



Deutscher  
Caritasverband e.V.

„Gemeinsam aktiv im Sozialraum“



Caritasverband  
für die  
Diözese Mainz e.V.

# Fachtag Themenfeld Kooperation und Vernetzung

22.02.2016  
DiCV Mainz

Europäisches Institut für Sozialforschung  
Stefan Bestmann Berlin

sowie

Katholische Hochschule für Sozialwesen Berlin

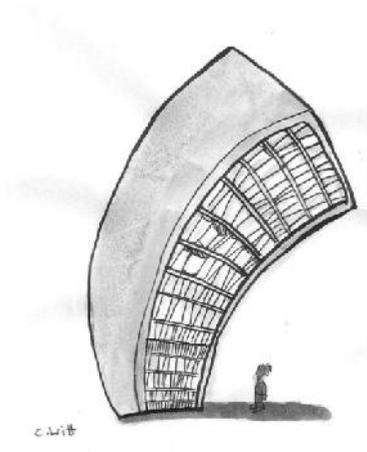
Prof. Dr. Stefan Bestmann

Karl-Egon-Straße 11A

D-10318 Berlin

Fon 030 / 6640-1748

info@eins-berlin.de



## 1 Zwei Hinführungen

---

2 These I Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

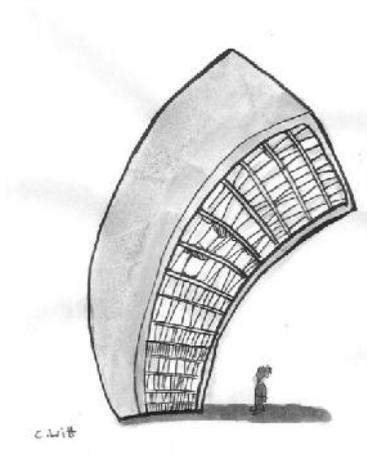
3 These II Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

4 These III Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren

5 These IV Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

---

6 Impuls Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben im Rahmen der Umsetzung von Kooperation und Vernetzung



## 1 Zwei Hinführungen

---

2 These I Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

3 These II Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

4 These III Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren

5 These IV Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

---

6 Impuls Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben im Rahmen der Umsetzung von Kooperation und Vernetzung

---

## 1 Zwei Hinführungen

Hinführung **eins**  
Komplexität macht Kooperation notwendig

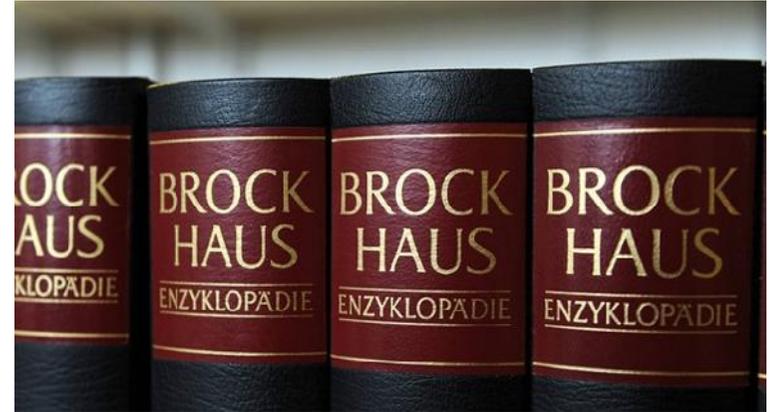
**Ende des Brockhaus-Denkens – hin zum Network-Thinking**  
(Prof. Ulrich Weinberg 2015 HPI - school of design thinking)



<https://www.youtube.com/watch?v=BeBBaoLtw8o>

# 1 Zwei Hinführungen

## Hinführung **eins** Komplexität macht Kooperation notwendig



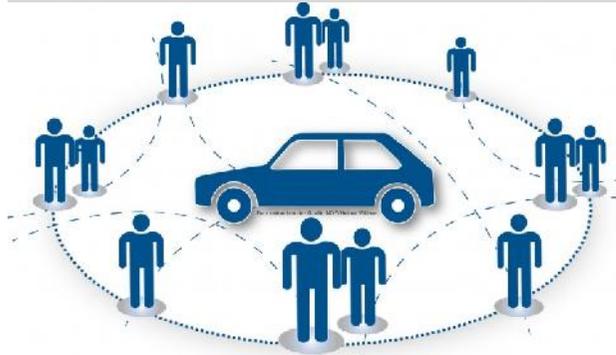
Quelle: [http://bilder1-online.de/b/638206/94/d\\_638206/94/1/did\\_da/solche-brockhaus-baende-gibt-es-neu-bald-nicht-mehr-zu-kaufen.jpg](http://bilder1-online.de/b/638206/94/d_638206/94/1/did_da/solche-brockhaus-baende-gibt-es-neu-bald-nicht-mehr-zu-kaufen.jpg)

„Ich erinnere mich noch sehr gut an ein Radiointerview, das mit dem Brockhaus-Geschäftsführer wenige Jahre nach dem Start von Wikipedia 2001 zur Entwicklung von Enzyklopädien geführt wurde. Er war sich ganz sicher, dass Wikipedia niemals an sein ebenso bewährtes wie verlässliches Produkt heranreichen werde. Sei dort doch amateurhaft zusammengetragenes Wissen versammelt, das in Qualität und Seriosität mit den von Brockhaus redigierten Informationen niemals konkurrieren könne. Kurz, er meinte abschließend sagen zu können: Wikipedia ist keine Bedrohung für Qualitätsprodukte wie Brockhaus.“ (Weinberg 2015:17)

Im Jahr 2013 kündigte der Bertelsmann Verlag an dass der gedruckte Brockhaus in der 21. Auflage mit 30 Bänden in 70 kg zu 2014 eingestellt wird.

# 1 Zwei Hinführungen

## Hinführung **eins** Komplexität macht Kooperation notwendig



Quelle: [http://www.noz.de/media/2014/11/28/11-28-carsharing68\\_full.jpg](http://www.noz.de/media/2014/11/28/11-28-carsharing68_full.jpg)



Quelle: <http://www.nationalgeographic.de/thumbnails/mainpicture/5127/02/de-zukunft-der-mobilitaet-22731.jpg>



Quelle: [http://www.tagesspiegel.de/images/google\\_a/99622783-format43.jpg](http://www.tagesspiegel.de/images/google_a/99622783-format43.jpg)

Bsp. Autobranche:

„Ein Auto zu bauen bedeutet heute mehr, als das schönste und beste oder schnellste Fahrzeug aller Zeiten zu präsentieren. Ideen von „Nichtexperten“ zur Mobilität von morgen und zu veränderten Mobilitätswünschen der Konsumenten sorgen bei Experten für reichlich Unruhe.“  
(Weinberg 2015:31)

# 1 Zwei Hinführungen

## Hinführung **zwei** Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit

Was bedeutet dies für die Soziale Arbeit?

**Komplexität** ist der Gegenstand Sozialer Arbeit  
da wir uns mit dem  
**Alltag der Menschen** befassen.

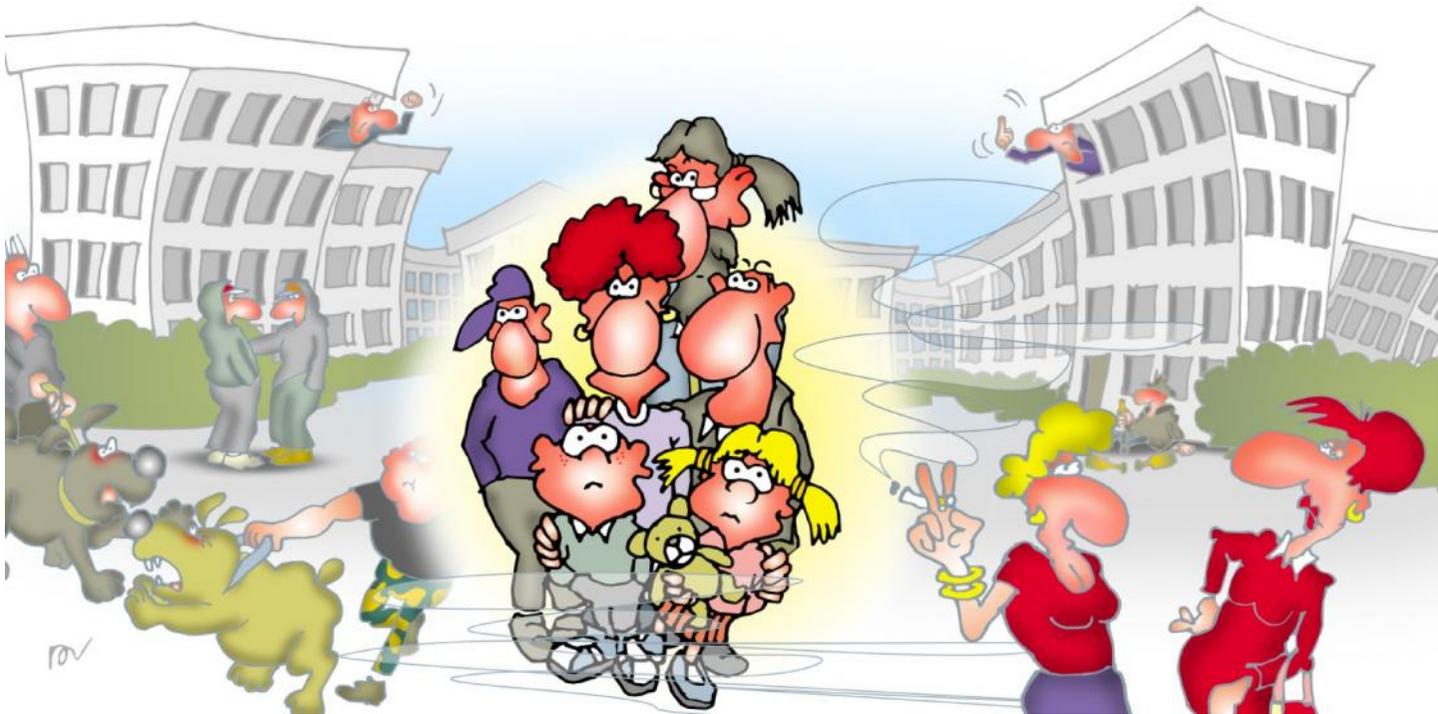


Quelle: <http://www.livest.de/sites/default/files/media/201603/Gott-liebt-den-Alltag.jpg>

# 1 Zwei Hinführungen

## Hinführung **zwei** Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit

Die Zielstellung und professionsethische Leitlinie Sozialer Arbeit liegt in der **Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags der Adressat\*innen**  
(Thiersch 1986)



# 1 Zwei Hinführungen

## Hinführung **zwei** Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit

Die Zielstellung und professionsethische Leitlinie Sozialer Arbeit liegt in der Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen **Alltags** der Adressat\*innen (Thiersch 1986)

- >>> Der Alltag ist komplex, intransparent und zirkulär.  
Komplexitätsreduzierung bringt uns eher weg vom Alltag und damit weg von den Menschen. (Bestmann 2012)
- >>> Die Akzeptanz von Komplexität bedeutet hingegen nicht, dass unser Agieren möglichst kompliziert zu sein hat – eher das Gegenteil  
(Strunk/ Schiepek 2014)
- >>> Die Akzeptanz von relational-zirkulären Wechselwirkungsprozessen statt trivialisierender, mechanistischer Modelle von ‘eine Ursache hat eine Wirkung’ (Kleve 2007, Miller 2001)
- >>> Die Akzeptanz von Selbststeuerungsprozessen und Autonomiebestreben der in sogenannten Systemen agierenden, aufeinander wirkenden Akteure (Förster/ Pörksen 2011)

## 1 Zwei Hinführungen

### Hinführung **zwei** Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit

Die Zielstellung und professionsethische Leitlinie Sozialer Arbeit liegt in der Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen **Alltags** der Adressat\*innen (Thiersch 1986)

Nicht die sozialarbeiterischen Profis, Therapeut\*innen etc. verändern die Menschen.

Menschen ändern ihr Verhalten selbst,  
wenn es ihnen **sinnlogisch hilfreicher** erscheint in der Bewältigung ihres Alltags und  
wenn es ihnen zugleich **möglich** ist (sense of coherence).

## 1 Zwei Hinführungen

Hinführung **zwei**  
Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit

**Grundsätzliche Klärung!**

**Wer ist hier Expert\*in für was?**

# 1 Zwei Hinführungen

## Hinführung **zwei**

### Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit



- Es ist eine „Umwandlung des Expertensystems zu einer demokratisch organisierten, durch **Dialoge** bestimmten öffentlichen Sphäre“ (Lash 1996:345) gefordert als Form einer reflexiven Modernisierung (Beck/ Giddens/ Lash 1996)

## 1 Zwei Hinführungen

### Hinführung **zwei** Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit

Adressat\*in wird als **Expert\*in für die inhaltliche Ausgestaltung der Veränderung** sowie als **Produzent\*in der Veränderung** hin zu einem selbstbestimmteren gelingenderen Alltag verstanden.

Profi wird **als Expert\*in für die Gestaltung von Ermöglichungsräumen** gesehen, damit diese Prozesse realisierbar werden.

**Beteiligen** ist was anderes als aktivieren!

**Das gilt auch für Kooperation in Netzwerken**

## 1 Zwei Hinführungen

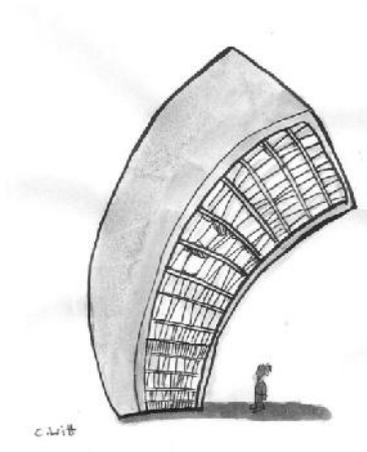
### Hinführung **zwei** Komplexität ist der Gegenstand Sozialer Arbeit

„Vernetzung und Kooperation [bilden, S.B.] keinen Selbstzweck, sondern dienen der Sicherung der Prozess- und Ergebnisqualität: Erst durch Kooperation können die isolierten Dienstleistungen miteinander zu operativ wirkungsvolleren Primärprozessen verbunden werden“ (Schubert 2008:71)

Unter der Reflexion der fünf Prinzipien des Fachkonzeptes gilt auch hier:

#### Wozu wollen wir in Netzwerken kooperieren?

- a) Um synergetischer andere für unsere eigenen Interessen und Ziele zu aktivieren?
- b) Um gemeinsam mit anderen unsere Erkenntnis und Ziele zu erweitern und somit partizipative Lösungen für komplexe Ausgangslagen unter Nutzung von Eigenkräften, Empowerment und Ressourcen zu entwickeln?



1 Zwei Hinführungen

---

**2 These I Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung**

3 These II Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

4 These III Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich  
zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren

5 These IV Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

---

6 Impuls Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben im Rahmen der  
Umsetzung von Kooperation und Vernetzung

---

### Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

- ⇒ Vernetzung ist hilfreich und geradewegs bedingend für eine Kooperation.
- ⇒ Reine Vernetzungen verheddern sich oft und führen eben nicht zu Kooperationen.
- ⇒ Zielstellung ist eine gelingende Kooperation in Netzwerken.

„Ein Netzwerk ist nur so lange wirksam, wie die Akteure damit rechnen, dass ‚institutionelle Win-Win-Situationen‘ in einer für sie angemessenen Zeit und in einer angemessenen Art und Weise eintreten werden.“ (Borkenhagen 2004:36)

#### **Chancen** einer Kooperation in Netzwerken

- „- Herstellung einer schnellen Arbeitsfähigkeit.
- keine bzw. geringe formale Anforderungen,
- informelle Informationswege,
- im Zweifelsfall schneller Ausstieg möglich“ (Löchtersfeld 2008:185)

- ⇒ Kooperieren in Netzwerken bedeutet zugleich eine **ernsthaft gemeinte Öffnung** bzw. **Entgrenzung**

### Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

#### Aspekte einer gelingenden Netzwerkkooperation

„So groß wie nötig – so klein wie möglich“ (Löchtefeld 2008:189)  
und zugleich so vielfältig diversitär wie möglich ; -)



Quelle: <http://neolivemarketing.com/wp-content/uploads/2015/08/maredefault.jpg>

„Wenn der Akteur seinen Nutzen in der Netzwerkarbeit sieht, wird er über eine Mitarbeit nachdenken und sich vielleicht dafür entscheiden“ (Löchtefeld 2008:190)

#### Aspekte einer gelingenden Netzwerkkooperation

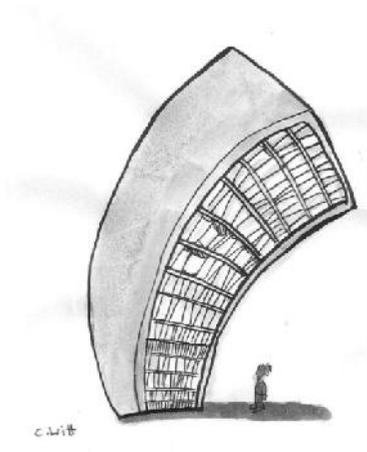
**Im Ideal eine Transparenz und Klarheit bzgl.** (eine unvollständige Liste)

- ⇒ jeweilige Interessen
- ⇒ gemeinsame Ziele identifiziert
- ⇒ Selbstverständnis, Haltungen, Rollenverständnis, Berufsidentität etc.
- ⇒ Heterogenität sowie Akzeptanz der Vielfalt und Unterschiedlichkeit
- ⇒ jeweilige methodische Kompetenzen
- ⇒ jeweiliger Zugang zu Ressourcen
- ⇒ Aufgaben, Kompetenzbereiche und Verantwortlichkeiten im Netzwerk –  
bspw. Klärung der Außenarbeit, Promoter, Moderator, Impuls etc.
- ⇒ Macht- und Statusfragen

#### Aspekte einer gelingenden Netzwerkkooperation

##### Hilfreich ist eine

- ⇒ Kommunikationsfähigkeit und dialogische Erarbeitung > möglichst geringer Instiutionalisierungsgrad/ wenig Hierarchien
- ⇒ Kritikfähigkeit
- ⇒ Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit
- ⇒ Zugleich verlässliche Verbindlichkeiten bzgl. Absprachen und gemeinsamer Vorgehensweisen >>> valides Vertrauen



1 Zwei Hinführungen

---

2 These I Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

**3 These II Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität**

4 These III Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich  
zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren

5 These IV Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

---

6 Impuls Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben im Rahmen der  
Umsetzung von Kooperation und Vernetzung

---

### **Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität**

„Wir haben sie subtil verfeinert – die Kunst des Trennens, des Auseinandersortierens. Noch die letzten Winkel unseres Wissens und unsere Einrichtungen haben wir dadurch geadelt. Und heute? Heute wird diese Fertigkeit zum Hindernis“. (Weinberg 2015:20)

- ⇒ Innovation bedeutet, ein System zu irritieren und damit weiterzuentwickeln.
- ⇒ Kritisches kreatives Feedback, gegenseitige Unterstützung und Innovationsfreude d.h. auch experimentierende Fehlertoleranz befördern vernetztes Kooperieren.

## These II

### Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

„Arbeiten nach zeitlich, räumlich und inhaltlich fixen Vorgaben ist für vernetzte Wissensarbeiter der Anachronismus schlechthin. Routine, Gleichlauf und bürokratische Strukturen halten die nötigen Neuerungen auf und blockieren kreative, schnelle Prozesse.“ (Weinberg 2015:112)

⇒ Dafür bedarf es zugleich Eigenverantwortung eines jeden einzelnen und selbstbestimmtes Arbeiten.

Der Change braucht organisationale Voraussetzungen:

Eine lernende Organisation **nach Peter Senge (2011)**  
als ein sich **in ständiger Veränderung** befindendes  
kooperierendes System.

Impulse und Einflüsse zur Veränderung gelten als Anregung (nicht  
als Störung)  
für **notwendige Entwicklungsprozesse**, um die Wissens- und  
Kompetenzbasis sowie Handlungsräume an neue Erfordernisse  
anzupassen.



**Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität**

### **Lernende Organisation nach Peter Senge**

#### **vier Kerndisziplinen**

- ☑ Persönliche Meisterschaft
- ☑ Mentale Modelle
- ☑ Aufbau gemeinsamer Visionen
- ☑ Team Lernen

#### **fünfte Disziplin**

- ☑ Systemdenken
  - > Blick aufs Ganze

Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

### Lernende Organisation nach Peter Senge

#### vier Kerndisziplinen

☑ **Persönliche Meisterschaft**

- ☑ Mentale Modelle
- ☑ Aufbau gemeinsamer Visionen
- ☑ Team Lernen

#### fünfte Disziplin

- ☑ Systemdenken  
> Blick aufs Ganze

⇒ Individuelle Weiterentwicklung >>> Lebenslanges Lernen

- ↪ Kompetenz, Fähigkeit
- ↪ Offenheit, Neugier
- ↪ Eigene Visionen
- ↪ Kreative Spannung



(Senge 2011: 173)

**Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität**

### **Lernende Organisation nach Peter Senge**

#### **vier Kerndisziplinen**

- Persönliche Meisterschaft
- Mentale Modelle**
- Aufbau gemeinsamer Visionen
- Team Lernen

#### **fünfte Disziplin**

- Systemdenken  
> Blick aufs Ganze

⇒ Die jeweiligen individuellen Wahrnehmungen und Konstruktionen transparent machen

#### **Beispiel**

#### **Controll- oder Coaching-Kultur**

##### **Mentales Modell:**

Die Führungskraft als Kontrolleur/  
Die Führungskraft verfügt über  
das größte Wissen

##### **Mentales Modell:**

Die Führungskraft als Coach - der  
Mitarbeiter trägt das  
Problemlösungspotential in sich

**Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität**

### **Lernende Organisation nach Peter Senge**

#### **vier Kerndisziplinen**

- Persönliche Meisterschaft
- Mentale Modelle
- Aufbau gemeinsamer Visionen**
- Team Lernen

#### **fünfte Disziplin**

- Systemdenken  
> Blick aufs Ganze

⇒ Alle Mitglieder verstehen und tragen die gemeinsamen Ziele der Organisation und entwickeln darauf aufbauend eine gemeinsame Vision

**Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität**

### **Lernende Organisation nach Peter Senge**

#### **vier Kerndisziplinen**

- Persönliche Meisterschaft
- Mentale Modelle
- Aufbau gemeinsamer Visionen
- Team Lernen**

#### **fünfte Disziplin**

- Systemdenken
  - > Blick aufs Ganze

⇒ **Gemeinsames statt isoliert parallel abgegrenztes Lernen**

> ‚Das Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder‘

> Dialogische Entwicklungs- und Rückkopplungsschleifen

**Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität**

### **Lernende Organisation nach Peter Senge**

#### **vier Kerndisziplinen**

- Persönliche Meisterschaft
- Mentale Modelle
- Aufbau gemeinsamer Visionen
- Team Lernen

#### **fünfte Disziplin**

##### **Systemdenken**

⇒ Der Wald und die Bäume > Blick aufs Ganze

>>> allen Mitgliedern ist bewusst, dass ihre Organisation komplexen Prozessen unterliegt mit vielfachen Rückkopplungen (statt trivialem Ursache-Wirkungs-Modell)

>>> jede\*r Einzelne steht in Wechselwirkung mit dem Ganzen

## These II

Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

### Lernende Organisation nach Peter Senge

#### vier Kerndisziplinen

- ✓ Persönliche Meisterschaft
- ✓ Mentale Modelle
- ✓ Aufbau gemeinsamer Visionen
- ✓ Team Lernen

#### fünfte Disziplin

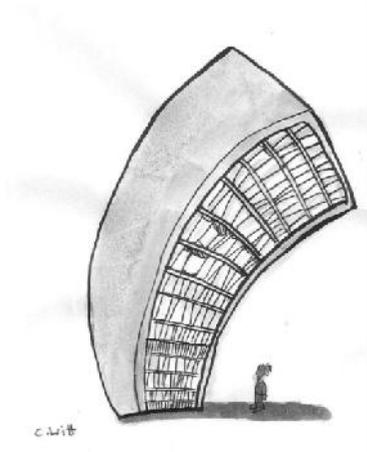
- ✓ Systemdenken



Quelle: [http://www.ito.de/fileadmin/\\_migrated/tx\\_itoartikel/kybernetik\\_535.jpg](http://www.ito.de/fileadmin/_migrated/tx_itoartikel/kybernetik_535.jpg)

### Wie steuern wir in Komplexität?

Wesentlich wird also die ‚Kunst des Steuerns‘ in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen >>> **Kybernetik** (Foerster/ Pörksen 2011)



1 Zwei Hinführungen

---

2 These I Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

3 These II Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

**4 These III Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich  
zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren**

5 These IV Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

---

6 Impuls Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben im Rahmen der  
Umsetzung von Kooperation und Vernetzung

---

## These III

**Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren**

„Wichtig wird sein, die festgelegten Grenzen im Denken zu überwinden, Fachdisziplinen, Abteilungen, Spezialisten und Experten aus ihrer Abschottung zu holen.“ (Weinberg 2015:28)

„Die nach Abteilungen und Bereichen geordnete Struktur von Unternehmen und Organisationen wird sich zugunsten eines vernetzten Gefüges mit fluiden Grenzen und Kompetenzbereichen auflösen. Dann erst werden Lösungen möglich, die der wachsenden Komplexität der Aufgaben entsprechen.“ (Weinberg 2015:105)

✎ Es geht nicht um zu belohnende Einzelleistung sondern um **geteiltes Wissen** zur Entwicklung von Innovationsideen.

Das Team **steht im Fokus, rückkoppelnde wechselwirkende Schleifenprozesse** „[...] und der Arbeitsplatz wird zu einem flexiblen Ort der kreativen Zusammenarbeit, nicht mehr ein Ort des Einzelkämpferwissens.“ (Weinberg 2015:71)

## These III

Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren

Wie in einer Klostersgemeinschaft - alles wird geteilt ;-)  
zumindest das Wissen und das Können.

Traditionelle Hierarchie blockiert zumeist schnelles, angstfreies und damit experimentierfreudiges sowie fließendes Wissen.

⇒ Es geht um ein **Teilen des Wissens und des Könnens aufgestellt zu konkreten Fragestellungen der aktuellen Praxis** und nicht entlang der tradierten Organigramme.

**Multiperspektivisch** d.h. sowohl bzgl. Fachexpertise als auch bzgl. der Funktionsebenen gemixte, und **auf Themen bzw. Fragestellungen bezogene**, kooperierende und damit **im Wissen und Handeln vernetzte Teams** sind die Grundlage.

„Hierarchie und informell schnell zustande kommende Arbeitsergebnisse stehen in einem umgekehrt proportionalen Verhältnis zueinander.“ (Weinberg 2015:135)

## These III

Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren

Prof. Dr. Dirk Baecker – der renommierte Soziologe und Systemtheoretiker sprach bereits 1994 vom **Post-heroischen Management**.



Quelle: [https://www.petersberger-gespraeche.de/content/uploads/2015/03/Baecker\\_Dirk-1170x500.jpg](https://www.petersberger-gespraeche.de/content/uploads/2015/03/Baecker_Dirk-1170x500.jpg)

Die postheroische Managementtheorie misstraut dem Ideal eines alles steuernden Entscheiders und ersetzt ihn durch das **Zusammenspiel vieler Köpfe im Team**. Die Funktion von Führungskräften besteht in der **Moderation der internen und externen Kommunikation**. Die Grenzen der Organisation werden als veränderbar verstanden. Postheroische Führungskräfte sind bereit, dem Unternehmen neue Gestaltungsbereiche zu erschließen und andere aufzugeben, um diese Ziele zu erreichen.

## These III

**Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren**

Voraussetzend ist die „Schaffung von organisationalen und kommunikativen Strukturen im Unternehmen, die das Wissen aller Mitarbeiter abrufen, bündeln und koordinieren sowie in den entscheidenden Situationen verfügbar machen. Dies lässt sich auch als Dezentralisierung begreifen – getrieben von modernen Wissensmanagement- und Kommunikationstools.“ (human resources manager 2014)

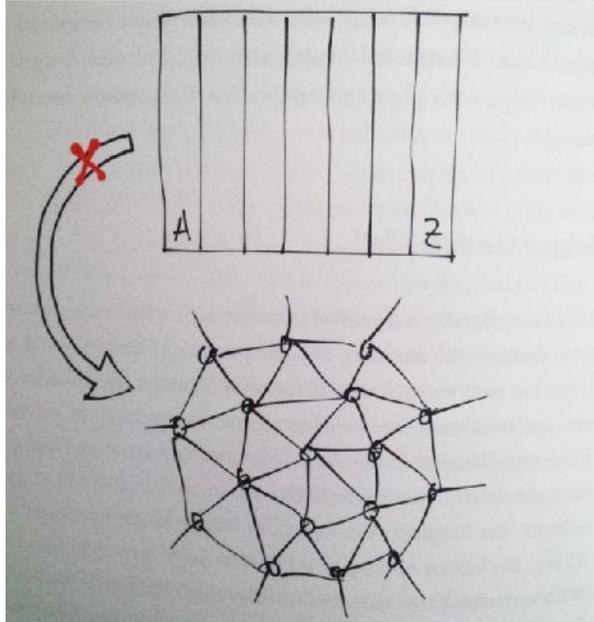
⇒ Als Sozialarbeiter nenne ich sowas wohl Empowerment, Stärkung der Selbstorganisation und Ressourcenfokus.

Ein hilfreicher Nebeneffekt dieser intraorganisationalen Ressourcenfokussierung und was ich ja schon lange behaupte nun mal aus einem anderen Munde:

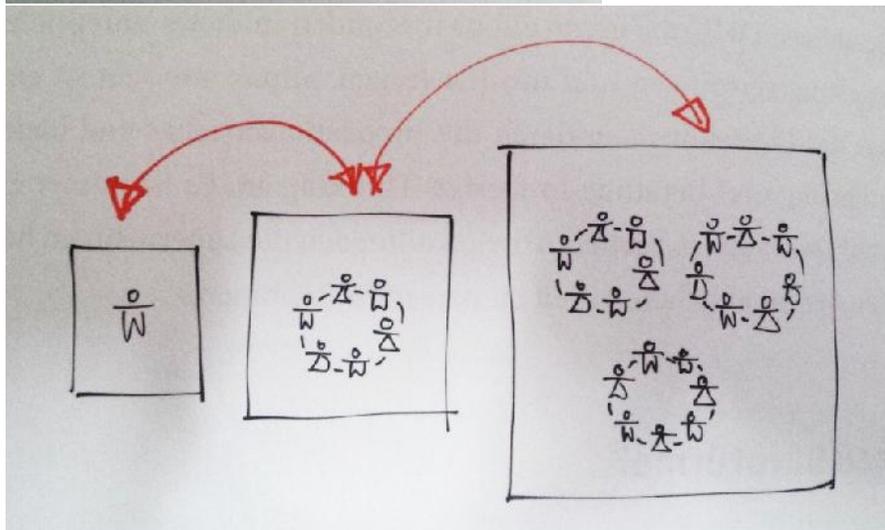
„Mitarbeiter zählen wohl mit zu den besten Unternehmensberatern.“ (Weinberg 2015:188)

# These III

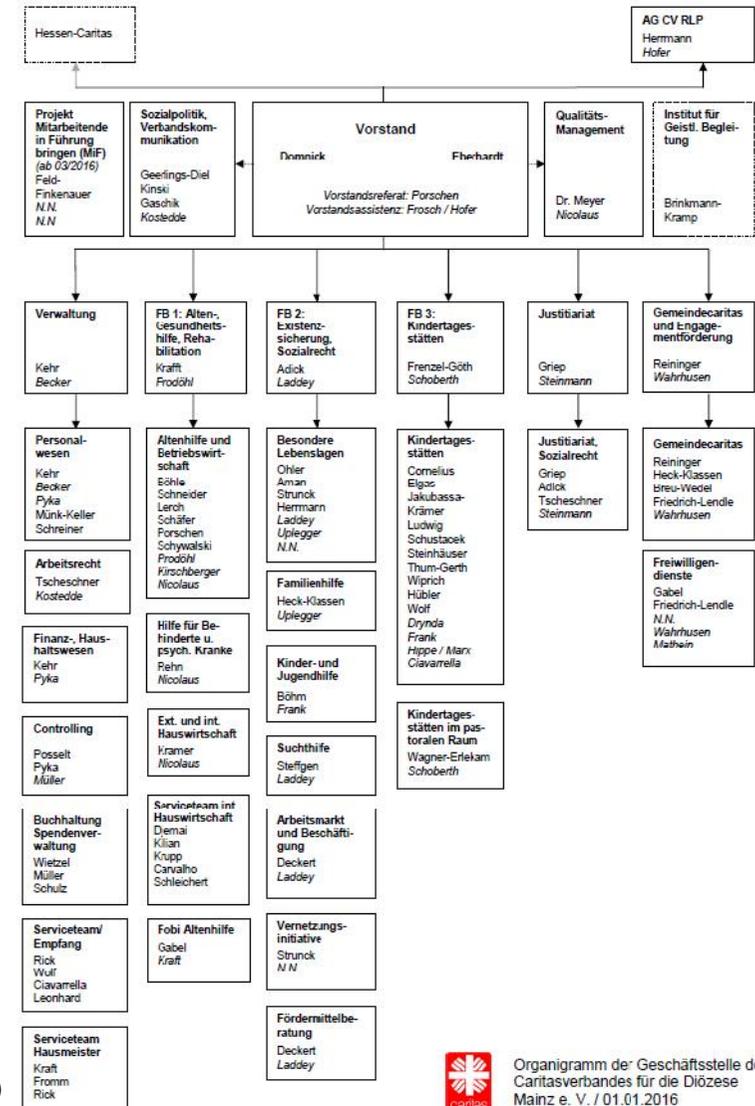
Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren



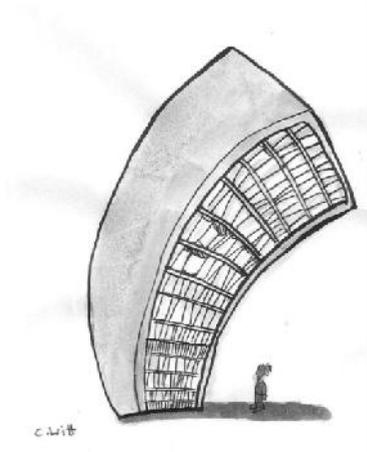
(Weinberg 2015:42)



(Weinberg 2015:118)



Organigramm der Geschäftsstelle des Caritasverbandes für die Diözese Mainz e. V. / 01.01.2016



1 Zwei Hinführungen

---

2 These I Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

3 These II Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise  
sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

4 These III Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich  
zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren

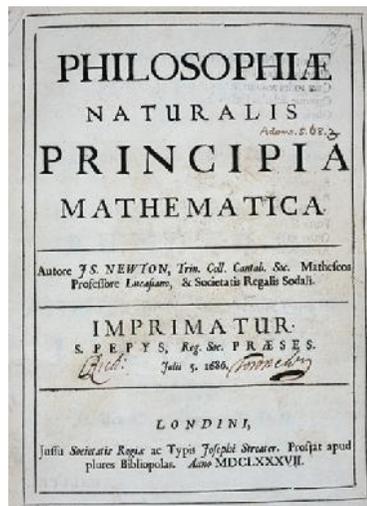
5 These **IV** Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

---

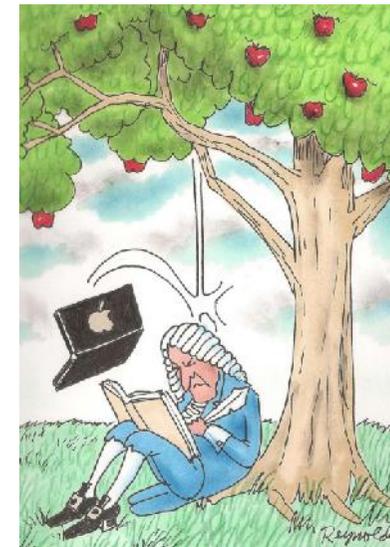
6 Impuls Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben im Rahmen der  
Umsetzung von Kooperation und Vernetzung

#### Der Glaube an die Berechenbarkeit

„Ein bisschen hat uns Isaac Newton verdorben, denn er schürte unsere Sehnsucht nach der berechenbaren Zukunft. Der Wissenschaftler hat mit seinen Axiomen gezeigt, dass die Bewegungen auf der Erde, wie beispielsweise der Fall eines Apfels, den gleichen Naturgesetzen gehorchen wie die Bewegung der Planeten und Sterne. Und mithilfe dieser universellen Gesetze konnte man alle Bewegungen vorausberechnen. Die Zukunft war nicht mehr nur vom Willen Gottes oder dem Schicksal abhängig, sondern sie wurde berechenbar. Die Erkenntnisse waren philosophisch eine Revolution und wurden noch mächtiger durch den Siegeszug der Mechanik.“ (Braak 2012:32)



Quelle: [http://www.hatze.de/ctz/content/131/2\\_hoemsmeta/136/6864488/990711/content/images/BH\\_1\\_principia.jpg\\_SO.jpg](http://www.hatze.de/ctz/content/131/2_hoemsmeta/136/6864488/990711/content/images/BH_1_principia.jpg_SO.jpg)



Quelle: <http://isaacnewtonassignment.weebly.com/uploads/2/9/8/6/29862507/761007577.jpg>



**Und was bedeutet dies erst recht für den Gegenstand Sozialer Arbeit:  
Komplexität des Alltags**

**eingedenk der Bezüge**

- ↪ der Systemtheorien
- ↪ des Konstruktivismus
- ↪ der Kybernetik
- ↪ der Synergetik

### Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

Wer Neuem gegenüber aufgeschlossen ist, kann zufällige Ereignisse für sich nutzen. Er hat zwar keine Sicherheit, was seine Zukunft betrifft, erhöht jedoch die Chancen auf positive Entwicklungen, da er Chancen erkennen und für sich nutzen kann. Das klingt nach einem Aus für das Karrieremotto: Wer sich Ziele setzt, den Weg dorthin definiert und eisern beschreitet, wird erfolgreich sein. Und so ist es auch gemeint. Es gibt keine Garantien dafür, dass das Geplante oder Erwartete eintritt. Da-

(Braak 2013:30)



Dr. Jens Braak (Physiker, Chaosforscher und Unternehmensberater)

### Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

Innovative Entwicklung ist nicht-linear sondern iterativ,  
d.h. nutzen sie **wechselwirkende Rückkopplungsschleifen**.

„Lineares Denken kostet Zeit. Kreative schätzen den schnellen Prozess.  
Schnelles Ausprobieren und schnelles Feedback bringen Entwicklung schneller voran.“  
(Weinberg 2015:39)

„Echte Neuentwicklung bedeutet heute, möglichst viele möglichst verschiedene Aspekte zusammenzuführen, das heißt, das Denken und die Praxis unterschiedlichster Fachrichtungen zu kombinieren.“ (Weinberg 2015:37)

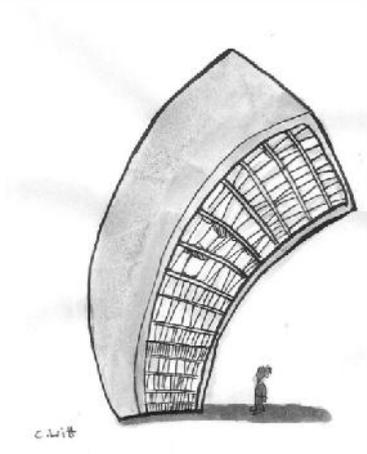
⇒ Fachwissen und spezialisierte Fachexpertise ist elementar wichtig aber nicht in homogenen möglichst abgeschlossenen Expertenteams. Komplexe Lösungsszenarien bedürfen unterschiedlicher Expertisen aus allen Richtungen und Funktionsebenen.

#### Chancenmanagement durch Kooperation in Netzwerken

- ⇒ Chancen erzeugen
- ⇒ Chancen identifizieren
- ⇒ Chancen verfolgen
  
- ↪ erlauben Sie Versuche,
- ↪ entwickeln Sie in lebendigen Prozessen,
- ↪ ermöglichen Sie Prototypen in realen Bezügen,
- ↪ lassen Sie direkte Rückkopplungen mit allen Akteuren zu,
- ↪ bestärken Sie kreative partizipative Innovation statt Angst vor Fehlern.

„Besonders in Deutschland herrscht immer noch das institutionelle Leitmotiv: Lieber nichts tun, als das Falsche zu tun. Ein grundlegender Denkfehler, der nur dazu taugt, Neuerungen aufzuhalten.“ (Weinberg 2015:43)

„Netzwerke sind ein hervorragender Zufallsgenerator. Ich habe die Freiheit, hineinzugehen, Kompetenzen auszutauschen, Ideen auf Vorrat zu generieren. Aber wenn der Funke nicht überspringt und sich keine Resonanzen ergeben, ist nichts verloren.“ (Braak 2011)



## 1 Zwei Hinführungen

---

2 These I Kooperation in Netzwerken ist mehr als nur Vernetzung

3 These II Kooperation ist kein Mangel eigener isolierter Expertise sondern eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität

4 These III Um außerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren zu können muss ich zugleich innerhalb meiner Organisation gelingend kooperieren

5 These IV Ziel von Kooperation in Netzwerken ist maßgeblich Innovationen anzuregen

---

**6 Impuls** Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben im Rahmen der Umsetzung von Kooperation und Vernetzung

## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

### Management in Komplexität bei Kooperation in Netzwerken

Oder als Sozialarbeiter gesprochen:

Die ‚Kunst des Steuerns‘

in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen

speziell unter Reflexion des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung

## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

### Management in Komplexität bei Kooperation in Netzwerken

#### Zentral ist die partizipative Kooperation mit den Adressat\*innen

Im Business-Bereich wird hochaktuell von sogenannten Co-Creation oder auch Co-Development Prozessen gesprochen unter anderem auch im absolut innovativen Scrum-Management in agilen Organisationen ;-).

Es geht bei der Produktentwicklung bereits im Prozess der Entwicklung(!) um die Einbeziehung der Kund\*innen.

In der Sozialen Arbeit nennen wir das seit bald 20 Jahren den **Ko-Produktionsprozess** d.h. die Adressat\*innen sind die Expert\*innen ihres Lebensalltags und damit auch die Expert\*innen für die Entwicklung und Produktion von Veränderung hin zu einem selbstbestimmteren gelingenderen Alltag.

Im Qualitätsmanagement als Herausforderung durch das **Uno-actu-Prinzip** beschrieben.

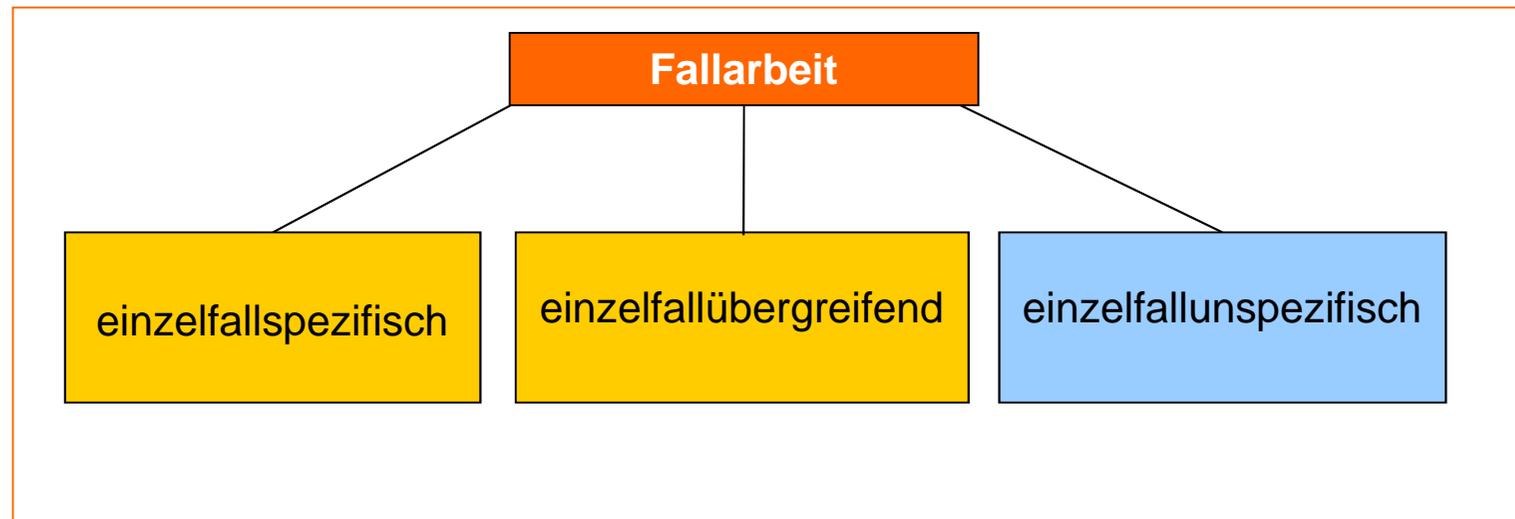
## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

Die ‚Kunst des Steuerns‘ in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen unter Reflexion des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung

### Reflexion (I)

Ein erweitertes Fallverständnis ‚Feld‘ als Teil des Falls

⇒ Einzelfallunspezifische also die eigentlich sozialräumliche Arbeit wird zum integralen Bestandteil einer Fall-Arbeit, die ihre Aufmerksamkeit zugleich auf die bedeutsamen sozialräumlichen Bedingungen eines ‚Einzelfalls‘ richtet (Bestmann 2013)



## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

Die ‚Kunst des Steuerns‘ in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen unter Reflexion des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung

### Reflexion (II)

**Maximale Partizipation** – nicht die Angebote bestimmen den Bedarf sondern die Profis stellen sich jedes mal neu um die jeweilige Ausgangslage auf.

>>> Ein dialogisches **Subjekt-Subjekt-Verständnis** in der Aufstellung zwischen professionell tätigen Akteur\*in und Gegenüber



⇒ Sehe ich mein Gegenüber als bedürftige\*n Klient\*in oder als **eigenkräftigen Mensch mit kompetenten Lösungsideen** und Veränderungspotenzial

## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

### Die ‚Kunst des Steuerns‘ in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen unter Reflexion des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung

#### Reflexion (III) radikaler Ressourcenfokus

- >>> Soziale Arbeit setzt auf die **Eigenkräfte** der Menschen und die Förderung von **Selbsthilfepotenzialen** (Budde/ Früchtel/ Hinte 2006)



Quelle: <http://www.t-e-a-m.org/de/know-how-center/artikel/systemische-teamentwicklung.php>

Also mehr Selbstorganisation und weniger professionelle Entmündigung

In jedem Fall ein passgenaues Unterstützungsarrangement gemeinsam mit den Menschen entwickeln und damit einhergehend bspw.

- >>> Organisationsstrukturelle Ausrichtung am Raum und am Individuum
- >>> Organisationsstrukturelle Entgrenzungen hinzu abgestimmten koordinierten Kooperationsprozessen in einem definierten Sozialraum

## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

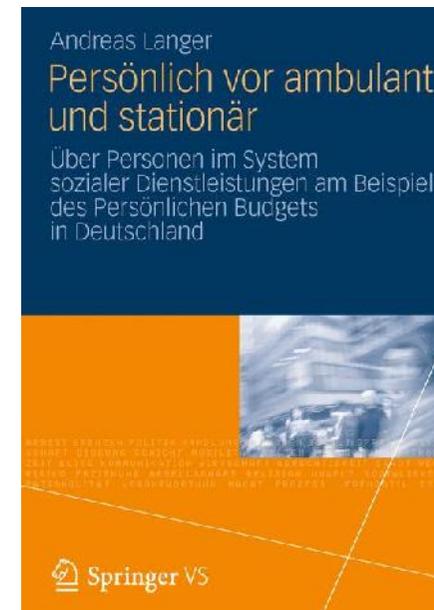
Die ‚Kunst des Steuerns‘ in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen unter Reflexion des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung

Reflexion (IV)

Flexiblere Modelle zur Auflösung

der konstruierten Trennung zwischen ambulanten oder stationären Hilfeformaten

Alltag ist nicht entweder ambulant oder stationär



## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

Die ‚Kunst des Steuerns‘ in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen unter Reflexion des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung

Reflexion(V)

**Unabdingbarer Change in der Steuerungslogik des Systems**

>>> **Lebensqualität** im Alltag der Menschen in einem Sozialraums wird zur fachlichen Steuerungsgröße und nicht die Versorgungsqualität von ‚Zielgruppen‘.

Integrierte also handlungsfeld- und ämterübergreifende Stadt- bzw. Regionalplanung sowie Stadt- bzw. Regionalentwicklung

## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

Die ‚Kunst des Steuerns‘ **in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen**  
unter Reflexion des Fachkonzeptes Sozialraumorientierung

**Kooperation in Netzwerken ist folglich eine grundlegende Notwendigkeit  
für ein **Management in Komplexität**  
bzw. für die ‚Kunst des Steuerns‘  
**in lebendigen Prozessen mit unvorhersehbaren Einflussgrößen****

## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

### Bündelung zentraler Aspekte für ein **Management in Komplexität** bei Kooperation in Netzwerken

Klare **Visionen** sowie **gemeinsame Zielsetzungsprozesse**

**Kooperations-** und **Konfliktlösungsfähigkeit**

Wechselseitiges **Vertrauen** und **Teamgeist**

**Prozessorientierung** und **Selbstregulation** in Gruppen

Unterstützung **neuer Ideen**

Beförderung von **Engagement**

**Fehlertoleranz** bei riskanten Vorhaben als Chance zur innovativen Entwicklung

Fähigkeit zur **(Selbst-) Beobachtung** und perspektivgerichteter **Reflexion** [feedforward]

**Flexible zeitnahe Rückkopplungssysteme** für Information und damit Kommunikation

Die Führungskraft als **lösungsfokussierter Coach** – Mitarbeitende\*r verfügt über Problemlösungspotential

**Gemeinsames statt isoliert** bzw. parallel abgegrenztes **Lernen**

**Dialogische Entwicklungs- und Rückkopplungsschleifen** –  
,Das Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder‘ -

Jede\*r Einzelne steht in **Wechselwirkung mit dem Ganzen** –

**Wertschätzung** für die Einzelnen und das Ganze >>> Der Wald und die Bäume

## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

### Bündelung zentraler Aspekte für ein **Management in Komplexität** bei Kooperation in Netzwerken

Ein sich **in ständiger Veränderung** befindendes System ist ein lebendiges System – agil 😊

**Partizipative Planung** ist wichtig und **prozessbezogene Flexibilität** d.h. Planabweichung unabdingbarer Bestandteil einer lebendigen Prozessgestaltung

**Lebendige Kommunikation** statt starrer Rituale

**Beteiligen** statt aktivieren

**Lösungsfokus** und **Lösungssprache** statt Problemanalyse und Problemtrance

Handlungsunterstützende **wohlformulierte Ziele** erarbeiten

**Konstruktion kommunikativer Lösungsräume** mit dem Blick nach vorn – future step

Wirklichkeit wird sozial hergestellt. Es gibt **keine objektive Wirklichkeit**

Das, **was funktioniert**, sollte man häufiger machen

Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man **etwas anderes probieren**

**Kleine Schritte** können zu großen Veränderungen führen

**Ressourcenfokus** und **Wertschätzung** sind das geschmeidige Öl im kommunikativen Getriebe

## 6 Rollen- und funktionsbezogene spezifische Aufgaben

Bündelung zentraler Aspekte für  
ein **Management in Komplexität** bei Kooperation in Netzwerken



Besondere Herausforderung bzw. ein Potenzial im **Caritasverband** für das Kooperieren in Netzwerken sind die unterschiedlichen Funktionen

- ⇒ als Verband,
- ⇒ als Fachdienst oder
- ⇒ als Einrichtung.

Das **intraorganisationale Netzwerken von externen Netzwerken**

**Es braucht ein proaktiv abgestimmtes Prozedere sowie ein fluides Wissen bzgl.**

- ↳ Wer macht was wann wie mit wem wozu?
- ↳ Und wer darf welche Entscheidungen treffen?

**zur Klärung der Rollen- und funktionsbezogenen spezifischen Aufgaben im Rahmen der Umsetzung von Kooperation in Netzwerken**



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit