„Die Stimme der Vernunft ist leise“

Rainer Fliedl

Pädiatrie & Pädologie
Österreichische Zeitschrift für Kinder- & Jugendheilkunde

ISSN 0030-9338
Volume 52
Supplement 1

Paediatr. Paedolog. Austria (2017)
52:10-16
DOI 10.1007/s00608-017-0474-0

Springer

Your article is protected by copyright and all rights are held exclusively by Springer-Verlag Wien. This e-offprint is for personal use only and shall not be self-archived in electronic repositories. If you wish to self-archive your article, please use the accepted manuscript version for posting on your own website. You may further deposit the accepted manuscript version in any repository, provided it is only made publicly available 12 months after official publication or later and provided acknowledgement is given to the original source of publication and a link is inserted to the published article on Springer's website. The link must be accompanied by the following text: "The final publication is available at link.springer.com”.

Springer

Author's personal copy

Paediatr Paedolog 2017 · 52 (Suppl 1):S10–S16
DOI 10.1007/s00608-017-0474-0
Online publiziert: 19. Mai 2017
© Springer-Verlag Wien 2017

Rainer Fliedl[1,2]

[1] Abteilung für Kinder- und Jugendpsychiatrie und Psychotherapie, Landesklinikum Baden-Mödling, Hinterbrühl, Österreich

[2] Institut für psychosoziale Medizin, Psychotherapie und Kindheitsforschung, Karl Landsteiner Gesellschaft, Hinterbrühl, Österreich

„Die Stimme der Vernunft ist leise“

Zur Psychodynamik und Organisationsdynamik von Netzwerken in der psychosozialen Versorgung von Kindern und Jugendlichen

Die Stimme des Intellekts ist leise, aber sie ruht nicht, ehe sie sich Gehör verschafft hat. Am Ende, nach unzähligen, oft wiederholten Abweisungen, findet sie es doch. Dies ist einer der wenigen Punkte, in denen man für die Zukunft der Menschheit optimistisch sein darf. (S. Freud: Die Zukunft einer Illusion [Ges. Werke XIV/1927c, 377])

Dieses Freud-Zitat lässt sich wohl grundsätzlich auf Menschen anwenden, aber auch auf Organisationen und ihre Kooperation und Vernetzung. In diesem Beitrag soll der psychodynamische Hintergrund von Organisationen und deren Kooperation angesprochen werden und dem Aufbau von Kooperation und Vernetzung anhand des Kindernetzwerks Industrieviertel nachgegangen werden.

Im Lauf der letzten 50 Jahre kam es in den Sozialwissenschaften, der Medizin und der Psychotherapie zu einem enormen Wissenszuwachs. Dies hat sowohl in der Gesundheitsversorgung als auch in der psychosozialen Versorgung neben einer Zunahme an Ressourcen zu einer verstärkten Diversifizierung und Spezialisierung von Institutionen geführt, woraus in allen Bereichen die Notwendigkeit resultierte, das Neben- und Nacheinander in eine geeignete Form des Miteinanders zu bringen. Dies trifft auch in besonderer Form für Kinder und Jugendliche mit psychosozialen Schwierigkeiten zu.

Die Vielfalt des Wissens macht auf einen wichtigen Punkt aufmerksam, der Grundlage jeder Kooperation ist. Die Erkenntnis ist, dass ich nicht alles kann, sondern dass ich andere brauche, um die Arbeitsaufgabe gut bewältigen zu können. Wenn sich Organisationen oder Personen selbst genug sind, kooperieren sie nicht.

Kindern, Jugendlichen und ihren Familien werden in unterschiedlichen Systemen (Gesundheitssystem, Jugendwohlfahrt, Behindertenhilfe, Schule usw.) Unterstützungs-, Betreuungs- und Behandlungsangebote gemacht. In der Untersuchung der Versorgungssituation in Niederösterreich wurden im Rahmen des Niederösterreichischen Kinderplans [1] Behandlungsabläufe und Kooperationen in der Behandlung von Kindern und Jugendlichen beschrieben. Anhand dieser Daten wird deutlich, dass Kinder und Jugendliche, die psychosoziale Schwierigkeiten haben, mit vielen Bereichen in Kontakt kommen, die psychosoziale Angebote stellen (Beratungslehrer, Jugendhilfe, Psychotherapie, Kinder- und Jugendpsychiatrie usw.). Im Längsschnitt zeigt sich bei vielen Kindern mit komplexen Störungen, dass Behandlungsverläufe oft an den Schnittstellen der verschiedenen Institutionen scheitern. Dies ist einerseits nicht nur zum Schaden des Kindes, sondern andererseits auch ein erheblicher Kostenfaktor im Bereich der psychosozialen Versorgung.

Kinder und Jugendliche mit ihren Familien stehen vor Helfersystemen, die unterschiedliche Aufträge, Ziele und Sprachen haben und heterogene Hilfsangebote bereitstellen, die nur teilweise zusammenpassen und, da sie in unterschiedlichen Sprachen formuliert sind, oft widersprüchlich erscheinen. Es wird ihnen neben den Problemen, die sie in die Behandlung geführt haben, auch noch die Schwierigkeit zugemutet, aus dem nicht zusammenhängenden Hilfeangebot einen brauchbaren Behandlungsplan zu erarbeiten.

» Es ist notwendig auf die Psychodynamik, die in und zwischen Organisationen auftritt, zu achten

Die Beziehungsgestaltung zwischen Patient und Therapeut und die in dieser Beziehung auftretenden Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse sind in der Literatur differenziert beschrieben und entscheidender Teil unserer therapeutischen Arbeit. Auch welche Auswirkungen unterschiedliche Störungsbilder auf die Kommunikation und die Dynamik von Teams und Organisationen haben, wurde von vielen Autoren sehr differenziert beschrieben und hat Eingang in die Alltagsarbeit therapeutischer Teams gefunden.

Author's personal copy

Tab. 1 Personalisationsphasen (Nach [6])

Phase	Hauptmerkmal	Angst	Furcht	Dynamische Aufgabe
Menge	Kontaktloses Nebenher	Gebunden	Vor den anderen, als Projektion	Zielfindung
Prägruppal	Allgemeiner Alpha-Anspruch	Viel freie Angst	Vor Alpha	Objektfindung Kennenlernen Aufgabenverteilung
Gruppal	Dynamische Rangstruktur	Gebunden	Vor Gamma	Rangfindung Beziehungsklärung
Institution	Fixierte Rangstruktur	Gebunden	Vor Omega	Fixierung und Stabilität

Tab. 2 Eckpunkte der Netzwerkorganisation

Eckpunkte der Netzwerkorganisation	
Beziehungsgebundene	Strukturgebundene
Den Anderen kennen Wissen um seine Aufgaben Eine gemeinsame Sprache entwickeln	Definitionen (Sprache) Vorgehensweisen Standards (Wissensentwicklung) Vereinbarungen
Grundsätzliche Wertschätzung des anderen und Anerkennung seiner Kompetenz	Personenunabhängige Verlässlichkeit in der Zusammenarbeit
Bekanntheit des Netzwerks – Öffentlichkeitsarbeit	

Die Bedeutung des interinstitutionellen Agierens [2] und des erheblichen Schadens, der im Behandlungsverlauf Kindern und Jugendlichen zugefügt wird [3] und alltäglich bei nahezu allen Jugendlichen, die zu einer Hard-to-reach-Population [4] gehören, beobachtet werden kann, hat bis jetzt in die Planung, Kommunikation und Organisation von Behandlungspfaden und Behandlungsnetzwerken kaum Eingang gefunden. Es ist daher notwendig, auf die Psychodynamik, die in Organisationen und zwischen Organisationen auftritt, zu achten und wahrzunehmen, ob diese im Rahmen der Behandlung eher zu einer Spiegelung des Störungsbilds als zu einer Bearbeitung und Bewältigung beitragen. Im Weiteren wird beschrieben, welche Organisationskonzepte zur Wahrnehmung und Reflexion interinstitutionellen Mitagierens notwendig sind.

Psychosoziale Organisationen sind wie alle anderen sozialen Gebilde um einen inneren Zusammenhalt bemüht. Dieser wird über unterschiedliche Aufgaben, die sie erfüllen sollen und erreichen wollen, gegeben. Gleichzeitig ist dieser Zusammenhalt dadurch gefährdet, dass die Organisationen kontinuierlich durch ihre Klientel mit diffusen und ungelösten Problemen konfrontiert werden. Dieses Zuviel an interner Spannung kann zu Ausstoßungsmechanismen der jeweiligen Organisation führen und damit auch zu Schwierigkeiten in der Kommunikation und Kooperation mit anderen Helfersystemen.

Persönliche Beziehungen und vereinbarte Organisationsabläufe zwischen den Organisationen können auch in komplexen Situationen eine kooperative Hilfeplanung ermöglichen.

Zwischen Koexistenz und Kooperation

Nahezu alle psychosozialen Organisationen haben Vernetzungsaktivitäten. Ausmaß und Qualität dieser Aktivität lassen sich anhand der Definition der Bertelsmann Stiftung [5] verdeutlichen und mit der Bemerkung, „dass Netzwerke mehr sein müssen als Vorstellrunden, die zwischen Institutionen stattfinden", erklären.

- Koexistenz. Auf der Stufe der Koexistenz planen und arbeiten Institutionen unabhängig voneinander, es findet wenig Austausch statt und oft kennen sich die Fachkräfte außerhalb der eigenen Organisation kaum oder gar nicht, obwohl sie im nahen Umfeld arbeiten.
- Koordination. Eine koordinative Aktivität ist dann zu verstehen, wenn es um Terminabsprachen und Austausch von Informationen geht. Es gibt üblicherweise keine gemeinsamen Aktivitäten, aber eine Koordination von Angeboten, ein punktuelles Miteinander.
- Kooperation. In der Kooperation gibt es unterschiedliche Intensitätsstufen: von gemeinsamen Kursen oder Veranstaltungen über anlassübergreifende Kooperationen über einen bestimmten Zeitraum bis zum kooperierenden Netzwerk, in dem es übergreifende Angebote zwischen mehreren Institutionen gibt. Kooperationen innerhalb desselben Trägers haben eine andere Dynamik als Kooperationen unterschiedlicher Träger, die viel differenzierterer Absprachen und Klärung bedürfen.

Zur inneren Dynamik von Organisationen

Organisationen werden gern als stabile, kontinuierlich arbeitsfähige soziale Strukturen betrachtet. Sie sind aber, wie alle anderen menschlichen Gemeinschaften, in ihrer Arbeitsfähigkeit und Denkfähigkeit unbeständig. Zur Stabilität von Organisationen tragen klare und erfüllbare Ziele, eine transparente Verantwortungsverteilung, dazu passende Entscheidungsbefugnisse und Arbeitsabläufe bei. Eine wichtige Basis ist, dass sich die Personen kennen, miteinander kooperieren wollen und einander in einem realistischen Ausmaß gegenseitig vertrauen. Dies bewirkt eine organisationsinterne Logik, Sprache und Denkwelt, die inneren Zusammenhalt, Identität und Außengrenzen der Organisation konstituieren.

Da es Veränderungen sowohl in den Bedingungen und Anforderungen der Umwelt als auch organisationsintern in Leitung und Team gibt, sind kontinuierlich dynamische Anpassungsprozesse notwendig. Dies führt zu einem beständigen Schwanken zwischen unterschiedlichen Phasen (**Tab. 1**), den dafür spezifischen Ängsten und den jeweiligen zu bewältigenden dynamischen Aufgaben. Neben diesen in allen Organisationen vorhanden Faktoren, die Spannung im System auslösen, ist es bei

Author's personal copy

psychosozialen Organisationen so, dass mit jedem Klienten und seiner Familie ungelöste Probleme in die Organisation aufgenommen werden, die dann innerhalb der Organisation wirksam werden, wenn keine Standardlösung verfügbar ist und unterschiedliche Lösungsansätze Konflikte innerhalb der Organisation bedingen. Da es in diesem Kontext um psychosozial tätige Einrichtungen geht, ist es wichtig wahrzunehmen, dass mit jedem Klienten/Patienten nicht nur etwas in die Organisation kommt, was auf der Arbeitsebene Interventionen fordert, sondern Menschen mit Schwierigkeiten in die Gruppe aufgenommen werden, die den inneren Zusammenhalt der Gruppe stören oder sogar gefährden. Dies ist eine Herausforderung und eine besondere Gefahr für psychosoziale Einrichtungen.

» Mit jedem Klienten und seiner Familie werden ungelöste Probleme in die Organisation aufgenommen

Wenn die Organisation mit ihren Aufgaben überfordert ist, beginnt sie, wie auch andere Systeme, auf die innere Spannung mit primitiven Abwehrmechanismen wie Idealisierung, Entwertung oder Segregation zu reagieren. Dies verändert die Wahrnehmung und kann dazu führen, dass diese Probleme innerhalb der Organisation als für diese Einrichtung ungeeignet gesehen werden. In der Kinder- und Jugendhilfe entsteht dann Druck, diese Kinder oder Jugendlichen in andere Einrichtungen zu verlegen, wobei gleichzeitig die Kooperationspartner idealisiert („nur die können das Problem lösen") oder entwertet werden („die werden auch scheitern"). Dies wird mit dem Häufigerwerden bestimmter Aussagen erkennbar, wie: „Der gehört auf die Kinder- und Jugendpsychiatrie, damit es eine richtige Diagnose gibt." „Der hat nur eine Krise und soll zurück in die Wohngemeinschaft." „Die Jugendhilfe sollte endlich etwas tun." Das sind einige denkbare Varianten, die einerseits zur Ausstoßung von Klienten und andererseits zu irrationalen Konflikten mit den Kooperationspartnern führen. Dabei kommt es zu einem interinstitutionellen Mitagieren der Störungsbilder im Sinn einer Wiederholung und damit zu einer Retraumatisierung der Patienten.

Grundlagen von kooperativen psychosozialen Netzwerken

Die oben für Organisationen beschriebene Elemente, wie die Bekanntheit der Personen untereinander, ihre genauen Aufgaben und Ressourcen, gibt es zwischen Organisationen in der Regel wenig, daher müssen diese erarbeitet werden. Hier sind 2 Ebenen relevant (**Tab. 2**):

1. Beziehungsgebundene Ebene. Positiv bewertete persönliche Beziehungen führen zu einer Verringerung projektiver Abwehr. Gelungene Kooperationen haben meist ihre Wurzeln in der persönlichen Bekanntheit der handelnden Personen, in wechselseitigem Vertrauen und gegenseitiger Wertschätzung.
2. Strukturgebundene Ebene: Gleiche Situationen werden aus Sicht der unterschiedlichen Institutionen un-

Zusammenfassung · Abstract

Paediatr Paedolog 2017 · 52 (Suppl 1):S10–S16 DOI 10.1007/s00608-017-0474-0
© Springer-Verlag Wien 2017

R. Fliedl

„Die Stimme der Vernunft ist leise". Zur Psychodynamik und Organisationsdynamik von Netzwerken in der psychosozialen Versorgung von Kindern und Jugendlichen

Zusammenfassung

Kinder und Jugendliche erfahren einen erheblichen Schaden, wenn es zu keiner interinstitutionellen Abstimmung von Behandlungsplanung und Behandlungsverlauf kommt. Kooperation und Vernetzung der unterschiedlichen Helfersysteme sind wichtige Schutzmechanismen, die das Entstehen von Schaden während der Behandlung und Betreuung verhindern sollen.
Voraussetzung für kooperatives Handeln ist, dass sich die Helfer kennen und über die Aufgaben und Möglichkeiten der anderen Helfersysteme informiert sind. Kooperationsstrukturen, wie Standards für Abläufe, Dokumentation und Zuständigkeiten, erleichtern die Zusammenarbeit, da sie nicht in jedem Einzelfall neu erarbeitet werden müssen.
Die Entwicklung von kooperativen Netzwerkstrukturen erfordert eine intensive und kontinuierliche Arbeit, um zwischen Personen und Organisationen Wissen übereinander und Vertrauen zueinander herzustellen und für unterschiedliche Aufgaben geeignete Kooperationsstrukturen zu erarbeiten.

Schlüsselwörter

Kooperation · Dokumentation · Zwischenmenschliche Beziehungen · Psychosoziale Betreuung · Interinstitutionelle Konflikte

"The Voice of Reason". On the psychodynamics and organizational dynamics of networks in the psychosocial care of children and adolescents

Abstract

Children and adolescents suffer considerable harm when there is no interinstitutional coordination of treatment planning and treatment course. Cooperation and networking of the various aid systems are important protective measures that should prevent the development of harm during treatment and care.
A requirement for cooperative action is that the care-givers know and are informed about the duties and capabilities of the other aid systems. Cooperation structures, such as standards for procedures, documentation, and responsibilities facilitate collaboration, as they do not have to be redeveloped in each individual case.
The development of cooperative network structures requires intensive and ongoing work to establish mutual knowledge and trust between the person and the organizations, and to develop suitable cooperative structures for the various tasks.

Keywords

Cooperation · Documentation · Interpersonal Relations · Psychosocial care · Interinstitutional conflicts

Author's personal copy

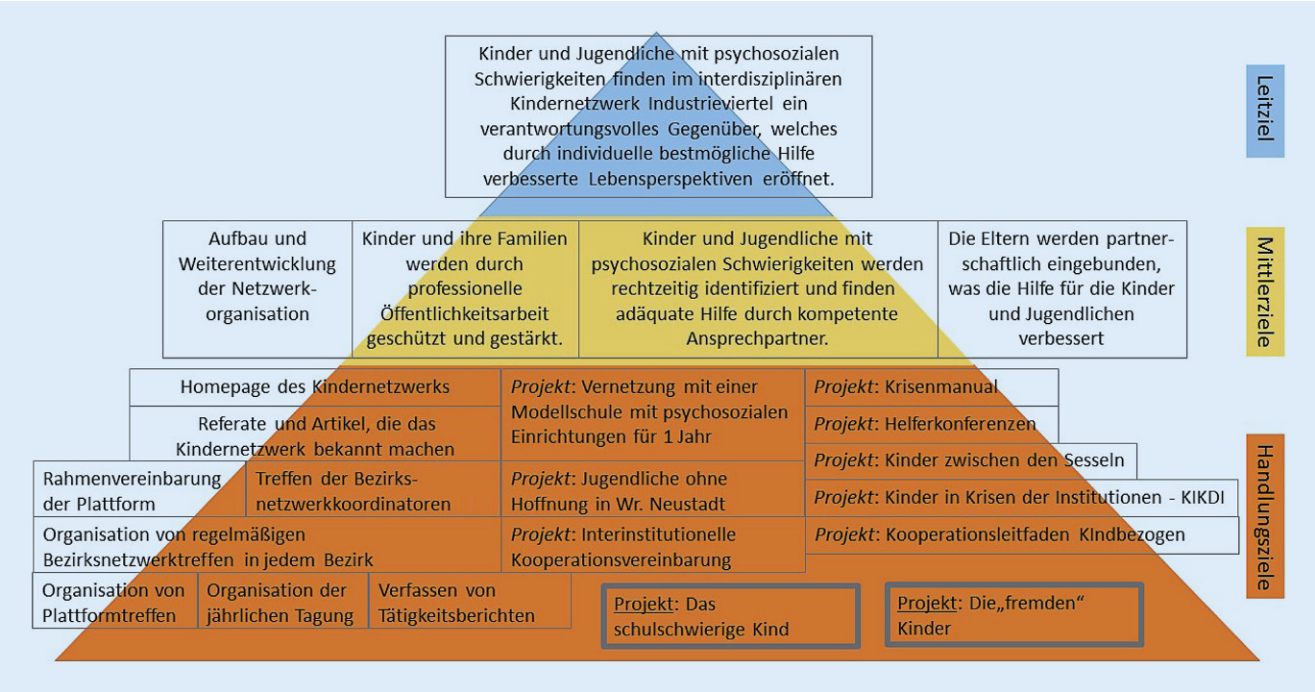

Abb. 1 ▲ Zielpyramide des Kindernetzwerks Industrieviertel

terschiedlich definiert. Es müssen daher zuerst gemeinsame Bezeichnungen für das Problem gefunden werden, z. B.: Was ist eine Krise und welche Krisen gibt es, um dann zu vereinbaren, welche Lösungsmöglichkeiten infrage kommen.

Damit Kooperation überhaupt entsteht und sinnvoll ist, muss sie für die beteiligten Organisationen und ihre Mitglieder nützlich sein. In einem ersten Schritt muss daher ein gemeinsames Ziel erarbeitet werden, das für die Beteiligten attraktiv ist. Ein Irrtum ist, dass Kooperation so etwas wie Verbrüderung ist und man in allen Bereichen gleiche Ziele verfolgt; dies ist kaum der Fall. Es ist daher im Rahmen des Zielfindungsprozesses wichtig, zu klären, in welchen Bereichen man kooperiert, in welchen man konkurriert und in welchen man sogar kontroverser Ansicht ist.

Sowohl die beziehungsgebundene Ebene als auch die strukturgebundene Ebene verlangen eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit, die alle Personen erreicht, die in diesem psychosozialen Feld arbeiten. Dies ist besonders bei großen Netzwerken relevant, da kontinuierlich neue Personen in das Netzwerk integriert werden müssen und Standards und Vereinbarungen nur wirksam werden, wenn sie bekannt sind und umgesetzt werden.

> » Standards und Vereinbarungen werden nur wirksam, wenn sie bekannt sind und umgesetzt werden

Netzwerke stellen je nach Zielsetzung und Größe sehr unterschiedliche Anforderungen an ihre Teilnehmer und an die Organisation des Netzwerks. Kleine Netzwerke, wie das Netzwerk eines Niedergelassenen werden meist mit einer beziehungsgebundenen Organisationsform auskommen und strukturgebundene Komponenten in geringem Ausmaß brauchen; große interinstitutionelle Netzwerke benötigen diese meist schon.

Praktische Umsetzung am Beispiel des Kindernetzwerks Industrieviertel

Anhand des Kindernetzwerks Industrieviertel (http://www.kindernetzwerk.at/) sollen Schwierigkeiten und Lösungsmöglichkeiten einer Netzwerkentwicklung beschrieben werden. Dieses Netzwerk soll die Kooperation von Einrichtungen, die Kinder und Jugendliche mit psychosozialen Schwierigkeiten betreuen, verbessern und es sind Vertreter des Gesundheitssystems, der Jugendhilfe und der Bildungsinstitutionen einer niederösterreichischen Region darin vertreten. Es handelt sich um ein Projekt, das als Bottom-up-Initiative von praktisch mit Kindern und Jugendlichen Arbeitenden entstanden ist und jetzt vom Niederösterreichischen Gesundheits- und Sozialfonds unterstützt wird.

Nachfolgend werden einige Knotenpunkte der Netzwerkentwicklung beschrieben. Diese Prozesse verlaufen allerdings wie bei jedem Entwicklungsprozess nicht getrennt, sondern mit- und nebeneinander.

Der Zielfindungsprozess

Da für Netzwerke wie für jede Gruppenbildung gemeinsame Ziele, die wertvoll, sinnvoll und erreichbar sind, vorhanden sein müssen, begann die Netzwerkarbeit mit einem Zielfindungsprozess [7]. Die Ziele schienen allen Teilnehmern aus ih-

Author's personal copy

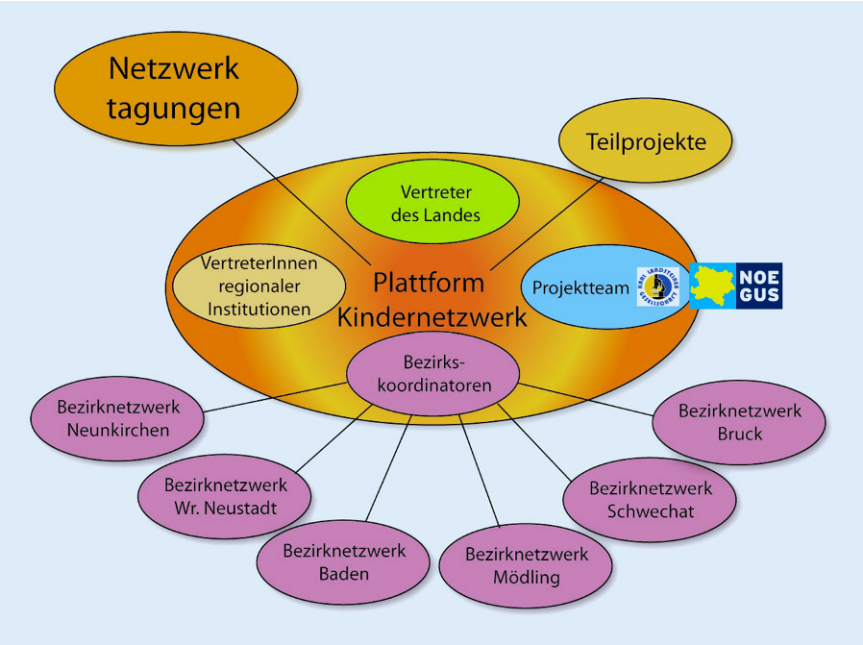

Abb. 2 ▲ Organigramm des Kindernetzwerks Industrieviertel

rer Sicht klar. Erst als eine gemeinsame Formulierung des Ziels versucht wurde, kam es zu einer erheblichen Kontroverse. Dabei wurden seit Langem bestehende Konflikte, Unklarheiten und durchaus auch Unwissen über die Aufgaben und Möglichkeiten der jeweils anderen Institutionen deutlich und in der Folge aufgearbeitet. Ängste, von den anderen Institutionen dominiert zu werden, mussten bearbeitet, und Kooperation auf Augenhöhe abgesichert werden.

Damit waren im Zielfindungsprozess die notwendigen Schritte

- Wissen um Aufgaben und Möglichkeiten der anderen Einrichtungen,
- Kennenlernen der Sprach- und Denkwelt der anderen sowie
- Absicherung einer Kooperation auf Augenhöhe

definiert, um eine gemeinsame Zielformulierung zu ermöglichen.

Das Leitziel des Netzwerks ist sprachlich sperrig geblieben, da es wichtig war, die sehr heterogenen Sprachwelten der verschiedenen Institutionen zu vereinen: Kinder und Jugendliche mit psychosozialen Schwierigkeiten finden im interdisziplinären Kindernetzwerk Industrieviertel ein verantwortungsvolles Gegenüber, das durch individuelle bestmögliche Hilfe verbesserte Lebensperspektiven eröffnet.

Nach der fast 2 Jahre dauernden Arbeit am Leitziel war es sehr einfach, sich auf Mittlerziele (Arbeitsbereiche) des Netzwerks zu einigen, und es entstanden Projekte (Handlungsziele), die wichtige Bereiche zum Thema machten und bearbeiteten (◘ **Abb. 1**).

Wie lernen sich 1000 Helfer kennen?

In einem so großen Netzwerk ist es nicht möglich und auch nicht notwendig, dass jeder jeden kennt, es ist aber wichtig, die für die alltägliche Arbeit wichtigen Systempartner zu kennen (◘ **Abb. 2**).

In den Bezirken gab es in sehr unterschiedlicher Form eine bereits bestehende Kooperation und Interaktion von Personen, die mit Kindern und Jugendlichen in psychosozialen Schwierigkeiten arbeiteten. Diese informelle Organisation wurde unterstützt und professionalisiert. Die Bezirksnetzwerktreffen finden 4- bis 8-mal pro Jahr statt. Inhalt dieser Treffen sind Informationen über die momentanen Betreuungs- und Behandlungsangebote im Bezirk, ein fachlicher Austausch zu aktuellen Problemsituationen und Theoriethemen. Es wird ein Protokoll erstellt und verschickt, Inhalte und Ablauf der Treffen werden evaluiert. Die Koordinatoren der jeweiligen Bezirke sind auch Teil einer Plattform und berichten dort über Entwicklungsprozesse und Anliegen.

Plattformtreffen finden 5-mal pro Jahr statt. Mitglieder der Plattform sind Bezirksnetzwerkkoordinatoren und Vertreter großer Versorgungseinrichtungen der Region sowie Beamte der Landesregierung und das Projektteam. Auch hier geht es primär um einen Informationsaustausch: Welche neuen Entwicklungen gibt es in den Bezirken, in den Einrichtungen? Welche Veränderungen gibt es bei Planungen, Gesetzen und Verordnungen der Landesregierung? Dieses Übereinanderinformiertsein ermöglicht Abstimmungsprozesse.

» Das Projektteam hat eine den Entwicklungsprozess des Netzwerks begleitende und koordinierende Funktion

Zu den für die Kooperation relevanten Themen werden Arbeitsgruppen gebildet, die sich mit Teilprojekten befassen. Weiterhin werden Thema und Inhalt der jährlichen Netzwerktagung erarbeitet. Das Projektteam hat eine den Entwicklungsprozess des Netzwerks begleitende und koordinierende Funktion. Es ist für die Tagesordnung und Moderation der Plattform verantwortlich, betreut die Homepage, evaluiert Prozesse und Produkte des Netzwerks, sammelt Anliegen der verschiedenen Teilnehmer, damit sie im Netzwerk thematisiert und bearbeitet werden können, nimmt Schwierigkeiten in der Organisation des Netzwerks wahr und unterstützt dieses bei Lösungen.

Die jährliche Netzwerktagung fand bereits 9-mal statt. Inhalte waren Themen, die in den Teilprojekten erarbeitet wurden, wie Krisenmanual, Standards für eine Helferkonferenz, der Kooperationsleitfaden oder auch aktuelle sozialpolitische Fragen wie minderjährige Flüchtlinge und Kinderarmut. Sie ermöglichen einen Erfahrungsaustausch auf breiter Basis zwischen den Bezirksnetzwerken, der Plattform und den Teilprojekten.

Author's personal copy

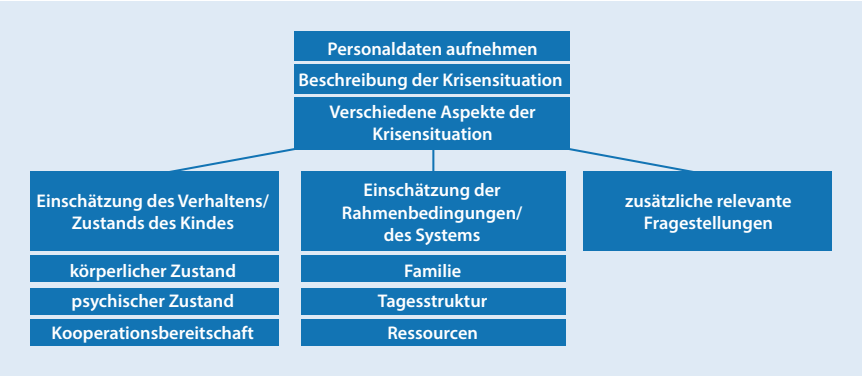

Abb. 3 ▲ Standard für die Informationserhebung aus dem Krisenmanual

Entwicklung von Kooperationsstrukturen

Krisen sind Situationen, die von Helfern einen strukturierten Umgang und eine miteinander abgesprochene Vorgehensweise erfordern. Daher war im Kindernetzwerk die Entwicklung des Krisenmanuals eines der ersten Teilprojekte [8].

Anhand dieses Manuals lässt sich gut beschreiben, was mit gemeinsamen Definitionen, Vorgangsweisen und Standards gemeint ist. In einem ersten Schritt wurde der Begriff Krise differenziert und es entstand ein einfaches Raster zur Bestimmung der notwendigen grundlegenden Informationen für die weitere Vorgehensweise (◘ **Abb. 3**).

Mit dieser Grundlage waren unterschiedliche Arten von Krisen beschreibbar und wurden gemeinsam definiert:

- psychosoziale Krisen,
- pädagogische Krisen,
- psychosomatische Krisen,
- psychiatrische Krisen.

Auf dieser Basis kam es zu einer Einigung, welche Einrichtungen für welche Kinder und Jugendliche zuständig sind, und einer Deklaration, welche Ressourcen sie zur Verfügung stellen können. In der praktischen Arbeit entspannten sich durch diesen strukturierten Ablauf Krisensituationen deutlich und die interinstitutionelle Kooperation erleichterte sich erheblich.

In ähnlicher Weise wurden in anderen Teilprojekten Standards und Vorgangsweisen entwickelt, die die Übernahme einer gemeinsamen Verantwortung für Kinder in schwierigen Situationen ermöglichen:

- Kinder zwischen den Sesseln (Hochrisikokinder),
- Helferkonferenzen,
- Kinder in Krisen der Institutionen,
- Kooperationsleitfaden.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeit des Kindernetzwerks stellen alle in der Region mit Kindern und Jugendlichen arbeitenden Helfer dar. Diesen muss die Information über Treffen, Produkte und aktuelle Vorgänge im Kindernetzwerk vermittelt werden. Dabei gestalten sich Informieren und gleichzeitig Um-Mitarbeit-im-Netzwerk-Werben als ein kontinuierlicher Prozess. Dies geschieht einerseits bei Treffen und Tagungen, aber auch mithilfe von E-Mails, der Homepage und des Netzwerk-Wikis. Ein kontinuierliches In-Kontakt-Bleiben und Informiertsein der Mitglieder des Netzwerks ist eine notwendige Grundlage der Netzwerkarbeit.

Fazit für die Praxis

- **Die Behandlung von Kindern mit komplexen Störungen scheitert häufig an den Schnittstellen der verschiedenen Institutionen. Die Erarbeitung eines brauchbaren Behandlungsplans aus nicht zusammenhängenden Hilfeangeboten stellt für diese Kinder und Jugendlichen und ihren Familien eine weitere Hürde dar.**
- **Für die Kooperation zwischen Organisationen sind die beziehungsgebundene und die strukturgebundene Ebene relevant, die kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit erfordern.**
- **Das Beispiel des Kindernetzwerks Industrieviertel zeigt, welche Lösungsansätze zur Netzwerkentwicklung beitragen können. Dabei wurden während des Zielfindungsprozesses seit Langem bestehende Konflikte und Unklarheiten über Aufgaben und Möglichkeiten der jeweils anderen Institutionen deutlich und in der Folge beseitigt, wodurch schließlich die Formulierung eines gemeinsamen Leitziels möglich wurde.**

Korrespondenzadresse

Prim. Dr. R. Fliedl
Institut für psychosoziale Medizin, Psychotherapie und Kindheitsforschung, Karl Landsteiner Gesellschaft
Fürstenweg 8, 2371 Hinterbrühl, Österreich
rainer.fliedl@moedling.lknoe.at

Prim. Dr. Rainer Fliedl Ausbildung zum Facharzt für Psychiatrie; Ausbildung zum Facharzt für Kinder- und Jugendpsychiatrie und psychotherapeutische Medizin; Psychoanalytiker und Gruppentrainer

Einhaltung ethischer Richtlinien

Interessenkonflikt. R. Fliedl gibt an, dass kein Interessenkonflikt besteht.

Dieser Beitrag beinhaltet keine von dem Autor durchgeführten Studien an Menschen oder Tieren.

Literatur

1. Tatzer Ernst et al (2016) Bericht des Niederösterreichischen Kinder- und Jugendplan. Unveröffentlicht.
2. Tatzer E, Damm L, Winter B, Fliedl R (2013) Interdisziplinäre Zusammenarbeit bei der Behandlung und Betreuung von Kindern und Jugendlichen mit komplexem Hilfebedarf. Resonanzen. E-Journal für biopsychosoziale Dialoge in Psychotherapie, Supervision und Beratung 1(2) 138–151. http://www.resonanzen-journal.org/index.php/resonanzen/article/view/235. Zugegriffen: 15. Nov 2013
3. Grögl M (2015) Kinder in Krisen der Institutionen. http://wiki.kindernetzwerk.at/index.php/Kinder_in_Krisen_der_Institutionen. Zugegriffen: 3.4.17
4. Ghanim D (2013) Hochrisiko Kinder. WIKI des Kindernetzwerks Industrieviertel. http://wiki.kindernetzwerk.at/index.php/Hochrisiko_Kinder. Zugegriffen: 3.4.17

Author's personal copy

5. Langness A, Schöne M, Bock-Famulla K (2008) Kommunale Netzwerke für Kinder. Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung. Bertelsmann, Heinz Nixdorf Stiftung, Gütersloh, Essen
6. Edelweiss ML, Tanco Duque R, Schindler R (1964) Personalisation - Studien zu Tiefenpsychologie und Psychotherapie. Herder, Wien-Freiburg-Basel
7. Damm L, Fliedl R, Katzenschläger P, Tatzer E, Winter B (2012) Bericht an den NÖGUS: Erste Erfahrungen aus dem Netzwerk Industrieviertel. http://www.kindernetzwerk.at/node/169. Zugegriffen: 3.4.17
8. Kindernetzwerk Industrieviertel (2015) Krisenmanual für Kinder- und Jugendliche im Industrieviertel. 2. Auflage. http://www.kindernetzwerk.at/node/150. Zugegriffen: 3.4.17

Hier steht eine Anzeige.

Springer