

# Interkantonale Kooperation von Suchtfachstellen

**Persönliche Beziehungen im Rahmen des beruflichen Netzwerkes begünstigten vor sechs Jahren den Start der Kooperation von vier ambulanten Suchtfachstellen der Kantone Aargau, Bern und Zürich. Ausgangspunkt war die gemeinsame Zielsetzung, im Rahmen eines Forschungsprojekts die mittel- und langfristige Wirksamkeit ihrer ambulanten Alkoholbehandlung zu messen. Verbindlichkeit, Dialogfähigkeit sowie Aufbau und Stärkung des gegenseitigen Vertrauens erweisen sich als die entscheidenden Erfolgsfaktoren.**

## Daniel Maibach

Leiter Beratung und Therapie und Mitglied der Geschäftsleitung, Berner Gesundheit (BEGES), Eigerstrasse 80, CH-3000 Bern 23, Tel. +41 (0)31 370 70 60, daniel.maibach@beges.ch, www.bernergesundheits.ch

## Barbara Willmann

Geschäftsführerin, Zürcher Fachstelle für Alkoholprobleme (ZFA), Josefstrasse 91, CH-8005 Zürich, Tel. +41 (0)43 444 77 00, barbara.willmann@zfa.ch, www.zfa.ch, www.alcocheck.ch

Schlagwörter: Ambulante Suchthilfe | Kooperation | Erfolgsfaktoren |

Ein erster Gedankenaustausch über den Nutzen einer Wirksamkeits-Studie fand 2008 im Rahmen von unverbindlichen Gesprächen zwischen den Geschäftsführenden der Aargauischen Stiftung Suchthilfe (ags), Beratungszentrum Bezirk Baden (BZB), Berner Gesundheit (BEGES) und der Zürcher Fachstelle für Alkoholprobleme (ZFA) statt. Aus der Idee, ein gemeinsames Forschungsvorhaben zu realisieren, entstand eine verbindlich geregelte Kooperationsgemeinschaft. Der vorliegende Erfahrungsbericht gibt einen kurzen Rückblick auf die letzten sechs Jahre der Zusammenarbeit und informiert über die Zufriedenheit der hauptbeteiligten Personen. Dass das gegenseitige Vertrauen einen zentralen Erfolgsfaktor für eine gelingende Kooperation darstellt, wird nicht zuletzt auch anhand des bereits geplanten Anschlussprojektes deutlich. Dieses dient der kontinuierlichen Qualitätsentwicklung der Alkoholbehandlung und verstärkt die Win-win-Situation für die Partnerorganisationen sowie für die KlientInnen.

## «Externe und interne Motivationsfaktoren für die Kooperation»

Nicht zuletzt bedingt durch die relative Finanzknappheit und den permanenten Rechtfertigungsdruck über die Verwendung der Ressourcen war und ist die Notwendigkeit einer gesteigerten betrieblichen Effizienz und Effektivität in den vier beteiligten Suchtfachstellen unbestritten. Während das Messen der Effizienz mittels verschiedener betriebswirtschaftlicher Kennzahlen Teil ihres Alltags ist, stellt die Prüfung der Effektivität eine besondere Herausforderung dar.

Vor dem Hintergrund, dass die Wirksamkeit der ambulanten Suchtberatung in der Schweiz bisher kaum wissenschaftlich untersucht worden ist, waren sich die InitiantInnen im Jahr 2008 einig hinsichtlich des gemeinsamen Oberziels: Eine Studie sollte Ergebnisse zur mittel- und längerfristigen Wirksamkeit ambulanter Behandlung bei Personen mit Alkoholproblemen liefern.<sup>1</sup>

Noch bevor die Detailziele definiert wurden, war klar, dass die interkantonale Zusammenarbeit für das gemeinsame Studienvorhaben einen Mehrwert zur Folge haben würde: Sie bietet die Möglichkeit einer grösseren Stichprobe und dadurch aussagekräftigere Ergebnisse sowie bessere Fremdfinanzierungschancen. Auch den beteiligten Suchtfachstellen bringt eine projektbezogene Kooperation verschiedene Vorteile. Jede Partnerorganisation leistet einen Beitrag, setzt ihr Know-how sowie Personal- und Finanzressourcen dafür ein. Entsprechend können alle von Synergieeffekten und einer vorteilhaften Kostenverteilung profitieren und am Gesamtergebnis partizipieren.

## Erfolgsfaktoren der Kooperation

Damit die Kooperation erfolgreich gestaltet und während mehreren Jahren gut funktionieren konnte, bestand bei den vier Verantwortlichen von Anfang an Einigkeit darüber, dass die Arbeitsgemeinschaft mittels schriftlicher Kooperationsvereinbarung verbindlich geregelt werden sollte.

Weder in der Literatur noch in der Wirtschaftspraxis wird der Begriff Kooperation einheitlich verwendet. Die folgende Definition<sup>2</sup> umschreibt aber das Selbstverständnis sowie die wesentlichen Aspekte der interkantonalen Kooperationsgemeinschaft treffend: «Die Kooperation ist eine Form der freiwilligen zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit von mind. zwei Unternehmen unter Wahrung wirtschaftlicher und rechtlicher Selbständigkeit. Auf Basis einer Kooperationsvereinbarung findet eine zweckorientierte Zusammenarbeit statt, die eine gemeinsame Erreichung eines oder mehrerer übergeordneter und nur gemeinsam erreichbarer Ziele anstrebt».

Entsprechend sind in der zeitlich begrenzten Kooperationsvereinbarung die Ziele der Wirksamkeitsstudie, die Projektorganisation und Verantwortlichkeiten sowie die Urheberrechte festgehalten. Des Weiteren sind die Finanzierung und Eigenleistungen als auch Kündigungsmodalitäten geregelt, genauso wie die Kommunikation und Vertraulichkeit.

Die konkrete Benennung und Verschriftlichung der Interessen und Rahmenbedingungen in einer Kooperationsvereinbarung erwies sich als wichtiger Erfolgsfaktor: Dieses Vorgehen trug von Anfang an dazu bei, dass die Beteiligten ihre eigenen Erwartungen mit denjenigen der Gruppe abgleichen konnten. So zeigte sich bei der Konkretisierung des Passus «Externe Kommunikation» ein erstes nicht unerhebliches Hindernis. Aus betrieblichen Gründen hatte eine Suchtfachstelle ein grosses Interesse daran, ihre ersten Zwischenergebnisse baldmöglichst





zu veröffentlichen. Aufgrund des verzögerten Studienbeginns war jedoch bereits absehbar, dass die ersten Studienergebnisse zu einem späteren Zeitpunkt vorliegen würden. In der gemeinsamen Diskussion wurde rasch deutlich, dass die Verantwortlichen der anderen drei Partnerorganisationen einen Alleingang nicht befürworten konnten, sondern ausschliesslich eine spätere und gemeinsame Publikation wünschten. Die unterschiedlichen Anliegen waren sachlich gut begründet und standen trotzdem in Widerspruch zueinander. Aufgrund der Unvereinbarkeit der zeitlichen Vorstellungen bedurfte es einer Interessenabwägung seitens der erwähnten Suchtfachstelle. Die Entscheidung fielte sie zugunsten des Kooperationsprojekts, weil dieses für die Organisation insgesamt und mittelfristig einen grösseren Mehrwert mit sich bringen würde. In der Folge entwickelte die Gruppe einen Lösungsvorschlag, dem alle Beteiligten ihre Zustimmung geben konnten.

Als weiterer kritischer Erfolgsfaktor ist der frühzeitige umfassende Informationsfluss zu den rund 80 Fachpersonen der Beratung und Therapie in 26 Zentren bzw. Stützpunkten in den Kantonen Aargau, Bern und der Stadt Zürich zu erwähnen. Es galt, diese Mitarbeitenden ebenfalls für die Ziele der Wirksamkeitsstudie zu gewinnen, denn sie waren es, die in ihrer direkten KlientInnenarbeit für die Datenerhebung ab Herbst 2010 bis 2014 zuständig waren. Sie mussten ihre organisationsspezifischen Routinen ändern und die neu entwickelten standardisierten Abläufe der Studie in ihrem Alltag integrieren.

Andere Ereignisse hätten sich im Verlauf der Projektumsetzung als Stolpersteine herausstellen können. So beispielsweise bei der Verantwortungsabgrenzung und Aufgabenverteilung zwischen den Mitgliedern der Steuergruppe (vier Geschäftsleitende) und der Projektgruppe (Projektleitende der vier Organisationen) oder bei Personalwechseln. Auch die Wahl des externen Forschungspartners,<sup>3</sup> die Ausgestaltung des Studiendesigns und die Festlegung einer einheitlichen Vorgehensweise bei der Datenerhebung bedurften jeweils einer Konsensfindung zwischen den Verantwortlichen. Nebst den rund zweimal jährlich stattfindenden Sitzungen mit Beteiligung der Steuergruppenmitglieder, den Projektleitenden und dem Forschungspartner wurden zudem zahlreiche Entscheidungen im Zirkularverkehr getroffen. Dabei gab es Momente, wo die Kommunikation via Mail an ihre Grenzen

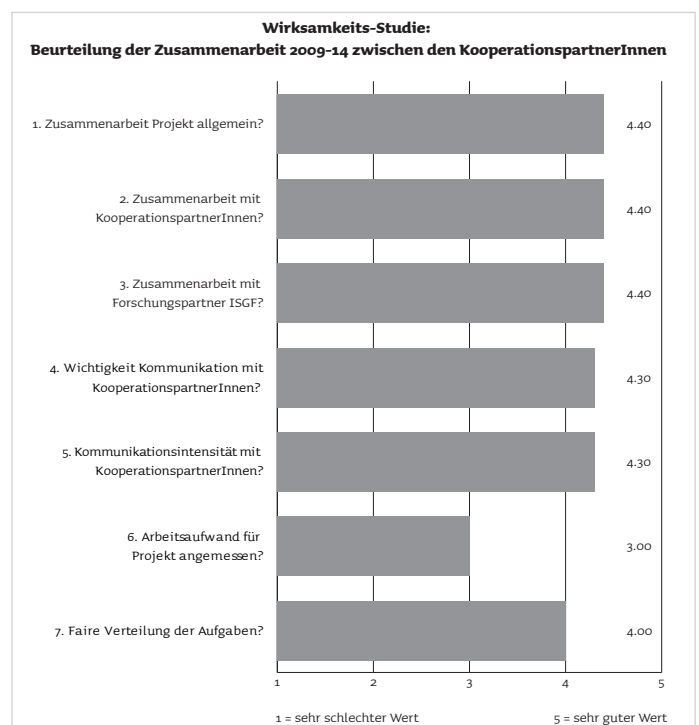


Abb. 1: **Beurteilung der Zusammenarbeit 2009-2014 zwischen den KooperationspartnerInnen ags, BEGES, BZB, ZFA, 2014 (internes Dokument).**

sties und die telefonische Absprache – teils mit Konferenzschaltung – erforderlich wurde.

### Voraussetzungen für eine erfolgreiche Kooperation

Wie gelang es trotz der erwähnten zahlreichen Klippen und Hindernisse, dass die Mitglieder der Kooperationsgemeinschaft sich auch sechs Jahre nach Beginn freuen, wenn sie sich für eine nächste Meilenstein-Sitzung treffen, um über den Schlussbericht zu diskutieren? Wie konnten schwierige Situationen überwunden werden?

Dass die interkantonale Kooperation bis heute stabil ist und die Suchtfachstellen langfristig von den Stärken dieser Gemeinschaft profitieren können, kann auf mehrere Faktoren zurück-



geführt werden. Nebst dem zentralen gemeinsamen Hauptziel darf sicherlich die «Dialogfähigkeit» der Beteiligten genannt werden. Gemäss Sennet umfasst diese ein Spektrum «von gutem Zuhören und taktvollem Verhalten über das Ausfindigmachen von Übereinstimmungen bis hin zum geschickten Umgang mit Meinungsverschiedenheiten oder der Vermeidung von Frustration in schwierigen Diskussionen [...]».<sup>4</sup>

Diese verschiedenen Facetten der Dialogfähigkeit begünstigten den Verlauf von anspruchsvollen Entscheidungsfindungsprozessen. Ebenso wichtig ist und bleibt das zwischenmenschliche Wohlwollen und ein konstruktives Klima. Bei den HauptakteurInnen der ags, BEGES, BZB und ZFA besteht die Überzeugung, dass eine langfristige Zusammenarbeit partnerschaftlich sein muss und für alle Beteiligten einen Nutzen bringen soll. Diese Faktoren haben wesentlich dazu beigetragen, dass die gegenseitige Wertschätzung und das Vertrauen, das bereits bei der Initiierung der Kooperationsgemeinschaft vorhanden war, später weiter gestärkt werden konnte.

### Grosse Zufriedenheit der Beteiligten

Im Sinne einer Standortbestimmung beantworteten im September 2014 sieben von acht Mitgliedern der Steuer- bzw. Projektgruppe den Fragebogen zur Beurteilung der bisherigen Zusammenarbeit zwischen den KooperationspartnerInnen. Die Ergebnisse veranschaulichen eine hohe Zufriedenheit mit den verschiedenen Aspekten der Kooperation (vgl. Abb. 1).

### Aufwand des Prozesses

Auch wenn der Arbeitsaufwand insgesamt als angemessen beurteilt werden kann, so kam es dennoch zu Beginn und auch während des Projektverlaufs phasenweise zu erheblichen Arbeitsspitzen für die Projektleitenden. So lösten bspw. die Entwicklung der Grundlagendokumente zur Durchführung der wissenschaftlichen Datenerhebung sowie die Aufbereitung der Finanzierungsgesuche mehr Arbeit aus als erwartet. Für einige Beteiligte bedeutete dies, dass mehrmals kurzfristig zusätzliche ressourcenintensive Entwicklungsarbeit geleistet werden muss-

te. Dies konnte nur dank hoher Flexibilität, kurzen Kommunikationswegen und der grossen Bereitschaft der Beteiligten, Aufgaben in unterschiedlichen Konstellationen zu bearbeiten, erreicht werden. Auch bei Zeitdruck galt die unantastbare Regel, dass alle wichtigen Entscheide im Konsensverfahren zu fällen waren. So blieben behindernde Machtkämpfe aus und die Teamarbeit konnte sich voll entfalten.

### Ausblick

Der Hauptteil des Kooperationsprojekts wird im Frühling 2015 mit dem Schlussbericht über die «Wirksamkeit ambulanter Behandlung bei Personen mit Alkoholproblemen» seinen Abschluss finden. Auf die Ergebnisse wird seit langem mit Spannung gewartet.

Dass die Kooperation in einem Folgeprojekt eine Fortsetzung finden wird, steht heute bereits fest. Dem gemeinsamen Anliegen entsprechend sollen das gegenseitige Lernen und der offene Erfahrungsaustausch weitergeführt werden. Die Gruppe wird im vertraulichen Rahmen ein Benchmarking der Studienergebnisse durchführen. Damit wird das Ziel verfolgt, dass es zu einer Win-win-Situation kommt, also die KlientInnen von der Weiterentwicklung der ambulanten Alkoholbehandlung bei der ags, BEGES und ZFA sowie dem BZB direkt profitieren können. ●

### Literatur

- Haug, S. (2014): Wirksamkeit ambulanter Behandlung bei Alkoholproblemen. *SuchtMagazin* 40(5): 19-23.  
 Picot, A./Reichenwald, R./Wigand, R. (1998): Die grenzenlose Unternehmung. [www.tinyurl.com/p3jljgv](http://www.tinyurl.com/p3jljgv), Zugriff 15.12.2014.  
 Sennet, R. (2012): Zusammenarbeit: Was unsere Gesellschaft zusammenhält. Berlin: Hanser.

### Endnoten

- 1 Unterdessen liegen Resultate vor; vgl. Haug 2014.
- 2 Vgl. Picot et al. 1998.
- 3 Das Schweizer Institut für Sucht- und Gesundheitsforschung (ISGF) wurde für die Beratung bei der Entwicklung des Studiendesigns und der Erhebungsinstrumente sowie für die Auswertung und Publikation der katamnestischen Daten beauftragt. Seit 2011 beteiligt sich der Forschungsleiter bei den Meilensteinsitzungen.
- 4 Sennet 2012: 19.