

Koordinationsprojekt Häusliche Gewalt

- Niedersächsisches Justizministerium, Am Waterlooplatz 5 A, 30169 Hannover -

Erfahrungen mit Kooperationsgremien und Anforderungen an eine effektive Vernetzung

– „Netzwerken“ in Niedersachsen –

Andrea Buskotte

Die Idee der Netzwerke gegen häusliche Gewalt beruht auf der Erfahrung von Interventionsprojekten – zuerst in den USA, inzwischen auch bei uns: Es ist die Erfahrung, dass häusliche Gewalt gegen Frauen durch Einzelmaßnahmen nicht effektiv bekämpft werden kann, sondern ein kombiniertes und koordiniertes Zusammenwirken erfordert: Ein Zusammenwirken von Polizei, Justiz und Unterstützungseinrichtungen für Frauen:

- § Es ist z.B. im Interesse der betroffenen Frauen und ihrer Kinder, wenn Polizeibeamte über spezifische Beratungs- und Hilfeangebote vor Ort Bescheid wissen und bei einem Einsatz darauf hinweisen können. Das setzt eine Kooperation zwischen Polizei und Frauenschutzarbeit voraus.
- § Auch die Einbindung der Staatsanwaltschaft kann die Intervention verbessern: Dadurch kann erreicht werden, dass bei Strafanzeigen im Kontext häuslicher Gewalt die Zahl der Verfahrenseinstellung und der Verweise auf den Privatklageweg sinken. Damit einher geht dann eine größere Zufriedenheit mit den staatlichen Reaktionen bei denjenigen Frauen, die diesen Weg beschreiten.

Vernetzung und Kooperation sollen die Situation von betroffenen Frauen verbessern. Vernetzung und Kooperation sollen dazu beitragen,

- § dass das Unterstützungsangebot einer Stadt oder einer Region sich verdichtet. Es geht darum, dass die rat- und hilfesuchenden Frauen nicht zwischen den spezialisierten Angeboten und Zuständigkeiten verschiedener Einrichtungen „verloren gehen“ bzw. sich verlaufen.
- § Gleichzeitig kann Kooperation und Vernetzung eine sinnvolle Spezialisierung der einzelnen Netzwerk-Teilnehmerinnen und -Teilnehmer fördern.
- § Und drittens kann Vernetzung und Kooperation auch die „Löcher im Netz“ sichtbar machen. Wenn das gesamte Hilfe- und Unterstützungsnetz in den Blick rückt, können evtl. Lücken entdeckt werden, die Veränderungen in der Arbeit der bestehenden Institutionen oder die Entwicklung neuer Angebote/Konzepte erfordern.

Aus den Erfahrungen der bestehenden Interventionsprojekte lassen sich eine ganze Reihe von Hinweisen ableiten, welche Bedingungen und Vorgehensweisen die Netzwerkarbeit fördern, Hinweise dazu, was zum Gelingen von Kooperation und Vernetzung beiträgt.

(...)

Anforderungen an eine effektive Vernetzung

Die folgenden Ausführungen beruhen im Wesentlichen auf Forschungsarbeiten an der Universität Osnabrück

- § Friedenspraxis gegen Alltagsgewalt – Voraussetzungen interinstitutioneller Zusammenarbeit zum Abbau von Gewalt im Geschlechterverhältnis. Das ist eine Arbeit, in der u.a. Susanne Eichler und Gesa Schirrmacher die in Niedersachsen bestehenden Runden Tische gegen Gewalt gegen Frauen beschrieben und analysiert haben – das war 1997 und damals waren es fünf solcher Gremien.
- § Und die Begleitforschung des Berliner Interventionsprojektes gegen häusliche Gewalt: Modelle der Kooperation gegen häusliche Gewalt – Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung.

In beiden Untersuchungen wurde analysiert, wie Netzwerke zustande kommen, wer die Akteure sind und wie es funktioniert – also: welche Bedingungen dazu beitragen, dass die Arbeit sich gut und konstruktiv entwickelt

1. Wer vernetzt sich zum Thema häusliche Gewalt?

Den „harten Kern“ solcher Kooperationsgremien bilden regelmäßig

- § die psychosozialen Berufe aus den Unterstützungseinrichtungen für Frauen
- § die Polizei und
- § die Justiz.

Darüber hinaus gibt es – je nach den örtlichen Gegebenheiten – eine Vielzahl weiterer Institutionen, die an Netzwerken teilnehmen – Institutionen, die nicht zum „harten Kern“ gehören, aber zu bestimmten Fragestellungen ihr spezifisches Know-how einbringen. D.h.: Netzwerke gegen Häusliche Gewalt zeichnen sich in der Regel durch eine relativ große Heterogenität ihrer Mitglieder aus! Darin liegt ihr Sinn: In der Auseinandersetzung unter „Fremden“ liegen gute Chancen für die Entwicklung von innovativem Denken und Handeln.

2. Bedingungen für die Netzwerkarbeit

Aber diese Heterogenität birgt ebenso spezifische Herausforderungen. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Netzwerke unterscheiden sich in vielerlei Hinsichten untereinander:

- § in ihrer Arbeitsweise, ihrem Berufsethos, in ihrem fachspezifischen Jargon;
- § in ihrer Auffassung bzw. Definition des Problems Gewalt gegen Frauen;
- § sie kommen aus staatlichen und nicht-staatlichen Institutionen,
- § aus stark hierarchisch oder kaum hierarchisch strukturierten Einrichtungen;
- § einige haben häusliche Gewalt als ausschließliches Thema ihrer Arbeit, für andere ist Gewalt gegen Frauen eines von mehreren Themen in ihrem Arbeitsalltag;
- § einige sind sehr aktiv an der Netzwerkarbeit interessiert und höchst initiativ, andere sind eher passiv;
- § für einige ist interdisziplinäre Arbeit selbstverständlich und fast alltäglich, andere sind egalitäre interdisziplinäre Kontakte eher nicht gewohnt;
- § und nicht zuletzt: Es sind Männer und Frauen, die beim Thema häusliche Gewalt aufeinandertreffen – und dieses Faktum kann bei diesem Thema besondere Schwierigkeiten verursachen.

Interdisziplinäre Arbeit steht deshalb in der Praxis häufig vor typischen Problemen und Konflikten. Ein typisches Problem ist z.B., dass alle Beteiligten die Arbeit am Runden Tisch als zusätzliche Belastung empfinden. Die Aufforderung zur Kooperation und zur Vernetzung konkurriert im Arbeitsalltag in der Regel mit dem Handlungsdruck innerhalb der eigenen Institution. Wer sich dennoch darauf einlässt, muss sich einen „Gewinn“ davon versprechen können. Beispielsweise: Interessante Kontakte, einen Informationszuwachs, mittel- oder langfristige Entlastung für die eigene Arbeit, die Verbesserung der Situation vor Ort.

Typisch ist auch, dass die Beteiligten mit der Erwartung an den Runden Tisch kommen, dass die „anderen“ Institutionen sich verändern müssen. Diese Erwartung birgt die Gefahr, dass es in der Zusammenarbeit zunächst sehr dezidiert um gegenseitige Forderungen oder gar Vorwürfe geht. Netzwerke funktionieren jedoch erst dann, wenn die Beteiligten nicht nur von den anderen fordern, sondern auch bereit und in der Lage sind, etwas einzubringen und sich zu verändern.

Netzwerke müssen also eine Kultur des konstruktiven Dialogs und der Auseinandersetzung entwickeln. Dazu gehört zentral das Verständnis,

- § dass alle Beteiligten gleichzeitig Lernende und Lehrende sind,
- § dass jeder und jede auf ihrem Gebiet Expertin oder Experte ist; gleichzeitig ist Lernbereitschaft gegenüber dem Expertentum der anderen Teilnehmerinnen und Teilnehmer mitzubringen.

Anders ausgedrückt: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer brauchen „Vernetzungskompetenzen“. Vernetzungskompetenzen lassen sich zusammenfassend beschreiben als Fähigkeit zum Perspektivewechsel und zur Selbstreflexion in interdisziplinären Kontexten. Bildlich gesprochen handelt sich um die Fähigkeit zum Brückenbauen!

Vernetzungskompetenz bedeutet (vgl. Eichler/Schirrmacher: Friedenspraxis gegen Alltagsgewalt):

- § sich über den eigenen institutionellen Aufgabenbereich hinaus in berufsfremde Handlungsweisen „hineindenken“ zu können,
- § und dieses Wissen im interdisziplinären Rahmen zu nutzen;
- § die Bereitschaft, Anregungen aus der gemeinsamen Arbeit in der eigenen Institution aufzugreifen und durchzusetzen;
- § die Fähigkeit, Widerstände zu thematisieren und Alternativen entwickeln zu können;
- § die Fähigkeit zur (Selbst-)Evaluation der durchgeführten Maßnahmen im Hinblick auf tatsächlich erreichte Veränderungen für die Betroffenen.

In anderen Zusammenhängen würde man statt von Vernetzungskompetenzen vielleicht von Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sprechen – ergänzt um die Fähigkeit und Bereitschaft, den eigenen Aufgabenbereich und die dort verwurzelten Traditionen und Regeln als veränderbar zu verstehen. Vernetzungskompetenzen sind ein wichtiger Teil der Faktoren, die zum Gelingen von Netzwerken beitragen. Sie zu besitzen ist nicht unbedingt an bestimmte Ausbildungen oder Berufsfelder gebunden. Vernetzungskompetenz ist erlernbar!

Gute Bedingungen für das Gelingen von Vernetzung sind außerdem:

Wechselseitige Anerkennung der jeweiligen Arbeit

- § Der Expertenstatus aller Beteiligten muss gegenseitig anerkannt und geschätzt sein;
- § ein Verstoß dagegen wäre ein Angriff auf die Autonomie der berufsspezifischen Grenzen und würde das Netzwerken grundsätzlich in Frage stellen sowie die Konsensbildung verhindern.

Transparenz der eigenen Arbeit und Arbeitsansätze

- § Kooperation und Vernetzung lebt von der Verschiedenartigkeit der Akteure,
- § und von ihrer Bereitschaft, die eigene Arbeit, den institutionellen Auftrag und die eigenen Arbeitsansätze transparent zu machen.
- § Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, die eigene Arbeit zu hinterfragen und hinterfragen zu lassen.
- § Diese Transparenz ermöglicht es, wechselseitig spezifische Stärken zu erkennen und zu nutzen – und realistische Erwartungen an die Zusammenarbeit zu entwickeln.

Gemeinsame Basisintentionen – Minimalkonsens

- § Es muss eine gemeinsame Basis, ein Minimalkonsens im Bezug auf die gemeinsamen Ziele, vorhanden sein, damit Netzwerke funktionieren können – etwas, das neben den eigenen Interessen von allen geteilt und angestrebt wird, z.B.: Wir wollen die Situation misshandelter Frauen an unserem Ort verbessern!

Mit diesen Dimensionen sind die wesentlichen „inneren Bedingungen“ für das Gelingen von Netzwerkarbeit beschrieben – es gibt darüber hinaus äußere Strukturen, die das Funktionieren positiv beeinflussen können.

Interdisziplinäre oder neutrale Koordination

- § Dass es bei soviel Verschiedenartigkeit und unterschiedlichen Interessen Koordination braucht, versteht sich von selbst. Um schon in der Organisationsstruktur eine hilfreiche Konstruktion einzubauen, kann man eine „Doppelspitze“ einsetzen – also Vertreter von zwei unterschiedlichen Einrichtungen, die das Netzwerk gemeinsam koordinieren. Eine Doppelspitze als Zentrum hat mindestens zwei Vorteile: Es hält die Arbeitsbelastung für die koordinierenden Personen überschaubarer, wenn die Verantwortung geteilt wird. Und es sind schon zwei unterschiedliche Sichtweisen an dieser zentralen Stelle eingebunden. Es kann das Vertrauen in die Zusammenarbeit sehr positiv beeinflussen, wenn unterschiedliche Sichtweisen die Arbeit gleichermaßen bestimmen.
- § Eine wirklich neutrale Koordination/Moderation ist vielleicht nicht leicht zu finden, hat aber, wenn man sie bekommt, den Vorteil, dass alle Beteiligten engagiert „Partei sein“ und ihre spezifischen Belange einbringen können. Auch das ist ein wichtiger Bestandteil von Vernetzung, denn neben den gemeinsamen Basisintentionen sollen auch diese unterschiedlichen professionellen Aufträge sichtbar bleiben.

Zielvereinbarungen und Operationalisierung von Teilzielen

- § Wenn die Ziele eines Runden Tisches sehr vage sind, besteht die Gefahr, sich immer wieder in allgemeinen Diskussionen zu verlieren, so dass die Teilnehmenden die Lust und die Motivation verlieren. Es ist deshalb sehr sinnvoll, wenn erreichbare Teilziele entwickelt und sie möglichst konkret formuliert werden.
- § Anhand der Teilziele können Netzwerke Fortschritte und Erfolge sichtbar machen – und für die Motivation aller Beteiligten ist es dann auch wichtig, die Schritte zu benennen und zu markieren, wenn sie erreicht sind.

Standards für die Zusammenarbeit – „Geschäftsordnung“

- § Netzwerke sollten sich zwar auf keinen Fall in Formalien verlieren, aber ein Minimum an „Geschäftsordnung“ ist hilfreich.
- § Gerade weil die Teilnehmenden so unterschiedliche Voraussetzungen mitbringen, ist ein kleinster gemeinsamer Nenner des Umgangs miteinander und ein gewisses Maß an Verbindlichkeit notwendig. Dazu gehört auch eine Vereinbarung für die Frage, wie mit Dissens umgegangen werden soll: Abstimmung oder Konsensprinzip?

Mandat und Entscheidungsbefugnisse

- § Damit Netzwerke etwas bewegen können, müssen sie Vereinbarungen auch umsetzen können. Die Teilnehmenden in Netzwerken benötigen dafür einerseits ein Mandat ihrer Institution und andererseits eine Position in ihrer Institution, die es ihnen erlaubt, Ideen aus dem Netzwerk in ihrer Einrichtung auch umzusetzen.

Klärung der vorhandenen Ressourcen

Wichtig ist auch, die im Netzwerk vorhandenen Ressourcen zu klären; das können materielle, aber auch immaterielle Ressourcen sein:

- § Infrastruktur: Welche Räumlichkeiten können genutzt werden?
- § Welche finanzielle Ressourcen stehen zur Verfügung?
- § Welche bilateralen Kontakte der einzelnen Teilnehmenden können genutzt werden?
- § Welches Zeitbudget steht den Teilnehmenden zur Verfügung?
- § Welche spezifischen Kenntnisse – z.B. zum Thema Öffentlichkeitsarbeit, z.B. zum Thema Projektmanagement – können genutzt werden?

Vernetzung ist nicht linear oder statisch, sondern ein zirkulärer Prozess. Netzwerke zeichnen sich u.a. dadurch aus, dass in ihnen ein Neben- und Miteinander unterschiedlicher Dimensionen co-existiert: Es geht immer wieder um Kennenlernen der unterschiedlichen Arbeitsweisen, um den Austausch von Erwartungen und Zielen und das Bemühen um Transparenz der jeweiligen Arbeitsaufträge. Und es geht gleichzeitig darum, konkrete Lösungen für gemeinsam identifizierte Probleme anzusteuern – in Form von kleinschrittigen Entwicklungen und Veränderungen. Netzwerke sind kein Selbstzweck. Sie haben zum Ziel, innovative, nützliche, bereichernde Routinen in der interdisziplinären Kooperation zu entwickeln und beizubehalten...

Netzwerke „(...) sollen eine Koordinierung und effektive Nutzung von Ressourcen, Programmen und Planung erreichen. Neben konkreten – produktbezogenen Kooperationen geht es darum, zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der verschiedenen Arbeitsbereiche einen kommunikativen Verständigungsprozess mit langfristiger Ausstrahlung zu etablieren. Dieser Kommunikations- und Aushandlungsprozess kann sehr zeitaufwendig sein, belohnt aber häufig damit, dass verlässliche Arbeitsbeziehungen entstehen. (...) Denn Vernetzung heißt mehr als in einem einmaligen Kraftakt Zusammenarbeit zu „proben“ und dann wieder in die alten Arbeitsstrukturen zurückzufallen. Vielmehr sollten Fäden und Kontakte entstanden sein, die – nicht immer nach außen sichtbar, für alle Beteiligten aber spürbar – als Informations-, Interessens- und Kommunikationsbeziehungen vorhanden sein müssen.“ (Quelle: Jungk, Kooperation und Vernetzung, 1996).

Auszüge aus einer Zusammenfassung des Vortrags für die Tagung „Ein Jahr niedersächsischer Aktionsplan zur Bekämpfung häuslicher Gewalt“ am 6. November 2002 in Hannover; Dokumentation der Tagung erscheint in Kürze.