorarbeit setzt sich mit der interdisziplinären Zusammenarbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) auseinander. Die KESB ist eine professionelle interdisziplinär zusammengesetzte Fachbehörde und ersetzt per 1. Januar 2013 die politisch gewählte Laien-/Miliz-Vormundschaftsbehörde. In der KESB werden Sozialarbeiter/innen, Jurist/innen und weitere Fachpersonen gleichberechtigt zusammenarbeiten.

Es wird aufgezeigt, was unter Interdisziplinarität und Transdisziplinarität verstanden wird, was die Bedingungen einer erfolgreichen interdisziplinären Zusammenarbeit sind und welche Schlussfolgerungen für die Umsetzung in der KESB sowie für die Sozialarbeit gezogen werden können. Die Grundlagen werden anhand ausgewählter Fachliteratur, empirischer Resultate und professionstheoretischer Überlegungen erarbeitet.

Zentrale Erkenntnis ist, dass die interdisziplinäre Zusammensetzung der KESB erst ein erster Schritt ist. Um die Vorteile der Interdisziplinarität umfassend nutzen zu können, braucht es weitere Bedingungen: Neben organisatorisch-strukturellen Bedingungen müssen vor allem auch Bedingungen auf der individuellen und interpersonellen Ebene erfüllt sein; der Erfolg von interdisziplinärer Kooperation steht und fällt mit den Beteiligten. Auch professionstheoretische Faktoren müssen berücksichtigt werden.

Neben dem Fachwissen, das eine zentrale Rolle spielt, wird die interdisziplinäre Kultur über den Erfolg der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB entscheiden.

Sozialarbeiter/innen verfügen über zahlreiche nützliche Kompetenzen – wenn sie mit Fachpersonen aus anderen Disziplinen gleichberechtigt zusammenarbeiten wollen, müssen sie diese Kompetenzen nach aussen präsentieren.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1. Ausgangslage .....	1
1.2. Persönliche Motivation und Berufsrelevanz .....	2
1.3. Fragestellungen und Ziel .....	3
1.4. Adressatenschaft .....	3
1.5. Aufbau der Arbeit .....	3
<b>2. Interdisziplinäre Zusammenarbeit</b> .....	<b>5</b>
2.1. Zentrale Begriffe .....	5
2.1.1. Disziplin und Profession.....	5
2.1.2. Multidisziplinarität, Interdisziplinarität und Transdisziplinarität.....	7
2.1.3. Zusammenarbeit und Kooperation .....	11
2.1.4. Sozialarbeit und Soziale Arbeit.....	11
2.2. Zielsetzungen der interdisziplinären Zusammenarbeit.....	12
2.3. Ablauf der interdisziplinären Zusammenarbeit.....	13
2.4. Empirische Daten/Forschungsstand.....	13
<b>3. Bedingungen der interdisziplinären Zusammenarbeit</b> .....	<b>14</b>
3.1. Strukturell-organisatorische Bedingungen .....	15
3.2. Individuelle Bedingungen.....	18
3.3. Interpersonelle Bedingungen.....	21
3.4. Weitere Bedingungen .....	25
3.5. Fazit .....	26
<b>4. Professionstheoretischer Bezugsrahmen</b> .....	<b>27</b>
4.1. Professionstheorien .....	27
4.1.1. Indikatorentheoretischer Ansatz .....	27
4.1.2. Strukturtheoretischer Ansatz .....	28
4.1.3. Systemtheoretischer Ansatz .....	29
4.1.4. Machttheoretischer Ansatz .....	30
4.2. Folgerungen für die Soziale Arbeit .....	32
4.2.1. Gegenstand, Arbeitsweise und Kompetenzprofil Soziale Arbeit .....	32
4.2.2. Bezugnahme zu den einzelnen Theorieansätzen .....	34
4.2.3. Perspektiven .....	36
4.3. Fazit .....	38
<b>5. Umsetzung der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB</b> .....	<b>40</b>
5.1. Rahmenbedingungen der KESB .....	40
5.1.1. Aufgaben.....	40
5.1.2. Kompetenzprofil .....	41
5.1.3. Zusammensetzung .....	42
5.2. Umgang mit Chancen und Stolpersteinen.....	44
5.2.1. Multi-, inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit? .....	44
5.2.2. Konstituierung .....	46
5.2.3. Wiederherstellung der Hierarchie .....	46
5.2.4. Gleichwertigkeit der Disziplinen.....	47

5.2.5. Gemeinsame Standards .....	48
5.2.6. Zeitliche Ressourcen .....	48
5.2.7. Leitung (Präsidium).....	49
5.2.8. Konstante Spruchkörper .....	49
5.2.9. Sichtweise der Betroffenen als Vermittlerin zwischen Disziplinen .....	50
5.2.10. Externe Vernetzung .....	50
5.3. Fazit .....	51
<b>6. Folgerungen für die Sozialarbeit .....</b>	<b>52</b>
6.1. Stärken und mögliche Beiträge .....	52
6.1.1. Brückenbauerfunktion .....	52
6.1.2. Zentrale Rolle beim Ausarbeiten von gemeinsamen Standards .....	53
6.1.3. Leadfunktion bei Abklärungen und Anhörungen .....	53
6.1.4. Beurteilung der Verhältnismässigkeit einer Massnahme .....	54
6.1.5. Mitwirkung bei der Redaktion eines Beschlusses .....	55
6.1.6. Kontrolle und Steuerung der Mandatsträger/innen .....	55
6.2. Schwächen und Handlungsbedarf.....	56
6.2.1. Untergeordnete Funktion ohne eigenen Zuständigkeitsbereich.....	56
6.2.2. Ungenügende Kompetenzdarstellungskompetenz.....	57
6.2.3. Mangelnde berufliche Identität.....	57
6.2.4. Ausbildung .....	58
6.3. Fazit .....	58
<b>7. Schlussfolgerungen und Ausblick.....</b>	<b>59</b>
7.1. Allgemeine Schlussfolgerungen .....	59
7.2. offene Fragen.....	61
<b>8. Quellenverzeichnis .....</b>	<b>63</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhaltlicher Aufbau und Zusammenhänge der Kapitel .....	4
Abbildung 2: Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (Tabelle) .....	10
Abbildung 3: Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (Dreieck).....	11
Abbildung 4: Bedingungen für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit...26	
Abbildung 5: Gegenüberstellung Recht – Sozialarbeit .....	56

## 1. Einleitung

*Die Vormundschaftsbehörde beschliesst:*

1. *Dem Vater A und der Mutter B wird gestützt auf Art. 310 Abs. 1 ZGB die Obhut über das Kind C entzogen.*
2. *Das Kind C wird per sofort in der Einrichtung Z untergebracht.*
3. (...).

Solche Beschlüsse werden in der Schweiz drei Mal pro Tag gefällt (KOKES, 2010a, S. 490). Im Jahr 2009 waren in der Schweiz rund 40'000 Kinder und 76'000 Erwachsene von einer vormundschaftlichen Massnahme betroffen (KOKES, 2010a, S. 489/490). Diese Massnahmen greifen zum Teil weit in die Persönlichkeitsrechte der betroffenen Personen ein. Entsprechend ist es von zentraler Bedeutung, dass die zuständigen Behörden ihre Beschlüsse adäquat herleiten und gut abwägen. Ein zentraler Erfolgsfaktor für die adäquate Herleitung und gute Abwägung ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit.

Diese Arbeit widmet sich den Rahmenbedingungen der interdisziplinären Zusammenarbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB) resp. den daraus abgeleiteten Folgerungen für die Sozialarbeit. In der Einleitung werden die thematische Ausgangslage, die persönliche Motivation der Autorin und die Berufsrelevanz dargestellt. Anschliessend werden die drei Fragestellungen sowie das Ziel der Arbeit präsentiert. Abschliessend wird die Adressatenschaft benannt und der Aufbau der Arbeit skizziert.

### 1.1. Ausgangslage

#### **Anspruchsvolle Aufgaben im Kindes- und Erwachsenenschutz**

Das einleitende Praxisbeispiel mit dem Obhutsentzug lässt erahnen, dass die Arbeit im Kindes- und Erwachsenenschutz hohe Anforderungen an die Fachpersonen stellt. Für die vielfältigen und komplexen Problemlagen der schutzbedürftigen Personen bedarf es einer *multiperspektivischen Sicht* (KOKES, 2010b, S. 3). Je nach Situation, die es zu beurteilen gibt, wirken Fachpersonen aus den Disziplinen Recht, Sozialarbeit, Psychologie, Medizin, Pädagogik, Treuhand und Sozialversicherungswesen mit (Bundesrat, 2006, S. 7073).

Im Kindes- und Erwachsenenschutz geht es um den Schutz von gefährdeten Kindern und hilfsbedürftigen Erwachsenen, die ihre Interessen nicht selber wahrnehmen können. Materielle und immaterielle Schwächezustände, die zu einer Schutz- und Hilfsbedürftigkeit führen, werden ausgeglichen (Christoph Häfeli, 2005, S. 34).

Kindes- und Erwachsenenschutzrecht gilt als Eingriffsozialrecht (Häfeli, 2005, S. 32): Zwecks Interessenwahrung werden Eingriffe in das Grundrecht der persönlichen Freiheit resp. der elterlichen Sorge angeordnet. Bei der Abwägung zwischen notwendiger Betreuung und individueller Freiheit ist nicht nur juristisches, sondern insbesondere auch sozialarbeitswissenschaftliches Wissen unabdingbar.

## **Forderung nach Professionalisierung und Interdisziplinarität**

Das geltende Vormundschaftsrecht ist rund 100-jährig und wird per 1. Januar 2013 von einem modernen Kindes- und Erwachsenenschutzrecht abgelöst. Zentrale Neuerung ist die Professionalisierung der rechtsanwendenden Organe: Die politisch gewählten Miliz-/Laien-Vormundschaftsbehörden werden von *spezialisierten, interdisziplinär zusammengesetzten Fachbehörden* abgelöst. In diesen Behörden sollen die Disziplinen Recht, Sozialarbeit und Psychologie oder Pädagogik vertreten sein (KOKES, 2008, S. 97). (ausführlich zu den wichtigsten Neuerungen vgl. Bundesrat, 2006, S. 7011-7024)

Da interdisziplinäre Zusammensetzung allein noch kein Qualitätsmerkmal ist, sollen die Fachbehörden nicht nur interdisziplinär zusammengesetzt sein, sondern sie sollen auch interdisziplinär zusammenarbeiten (KOKES, 2010b, S. 3). Wie diese Zusammenarbeit zwischen Fachpersonen verschiedener Disziplinen in der Praxis konkret umgesetzt werden kann, ist bislang wenig erörtert.

### **1.2. Persönliche Motivation und Berufsrelevanz**

#### **Persönliche Motivation**

Die Autorin ist Generalsekretärin der Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) und in diese Funktion mit der Umsetzung des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts beschäftigt. Eine von ihr geleitete Arbeitsgruppe präsentierte Ende 2007 Empfehlungen zur neuen Behördenorganisation im Kindes- und Erwachsenenschutz (vgl. KOKES, 2008, S. 63-128). Eine im September 2010 durchgeführte Fachtagung zum Thema „Interdisziplinarität – Herausforderungen und Chancen des neuen Erwachsenenschutzrechts“ (vgl. KOKES, 2010b) hat erste Antworten und gleichzeitig auch offene Fragen für die Umsetzung der Interdisziplinarität zu Tage gebracht. Anknüpfend an diese Grundlagen sollen in der vorliegenden Arbeit Rahmenbedingungen zur konkreten Umsetzung der Interdisziplinarität erarbeitet werden.

Zugang zum Thema Interdisziplinarität bot resp. bietet auch die eigene berufliche Praxis: Als Leiterin einer kommunalen Sozialabteilung hatte die Juristin zahlreiche Berührungspunkte mit Sozialarbeiter/innen im betriebseigenen Sozialdienst und der angegliederten Amtsvormundschaft resp. des angegliederten Jugendsekretariats. Bereits damals erlebte sie die Verständigung über die Disziplinen hinweg als anspruchsvoll.

Als Verantwortliche des Kompetenzzentrums Kindes- und Erwachsenenschutz der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit, in dem Fachpersonen aus den Bereichen Recht, Sozialarbeit und Psychologie zusammenarbeiten, gehören Verknüpfungsversuche zu ihren täglichen Herausforderungen.

#### **Berufsrelevanz**

Die Arbeit in der KESB ist ein *mögliches Arbeitsfeld* für Sozialarbeiter/innen. Zusammen mit Fachpersonen aus den Bereichen Recht, Psychologie und Pädagogik sind Sozialarbeiter/innen gleichwertig für die behördlichen Entscheidungen zuständig. Für die Sozialarbeit bietet sich eine grosse Chance, sich von Anfang an aktiv einzubringen.

### 1.3. Fragestellungen und Ziel

Aus der oben beschriebenen Ausgangslage, der persönlichen Motivation der Autorin und der Berufsrelevanz werden folgende drei Fragestellungen abgeleitet, die im Rahmen der Bachelorarbeit beantwortet werden sollen:

*Fragestellung 1:*

Was wird unter interdisziplinärer Zusammenarbeit verstanden und welche Bedingungen bestehen für die praktische Umsetzung?

*Fragestellung 2:*

Welche professionstheoretischen Faktoren spielen bei der Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeit und anderen Disziplinen eine Rolle?

*Fragestellung 3:*

Wie kann die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB erfolgreich umgesetzt werden und welche Folgerungen lassen sich für die Sozialarbeit ableiten?

Aufgrund dieser Fragestellungen werden folgende *Ziele* verfolgt:

- Primär sollen die drei Fragestellungen beantwortet werden.
- Die herzuleitenden Rahmenbedingungen sollen einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der neuen Behördenorganisation leisten.
- Sozialarbeiter/innen sollen ihre Stärken bezüglich interdisziplinärer Zusammenarbeit zweckdienlich einsetzen und ihre Schwächen gezielt minimieren können.

### 1.4. Adressatenschaft

Die Bachelorarbeit richtet sich an die Mitglieder der neu zu konstituierenden KESB sowie an weitere am Thema interessierte Fachpersonen. Primär werden *Sozialarbeiter/innen* angesprochen, in zweiter Linie aber insb. auch *Fachpersonen aus anderen Disziplinen*.

### 1.5. Aufbau der Arbeit

Die Arbeit besteht aus drei Grundlagen-Kapiteln (Kapitel 2 – 4), je einem Kapitel zur spezifischen Umsetzung in der KESB (Kapitel 5), den Folgerungen für die Sozialarbeit (Kapitel 6) und den Schlussfolgerungen (Kapitel 7).

Im *zweiten Kapitel* werden die zentralen Begriffe anhand Literaturrecherchen definiert und miteinander in Bezug gesetzt. Ausserdem werden die Zielsetzungen und der Ablauf der interdisziplinären Zusammenarbeit dargestellt sowie der Forschungsstand beschrieben.

Im *dritten Kapitel* werden gestützt auf bereits vorhandene empirische Untersuchungen Bedingungen genannt, die für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit hinderlich oder förderlich sind: Es wird unterschieden zwischen strukturell-organisatorischen, individuellen, interpersonellen und weiteren Bedingungen.

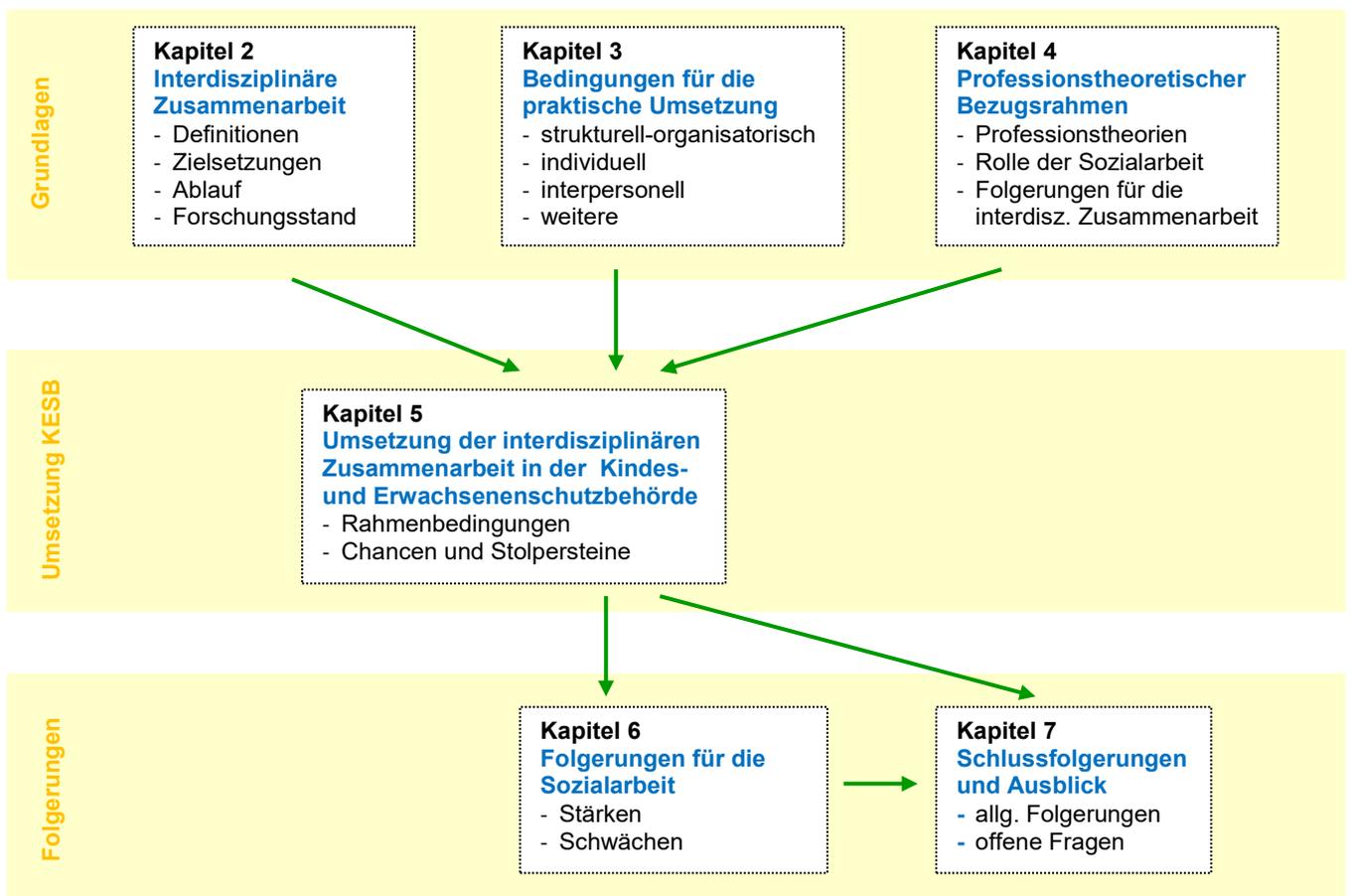
Im *vierten Kapitel* werden professionstheoretische Faktoren für die Schwierigkeiten in der interdisziplinären Zusammenarbeit geliefert: Anhand ausgewählter Theorieansätze wird aufgezeigt, welche Bedeutung den Professionen zukommt und wie sie miteinander in Beziehung stehen. Der Rolle der Sozialarbeit wird dabei besonders beleuchtet.

Im *fünften Kapitel* werden gestützt auf die Ausführungen der drei Grundlagen-Kapitel sowie spezifischer Kontextbedingungen Hinweise für die erfolgreiche Umsetzung der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB abgeleitet.

Im *sechsten Kapitel* werden Folgerungen für die Sozialarbeit gezogen: Stärken und Schwächen der Sozialarbeit in Bezug auf die Arbeit in der KESB werden benannt.

Abgeschlossen wird im *siebten Kapitel* mit Schlussfolgerungen und einem Ausblick.

Grafisch kann der Aufbau der Arbeit - etwas vereinfacht - wie folgt dargestellt werden:



**Abbildung 1:** Inhaltlicher Aufbau und Zusammenhänge der Kapitel

## 2. Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Seit den 1980er Jahren ertönte in wissenschaftspolitischen Diskussionen vermehrt der Ruf nach Interdisziplinarität. Die Ausdifferenzierung der Wissenschaften führte zu einer zunehmenden Spezialisierung der einzelnen Disziplinen; von der Interdisziplinarität versprach man sich die *Überwindung der disziplinären Erkenntnisgrenzen* (Johannes Feichtinger, Helga Mitterbauer & Katharina Scherke, 2004, S. 12). Ziel der Interdisziplinarität ist nicht die Aufhebung der Disziplinarität, sondern lediglich die Korrektur der durch Spezialisierung entstandenen Wissenslücken (Jürgen Mittelstrass, 1987, S. 152). Durch der Beteiligung von mehreren Disziplinen wird dem vielschichtigen Charakter praktischer Herausforderungen Rechnung getragen (vgl. Feichtinger et al., 2004, S. 13). Komplexe soziale Probleme orientieren sich nicht an Disziplinen (Mittelstrass, 1987, S. 154). Interdisziplinarität ist entsprechend nicht nur ein Modewort sondern unabdingbare Voraussetzung für die *Lösung komplexer Probleme*. Durch Interdisziplinarität oder die „Integration der Wissenschaften“ soll ein (neues) Ganzes entstehen, das grösser ist als die einzelnen Teile zusammen (vgl. Mittelstrass, 1987, S. 152/153).

Das Thema „Interdisziplinarität“ ist heute allgegenwärtig: Bei der Suchmaschine Google erscheinen auf das Stichwort 552'000 Treffer, auf Tagungen wird sie vielfach gelobt und gefordert, und in vielerlei wissenschaftlichen Texten wird deren Wichtigkeit hingewiesen. Trotzdem stellen sich in der Praxis grundlegende Fragen, wie die Interdisziplinarität *konkret umgesetzt* werden kann. Inwieweit und unter welchen Bedingungen unterschiedliche Perspektiven im Hinblick auf das bessere Verständnis eines Problems vermittelbar sind, ist eine offene Frage (Franz-Xaver Kaufmann, 1987, S. 66).

Obwohl die Interdisziplinarität seit Jahrzehnten gefordert wird, ist unklar, was darunter genau zu verstehen ist. Mit den Begrifflichkeiten von Heinz Heckhausen (1987) formuliert: Wohin die Interdisziplinarität führen soll, bleibt „wolkig“ und unbestimmt (S. 129). Im Folgenden werden die zentralen Begriffe geklärt und miteinander in Beziehung gesetzt.

### 2.1. Zentrale Begriffe

#### 2.1.1. Disziplin und Profession

Wird von Interdisziplinarität gesprochen, muss vorab der Begriff Disziplin geklärt werden:

##### **Disziplin**

Disziplinen werden durch einen gemeinsamen *Gegenstand*, eine gemeinsame *Methode*, ein gemeinsames *Erkenntnisinteresse* und eine gemeinsame *Theorie* gekennzeichnet (Thomas Sukopp, 2010, S. 19/20; Lorenz Krüger, 1987, S. 111-116). Die Grenzen zwischen Disziplinen sind nicht trennscharf, weil einzelne Disziplinen denselben Gegenstand bearbeiten (Kaufmann, 1987, S. 68). Gemäss Thomas S. Kuhn (zit. in Feichtinger et al., 2004) sind Disziplinen historisch gewachsene wissenschaftliche Gemeinschaften, die aus Fachpersonen eines Spezialgebiets bestehen, die eine gleichartige Ausbildung absolviert und dieselbe Fachliteratur gelesen haben (S. 13/14).

Heckhausen (1987) unterscheidet zwischen „Fächern“ und „Disziplinen“ (S. 130). Auf diesen Diskurs wird an dieser Stelle nicht näher eingegangen, die Disziplin wird indes von der Profession abgegrenzt.

## Disziplin und Profession

„Disziplin“ und „Profession“ werden häufig mit „*Theorie*“ und „*Praxis*“ gleichgesetzt. Diese simple Parallelisierung ist jedoch zu präzisieren. Gemäss Werner Thole (2010) steht „Profession“ für das gesamte Handlungssystem resp. die berufliche Wirklichkeit eines Faches. Mit „Disziplin“ ist das gesamte Feld der wissenschaftlichen Theoriebildung und Forschung charakterisiert. Die Profession zielt auf Wirksamkeit, die Disziplin setzt auf Wahrheit und Richtigkeit. Disziplinen kreieren mittels Produktion von Theorien Welt- und Gesellschaftsbilder, Professionen wollen ihre Adressat/innen durch Handeln verändern. Professionen stellen den Klient/innen Hilfeleistungen zur Verfügung, Disziplinen ermöglichen diese Hilfestellungen durch das Bereitstellen von Wissen. (S. 21 mit weiteren Hinweisen) Disziplin und Profession bearbeiten denselben Gegenstand mit unterschiedlichen Aufgaben: Die Disziplin beschreibt und erklärt ein Problem, die Profession erarbeitet (unter Zuhilfenahme von disziplinärem Wissen) Lösungen für Probleme (vgl. dazu differenziert: Werner Obrecht, 2006, S. 411-422).

Dieser Begriffsbestimmung zufolge müsste bei der Arbeit in der KESB eigentlich von „*interprofessioneller* Zusammenarbeit“ gesprochen werden (vgl. Obrecht, 2006, S. 409).

Da gemäss Einschätzung der Autorin diese Begriffsbestimmung lediglich in der Sozialen Arbeit vorgenommen wird, und in der bisherigen Diskussion über die neue KESB - in Anlehnung an den französischen Gesetzestext „*autorité interdisciplinaire*“ - ausschliesslich von „Interdisziplinarität“ gesprochen wird, wird in dieser Bachelorarbeit der Begriff „*interdisziplinäre* Zusammenarbeit“ verwendet.

## Beruf und Profession

Beruf ist eine bezahlte Tätigkeit, für die man spezifisch qualifiziert ist. Nicht jeder Job, der bezahlt wird, ist ein Beruf, und nicht jedes Hobby, das hohe Qualifikationen verlangt, ist ein Beruf. Berufe sind überdies von Freiwilligenarbeit abzugrenzen. Berufliche Qualifikationen werden durch eine Ausbildung erworben. Jeder Beruf hat

- ein *Mandat* (gesellschaftlich anerkanntes Wissen darüber, wozu und in welchem Bereich ein Beruf gut und nützlich ist) und
- eine *Lizenz* (gesellschaftliches Wissen darüber, was die Angehörigen eines Berufes tun dürfen und sollen sowie über die Voraussetzungen, unter denen sie dies dürfen). (Burkhard Müller, 2010, S. 956; ausführlich: Michaela Pfadenhauer, 2003a, S. 19-21)

Profession ist eine besondere Art von Beruf, bei dem die *Anforderungen an Mandat und Lizenz* (s. oben bei Beruf) *besonders hoch* sind, weil zentrale Bereiche des menschlichen Lebens betroffen sind oder der Privatbereich von anderen Menschen berührt wird und deshalb für die Personen, denen diese Berufe nützen sollen, besondere Risiken und Verletzungsgefahren eingeschlossen sind. Als klassischen Professionen gelten die Ärzte/Ärztinnen (zuständig für alles, was mit der menschlichen Gesundheit zu tun hat), die Juristen/Juristinnen (zuständig für alles, was mit Rechten von Menschen zusammenhängt) und die Geistlichen (zuständig für alles, was mit der menschlichen Seele zu tun hat). (Müller, 2010, S. 957). Die Konkretisierung dieser Professionsmerkmale werden in Kapitel 4.1.1. weiter ausgeführt.

## Professionalität und Professionalisierung

Professionalität knüpft an die Alltagssprache an und ist gegeben, wenn jemand systematisch und effizient vorgeht und in seinem Handeln nicht von Emotionen getrieben ist (Harald Mieg, 2003, S. 22). In einem engeren (nicht alltagssprachlichen) Sinn bedeutet Professionalität gemäss Pfadenhauer (2003a), dass eine Tätigkeit „*fachmännisch*“ ausgeführt wurde. Professionelles Handeln steht dann für „Gelerntes adäquat anwenden“ und rekurriert auf Wissen, über das nur jene Personen verfügen, an die dieses Wissen vermittelt worden ist (S. 12). Professionalität ist eine handlungstheoretische Betrachtungsweise und beschreibt die besondere Qualität einer Dienstleistung. Sie stellt einen flüchtigen Gegenstandsbereich dar, der interaktiv hergestellt und aufrechterhalten werden muss. Professionalität erlaubt Rückschlüsse sowohl auf die Qualität der Dienstleistung als auch auf die Befähigung der beruflichen Rollenträger/innen. Wissen und Können bildet die beiden Quellen von Professionalität. (Dieter Nittel, 2002, S. 255/256)

Professionalisierung meint die *Entwicklung einer Berufsgruppe zu einer Profession* (Mieg, 2003, S. 22). Professionalisierungsvorgänge sind in vielen Berufen zu beobachten, aber nicht alle enden mit der Konstitution als Profession. Bei der Professionalisierung geht es um einen prozesshaften Vorgang, bei dem versucht wird, die eigene Position im Professionalisierungsprozess zu verbessern. (Nittel, 2002, S. 254/255)

### 2.1.2. Multidisziplinarität, Interdisziplinarität und Transdisziplinarität

In der Fachliteratur werden von diesen Begrifflichkeiten *keine einheitlichen Definitionen* verwendet. Die Schwierigkeit, Interdisziplinarität zu definieren, hängt u.a. auch mit der Unbestimmtheit des Disziplinen-Begriffs (s. oben) zusammen und verdeutlicht die Komplexität des Themas. Je nach Autor oder Autorin werden die Begriffe in Nuancen unterschiedlich definiert und andere Aspekte in den Vordergrund gerückt. Teilweise sind die Definitionen auch widersprüchlich.

Die kürzesten Definitionen zu den Begriffen Interdisziplinarität und Transdisziplinarität liefert Werner Arber (1993): Interdisziplinarität ist das „Zusammenwirken verschiedener, für eine Problembearbeitung relevanter Fachbereiche“, wobei „ein gewisser Grad von Transdisziplinarität für jede fruchtbare interdisziplinäre Zusammenarbeit nötig ist“. Transdisziplinarität ist demgegenüber das „Hinausschweifen aus der eigenen Fachdisziplin in andere Fachbereiche“. (S. 12) Diese Definitionen geben erste Anhaltspunkte für die beiden Begriffe, sie zeigen aber auch, dass sie *untrennbar miteinander verbunden* sind; die Grenzen sind fließend (Mittelstrass, 1987, S. 156).

Im Folgenden werden unter Bezugnahme von Definitionen von weiteren Autoren/ Autorinnen die wichtigsten Merkmale von Interdisziplinarität, Multidisziplinarität und Transdisziplinarität dargestellt. Gemeinsam ist allen drei Begriffen, dass *Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen in irgendeiner Form zusammen arbeiten*.

### Multidisziplinarität

- „multi“ ist lateinisch und bedeutet „*viel*“ oder „*mehrere*“ (Duden). Multidisziplinäre Zusammenarbeit bedeutet entsprechend Zusammenarbeit mehrerer Disziplinen;

- die Grenzen zwischen den Disziplinen bleiben *erhalten*, ebenso die Methoden und Ziele (Bernd Schaller, 2004, S. 37);
- die Einzelergebnisse werden ausgetauscht (Urs Hofer & Marco Zingaro, 2010, S. 24);
- die Zusammenarbeit besteht aus einem *bloßen Nebeneinander* der Disziplinen, die Disziplinen sind unverbunden aneinandergereiht (Schaller, 2004, S. 37), es findet weder eine methodische noch eine inhaltliche Integration statt (ibid., S. 40);
- disziplinäres Nebeneinander *ohne (strukturierte) Zusammenarbeit* oder Synthesebemühungen der disziplinären Ergebnisse (Michael Jungert, 2010, S. 2);
- minimale *Kenntnisnahme* der Ergebnisse anderer Disziplinen (Jungert, 2010, S. 2);
- eine Zusammenarbeit im eigentlichen Sinn findet nicht statt; es gibt nur einen lockeren gemeinsamen Hintergrund des Zusammenseins, z. B. aufgrund organisatorischer Aspekte wie gemeinsame Infrastruktur (Frank Beneke, 2004, S. 87);
- verschiedene Disziplinen bearbeiten verschiedene Fragestellungen; weder die Disziplinen noch die Fragestellungen haben untereinander eine (enge) Beziehung, es sind aber Überlappungen möglich (Arno Preger, 2008, S. 13);
- die Disziplinen beleuchten den Gegenstand aus der jeweilig disziplinspezifischen Perspektive, wobei jede Perspektive für sich bestehen bleibt und sich nicht in die anderen Ansichten überführen lässt. Es entsteht keine Gesamtschau und nichts Neues, sondern nur mehrere Teilansichten. (Heckhausen, 1987, S. 138/139).

### Interdisziplinarität

- „inter“ ist lateinisch und bedeutet „zwischen“ oder „unter“ (Duden). Interdisziplinäre Zusammenarbeit bedeutet entsprechend Zusammenarbeit zwischen den Disziplinen;
- die Grenzen zwischen der Disziplinen bleiben bestehen (Schaller, 2004, S. 36), sie werden jedoch *überschritten* (ibid., S. 40);
- die Disziplinen ändern ihre Methoden und Ziele nicht (Klaus Mainzer, 1993, S. 18); durch die Zusammenarbeit entstehen aber - ergänzend zu den disziplinären Zugängen - eine neue Problemsicht, neue Methoden und neue Ziele (Schaller, 2004, S. 38);
- Teilaspekte aus den Disziplinen werden zu einer *fächerübergreifenden Arbeitsweise* zusammengeführt (Christoph Heck, 2011, S. 21);
- die Einzelergebnisse werden miteinander verknüpft (Hofer & Zingaro, 2010, S. 23);
- ein Gegenstand wird aus unterschiedlichen Disziplinen beleuchtet und die Ergebnisse werden miteinander *in Beziehung gesetzt*, wobei die disziplinären Perspektiven nicht vereinigt und die Grenzen der Disziplinen nicht überwunden werden (Heckhausen, 1987, S. 137);
- ein Gegenstand wird mit verschiedenen Fragestellungen mit den jeweils disziplinären Methoden untersucht, die Ergebnisse ausgetauscht und eine *gemeinsame Synthese* gefunden (Ernst Engelke, 2003, S. 62);

- disziplinäre Grenzen werden wechselseitig anerkannt und durch ritualisierte Grenz-überschreitungen verfestigt (Rolf Lindner, zit. in Feichtinger et al, 2004, S. 14);
- ist mehr als reines additives Zusammenfügen von disziplinären Partikularitäten; die durch Spezialisierung verlorengegangenen Wahrnehmungsfähigkeiten werden zurückgewonnen und es entsteht ein grösseres Ganzes (Mittelstrass, 1987, S. 152/155);
- ganzheitlicher Ansatz (Peter Sommerfeld & Rahel Gall, S. 253);
- durch Austausch von Konzepten und Vorgehensweisen ergänzen sich die Disziplinen gegenseitig, regen sich an und korrigieren sich gegebenenfalls (Preger, 2008, S. 14);
- im fachlichen Miteinander entstehen neuen Blickwinkel, ohne dass die eigene Identität aufgegeben wird (vgl. Beneke, 2004, S. 79);
- lebt von den Unterschieden der Disziplinen und baut auf den Gemeinsamkeiten auf (Birgit Kalter, 2001, S. 593; vgl. auch Feichtinger et al., 2004, S. 16);
- *Perspektivenwechsel* durch Hin- und Herwechseln zwischen den Perspektiven der verschiedenen Disziplinen (Heckhausen, 1987, S. 129).

### **Transdisziplinarität**

- „trans“ ist lateinisch und bedeutet „jenseits“ oder „über“ (Duden). Transdisziplinäre Zusammenarbeit bedeutet entsprechend Zusammenarbeit jenseits der Disziplinen;
- die Grenzen zwischen den Disziplinen werden *aufgehoben* (Schaller, 2004, S. 40), fachliche Grenzen verwischen (Beneke, 2004, S. 86);
- bringt *neue theoretische Strukturen*, die nicht mehr bestimmten Disziplinen zugeordnet werden können (Feichtinger et al., 2004. S. 13);
- Transformation disziplinärer Orientierungen (Jungert, 2010, S. 7);
- aus einer Disziplin in eine andere Disziplin (Beneke, 2004, S. 86);
- baut auf den bestehenden Disziplinen auf, verändert diese und stellt punktuell die Einheit der Wissenschaft her; verschiedene disziplinäre Wissensbestände und Methoden werden integriert (Mittelstrass, 1987, S. 156);
- löst sich aus den disziplinären Grenzen und definiert die Probleme disziplinen-unabhängig (Mittelstrass, 1993, zit. in Harald Völker, 2004, S. 12);
- geht über die disziplinäre Konstitution hinaus (Mittelstrass, 1996, zit. in Völker, 2004, S. 14) und verändert die disziplinären Orientierungen (Mittelstrass, 2003, zit. in Völker, 2004, S. 15);
- führt zu neuen Erkenntnis- und Wissenschaftsstrukturen und ist damit strukturell wirksam (Mainzer, 1993, S. 18); der Erkenntnisgewinn ist erst durch die neuen Strukturen möglich (Beneke, 2004, S. 88); es entsteht etwas *gemeinsames Neues*;
- Verknüpfung von heterogenen Theorien (Heiko Kleve und Wolf Rainer Wendt) und/oder Integration von Theorien in eigenständigen Bezugsrahmen (Werner Obrecht) (zit. in Stefanie Büchner, 2010, S. 57 mit Hinweisen);

- verschiedene Disziplinen bearbeiten dieselbe Fragestellung gemeinsam, indem sie miteinander in Beziehung treten und sich über ihre Grenzen hinaus auf andere Disziplinen zu bewegen; die Grenzüberschreitung kann sowohl auf der inhaltlichen wie auf der methodischen Ebene stattfinden (Preger, 2008, S. 17/18);
- Hinauschweifen aus der eigenen Disziplin in andere Disziplinen (Werner Arber, 1993, S. 12); Verschmelzung der Disziplinen (Sukopp, 2010, S. 23).

Die *wichtigsten Merkmale* können wie folgt gegenübergestellt werden:

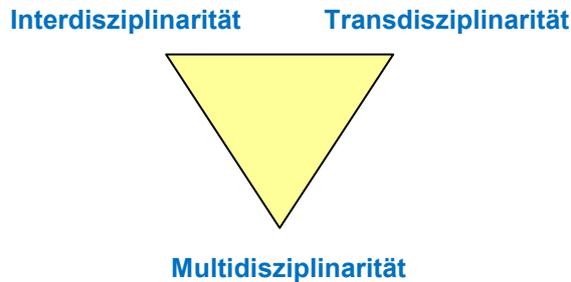
Multidisziplinarität	Interdisziplinarität	Transdisziplinarität
reines Nebeneinander	verknüpftes Miteinander	(neuer) Bezugsrahmen
Disziplinengrenzen bleiben erhalten	Disziplinengrenzen werden überschritten	Disziplinengrenzen werden aufgehoben
Ergebnisse werden eventuell ausgetauscht	Ergebnisse werden verknüpft	Ergebnisse werden transdisziplinär erarbeitet
verschiedene Disziplinen bearbeiten verschiedene Gegenstände mit disziplinären Methoden	verschiedene Disziplinen bearbeiten denselben Gegenstand mit disziplinären Methoden und erstellen eine <i>gemeinsame Synthese</i>	verschiedene Disziplinen bearbeiten denselben Gegenstand <i>aufgrund neuer theoretischer Strukturen</i>
<p>(Grafik in Anlehnung an Preger, 2008, S. 14)</p>	<p>(Grafik in Anlehnung an Preger, 2008, S. 17)</p>	<p>(Grafik in Anlehnung an Preger, 2008, S. 18)</p>

**Abbildung 2:** Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (Tabelle)

Echte inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeitsformen sind in der Praxis noch kaum zu finden (vgl. Mittelstrass, 1987, S. 156, der insbesondere die Transdisziplinarität als „weit von der wissenschaftlichen Wirklichkeit unserer Tage entfernt“ bezeichnet). Obwohl seit dieser Aussage bald 25 Jahre vergangen sind, hat sich an der Tendenz nichts Wesentliches verändert.

In der Literatur aber auch in der Praxis wird manchmal eingebracht, dass *Transdisziplinarität* gegenüber der Interdisziplinarität und erst recht gegenüber der Multidisziplinarität *höherwertig* ist. Gemäss Völker (2004) sollte dem keine Beachtung geschenkt werden, sondern es sollte je nach Kontext oder Erkenntnisziel ausgelotet werden, welche Zusammenarbeitsform am zweckdienlichsten ist (S. 23/24). Je nach Aufgabe kann jede Zusammenarbeitsform geeignet sein (Beneke, 2004, S. 87).

In der Praxis kommen die Disziplinaritäten-Arten meistens in *vermischter Form* vor. Die Begriffe Multi-, Inter- und Transdisziplinarität können in Form eines gleichseitigen Dreiecks dargestellt werden: Die Ecken des Dreiecks stehen für die Reinformen, die Fläche des Dreiecks steht für die Mischformen der Disziplinaritäten-Arten.



**Abbildung 3:** Multi-, Inter- und Transdisziplinarität (Dreieck)

Je mehr die Disziplinen den Gegenstand aus der disziplinären Perspektive beleuchten, desto näher ist man der Ecke Multidisziplinarität. Je mehr die Disziplinen fächerübergreifend zusammenarbeiten und die disziplinären Ansichten miteinander in Beziehung setzen, desto näher ist man der Ecke Interdisziplinarität. Je mehr die Grenzen zwischen den Disziplinen aufgehoben werden, desto näher ist man der Ecke Transdisziplinarität.

### 2.1.3. Zusammenarbeit und Kooperation

Kooperation ist ein Verfahren, bei dem im Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz angestrebt wird. Mittels *Koordination* müssen die verschiedenen Funktionen zielorientiert abgestimmt und gesteuert werden, damit optimale Wirksamkeit erreicht werden kann. (Wolfgang Krieger, 2006, S. 2)

Die Begriffe Zusammenarbeit und Kooperation bedeuten dasselbe und werden in dieser Arbeit identisch verwendet.

### 2.1.4. Sozialarbeit und Soziale Arbeit

Soziale Arbeit umfasst als *Sammelbegriff* die Berufsrichtungen (oder Fächer) Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Soziokulturelle Animation, Kindererziehung und Arbeitsagogik (AvenirSocial, 2006; ausführlich: Werner Thole, 2010, S. 19/20).

In dieser Arbeit wird der Begriff „Soziale Arbeit“ resp. „Professionelle der Sozialen Arbeit“ verwendet, wenn die Disziplin als Ganzes gemeint ist (insb. im Professionalisierungsdiskurs). Wenn es um die konkrete Arbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde geht, wird der Begriff „Sozialarbeit“ resp. „Sozialarbeiter/innen“ verwendet.

## 2.2. Zielsetzungen der interdisziplinären Zusammenarbeit

Nicht jede Aufgabe bedarf der interdisziplinären Zusammenarbeit. Diese ist erforderlich, wenn die Aufgabe so komplex ist, dass sie von einer einzelnen Disziplin nicht bearbeitet werden kann (Obrecht, 2006, S. 427).

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit kann folgenden Nutzen haben (es handelt sich dabei mehrheitlich um Zielsetzungen, deren Wirkung noch nicht wissenschaftlich untersucht wurde):

- **Verbesserung der Qualität:**  
Die interdisziplinäre Bearbeitung eines Problems führt durch sachbezogene Kooperation zu einer insgesamt höheren Arbeitsqualität (Sommerfeld & Gall, 1996, S. 268). Die kollektive Problemlösung ist der individuellen Problemlösung qualitativ überlegen, weil ein Fall aus verschiedenen disziplinären Blickwinkeln betrachtet und diskutiert wird und daher potentiell mehrere Alternativhypothesen getestet werden (Paula Krüger & Susanna Niehaus, 2010b, S. 214). Interdisziplinäre Zusammenarbeit reduziert das Risiko, dass die auftretenden Unsicherheiten zu Handlungsunfähigkeit oder zu Aktionismus führen (Krieger, 2003, S. 3). Durch die Mehrperspektivensicht wird ein realer Mehrwert generiert (Zobrist, 2009, S. 230).
- **Entstehung von etwas Neuem:**  
Die interdisziplinäre Zusammenarbeit bezweckt das Zusammenbringen unterschiedlicher Perspektiven und Herangehensweisen mit dem Ziel, dass etwas nicht von vornherein Festgelegtes, sondern etwas gemeinsam Neues entstehen kann (Kalter, 2004, S. 591).
- **Komplexeres Bild:**  
Die disziplinären Perspektiven reduzieren den Gegenstand in unterschiedlicher Weise und richten die Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Sachverhalte. Durch das Miteinander-in Bezug-Setzen der disziplinären Perspektiven ergibt sich ein komplexeres Bild des Ganzen (Kaufmann, 1987, S. 74/75).
- **Höhere Effektivität und Effizienz:**  
Ziel der interdisziplinären Zusammenarbeit ist die Erhöhung sowohl der Effektivität wie auch der Effizienz der Lösung praktischer Probleme (Obrecht, 2006, S. 427).
- **Realitätsnahe Prognose:**  
Aus unterschiedlichem Blickwinkel verschiedener Disziplinen mit je anderer Problemwahrnehmung (welche Sachverhalte sind relevant?) und anderem Entscheidungsverhalten (welche Akteure werden wann wie involviert?) wird eine Situation bestmöglich erkannt, um adäquate Perspektiven zu entwickeln. Die Notwendigkeit der interdisziplinären Kooperation ergibt sich aus der allfälligen Inkongruenz der disziplinspezifischen Perspektiven und konkurrenzierenden Deutungen. (Wider, 2008, S. 217)
- **Breiter abgestützte, objektivere Entscheidung:**  
Interdisziplinär diskutierte Entscheidungen ermöglichen eine breiter abgestützte und damit objektivere Entscheidung. Der Röhrenblick der eigenen Disziplin wird durchbrochen, mangelndes Wissen oder Erfahrungen können ausgeglichen werden und nicht alleine entscheiden zu müssen bringt Erleichterung und/oder Rückversicherung. (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 193)

- **Stärkung der Kompetenz der Fachpersonen:**  
Interdisziplinäre Kooperation führt zu einer Stärkung der Kompetenz der beteiligten Mitarbeitenden (Jörg M. Fegert, 2008, S. 203). Interdisziplinäre Kooperationen steigern die Leistungsbereitschaft und Fähigkeit der Beteiligten, weil diese tendenziell weniger Stress haben und sich selbst erfolgreicher erleben (Krieger, 2006, S. 4). Neben dem Nutzen für die Klienten/Klientinnen führt die Kooperation also auch zu kompetenteren (und zufriedeneren) Mitarbeitenden.

### 2.3. Ablauf der interdisziplinären Zusammenarbeit

Idealtypisch läuft die interdisziplinäre Zusammenarbeit in folgenden fünf Phasen ab (vgl. Obrecht, 2006, S. 427):

1. Bearbeiten des Falls nach gewohnter disziplinspezifischen Form (Beschreibung, Erklärung, Prognose, Ziel, Handlungsplan);
2. Vereinigung der disziplinären Aspekte zu einem additiven Gesamtbild;
3. Synthese zu einem integrierten interdisziplinären Bild;
4. Festlegung eines gemeinsamen interdisziplinären Handlungsplans und Ableitung von disziplinären Handlungsplänen;
5. Umsetzung der Handlungspläne.

### 2.4. Empirische Daten/Forschungsstand

In der *Schweiz* wurde die interdisziplinäre Zusammenarbeit im Gesundheitswesen und im Kinderschutz untersucht: Peter Sommerfeld und Rahel Gall (1996) untersuchten die Rolle der Sozialarbeit in der Psychiatrie. Paula Krüger und Susanna Niehaus (2010b) sowie Marius Metzger (2011) untersuchten die Funktionsweise von Kinderschutzgruppen.

In *Deutschland* gibt es zahlreiche Studien zur interdisziplinären Zusammenarbeit im Kinderschutz: Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Medizin/Gesundheitswesen (z.B. Ute Ziegenhain et al., 2010), Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Strafjustiz (z.B. Annette Frenzke-Kulbach, 2004; Evelyn Dawid, Jutta Elz & Brigitt Haller, 2010), Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Schule (z.B. Ulrich Deinet, 2003) und Zusammenarbeit zwischen Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie (z.B. Jörg M. Fegert & Christian Schraper, 2004; Sonja Darius & Ingolf Hellwig, 2004, S. 505).

Im *anglo-amerikanischen Raum* gibt es mehrere Studien zur interdisziplinären Entscheidungsfindung in Kinderschutzfällen (z. B. Eileen Munro, 1999).

National wie international wurden vor allem Studien zur Zusammenarbeit im Kinderschutz gemacht. Aus den zahlreichen Studien darf dennoch geschlossen werden, dass der interdisziplinären Zusammenarbeit ein hoher Stellenwert beigemessen wird.

### 3. Bedingungen der interdisziplinären Zusammenarbeit

Interdisziplinäre Zusammenarbeit baut auf den Disziplinen auf. Die Beteiligten müssen über fachliches Wissen verfügen, das sie im Austausch mit den anderen Disziplinen gewinnbringend einbringen können. Neben dem *Fachwissen als zentralem Aspekt* braucht es *weitere Bedingungen*, die für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit gegeben sein müssen. Auf diese Bedingungen wird in diesem Kapitel eingegangen.

Gestützt auf drei Studien werden im Folgenden hinderliche und förderliche Bedingungen für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit aufgelistet. Das Kapitel dient dazu, den Begriff der interdisziplinären Zusammenarbeit, der durchwegs positiv konnotiert wird, zu *entideologisieren* und mit konkreten Inhalten zu füllen.

Die Bedingungen werden in *drei Kategorien* dargestellt:

- strukturell-organisatorische Bedingungen,
- individuelle Bedingungen und
- interpersonelle Bedingungen.

*Weitere Bedingungen* bezüglich einer guten Entscheidungsfindung werden nur kurz angeschnitten und stattdessen wird auf Literatur verwiesen. Am Schluss folgt ein Fazit.

Die Ausführungen stützen sich im Wesentlichen auf folgende drei Forschungsprojekte:

**Studie von Ute Ziegenhain, Angelika Schöllhorn, Anne K. Künstler, Alexandra Hofer, Cornelia König und Jürg M. Fegert (2010):**

In dieser Studie mit dem Titel *Modellprojekt „Guter Start ins Kinderleben“* hat die Klinik für Kinder- und Jugendpsychiatrie/Psychotherapie des Universitätsklinikums Ulm in vier deutschen Bundesländern interdisziplinäre Kooperationsformen und Vernetzungsstrukturen zwischen Jugendhilfe und Gesundheitswesen entwickelt und im Rahmen von Best-Practice-Erfahrungen zugänglich gemacht (vgl. Ziegenhain et al, 2010, S. 1-286).

**Studie von Paula Krüger, Susanna Niehaus, Evelyn Dawid, Jutta Elz, Birgitt Haller und Melanie Spöhr (2010):**

In diesem länderübergreifenden Forschungsprojekt mit dem Titel *„Kooperation von öffentlicher Jugendhilfe und Strafjustiz bei Sexualdelikten gegen Kinder“* hat die Hochschule Luzern in Kooperation mit der Kriminologischen Zentralstelle Wiesbaden und dem Institut für Konfliktforschung in Wien die Strukturen und Arbeitsweisen interdisziplinärer Kindeschutzgruppen in der Schweiz, Österreich und Deutschland untersucht (vgl. David, Elz & Haller, 2010, S. 1-348).

**Studie von Sonja Darius und Ingolf Hellwig (2004):**

In dieser Studie haben die genannten Autor/innen Kooperationsmodelle zwischen Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie im deutschen Bundesland Rheinland-Pfalz untersucht (vgl. Darius & Hellwig, 2004, S. 505-516).

Auch wenn in den vorgenannten Studien die Zusammenarbeit zwischen Organisationen/ Fachpersonen mit unterschiedlichen Aufträgen im Fokus standen, sind die Resultate dennoch auf die Zusammenarbeit in der KESB (dieselbe Organisation mit Fachpersonen aus verschiedenen Disziplinen mit gemeinsamem Auftrag) übertragbar. In der folgenden Zusammenstellung werden nur diejenigen Aspekte fokussiert, die die Zusammenarbeit in einem Gremium mit Fachpersonen mit gemeinsamem Auftrag betreffen.

### 3.1. Strukturell-organisatorische Bedingungen

Im Folgenden wird auf die Bedingungen eingegangen, die im Rahmen einer *top-down*-Strategie strukturell-organisatorisch umgesetzt resp. initiiert werden können.

#### genügend zeitliche Ressourcen

Interdisziplinäre Zusammenarbeit bedingt einen *hohen Koordinationsaufwand* (Sommerfeld & Gall, 1996, S. 254) und genügend zeitliche Ressourcen (Feichtinger et al., 2004, S. 16). Interdisziplinäre Zusammenarbeit ohne die nötigen zeitlichen Ressourcen ist eine „Doublebind-Situation“ und führt zu Frustration und Enttäuschung der beteiligten Akteure (Ziegenhain et al., 2004, S. 43). Die Ausgestaltung von Kooperationsstrukturen ist ein langwieriger Prozess und kann nicht mit einmaligen Absichtserklärungen oder Absprachen gelingen, sondern ist geprägt durch immer *wiederkehrende Aushandlungen* (Ziegenhain et al., 2010, S. 61). Insbesondere in der Anfangsphase sind die Aushandlungen sehr zeitintensiv (Ziegenhain et al., 2010, S. 61; vgl. auch Kaufmann, 1987, S. 77).

#### kompetente Leitung

Der Leitung einer interdisziplinären Gruppe kommt eine *zentrale Funktion* zu. Sie muss über gute *Gesprächsführungskompetenzen* verfügen und entsprechende Qualifikationen wie auch Erfahrungen in der Leitung von Sitzungen und Gruppen ausweisen (Krüger & Niehaus, 2010c, S. 321). Die Leitung sorgt dafür, dass alle Beteiligten zu Wort kommen und sich trauen, ihre fachliche Meinung einzubringen. Die Gruppenleitung ist verantwortlich für einen reibungslosen Ablauf der Sitzung sowie für das Klima in der Gruppe (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 182/183). Sie muss in Bezug auf die Entscheidung unvoreingenommen sein (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 218), die *Diskussion strukturieren* und sie muss für eine offene Kommunikation und Transparenz in den Abläufen sorgen. Sie organisiert den Informationsaustausch so, dass die Gruppe auf das jeweilige Entscheidungsproblem fokussiert bleibt, Kommunikation erleichtert wird, entscheidungsrelevante Beiträge angeregt werden und während der Diskussion in Erinnerung bleiben. Durch aktives Informationsmanagement kann Asymmetrien in der Diskussion und Informationsbewertung entgegengewirkt werden. (Krüger & Niehaus, 2010c, S. 321)

Die Leitung muss die verschiedenen Funktionen der Teammitglieder koordinieren. Wer koordiniert, hat eine besondere Verantwortung und damit Gestaltungsmacht. Damit die Leitung dieser grossen Verantwortung gerecht werden kann, benötigt sie die *Akzeptanz* und Unterstützung der Kooperationspartner/innen. (Krieger, 2006, S. 2)

#### strukturell verankerter Auftrag

Damit die interdisziplinäre Zusammenarbeit nachhaltig funktioniert, ist es wichtig, dass der Auftrag zur interdisziplinären Zusammenarbeit strukturell verankert ist, z. B. in *Geschäftsordnungen, gesetzlichen Vorgaben, etc.* Geschieht dies nicht, werden persönliche Beziehungen zum einzigen Garanten (Fegert & Schrapper, 2004, S. 23; Darius & Hellwig, 2004, S. 511).

### **grundsätzliche (generell-gültige) Kooperationsvereinbarung**

Kooperationen scheitern und sind nicht nachhaltig, wenn sie immer wieder neu am Einzelfall ausgehandelt werden müssen (vgl. Sommerfeld & Gall, 1996, S. 263/264). Kooperationsstrukturen müssen *grundsätzlich und systematisch* – unabhängig von der Bearbeitung eines Einzelfalls – ausgehandelt werden und können danach auf den Einzelfall angewendet werden (Ziegenhain et al., 2010, S. 21/48/61). Grundsätzliche Kooperationsstrukturen ermöglichen das Verständnis für die jeweils andere Disziplin (Darius & Hellwig, 2004, S. 506). Zu den grundsätzlichen Kooperationsstrukturen gehören systematische Wege, gemeinsame Standards, Qualitätssicherungsmaßnahmen und geklärte gegenseitige Intentionen und Erwartungen (Ziegenhain et al., 2010, S. 49).

Wichtig ist, dass die Kooperationsvereinbarung nicht nur auf dem Papier steht, sondern dass sie im Arbeitsalltag *gelebt* wird. Absprachen müssen verbindlich sein (Jungmann, 2004, S. 572). Solche Vereinbarungen sind Zeichen der Anerkennung der gemeinsamen Arbeit und schaffen Klarheit über Ziele sowie Rollen und Aufgaben der einzelnen Mitglieder in der Gruppe (Krüger & Niehaus, 2010a, S. 22).

### **klare Aufgaben und Rollen**

Im Vernetzungsprozesses ergeben sich aus den strukturellen Gegebenheiten spezifische Verantwortungsbereiche und Zuständigkeiten (Ziegenhain et al., 2010, 49). Bei der Etablierung verbindlicher Verfahrensabläufe zwischen unterschiedlichen Disziplinen ist es wichtig, alle verfügbaren Kompetenzen bestmöglich in die Problemlösung zu integrieren (Ziegenhain et al., 2010, S. 61). Es muss für alle Beteiligten klar sein, wer welche Aufgaben und Rollen hat. *Transparenz* ist dabei ein wichtiges Stichwort, ansonsten besteht die Gefahr des wechselseitigen Misstrauens (Jungmann, 2004, S. 572). Bezogen auf einen konkreten Fall sind insb. folgende Aufgaben zuzuteilen: Klärung des Auftrags, Fallführung, Kommunikationsregeln, Zuständigkeiten für Teilaufgaben (Ziegenhain et al., 2010, S. 49). Unklare Rollen erschweren die interdisziplinäre Zusammenarbeit erheblich (Sommerfeld & Gall, 1996, S. 263). Neben den *fallbezogenen* Aufgaben sind auch die *fallunabhängigen* Funktionen der Beteiligten klar zu regeln (Krieger, 2006, S. 1).

### **gemeinsame Ziele**

Gestützt auf die abgestimmten Intentionen und Erwartungen müssen gemeinsame Ziele abgeleitet werden (Ziegenhain et al., 2010, S. 61). Gemeinsame Ziele fördern den *Zusammenhalt* einer Gruppe und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, die Ziele zu erreichen (Hans-Werner Bierhoff, 2002, zit. in Krüger & Niehaus, 2010a, S. 22).

Wenn keine gemeinsamen Ziele bestehen, muss im konkreten Einzelfall zu viel Grundsätzliches geklärt werden (Darius & Hellwig, 2005, S. 511 und Fegert & Schrapper, 2004, S. 23). Das Aushandeln gemeinsamer Ziele braucht gegenseitiges Verständnis. Ein konstruktives, kreatives Zusammenspiel in Richtung eines gemeinsamen Ziels ist umso mehr möglich, je mehr den einzelnen Beteiligten der Verzicht auf ein „Sagen wo's lang geht“ gelingt, und sie sich auf einen Weg begeben können, dessen *Ziel nicht von vornherein einseitig festgelegt* ist. (Kalter, 2004, S. 592) Je deutlicher die Beteiligten über eine gemeinsame Haltung, die bestimmte Orientierungen ermöglicht, verfügen, desto eher können gemeinsame Ziele erarbeitet werden (Kalter, 2004, S. 591/592).

## **gemeinsame Sprache und gemeinsame Standards**

Unterschiedliche theoretische Grundlagen, unterschiedliche Sozialisation und berufliche Selbstverständnisse, und insb. auch *unterschiedlichen (Fach-)Sprachen* der beteiligten Disziplinen erschweren eine interdisziplinäre Zusammenarbeit, weil sie zu Missverständnissen und Verständigungsschwierigkeiten führen können. Damit die Zusammenarbeit gelingen kann, sind eine gemeinsame Sprache, interdisziplinär entwickelte gemeinsame Standards und der Einsatz empirisch abgesicherter Instrumente und Checklisten erforderlich. (Ziegenhain et al., 2004, S. 40/43/44)

Interdisziplinäre Kommunikation ist anspruchsvoll (vgl. Kaufmann, 1987, S. 67-77). Damit sich die Beteiligten gegenseitig verstehen, müssen sie gemeinsame (fach-) sprachliche Grundlagen schaffen. Zobrist (2009) fordert einen *gemeinsamen Bezugsrahmen* (S. 231). Dies verhindert, dass sich einzelne Mitglieder nicht integriert fühlen, weil sie die Fachbegriffe und Abkürzungen der anderen nicht verstehen. (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 217) Der von Feichtinger et al. (2004) eingebrachte „Fallstrick der erzwungenen Sprachvereinheitlichung“ (S. 12) bringt zum Ausdruck, dass die Sprache nicht vereinheitlicht werden muss – es geht vielmehr darum, im Gespräch Einblick in die unterschiedlichen Begriffsverwendungen zu erlangen, um darauf aufbauend Schnittpunkte zu finden, an denen sich die einzelnen Disziplinen sinnvoll ergänzen können (ibid., S. 15). Erforderlich ist m.a.W., dass die Beteiligten die Fachbegriffe der anderen Disziplinen *verstehen und deuten* können; sie müssen die (fremde) Sprache nicht selber sprechen.

Gemeinsame Standards können zur *Strukturierung* der Sitzungen dienen, dienen aber gleichzeitig auch der *Qualitätssicherung* (Krüger & Niehaus, 2010a, S. 22; vgl. auch Ziegenhain et al., 2010, S. 45). Für das Aushandeln von gemeinsamen Standards ist gegenseitiges Verstehen und Absehen von Machtanwendung nötig (Kalter, 2010, S. 592). Die Erarbeitung soll sach- und konsensorientiert erfolgen (vgl. Heck, 2011, S. 21).

*Gemeinsame Weiterbildungen* erweisen sich als gute Möglichkeit, eine gemeinsame Sprache zu finden. Neben dem Wissenserwerb können Weiterbildungen der Gruppenbildung und der Qualitätssicherung dienen (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 211). Über die Vermittlung der Weiterbildungsinhalte und die intensive gemeinsame Arbeit im Plenum entwickelt sich unter den Teilnehmenden eine gemeinsame Sprache, eine gemeinsame Sicht und eine gemeinsame Haltung. Die unterschiedliche disziplinäre Wahrnehmung wird in eine Gesamtsicht integriert und jede Disziplin bringt einen Beitrag zum Gesamtverständnis ein. Die gemachten Erfahrungen werden zu einer tragfähigen Basis für die weitere Zusammenarbeit im Arbeitsalltag. (Ziegenhain et al., 2010, S. 128)

## **Qualitätssicherungsmaßnahmen**

Qualitätssichernde Massnahmen sind unabdingbar für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit (Ziegenhain et al., 2010, S. 43). Die Zusammenarbeit soll regelmässig *evaluiert* und „misslungene“ Fälle müssen nachbearbeitet werden. Aus Fehlern und Erfolgreichem kann gleichermaßen gelernt werden (Ziegenhain et al., 2010, S. 49). Möglich sind auch externe Evaluationen, die Auswertung von statistischen Werten, *Weiterbildungen* und *Supervisionen*. Auch die Verwendung von *standardisierten Instrumenten* und gemeinsamen Standards dienen der Qualitätssicherung. (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 188/189)

## Kompetenzenmanagement

Verschiedene Fachpersonen bringen unterschiedliche Kompetenzen mit. Oft ist unklar, welche Fähigkeiten und welches Wissen bei den einzelnen Fachpersonen vorhanden sind. In der Konsequenz daraus bleiben *Erwartungen an Fachpersonen* unklar. Wenn verschiedene Disziplinen zusammenarbeiten und keine Transparenz über deren Kompetenzen bestehen, gehen Potentiale verloren resp. bleiben unerkannt. Damit die Kompetenzen effektiv genutzt werden können, ist ein Kompetenzenmanagement nötig. (Magdalena König, 2010, S. 6)

Der zeitliche Aufwand für ein gezieltes Kompetenzenmanagement lohnt sich: Wenn die Ressourcen knapp sind, müssen die vorhandenen Kompetenzen und Potentiale unbedingt ausgeschöpft werden. Die Etablierung eines Kompetenzenmanagements ist – auch betriebswirtschaftlich gesehen – eine gute Investition in die Zukunft einer Organisation (ibid., S. 67). König (2010) beschreibt detailliert ein *Modell für das Kompetenzmanagement*, das nicht nur auf die Ausbildung Bezug nimmt, sondern konkret pro Person die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz abbildet (S. 57-66).

### 3.2. Individuelle Bedingungen

Im Folgenden werden verschiedene Bedingungen erwähnt, die bei resp. von den beteiligten Personen *bottom-up* umgesetzt werden können.

#### **Vorbemerkung: Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist von Personen abhängig**

Auch bei optimalen strukturell-organisatorischen Bedingungen ist zu beachten, dass eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit immer auch personenabhängig ist (Ziegenhain et al., 2004, S. 48; Krüger & Niehaus, 2010b, S. 218). Krüger und Niehaus (2010b) bringen ein, dass das Ausmass der Beteiligung einer Person zum Einen von der *Persönlichkeit*, zum Anderen aber auch vom *disziplinären Hintergrund* dieser Person resp. der Anerkennung der entsprechenden Disziplin als Profession abhängig ist: Mediziner/innen und Juristinnen/Juristen, die zu anerkannten Professionen gehören, treten in einer Gruppe häufiger wortführend auf als Sozialarbeiter/innen, die sich als Profession erst noch etablieren müssen (S. 197). König (2010) bestätigt, dass neben der Ausbildung, Berufserfahrung und Fortbildungen insbesondere auch persönliche Ressourcen und Eigenschaften, die nicht erlernbar sind, zum persönlichen Kompetenzprofil gehören (S. 37 und S. 66).

#### **Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen**

Fachpersonen fällt es oft schwer, die Kernkompetenzen der eigenen Disziplin zu beschreiben (Ziegenhain et al., 2010, S. 41). Kooperierende Fachpersonen müssen ihr *berufliches Selbstverständnis* geklärt haben, denn nur wer weiss, was er/sie will und was er/sie kann, kann sich mit anderen auf einen zielgerichteten Austausch über gemeinsame Ziele einlassen (Fegert & Schrapper, 2004, S. 18); dieses Bewusstsein über die eigene berufliche Identität, der eigenen Kompetenzen und deren Grenzen, ist nötig, um die Möglichkeiten der anderen Professionen verstehen und mit den eigenen vergleichen zu

können (Darius & Hellwig, 2004, S. 510; Ziegenhain et al., 2004, S. 47). Professionsspezifische Deutungs- und Handlungsansätze müssen in Kooperationsprozesse eingebracht werden können, um als unterschiedliche Perspektiven in Aushandlungsprozessen gebraucht werden zu können (Birgit Kalter, 2004, S. 593). Die unterschiedliche Fachlichkeit kommt dann optimal zum Tragen, wenn es den einzelnen Disziplinen gelingt, ihre eigenen Kernkompetenzen nicht nur zu kennen, sondern den anderen Beteiligten auch niederschwellig und effektiv *verfügbar zu machen*; fachliche Begriffe und Überlegungen müssen den anderen Beteiligten verständlich erklärt werden können (Jungmann, 2004, S. 572).

Die Konfrontation mit anders lautenden Konzepten kann verunsichern; nur Fachpersonen, die ein sicheres berufliches Selbstverständnis haben, schaffen es, die Andersartigkeit nicht als Bedrohung, sondern die sich widersprechenden Informationen lernend nutzbar zu machen (Kalter, 2004, S. 594). Ein sicheres Selbstverständnis ist die Grundlage zur Kooperation; bevor über das Gemeinsame gesprochen werden kann, ist zuerst über das Eigene und dabei v.a. das Unterschiedliche zu klären (Fegert & Schrapper, 2004, S. 18).

### **Kenntnis der Kernkompetenzen der anderen Disziplinen**

Fachpersonen fehlt oft das Wissen über die Kernkompetenzen der anderen Disziplinen. Durch das mangelnde Wissen bestehen *unrealistisch hohe Erwartungen* an das Gegenüber, die dann zwangsläufig enttäuscht werden müssen (Ziegenhain et al., 2010, S. 41). Gegenseitige Unkenntnis über Kompetenzen und Arbeitsweisen des anderen können auch zu *Missverständnissen* führen (vgl. Krüger & Niehaus, 2010a, S. 19). Ohne ein fundiertes Urteil über die Leistungsfähigkeit des Gegenüber kann keine Kooperation funktionieren; nur wer sich kennt, kann kooperieren (Fegert & Schrapper, 2004, S. 18/23). Das Wissen um die Kompetenzen der Kooperationspartner/innen ist unabdingbar für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Dazu braucht es eine generelle *Offenheit und Neugier* für die Arbeitsweise anderer Fächer (Feichtinger et al., 2004, S. 16).

Krüger und Niehaus (2010b) bringen ein, dass „das Interdisziplinäre“ *Angst* machen kann, solange man die Anderen resp. deren Denkweise nicht kennt (S. 184/214). Die Kenntnis von anderen Sichtweisen auf einen Fall kann aber auch als *bereichernd* empfunden werden, als eine Art „persönliche Weiterbildung“ (ibid., S. 192).

Auch bei guten Kenntnissen der Kompetenzen der anderen Disziplinen ist es wichtig, bei den Diskussionen nur die *eigene Disziplin zu vertreten* (Einhalten der disziplinären Grenzen), andernfalls würde es als „trampeln in fremden Gärten“ verstanden (ibid., S. 198). Das Interesse und die Faszination an den anderen Disziplinen ist entsprechend eine Bedingung; es darf aber nicht dazu führen, deren Rolle übernehmen zu wollen.

Das Wissen über die Kompetenzen der anderen kann erworben werden, wenn sich die beteiligten Akteure über ihre Kernkompetenzen und Handlungsansätze gegenseitig austauschen und sich resp. die disziplinspezifischen Möglichkeiten und Grenzen dadurch besser kennen lernen. Fegert (2002) umschreibt diese Bedingung treffend: „Erst wenn ich vom anderen weiss, was dieser kann, und wo seine fachlichen Grenzen liegen, und wenn ich dies mit meinen Erwartungen und Vorurteilen in Übereinstimmung bringe, kann ich ohne Missverständnisse kooperieren“ (unveröffentlichtes Folienhandout).

Der fachliche Austausch kann *allgemein* oder *anhand konkreter Fälle* erfolgen. Empfehlenswert ist überdies, dass die beteiligten Akteure die je disziplinspezifischen Begriffe,

Ziele und Regelungen auf einem Blatt zusammenfassen und den anderen präsentieren und zur Verfügung stellen. Darüber hinaus sollen nicht nur die disziplinspezifischen Kompetenzen dargestellt, sondern insbesondere auch die persönlichen Kompetenzen zugänglich gemacht werden (vgl. Ausführungen zu Kompetenzenmanagement oben).

Wenn man die Möglichkeiten und Grenzen der eigenen Disziplin und der Disziplinen der Kooperationspartner kennt, können Missverständnisse und Konflikte in der Zusammenarbeit vermieden werden. Auch lassen sich Zuständigkeiten und Verfahrensweisen besser klären (Krüger & Niehaus, 2010a, S. 21).

### **Nutzen für alle Beteiligten (win-win-Situation)**

Grundlegende Bedingung für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit ist die Erkenntnis, dass ein vorliegendes Problem nicht mit den Kompetenzen einer einzelnen Disziplin gelöst werden kann – es braucht von allen Beteiligten die *Einsicht in die Notwendigkeit der Interdisziplinarität* (vgl. Christoph Heck, 2011, S. 20).

Menschen kooperieren miteinander, wenn sie sich einen Nutzen (materiell, fachlich oder persönlich) davon versprechen (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 215). Die Kooperation muss sich für alle Beteiligten *lohnen*, ansonsten wird sie abhängig und ungleich oder ist vom „guten Willen“ Einzelner abhängig (Fegert & Schrapper, 2004, S. 23; Darius & Hellwig, 2004, S. 511). Der Erfolg einer Kooperation in diesem Zusammenhang davon ab, inwieweit es gelingt, eine Gewinnsituation für alle Beteiligten herzustellen (Darius & Hellwig, 2004, S. 510/511).

### **individuelle Haltung**

Persönliche Haltungen und Einstellungen spielen für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit eine wichtige Rolle. Dazu zählen u.a. die Bereitschaft zur *Offenheit* und *Ehrlichkeit* sowie *Transparenz*, *Konfliktfähigkeit* und *partnerschaftliches Handeln* (Darius & Hellwig, 2010, S. 510). Wichtig ist eine offene Kommunikation, die auch das Hinterfragen von Aussagen anderer Mitglieder und das Zugeben von Ratlosigkeit ermöglicht (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 216).

Eine *wertschätzende Haltung* verbunden mit der Bereitschaft, den anderen Professionen auf Augenhöhe zu begegnen, das Streben nach einem *Interessenausgleich* zwischen den Beteiligten, bei dem alle profitieren können (win-win-Situation) sowie die Bereitschaft, *aufeinander zuzugehen*, sind wichtige Bedingungen für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit (Ziegenhain et al., 2010, S. 48). Eine solche Haltung ermöglicht es, *lösungsorientiert* zusammenzuarbeiten (Ziegenhain et al., 2010, S. 48).

### **Erwartungen an sich selber**

Fachpersonen im Kindes- und Erwachsenenschutz haben sowohl an sich selber wie auch an andere hohe Erwartungen – zu Recht, denn die Interventionen haben für die betroffenen Personen einschneidende Konsequenzen. Das von Anna Freud formulierte Dilemma des Kinderschutzes „stets zu früh zu viel oder zu spät zu wenig getan zu haben“ (zit. in

Ziegenhain et al., 2004, S. 43) bringt die Sorge, in einem Einzelfall unangemessen zu reagieren, treffend zum Ausdruck. Diese *emotionale Herausforderung* kann verunsichern und zu Gefühlen von Hilflosigkeit, Überforderung, Versagensängsten oder Schuldgefühlen führen (Ziegenhain et al., 2004, S. 43). Eine (zu) hohe Erwartungshaltung erschwert die interdisziplinäre Zusammenarbeit; das Bewusstsein um die Gefährlichkeit des eigenen Handelns sowie die Einsicht, dass ideale Verhältnisse nicht erreicht werden können, ist unabdingbar. Als Handlungsmaxime dient die gemeinsam getragene Haltung, die „hinreichend guten“ statt „perfekten“ Kinderschutz anstrebt. (Ziegenhain et al., 2010, S. 43/49/74)

### **individuelle Motivation und individuelle Verantwortung**

Es ist zu klären, was die einzelnen Beteiligten einerseits zur interdisziplinären Zusammenarbeit beitragen und wie sie andererseits davon profitieren können; nur wenn ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Beitrag und Profit besteht, kann die Motivation der Beteiligten auf Dauer erhalten werden (Ziegenhain et al., 2004, S. 71).

Mitglieder ohne eigenständiges Anliegen gefährden den Bestand der Gruppe (Jungmann, 2004, S. 572). Die Motivation der einzelnen Akteure ist *insb. in der Anfangsphase* der Vernetzung von zentraler Bedeutung (vgl. Ziegenhain et al., 2010, S. 51).

Chris Windhövel (2008) untersuchte die Erfolgsfaktoren von Teamperformance und konnte u. a. aufzeigen, dass *motivationale Faktoren* eine durchschnittliche *höhere Wirkung* auf die Performanceindikatoren ausüben *als koordinative Faktoren* (S. 254). Damit wird der zentrale Einfluss der individuellen Faktoren auf das Leistungsverhalten einer Gruppe unterstrichen. Neben der strukturellen Etablierung von Kooperationsstrukturen sind die Motivation und das Engagement der beteiligten Mitarbeitenden entsprechend mindestens ebenso wichtig (Ziegenhain et al., 2010, S. 157).

Wenn jede/r Einzelne *Verantwortung* für den Erfolg der Zusammenarbeit übernimmt, kann ein Scheitern bei Ausscheiden einzelner „Zugpferde“ verhindert werden (Frenzke-Kulbach, 2004, S. 59). Lohnt sich die Zusammenarbeit für alle Beteiligten, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich alle entsprechend ihren Kompetenzen für ein Gelingen der gemeinsamen Arbeit einsetzen (Krüger & Niehaus, 2010a, S. 23).

### **3.3. Interpersonelle Bedingungen**

Neben strukturell-organisatorischen und individuellen Bedingungen müssen auch verschiedene interpersonelle Bedingungen gegeben sein. Hier geht es um die Interaktion zwischen den Beteiligten.

#### **gleicher Status / Gleichwertigkeit**

Ein wichtiger Aspekt bei der interdisziplinären Zusammenarbeit ist die unterschiedliche *disziplinäre Sozialisation* der Beteiligten: Wenn Vertreter/innen sog. traditioneller Professionen (z.B. Juristinnen/ Juristen) und solcher neuer Professionen (z.B. Sozialarbeiter/innen) aufeinandertreffen, kann das dazu führen, dass es den neuen Professionen

an Durchsetzungskraft fehlt (Frenzke-Kulbach, 2004, S. 19; vgl. auch Obrecht, 2006, S. 409). Krüger und Niehaus (2010b) stellten fest, dass insbesondere an Juristinnen und Juristen besonders hohe Kompetenzerwartungen gestellt werden (S. 100).

Kooperation gelingt nur zwischen „*Gleichen*“ – nur prinzipiell gleich starke und eigenständige Personen können kooperieren, sonst wird bewertet, beauftragt oder angewiesen (Fegert & Schrapper, 2004, S. 23; Darius & Hellwig, 2004, 511). Damit die Fachpersonen auf gleicher Ebene sind, ist die gegenseitige Anerkennung, Akzeptanz und der Respekt vor der Eigenart der anderen erforderlich (Fegert & Schrapper, 2004, S. 23). Die Gleichwertigkeit der unterschiedlichen disziplinären Zugänge ist dabei umso eher gewährleistet, je sicherer sie von den Beteiligten vertreten werden können (Kalter, 2004, S. 593).

Für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit ist es wichtig, dass die Mitglieder nicht nur den gleichen Status haben, sondern dass die *Zusammensetzung konstant* ist. Mitgliederwechsel wirken sich negativ auf die Qualität der Zusammenarbeit aus, weil sich die Gruppe immer wieder neu zusammenfinden muss. Dies trifft bereits auf die Stellvertreter/innen der regulären Mitglieder zu. (Krüger & Niehaus, 2010b, 184) Wenn einzelne Mitglieder nur fallbezogen bei den Besprechungen dabei sind, kann das dazu führen, dass sie nicht als vollwertige Mitglieder wahrgenommen werden bzw. sich selber nicht als solche fühlen, oder dass ihr Beitrag insgesamt weniger wichtig ist. (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 178/180) Dies läuft dem Prinzip der interdisziplinären Zusammenarbeit entgegen.

An dieser Stelle soll auch das Konzept der „*Professionellen Dominanz*“ erwähnt werden, mit dem die Herrschaft einer bestimmten Profession über andere Professionen begründet wird (vgl. zum Ganzen *Eliot Freidson* (1970), der die Dominanz der Ärzte/Ärztinnen über andere Gesundheitsberufe analysierte und ein universell gültiges Professionsattribut herleitete (zit. in Marian Döhler, 1997, S. 62)).

Bei *Dominanz* einzelner Mitglieder besteht die Gefahr, dass andere sich mangelhaft einbezogen und in ihren Interessen nicht ernst genommen fühlen (Jungmann, 2004, S. 572). Wenn sich einzelne Mitglieder für den Prozess nicht verantwortlich fühlen, kann es dazu führen, dass sie sich bei ihrem Entscheid dem Mehrheitsentscheid oder dem Entscheid eines Mitglieds mit hohem Status anschließen, was der Idee der interdisziplinären Kooperation entgegen steht (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 214/215).

Die Gleichwertigkeit der Mitglieder ist - psychologisch - als Einstellung zu verstehen (nicht als Maxime „alle machen dasselbe“) (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 179).

### **Respektvoller Dialog**

Für eine erfolgreiche Kooperation sind die Anerkennung und die Akzeptanz der Eigenart des Anderen nötig. Grundvoraussetzung für kooperative Prozesse ist die Bereitschaft und Fähigkeit zu einem „respektvollen Dialog“. (Fegert & Schrapper, 2004, S. 24).

Ein respektvoller Dialog setzt die *Akzeptanz* der anderen, die *Anerkennung der Gleichwertigkeit und der Gleichberechtigung* unterschiedlicher Positionen voraus. Es geht nicht um bloße gegenseitige Informationsvermittlung, sondern um Vertrauensbildung und gegenseitiges aufeinander zugehen. Als verinnerlichte Einstellung begründet ein respektvoller Dialog eine Herangehensweise, die grundlegend offen am Prozess der anderen interessiert ist. (Kalter, 2004, S. 592/593)

Die Kommunikation muss „auf Augenhöhe“ stattfinden (Ziegenhain et al., 2010, S. 49). Dabei sind gegenseitige Wertschätzung, Respekt und Transparenz wichtige Voraussetzungen. Die Kommunikation auf Augenhöhe bedingt eine gegenseitige (echt gefühlte) Wertschätzung und die Entscheidung und Bereitschaft, aufeinander zuzugehen (Ziegenhain et al., 2010, S. 49).

Zum respektvollen Dialog gehört, *lösungsorientiert* an die Aufgaben heranzugehen. Auch *Verlässlichkeit, Verbindlichkeit und Vertrauen* sind wichtige Faktoren eines respektvollen Miteinanders (Ziegenhain et al., 2010, S. 49) Vertrauen kann nicht durch bürokratische Verfahren ersetzt werden, sondern es kann erst als Folge eines Arbeitsprozesses entstehen; entsprechend ist es wichtig, die Zusammenarbeit von Anfang an transparent und offen zu gestalten, damit Vertrauen entstehen kann (Darius & Hellwig, 2004, S. 511).

### **gegenseitige Wertschätzung**

Gegenseitige *Akzeptanz* und *Vertrauen* in den Willen und die Fähigkeiten der Anderen sind für eine erfolgreiche Zusammenarbeit unabdingbar. Es geht nicht darum, sich zu korrigieren („Du siehst das falsch“), sondern seine Meinung mitzuteilen („Ich sehe das so...“). (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 195/196) Gegenseitige Wertschätzung bedeutet auch, sich *zuzuhören* (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 218). Förderlich sind auch *Offenheit, gegenseitiges Verständnis, Zuverlässigkeit* und *Unkompliziertheit* (Heck, 2011, S. 21). Es geht dabei nicht im Harmonie um jeden Preis, sondern um eine gesunde Streitkultur, die das Ziel von interdisziplinär erarbeiteten guten Lösungen verfolgt (ibid., S. 24).

Solange ungenügend reflektierte *Vorurteile und Vorbehalte* gegenüber dem vermeintlichen Selbstverständnis des jeweils anderen Fachgebiets bestehen, kann keine Wertschätzung entstehen (Jungmann, 2004, S. 572). Ziegenhain et al. (2004) schreibt, dass Veränderungen nicht einfach angeordnet werden, sondern dass sie erlebbar gemacht werden müssen. Vorurteile und Vorbehalte können insb. durch gemeinsam gemachte emotional geprägte Erfahrungen und Erlebnisse aufgelöst werden, die die gegenseitigen Vorstellungen verändern (S. 46). Solche Erfahrungen sind insb. in gemeinsamen Weiterbildungen möglich. Durch eine Versachlichung subjektiver Vorurteile verbessert sich die gegenseitige Wertschätzung. Auch eine regelmässige Beziehungspflege wirkt identitätsstiftend und erhöht die gegenseitige Wertschätzung.

### **geklärte gegenseitige Intentionen und Erwartungen**

Wesentliche Bedingung für eine erfolgreiche interdisziplinäre Kooperation ist, dass die gegenseitigen Intentionen und Erwartungen an die Zusammenarbeit transparent ausgetauscht und hinsichtlich einer tragfähigen Grundlage abgestimmt werden (Ziegenhain et al., 2010, S. 47/61). Wenn die gegenseitigen Erwartungen und Intentionen geklärt sind, *schwindet* die Befürchtung, von anderen Disziplinen-Vertreter/innen *dominiert oder missverstanden* zu werden (Ziegenhain et al., 2010, S. 41) Geklärte Erwartungen sind die Grundlage für ein später entstehendes Vertrauen (Darius & Hellwig, 2010, S. 510).

## **Empathie**

Die Fähigkeit zur Empathie ist eine zentrale Bedingung für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit. Das *Einfühlen-Können* in die Erwartungen und Rahmenbedingungen der anderen Beteiligten macht es möglich, ihre Denk- und Handlungsweisen abzuschätzen und befähigt zu einer Einschätzung dessen, was vom Gegenüber *erwartet und verlangt* werden kann. Dabei geht es weniger um die disziplinären Rahmenbedingungen, sondern um ein Gefühl darüber, was das Gegenüber unter den bestehenden Rahmenbedingungen tun wird. (Ziegenhain et al., 2004, S. 46)

Da solche empathischen Vorannahmen häufig auf der Basis *vergängerlicher Erfahrungen* entstehen (und damit das bisherige Verhalten, die gefühlte Verbundenheit und gegenseitige Wahrnehmung eine wichtige Rolle spielen), und da sich Menschen Schwierigkeiten besser merken als Erfolge (ist neurobiologisch erwiesen), ist es wichtig, dass die bisherige Zusammenarbeit regelmässig evaluiert, gescheiterte Fälle aufgearbeitet werden und insbesondere auch Aspekte der erfolgreichen Zusammenarbeit thematisiert werden (Ziegenhain et al., 2004, S. 43/46/47).

Empathie hilft in der Auseinandersetzung mit etwas Anderem, bisher Fremden, neue Erfahrungen zuzulassen und etwas (gemeinsam) Neues entstehen zu lassen, m.a.W. zu lernen (Kalter, 2004, S. 593).

## **weitere soziale Kompetenzen**

Für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit muss sich eine *Konfliktbereitschaft* entwickeln, die es ermöglicht, die unterschiedlichen Positionen darzustellen, gegeneinander zu setzen und zu gemeinsamen, tragfähigen Kompromissen zu gelangen (Darius & Hellwig, 2004, S. 510). Weitere soziale Kompetenzen, die sich bei der interdisziplinären Zusammenarbeit als dienlich erweisen, sind *Durchhaltevermögen*, *Frustrationstoleranz*, *Überzeugungskraft* (Ziegenhain et al., 2004, S. 158), *Kritikbereitschaft* (sich trauen und bereit sein, die Meinung eines anderen in Frage zu stellen), *Kritikfähigkeit* (die eigene Meinung wird von anderen in Frage gestellt) (Krüger & Niehaus, 2010b, S. 218), sowie *Reflexionsfähigkeit* (Heck, 2011, S. 21). *Ambiguitätstoleranz* als Fähigkeit, Ambiguitäten, also Widersprüchlichkeiten, wahrzunehmen und nicht negativ oder vorbehaltlos positiv zu bewerten (Duden), sowie *interkulturelle Kompetenz* als Fähigkeit, mit Menschen anderer Kulturen erfolgreich zu agieren und die spezifischen Konzepte der anderen zu erfassen und zu begreifen (Duden), sind ebenfalls hilfreich.

### 3.4. Weitere Bedingungen

Interdisziplinäre Zusammensetzung und eine von den Beteiligten als zufriedenstellend wahrgenommene Zusammenarbeit allein reichen nicht, damit die Gruppenleistung qualitativ besser ist als die Leistung von Einzelpersonen. Verschiedene Faktoren können dazu beitragen, dass die Gruppenleistung sogar schlechter ist als die Einzelleistung. (Krüger & Niehaus, 2010a, S. 24)

Zusätzlich zu den bisher genannten Bedingungen müssen weitere Bedingungen gegeben sein, damit eine interdisziplinäre Gruppe bestmögliche Entscheide fällen kann. Dabei handelt es sich vor allem um

- **gruppendynamische Aspekte<sup>1</sup>** und
- **klare Regeln über Entscheidungsfindungsprozesse<sup>2</sup>**.

Auf diese weiteren Bedingungen kann im Rahmen dieser Arbeit nicht eingegangen werden; für interessierte Leser/innen sind in den Fussnoten entsprechende Literaturhinweise angegeben.

---

<sup>1</sup> Literaturhinweise zu gruppendynamischen Prozessen:

- Krüger & Niehaus (2010a), S. 24-28; Krüger & Niehaus (2010b), S. 214-219;
- Rosch (2011) zu Konformitätsdruck und Gruppenbildungsphasen (S. 43, Fussnoten 37 und 38);
- Stefan Schulz-Hardt, Tobias Greitemeyer, Felix C. Brodbeck & Dieter Frey (2002). Sozialpsychologische Theorien zu Urteilen, Entscheidungen, Leistung und Lernen in Gruppen. In Dieter Frey & Martin Irle (Hrsg.). *Theorien der Sozialpsychologie, Band II, Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien* (2. Auflage). Bern: Hans Huber. Beiträge zu Gruppenpolarisierung u.a.;
- Dieter Beck & Bernhard Orth (1995). Wer wendet sich an wen? – Muster in der Interaktion kooperierender Kleingruppen. *Zeitschrift für Sozialpsychologie* 1995, S. 92-106;
- Manfred Sader (2008). *Psychologie der Gruppe* (9. Auflage). Weinheim: Juvena;
- Rolf Haubl & Bettina Daser (Hrsg.) (2007). *Macht und Psyche in Organisationen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. Beiträge zu Machtformen, Machtbeziehungen u.a.;
- Willi Küpper & Günther Ortmann (Hrsg.) (1992). *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen* (2. Aufl). Opladen: Westdeutscher Verlag;
- Hans-Werner Bierhoff & Dieter Frey (Hrsg.) (2006). *Handbuch der Sozialpsychologie und Kommunikationspsychologie*. Göttingen: Hogrefe Verlag. Diverse Beiträge zu folgenden Themen: Soziale Dominanz, Autoritätsgehorsam, Reaktanz, Rationalität bei Entscheidungen, Urteilsheuristiken, Stereotypen, Vorurteile, Perspektivenübernahme, soziale Interdependenz, Minoritäten, gemeinsame Wissenskonstruktionen, soziale und moralische Kompetenz, Soziales Lernen, Führungstheorien, Macht, Gruppenleistung, Entscheidungsprozesse in Gruppen, Verhandeln, Koalitionsbildung, sozialer Einfluss und Konformität, u.a.

<sup>2</sup> Literaturhinweise zu Entscheidungsfindungsprozessen:

- Rosch (2011), S. 46;
- Metzger (2011), S. 57-66;
- Lutz Goldbeck (2008). Sekundärpräventionsstrategien im Kinderschutz. In Ute Ziegenhain & Jörg M. Fegert (Hrsg.). *Kindeswohlgefährdung und Vernachlässigung* (2. Auflage). München: Ernst Reinhardt Verlag, S. 109-118, zu konsensusbasierten Entscheidungsmodellen;
- Stefan Schulz-Hardt & Günter Köhnken (2000). Wie ein Verdacht sich selbst bestätigen kann: Konfirmatorisches Hypothesentesten als Ursache von Falschbeschuldigungen wegen sexuellen Kindesmissbrauchs. *Praxis der Rechtspsychologie* 10 (Sonderheft 1), S. 60-87;
- Tilmann Betsch (2005). Wie beeinflussen Routinen das Entscheidungsverhalten? *Psychologische Rundschau* 56 (4), S. 261-270.

### 3.5. Fazit

Interdisziplinäre Zusammenarbeit stellt besondere Herausforderungen an die Beteiligten, ist nie einfach und birgt immer auch Konflikte.

Erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit ist sowohl von strukturellen Rahmenbedingungen als auch von persönlichen Merkmalen der Beteiligten abhängig. In der nachfolgenden Tabelle sind die einzelnen Bedingungen zusammengestellt:

<b>Bedingungen für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit</b>		
<b>strukturell-organisator. Bedingungen</b>	<b>individuelle Bedingungen</b>	<b>interpersonelle Bedingungen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• genügend zeitliche Ressourcen</li> <li>• kompetente Leitung</li> <li>• strukturell verankerter Auftrag</li> <li>• klare Aufgaben / Rollen</li> <li>• Kooperationsvereinbarung</li> <li>• gemeinsame Ziele</li> <li>• gemeinsame Sprache, gemeinsame Standards</li> <li>• Qualitätssicherung</li> <li>• Kompetenzmanagement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenntnis der eigenen Kernkompetenzen</li> <li>• Kenntnis Kernkompetenzen andere Disz.</li> <li>• Nutzen für alle</li> <li>• individuelle Haltung</li> <li>• Erwartungen an sich selber</li> <li>• individuelle Motivation, indiv. Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gleicher Status/ Gleichwertigkeit</li> <li>• Respektvoller Dialog, Kommunikation auf Augenhöhe</li> <li>• gegenseitige Wertschätzung</li> <li>• geklärte Intentionen und Erwartungen</li> <li>• soziale Kompetenzen (Empathie u.a.)</li> </ul>

**Abbildung 4:** Bedingungen für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit

Den personenbezogenen Bedingungen (individuelle und interpersonelle Bedingungen) kommt eine ebenso grosse Rolle zu wie den strukturell-organisatorischen Bedingungen.

Auch wenn diese Bedingungen gegeben sind, bedeutet das nicht, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit zu besseren Entscheidungen führt. Für gute Entscheidungen müssen zusätzlich verschiedene gruppenspezifische Aspekte und klare Regeln für die Entscheidungsfindung berücksichtigt werden.

Klar ist, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit zeitliche Ressourcen in Anspruch nimmt. Wenn man aber bedenkt, dass dafür die Qualität der Arbeit im Interesse der betroffenen Klientinnen und Klienten aber auch zur Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen erhöht werden kann, dürften die Vorteile überwiegen und die Investition lohnt sich.

Die oben aufgeführten Bedingungen für die interdisziplinäre Zusammenarbeit wurden mehrheitlich aus einer (sozial-)psychologischen Perspektive untersucht. Im folgenden Kapitel soll die interdisziplinäre Zusammenarbeit aus der Position der (soziologischen) Professionstheorie betrachtet werden.

## 4. Professionstheoretischer Bezugsrahmen

Wie in den Definitionen (Kapitel 2) gezeigt wurde, baut die interdisziplinäre Zusammenarbeit auf den Disziplinen resp. Professionen auf. Eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit ist von zahlreichen Bedingungen abhängig (Kapitel 3).

In diesem Kapitel wird die interdisziplinäre Zusammenarbeit aus der Perspektive der soziologischen Professionstheorie betrachtet, wobei der Rolle der Sozialen Arbeit besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. In einem *ersten Teil* werden verschiedene Faktoren für die Schwierigkeiten in der interdisziplinären Zusammenarbeit dargelegt. Grundlage bieten ausgewählte Professionstheorien, die aufzeigen, was eine Profession und professionelles Handeln auszeichnet und wie das Verhältnis der Professionen untereinander ist resp. verändert werden kann. Im *zweiten Teil* werden Folgerungen für die Soziale Arbeit abgeleitet und Perspektiven aufgezeigt. Im *dritten Teil* wird ein Fazit für die interdisziplinäre Zusammenarbeit gezogen: Aus den professionstheoretischen Faktoren werden Grundsätze abgeleitet, die von den Disziplinen beachtet werden müssen, um bei der interdisziplinären Zusammenarbeit einen aktiven Part zu übernehmen.

### 4.1. Professionstheorien

Die Professionstheorien dienen als geeigneten Bezugspunkt für Fragen zu interdisziplinärer Zusammenarbeit, weil sie erklären, weshalb es unter den Professionen *Hierarchien* gibt und wie das *Verhältnis der Professionen untereinander* ist resp. verändert werden kann. Die Gewichtung einzelner Merkmale in Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen ist je nach Theorie unterschiedlich und entsprechend ergeben sich je andere Anknüpfungspunkte, an denen sich die Professionen in Bezug auf die interdisziplinäre Zusammenarbeit orientieren können.

Der professionstheoretische Diskurs ist umfangreich und *uneinheitlich*. Im Folgenden werden ausgewählte Professionstheorien kurz dargestellt:

- indikatorentheoretischer Ansatz,
- strukturtheoretischer Ansatz,
- systemtheoretischer Ansatz,
- machttheoretischer Ansatz.

Im indikatorentheoretischen Ansatz werden Merkmale definiert, die für eine Profession charakteristisch sind. Im strukturtheoretischen Ansatz werden diese Merkmale auf die Logik des professionellen Handelns konkretisiert und präzisiert. Systemtheoretische Ansätze fokussieren die Bestimmung einer Profession in Abgrenzung zu anderen Professionen. Und im machttheoretischen Ansatz geht es um die Durchsetzung von Zuständigkeiten.

#### 4.1.1. Indikatorentheoretischer Ansatz

Der indikatorentheoretische Ansatz (andere Bezeichnung: Professionskriterien-Ansatz) bezeichnet Merkmale, die gegeben sein müssen, damit ein Beruf als Profession gilt.

Wie in Kapitel 2.1.1. ausgeführt wurde, ist eine Profession eine besondere Art von Beruf, bei dem die Anforderungen an Mandat und Lizenz besonders hoch sind.

Gemäss Pfadenhauer (2003a) und Müller (2010) zeichnen sich klassische Professionen (z.B. Medizin oder Rechtswissenschaft) durch folgende *Merkmale* aus:

- Bindung an zentrale Werte der Gesellschaft (z.B. Gesundheit, Gerechtigkeit),
  - Monopol für die Zuständigkeit für einen bestimmten Bereich,
  - wissenschaftlich fundiertes Wissen (professionelle Standards),
  - Anwendung des Wissens auf Angelegenheiten anderer Personen,
  - langjährige akademische Ausbildung,
  - Kontrolle über den Berufszugang,
  - Autonomie der Kontrolle über professionelle Standards (kollegiale Selbstkontrolle),
  - Unabhängigkeit von fachlichen Weisungen (u.U. auch Zeugnisverweigerungsrecht),
  - hohes soziales Prestige, hohes Einkommen (sichert finanzielle Unabhängigkeit),
  - Wertbezug/Berufsethik (an allgemeinen gesellschaftlichen Werten orientiert),
  - starker Berufsverband (regelt Zugang und entscheidet über Fehlverhalten).
- (S. 32 resp. S. 957/958)

In der Professionssoziologie ist man sich einig, dass ein rein merkmalsorientierter Zugang nicht weiter führt, weil er kein genügendes Bild über den Prozess der Professionalisierung vermittelt; er erlaubt aber, den Bereich potenzieller Professionen einzugrenzen und die charakteristischen Rahmenbedingungen zu skizzieren (Arno Combe & Werner Helsper, 1996, S. 10; Miege, 2003, S. 14). Eva Nadai, Peter Sommerfeld, Felix Bühlmann und Barbara Krattiger (2005) kritisieren, dass der deskriptive Zugang lediglich die Selbstbeschreibungen der klassischen Professionen reproduziert und die Durchsetzung von weniger uneigennütigen Interessen, die auch hinter der Professionalisierung stehen, ausblendet (S. 17). Combe und Helsper (1996) gehen in dieselbe Richtung und führen aus, dass solche Merkmalstheorien zur reduktionistischen Annahme führen, Initiatoren der Professionalisierung seien die Professionen selbst (S. 10). Kritisiert wurde aber vor allem, dass es kein Selektions- und Strukturierungsprinzip für die Bestimmungsmerkmale gibt (Pfadenhauer, 2003a, S. 33).

Diese deskriptiven Merkmale wurden in der Folge durch verschiedene Theorie-Konzepte ergänzt und konkretisiert. Darauf wird in den folgenden Ausführungen eingegangen.

#### 4.1.2. Strukturtheoretischer Ansatz

Grundannahme des strukturtheoretischen Ansatzes bildet, dass die Leistungen der Professionen nicht vom Staat oder vom Markt kontrolliert werden, sondern von den Professionen selbst (Pfadenhauer, 2003a, S. 39/40). Für die Etablierung als Profession ist folglich die Struktur professionellen Handelns ausschlaggebend (Nadai et al, 2005, S. 11).

*Ulrich Oevermann* (1981) entwickelte die „idealtypische Struktur professionelles Handeln“ und hat damit die besonderen Voraussetzungen der Praxis im Auge. Berufe, die dieser idealtypischen Struktur entsprechen, sind „professionalisierungsbedürftig“ (zit. in Nadai et al., 2005, S. 18). Professionelles Handeln wird in diesem Ansatz *inhaltlich begründet* und die Professionalisierung wird nicht aufgrund äusserer Bedingungen oder Merkmalsbeschreibungen, sondern einzig aus der Form der zu erbringenden Leistung herleitet (Nadai et al., 2005, S. 18).

Professionalisierungsbedürftig ist berufliches Handeln gemäss Oevermann (1981) dann, wenn es systematisch auf die Bewältigung von Krisen ausgerichtet ist. Die Funktion professionellen Handelns besteht darin, „stellvertretende Krisenbewältigung“ zu leisten bzw. durch „stellvertretende Deutung“ hilfreich in den Prozess der Krisenbewältigung einzugreifen. (Nadai et al., 2005, S. 19)

Gemäss Oevermann (1981) zeichnet sich *professionelles Handeln* (und damit Professionalisierungsbedürftigkeit) idealtypisch durch folgende *Merkmale* aus:

- Handlungsabläufe sind nicht standardisierbar (Abgrenzung von Routine-Handlung),
- Handeln ist fallbezogen (allgemeines Wissen wird im konkreten Fall angewendet),
- Bearbeitung erfolgt „nach den Regeln der Kunst“ (professionelles Wissen ist sowohl bei der Situationsanalyse wie bei der Entscheidungsfindung die entscheidende Ressource; Abgrenzung vom Laien-Handeln und damit Legitimation),
- Spannung zwischen Handlungsdruck (es muss trotz Zeitdruck und Diffusität gehandelt werden) und Begründungspflicht (Reflexivität),
- Autonomie (reflexive Selbstkontrolle und Kontrolle durch Berufsverband),
- Arbeitsbündnis zwischen Professionellen und Klient/innen (damit die stellvertretende Handlung wirksam werden kann). (zit. in Nadai et al., 2005, S. 19/20)

#### 4.1.3. Systemtheoretischer Ansatz

Systemtheoretische Ansätze definieren Professionen anhand der Frage, ob sie ein *ausdifferenziertes Funktionssystem* darstellen (Nadai et al, 2005, S. 11). Es geht also nicht mehr um die Mikro-Ebene (wie beim strukturtheoretischen Ansatz: individuelle Ausgestaltung der idealtypischen Struktur professionellen Wissens), sondern um makro- und mesostrukturelle Bedingungen (Nadai et al. 2005, S. 23).

Gemäss *Niklas Luhmann* (1977) zeichnet sich die moderne Gesellschaft durch funktionale Differenzierung aus. Das heisst, dass sich gesellschaftliche Teilsysteme ausdifferenzieren, die eine bestimmte Funktion für die Gesellschaft erfüllen. Diese Ausdifferenzierung ist abhängig von einer *basalen Codierung*, die den Kommunikationszusammenhang des Systems konstituiert und reproduziert. Mit den basalen Codes wird ein bestimmter sozialer Sinn konstitutiv für ein System, jedes Funktionssystem hat seine eigene *Rationalität* (zit. in Nadai et al., 2005, S. 23/24).

In den funktionalen Teilsystemen entwickeln sich gemäss Luhmann (1977) Dualismen, die jeweils zwei gegensätzliche Zustände darstellen, z.B. haben/nicht haben, gesund/krank, etc. Professionelle sind *Vermittler zwischen diesen zwei Zuständen*: Sie bieten Problemlösungen an, wobei das Erreichen des anderen Zustandes von den Professionellen nicht garantiert werden kann. (zit. in Combe & Helsper, S. 12, vgl. auch Pfadenhauer, 2003a, S. 44/45)

*Rudolf Stichweh* (1996) entwickelt die Idee von Luhmann weiter und führt den Begriff der *Leitprofession* ein: In manchen Funktionssystemen spielen verschiedene Berufe eine Rolle; es gibt Berufe (Professionen) mit Leistungsrollen und Berufe mit Komplementärrollen (S. 58). Leistungsrollen *bestimmen die Rationalität* und kontrollieren die anderen Berufe im System. Durch diese Hierarchie entsteht eine Dominanzbeziehung. Als Beispiel für Leitprofessionen nennt er das Rechtssystem. (S. 60/61) Von Professionen kann dann gesprochen werden, wenn eine Berufsgruppe die Anwendungsprobleme der konstitutiven Wissensbestände monopolistisch oder in dominanter Weise verwaltet (Pfadenhauer, 2003a, S. 46).

Gemäss Sommerfeld und Gall (1996) gibt es keine lineare Übersetzung von formalen Organisationsstrukturen in professionelles Handeln. Dieses Phänomen der „*Selbstreferentialität*“ (Selbstbezug) bedeutet, dass das Zusammenspiel zwischen einer hierarchischen Organisationsstruktur und dem Verhalten der Organisationsangehörigen *zirkulär kausal* erfolgt: Damit ist gemeint, dass weder die (formalen und informalen) Strukturen das spezifische Handeln verursachen noch umgekehrt, dass das spezifische Handeln die Strukturen verursacht, sondern dass sich beide kreisförmig gegenseitig bedingen. (S. 244/245)

#### 4.1.4. Machttheoretischer Ansatz

Bei machttheoretischen Ansätzen geht es um die Frage, wie es den Professionen gelingt, sich der Umwelt gegenüber durchzusetzen und *Zuständigkeiten zu beanspruchen*, resp. wie sich eine bestimmte Form einer Problembearbeitung gegen eine andere behauptet und in welchem Verhältnis diese dann zueinander stehen (Nadai et al., 2005, S. 31).

*Andrew Abbott* (1988) thematisiert die Entstehung, Etablierung und Durchsetzung von Professionen im Kontext sozialer Macht und Ungleichheit. Berufsgruppen, denen es gelingt, für relevante soziale Bereiche eine expertenhafte *Zuständigkeit* zu sichern und zu institutionalisieren, besitzen ein *gesellschaftliches Mandat* für die autonome Bearbeitung zentraler sozialer Belange und nehmen damit eine mächtige Position ein. Entscheidend für die Bildung von Professionen sind nicht nur die fachlichen Qualitäten der Wissensbestände einer Profession, sondern vor allem die *soziale Anerkennung und Akzeptanz* bestimmter Wissensbestände für die Lösung von Problemen. Erst diese Zuerkennung von Organisations- und Klientenautonomie sichert die Definitionsmacht über bestimmte Problemlagen. (zit. in Combe & Helsper, 1996, S. 11) Neben der Lizenz ist deshalb auch das gesellschaftliche Mandat und die Glaubwürdigkeit interner Qualitätskontrollen entscheidend, um bestimmte Tätigkeiten dauerhaft und exklusiv an eine bestimmte Berufsgruppe zu binden. Es geht also auch um die gesellschaftliche Legitimation einer bestimmten Form von Problemlösung, die in der Umwelt einer Profession als die leistungsfähigste Form der Problemlösung erscheinen muss. (Nadai et al., 2005, S. 31)

Gemäss *Abbott* (1988) ist die Professionsentwicklung ein *interdependenter Prozess*. Er zeigt auf, dass zwischen den Entwicklungen von Professionen kompetitive Zusammenhänge bestehen. Professionen entwickeln sich über die Auseinandersetzung um Zuständigkeiten für bestimmte Arbeiten, Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisationen. Dieser dynamische Prozess, Kontrolle über die Arbeit durch „Zuständigkeiten“ zu erlangen, bringt Professionen in Konflikt miteinander und macht sie interdependent. Der Wettbewerb um Zuständigkeiten (*Anspruch und/oder Recht auf Zuständigkeit*) und wie er durch formale und informale soziale Prozesse und Strukturen verankert wird, determiniert den Professionalisierungsprozess. (zit. in Nadai, 2005, S. 2005, S. 31/32).

Der Prozess der interdependenten Entwicklung ist nie abgeschlossen. Die Verbindung zwischen einer Problemstellung und der Zuständigkeit für die Bearbeitung dieser Problemstellung ist nicht fix gegeben, sondern *dynamisch*. Der Erfolg einer Profession spiegelt entsprechend nicht nur die eigene Situation, sondern immer auch die Position der anderen Professionen. Gemäss *Abbott* (1988) wird der Wettbewerb auf drei gesellschaftlichen „Arenen“ ausgetragen: Am *Arbeitsplatz* (d.h. in den Organisationen; hier wird die professionelle Leistung erbracht), bei *staatlichen Instanzen* (diese können Zuständigkeiten durch gesetzliche Regelungen einräumen oder materielle Ressourcen zusprechen) und in der *öffentlichen Meinung* (diese kann eine exklusive Problemlösung anerkennen).

Der „Anspruch auf Zuständigkeit“ kann zu einem „Recht auf Zuständigkeit“ werden, wenn bei einer bestimmten Profession auf einer dieser drei Ebenen eine Veränderung eintritt. (Nadai et al., 2005, S. 32/33)

Eine kompetente Leistungserbringung allein reicht nicht für die Durchsetzung des Rechts auf Zuständigkeit; hierzu bedarf es der Legitimation durch den Staat oder die Öffentlichkeit: Entsprechend muss die *Leistung gegenüber aussen dargestellt* werden. Ein erfolgreicher Professionalisierungsprozess im Sinne eines gegenüber anderen Professionen durchsetzbaren Rechts auf Zuständigkeit bedarf erfolgreicher Bemühungen am Arbeitsplatz sowie auf der Ebene von Staat und Öffentlichkeit. Hierzu stehen den Professionen verschiedene *Mittel* zur Verfügung: Akademisches Wissen, geschicktes Kommunikationsverhalten (z.B. Misserfolge durch Erfolge verdecken), Ko-Optation der Oberklasse, Delegitimieren von konkurrierenden Expertisen, Klassen-Allianzen, Unterstützung durch politische Akteure und Assoziationen mit sozialen Bewegungen, etc. Besonders bedeutsame Machtmittel sind die Darstellung der eigenen Problemlösungskompetenz, die Darstellung der effektiven und effizienten Leistung und die Entwicklung von neuen Arbeitsweisen. (Nadai et al., 2005, S. 34/35)

Pfadenhauer (2003) konkretisiert, dass professionelle Leistung allein nicht reicht, um einen Anspruch auf Zuständigkeit durchzusetzen (S. 103). Leistung kann nur dann zum Aufstieg resp. zur Durchsetzung der Zuständigkeit führen, wenn sie als solche dargestellt und sichtbar gemacht wird. Professionelle müssen ihre Leistungen bewusst und adressatengerecht „inszenieren“. Leistungstüchtigkeit und Erfolgstüchtigkeit sind zwei Seiten einer Medaille – wahrnehmbar ist nicht die Leistung als solche, sondern immer nur die Darstellung von Leistung. (2003b, S. 78-82) Neben dem Fachwissen benötigen Professionelle daher immer auch Methodenwissen betreffend erfolgreicher Darstellung der professionellen Leistung. Oder mit den Worten Nadai's et al. (2005): „Die Selbstinszenierung einer Profession ist eine ihrer wichtigsten Machtressourcen“ (S. 35).

Aus inszenierungstechnischer Sicht ist Professionalität als soziale Etikettierung zu begreifen, die aufgrund spezieller Kompetenzansprüche und/oder Kompetenzdarstellungen vorgenommen wird. Denn: Professionalität ist keine unmittelbar sichtbare Qualität, sondern ein über Darstellung rekonstruierbarer Anspruch. Aus inszenierungstechnischer Sicht erscheint Professionalität als ein spezifisches Darstellungsproblem und Professionalität lässt sich wesentlich als Kompetenzdarstellungskompetenz kennzeichnen. Der Erfolg von Kompetenzdarstellung hängt davon ab, ob sie *erkannt und anerkannt* wird. Es hängt nicht davon ab, ob der oder die, der/die als kompetent dargestellt wird, tatsächlich kompetent ist. (Pfadenhauer, 2003a, S. 116)

Nach dieser kurzen Darstellung von ausgewählten professionstheoretischen Ansätzen wird nun die Rolle der Sozialen Arbeit dargestellt.

## 4.2. Folgerungen für die Soziale Arbeit

Soziale Arbeit hat sich in den letzten hundert Jahren zweifellos als Beruf etabliert; ob sie dabei auch zur Profession geworden ist, ist umstritten (Müller, 2010, S. 955). Die Frage, was Professionalität in der Sozialen Arbeit bedeutet, wird nicht einheitlich beantwortet (Roland Becker-Lenz, Stefan Busse, Gudrun Ehlert & Silke Müller, 2011, S. 9). Der Diskurs zur Frage, ob die Soziale Arbeit als Profession anerkannt werden kann, hat sich in den letzten Jahren v.a. bemüht aufzuzeigen, wie sich ein Professionalisierungsanspruch jenseits der klassischen Professionsmerkmale begründen lässt (Müller, 2010, S. 959). Im Rahmen dieser Arbeit soll nicht weiter auf den Professionalisierungsdiskurs der Sozialen Arbeit eingegangen werden (vgl. dazu ausführlich: Silvia Staub-Bernasconi, 2009, S. 21-45). Es sollen aber einzelne Faktoren herauskristallisiert werden, die für die Positionierung der Sozialen Arbeit in der interdisziplinären Zusammenarbeit wichtig sind.

Im Folgenden wird aus sozialarbeitswissenschaftlicher Perspektive Bezug genommen zu den vorgenannten Theorieansätzen und es werden Perspektiven aufgezeigt. Vorab soll als Bezugsrahmen der Gegenstand, die Arbeitsweise und das Kompetenzprofil Soziale Arbeit dargestellt werden.

### 4.2.1. Gegenstand, Arbeitsweise und Kompetenzprofil Soziale Arbeit

#### Gegenstand und Arbeitsweise

Soziale Arbeit beschäftigt sich mit dem *Vorbeugen, Lindern oder Lösen von sozialen Problemen* (AvenirSocial, 2006).

Sie interveniert auf der *individuellen* Ebene mit den direkt Betroffenen und ihren Bezugspersonen, im Rahmen von Gruppen und spezifischen *Kollektiven* (wie z.B. die KESB) und auf *gesellschaftlicher* Ebene (AvenirSocial, 2006). Die Beurteilung und Einschätzung eines sozialen Problems, die Diagnose und Zielformulierung sowie die Handlungsplanung gehören zum Kerngeschäft (Hofer & Zingaro, 2010, S. 24). Professionelle der Sozialen Arbeit achten bei ihren Interventionen auf grösstmögliche Autonomie der Klient/innen, um die maximale Selbständigkeit und Selbstbestimmung zu garantieren (AvenirSocial, 2006). Ressourcenerschliessung und Vernetzung gehören zu ihren Kernkompetenzen.

Die Aufgabe von Sozialarbeiter/innen besteht darin, *in Kooperation mit anderen Professionen* die Handlungsfähigkeit der betroffenen Menschen (wieder) herzustellen (AvenirSocial, 2006). Für Sozialarbeiter/innen stellt sich die Frage, ob sie interdisziplinär kooperieren sollen, nicht – sie sind gestützt auf den Berufskodex dazu verpflichtet (AvenirSocial, 2010, Art. 16 Berufskodex).

#### Kompetenzprofil

Kompetenzen umfassen das Vermögen und die Bereitschaft einer Person, unter Rückgriff auf ihr Wissen und ihr Können eine Aufgabe zu bearbeiten (Hochschule für Soziale Arbeit Luzern, 2007, S. 7).

Gemäss dem Ausbildungskonzept der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit sollen im Rahmen des Studiums Soziale Arbeit folgende Kompetenzen erworben werden (zum Ganzen: Hochschule für Soziale Arbeit, 2007, S. 10-18):

*Fachkompetenz:*

- Wissen zur Berufsidentität (Geschichte der Sozialen Arbeit, Berufsethos, etc.),
- Wissen zum Kontext (Sozialstruktur, politisches System, Rechtssystem, etc.),
- Wissen aus Disziplinen (Wissenschaft der Sozialen Arbeit, Ethik, Philosophie, Psychologie, Soziologie, Ethnologie, Ökonomie, Recht, etc.).

*Methodenkompetenz:*

- Methodengeleitete Aufgabenbearbeitung (Situationserfassung/-analyse, Zielformulierung, Planung und Umsetzung, Evaluation, Berichterstattung, Dokumentation, etc.),
- Projektmanagement (Planung, Umsetzung, Entwicklung, Mittelbeschaffung, etc.),
- Organisationsentwicklung (unternehmerisches Handeln, Teamentwicklung, etc.),
- Verhandlung (Koordination und Vernetzung, , Konfliktbearbeitung, etc.),
- Medienkompetenz (IT-Anwendung),
- Wissenschaftliches Arbeiten (Informationen erschliessen und verarbeiten, etc.),
- Praxisorientierte Forschung (Planung, Datenerhebung/-auswertung, etc.),
- Beratung (Auftrags-/Kontextklärung, Gesprächsführung, Interventionsplanung, etc.),
- Ressourcenerschliessung/-vermittlung (Orientierung in den Hilfssystemen etc.),
- Partizipative Prozessgestaltung (Aktivierung von Individuen und Gruppen etc.),
- Gruppen leiten/begleiten (Gruppenmoderation, gruppendedynamische Prozesse erkennen und steuern, etc.).

*Sozialkompetenz:*

- Gestaltung von Kommunikation (Ausdrucksfähigkeit, Kontaktaufnahme, nonverbale Präsenz, Wechsel zwischen Kommunikationsebenen, etc.),
- Umgang mit Konflikt und Widerstand (Konfliktbereitschaft, Umgang mit Widerstand, Kritik anbringen, Selbstbehauptung, Kompromissbereitschaft, etc.),
- Gestaltung von Beziehungen (Sensibilität für Wert-, Denk- und Verhaltensmuster, Wertschätzung, Respekt, Akzeptanz, Empathie, Ergebnisorientierung, Umgang mit Macht, Balance von Nähe und Distanz. Verbindlichkeit, Teamorientierung, etc.),
- Rollengestaltung (Rollenklarheit/-transparenz, Rollenflexibilität, Umgang mit widersprüchlichen Erwartungen, etc.).

*Selbstkompetenz:*

- Selbstwahrnehmung und -reflexion (Denken und Fühlen, Personenwahrnehmung, individuelle und berufliche Werteorientierung, Rollendistanz, Leistungsfähigkeit, etc.),
- Umgang mit Belastungen (Autonomie und Selbstverantwortung, emotionale Kontrolle, Kritik annehmen, Umgang mit Unsicherheit und Druck, Selbstmanagement, etc.),
- Selbstpräsentation (Konsistenz von Werten und Verhalten, Kongruenz von verbaler und nonverbaler Kommunikation, Souveränität im Auftritt, etc.),
- Lernen (Neugierde, Flexibilität, Kreativität, Lernstrategien, etc.).

## 4.2.2. Bezugnahme zu den einzelnen Theorieansätzen

### Bezugnahme zum indikatorentheoretischen Ansatz

Obwohl gemäss Miege (2003) die Merkmale nicht gesamthaft erfüllt sein müssen, um als Profession anerkannt zu werden (S. 15), gibt es Berufe, die diese Kriterien zu einem grossen Teil erfüllen, und trotzdem nicht als Profession gelten (Müller, 2010, S. 958/959).

Diese Berufe, zu denen auch die Soziale Arbeit gehört, werden als „*Semi-Professionen*“ bezeichnet (Nadai et al., 2005, S. 17).

Gemäss Amitai Etzioni (1969) unterscheiden sich Semi-Professionen von den etablierten Professionen insb. dadurch, dass sie in *bürokratischen Organisationen* angesiedelt sind und deshalb nicht in dem Masse über die Autonomie professionellen Handelns verfügen können wie dies etablierte Professionen tun (zit. in Nadai et al, 2005, S. 18).

### Bezugnahme zum strukturtheoretischen Ansatz

Gemäss Oevermann (1981) stellt das als Strukturelement geforderte *Arbeitsbündnis* der kritische Punkt bei der Sozialen Arbeit dar: Am einfachsten entstehen Arbeitsbündnisse, bei denen die Professionellen stellvertretend für die Klient/innen die Krise beseitigen können, wie bspw. die Anwältin oder der Anwalt in einem Rechtsverfahren. Schwieriger und vom Scheitern eher bedroht sind Arbeitsbündnisse, bei denen die Krisenbewältigung zumindest teilweise von den Klient/innen abhängt wie bspw. bei der Psychotherapie oder Beratungsaufträgen. Am kompliziertesten schliesslich ist die Herstellung eines Arbeitsbündnisses bei Kontakten, die die Klient/innen nicht freiwillig suchen, sondern vom Staat angeordnet werden. (zit. Nadai et al., 2005, S. 20). Die mangelnde oder zumindest eingeschränkte Autonomie im Verhältnis zwischen Professionellen und Klient/innen bei angeordneten Kontakten, die in der Sozialen Arbeit häufig vorkommen, verhindert gemäss Oevermann (1981) tragfähige Arbeitsbündnisse und damit strukturell professionelles Handeln. Die mangelnde oder *ingeschränkte Autonomie* resp. fehlende Freiwilligkeit kommt dabei gleich mehrfach vor: Seitens der *Klient/innen*, die die Kontakte nicht freiwillig suchen, und seitens der *Professionellen*, die die Kontakte ebenfalls nicht abrechnen können und infolge der bürokratischen Einbindung gewisse Standardisierungen vornehmen müssen. (zit. in Nadai et al., 2005, S. 21).

Nadai et al. (2005) kritisieren diese Argumentation und bringen ein, dass

- auch andere Professionen der Bürokratisierung unterliegen und dass
- die Bürokratisierung Professionen auch stärken kann, weil sie eine Entwicklungs-herausforderung darstellt, und
- dass auch im Zwangskontext tragfähige Arbeitsbündnisse hergestellt werden können (S. 21 mit Hinweisen).

Auch *Fritz Schütze* (1996) bestätigt, dass der strukturelle Widerspruch von bürokratischer Rationalität und professioneller Rationalität auf der Handlungsebene zwar Paradoxien entstehen lässt. Er weist aber explizit darauf hin, dass die zentrale Herausforderung des professionellen Handelns gerade im konstruktiven Umgang mit diesen Paradoxien liegt (zit. in Nadai et al., 2005, S. 22).

### Bezugnahme zum systemtheoretischen Ansatz

Schwierigkeiten in Bezug auf den systemtheoretischen Ansatz treten aus sozialarbeitswissenschaftlicher Sicht bei folgenden Aspekten auf:

- *Kompliziertes Codierungsmanagement* im Zusammenhang mit der Diffusität sozialer Probleme: Die Codes Hilfe/Nichthilfe, Inklusion/Exklusion, soziale Gleichheit/Ungleichheit oder soziale Gerechtigkeit/Ungerechtigkeit sind unspezifisch und erschweren die Grenzbildung im Hinblick auf die autonome Reproduktion der eigenen Rationalität.
- *ungenügende Grenzziehung gegenüber anderen Professionen*: Es ist unmöglich, soziale Probleme ausschliesslich im eigenen Funktionssystem zu lösen, da die Bearbeitung von Exklusionsproblemen immer auch Kontakte mit anderen Funktionssystemen impliziert (bei Kündigung z.B. Verhandlungen mit dem Arbeitgeber, der dem Funktionssystem Wirtschaft angehört). Da der Beruf in mehreren verschiedenen Funktionssystemen operiert, ist der Gegenstand „soziale Probleme“ entsprechend diffus.
- *ungenügende Grenzziehung gegenüber Freiwilligen*: Die Abgrenzung zwischen „Helfen“ als professioneller Expertise und „Helfen“ im Alltag als allgemeiner zwischenmenschlicher Hilfe ist nicht genügend klar möglich.
- *untergeordnete Funktion*: Durch strukturelle Kopplung mit anderen Funktionssystemen ist die Soziale Arbeit den anderen Systemen subordiniert und nimmt eine untergeordnete Funktion ein. Durch das „andocken“ an Organisationen anderer Teilsysteme gerät die Soziale Arbeit in eine hierarchisch strukturierte Abhängigkeit, was die Reproduktion der eigenen Rationalität einschränkt (innere Grenzbildung) und die Schliessungsprozesse gegenüber aussen (äussere Grenzbildung) infolge struktureller Kopplung erschwert. (Nadai et al., 2005, S. 26/27/30; Stichweh, 1996, S. 63/64)

Es gibt aber auch Autoren, die die Meinung vertreten, dass es sehr wohl möglich sei, ein Funktionssystem Soziale Arbeit auszugestalten (vgl. Dirk Baecker (1994) resp. Peter Fuchs & Dietrich Schneider (1995), zit. in Nadai et al., S. 24/25).

### Bezugnahme zum machttheoretischen Ansatz

Die *diffusen Zuständigkeitsbereiche* der Sozialen Arbeit waren in den Anfängen als Beruf ein Vorteil, weil sie dadurch in den diversen Funktionssystemen anschlussfähig war. Keine klaren Problembeschreibungen und Problemlösungswege definiert zu haben, ist aber in der aktuellen Professionalisierungsdebatte ein Nachteil und führt zur Unterordnung unter die anderen (dominanten) Funktionssysteme. (Nadai et al., 2005, S. 34).

Eine wichtige Ressource im interprofessionellen Wettkampf sind *neue Arbeitsweisen*, die als Ausdruck professionellen Wissens und als bessere Problemlösungen darstellbar sind (Nadai et al., 2005, S. 34). Hier ist vor allem an Methoden zu denken, die es erlauben, auch im Zwangskontext tragfähige Arbeitsbeziehungen herzustellen.

Im machttheoretischen Ansatz setzt sich diejenige Profession durch, die ein Problem effektiver und effizienter löst. Diese Leistung allein reicht aber nicht aus, sondern die Leistung muss gegen aussen dargestellt werden, und zwar in einem zweifachen Sinn: Erstens muss aufgezeigt werden, dass die professionelle Leistung *effektiv wirkt* und dass sie *effizienter* ist als bisherige Problemlösungen (vgl. Nadai et al., 2005, S. 35). Der im Gegensatz zu den etablierten Professionen tendenziell geringere Lohn der Sozialarbeiter/innen dürfte dem zweiten Aspekt (effizienter resp. günstiger) entgegen kommen.

Und schliesslich: *Selbstinszenierung* ist die zentrale Machtressource in Bezug auf die Zusammenarbeit mit anderen Professionen. Bisher ist es der Sozialen Arbeit offenbar *nicht gelungen*, ihre Leistung gegenüber den anderen Berufen in einer Form darzustellen, die es ermöglicht hätte, ihren Anspruch auf Zuständigkeit in ein *Recht auf Zuständigkeit* zu verwandeln (Nadai et al., 2005, S. 35).

#### 4.2.3. Perspektiven

Sommerfeld (2003) sieht für die Zukunft der Sozialen Arbeit zwei Szenarien:

- Entweder wird sie sich zu einer *anerkannten Profession* mit einem besseren Status als heute entwickeln und kann die gesellschaftlich anerkannte Expertise für die Bearbeitung komplexer sozialer Probleme in unterschiedlichen Kontexten einbringen.
- Oder sie wird sich zu einer *einfachen Hilfstätigkeit* im karitativ-zwischenmenschlichen Bereich entwickeln, zu der es keine besondere Expertise braucht (S. 10/11).

Damit das erste Szenario eintritt und sich die Soziale Arbeit im Rahmen der interdisziplinären Zusammenarbeit gegenüber anderen Professionen einbringen und behaupten kann, muss die Soziale Arbeit insb. folgende Aspekte beachten:

#### **Zuständigkeit beanspruchen**

Die Soziale Arbeit ist in der Praxis bisher immer einer Leitdisziplin *untergeordnet* (vgl. Grafik in Nadai et al., 2010, S. 190). Sommerfeld und Gall (1996) belegen die untergeordnete Rolle der Sozialarbeit in der Psychiatrie eindrücklich (S. 255/261). Solange die Soziale Arbeit den anderen Systemen untergeordnet ist, kann sie nicht als Leitdisziplin auftreten und kann auch die Rationalität eines Systems nicht bestimmen.

Um sich aus dieser Unterordnung zu lösen und als Leitdisziplin die Definitionsmacht über die Bearbeitung von komplexen sozialen Problemen übernehmen zu können, muss sie sich gegenüber den anderen Professionen *abgrenzen*. Da sie bei der Bearbeitung der sozialen Probleme auf andere Disziplinen angewiesen ist, kann sie sich nicht abkoppeln. Sie kann aber versuchen, sich als *Leitdisziplin* zu etablieren und die anderen Professionen in ihrem Tätigkeitsbereich, bei der Bearbeitung von sozialen Problemen, zu steuern.

Staub-Bernasconi (1999) bringt es auf den Punkt: „*Wer nicht selber definiert, wird definiert.*“ (zit. in Kaspar Geiser, 2006, S. 242). Der Sozialen Arbeit muss es gelingen, *Spezialwissen* zu entwickeln, mit dem sie ihr Handeln wissenschaftlich begründen und sich von den anderen Professionen abgrenzen kann. Dieses Wissen muss sie nicht nur entwickeln, sondern auch gegenüber aussen *darstellen* (vgl. unten). Ebenfalls erforderlich ist, dass sie eine *berufliche Identität* entwickelt (vgl. unten).

#### **Kompetenzen darstellen**

Die Darstellung der eigenen Problemlösungskompetenz auf der Grundlage von spezifischen Wissensbeständen ist die Voraussetzung für die gesellschaftliche Anerkennung eines Rechts auf Zuständigkeit (Nadai et al., 2005, S. 192). Solange die Soziale Arbeit die Grenzen gegenüber anderen Professionellen nicht schliessen kann, hat sie keinen Anspruch auf Zuständigkeit.

Die Sozialarbeit muss in der Darstellung der eigenen Kompetenzen kompetenter werden. Erst wenn allgemein bekannt ist und die öffentliche Meinung weiss, was die Sozialarbeit konkret tut und welchen Nutzen es erzeugt, kann sie gleichberechtigt mitwirken.

Um die Kompetenz der Sozialen Arbeit gegen aussen darstellen zu können, müssen Methoden/Verfahren entwickelt werden, die eine Überprüfung der sozialarbeiterischen Interventionen auf ihre Effektivität, ihre Effizienz und Wirtschaftlichkeit ermöglichen. Durch Qualitäts- und/oder *Wirkungsmessung* wäre es der Sozialen Arbeit möglich, ihre Effektivität gegen aussen mit Zahlen und Fakten zu belegen.

### **Berufliche Identität entwickeln**

Ein Berufsstand verfügt über eine berufliche Identität, wenn die der Berufsgruppe zugehörigen Personen ein berufliches Selbstverständnis derart internalisiert haben, dass dieses sich bei verschiedenen Individuen derselben Berufsgruppe in ähnlicher Weise auf ihr berufliches Handeln auswirkt (Sommerfeld & Gall, 1996, S. 247). Es geht um das *Eigentümliche* sozialarbeiterischen Handelns, um die *Rationalität* des sozialarbeiterischen Handelns – es geht um Werte, Konzeptionen oder Leitbilder, die das Handeln unbewusst regulieren (ibid., S. 243).

Sommerfeld und Gall (1996) haben die berufliche Identität und das professionelle Handeln von Sozialarbeitenden in der Psychiatrie empirisch untersucht und festgestellt, dass keine ausreichende berufliche Identität besteht (S. 253). Gall und Hitz (1996) bestätigen das Bild, dass Professionelle der Sozialen Arbeit die Persönlichkeit relativ stark gewichten und dem Kollektiv der Profession wenig Gewicht einräumen (S. 180).

Solange berufliches Handeln am Individuum orientiert ist, kann in der Öffentlichkeit kein geschlossenes Bild von der Rationalität der Sozialen Arbeit entstehen. Um die professionelle Kompetenz gegen aussen darstellen zu können, ist ein einheitliches berufliches Selbstverständnis, ein sich *am Kollektiv orientierendes Berufsbild*, nötig.

Früher war Soziale Arbeit meistens eine Zweitausbildung, heute ist sie oft Erstausbildung; früher war der Beruf als Sozialarbeiterin eher Berufung, heute ist sie eine von verschiedenen Studienrichtungen. Ältere Sozialarbeiter/innen sind eher ideologisch, jüngere Sozialarbeiter/innen verfügen über mehr Wissen und Erfahrung im Umgang mit Wissensbeständen. Punkto beruflicher Identität werden sich diese Umstände eher hinderlich, punkto Kompetenzdarstellungskompetenz aber förderlich darstellen.

Die Fachhochschulen sowie der Berufsverband AvenirSocial sind gefordert, die Berufsidentität und das Selbstverständnis der Professionellen Sozialer Arbeit zu stärken.

### **Neue Arbeitsweisen entwickeln**

Neue Arbeitsweisen gelten als wichtige Machtressourcen. Hier ist die Soziale Arbeit gefordert, insb. Methodiken im *Zwangskontext* zu entwickeln (vgl. z.B. Zobrist, 2010, S. 432-444, der zehn Basisstrategien zur Förderung der Veränderungsmotivation und zum Umgang mit Widerstand im Kindes- und Erwachsenenschutz entwickelt hat).

### 4.3. Fazit

Professionstheoretische Überlegungen geben wichtige Hinweise auf Faktoren, die in der interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen Sozialarbeiter/innen und Fachpersonen aus anderen Bereichen eine Rolle spielen.

Um in der interdisziplinären Zusammenarbeit aktiv mitwirken zu können, müssen aus professionstheoretischer Sicht folgende Aspekte beachtet werden:

#### **Darstellung der eigenen Kompetenzen**

Ausgangspunkt von erfolgreicher interdisziplinärer Zusammenarbeit ist, dass die Akteure/Akteurinnen in ihrem Fachgebiet *gute fachliche Kompetenzen* ausweisen. Doch mit dem Innehaben dieser Kompetenzen ist es nicht getan; diese Kompetenzen müssen nach aussen „*inszeniert*“ werden, damit die anderen Akteure/Akteurinnen erfahren können, dass man über diese Kompetenzen verfügt und dass sie für das Ganze dienlich sind. Professionelle Leistung muss m.a.W. inszeniert werden, und zwar am Arbeitsplatz, gegenüber dem Staat und gegenüber der Öffentlichkeit.

Voraussetzung für die Inszenierung der professionellen Leistung ist eine *berufliche Identität*, die sich am Kollektiv der Professionellen orientiert.

Die *Kompetenzdarstellungskompetenz* (Wissen um die eigenen Kompetenzen, deren Möglichkeiten und Grenzen, sowie die Fähigkeit, diese Kompetenzen anderen Fachpersonen zu erläutern) ist ein wichtiges Mittel für die Behebung (der Wirkung) von Statusunterschieden.

Ein weiteres wichtiges Machtmittel ist die Entwicklung von neuen Arbeitsweisen, mittels denen dargelegt werden kann, dass ein Problem effizienter und effektiver gelöst werden kann, als das die bisher zuständige Profession gemacht hat.

#### **Autonomie infolge exklusiver Zuständigkeit**

Damit eine Profession die exklusive Zuständigkeit für eine gesellschaftliche Funktion beanspruchen kann, braucht es zweierlei:

- *Grenzziehung*: Die Profession muss gegenüber anderen Professionen (und Freiwilligen) Grenzen setzen. Es geht um die Frage, welche Profession für welche Themen exklusiv zuständig ist. Damit eine Profession Grenzen setzen kann, muss sie über Spezialwissen verfügen, das die anderen Professionen und auch die Freiwilligen nicht haben. Sie muss eine klare Position vertreten, was ihr Spezialwissen ist, was sie speziell macht. Je diffuser eine Profession ist, desto eher übernehmen andere Professionen das Zepter und bestimmen.
- *Gesellschaftliches Mandat*: Spezialwissen allein reicht aber nicht, um Zuständigkeiten zu beanspruchen. Es braucht auch ein gesellschaftliches Mandat. Das bedeutet, dass die Gesellschaft anerkennen muss, dass eine Profession am besten in der Lage ist, ein bestimmtes Thema zu bearbeiten. Hierzu muss die professionelle Leistung „inszeniert“ werden, damit sie von der Gesellschaft erkannt und anerkannt werden kann.

Nur wenn beides (Grenzen setzen durch Spezialwissen und gesellschaftliches Mandat) gegeben ist, kann eine Profession Zuständigkeiten beanspruchen.

### **Leitprofession bestimmt die Rationalität**

In der Praxis wirken oft verschiedene Berufe bei einer Problembearbeitung zusammen. Unter diesen Berufen gibt es immer eine Leitprofession, die die anderen Berufe kontrolliert und steuert. Die Leitprofession bestimmt die Rationalität des Systems und damit auch das professionelle Handeln in diesem System.

Die Rechtswissenschaft gehört zu den klassischen Professionen und hat einen professionellen Habitus - sie kommt deshalb ohne weiteres als Leitprofession in Frage.

In den beiden nächsten Kapiteln werden die Erkenntnisse aus den bisherigen drei Grundlagen-Kapiteln auf die Arbeit in der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde KESB übertragen (Kapitel 4) und Schlussfolgerungen für die Sozialarbeit gezogen (Kapitel 5).

## 5. Umsetzung der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB

Die Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzrechts steht und fällt mit den Organen, die es anwenden. Da der Ermessensspielraum bei den behördlichen Interventionen sehr gross ist, kommt den strukturellen Bedingungen eine wichtige Funktion zu. Die Ausgestaltung der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde KESB wird gemäss Wider (2011b) entscheiden, ob die Professionalisierung und die Interdisziplinarität als zentrale Revisionsanliegen nur auf dem Papier stehen oder ob sie auch umgesetzt und von den Betroffenen erlebt werden (S. 17).

Bevor auf die konkrete Umsetzung eingegangen wird, werden vorab die Rahmenbedingungen der KESB (Aufgaben, Kompetenzprofil und Zusammensetzung) dargestellt.

### 5.1. Rahmenbedingungen der KESB

#### 5.1.1. Aufgaben

Im Kindes- und Erwachsenenschutz geht es um die Ausgleichung von materiellen und immateriellen *Schwächezuständen*, die zu einer Schutz- und Hilfsbedürftigkeit führen (Häfeli, 2005, S. 34). Wenn man die im ZGB erwähnten Schwächezustände und die zu ihrer Behebung/Milderung vorgesehenen Massnahmen in sozialarbeiterische Konzepte übersetzt, geht es darum, soziale Probleme zu lösen oder zu mildern (ibid., S. 248). *Soziale Probleme* sind „praktische Probleme, die sich für ein Individuum im Zusammenhang mit der Befriedigung seiner (...) Bedürfnisse nach Einbindung in die sozialen Systeme seiner Umwelt ergeben“ (Werner Obrecht, zit. in Staub-Bernasconi, 2007, S. 182; zu den Bedürfnissen vgl. ibid., S. 170-172).

Soziale Probleme resp. Schwächezustände entstehen gemäss Zobrist (2009) durch

- biologische Eigenschaften von Menschen (z.B. Behinderung oder altersbedingter Schwächezustand),
- psychische Eigenschaften von Menschen (z.B. psychische Krankheit, Suchtprobleme, Entwicklungsdefizit bei Kindern, fehlende Erziehungsfähigkeit oder fehlende kognitive Problemlösungsfertigkeiten für die Alltagsbewältigung) und/oder
- soziale Eigenschaften von Menschen (z.B. fehlende soziale Teilhabe infolge Erwerbslosigkeit, tiefes Bildungsniveau, Überschuldung, sozialer Isolation). (S. 224)

Körper, Psyche und Soziales stehen in einer Wechselwirkung zueinander und können nicht losgelöst voneinander behandelt werden. Bio-psycho-soziale Probleme müssen interdisziplinär bearbeitet werden.

Die KESB hat den Auftrag, im Einzelfall Perspektiven und Lösungen zu entwickeln, um mittels massgeschneiderter Massnahmen an der vorgegebenen Situation unter Nutzung der verfügbaren Ressourcen Entscheidendes zugunsten der schutzbedürftigen Person zu verändern oder zu stabilisieren (Wider, 2008, S. 217).

Verglichen mit dem geltenden Recht werden die Aufgaben der KESB in qualitativer wie quantitativer Sicht erweitert (Wider, 2010, S. 50). Eine detaillierte Übersicht mit sämtlichen Aufgaben findet sich in KOKES, 2008, S. 68-74 und S. 117-127.

Die Hauptaufgaben der KESB können in fünf Kategorien zusammengefasst werden (vgl. KOKES, 2008, S. 72-77; Urs Vogel, 2010, S. 14/15):

- *nicht massnahmegebundene Aufgaben* (Unterhaltsregelung, Zuteilung gemeinsames Sorgerecht, Regelung persönlicher Verkehr, Prüfen von Vorsorgeaufträgen und Patientenverfügung, Beschwerden gegen bewegungseinschränkende Massnahmen, etc.);
- *Anordnung, Änderung und Aufhebung von Massnahmen* (Verfahrensleitung, Situationsanalyse und -diagnose, Anordnung von massgeschneiderten Massnahmen, Wahl der Mandatsträger/innen, Anpassung und Aufhebung von Massnahmen, etc.);
- *Mitwirkung bei ausgewählten Rechtsgeschäften* (Inventaraufnahme, Vermögensverwaltung, Zustimmung zur Sterilisation von urteilsunfähigen Personen, etc.);
- *Aufsicht, Steuerung und Qualitätssicherung* (Berichts- und Rechnungsprüfungen, Rekrutierung, Instruktion und Begleitung von privaten Mandatsträger/innen, etc.);
- *Managementfunktionen* (Personalplanung/-entwicklung/-führung, Organisationsentwicklung, Vernetzung mit anderen Akteuren, Informationsveranstaltungen, etc.).

Die KOKES (2008) hat im Rahmen einer Analyse des Gesetzestextes 110 verschiedene Aufgaben ausgewiesen (S. 117-129). Auffallend ist, dass bei praktisch allen wesentlichen Aufgaben neben *rechtlichen* Kompetenzen auch *sozialarbeiterische* Kompetenzen erforderlich sind.

### 5.1.2. Kompetenzprofil

Um die komplexen Aufgaben wahrnehmen zu können, benötigen die Mitglieder der KESB insb. folgende Kompetenzen (vgl. Häfeli, 2005, S. 248/249; Vogel, 2009, S. 7-9):

#### *Fachkompetenzen:*

- Kenntnis der formellen und materiellen Rechtsgrundlagen aus dem Kindes- und Erwachsenenschutzrecht, dem Ehe- und Kindesrecht sowie die Fähigkeit, diesbezügliche Literatur und Rechtsprechung zu erschliessen,
- Kenntnis der organisatorischen und institutionellen Rahmenbedingungen,
- Kenntnisse betreffend den vielfältigen Erscheinungsformen der Probleme der verschiedenen Zielgruppen und Schwächezustände,
- Kenntnisse aus Medizin, Sozialarbeit, Psychologie, Pädagogik, Vermögensverwaltung, resp. die Fähigkeit, von Spezialist/innen vermitteltes Fachwissen zu verstehen und zu würdigen,
- Kenntnisse über Beziehungs- und Familiendynamiken sowie Entwicklungspsychologie.
- Kenntnisse der Personalrekrutierung und -beurteilung, Führungskompetenzen.

#### *Methodenkompetenzen:*

- Gesprächsführungs- und Verhandlungskompetenz,
- Kriseninterventionskompetenz,
- Vermittlungsfähigkeiten,
- verständlich informieren können, analytische Fähigkeiten,
- Fähigkeit, mit Menschen in schwierigen Situationen umgehen zu können,
- Anhörungen zielgruppengerecht durchführen können,
- korrekte Redaktion von Beschlüssen,
- Kenntnis von unterschiedlichen Verfahren und Problemlösungsmethoden und Fähigkeit, in der jeweiligen Situation die tauglichen Methoden und Verfahren anzuwenden (von besonderer Bedeutung sind Methoden der Beratung, Verhandlung, Ressourcenerschliessung und Sozialmanagement),
- Fähigkeit zu politischer Kommunikation.

**Sozialkompetenzen:**

- Beziehungsfähigkeit,
- Rollenflexibilität und Rollenkompetenz (z.B. Fähigkeit, zwischen der Rolle KESB und der Rolle der Mandatsträger/innen differenzieren zu können),
- Teamfähigkeit,
- Kritikfähigkeit,
- Konfliktfähigkeit;

**Selbstkompetenzen:**

- adäquates Engagement für die zu schützenden Personen,
- Achtung und Respekt vor dem Individuum,
- Bereitschaft und Fähigkeit, die eigenen Wertvorstellungen zu reflektieren und die eigene Machtausübung zu kontrollieren.

Die Auflistung ist nicht vollständig, gibt aber ein erstes Bild über die Anforderungen an die Arbeit in der KESB. Wie bereits bei den Aufgaben fällt auf, dass die meisten Kompetenzen aus dem Bereich *Recht* und *Sozialarbeit* stammen.

### 5.1.3. Zusammensetzung

Die berufliche Herkunft der Behördenmitglieder bestimmt, welche Aspekte fokussiert werden und welche Bedeutung ihnen verliehen wird (Wider, 2008, S. 216). Entsprechend ist die Zusammensetzung der KESB von zentraler Bedeutung. Für die Analyse und Perspektivenentwicklung einer individuellen Schutzbedürftigkeit ist ein Zusammenwirken unterschiedlicher Fachkompetenzen erforderlich (Wider, 2011b, S. 17).

Die konkrete Behördenorganisation wird von den Kantonen bestimmt (nArt. 440 Abs. 1 ZGB). Im Folgenden werden die bundesrechtlichen Vorgaben, die Empfehlungen aus fachlicher Sicht sowie die Umsetzungstendenzen in den Kantonen dargestellt.

#### **bundesrechtliche Vorgaben**

Der Bundesrat (2006) fordert bezüglich der Behördenorganisation Interdisziplinarität und Professionalität (S. 7073) – damit wird der Komplexität der Aufgaben Rechnung getragen (Wider, 2011a, S. 232). Gemäss nArt. 440 Abs. 1 ZGB (Inkrafttreten am 1. Januar 2013) ist die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde [KESB] eine „*Fachbehörde*“ (französisch: „*autorité interdisciplinaire*“ und italienisch „*autorità specializzata*“) mit *mindestens drei Mitgliedern*. Weder der Gesetzeswortlaut noch die bundesrätliche Botschaft gehen näher darauf ein, wie sich die Fachlichkeit, Interdisziplinarität oder Spezialität konkret definiert (KOKES, 2008, S. 75). Den Materialien ist nur dies zu entnehmen: Die Mitglieder müssen nach dem *Sachverstand*, den sie für die Aufgaben mitbringen müssen, gewählt werden. Je nach zu beurteilender Situation sollen – neben einem Juristen oder einer Juristin – Personen mit einer sozialen, psychologischen, pädagogischen, treuhänderischen, versicherungsrechtlichen oder medizinischen Ausbildung mitwirken. Die Fachlichkeit kann durch Ausbildung oder Weiterbildung und Praxis erlangt werden, und das Behördenamt kann im Milizsystem oder berufsmässig ausgeübt werden. (Bundesrat, 2006, S. 7073).

## Empfehlungen aus fachlicher Sicht

Die KOKES (2008) hat zu Handen der Kantone Empfehlungen zur Umsetzung der bundesrechtlichen Vorgaben ausgearbeitet (S. 63-101). Gestützt auf eine Analyse der zu bearbeitenden Aufgaben unterscheidet die KOKES (2008) bezüglich der disziplinären Mitwirkung zwischen Kernkompetenzen, Unterstützungsbedarf und delegierbare Kompetenzen. Die Kernkompetenzen *Recht*, *Sozialarbeit* und *Pädagogik/Psychologie* müssen im Spruchkörper selber vertreten sein. Die Disziplinen Medizin, Treuhand, Vermögensverwaltung und Sozialversicherungsrecht können intern (Unterstützungsbedarf im Sekretariat) oder extern (delegierbare Kompetenzen) abgerufen werden (S. 76-81). (differenzierte Auflistung aller Aufgaben inkl. erforderlichen Kompetenzen: S. 117-127)

Die Professionalität der KESB hängt nicht nur von ihrer fachlichen Zusammensetzung ab, sondern auch vom Mengengerüst der zu bewältigenden Aufgaben. Neben spezifischem Fachwissen ist auch eine bestimmte Auslastung nötig. Entsprechend fordert die KOKES (2008), dass das Behördenamt *hauptberuflich* ausgeübt wird (S. 81, vgl. auch Wider, 2008, S. 221/223). Damit drei Behördenmitglieder eine hauptberufliche Tätigkeit ausüben können, ist ein Einzugsgebiet von 50'000- 100'000 Einwohner/innen nötig (ibid., S. 89).

Generell sollte die Behörde so ausgestaltet sein, dass alle Mitglieder den *gleichen Status* haben und dass *beide Geschlechter* vertreten sind (KOKES, 2008, S. 83). Die Vertretung von Männern und Frauen im Spruchgremium ist deshalb wichtig, weil bezüglich den zu schützenden Personen und ihres Umfelds immer auch Rollenerwartungen verbunden werden (Dörflinger, 2010, S. 179).

Mit den vom Bundesrat (theoretisch) eingeräumten Möglichkeiten, die Fachlichkeit durch Weiterbildung und Praxis zu erwerben und das Behördenamts im Milizsystem auszuüben, wird die Professionalisierung relativiert und in Frage gestellt. Die KOKES (2008) bringt zu Recht ein, dass die Fachlichkeit grundsätzlich durch Ausbildung und nur ausnahmsweise durch Weiterbildung und Praxis erworben werden kann (S. 75). Die Wiederherstellung der Hierarchie zwischen der Behörde als fachlich kompetente Entscheidungsträgerin und den Mandatsträger/innen als ausführenden Organen ist ein Hauptanliegen der Revision (Vogel & Wider, 2010, S. 7) und kann nur erreicht werden, wenn die Behördenmitglieder fachliche Ausbildungen vorweisen und hauptamtlich tätig sind (vgl. Wider, 2011b, S. 17).

## Umsetzungstendenzen in den Kantonen

Die Kantone haben einen grossen Handlungsspielraum bei der Ausgestaltung der KESB. Sie können eine Verwaltungsbehörde oder ein Gericht als KESB einsetzen und bestimmen, ob die KESB auf Gemeinde-, Bezirks- Kreis oder Kantonsebene organisiert ist. Von den Kantonen ebenfalls zu regeln ist die Frage, ob die Behördenmitglieder ihr Amt im Milizsystem oder berufsmässig ausüben sowie die Zusammensetzung des Spruchkörpers. (Wider, 2011a, S. 233).

Die aktuellen Tendenzen in den Kantonen (Stand August 2011 – in den Kantonen sind die politischen Gesetzgebungsprozesse noch nicht abgeschlossen) zeigen, dass die Empfehlungen der KOKES von den Kantonen weitgehend umgesetzt werden (Wider, 2011b, S. 18). Für den weiteren Gesetzgebungsprozess ist zu hoffen, dass die Politiker/innen sich fachlich differenziert mit den Anforderungen im Kindes- und Erwachsenen-

schutz auseinandersetzen und nicht die (höheren) Kosten, sondern das Wohl der betroffenen Personen im Fokus haben.

## Fazit

Der Umstand, dass die KESB interdisziplinär zusammengesetzt ist, verpflichtet die involvierten Akteure, sich mit der Interdisziplinarität auseinanderzusetzen und sich zu fragen, was ihr Beitrag zur Zusammenarbeit sein könnte. Mit den gesetzlichen Vorgaben sind sie zur Zusammenarbeit verpflichtet – offen ist lediglich die Frage, wie sie diese Zusammenarbeit ausgestalten. Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte ausgeführt.

## 5.2. Umgang mit Chancen und Stolpersteinen

Die in Kapitel 2.2. genannten Zielsetzungen der interdisziplinären Zusammenarbeit gelten auch für die Arbeit in der KESB. Im Folgenden wird mit Bezug auf das bisher Gesagte dargelegt, wie die Chancen genutzt und Stolpersteine beseitigt werden können, damit die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB erfolgreich umgesetzt werden kann. Zum besseren Verständnis der Einbettung der Themen werden den Ausführungen punktuell spezifische Kontextbedingungen aus dem Kindes- und Erwachsenenschutz vorangestellt. Wenn keine Belegstellen angegeben sind, handelt es sich um die auf eigene Erfahrungen abgestützte persönliche Meinung der Autorin.

### 5.2.1. Multi-, inter- oder transdisziplinäre Zusammenarbeit?

Nachhaltige Interventionen der KESB können nicht mit dem fachlichen Wissen einer einzelnen Disziplin abgedeckt werden; erforderlich ist eine Mehrperspektivensicht.

Ob der Gesetzgeber eine Multi-, Inter- oder Transdisziplinarität im Auge hatte, ist nicht bekannt. Der Bundesrat (2006) benutzt in seinen Erläuterungen den Begriff „eine gewisse Interdisziplinarität“ und meint damit die Zusammensetzung aus mindestens drei der verschiedenen involvierten Disziplinen (S. 7073). Interdisziplinäre Zusammensetzung allein ist aber kein Qualitätsmerkmal (Dörflinger, 2010, S. 183). Die einzelnen Mitglieder sollen unter Nutzung ihrer fachlichen Ressourcen in geeigneter Form zusammenarbeiten.

- *Interdisziplinäre* Zusammenarbeit in der KESB bedeutet, dass die Behördenmitglieder die Situation der betroffenen Person anhand ihrer disziplinspezifischen Methoden analysieren und eine Diagnose erarbeiten. Die Erkenntnisse der verschiedenen Disziplinen werden ausgetauscht und es wird gemeinsam eine Synthese gezogen.
- *Transdisziplinäre* Zusammenarbeit in der KESB bedeutet, dass die Behördenmitglieder die Situation der betroffenen Personen anhand gemeinsamer neuer theoretischer Strukturen (gemeinsamer Bezugsrahmen) analysieren.
- *Multidisziplinäre* Zusammenarbeit in der KESB bedeutet ein reines Nebeneinander der Disziplinen ohne gegenseitige Bezugnahme.

Ob die KESB zu gegebener Zeit multi-, inter- oder transdisziplinär zusammenarbeitet, wird sich in der Praxis zeigen. Die multidisziplinäre Zusammenarbeitsform, bei der die Disziplinen in der KESB nebeneinander ohne gegenseitige Bezugnahme arbeiten, bildet kein erstrebenswertes Ziel. Die einzelnen Erkenntnisse sollen zu einem neuen Ganzen verknüpft werden; bei diesem Prozess sollen die beteiligten Disziplinen gleichberechtigt zusammenwirken. In einer Anfangsphase wird die KESB eher interdisziplinär zusammenarbeiten – mit zunehmender Zeit könnten sich dann transdisziplinäre Ansätze entwickeln, indem gemeinsame entwickelte Instrumente oder Methoden genutzt werden.

Ob Transdisziplinarität tatsächlich zweckdienlich wäre oder die Zusammenarbeit unnötig erschweren würde, kann an dieser Stelle nicht abschliessend beantwortet werden. Die Autorin tendiert - vorläufig und solange keine empirischen Resultate vorhanden sind - eher zur Interdisziplinarität als in der KESB zweckmässigerer Zusammenarbeitsform, da die disziplinären Zugänge zentral bleiben sollen.

Punktuell wird die Interdisziplinarität bereits umgesetzt (Hofer & Zingaro, 2010, S. 23). Die mit der KESB verbundene Erwartung an die interdisziplinäre Zusammenarbeit wird aber von anderer Intensität und Qualität sein als bisherige Zusammenarbeitsformen

Die interdisziplinäre Kultur wird sich nicht aufgrund der gesetzlichen Vorgaben einstellen (ibid., S. 23) – sie muss unter Berücksichtigung der in Kapitel 3 beschriebenen Bedingungen sowie der in Kapitel 4 beschriebenen professionstheoretischen Faktoren *bewusst gestaltet* werden. Damit die KESB zusammenwachsen kann, soll das Gespräch über erfolgreiche Zusammenarbeit institutionalisiert werden. Z.B. kann zu Beginn jeder Sitzung als fixes Traktandum über Aspekte von erfolgreicher Zusammenarbeit gesprochen werden. Ebenfalls dienlich erscheinen institutionalisierte Reflexionen über abgeschlossene Fälle. Erfolge können festgehalten und Verbesserungsaspekte benannt werden. Durch solche regelmässig durchgeführten Analysen können zunehmend bessere Lösungen erarbeitet werden (Heck, 2011, S. 29). Rosch (2011) fordert überdies standardisierte *Selbst- und Fremdevaluationen* in Bezug auf die Qualität der Zusammenarbeit (S. 42).

Wichtig ist, dass die Interdisziplinarität nicht nur bei der *Entscheidungsfindung* (insb. bei der Beurteilung der Verhältnismässigkeit), sondern bereits bei der *Abklärung* erfolgt.

Bezüglich Notwendigkeit der Interdisziplinarität erscheinen zwei Aspekte problematisch:

- Die *gerichtlichen Beschwerdeinstanzen*, die über Beschwerden gegen Beschlüsse der KESB entscheiden, sind monodisziplinär mit Jurist/innen besetzt. Der Umstand, dass die interdisziplinäre KESB im Falle einer Beschwerde Stellung nehmen kann, reicht nicht aus; erforderlich oder wünschbar wäre, dass die interdisziplinären Kompetenzen auch in der Beschwerdeinstanz selber vorhanden wären (vgl. Rosch, 2011, S. 36, mit Hinweisen). Dörflinger (2010) postuliert eine „Nicht-ohne-Not“-Praxis: Die monodisziplinäre Beschwerdeinstanz könnte bei der Gutheissung einer Beschwerde den Beschluss aufheben und zur Neuentscheidung an die KESB zurückweisen mit dem Auftrag, im Sinne der Erwägungen neu zu entscheiden (S. 183).
- *Einzelkompetenzen*: Gemäss nArt. 440 Abs. 2 ZGB fällt die KESB ihre Entscheide grundsätzlich mit mindestens drei Mitgliedern. Die Kantone können für bestimmte Geschäfte Ausnahmen vorsehen. Die in einigen Kantonen bestehende Tendenz, diese Ausnahmen grosszügig zu umschreiben, hätte zwar schlanke Abläufe und schnellere Verfahren zur Folge, würde aber die Grundidee der Interdisziplinarität

unterlaufen (Wider, 2010, S. 20). Entsprechend sind diese Einzelkompetenzen lediglich restriktiv zu handhaben (gleicher Meinung: KOKES, 2008, S. 84-86).

### 5.2.2. Konstituierung

Die neu zu bildenden KESB werden ab 1. Januar 2013 Massnahmen zum Schutz von Kindern und Erwachsenen beschliessen. Die Arbeit aufnehmen werden sie vielerorts bereits zu einem früheren Zeitpunkt, idealerweise Mitte 2012 (vgl. Wider, 2001b, S. 18).

Die Anfangsphase dient der Konstituierung und v.a. auch der *Aushandlung von gemeinsamen Zielen und Standards*. Hierzu braucht es von den Mitgliedern Bereitschaft zur Mitgestaltung. Heck (2011) weist auf die *verschiedenen Phasen einer Organisationsentwicklung* hin (Pionier-, Differenzierungs-, Integrations- und Assoziationsphase). Je nach Phase stellen sich die Kernaufgaben und Herausforderungen anders: In der Pionierphase werden erste Impulse umgesetzt, in der Differenzierungsphase verfestigt sich die Organisation zu einem „steuerbaren Apparat“. Als herausfordernde Randprobleme werden in diesen beiden Phasen „Systemtransparenz“ und „menschliche Beziehungen“ angegeben. (S. 19 mit Hinweisen) Bezüglich der Konstituierung der KESB kann auch auf die Ausführungen von Krüger und Niehaus (2010c) verwiesen werden (S. 320-326).

In der Anfangszeit ist den in Kapitel 3 aufgeführten *Bedingungen* besonderes Augenmerk zu schenken: Neben strukturell-organisatorischen Bedingungen sind insb. auch individuelle und interpersonelle Bedingungen wichtig. Hinzu kommen der erfolgreiche Umgang mit gruppenspezifischen Aspekten und klaren Entscheidungsfindungsprozessen.

Bei *Rollenvermischungen* ist besondere Vorsicht geboten: Wenn jemand einen Fall einbringt, bei dem er/sie selber die Abklärungen geleitet hat (sog. „Referentensystem“), ist gut zu überlegen, ob die Person bei den Beratungen, in denen grundsätzlich der unbefangene Blick aus den unterschiedlichen Disziplinen genutzt werden soll, ihre Disziplin vertritt oder ob sie als Auskunftsperson für den Fall zur Verfügung steht; je nachdem hat sie eine andere Rolle.

### 5.2.3. Wiederherstellung der Hierarchie

Die heutige Zusammenarbeit zwischen Vormundschaftsbehörden als Laienbehörden und Mandatsträger/innen und Abklärer/innen als Fachpersonen ist dadurch geprägt, dass die Mandatsträger/innen und Abklärer/innen sehr viel selber bestimmen können und die Vormundschaftsbehörden faktisch (an)leiten. Mit dem Einsitz von Fachpersonen in der KESB wird die Hierarchie zwischen *auftraggebender* KESB und *auftragnehmenden* Mandatsträger/innen oder Abklärer/innen wieder hergestellt. Die KESB wird fachlich kompetent und ist in ihrer Meinungsbildung nicht mehr von vorgelagerten Diensten abhängig; sie kann und wird mit den professionellen Mandatsträger/innen „auf Augenhöhe“ diskutieren. (Vogel & Wider, 2010, S. 7).

Durch die Wiederherstellung der Hierarchie wird die klare Trennung zwischen Abklärung/Anordnung und Umsetzung wieder sichergestellt (Hofer & Zingaro, 2010, S. 23). Der *wechselseitigen Abhängigkeit* zwischen operativem Geschäft (Mandatsträger/innen) und strategischem Geschäft (KESB) ist besondere Aufmerksamkeit zu widmen (gleicher Meinung: Heck, 2001, S. 24). Wenn diese Zusammenarbeit gelingt, hat das positive

Auswirkungen auf die Qualität der Arbeit auf beiden Seiten (Zobrist, 2009, S. 230; zum Ganzen vgl. Affolter, 2003). Von der KESB interdisziplinär ausgearbeitete Standards, die mit den externen Fachstellen abgesprachen und abgestimmt sind, können bei diesem Prozess unterstützend wirken.

#### 5.2.4. Gleichwertigkeit der Disziplinen

Damit die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB gelingt, sind *Status-/ Hierarchieeffekte* zu reduzieren. Insbesondere die Kombination zwischen Juristinnen/Juristen als traditionelle Profession und Sozialarbeiter/innen als junge Profession muss sich mit diesen Effekten befassen. (Zobrist, 2009, S. 232 mit Hinweisen) Wichtig ist, dass die Gleichwertigkeit nicht nur *formal*, sondern auch *praktisch gelebt* wird.

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist dann gut gelungen, wenn man einem Beschluss nicht anmerkt, aus welcher Disziplin der/die Verfasser/in stammt. Das kann nur erreicht werden, wenn die beteiligten Disziplinen gleichwertig mitwirken können.

Heck (2011) vergleicht gute Behördenarbeit mit einem *Erdbeertörtchen*: Das Recht bildet - als formeller Rahmen - den Mürbeteigboden. Damit die Rechtmässigkeit einer Anordnung nicht durch den Inhalt der Massnahme aufgeweicht oder unterlaufen wird, sollte der Mürbeteigboden mit Schokolade überzogen sein. Die Fachbeiträge von Sozialarbeit, Psychologie und Pädagogik bilden die Füllung, sprich die Erdbeeren, die Vanillesauce und das Sahnehäubchen. Sowohl die Vanillesauce, die Erdbeeren, das Sahnehäubchen und der Mürbeteigboden sind unabdingbar für den Genuss des Erdbeertörtchens und damit substantielle Bestandteile des Ganzen. Die Füllung macht das Törtchen zu einem wesentlichen Teil aus und ohne Bödeli ist es kein Törtchen. (S. 29/30) Das Bild des Erdbeertörtchens gefällt. Aus selbstbewusster sozialarbeiterischer Sicht könnte lediglich die Frage gestellt werden, weshalb nicht die Sozialarbeit das Bödeli bilden soll. Die Grundlage für die Behördenentscheide wäre dann nicht rechtliche Werte, sondern sozialarbeiterische Werte (im Sinne der vorne umschriebenen „Leitprofession“). Selbstverständlich werden die Erkenntnisse der anderen Disziplinen immer mitberücksichtigt. Es geht lediglich um die (zentrale) Frage, welche Werte die Stossrichtung vorgeben.

*Juristen und Juristinnen* werden in der KESB zweifellos eine Schlüsselposition einnehmen (vgl. Patricia Hasler-Arana, 2010, S. 28). Hierzu folgende Bemerkungen:

Krüger und Niehaus (2010b) haben festgestellt, dass den Juristen/Juristinnen infolge des hohen Status ihrer Profession eine Art „*Allwissenheit*“ unterstellt wird („was die sagen, wird als „Gesetz“ verstanden und angenommen“) und dass sie die Diskussionen entsprechend (gewollt oder ungewollt) lenken können, weil sich ein Teil der anderen Mitglieder deren Meinung unhinterfragt anschiesst (ibid., S. 215). Die Juristen/Juristinnen brauchen dabei nicht selbst aktiv in diese Richtung tätig zu werden; sie werden vielmehr von den anderen Mitgliedern zu diesen Wortführern gemacht (ibid., S. 216). Rosch (2011) teilt diese Befürchtung und fordert, dass der unterschiedliche Status der Disziplinen (Recht und Medizin als hoher Status im Vergleich zu Sozialarbeit und Psychologie/Pädagogik mit niedrigerem Status) nicht entscheidend relevant werden darf (S. 45 mit Hinweis).

Dominant auftretende „*Alphatiere*“, die die anderen Mitglieder in den Diskussionen kaum zu Wort kommen lassen, beeinträchtigen die Arbeitsatmosphäre. Gemäss Krüger und Niehaus (2010b) ist dominantes Auftreten nicht allein ein Persönlichkeitsmerkmal,

sondern auch die disziplinäre Sozialisation spielt eine wichtige Rolle. Insb. Mediziner/ Medizinerinnen und Juristen/Juristinnen seien es gewohnt, eigenständig Entscheide zu fällen, und würden entsprechend - auch in der KESB - oft dominant auftreten (S. 216).

Denkbar (und zu hoffen) ist aber auch, dass sich die Juristen/Juristinnen nicht dominant verhalten, sondern an einem echten *gleichwertigen Austausch interessiert* sind. Einzelne Gespräche, die die Autorin mit in Frage kommenden Juristen/Juristinnen der künftigen KESB geführt hat, stimmen in diese Richtung zuversichtlich. Juristinnen und Juristen, die sich das Arbeitsfeld Kindes- und Erwachsenenschutz aussuchen, dürften bezüglich sozialer Aspekte sensibel sein. Und auch in den bezirksgerichtlichen Modellen (vor allem in der Westschweiz und voraussichtlich Kanton Aargau), in denen die Gerichtspräsidenten und Gerichtspräsidentinnen von Amtes wegen auch noch für andere Rechtsgebiete zuständig sind, wäre es gut möglich, dass sie froh und empfänglich sind für Aspekte und Stossrichtungen der Fachrichter/innen aus dem sozialarbeiterischen und/oder psychologischen und/oder pädagogischen Bereich.

#### 5.2.5. Gemeinsame Standards

Bei den Bedingungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit wurde ausgeführt, dass die Beteiligten eine gemeinsame Sprache und Standards benötigen. Zobrist (2009) fordert konkret einen *gemeinsamen Bezugsrahmen* (bspw. Erklärungsmodelle für Schutzbedürftigkeiten und Soll-Zustände etc.) und gemeinsame getragene Problemlösungsverfahren (welche Disziplin macht wann was?) (S. 231 mit weiteren Hinweisen). Heck (2011) fordert eine „*Policy*“, die von den Behördenmitgliedern gemeinsam erarbeitet werden, wobei die Abstimmung mit den anderen Akteuren (Mandatsträger/innen, Abklärer/innen, etc.) eine wichtige Rolle spielt. Es braucht gemeinsame Vorstellungen darüber, was unter Kindeswohl, Schutzbedürftigkeit von Erwachsenen etc. verstanden und wie bei Abklärungen von vorgegangen wird. (S. 24) Die Standards müssen *mit den angegliederten Fachstellen abgestimmt* werden (Rosch, 2011, S. 38). Anzustreben sind Qualitätssicherungsinstrumente, die von der KESB und bspw. den Berufsbeistandschaften gemeinsam getragen werden.

Gemeinsame Standards sind auch bei der *Abklärung* und bei der *Zuteilung der Fälle* nötig: Rosch (2011) fordert Kriterien, die definieren, weshalb ein Fall welcher Person (Disziplin) zur Abklärung zugeteilt wird, und wie dabei die Interdisziplinarität garantiert werden kann (S. 42). Gleicher Meinung ist Dörflinger (2010), der strukturierende Instrumente fordert, mittels denen interdisziplinäre Überlegungen bei der Fallzuteilung als auch bei den Abklärungen einfließen können (S. 182). Als Beispiele nennt er Ablaufschemas mit Schnittstellen, Checklisten, Berichtsvorlagen, etc. (ibid., S. 182).

#### 5.2.6. Zeitliche Ressourcen

Für den Erfolg der KESB sind nicht nur entsprechende fachliche Ressourcen nötig, sondern vor allem auch zeitliche Ressourcen. Insbesondere in einer Anfangszeit sind genügend zeitliche Ressourcen einzuplanen für die Ausgestaltung der erforderlichen Kooperationsstrukturen. Es muss genügend Zeit für *fallunabhängige Diskussionen* eingeräumt werden mit dem Ziel, die allgemeine Zusammenarbeit zu thematisieren und allgemeine Standards zu entwickeln. Die Umsetzung resp. Berücksichtigung der in Kapitel 3 genannten Bedingungen sollte bereits in der Anfangsphase angegangen

werden. Da die KESB ab 1.1.2013 operativ tätig sein müssen, wäre ideal, wenn die Mitglieder bereits im August 2012 gewählt wären und die Zeit zwischen August bis Dezember 2012 nutzen könnten für die Ausgestaltung der Zusammenarbeit.

*Konkret:* Ausgehend von Stellenwerten von heute professionalisierten Vormundschaftsbehörden und unter Berücksichtigung der zahlreichen neuen Aufgaben ist auf der Basis von 1000 laufenden Massnahmen mit 2-3 Vollzeitstellen für die Behördenmitglieder und 11-13 Vollzeitstellen für die unterstützenden Dienste zu rechnen. Auf die Sozialarbeit fallen dabei 50-100 Stellenprozente in der Behörde und 350-550 Stellenprozente in den unterstützenden Diensten an (vgl. ausführlich: Vogel & Wider, 2010, S. 11-18).

### 5.2.7. Leitung (Präsidium)

In einzelnen Kantonen ist vorgesehen, dass die Leitung resp. das Präsidium der KESB von einem Juristen oder einer Juristin übernommen wird. Dies wird mit der Sicherstellung der Rechtmässigkeit des Verfahrens begründet. Angesichts der Anforderungen, die an die Leitungsperson von interdisziplinär zusammengesetzten Gruppen gestellt werden (vgl. Kapitel 3.1.), erstaunt dies resp. schießt am Ziel vorbei (gleicher Meinung: Hasler-Arana, 2010, S. 28). Damit werden disziplinäre Statusunterschiede zementiert.

Ausschlaggebend für die Besetzung des Präsidiums sollten *fachliche Qualifikationen bezüglich Gesprächsführung und -moderation sein*, nicht rechtliche Kenntnisse. Die Qualifikation als Juristin resp. Jurist schliesst entsprechende Gesprächsführungskompetenzen selbstverständlich nicht aus – in den kantonalen Rechtsgrundlagen wird aber einzig an die juristische Grundausbildung angeknüpft, was nach Ansicht der Autorin nicht adäquat ist. Das Argument, dass das Präsidium für die Einhaltung eines rechtlich korrekten Verfahrens verantwortlich ist, greift zu kurz – diese Funktion kann auch von einem ordentlichen Mitglied wahrgenommen werden (gleicher Meinung: Heck, 2010, S. 18). Dies umso mehr, als dass die Einhaltung des korrekten Verfahrens auch bereits bei der Beschluss-Aufbereitung durch das Behördensekretariat von Juristen und Juristinnen begleitet wird.

Sozialarbeiter/innen verfügen über diese Gesprächsführungskompetenzen, und auch die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen und der Umgang mit verschiedenen Sichtweisen gehört zu ihren Kernkompetenzen. *Sozialarbeiter/innen* eignen sich entsprechend bestens für die Übernahme der Leitung der KESB.

In den Kantonen, in denen das Präsidium fix an eine/n Juristen/Juristin gebunden ist, können sich Sozialarbeiter/innen um das *Vize-Präsidium* bemühen und – im Rahmen einer Arbeitsteilung mit dem Präsidium – zumindest teilweise auch Sitzungen leiten. Denkbar wären auch Modelle, in denen das Präsidium *rotierend* wahrgenommen wird.

### 5.2.8. Konstante Spruchkörper

Krüger & Niehaus (2010b) haben dargelegt, dass Mitglieder, die nur fallweise beigezogen werden, sich *nicht als vollwertige Gruppenmitglieder fühlen*, was dem Prinzip der interdisziplinären Zusammenarbeit widerspricht. Auch Wechsel infolge Stellvertretungslösungen wirken sich negativ auf die Qualität der Zusammenarbeit aus (S. 180/184). Feichtinger et al. (2004) bestätigen, dass es sich bei den Fähigkeiten in interdisziplinärer

Kommunikation überwiegend um informelle, nicht einfach weiterzugebende Kenntnisse handelt, und dass neu einsteigende Kolleginnen nur schwierig Anschluss finden (S. 11).

Daraus kann gefolgert werden, dass die Spruchkörper der KESB konstant zusammengesetzt werden sollen. Die in einzelnen Kantonen vorgesehenen Modelle, in denen sich der Spruchkörper je nach Fall anders zusammensetzt (je nach gefragten Disziplinen), ist zwar gut gemeint, hat aber den Nachteil, dass sich die Gruppe immer neu (er)finden muss und nur unter erschwerten Bedingungen zu einer gemeinsamen *Policy* finden kann. Zweiteres wäre nach Meinung der Autorin wichtiger, weshalb das Modell der konstanten Spruchkörper zu favorisieren ist.

Dörflinger (2010), Heck (2011) und Wider (2011b) bestätigen die Auffassung, dass ein lediglich situativer Beizug greift zu kurz (S. 181 resp. S. 18 resp. S. 18). Es muss eine Art *Routine* entstehen können, damit gleichartige Fälle miteinander verglichen werden können. Behörden mit geringeren Fallzahlen neigen tendenziell zu restriktiveren Eingriffen (Wider, 2008, S. 221) – das dürfte analog auch auf Behördenmitglieder gelten, die nur situativ einbezogen werden.

#### 5.2.9. Sichtweise der Betroffenen als Vermittlerin zwischen Disziplinen

Kinder und Erwachsene haben das Recht, einbezogen zu werden in Entscheidungen, die sie betreffen. Das gilt auch für die KESB. Betroffene müssen verstehen und nachvollziehen können, was aus welchen Gründen geschieht und welche Alternativen es gibt.

Die beste interdisziplinäre Kooperation ersetzt nie die Partizipation der direkt Betroffenen. Neben der *direkten Partizipation*, die z.B. in Anhörungen umgesetzt wird, besteht auch die Möglichkeit der *indirekten Partizipation*, indem die Perspektive der betroffenen Personen von den Fachpersonen immer mitgedacht wird.

Für die fallbezogene Kooperation können der Einbezug und die aktive Beteiligung der betroffenen Personen zum wesentlichen *Bezugspunkt für ein gemeinsames Verstehen* werden. Zu den disziplinären Expert/innenperspektiven muss die Sichtweise der Betroffenen als Expert/innen für ihren individuellen Werdegang hinzukommen. Als *Brücke* ebenso wie als *Korrektiv* kann diese Sichtweise zwischen den unterschiedlichen fachlichen Perspektiven zielstrebend vermitteln (Fegert & Schrapper, 2004, S. 22).

#### 5.2.10. Externe Vernetzung

Für eine gelingende Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzes sind interdisziplinäre Strukturen auch in der Zusammenarbeit im externen Fachstellen zu installieren. Die KESB muss sich mit den anderen Institutionen über die inhaltliche Ausgestaltung ihrer Kooperations- und Koordinationsfunktionen austauschen und diese klären. Zu den Möglichkeiten und Grenzen von kooperativen Verbundsystemen vgl. Krieger, 2006, S. 3/4. Rosch (2011) hat sich mit den Schnitt- und Nahtstellen zwischen der KESB und anderen Akteuren (administrative und gerichtliche Aufsichtsbehörden, Mandatsträger/innen und weiteren Dienstleistungserbringer/innen) und den damit verbundenen praktischen Herausforderungen umfassend auseinandergesetzt (S. 32-42).

In diesem Zusammenhang dienlich sind *Runde Tische*, *Ad-hoc-Arbeitsgruppen* oder *Erfahrungsaustausch-Gruppen*. Rosch (2011) fordert *formelle* und/oder *informelle*

Gefässe, in denen die Zusammenarbeitsbereiche (Aufgabenüberschneidungen) und die Ziele der Zusammenarbeit, aber auch strategische Fragen diskutiert werden können. Die externen Fachstellen sind insbesondere auch bei der Ausarbeitung von gemeinsamen Standards miteinzubeziehen. Neben den *mündlichen* Gesprächen sind auch *schriftliche* Austausche zweckdienlich. (S. 42)

### 5.3. Fazit

Die Aufgaben, die die KESB bewältigen muss, sind komplex. Um für die Betroffenen gute Lösungen zu erarbeiten, ist eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit nötig. Dabei müssen verschiedene Bedingungen (Kapitel 3) und professionstheoretische Faktoren (Kapitel 4) berücksichtigt und im Sinne einer gleichwertigen Beteiligung der involvierten Disziplinen umgesetzt werden. Wie die Chancen genutzt und Stolpersteine bewältigt werden können, wurde in Kapitel 5.2. aufgezeigt.

Das Fachwissen spielt zwar eine zentrale Rolle. Entscheidend für den Erfolg der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB wird aber sein, dass sich eine interdisziplinäre Kultur entwickelt.

Im folgenden Kapitel werden Folgerungen für die Sozialarbeit gezogen.

## 6. Folgerungen für die Sozialarbeit

Aufbauend auf den bisherigen Kapiteln werden in den folgenden beiden Kapiteln Folgerungen abgeleitet. Bevor auf die Schlussfolgerungen für die Arbeit in der KESB allgemein eingegangen wird (Kapitel 7), interessiert vorab die Synthese aus sozialarbeiterischer Sicht. Rosch (2011) bezeichnet die Ausstattung der KESB mit Fachpersonen als einen „Quantensprung“ für die Soziale Arbeit (S. 32). Im Fokus der folgenden Ausführungen steht der fachspezifische Beitrag, den die Sozialarbeit in der KESB leisten kann. Die vorhandenen Stärken und der Handlungsbedarf werden benannt. Den Ausführungen werden - wie bereits im Kapitel 5.2. – zum besseren Verständnis der Einbettung der Themen punktuell spezifische Kontextbedingungen vorangestellt.

### 6.1. Stärken und mögliche Beiträge

In Kapitel 5.2.1. wurde aufgezeigt, dass es im Kindes- und Erwachsenenschutz um die Bearbeitung von sozialen Problemen geht. Sozialarbeiter/innen sind Expert/innen für die Bearbeitung von sozialen Problemen (Kapitel 4.2.1.), weshalb ihr Platz in der KESB grundsätzlich unbestritten ist. Offen ist die Frage, wie sie diesen Platz ausfüllen kann.

Im Folgenden wird konkret erörtert, was die Sozialarbeit in Bezug auf die die Arbeit in der KESB bereits mitbringt resp. welche nützlichen Beiträge sie zur erfolgreichen interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB leisten kann.

#### 6.1.1. Brückenbauerfunktion

Sozialarbeiter/innen sind in der Bearbeitung von sozialen Problemen auf *Referenzwissenschaften* angewiesen. Sie integrieren Wissensbestände aus Medizin, Psychologie, Soziologie, Ethnologie, Ökonomie, Ethik, Rechtswissenschaft etc. in ihre Arbeit (Zobrist, 2009, S. 226). Das ist ein wesentlicher Unterschied zu anderen Disziplinen, bei denen die Akteure meistens unter ihresgleichen sind: An einer rechtswissenschaftliche Fakultät besteht die Professorenschaft praktisch ausschliesslich aus Juristen/Juristinnen; anders an den Hochschulen für Soziale Arbeit, wo viele Dozierenden aus Bezugswissenschaften an der Ausbildung mitwirken.

Diese *interdisziplinäre Ausrichtung* ermöglicht es Sozialarbeiter/innen, in der KESB eine „Brückenbauerfunktion“ zu übernehmen und zwischen den einzelnen Disziplinen zu vermitteln resp. Verknüpfungen herzustellen.

Heckhausen (1987) bestätigt, dass Vertreter/innen einer Interdisziplin (wie beispielsweise die Sozialarbeit) besonders sensibel sind für unterschiedliche Disziplinen resp. der entsprechenden Zusammenarbeit (S. 140). Je verfestigter eine bestimmte Disziplin ist, desto schwieriger hat sie es mit der Interdisziplinarität – und umgekehrt: Je weniger verfestigt eine Disziplin ist, desto leichter hat sie es mit der Interdisziplinarität (Kaufmann, 1987, S. 63/64). Die Zusammenarbeit zwischen Disziplinen mit ähnlichen oder gleichen Gegenständen oder ähnlichen Methoden gestaltet sich einfacher (Krüger, 1987, S. 133).

### 6.1.2. Zentrale Rolle beim Ausarbeiten von gemeinsamen Standards

Für die gemeinsame Ausarbeitung von Standards braucht es eine gemeinsame Sprache. Da sich Sozialarbeiter/innen gewohnt sind, mit Fachwissen aus unterschiedlichen Disziplinen umzugehen, kommt ihnen dabei eine zentrale Rolle zu.

Damit interdisziplinäre Zusammenarbeit gelingen kann, müssen die Beteiligten einen gemeinsamen Bezugsrahmen haben. Sozialarbeiter/innen verfügen über verschiedene Instrumente, die in der KESB als gemeinsamer Bezugsrahmen dienen könnten. Hierzu drei Beispiele:

- *Bio-psycho-soziales Modell des Menschen* (Obrecht, 2006, S. 422): Mit diesem Modell, das die Wechselwirkungen zwischen Körper, Psyche und Soziales berücksichtigt, können adäquate Situationsanalysen erstellt werden.
- *Systemische Problem-Ressourcenanalyse* (Staub-Bernasconi, 2007, S. 183-186): Mit diesem Modell können vier Dimensionen von sozialen Problemen erfasst werden: individuelle Ausstattung, Austauschbeziehungen, Machtbeziehungen und gesellschaftliche Werte.
- *Systemtheoretisches Paradigma* (Obrecht, 2006, S. 428-439): Mit diesem Modell können die verschiedenen Theorien strukturiert werden.

Sozialarbeiter/innen könnten bezüglich der Ausarbeitung von gemeinsamen Standards die Initiative für die Konzeption und Umsetzung übernehmen.

### 6.1.3. Leadfunktion bei Abklärungen und Anhörungen

Dass die Sozialarbeiter/innen besonders geeignet wären, die *Leitung* (das Präsidium) der KESB zu übernehmen, wurde unter Kapitel 5.2.7. ausgeführt. Im Folgenden geht es um ihre Beiträge bei der Abklärung und bei Anhörungen.

Die Abklärungen, die heute meistens durch die Behördensekretariate (Erwachsenenschutz) oder externe Fachstellen (Kinderschutz) wahrgenommen werden, sind bereits im geltenden Recht ein zentraler Bestandteil der Sachverhaltsklärung (Häfeli, 2005, S. 265). Im neuen Recht werden die *Anforderungen an die Abklärung erhöht* (vgl. Hofer & Zingaro, 2010, S. 25): Die neuen, auf die individuellen Bedürfnisse massgeschneiderten Massnahmen mit spezifizierten Aufgabenbereichen der Mandatsträger/innen verlangt eine differenziertere Analyse der bio-psycho-sozialen Ausprägung der Problemstellung und Beurteilung der sozialen Diagnose. Die vorhandenen Ressourcen sind zu erfassen, die Kooperationsbereitschaft und Veränderungsmotivation ist einzuschätzen, realistische Veränderungsziele sind festzulegen und die konkreten Aufgabenbereiche des oder der Mandatsträger/in sind zu definieren. Sinnvoll ist überdies, die Kriterien für die Aufhebung der Massnahme zu skizzieren. (Zobrist, 2009, S. 227/228, mit Hinweisen; vgl. auch Wider, 2010, S. 21).

Der Abklärungsprozess erfolgt idealerweise mittels eines interdisziplinär entwickelten Instruments - die Sozialarbeit kann diesbezüglich wichtige Impulse liefern (vgl. oben). Hierzu braucht es - neben den rechtlichen Kenntnissen bezüglich Massnahmenarten - insbesondere Kenntnisse von bio-psycho-sozialen Problemlagen und Wissen um die sozialen Versorgungsstrukturen (Zobrist, 2009, S. 228). Diese Kenntnisse sind *Kernkompetenzen* der Sozialarbeiter/innen, weshalb sie sich bestens eignen, diese Abklärungen künftig als Behördenmitglieder selber zu führen statt an externe Stellen zu delegieren. Das hat den Vorteil, dass die Abklärung unmittelbar der KESB angegliedert ist und im

Rahmen von deren Policy durchgeführt werden kann. Dörflinger (2010) bestätigt die Wichtigkeit des *unmittelbaren Eindrucks* (S. 180).

Bei persönlichen Anhörungen oder sonstigen direkten Kontakten mit den betroffenen Personen stellt eine *professionelle Gesprächsführung* einen wichtigen Erfolgsfaktor für das Ergebnis der Anhörung bei (Zobrist, 2009, S.228). Die kommunikativen Kompetenzen der Sozialarbeiter/innen sowie deren Methodenwissen bezüglich der Arbeit im Zwangskontext können massgeblich zum Gelingen des Gesprächs beitragen (Heck, 2011, 27). Sozialarbeiter/innen in der KESB sind entsprechend prädestiniert, solche Anhörungen zu führen. Die Anhörung von psychisch auffälligen Personen und vor allem von Kindern sollte jedenfalls nicht ohne einschlägige Zusatzausbildung und entsprechender Erfahrung vorgenommen werden (Zobrist, 2009, S. 228). Mit der Anhörung durch Fachpersonen kann auf falsche Erwartungen reagiert werden, so dass die Mandatsträger/innen die Eltern oder die betroffene Person im Verlauf der Mandatsführung nicht enttäuschen müssen.

Wenn Abklärungsaufträge extern vergeben werden (z.B. entwicklungspsychologische Einschätzung oder psychiatrisches Gutachten) besteht die Gefahr der Rollen- und Verantwortlichkeitsvermischung (Kurt Affolter, 2003, S. 395). Sozialarbeiter/innen sind sich gewohnt, Fachwissen aus Referenzwissenschaften zu verarbeiten, und können entsprechend auch *extern erarbeitete Gutachten in eigener Kompetenz einschätzen* (Zobrist, 2009, S. 229). Damit kann der Gefahr der Rollenvermischung und der Abhängigkeit von externen Fachstellen vorgebeugt werden. Dörflinger (2010) erachtet es als Grundlagenkompetenz, sich anhand eines Berichts oder eines Gutachtens einen Überblick zu verschaffen, ungeklärte Fragen zu identifizieren, Aussagen zu gewichten und Antworten einzuordnen (S. 182). Da sich Sozialarbeiter/innen gewohnt sind, sich in ihrer Arbeit auf Referenzwissenschaften zu beziehen, bringen sie diese Grundlagenkompetenz zweifellos mit.

#### 6.1.4. Beurteilung der Verhältnismässigkeit einer Massnahme

In Kapitel 5.2.1. wurde ausgeführt, dass die Interdisziplinarität - neben der Abklärung - insb. auch bei der Entscheidungsfindung erfolgen muss.

Die KESB muss beurteilen, welche Massnahme wie wirken könnte und welche der in Frage kommenden Massnahmen am wenigsten in die Persönlichkeitsrechte eingreift und dennoch geeignet ist, den bestehenden Missstand zu beheben. Behördliche Massnahmen dürfen nur angeordnet werden, wenn sie subsidiär, komplementär und verhältnismässig sind. Verhältnismässig ist eine Massnahme, wenn sie *geeignet, notwendig* und *zweckangemessen* ist (die Kinder-/Elternrechte oder die persönliche Freiheit so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig einschränkend) (Wider, 2008, S. 220). Die Beurteilung der Eignung, Notwendigkeit und Angemessenheit einer Intervention gehört zum *Kompetenzrepertoire* der Sozialarbeiter/innen (Zobrist, 2009, S. 228; vgl. auch Heck, 2011, S. 21/28). Die Beurteilung der Verhältnismässigkeit einer Massnahme ist entsprechend ein wichtiges Wirkungsfeld für die Sozialarbeiter/innen in der KESB.

### 6.1.5. Mitwirkung bei der Redaktion eines Beschlusses

Neben den Abklärungen und der Entscheidungsfindung kommt auch den behördlichen Beschlüssen eine zentrale Bedeutung zu. Der Beschluss ist für die Arbeit der Mandatsträger/innen deshalb bedeutsam, weil er auch die Grundlagen für die Erwartungen der betroffenen Person bildet. Mit klaren Beschlüssen, in denen die Missstände offen angesprochen werden und - neben den Aufgaben des Beistands oder der Beiständin im Dispositiv - in den *Erwägungen* auch die Rolle der Eltern (vgl. Heck, 2011, S. 22) resp. der verbeiständeten Person benannt werden, kann eine klare Ausgangslage geschaffen und Missverständnissen vorgebeugt werden. Je konflikthafter eine Situation ist, desto konkreter muss der Auftrag der KESB formuliert und Kompetenzen und Ziele geklärt sein. Das bedarf insbesondere auch sozialarbeiterischer Überlegungen.

Nicht nur in den Erwägungen, sondern auch im *Dispositiv* sollen sozialarbeiterische Elemente Eingang finden. Etwa indem bei Erwachsenenschutzmassnahmen die „grösstmögliche Selbstbestimmung der betroffenen Person“ oder die „Komplementarität der Handlungen des Beistands resp. der Beiständin“ oder bei einem Besuchsrechtsfall „Die Eltern regeln die Kontakte selber. Im Konfliktfall gilt...“ explizit im Dispositiv erwähnt werden. Diese Prinzipien gelten zwar auch ohne explizite Erwähnung, aber solche Formulierungen könnten Signalwirkung haben sowohl für die betroffene Person wie vor allem auch für die Beistände und Beiständinnen, weil sie für Klarheit betreffend Zuständigkeiten sorgen. Sozialarbeiter/innen können diesbezüglich wesentliche Beiträge leisten.

### 6.1.6. Kontrolle und Steuerung der Mandatsträger/innen

Mandatsträger/innen müssen gegenüber der Vormundschaftsbehörde regelmässig (in der Regel alle 2 Jahre) Rechenschaft über ihre Tätigkeit ablegen. Die fachliche Aufsicht und Steuerung wird gegenwärtig von den politisch gewählten Vormundschaftsbehörden kaum wahrgenommen: mit dem fachlichen Gefälle gegenüber den professionellen Mandatsträger/innen besteht eine Hemmschwelle für eine fachliche Aufsicht (Affolter, 2003, S. 399).

Mit dem neuen Recht wird die Hierarchie zwischen auftraggebender KESB und auftragnehmenden Mandatsträger/innen wieder hergestellt und das fachliche Gefälle entfällt. Ab Januar 2013 werden die Mandatsträger/innen (die meistens Sozialarbeiter/innen sind) von einer KESB gesteuert, die die fachliche Aufsicht wahrnehmen wird. Insbesondere die Sozialarbeiter/innen in der KESB werden den Verlauf, die Wirkung und die Zielerreichung der Mandatsführung fachlich „auf Augenhöhe“ beurteilen und qualifizieren können (Zobrist, 2009, S. 220/230, vgl. auch Rosch, 2011, S. 37, und Dörflinger, 2010, S. 181). Die vom Bundesrat (2006) geforderte verbesserte Aufsicht der KESB gegenüber den Mandatsträger/innen (S. 7020) wird durch den Einsitz von Sozialarbeiter/innen in der KESB erreicht, indem zwischen KESB und Mandatsträger/innen im Interesse der Betroffenen ein „kritischer Dialog“ etabliert werden kann (Dörflinger, 2010, S. 183).

Nach der Darstellung dieser Stärken werden im Folgenden die Schwächen benannt.

## 6.2. Schwächen und Handlungsbedarf

In diesem Kapitel werden die Aspekte beschrieben, in denen für die Sozialarbeit noch Handlungsbedarf besteht, wenn sie in der KESB gleichwertig mitgestalten möchte.

### 6.2.1. Untergeordnete Funktion ohne eigenen Zuständigkeitsbereich

In Kapitel 4.2.3. wurde auf die untergeordnete Funktion der Sozialen Arbeit sowie die Möglichkeiten, sich aus dieser Situation zu lösen, hingewiesen.

Damit die Sozialarbeit in der KESB aktiv mitgestalten kann, muss sie gestützt auf ihre Expertise in Bezug auf die Bearbeitung von sozialen Problemen einen eigenen Zuständigkeitsbereich beanspruchen und sich gegenüber den anderen Professionen *abgrenzen*. Gelingt ihr dies nicht, wird sie in der KESB nur eine untergeordnete Funktion einnehmen.

Da die Jurist/innen in der KESB eine zentrale Rolle einnehmen werden, ist es wichtig, sich in einem ersten Schritt auf die Abgrenzung resp. Ergänzung zu dieser Profession zu konzentrieren (vgl. zum Ganzen Heinz Burghardt, 2001, der die unterschiedlichen Perspektiven der Rechtswissenschaften und der Sozialen Arbeit umfassend analysiert).

Die ideale *gegenseitige Ergänzung* der beiden Bereiche Recht und Sozialarbeit kann anhand beispielhafter Gegenüberstellungen wie folgt dargestellt werden:

Recht	Sozialarbeit
Fokus: Defizitorientiert	Fokus: Ressourcenorientiert
Rechtliche Kenntnisse helfen, das WAS zu bestimmen (Was soll wie sein? – „Das Besuchsrecht ist angemessen.“ Oder: Was ist das Ziel? – „Die Kindeswohlgefährdung ist beseitigt und der Kontakt kann regelmäßig stattfinden.“)	Sozialarbeiterische Kenntnisse helfen, das WIE zu bestimmen (Wie kommen wir zum Was? – „Die Eltern werden mittels kindzentrierter lösungsorientierter Prozessbegleitung befähigt, eine für das Kind gute Besuchsrechtsregelung zu finden.“)
Rechtliche Überlegungen definieren das Ziel (was soll erreicht werden?).	Sozialarbeiterische Überlegungen definieren die Mittel, wie das Ziel erreicht werden kann.
Anknüpfen an Lösung/Massnahmensystem (Was muss sein? Wie muss es sein?)	Anknüpfen an Person/Situationsanalyse (Was braucht die Person?)
Stärke: Schlussfolgerung, Bewertung	Stärke: Beschreibung, Analyse
Was ist richtig/gerecht?	Wie machen wir es richtig?
Orientierung am Individuum	Orientierung am System
Rechtliche Überlegungen funktionieren nach dem linearen „wenn/dann“- oder „Ursache/Wirkung“-Mechanismus.	Sozialarbeiterische Überlegungen berücksichtigen die zirkuläre Wechselwirkung zwischen den Teilsystemen.
Spannungsfeld zwischen persönlicher Freiheit und Schutz	Spannungsfeld zwischen Inklusion und Exklusion

**Abbildung 5:** Gegenüberstellung Recht – Sozialarbeit

Zobrist (2009) bestätigt die ideale Ergänzung von rechtlicher und sozialarbeiterischer Sichtweise: Die eher normativ-subsumierende Perspektive der Jurist/innen wird durch den inhaltlichen Fokus der Sozialarbeiter/innen auf die Lebenswelt der betroffenen Menschen zweckdienlich erweitert; die sozialarbeiterische Perspektive führt entsprechend zu einer verbesserten Situationsanalyse und die Behörde kann wirksamere Entscheidungen treffen (S. 230/231).

Bei der interdisziplinären Zusammenarbeit soll *etwas Neues* entstehen, das mehr ist als die additive Summe der einzelnen Disziplinsichten. Es wird sich zeigen, welche Werte sich durchsetzen: Diejenigen der Juristinnen oder diejenigen der Sozialarbeiter/innen. Mit einem starken sozialarbeiterischen Selbstbewusstsein könnten die Rollen von Sozialarbeit und Recht wie folgt beschrieben werden: Das Recht hat die Funktion, sozialarbeiterische Überlegungen in einem rechtlich korrekten Verfahren umzusetzen.

Trotz nötiger Abgrenzung ist es aber wichtig, dass sich die Sozialarbeit selbstbewusst gegenüber den anderen Professionen *öffnet* ohne zu befürchten, von diesen dominiert zu werden (vgl. Rosch, 2011, S. 45). Dieser Herausforderung müssen sich die Sozialarbeiter/innen stellen, wenn sie in der KESB aktiv mitgestalten wollen. Ziel wäre, dass die Gleichstellung der Disziplinen nicht nur formal, sondern auch materiell hergestellt wird.

Um eine eigene Zuständigkeit zu beanspruchen und die untergeordnete Funktion zu überwinden, sind die Kompetenzdarstellungskompetenz sowie die Entwicklung einer beruflichen Identität erforderlich. Hierzu wird im Folgenden eingegangen.

### 6.2.2. Ungenügende Kompetenzdarstellungskompetenz

In Kapitel 4.2.3. wurde ausgeführt, dass die Kompetenz, die eigene Leistung gegen aussen darzustellen, eine wichtige Machtressource darstellt. Hierbei hat die Sozialarbeit noch grossen Handlungsbedarf.

Um in der KESB aktiv mitzuwirken, bedarf es zweierlei:

- Sozialarbeiter/innen müssen über *gute fachliche Kompetenzen* für die Arbeit im Kindes- und Erwachsenenschutz verfügen;
- Sozialarbeiter/innen müssen diese fachlichen Kompetenzen gegenüber den anderen Fachpersonen in der KESB, aber auch gegenüber der Öffentlichkeit, *darstellen*.

Wenn das gelingt, können sie Anerkennung der anderen Professionen erwarten und ihre Ideen zur Problemlösung gleichberechtigt aktiv einbringen.

Sicherheit in der eigenen Disziplin bedeutet, dass Sozialarbeiter/innen in der KESB ihren eigenen Standpunkt einnehmen und nicht ausschliesslich moderierend und ausgleichend tätig sind (vgl. Rosch, 2011, S. 44 mit Hinweis in der Fussnote 43).

### 6.2.3. Mangelnde berufliche Identität

In Kapitel 4.2.3. wurde ausgeführt, dass die berufliche Identität mangelhaft ist und entwickelt werden muss. Der Umstand, eine interdisziplinäre Profession zu sein, befreit die Sozialarbeit nicht vor der Frage, was ihr „*Eigenes*“, ihre „*Spezifität*“, ihre „*Identität*“ ist. Diesbezüglich besteht Handlungsbedarf.

#### 6.2.4. Ausbildung

Im Kapitel 4.2.1. wurde das *Kompetenzprofil* der Sozialen Arbeit dargestellt. Es weist zweifellos zahlreiche nützliche Kompetenzen für die Arbeit in der KESB aus. Es stellt sich aber die Frage, ob diese angestrebten Kompetenzen tatsächlich erlangt werden. Die Studien von Sommerfeld et al. (1996), Hitz & Gall (1996) und die eigenen Erfahrungen der Autorin mit der *Praxis* stellen zumindest in Teilbereichen eine *Diskrepanz* fest.

Die Lösung dieser Diskrepanzen kann gemäss der Ansicht der Autorin lediglich dadurch gelöst werden, wenn die Inhalte der Ausbildung reduziert werden nach dem Motto „weniger ist mehr“. Die Ausbildung sollte sich – gerade auch angesichts der interdisziplinären Zusammenarbeit – vor allem auch auf Aspekte der beruflichen Identität konzentrieren. Das in den Arbeitsfeldern erforderliche Spezialwissen soll zu einem späteren Zeitpunkt in Weiterbildungen erworben werden.

Kalter (2004) teilt diese Auffassung und postuliert, dass in der Ausbildung Berührungsängste, Abgrenzungsbemühungen und gegenseitiges Misstrauen abgebaut und eine allgemeine, nicht-professionsspezifische Kooperationsbereitschaft, ein „Gewusst-wie“ in Bezug auf die Gestaltung interdisziplinärer Prozesse und Beziehungen als kooperationsdienliche Herangehensweise der Beteiligten gefördert werden sollten (S. 591).

König (2010) konnte aufzeigen, dass für eine Berufsgruppe nicht die einzelnen Inhalte aus den Ausbildungen prägend sind, sondern vielmehr der Blickwinkel, der im Rahmen einer Ausbildung gebildet wird (S.66).

Aus diesen Ausführungen kann gefolgert werden, dass im Rahmen der Ausbildung der Schwerpunkt weniger auf die Inhalte, sondern vielmehr auf die Ausgestaltung einer professionellen Identität und auf ein *berufliches Selbstverständnis* gelegt werden sollte. Nur so können die Sozialarbeiter/innen ihre Rationalität gegen aussen selbstbewusst vertreten (vgl. zum Ganzen: Gall & Hitz, 1996).

#### 6.3. Fazit

Die Sozialarbeit verfügt über zahlreiche nützliche Kompetenzen, die sie in der interdisziplinären Zusammenarbeit allgemein und in der Arbeit in der KESB einbringen kann (vgl. Ausführungen in Kapitel 6.1.).

Es besteht aber auch Handlungsbedarf (vgl. Ausführungen in Kapitel 6.2.). Wenn es der Sozialarbeit gelingt, ihre Kompetenzen gegenüber der Gesellschaft aber gegenüber den anderen Professionellen darzustellen, und wenn die Professionellen sich nicht auf ihre individuellen Fähigkeiten sondern auf eine professionelle Identität berufen, sind zwei wichtige Voraussetzungen geschaffen, damit die derzeit untergeordnete Funktion der Sozialen Arbeit behoben werden kann. In der Ausbildung können massgebliche Akzente in diese Richtungen gesetzt werden.

## 7. Schlussfolgerungen und Ausblick

Es ist eindrücklich, wie wenig Konsens bezüglich der Begrifflichkeiten rund um die Interdisziplinarität besteht. Solange die Fachpersonen darunter nicht dasselbe verstehen und sich darauf einigen können, ob sie multi-, inter- oder transdisziplinär zusammenarbeiten wollen, bleibt die Umsetzung schwierig. Es brauchte Mut, in Kapitel 2.1.2. die herkömmlichen Definitionen zu vereinfachen (weil sie dann ungenau werden), aber als Arbeitsgrundlage sollten die Definitionen einfach und klar sein. Um fachliche Diskussionen zu ermöglichen, muss sich ein gemeinsames Begriffsverständnis durchsetzen. Die (vereinfachten) Definitionen an besagtem Ort können hierzu dienen.

### 7.1. Allgemeine Schlussfolgerungen

#### Grosse Herausforderung

Die mit der interdisziplinären Zusammenarbeit verbundenen Herausforderungen sind zahlreich und es bedarf eines angemessenen *Respekts*, die entsprechenden Arbeiten aufzunehmen. Auch die Sozialarbeit hat sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Es wird eine grosse Herausforderung sein, die neu entstehenden Stellen mit den richtigen Personen zu besetzen. Die neue Behördenorganisation steht und fällt mit den Personen, die sie prägen. Es sind Organisationsstrukturen zu entwickeln, die eine möglichst optimale Zusammenarbeit ermöglichen – dabei ist den verschiedenen Bedingungen (Kapitel 3) und den professionstheoretischen Faktoren (Kapitel 4) grosses Augenmerk einzuräumen. Das sind zweifellos hohe Anforderungen.

#### Grosse Chance

Obwohl es wenig empirische Belege dafür gibt, dass verbesserte Zusammenarbeit zu verbessertem Schutz von Kindern und Erwachsenen führt, bestätigt die Fachpraxis, dass funktionierende Zusammenarbeit wesentlich ist für funktionierenden Kindes- und Erwachsenenschutz (vgl. Ziegenhain et al., 2005, S. 39).

Die interdisziplinäre Zusammenarbeit ist für die KESB auch eine grosse Chance. Mit einem gleichberechtigten Austausch zwischen den Disziplinen können tragfähige Lösungen entwickelt werden. Interdisziplinäre Zusammenarbeit soll durch *Qualitätssteigerung* der behördlichen Arbeit den betroffenen Personen zu Gute kommen. Darüber hinaus dient sie aber auch dazu, den Arbeitsalltag der Fachpersonen zu bereichern.

#### Sozialarbeit und Recht als unabdingbare Kernkompetenzen in der KESB

Interdisziplinarität und Professionalisierung sind wichtige Stichworte bei der Umsetzung des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts. *Juristen und Juristinnen* müssen in der KESB zweifellos mitwirken, das ist unbestritten.

Der *Sozialarbeit* bietet sich aber auch eine grosse Chance, bei der Umsetzung der neuen Rechtsgrundlagen eine wichtige Rolle einzunehmen und sich als unabdingbare Profession zu positionieren, denn Sozialarbeiter/innen können zur erfolgreichen interdisziplinären Zusammenarbeit viel Nützliches beitragen – das wurde im Kapitel 6.1 eindrücklich ausgewiesen. Das geschieht aber nicht von selbst; Sozialarbeiter/innen sind gefordert, ihre Stärken auszuspielen, und die vorhandenen Schwächen zu beheben, um sich für die Behördenarbeit als unabdingbar zu positionieren.

### **gleichberechtigte Disziplinen als Erfolgsfaktor**

Damit die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der KESB erfolgreich gestaltet werden kann, müssen die Disziplinen gleichberechtigt mitgestalten können. Heck (2011) hat die gute Behördenarbeit mit einem *Erdbeertörtchen* verglichen (S. 29, vgl. vorne 5.2.4).

Ein anderes Bild, das für die gleichberechtigte Beteiligung der Disziplinen in der KESB steht, ist das auf dem Titelbild verwendete *Puzzle*: Um das Puzzle fertigzustellen und das ganze Bild zu haben, sind alle Teile nötig. Die einzelnen Puzzleteile sind ineinander verschlungen und ergänzen sich gegenseitig. Und schliesslich: Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile.

### **Fachwissen und interdisziplinäre Zusammensetzung allein reicht nicht**

In Kapitel 3 wurde ausgeführt, dass es für eine erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen Disziplinen mit zahlreichen Bedingungen verknüpft ist. Fachwissen allein und interdisziplinäre Zusammensetzung der Spruchkörper allein reichen nicht.

Neben Fachwissen aus unterschiedlichen Disziplinen und bestimmten Bedingungen für eine erfolgreiche interdisziplinäre Zusammenarbeit braucht es noch etwas Weiteres für eine erfolgreiche Behördenarbeit: *Routine und Erfahrung*. Die Behördenarbeit muss hauptamtlich ausgeübt werden. Hier sind die Kantone gefordert, sich nicht von kurzfristigen finanzpolitischen Überlegungen leiten zu lassen, sondern das Wohl der rund 110'000 von behördliche Massnahmen betroffenen Personen (KOKES, 2010a, S. 490) im Fokus zu haben. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit dient nämlich einzig der bestmöglichen Interessenwahrung der betroffenen Personen.

### **Erfolgreiches Umdenken bei den Mandatsträger/innen**

Die Wiederherstellung der Hierarchie zwischen auftraggebender KESB und auftragnehmenden Mandatsträger/innen wird insbesondere bei den Mandatsträger/innen ein Umdenken erfordern. Bisher konnten sie in der Zusammenarbeit mit den Miliz-/Laienbehörden weitgehend selbständig und ohne fachliche Kontrolle funktionieren. Mit der Wiederherstellung der Hierarchie werden sie einen Teil der Autonomie abgeben müssen.

Die Herausforderung besteht darin, dass sie die neue Fachlichkeit der KESB anerkennen und positiv werten und nicht als Angriff auf die eigene Arbeit verstehen. Wenn auf beiden Seiten (KESB wie Mandatsführung) Fachpersonen wirken, dient das letztlich den

betroffenen Personen; dieser Umstand sollte für die Mandatsträger/innen genügend Grund sein, der KESB gegenüber wohlwollend kritisch gegenüber zu treten.

### **Auswirkungen in andere Fachbereiche/Berufsfelder**

Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist auch in anderen Themenbereichen (z. B. Jugendstrafrecht, klinische Sozialarbeit, etc.) in Diskussion. Mit den interdisziplinär zusammengesetzten Fachbehörden im Kindes- und Erwachsenenschutz erhält die interdisziplinäre Zusammenarbeit ein stärkeres Gewicht. Es ist zu hoffen, dass sich das Konzept in der Praxis durchsetzt und auch in andere Bereiche Signale sendet.

Auch unabhängig von den Strukturen, die die neuen KESB – so ist zu hoffen – bieten werden, ist interdisziplinäre Zusammenarbeit in jedem Arbeitsfeld der Sozialarbeit dienlich. Sozialarbeiter/innen, die von kooperativen Modellen überzeugt sind, können sich auch in Eigeninitiative mit Fachpersonen aus anderen Disziplinen vernetzen und so die Vorteile der Interdisziplinarität im Kleinen nutzen. Kooperationen funktionieren oft auch auf der persönlichen Ebene, und dafür kann jeder und jede selber die Initiative ergreifen, unabhängig vom strukturellen Kontext. Kurz: Interdisziplinäre Zusammenarbeit ist in jedem Kontext möglich.

### **7.2. offene Fragen**

Die Ausführungen haben gezeigt, dass bezüglich der Umsetzung der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB noch viele Fragen offen sind. Im Folgenden eine Auswahl von Ideen für weitere Projekte:

#### **Konzept zur Umsetzung der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB**

In der vorliegenden Arbeit wurden die Rahmenbedingungen der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB dargestellt. In der Praxis wird es künftig darum gehen, interdisziplinäre Kooperationsstrukturen zu entwickeln und im Alltag umzusetzen. Dienlich hierzu wäre ein Modellkonzept der interdisziplinären Zusammenarbeit in der KESB. Hierbei könnte auf die Erfahrungen von Konzepten zu interdisziplinären Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationen (z.B. Ziegenhain & Fegert, 2010) oder zwischen Fachpersonen mit verschiedenen Aufträgen (z.B. Krüger & Niehaus, 2010c) zurückgegriffen werden. Diese Aufgabe könnte von den Fachhochschulen übernommen werden.

#### **Entwicklung von interdisziplinären Standards**

Damit verschiedene Disziplinen erfolgreich zusammenarbeiten können, benötigen sie einen gemeinsamen Bezugsrahmen oder gemeinsame Erklärungsmodelle. In diesem Zusammenhang könnten z.B. standardisierten Abklärungsinstrumenten sowohl im Kindes- wie im Erwachsenenschutz entwickelt werden. Ebenfalls dienlich wären Instrumente, die helfen, die Kooperation und Veränderungsmotivation einzuschätzen. Selbstverständlich gehören auch Musterbeschlüsse dazu.

### **Themen für empirische Untersuchungen**

Den Ausführungen dieser Bachelorarbeit zufolge kann ein vielseitiger Bedarf an empirischen Untersuchungen abgeleitet werden. Beispielhaft werden hier einige Ideen genannt:

- Beschreibung und Analyse der Prozesse und Mechanismen der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden bezüglich interdisziplinärer Zusammenarbeit und interdisziplinärer Entscheidungsfindung. Anhand der Resultate könnten Best-Practice-Modelle dargestellt und Modellkonzepte entwickelt werden.
- Entwicklung von evidenzbasierter Diagnostik und Vorgehensweisen im Kinderschutz und insbesondere auch im Erwachsenenschutz.
- Untersuchung von Wirkung und Nutzen der interdisziplinären Zusammenarbeit (Wirkungsanalyse: Inwiefern führt die verbesserte Zusammenarbeit zu einem verbessertem Schutz der betroffenen Kinder und Erwachsenen? Was sind Wirkfaktoren, was sind Erfolgsfaktoren?)
- Zusammenspiel der Rationalität des professionellen Handelns mit der Rationalität
- Einfluss von Habitusbildung/-wirkung auf interdisziplinäre Zusammenarbeit.

### **Und zum Schluss noch zwei persönliche Bemerkungen**

Mein Interesse an der interdisziplinären Zusammenarbeit hat sich durch die intensive Auseinandersetzung verstärkt. Vor den anstehenden Umsetzungsarbeiten habe ich aber grossen Respekt. Meine eigene berufliche Identität mit der Doppelausbildung als Sozialarbeiterin und Juristin wird es mir ermöglichen, zwischen diesen beiden Disziplinen zu vermitteln. In welchen Situationen ich eher die Juristin oder eher die Sozialarbeiterin sein werde, wird sich weisen; idealerweise verschmelzen die beiden Identitäten zu einer neuen – dritten – Identität (im Sinne von „Transdisziplinarität in Person“).

Dass die Juristen und Juristinnen ihren Weg in der KESB machen werden, ist klar. Gleichzeitig wünsche ich mir, dass die Sozialarbeiter/innen die einmalige Chance packen, die Professionalisierung im Kindes- und Erwachsenenschutz auf massgebliche Art und Weise mitzuprägen. Ich wünsche ihr bei den diesbezüglichen Vorhaben den nötigen Mut und gutes Gelingen.

## 8. Quellenverzeichnis

- Affolter, Kurt (2003). Mit der Totalrevision des Vormundschaftsrechts zu einer neuen Qualität des Erwachsenenschutzes? *Zeitschrift für Vormundschaftswesen*, 58 (5), 393-408.
- Arber, Werner (1993). Einführung in die Thematik des Symposiums „Inter- und Transdisziplinarität: Warum? – Wie?“. In Werner Arber (Hrsg.). *Inter- und Transdisziplinarität: Warum? - Wie?* (S. 11-15). Bern: Haupt.
- AvenirSocial (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Bern: AvenirSocial.
- AvenirSocial (2006). *Berufsbild der Professionellen Sozialer Arbeit*. Bern: AvenirSocial.
- Becker-Lenz, Roland; Busse, Stefan; Ehlert, Gudrun & Müller, Silke (Hrsg) (2011). *Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit. Materialanalysen und kritische Kommentare*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Beneke, Frank (2004). Produktentwicklung. Arbeiten in und mit verschiedenen Disziplinen – wozu? In Frank Brand, Franz Schaller & Harald Völker (Hrsg.). *Transdisziplinarität. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Beiträge zur THESIS-Arbeitstagung im Oktober 2003 in Göttingen* (S. 79-91). Göttingen: Universitätsverlag.
- Büchner, Stefanie (2010). Transdisziplinarität als Attribut Sozialer Arbeit. *Schweizerische Zeitschrift für Soziale Arbeit*, Heft 8-9, 53-68.
- Bundesrat (2006). Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindesrecht) vom 28. Juni 2006. *Bundesblatt Nr. 36 vom 12. September 2006*, 7001-7137.
- Burghardt, Heinz (2001). *Recht und Soziale Arbeit. Grundlagen für eine rechtsgebundene sozialpädagogische Fachlichkeit*. Weinheim: Juventa.
- Combe, Arno & Helsper, Werner (1996). Einleitung: Pädagogische Professionalität. Historische Hypothesen und aktuelle Entwicklungstendenzen. In Arno Combe und Werner Helsper (Hrsg.). *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 9-48). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Darius, Sonja & Hellwig, Ingolf (2004). Zur Kooperation von Jugendhilfe und Jugendpsychiatrie. Befunde und Empfehlungen aus einem Forschungs- und Entwicklungsprojekt in Rheinland-Pfalz. In Jörg M. Fegert & Christian Schrapper (Hrsg.). *Handbuch Jugendhilfe – Jugendpsychiatrie. Interdisziplinäre Kooperation* (S. 505 – 516). Weinheim: Juventa.
- Dawid, Evelyn; Elz Jutta & Haller Brigitt (Hrsg.). *Kooperation von öffentlicher Jugendhilfe und Strafjustiz bei Sexualdelikten gegen Kinder. Entwicklung eines Modellkonzepts zur Umsetzung der Kinderrechte in Strafverfahren*. Wiesbaden: Eigenverlag Kriminologische Zentralstelle e.V.

- Deinet, Ulrich (2003). Die „sieben K's“ der Vernetzung von Erziehungshilfe und Schule. In Landesverband Westfalen-Lippe, Landesjugendamt und Westfälische Schulen (Hrsg.). *Hilfen zur Erziehung erfolgreich mitgestalten. Eine Einführung für Lehrerinnen und Lehrer* (3. Auflage) (S. 21-26). Münster: Burlage.
- Döhler, Marian (1997). *Die Regulierung von Professionsgrenzen: Struktur und Entwicklungsdynamik von Gesundheitsberufen im internationalen Vergleich*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Dörflinger, Peter (2010). Interdisziplinarität gestalten: aus der Praxis einer professionalisierten, interdisziplinär zusammengesetzten Fachbehörde. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 65 (3), 177-183.
- Duden (ohne Datum). Onlinewörterbuch. Gefunden am 30. Juli 2001, unter <http://www.duden.de/zitieren/10020710/1.5>
- Engelke, Ernst (2003). *Die Wissenschaft Soziale Arbeit. Werdegang und Grundlagen*. Freiburg i.Br.: Lambertus.
- Fegert, Jörg M. & Schrapper, Christian (Hrsg.) (2004). *Handbuch Jugendhilfe – Jugendpsychiatrie. Interdisziplinäre Kooperation*. Weinheim: Juventa.
- Fegert, Jörg M. (2008). Vorschläge zur Entwicklung eines Diagnoseinventars sowie zur verbesserten Koordinierung und Vernetzung im Kinderschutz. In Ute Ziegenhain & Jörg M. Fegert (Hrsg.). *Kindeswohl und Vernachlässigung* (2. Auflage) (S. 195-206). München: Ernst Reinhardt Verlag.
- Feichtinger, Johannes; Mitterbauer, Helga & Scherke Katharina (2004). Interdisziplinarität – Transdisziplinarität. Zu Theorie und Praxis in den Geistes- und Sozialwissenschaften. *Newsletter Moderne*, 7 (2), 11-16.
- Frenzke-Kulbach, Annette (2004). *Erfolgreiche Modelle multiprofessioneller Kooperation bei sexuellem Missbrauch an Kindern und Jugendlichen unter besonderer Berücksichtigung binationaler Erfahrungen (Deutschland – Niederlande)*. Kassel: kassel university press GmbH.
- Gall, Rahel & Hitz, Rafaella (1996). *Professionelle Identitäten in der Sozialarbeit*. Bern: Edition Soziothek.
- Geiser, Kaspar (2006). Allgemeines methodisches Professionswissen als Ressource für die Identitätsbildung. In Beat Schmocker (Hrsg.). *Liebe, Macht und Erkenntnis. Silvia Staub-Bernasconi und das Spannungsfeld Soziale Arbeit* (S. 242-269). Luzern: Interact.
- Häfeli, Christoph (2005). *Wegleitung für vormundschaftliche Organe* (4. Auflage). Zürich: Kantonale Drucksachen- und Materialzentrale kdmz.
- Hasler-Arana, Patricia (2010). Interdisziplinäres Rollenverständnis und Zusammenarbeit in der neuen Fachbehörde. *SozialAktuell*, 2010 (4), S. 28.
- Heck, Christoph (2011). Wirkungsvolle Zusammenarbeit – der Beitrag der Sozialarbeit in der Fachbehörde. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 66 (1), 17-30.

- Heckhausen, Heinz (1987). Interdisziplinäre Forschung zwischen Intra-, Multi- und Chimären-Disziplinarität. In Jürgen Kocka (Hrsg.). *Interdisziplinarität. Praxis – Herausforderung – Ideologie* (S. 129-145). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Hochschule für Soziale Arbeit Luzern (2007). *Werkstattheft Kompetenzprofil für den Bachelorstudiengang Soziale Arbeit*. Luzern: Interact.
- Hofer, Urs & Zingaro, Marco (2010). Die Synergien zwischen Recht und Sozialer Arbeit. Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Kindes- und Erwachsenenschutz. *SozialAktuell*, 2010 (4), 23-25.
- Jungert, Michael (2010). Was zwischen wem und warum eigentlich? Grundsätzliche Fragen der Interdisziplinarität. In Michael Jungert; Elsa Romfeld; Thomas Sukopp & Uwe Voigt (Hrsg.). *Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme* (S. 1-12). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft WBG.
- Jungmann, Joachim (2004). Gemeinsame Fehler bei der Kooperation von Jugendhilfe und Kinder- und Jugendpsychiatrie/-psychotherapie. In Jörg M. Fegert & Christian Schrapper (Hrsg.). *Handbuch Jugendhilfe – Jugendpsychiatrie. Interdisziplinäre Kooperation* (S. 571-575). Weinheim: Juventa.
- Kalter, Birgit (2004). Unterschiede verstehen und auf das Gemeinsame bauen. Kooperationsfördernde Rahmungen von Aus- und Weiterbildung. In Jörg M. Fegert & Christian Schrapper (Hrsg.). *Handbuch Jugendhilfe – Jugendpsychiatrie. Interdisziplinäre Kooperation* (S. 591-597). Weinheim: Juventa.
- Kaufmann, Franz-Xaver (1987). Interdisziplinäre Wissenschaftspraxis. Erfahrungen und Kriterien. In Jürgen Kocka (Hrsg.). *Interdisziplinarität. Praxis – Herausforderung – Ideologie* (S. 63-81). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- KOKES [Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz] (2008). Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als Fachbehörde (Analyse und Modellvorschläge). *Zeitschrift für Vormundschafswesen*, 63 (2), 63-128. (noch unter dem bis 31.12.2009 gültigen Namen Konferenz der kantonalen Vormundschafsbörden VBK publiziert)
- KOKES [Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz] (2010a). Schweizerische Statistik der Massnahmen im Kindes- und Erwachsenenschutz 2009 (alle Kantone). *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 65 (6), 481-490.
- KOKES [Konferenz der Kantone für Kindes- und Erwachsenenschutz] (2010b). *Fachtagung „Interdisziplinarität – Herausforderung und Chance des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts“ vom 8./9. September 2010 an der Universität Freiburg*. Unveröffentlichte Tagungsausschreibung. KOKES.
- König, Magdalena (2010). *Kompetenzprofile verschiedener Berufsgruppen in der Praxis der Kinder- und Jugendhilfe. Eine ressourcenorientierte Analyse*. Berlin: mensch und buch verlag.
- Krieger, Wolfgang (2006). „Welche Möglichkeiten bieten kooperative Verbundsysteme im Falle einer Kindeswohlgefährdung?“. In Heinz Kindler, Susanna Lillig, Herbert Blüml, Thomas Meysen & Annegret Werner (Hrsg.). *Handbuch Kindeswohlgefährdung nach*

- § 1666 BGB und Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD) (Kapitel 106, S. 1-5). München: Deutsches Jugendinstitut e.V.
- Krüger, Lorenz (1987). Einheit der Welt – Vielheit der Wissenschaft. In Jürgen Kocka (Hrsg.). *Interdisziplinarität. Praxis – Herausforderung – Ideologie* (S. 106-125). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Krüger, Paula & Niehaus, Susanna (2010a). Empirische Erkenntnisse zur interdisziplinären Kooperation bei Sexualdelikten gegen Kinder. In Evelyn Dawid; Jutta Elz & Brigitt Haller (Hrsg.). *Kooperation von öffentlicher Jugendhilfe und Strafjustiz bei Sexualdelikten gegen Kinder. Entwicklung eines Modellkonzepts zur Umsetzung der Kinderrechte in Strafverfahren* (S. 13-28). Wiesbaden: Eigenverlag Kriminologische Zentralstelle e.V.
- Krüger, Paula & Niehaus, Susanna (2010b). Länderbericht deutschsprachige Schweiz. In Evelyn Dawid; Jutta Elz & Brigitt Haller (Hrsg.). *Kooperation von öffentlicher Jugendhilfe und Strafjustiz bei Sexualdelikten gegen Kinder. Entwicklung eines Modellkonzepts zur Umsetzung der Kinderrechte in Strafverfahren* (S. 138-220). Wiesbaden: Eigenverlag Kriminologische Zentralstelle e.V.
- Krüger, Paula & Niehaus, Susanna (2010c). Basismodell interdisziplinärer Zusammenarbeit in Fällen von (sexueller) Gewalt gegen Kinder. In Evelyn Dawid; Jutta Elz & Brigitt Haller (Hrsg.). *Kooperation von öffentlicher Jugendhilfe und Strafjustiz bei Sexualdelikten gegen Kinder. Entwicklung eines Modellkonzepts zur Umsetzung der Kinderrechte in Strafverfahren* (S. 317-336). Wiesbaden: Eigenverlag Kriminologische Zentralstelle e.V.
- Mainzer, Klaus (1993). Erkenntnis- und wissenschaftstheoretische Grundlagen der Inter- und Transdisziplinarität. In Werner Arber (Hrsg.). *Inter- und Transdisziplinarität: Warum? - Wie?* (S. 17-53). Bern: Haupt.
- Metzger, Marius (2011). Entscheidungsprozesse in Kinderschutzgruppen. *VHN Vierteljahresschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete*, 80 (1), 57-66.
- Mieg, Harald (2003). Problematik und Probleme der Professionssoziologie. In Harald Mieg & Michaela Pfadenhauer (Hrsg.). *Professionelle Leistung – Professional Performance* (S. 11-46). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Mittelstrass, Jürgen (1987). Die Stunde der Interdisziplinarität?. In Jürgen Kocka (Hrsg.). *Interdisziplinarität. Praxis – Herausforderung – Ideologie* (S. 152-158). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Müller, Burkhard (2010). Professionalität. In Werner Thole (Hrsg.). *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (3. Auflage) (S. 955-974). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Munro, Eileen (1999). Common Errors of Reasoning in Child Protection Work. *Child Abuse & Neglect*, 23 (8), 745-758.
- Nadai, Eva; Sommerfeld, Peter; Bühlmann, Felix; Krattiger, Barbara (2005). *Fürsorgliche Verstrickung. Soziale Arbeit zwischen Profession und Freiwilligenarbeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Nittel, Dieter (2002). Professionalität ohne Profession? „Gekonnte“ Beruflichkeit in der Erwachsenenbildung im Medium narrativer Interviews mit Zeitzzeugen. In Margret Kraul, Winfried Marotzki & Cornelia Schewpe (Hrsg.). *Biographie und Profession*. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt.
- Obrecht, Werner (2006). Interprofessionelle Kooperation als professionelle Methode. In Beat Schmocker (Hrsg.). *Liebe, Macht und Erkenntnis. Silvia Staub-Bernasconi und das Spannungsfeld Soziale Arbeit* (S. 408-445). Luzern: Interact.
- Pfadenhauer, Michaela (2003a). *Professionalität. Eine wissenssoziologische Rekonstruktion institutionalisierter Kompetenzdarstellungskompetenz*. Opladen: Leske & Budrich.
- Pfadenhauer, Michaela (2003b). Macht – Funktion – Leistung: Zur Korrespondenz von Eliten- und Professionstheorien. In Harald Mieg & Michaela Pfadenhauer (Hrsg.). *Professionelle Leistung – Professional Performance* (S. 71-87). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Preger, Arno (2008). *Interdisziplinarität und Transdisziplinarität in der Sozialen Arbeit. Analyse und Perspektiven*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Rosch, Daniel (2011). Neue Aufgaben, Rollen, Disziplinen, Schnitt- und Nahtstellen: Herausforderungen des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrechts. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz* 66 (1), 31-46.
- Schaller, Franz (2004). Erkundungen zum Transdisziplinaritätsbegriff. In Frank Brand, Franz Schaller & Harald Völker (Hrsg.). *Transdisziplinarität. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Beiträge zur THESIS-Arbeitstagung im Oktober 2003 in Göttingen* (S. 33-45). Göttingen: Universitätsverlag.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2007). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Systemtheoretische Grundlagen und professionelle Praxis – Ein Lehrbuch*. Bern: Haupt.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2009). Der Professionalisierungsdiskurs zur Sozialen Arbeit im deutschsprachigen Kontext im Spiegel internationaler Ausbildungsstandards. Soziale Arbeit – eine verspätete Profession? In Roland Becker-Lenz, Stefan Busse, Gudrun Ehlert & Silke Müller (Hrsg.). *Professionalität in der Sozialen Arbeit. Standpunkt, Kontroversen, Perspektiven* (S. 21-45). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stichweh, Rudolf (1996). Professionen in einer funktional differenzierten Gesellschaft. In Arno Combe und Werner Helsper (Hrsg.). *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S. 49-69). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Sukopp, Thomas (2010). Interdisziplinarität und Transdisziplinarität. Definitionen und Konzepte. In Michael Jungert; Elsa Romfeld; Thomas Sukopp & Uwe Voigt (Hrsg.). *Interdisziplinarität. Theorie, Praxis, Probleme* (S. 13-29). Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft WBG.
- Sommerfeld, Peter & Gall, Rahel (1996). Berufliche Identität und professionelles Handeln am Beispiel der Sozialarbeit in der Psychiatrie. In Verein zur Förderung der Sozialen Arbeit als akademische Disziplin VeSAD (Hrsg.). *Symposium Soziale Arbeit: Beiträge*

- zur Theoriebildung und Forschung in Sozialer Arbeit (S. 241-276). Köniz: Edition Soziothek.
- Sommerfeld, Peter (2003). Zukunftsszenarien Soziale Arbeit. Überlegungen zur Lösung sozialer Probleme. Aarau: Sonderdruck.
- Thole, Werner (2010). Die Soziale Arbeit – Praxis, Theorie, Forschung und Ausbildung. Versuch einer Standortbestimmung. In Werner Thole (Hrsg.). *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (3. Auflage) (S. 19-70). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Vogel, Urs (2009). *Neues Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Grundlagenpapier zur Umsetzung im Kanton Schwyz vom 9. Juni 2009*. Gefunden am 30. Juli 2011 unter [http://www.kokes.ch/assets/pdf/de/dokumentationen/revision/090618\\_Grundlagenpapier\\_Anhoerung.pdf](http://www.kokes.ch/assets/pdf/de/dokumentationen/revision/090618_Grundlagenpapier_Anhoerung.pdf)
- Vogel, Urs (2010). *Organisation der interkommunalen Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde im Kanton Zürich. Grundlagenbericht zu Handen Direktion der Justiz und des Innern des Kantons Zürich vom 26. August 2010*. Gefunden am 30. Juli 2011 unter [http://www.kokes.ch/assets/pdf/de/dokumentationen/revision/100826\\_ZH\\_Grundlagenbericht\\_Vogel\\_Gebietseinteilung.pdf](http://www.kokes.ch/assets/pdf/de/dokumentationen/revision/100826_ZH_Grundlagenbericht_Vogel_Gebietseinteilung.pdf)
- Vogel, Urs & Wider, Diana (2010). Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde als Fachbehörde – Personelle Ressourcen, Ausstattung und Trägerschaftsformen. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 65 (1), 5-20.
- Völker, Harald (2004). Von der Interdisziplinarität zur Transdisziplinarität? In Frank Brand, Franz Schaller & Harald Völker (Hrsg.). *Transdisziplinarität. Bestandsaufnahme und Perspektiven. Beiträge zur THESIS-Arbeitstagung im Oktober 2003 in Göttingen* (S. 9-28). Göttingen: Universitätsverlag.
- Wider, Diana (2008). Interdisziplinär zusammengesetzte Berufsbehörden als unabdingbare Voraussetzung für einen wirksamen Kinderschutz. In Peter Voll, Andreas Jud, Eva Mey, Christoph Häfeli & Martin Stettler (Hrsg.). *Zivilrechtlicher Kinderschutz: Akteure, Prozesse, Strukturen. Eine empirische Studie mit Kommentaren aus der Praxis* (S. 214-224). Luzern: Interact.
- Wider, Diana (2010). Behördenorganisation im neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrecht: Was die Kantone wie umsetzen können. *SozialAktuell*, 2010 (4), 19-22.
- Wider, Diana (2011a). Kommentar zu Art. 440-442 ZGB. Behörden und örtliche Zuständigkeit. In Daniel Rosch, Andrea Büchler & Dominique Jakob (Hrsg.). *Das neue Erwachsenenschutzrecht. Einführung und Kommentar zu Art. 360 ff. ZGB* (S. 231-240). Basel: Helbing Lichtenhahn.
- Wider, Diana (2011b). Professionalität und Qualitätssicherung durch interdisziplinäre Fachbehörden. *Pro Mente Sana Aktuell*, 2011 (2), 17-18.
- Windhövel Chris (2008). *Determinanten der Teamperformance. Eine personalökonom(etr)ische Untersuchung auf Basis von Mikrodaten*. München: Rainer Hampp Verlag.

- ZGB. Schweizerisches Zivilgesetzbuch (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindesrecht). Änderung vom 19. Dezember 2009 [Inkrafttreten: 1. Januar 2013]. *Amtliche Sammlung des Bundesrechts Nr. 9 vom 1. März 2011, 725 -782.*
- Ziegenhain, Ute; Schöllhorn, Angelika; Künstler, Anne K.; Hofer, Alexandra; König, Cornelia & Fegert, Jörg M. (2010). *Modellprojekt Guter Start ins Kinderleben. Werkbuch Vernetzung. Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation und Vernetzung im Bereich Früher Hilfen und im Kinderschutz.* Ulm: Süddeutsche Verlagsgesellschaft.
- Zobrist, Patrick (2009). Fachpersonen der Sozialen Arbeit als Mitglieder der interdisziplinären Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde. *Zeitschrift für Vormundchaftswesen*, 64 (4), 223-234.
- Zobrist, Patrick (2010). Zehn Basisstrategien zur Förderung der Veränderungsmotivation und zum Umgang mit Widerstand im Kindes- und Erwachsenenschutz. *Zeitschrift für Kindes- und Erwachsenenschutz*, 65 (6), 431-444.