



Beda Furrer

Kooperationen im Case Management Berufsbildung – Faktoren des Gelingens

Damit Kooperationen erfolgreich sein können, braucht es formelle Strukturen, geklärte Rollen, verantwortliche Personen, gemeinsame Ziele, regelmässige Pflege der Kooperationen, gute Kommunikation und eine Reihe von sog. weichen Faktoren der Kooperation. Weiter ist es besonders wichtig, Unklarheiten, Missverständnisse, Unsicherheiten, Unstimmigkeiten und falsche Erwartungen anzupacken bzw. zu klären. Instrumente und andere Hilfsmittel fördern Kooperationen ebenfalls und schliesslich ist das entscheidende „Wundermittel“ die Bereitschaft und Offenheit zur Kooperation und deren Optimierung.

1 Einleitung

Kooperationen sind eine der Hauptsäulen im Case Management Berufsbildung.

In der vorliegenden Publikation werden Kooperationen aus verschiedenen Richtungen in der Literatur beleuchtet. Im Zentrum steht die Frage nach fördernden Faktoren für das Gelingen von Kooperation. Ausgehend von einem evolutionsbiologischen Ansatz wird die Grundsatzfrage gestellt, ob Menschen überhaupt fähig sind zu Kooperation. Nach einer Begriffsklärung werden Gelingens- und auch hemmende Faktoren aus dem Management, dem Feld der Lernortkooperation und dem Case Management Berufsbildung beleuchtet. Schliesslich wird anhand von Beispielen aus der Praxis aufgezeigt, was sich hemmend auf die Kooperation auswirkt. Im Kapitel 5 sind tabellarisch zehn Gelingensbedingungen für erfolgreiche Kooperationen aufgeführt, beschrieben und anhand von Beispielen erläutert.

2 Ausgangslage

Im Rahmen der dritten nationalen Lehrstellenkonferenz wurde 2006 von der Politik das Projekt Case Management Berufsbildung (CMBB)

lanziert. Jeder Kanton der Schweiz setzte daraufhin nach den Vorgaben des damaligen Bundesamtes für Berufsbildung und Technologie ein CMBB um.

Es richtet sich an Jugendliche und junge Erwachsene bis 25 Jahre, die eine Mehrfachproblematik aufweisen. Schwache Schulleistungen, Motivationsprobleme, ungenügende Unterstützung im sozialen Umfeld, Lehrvertragsauflösungen und/oder Schwierigkeiten beim Übertritt ins Erwerbsleben sind mögliche Indikatoren für die Überweisung ins CMBB. Auf der Systemebene war das ursprüngliche Ziel des CMBB die Steigerung der Abschlussquote auf Sekundarstufe II auf 95 Prozent. Dieses Ziel konnte im Jahr 2015 im Kanton Bern erreicht werden. Es bleibt aber das Ziel, die Abschlusszahlen der Sekundarstufe II auf diesem hohen Niveau zu stabilisieren und die Jugendarbeitslosigkeit nachhaltig zu bekämpfen.

Ebenso existiert heute ein strukturiertes Verfahren mit fünf Prozessschritten (Clearing/Intake, Assessment, Handlungsplan, Handlungsergebnis (Massnahmenplan) und Evaluation), mit dem für Jugendliche und junge Erwachsene, deren Einstieg in die Berufswelt stark gefährdet ist, passende Massnahmen sichergestellt und koordiniert werden.

Im Kanton Bern besteht dank der engen Zusammenarbeit aller involvierten Akteure im CMBB, der institutionalisierten Kooperation mit den Sozialdiensten (Betreuungskette) und der Koordination der Brückenangebote (Triagestelle) ein geschlossener Kreislauf, um Jugendliche ohne Anschlusslösung situationsgerecht zu begleiten (Furrer, 2015). Die Projektphase des CMBB dauerte im Kanton Bern bis Ende 2016. Nachdem es gelungen war, die Wirkung zu evaluieren und diese mit einem positiven Resultat nachzuweisen, hat der Regierungsrat entschieden, dass das CMBB seit 1. Januar 2017 in die Regelstrukturen integriert und unbefristet weitergeführt wird.

Die Evaluation hat gezeigt, dass pro Jahr über 1.200 Jugendliche und junge Erwachsene bis 25 Jahre betreut werden. Mehr als 500 neue Anmeldungen und ebenso viele Abschlüsse werden jährlich ausgewiesen. Die Begleitung bis zum erfolgreichen Einstieg in eine Ausbildung dauerte durchschnittlich 19 Monate, wobei die Unterstützungsdauer sehr individuell war und bei einem Viertel der Jugendlichen zwischen 20 und 30 Monaten lag. Interessant ist auch, dass die Kosten eines erfolgreichen Falls (einschliesslich der Kosten für Misserfolge) mit CHF 16.600 beziffert werden (Schmidlin, 2015). Dem-



gegenüber verursacht eine Person ohne nachobligatorischen Abschluss ab dem 25. Lebensjahr gesellschaftliche Kosten zwischen CHF 160.000 und 230.000 (Fritschi et al., 2012).

3 Problem- und Zielformulierung

Insgesamt wird dem CMBB positiv attestiert, dass eine Fachstelle die Fäden zusammenhält und der Begleitprozess Jugendlicher, deren Ausbildungsplatz gefährdet ist, effizienter, übersichtlicher und nachhaltiger geworden ist. Das Netzwerk wird von den Partnerorganisationen als echte Ressource wahrgenommen und auch viele Lehrkräfte fühlen sich entlastet. Die 25 Case Managerinnen und Case Manager des Kantons Bern arbeiten in fünf verschiedenen Teams in den Regionen Bern-Mittelland, Berner Oberland, Biel-Seeland, Emmental-Oberaargau und Berne francophone. Sie werden von einer kantonalen Leitung geführt. Der kantonale Leiter hat neben der Personalführung u. a. die Aufgabe, Rahmenbedingungen zu schaffen, damit die Ressourcen des CMBB optimal eingesetzt werden können, Qualitätsstandards zu definieren, damit trotz regionaler Arbeitsweise ein kantonales CMBB aus einer Hand existiert, das CMBB weiterzuentwickeln, damit Anpassungen an Veränderungen im Umfeld (z. B. Migration) rechtzeitig erfolgen können und das bestehende Netzwerk zu pflegen, damit die oben erwähnte Ressource weiterhin bestehen bleibt und optimiert werden kann.

Diese an letzter Stelle aufgeführte, sehr anspruchsvolle Aufgabe der Netzwerkpflege wird in der vorliegenden Grundlagenarbeit näher beleuchtet. Konkret stellt sich die Frage „Was sind Gelingensbedingungen für gute Kooperation?“ oder „Was wirkt sich hemmend auf eine Kooperation aus?“

4 Kooperation

In diesem Kapitel werden Kooperationen theoretisch aufgearbeitet.

Als (ehemaliger) Biologe erlaube ich mir, im Sinne einer Einleitung, das Thema der Kooperation mit einem Exkurs in die Evolutionsthematik zu verknüpfen. Anschliessend erfolgt eine Begriffsdefinition. Danach werden die Kooperation in der Führungsarbeit, die Lernortkooperation und die Kooperation im CMBB beleuchtet. Schliesslich werden anhand von Beispielen aus der Praxis hemmende Faktoren der Kooperation aufgezeigt, bevor dann im Kapitel 5 auf die fördernden Faktoren für eine gelingende Kooperation eingegangen wird.

4.1 Können egoistische Gene altruistische Menschen hervorbringen?

Im Jahr 1976 schrieb der Evolutionsbiologe Richard Dawkins in seinem Buch „The Selfish Gene“: „Wenn er [der Leser] – wie ich – eine Gesellschaft aufbauen möchte, in der die Einzelnen grosszügig und selbstlos zugunsten eines gemeinsamen Wohlergehens zusammenarbeiten, kann er wenig Hilfe von der biologischen Natur erwarten. Lasst uns versuchen, Grosszügigkeit und Selbstlosigkeit zu lehren, denn wir sind egoistisch geboren“ (Dawkins, 1976).

Doch bis zum Jahr 2006 hatte sich das Blatt gewendet. Jetzt verkündete Martin Nowak, mathematischer Biologe an der Harvard University, in einer Übersichtsarbeit über die Evolution der Kooperation im Magazin „Science“: „Der vermutlich bemerkenswerteste Aspekt der Evolution ist ihre Fähigkeit, in einer konkurrenzorientierten Welt Kooperation zu erzeugen. Damit könnten wir die „natürliche Kooperation“ eigentlich als drittes grundlegendes Evolutionsprinzip neben die Mutation und die natürliche Auslese stellen“ (Nowak, 2006).

Als anschauliches Beispiel nennt er in seinem lesenswerten Artikel eine tierische Partnerschaft zwischen Kojoten und Silberdachsen. Beide haben Erdhörnchen „zum Fressen ger-

ne“. Um die flinken Nager zu fangen, haben sich die beiden Tierarten in einem Nationalpark in Wyoming zusammengetan und treiben einander die Beute zu, die einen über, die anderen unter der Erde. Auch wenn am Ende der Jagd jeweils nur einer das Erdhörnchen fressen kann – entweder der Kojote oder der Silberdachs –, so arbeiten sie dennoch zusammen. Kooperation macht satter als Egoismus!

Vor diesem Hintergrund gibt nun Yochai Benkler (2011) sieben Anregungen für den Aufbau kooperativer Systeme:

- Kommunikation zwischen den einzelnen Mitgliedern
- Kontext und Glaubwürdigkeit: Eine Kooperation muss echt und akzeptiert sein.
- Empathie und Solidarität der Partner in einem Netzwerk (Teambildung)
- Fairness und Moral: Das Ziel bzw. der Zweck der Kooperation ist im Sinne aller Partner einer Kooperation und dient auch allen.
- Belohnungen und Sanktionen: Intrinsische und extrinsische Motivation zur Kooperation
- Reputation und Gegenseitigkeit: Ein Gewinn für beide Seiten einer Kooperation fördert diese.
- Vielfalt: Unterschiedliche Motivatoren fördern Kooperation mehr als z. B. ausschliesslich materielle Interessen.

4.2 Begriff der Kooperation

Nach D. Buschfeld (1994) kann Kooperation definiert werden als „Zusammenarbeit von mehreren Personen auf Zeit zur Erfüllung einer Aufgabe“. Koordination ist im Unterschied dazu „das Nebeneinanderarbeiten im Sinne eines ‚verteilten Ganzen‘ auf Dauer.“

4.3 Kooperation im Management (Führung)

Case Management ist Führungsarbeit. Reinhard K. Sprenger (2012) schreibt in seinem Buch „Radikal Führen“,



dass Wandel oder Change-Management nur gelingen kann, wenn wir an die Wurzel gehen. Das Wort „radikal“ im Buchtitel kommt von Radix (= lateinisch für Wurzel). Er meint damit unter anderem, dass bei der Konzentration auf die Kernaufgaben der Führung immer beides angeschaut werden muss: das Individuum und der institutionelle Rahmen. Von seinen fünf Kernaufgaben der Führung wird die erste mit „Zusammenarbeit organisieren“ bezeichnet. Dabei betont Sprenger bei der Fähigkeit zur Kooperation die folgenden Punkte:

- Geteilte Absicht
- Abgestimmte Handlung
- Gemeinsame Zukunft

Er schreibt: „Wer eine gemeinsame Absicht teilt, nimmt sich Aufgaben vor, welche die eigenen Möglichkeiten übersteigen. Und zählt darauf, dass sich die anderen zum Mittun bewegen lassen – aus welchen Gründen auch immer. Diese Handlungen sind durch ein gemeinsames Ziel und verschiedene, aber allgemein anerkannte Rollen gekennzeichnet. Und allen Handelnden ist bewusst, dass ihr Erfolg von ihrem wechselseitigen Einsatz abhängt.“ Neben der individuellen Identität entsteht also auch eine Gruppenidentität. Die Führungsaufgabe besteht demnach darin, die Zusammenarbeit herbeizuführen, die sich von alleine nicht ergibt. Sprenger hält schliesslich fest, dass es entscheidend ist, ob man in einem Unternehmen arbeitet oder als Unternehmen.

Als hemmende Faktoren der Kooperation und als Quellen für Konflikte werden aufgeführt:

- Unklare Kompetenzen
- Unterschiedliche (nicht gemeinsame) Zielsetzungen
- Wettbewerb („Silodenken“)
- Falsche Anreizsysteme
- Kein gemeinsames Problem

4.4 Lernortkooperation

Im Bildungsbereich ist die Lernortkooperation eine weitere spezifische

Gruppe, sie bezeichnet z. B. im dualen System die Zusammenarbeit zwischen der Berufsschule, dem Lehrbetrieb und den überbetrieblichen Kursen.

Emil Wettstein hat an der 3. EBA-Tagung am 22. Januar 2011 in Bern Bedingungen für das Gelingen der Lernort-Kooperation präsentiert:

- Jemand ist verantwortlich für die Kooperation
- Regelmässigkeit, Kooperation muss gepflegt werden
- Der Wille für Kooperation ist vorhanden
- Die Kooperationspartner sind bekannt und gegenseitig akzeptiert
- Formelle Strukturen (Organisation/Institution) sind vorhanden
- Kooperation kann nicht vorgeschrieben werden, dennoch ist eine Rechtsgrundlage hilfreich
- Vertrauen
- Offenheit
- Solidarität
- Aushandlungsbereitschaft
- Gegenseitige Absprache, Kompromisse
- Hilfsmittel, Instrumente, die Kooperation unterstützen oder zu Klärungen führen

4.5 Kooperationen im CMBB

Grundsätzlich kann unterschieden werden zwischen dem personenorientierten und dem institutionellen Netzwerk. Das personenorientierte, fallspezifische Netzwerk meint vor allem die Familie, Verwandte, Freundeskreis, Kolleginnen und Kollegen, Nachbarn oder Einzelpersonen aus Freizeit-, Kultur- oder Arbeitsbereich. Das fallspezifische institutionelle Netzwerk bezeichnet Schulen, Psychiatriekliniken, Heime, Freizeitangebote, Sozialdienste usw.

Im CMBB gibt es fast unendlich viele und verschiedene Kooperationen. Die Kooperation mit dem Jugendlichen oder jungen Erwachsenen steht dabei im Zentrum. Bei dieser Kooperation werden immer wieder das Vertrauen bzw. der Vertrauens-

aufbau und die Vertrauenspflege ins Zentrum gestellt. Methoden wie die Ressourcenorientierung oder systemisch lösungsorientierte Herangehensweisen sind dabei sehr wertvoll, da nicht von den Problemen, sondern von Ressourcen und Stärken ausgegangen wird, was aufbauend und vertrauensfördernd erlebt wird.

Die zweite grosse Gruppe von Kooperationspartnern ist jene der Netzwerkpartner, seien es Einzelpersonen wie die Elternteile, Psychiater, Lehrperson usw. oder Institutionen wie z. B. die Sozialdienste, Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde, Schulen u. a. Im Rahmen dieser Publikation ist es nicht möglich, auf die verschiedenen Netzwerkpartner separat einzugehen. Deshalb wird allgemein der Begriff „Netzwerkpartner“ verwendet.

Bei der Implementierung des CMBB bestimmen positive oder negative Einflussfaktoren über das Gelingen der Kooperation. Ribbert-Elias (2006) definierte Macht- und Konkurrenzdenken, fehlende Kooperationseinsicht, schlechte Meinung über Kooperationspartner, fehlende Energie und Zeitmangel als hindernde Bedingungen.

Demgegenüber sind regelmässig stattfindende, institutionalisierte, zielorientierte und gut moderierte Treffen, feste Kooperationsstrukturen, gemeinsame professions-, disziplinen-, institutionsübergreifende Fortbildungen und Öffentlichkeitsarbeit förderlich für die Kooperation im Case Management.

4.6 Praxisbeispiele – Hemmende Faktoren für eine Kooperation

Wenn die Kooperation nicht gelingt, dann entstehen Konflikte.

Beispiel 1

Der Klassenlehrer der Schule X meldet einen Schüler an das CMBB an. Der Schüler braucht Unterstützung bei der Lehrstellensuche. Die zuständige Case Managerin kommt auf-



grund der Anmeldung zum Schluss, dass keine Mehrfachproblematik vorhanden ist, also Realisierungsunterstützung ausreicht. Der Lehrer ist verärgert, weil er davon ausging, dass das CMBB dem Jugendlichen eine Lehrstelle sucht.

Beispiel 2

Ein Auszubildender ruft an, er brauche dringend ein CMBB für seinen Lernenden und stellt diesem ein Ultimatum mit zahlreichen Bedingungen, die einzuhalten sind. Andernfalls werde der Lehrvertrag aufgelöst. Er erwartet vom CMBB, dass der Jugendliche in diesem Monat intensiv begleitet wird, damit das Lehrverhältnis anschließend wieder funktioniert.

Beide Beispiele zeigen, dass zu wenig klar ist, welche Kriterien für eine Aufnahme in das CMBB gelten und welches die Aufgabe des CMBB ist, nämlich eine langfristige Begleitung bei einer komplexen Situation mit Mehrfachproblematik. Zuerst muss die Situation in einem Assessment erfasst und eine Vertrauensbasis aufgebaut werden. Die Erwartungen können in dieser Form und vor allem so kurzfristig – im Sinne einer Feuerwehrrübung – nicht erfüllt werden. Das Resultat ist Frustration auf beiden Seiten.

Beispiel 3

Eine Jugendliche wird im CMBB begleitet. Sie besucht das Motivationssemester und wird dort von einem Coach betreut bzw. auf eine Lehrstellensuche begleitet.

Der Coach hat Kontakt mit einem Betrieb und trifft Abmachungen. Nachdem das Motivationssemester abgeschlossen ist, wird der Coach weiterhin vom Betrieb kontaktiert. Die Case Managerin hat die Fallführung, ist aber nicht informiert.

In diesem Beispiel ist nicht klar, wie die Fallführung und die Zusammenarbeit mit dem Coach, dem Case Manager und dem Betrieb während

bzw. nach dem Motivationssemester aussehen. Alle Beteiligten haben gute Absichten, diese sind aber nicht koordiniert und können in der Folge zu Missverständnissen und Konflikten führen. Zudem kann die Case Managerin ihre Aufgabe nicht oder nur erschwert erfüllen.

Beispiel 4

Eine Anmeldung trifft beim CMBB ein, in der die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde eine Jugendliche unter Androhung von Sanktionen mit richterlicher Verfügung zu einem CMBB zwingt. Im CMBB ist jedoch die freiwillige Kooperation der Jugendlichen und jungen Erwachsenen als zwingendes Aufnahmekriterium definiert.

Hier wird offensichtlich, dass auf der Systemebene die Kooperation nicht funktioniert. Das Dilemma muss im konkreten Fall gelöst und für die Zukunft geregelt werden.

Aus diesen Beispielen gehen wichtige Faktoren hervor, die eine Kooperation hemmen:

- Ungeklärte Rollen
- Falsche Erwartungen
- Fallführung während und nach einem Motivationssemester (hier exemplarisch)
- Mangelnde Kommunikation
- Unbekannte oder fehlende Instrumente/Informationen

5 Faktoren für das Gelingen von Kooperation

In diesem Kapitel folgt nun eine Liste mit theorie- und z. T. praxisgestützten Gelingensbedingungen. Zur Veranschaulichung dienen Beispiele aus der Praxis (Tab. 1).

6 Reflexion

Case Managerinnen und Case Manager müssen zu Kooperationsprofis werden. Dafür braucht es gute institutionelle Rahmenbedingungen und hohe soziale Kompetenzen. Dazu

gehören insbesondere jene der Kommunikation, der Koordination, der KOOPERATION, der Kritikfähigkeit (aktiv und passiv) und der multidisziplinären Zusammenarbeit. Ein hohes Mass an Ausdauer und Hartnäckigkeit helfen, die Kooperationen aufrechtzuerhalten und zu pflegen. Kooperation ist aber nicht lediglich „harte und mühsame Arbeit“, schliesslich lebt niemand nur für die Zielerreichung oder das Notwendige. Kooperation soll auch ein WIR-Gefühl vermitteln und mindestens teilweise Freude bereiten. So hält Sprenger (2012) fest: „Wir alle leben für das Überflüssige, das Überraschende, das kleine bisschen Luxus, für den Glanz, den Feste unserem Dasein hin und wieder verleihen. Feste sind eine Liebeserklärung an das Leben.“

Ob die Kooperationen des CMBB gleich zu einer Liebeserklärung an das Leben werden, darf bezweifelt werden. Immerhin helfen aber zahlreiche Begegnungen, ein Netzwerk am Leben zu erhalten, das intrinsisch und extrinsisch motiviert und zum Wohle der Jugendlichen und jungen Erwachsenen besteht, die mit Unterstützung eines CMBB auf ihrem Weg begleitet werden.

Literatur

- Benkler, Y. (2011): Das selbstlose Gen. Schwerpunkt Teamwork / Psychologie. Harvard Business Manager, Oktober 2011
- Buschfeld, D. (1994): Kooperation an kaufmännischen Berufsschulen – eine wirtschaftspädagogische Studie. Köln, S. 118–128
- Dawkins, R. (1976): The Selfish Gene. Oxford University Press, New York
- Fritschi, T., Bannwart, L., Hümbelin, O. & Frischknecht, S. (2012): Gesellschaftliche Kosten der Ausbildungslosigkeit mit Fokus auf Validierung und Ausbildungsabbrüche, Bern: Berner Fachhochschule Soziale Arbeit



Tab. 1: Zehn Faktoren für erfolgreiche Kooperationen

So gelingt Kooperation	Beschreibung	Beispiele
Formelle Strukturen, Rechtsgrundlage	Klare formelle Strukturen und eine Rechtsgrundlage legitimieren die verschiedenen Rollen, die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen. Die Rahmenbedingungen erlauben erst eine Kooperation. Dabei erhalten institutionelle Voraussetzungen zur Führung von Kooperationen besonderen Stellenwert.	<ul style="list-style-type: none"> • Die Fallführung einer Case Managerin oder eines Case Managers muss formell verankert und legitimiert sein. • Der Datenschutz bedarf eines klaren gesetzlichen und dann auch organisatorischen Rahmens. • Bei gemeinsamen Fallführungen (z.B. CMBB und Sozialdienst) muss auch die Abgrenzung bzw. die Zuständigkeit geregelt sein.
Rollenklärung und Fallführung	Wenn die Rollen und die Form der Fallführung legitimiert sind, braucht es dennoch eine Präzisierung (evtl. Aushandlung) in verschiedenen Situationen.	<p>Rolle des CMBB während</p> <ul style="list-style-type: none"> • einer Lehre • der Volksschulzeit • einem Motivationssemester • gegenüber der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde • dem Sozialdienst • einer bestehenden Beistandschaft
Verantwortung	Es braucht jemand, die oder der verantwortlich ist für die Pflege von Kooperationen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> • die Case Managerin oder der Case Manager in der Fallarbeit • die Leitung des CMBB auf institutioneller Ebene 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Case Managerin oder der Case Manager stehen in regelmässigem Kontakt und Austausch mit Netzwerkpartnern, die relevant sind. Sie informieren (Bring- und Holprinzip), kommunizieren, führen runde Tischgespräche durch, klären die Form der Fallführung. • Die Leitung ermöglicht zum Beispiel Netzwerktreffen und trifft Vereinbarungen (vgl. Zusammenarbeit CMBB mit der Invalidenversicherung: https://www.ivbe.ch/de/meinesituation/iiz).
Gemeinsames Ziel	Zielvereinbarungen schaffen Klarheit und sind Voraussetzung für Kooperationen.	<ul style="list-style-type: none"> • In der Fallarbeit vereinbart die Case Managerin oder der Case Manager mit dem Jugendlichen oder der jungen Erwachsenen klare (Teil-)Ziele. Diese sind die Ziele der oder des Jugendlichen. Sie werden unterstützt, überprüft, angepasst. • Die Ziele der Netzwerkpartner und die Ziele des CMBB sind gegenseitig geklärt, es werden gemeinsame (Teil-)Ziele festgehalten, z.B. im Sinne eines Integrationsplans.
Regelmässigkeit, Pflege der Kooperationen	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässig stattfindende, institutionalisierte, zielorientierte und gut moderierte Treffen in der Fallarbeit wie auch auf der institutionellen Ebene • feste Kooperationsstrukturen • gemeinsame disziplin-, institutionsübergreifende Fortbildungen und Öffentlichkeitsarbeit 	<ul style="list-style-type: none"> • An jährlichen Workshops mit Anbietern von Motivationssemestern, Sozialdiensten, Brückenangeboten wird regional oder kantonal reflektiert, wo die Kooperation erfolgreich war, wo nicht, welcher Handlungsbedarf besteht und welche Stelle an diesem Bedarf weiterarbeitet. • Mit Inputs und Referaten vor Ort wird immer wieder geklärt, was das CMBB leisten kann,



So gelingt Kooperation	Beschreibung	Beispiele
		<p>wo die Grenzen sind und wo eine Zusammenarbeit sinnvoll bzw. nötig ist.</p>
Kommunikation ist alles!	<p>Die Kommunikation ist das A & O. Es braucht Qualitätsstandards mit Vorgaben oder allenfalls Empfehlungen, wie oft, wann und evtl. wie kommuniziert wird.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Beim Eintreffen einer Anmeldung wird innert sechs Tagen mit der oder dem Jugendlichen ein Termin vereinbart, innert zehn Tagen findet das Erstgespräch statt. • Innert sechs Wochen nach dem Lehrbeginn erfolgt eine Kontaktaufnahme mit dem Ausbilder des Lehrbetriebs.
Weiche Faktoren der Kooperation	<p>Wenn die formellen Strukturen, die (gemeinsamen) Ziele, die Verantwortlichkeiten und die Rollen geklärt sind und wenn die Kommunikation sorgfältig gepflegt wird, dann bezeichnen die weichen Faktoren der Kooperation in erster Linie eine Grundhaltung, die reflektiert und an der gearbeitet werden muss.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Empathie • Glaubwürdigkeit • Solidarität • Aushandlungsbereitschaft • Gegenseitige Absprache • Kompromisse
Klären, klären, klären	<p>Unklarheiten, Missverständnisse, Unsicherheiten, Unstimmigkeiten, falsche Erwartungen dürfen nicht bestehen bleiben. Bei deren Auftreten ist die Person, die solche feststellt verantwortlich dafür, dass die zuständige Stelle oder Person eine (Auf-)Klärung vornehmen kann.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Macht- und Konkurrenzdenken aufdecken, Gründe analysieren, Rollen/Erwartungen klären, Zusammenarbeit und Abgrenzung definieren • fehlende Kooperationseinsicht ergründen • keine negativen Äusserungen über Kooperationspartner akzeptieren • Reklamationen ernst nehmen • Gerüchte aufklären • Falsche Informationen richtigstellen • Unklare Erwartungen dürfen nicht ignoriert oder durch eigne Interpretationen ersetzt werden
Hilfsmittel	<p>Wenn Instrumente vorhanden sind oder erarbeitet werden, dann sind die Kommunikation und eine Klärung von Unsicherheiten stark erleichtert.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmässige Treffen mit Berufsberatung, CMBB und den Klassenlehrpersonen der Schule erlauben vor Ort eine erste Einschätzung, Rollenklärung und Netzwerkpflege • Instrument zur Beurteilung, ob eine Anmeldung zum CMBB angezeigt ist oder nicht. Siehe: http://www.biz.erz.be.ch/biz_erz/de/index/biz_start_wahl/biz_start_wahl/case_management_berufsbildung/anmeldung.html • Telefon-Hotline, wo Fragen gestellt werden können, extern und intern • Vereinbarungen (vgl. oben CMBB-Invalidentversicherung) • Handbücher • Gemeinsame Erarbeitung und Definition von Qualitätsstandards



So gelingt Kooperation	Beschreibung	Beispiele
Wundermittel für die gelingende Kooperation	Es gibt nicht EIN Wundermittel für gelingende Kooperation.	Vielleicht ist aber die Bereitschaft und Offenheit, sich in Kooperationen immer wieder zu engagieren, damit diese eine Priorität genießen können und gefördert werden DAS tatsächliche Wundermittel zum Gelingen. Das braucht viel Ausdauer und auch Mut!

Furrer, B. (2015): Case Management Berufsbildung im Kanton Bern. Soziale Sicherheit CHSS. Bundesamt für Sozialversicherungen

Nowak, M. (2006). Five rules for the evolution of cooperation. Science 314 (5805), S. 1560–1563

Ribbert-Elias, J. (2006): Case Management im Krankenhaus: Voraussetzungen – Anforderungen – Implementierung. In: Wendt, W. R., Löcherbach, P. (2006) Case Management in der Entwicklung. Stand und Perspektiven in der Praxis. Economica Verlag Heidelberg

Schmidlin, S. (2015): Kantonaler Evaluationsbericht CMBB Bern, Natters: [http://www.biz.erz.be.ch/biz_erz/de/index/biz_start_wahl/biz_start_wahl/case_manage-](http://www.biz.erz.be.ch/biz_erz/de/index/biz_start_wahl/biz_start_wahl/case_management_berufsbildung.html#origin-RequestUrl=www.be.ch/biz-casemanagement)

[ment_berufsbildung.html#origin-RequestUrl=www.be.ch/biz-casemanagement](http://www.biz.erz.be.ch/biz-casemanagement_berufsbildung.html#origin-RequestUrl=www.be.ch/biz-casemanagement)

Sprenger, R. K. (2012): Radikal führen. Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Dr. Beda Furrer

Leiter des Geschäftsbereichs Case Management Berufsbildung, Erziehungsdirektion des Kantons Bern
 beda.furrer@erz.be.ch



Gute Personalarbeit – Schlüsselfaktor für die Zukunft der Langzeitpflege



Klie/Arend (Hrsg.)

Arbeitsplatz Langzeitpflege. Schlüsselfaktor Personalarbeit

2018. 209 Seiten. Softcover.

€ 39,99. ISBN 978-3-86216-415-8

Auch als eBook erhältlich!

Neu

Gute Personalarbeit ist ein Schlüsselfaktor für die Zukunft der Langzeitpflege. Rudolf Kast illustriert, was gute Personalarbeit im demografischen Wandel heißt. Welche Bedeutung Führung und professionelle Souveränität für die Arbeitsbedingungen haben, erläutert Ulrike Höhmann. Michael Isfort stellt Zahlen vor, die die Regionalität der Arbeitsmärkte in der Langzeitpflege dokumentieren. Helmut Walraffen beschreibt, wie es dennoch gelingen kann, „Best Place to Work“ zu sein. Stefan Arend und Thomas Klie bilden den Diskussionsstand ab und ordnen die Beiträge in die pflegepolitische Diskussion ein.

 medhochzwei

Bestellung unter: www.medhochzwei-verlag.de/shop