



# Mit Netz und doppeltem Boden

Wie viel Kooperation braucht Soziale Arbeit?

Prof. Dr. Petra Bauer



---

## Teil 1

Kooperation - Annäherungen an einen  
schwierigen Begriff



## **Grundfrage der soziologischen Steuerungstheorie:**

Wie können wechselseitig aufeinander verwiesene Handlungen von mehr oder weniger autonomen Akteuren koordiniert, das heißt aufeinander bezogen und abgestimmt werden?

„Der Begriff der Steuerung (Governance) steht für alle diese Formen und Mechanismen der Koordinierung zwischen mehr oder weniger autonomen Akteuren, deren Handlungen interdependent sind, sich also wechselseitig beeinträchtigen oder unterstützen können. Er verweist darauf, dass sie alle nur unter bestimmten Bedingungen und für bestimmte Probleme geeignet sind, wir deshalb ihre Funktionsweise und Funktionsbedingungen besser verstehen müssen, wenn wir die komplexe politische und soziale Wirklichkeit begreifen, Probleme analysieren und Lösungen finden wollen.“

*(Benz, A. u. a.: Handbuch Governance. Wiesbaden 2007, S. 9)*



## Formen der Handlungskoordination

<b>Form</b>	<b>Hierarchie</b>	<b>Konkurrenz</b>	<b>Kooperation</b>
<b>Mechanismus</b>	Autorität	Wettbewerb	Vertrauen
<b>Interaktionsmodus</b>	Weisung	Beobachtung	Verhandlung



## Formen der Handlungskoordination

<b>Form</b>	<b>Hierarchie</b>	<b>Konkurrenz</b>	<b>Kooperation</b>
<b>Mechanismus</b>	Autorität	Wettbewerb	Vertrauen
<b>Interaktionsmodus</b>	Weisung	Beobachtung	Verhandlung



## Formen der Handlungskoordination

<b>Form</b>	<b>Hierarchie</b>	<b>Konkurrenz</b>	<b>Kooperation</b>
<b>Mechanismus</b>	Autorität	Wettbewerb	Vertrauen
<b>Interaktionsmodus</b>	Weisung	Beobachtung	Verhandlung



# Kooperation als freiwilliges und zielbewusstes Herangehen an eine Zusammenarbeit

Kooperation bezeichnet Prozesse der gegenseitigen Abstimmung und beruht auf dem Prinzip der Aushandlung zwischen als gleichberechtigt betrachteten Beteiligten.

*(vgl. Balz/Spieß 2009)*



**Koordinierungsform** ▶ **Sozialform**

Hierarchie ▶ Organisationen  
(Teams in Organisationen)

Konkurrenz ▶ Märkte

Kooperation ▶ Netzwerke





---

## Teil 2

# Multiprofessionelle Teams - Zwischen Kooperation, Konkurrenz und Hierarchie



# Professionalisierung als Prozess der Emanzipation von Delegation und Subordination

Soziale Arbeit in der Psychiatrie – zunächst ärztlicher „Hilfsberuf“

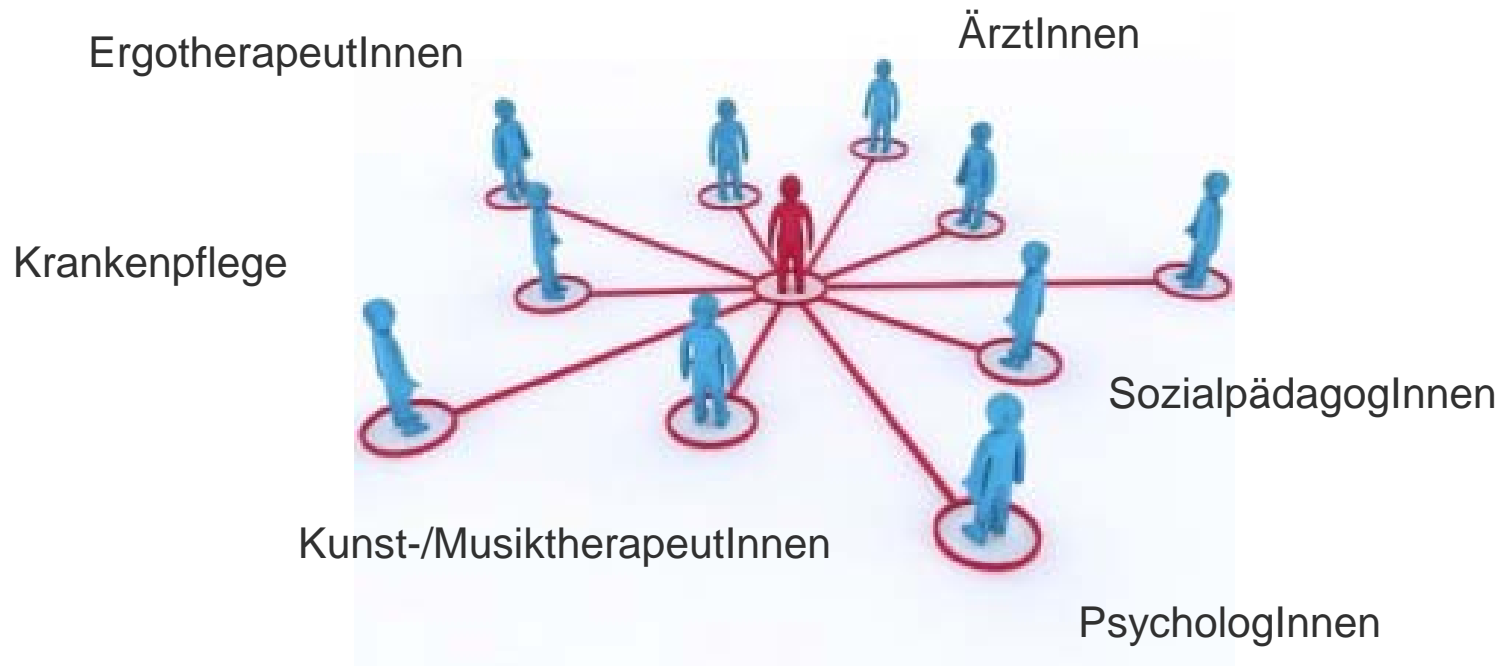
## **Professionalisierung:**

Ablösung von Zuschreibungen (administrativen Tätigkeiten),  
Entwicklung eines eigenständigen Aufgabenprofils („Soziotherapie“);  
Methodisierung der Tätigkeiten

*(nach Sommerfeld/Gall 1996; Gredig 2000)*

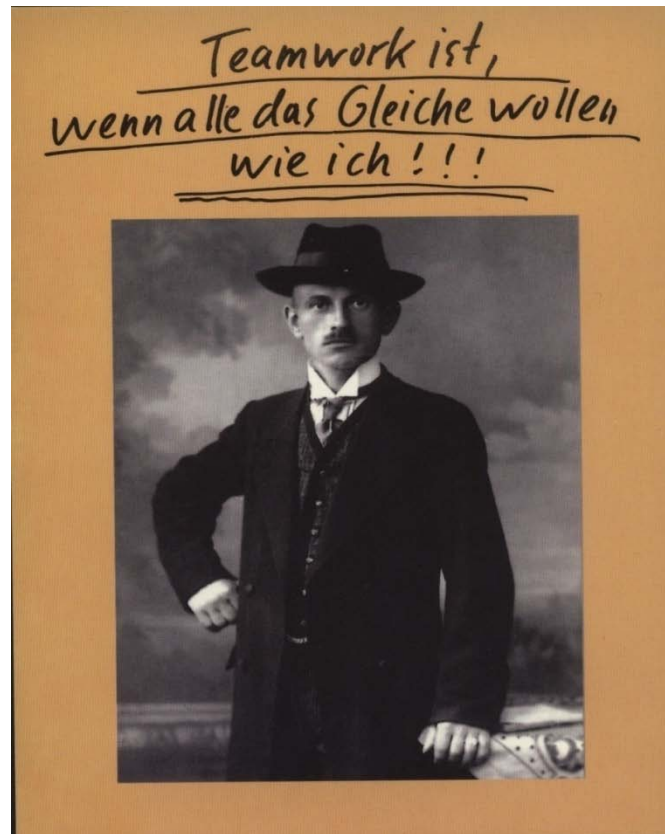


## Das multiprofessionelle Team in der Psychiatrie





# Multiprofessionelle Teams zwischen Hierarchie und Kooperation





---

## Konkurrenz: Zurechnung des Behandlungserfolgs

Zitat aus dem Interview mit einer Musiktherapeutin:

„Es gab schon Situationen, wo mir dann ein Arzt gegenüber sitzt, wo ich das Gefühl hab’, das kann ich mir jetzt auch sparen, ’was zu erzählen, weil sowieso nichts ankommt, oder krasses Beispiel, einer war, wo es wirklich ganz krass war, wo dann immer, wenn irgendwas sich in der Musiktherapie was bewegt hat und ich das erzählt hab’, er bekommt auch seit Montag das und das Medikament und das war dann die Erklärung dafür und Schluss.“



## **Wieviel Kooperation braucht Soziale Arbeit?**

**„Kooperationsfeindlichkeit von Professionen“**  
(Allert 1998)

**Kooperation als „strategischer Kampfbegriff“ der schwächeren Berufsgruppen**  
(Schweitzer 1998)

**„Zwang zur Selbstinszenierung der eigenen Fachlichkeit“**  
(Knoll 2000)



---

## Teil 3

# Institutionelle Netzwerke – Zwischen Kooperation und Konkurrenz



# Systematisierung von institutionellen Netzwerken

(in Anlehnung an Diller 2002; Bauer 2005)

	Professionsbezogene Netzwerke	Organisationsbezogene Netzwerke
Fallbezug	eher einzelfallbezogen (Zusammenarbeit zur Prozessierung von Einzelfällen, z. B. zwischen Familie, Schule, Psychiatrie, Jugendhilfe)	eher feldbezogen (zielgruppenspezifische oder sozialraumbezogene Arbeitskreise; Modelle integrierter Versorgung)
Formalisierungsgrad (Verbindlichkeit, Verrechtlichung, etc.)	eher niedrig	eher hoch
Struktur der Akteursbeziehungen	eher unmittelbar (persönliche Kontakte zwischen allen Beteiligten; Beteiligte agieren stärker als Professionelle/Person)	eher mittelbar (Koordinierungsinstanz, klare Verantwortlichkeiten), Beteiligte agieren stärker als VertreterInnen „ihrer“ Organisation
Funktion	Austausch, Informationsübermittlung, Fallkoordination	Koppelungsprozesse zwischen Organisationen





## Institutionelle Netzwerke am Beispiel der Kinderschutznetzwerke

„Insbesondere in der frühen Kindheit sind frühe und multiprofessionell angelegte Hilfen zwingend. [...]

Damit verbunden sind besondere Anforderungen an Kooperation und Vernetzung zwischen Helfern und Hilfesystemen. Notwendig ist eine klare und verbindliche Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Fachkräften aus unterschiedlichen Disziplinen. [...]

Trotz der augenscheinlichen Notwendigkeit für eine interdisziplinäre Zusammenarbeit gibt es bisher wenig empirische Belege dafür, dass verbesserte Zusammenarbeit und Vernetzung zu verbessertem Kinderschutz führen.“

*(Nationales Zentrum Frühe Hilfen 2010, S. 38f.)*



---

## **Modellprojekt zur Zusammenarbeit zwischen Kinder- und Jugendhilfe, Kinder- und Jugendpsychiatrie und Schule** (Zaumseil u.a. 2009)

„Hier is immer so dieses Problem: Wer bestimmt die Hilfe dann auch, wer is eigentlich der Bestimmer?“ (Klinik)

„Ich möchte keinen Machtkampf haben, ich bin nicht überzeugt von dem, was er vorschlägt, ich bin aber verantwortlich dafür. Das ist ein bisschen das Dilemma, dass ich am Ende immer die Verantwortung habe und nur um es ihm recht zu machen, das geht mir zu weit.“  
(Jugendamt)

*(Zaumseil u.a. 2009, S. 38f.)*



## Netzwerk Frühe Hilfen und Kinderschutz

In einer Gesamtbewertung kann festgestellt werden, dass das Jugendamt des ländlichen Modellstandortes zum Befragungszeitpunkt im Netz „Rund um die Geburt“ mit allen Institutionen und Berufsgruppen in mindestens einseitigem Kontakt (zu den Frauenärzten) stand, und in der Bewertung der jeweiligen Kontakthäufigkeiten eine zentrale und integrierende Rolle in diesem Netz innehatte. Die Zufriedenheit mit den Kontakten war insgesamt hoch und deutete auf funktionale Wege zwischen den Beteiligten hin.

*(Nationales Zentrum Frühe Hilfen 2010, S. 103)*



## Netzwerke zwischen Konkurrenz und Kooperation:

Formalisierung durch ...

- ... rechtliche Regelungen
- ... klare Verbindlichkeiten
- ... mehr an Hierarchisierung



---

## Teil 4

### Ausblick



## Netzwerke im Schatten der Organisation

Infolge des Umbaus des Krankenhauses entwickeln sich neuartige  
Behandlungsnetzwerke  
(Vogd 2009)

Heterogene Netzwerke als soziale Strukturform der „nächsten  
Gesellschaft“  
(Baecker 2007)



## **Soziale Arbeit in der „nächsten Gesellschaft“**

Weiter zunehmende Bedeutung der Zusammenarbeit in Netzwerken  
(Entwicklung von „Kooperationskompetenz“)

Zunehmende Bedeutung von Sozialer Arbeit als GeneralistInnen-  
und Vermittlungsprofession!?



---

## Literatur:

Allert, T. (1998), Braucht jede Profession eine Supervision? Soziologische Anmerkungen zum Supervisionsbedarf und zum Autonomieanspruch der Professionen. In: Berker, P. & Buer, F. (Hrsg.), Praxisnahe Supervisionsforschung: Felder – Designs – Ergebnisse. Münster: Votum, 16-45.

Baecker, Dirk (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.

Balz, Hans-Jürgen/Spieß, Erika ( 2009): Kooperation in sozialen Organisationen. Grundlagen und Instrumente der Teamarbeit. Stuttgart: Kohlhammer.

Bauer, Petra (2005): Institutionelle Netzwerke steuern und managen – einführende Überlegungen. In: Bauer, Petra / Otto, Ulrich (Hrsg.), Mit Netzwerken professionell zusammen arbeiten. Bd. 2: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt, 11-52.

Benz, Artur u. a (2007).: Handbuch Governance. Wiesbaden.

Diller, C. (2002): Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland. Opladen: Leske + Budrich.

Gredig, Daniel (2000): Wege der Professionalisierung in der Sozialen Arbeit. Bedingungen der Entwicklung der Profession aus historischer Perspektive. In: VeSad (Hg.): Symposium Soziale Arbeit. Forschungsarbeiten in der Sozialen Arbeit. Bern: Edition Soziothek, S. 99-136.





---

## Literatur:

Knoll, Andreas (2000): Sozialarbeit in der Psychiatrie. Von der Fürsorge zur Sozialtherapie. Opladen.

Nationales Zentrum Frühe Hilfen (2010): Werkbuch Vernetzung. Modellprojekt. Guter Start ins Kinderleben. Chancen und Stolpersteine interdisziplinärer Kooperation und Vernetzung im Bereich Früher Hilfen und im Kinderschutz. Köln.

Schweitzer, Jochen (1998): Gelingende Kooperation. Systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen. Weinheim; München: Juventa.

Sommerfeld, Peter/Gall, Rahel (1996): Berufliche Identität und professionelles Handeln am Beispiel der Sozialarbeit in der Psychiatrie. In: VeSAD (Hg.): Symposium Soziale Arbeit. Beiträge zur Theoriebildung und Forschung in Sozialer Arbeit. Könitz: Edition Soziothek, S. 240-275.

Vogd, Werner (2009): Der Druck auf das Krankenhaus und die Flüchtigkeit von Behandlungsnetzwerken – Studien zur Wirkung einer eher erfolglosen Krankenhausmodernisierung. In: Wetzels, Ralf/Aderhold, Jens/Rückert-John, Jana (Hg.): Die Organisation in unruhigen Zeiten. Über die Folgen von Strukturwandel, Veränderungsdruck und Funktionsverschiebung. Heidelberg: Carl Auer, S. 231-251.

Zaumseil u.a. (2009, S. 30-42)): In: Abschlussbericht des Modellprojekts „Kooperation von Kinder- und Jugendpsychiatrie, Jugendhilfe und Schule in der Region Berlin-Südwest 2005-2008“. Unter: [http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-jugend/jugendhilfeleistungen/hilfen\\_zur\\_erziehung/kooperation\\_psychiatrie\\_jugendhilfe\\_schule.pdf](http://www.berlin.de/imperia/md/content/sen-jugend/jugendhilfeleistungen/hilfen_zur_erziehung/kooperation_psychiatrie_jugendhilfe_schule.pdf)