

DIALOGFORUM – "Bund trifft kommunale Praxis"

Inklusionsgerechte Kommune – Gestaltungsperspektiven im Rahmen des KJSG



„Stehen Spezialisierung und Generalisierung im Widerspruch zueinander in einem inklusiv gestalteten Jugendamt?“

Fachdebatte über Spezialisierung und Generalisierung im Jugendamt
4. Praxisworkshop für Jugendämter

11. Dezember 2023
online



Privates Institut für Soziale Transformation
Beratung. Training. Forschung.
Delia Godehardt

www.transform-sozial.de
info@transform-sozial.de



1 Was ist los? Soziale Arbeit als Profession des Komplexitätsmanagements

2 Was bedeutet das für die öffentliche Jugend- und Sozialhilfe?

3 ... und für Personalmanagement sowie die Führungskräfte?

4 Was wird wie notwendig? Teilhabe und Teilgabe im Sozialraum des Alltags





1 Was ist los? Soziale Arbeit als Profession des Komplexitätsmanagements

2 Was bedeutet das für die öffentliche Jugend- und Sozialhilfe?

3 ... und für Personalmanagement sowie die Führungskräfte?

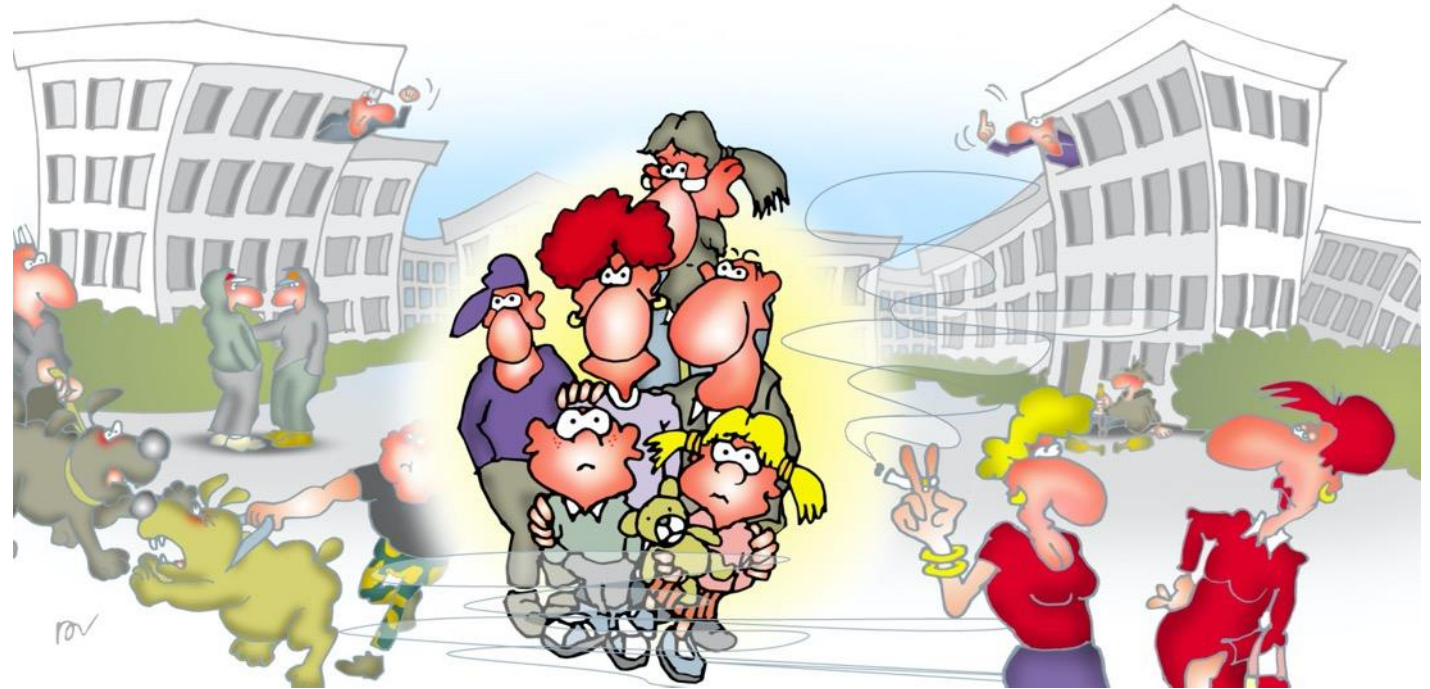
4 Was wird wie notwendig? Teilhabe und Teilgabe im Sozialraum des Alltags



Soziale Arbeit ist *die* Profession des Komplexitätsmanagements

Die Zielstellung und professionsethische Leitlinie einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit liegt in der **Ermöglichung eines selbstbestimmteren, gelingenderen Alltags der Adressat:innen**

(Thiersch 1986)



Soziale Arbeit lässt die Menschen möglichst schnell **unabhängig von Hilfe werden** und **befähigt sie zu Entwicklung und Veränderung** statt sie abhängig von Betreuung und Versorgung zu machen (Wolff

1990; Kleve 2007)

Was bedeutet **Alltag**?



>>> **Der Alltag ist komplex und intransparent.
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)



>>> **Das Wissen um die Wechselwirkung von Individuum und Gesellschaft,
Lebenswelt und Lebenslage bzw. Verhalten und Verhältnissen** (Kraus 2006)



>>> **Die Akzeptanz von Selbststeuerungsprozessen und Autonomiebestreben der in
sogenannten Systemen agierenden, aufeinander wirkenden Akteure** (Förster/ Pörksen 2011)

Definition Sozialer Arbeit des DBSH

„Soziale Arbeit fördert als praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin **gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt** sowie die **Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen**. Die Prinzipien sozialer Gerechtigkeit, die Menschenrechte, die gemeinsame Verantwortung und die Achtung der Vielfalt bilden die Grundlage der Sozialen Arbeit. Dabei stützt sie sich auf **Theorien der Sozialen Arbeit, der Human- und Sozialwissenschaften und auf indigenes Wissen**. Soziale Arbeit **befähigt und ermutigt Menschen** so, dass sie die Herausforderungen des Lebens bewältigen und das Wohlergehen verbessern, **dabei bindet sie Strukturen ein**. Diese Definition kann auf nationaler und/oder regionaler Ebene weiter ausgeführt werden.“

<https://www.dbsh.de/profession/definition-der-sozialen-arbeit/deutsche-fassung.html>





Nicht das Erreichen von Hilfeplan-, Entwicklungs-, Teilhabe-, Bildungs- oder ‚was auch immer‘-Zielen wird zum eigentlichen **Sinn und Zweck**, nicht die gesteuerte Beherrschbarkeit von Lebendigkeit,

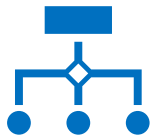


sondern die (Wieder-)Erlangung einer Selbstwirksamkeit im Alltag der Menschen sowie die Förderung sozialen Zusammenhalts sind professionsethische Leitmaximen.



Soziale Arbeit als **Strukturen einbindende Befähigungs- und Ermöglichungsprofession**





Komplexitätsmanagement in Organisationen bedeutet häufig **Komplexitätsreduzierung**, um Ausgangslagen und Lebenssituationen für Fach- und Führungskräfte und die Organisation handhabbarer zu machen,



was zu **komplizierten Strukturen**, Zuständigkeiten und Entscheidungswegen innerhalb von Verwaltungen führt.



Widerspruch besteht weniger zwischen Spezialisierung und Generalisierung ,



ein Widerspruch besteht zwischen dem **komplexen Alltag der Menschen** und der **komplizierten Aufstellung** in Verwaltungen und Organisationen ...



und Kompliziertheit bringt Verwaltungen eher weg vom (komplexen) Alltag der Menschen



1 Was ist los? Soziale Arbeit als Profession des Komplexitätsmanagements

2 Was bedeutet das für die öffentliche Jugend- und Sozialhilfe?

3 ... und für Personalmanagement sowie die Führungskräfte?

4 Was wird wie notwendig? Teilhabe und Teilgabe im Sozialraum des Alltags



Die Gestaltung von Übergängen

Bio-Psycho-Soziale Arbeit steckt nach einer kritischen Analyse von Dörner (2012) nach wie vor eher in einem **industriellen** Verständnis von

- **Homogenisierung**
- **Differenzierung**
- **Spezialisierung**
- **Isolierung von Arbeitsprozessen**
- **Stationierung**
- **alltagsferner Ausschließung**

Glauben Sie, dass ein und das selbe Bett für jeden dieser Menschen **ideal** sein kann?



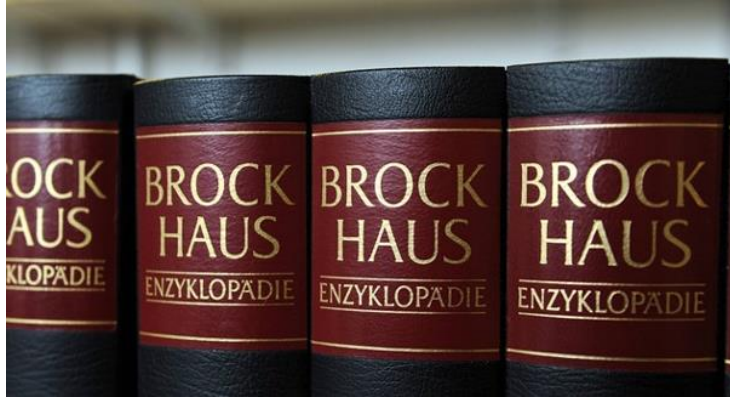
<http://www.aqua-comfort.net/images/wasserbett-konfigurator/vaxo-wasserbett-konfigurator.jpg>



Notwendig werden mehrdimensional **Öffnungen und Übergänge** bspw.

- **von professionell-isoliert zu lebenswelt- bzw. alltagsbezogen**
- **vom Gegen- bzw. Nebeneinander zum Miteinander**
- **von der Institution zum Sozialraum**
- **von stationär zu ambulant etc. pp.**

Ende des Brockhaus-Denkens – hin zum Network- und Design-Thinking

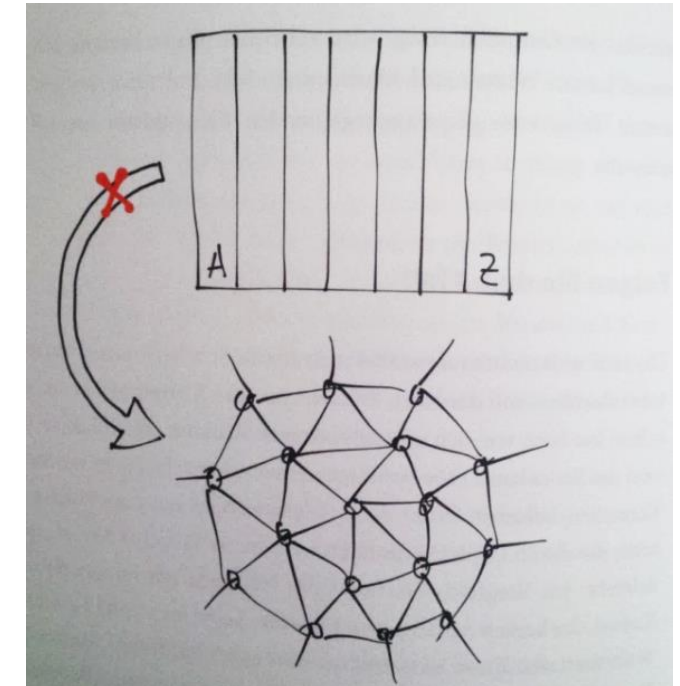


(Ulrich Weinberg **2015** Hasso-Plattner-Institut Potsdam - School of design thinking)

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

„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)

⇒ **Innovation bedeutet, ein System zu irritieren und damit weiterzuentwickeln.**



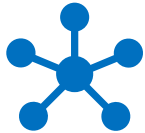
(Weinberg 2015:42)

Es geht folglich **nicht** um eine Entspezialisierung oder einen individuellen Generalismus („Ich muss jetzt wohl alles machen ...“ 😊)



sondern vielmehr um die

- **Aufhebung fachlich-kommunikativer Isolierung von Spezialisierungsexpertise hin zu**



- **einem organisationalen generalistischem Wissen und abgestimmten Handeln in einem festgelegten Raum**

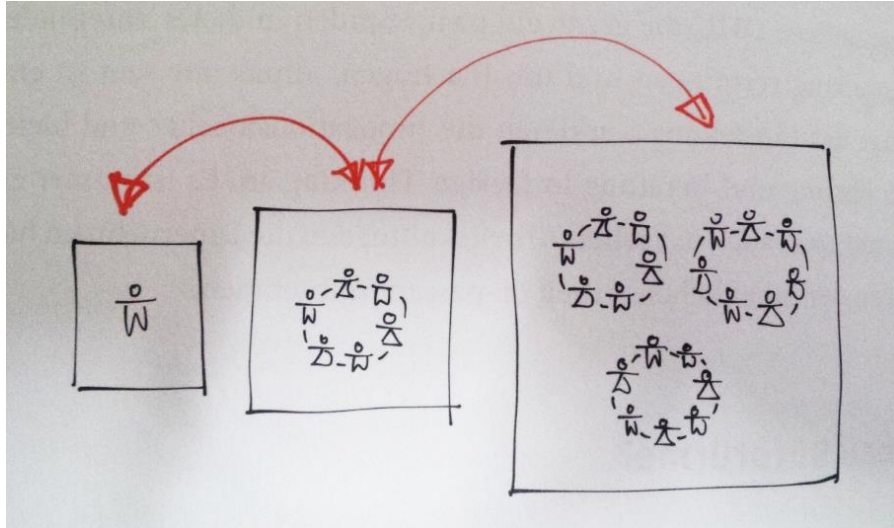


- **Es geht um das Teilen von Wissen und Können aufgestellt zu konkreten Fragestellungen der Praxis und nicht entlang tradierter Organigramme.**



- **Kooperation ist eine Grundlage für innovative Lösungsgenerierung in Komplexität statt isolierter Expertise**

Komplexität managen – Die passende Organisation



(Weinberg 2015:118)

Multiperspektivische Teams im Fokus

- Bzgl. **Funktion** und bzgl. **Fachexpertise** gemischt,
- auf **Themen und Fragestellungen bezogen kooperierend**,
- also: **im Wissen und Handeln vernetzt**
- mit **Rückkopplungen und Wechselwirkungen**

„[...] und der Arbeitsplatz wird zu einem flexiblen Ort der kreativen Zusammenarbeit, nicht mehr ein Ort des Einzelkämpferwissens.“ (Weinberg 2015:71)

Komplexität managen – Die passende Organisation



Es geht um geteiltes Wissen zur Entwicklung von Innovationsideen und nicht um zu belohnende Einzelleistungen



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



Weinberg: die besten Unternehmensberaterinnen sind die Mitarbeitenden selbst



**Komplexitätsmanagement benötigt
generalistisch aufgestellte Spezialisierung**



1 Was ist los? Soziale Arbeit als Profession des Komplexitätsmanagements

2 Was bedeutet das für die öffentliche Jugend- und Sozialhilfe?

3 ... und für Personalmanagement sowie die Führungskräfte?

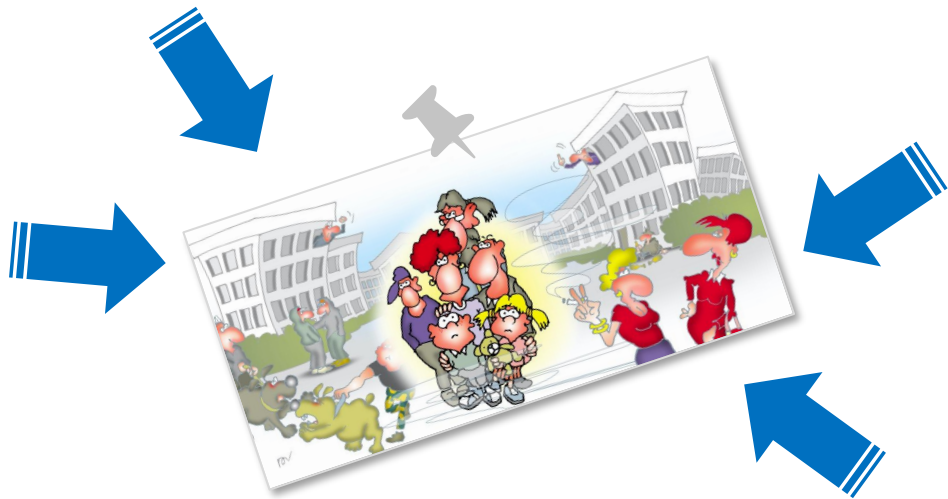
4 Was wird wie notwendig? Teilhabe und Teilgabe im Sozialraum des Alltags



Komplexität managen – Die passende Führung

Postheroische Managementtheorie

- misstraut dem Ideal eines alles steuernden Entscheidungsperson und
- ersetzt sie stattdessen durch das **Zusammenspiel vieler Köpfe im Team.**
- Die Funktion von Führungskräften besteht in der **Moderation der internen und externen Kommunikation.**
- **Führungskräfte sind Expert:innen darin, Ermöglichungsräume zu schaffen, in denen Organisationsmitglieder ihre eigene und gemeinsame Expertise maximal einbringen können.**



Dirk Baecker – der renommierte Soziologe und Systemtheoretiker sprach bereits **1994** vom **Postheroischen Management.**



Quelle: https://www.petersberger-gespraech.de/content/uploads/2015/03/Baecker_Dirk-1170x500.jpg

Komplexität managen – Die passende Führung

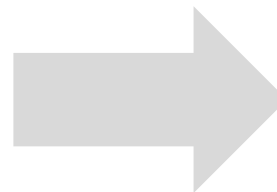
Der Change braucht organisationale Voraussetzungen:

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



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

Mehr Partizipation der Mitarbeitenden in der Personal- und Organisationsentwicklung



vier Kerndisziplinen

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

fünfte Disziplin

- ✓ **Systemdenken**
= Blick aufs Ganze

Komplexität managen – Die passende Führung



Führungskräfte nicht als fachliche Spezialisten, sondern als Spezialistinnen im Führen und Generalistinnen in der Fachlichkeit.



Führungskräfte übernehmen Verantwortung, um Sicherheit zu schaffen für ideengebende und sich somit wirklich beteiligende Fachkräfte

Organisationale Routinen als Entlastung von Führungskräften, damit Kooperation inner- wie außerhalb unabhängig von Persönlichkeiten, Vorlieben und Profilierung gelingen kann



Routinen als organisationales Gestaltungselement in multiperspektivischen Teams statt hierarchischer Legitimation

(Muster et al. 2024)

**Muster et al.
2024:
Lehren von
Luhmann =
Neue system-
theoretische
Bezüge**



Komplexität managen – Notwendige Expertisen: zentrale Aspekte zur Kooperation in Organisationen

- Klare Visionen und gemeinsame Ziele
- Kooperations- und Konfliktlösungsfähigkeit
- Wechselseitiges Vertrauen und Teamgeist
- Unterstützung und Förderung von Prozessorientierung und Selbstregulation in Gruppen
- Unterstützung neuer Ideen
- Beförderung von Engagement
- Fehlertoleranz bei riskanten Vorhaben als Chance für innovative Entwicklung
- Fähigkeit zur (Selbst-)Beobachtung und perspektivischer Reflexion (Feedforward)
- Flexible zeitnahe Rückkopplungssysteme für Information und Kommunikation
- Gemeinsames statt isoliertem (abgegrenztem, parallelen) Lernen
- Dialogische Entwicklungs- und Rückkopplungsschleifen: ‚Das Team ist mehr als die Summe seiner Mitglieder‘
- Jede:r steht in Wechselwirkung mit dem Ganzen
- Wertschätzung für die Einzelnen und Das Ganze = der Wald UND die Bäume 😊

Komplexität managen – Notwendige Expertisen: zentrale Aspekte zur Kooperation in Organisationen

- Ein sich in **ständiger Veränderung befindendes System** ist ein lebendiges System = agil 😊
 - **Partizipative Planung** und **prozessbezogene Flexibilität** = Planabweichung als unabdingbarer Bestandteil lebendiger Prozessgestaltung
 - **Lebendige Kommunikation** statt starrer Rituale
 - **Beteiligen statt aktivieren**
 - Unterstützung **neuer Ideen**
 - **Lösungsfokus und Lösungssprache** statt Problemanalyse
 - **Handlungsorientierte wohlformulierte Ziele** erarbeiten
 - **Konstruktion kommunikativer Lösungs- und Ermöglichungsräume** mit Blick nach vorne
 - Flexible zeitnahe **Rückkopplungssysteme für Information und Kommunikation**
 - Häufiger **das machen, was gut funktioniert**
 - **Kleine Schritte fokussieren und fördern** – sie können zu großen Veränderungen führen
 - **Ressourcenfokus und Wertschätzung** als Öl im kommunikativen Getriebe
- **Systematische Stärkung und Förderung von Führungskräften** 😊



1 Was ist los? Soziale Arbeit als Profession des Komplexitätsmanagements

2 Was bedeutet das für die öffentliche Jugend- und Sozialhilfe?

3 ... und für Personalmanagement sowie die Führungskräfte?

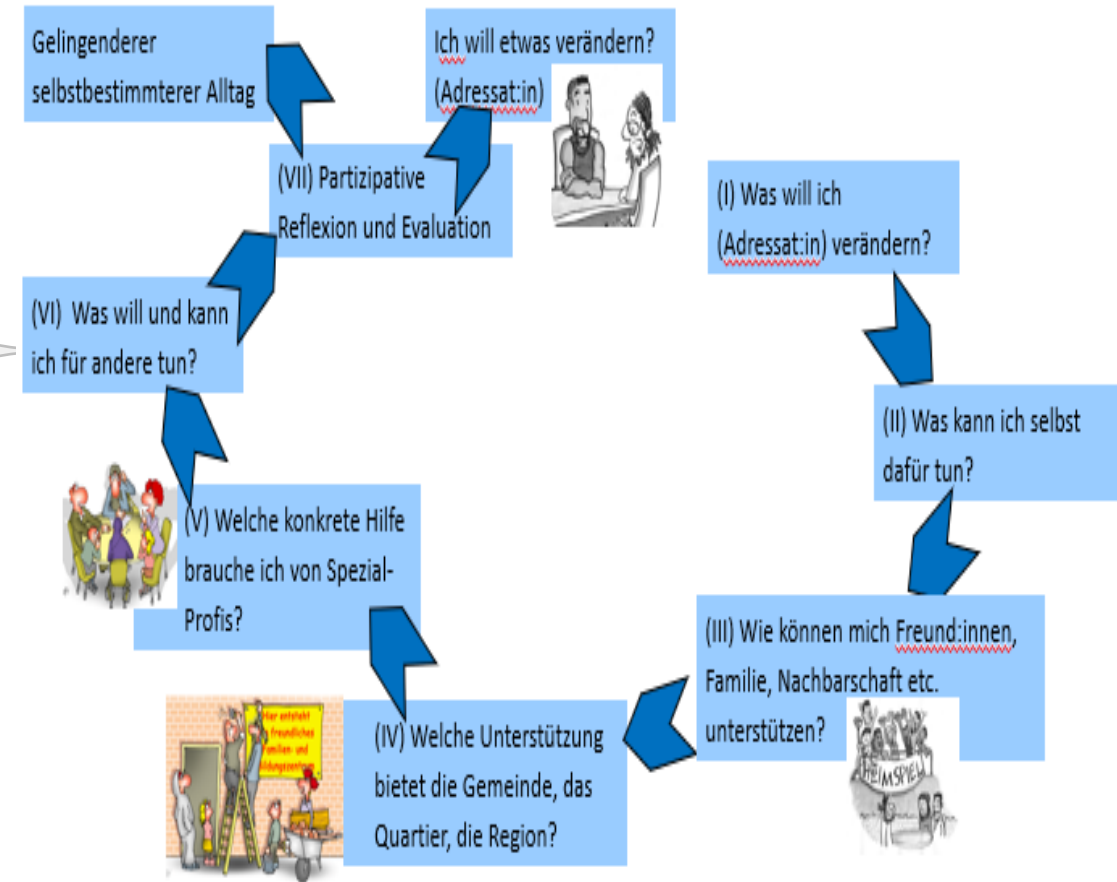
4 Was wird wie notwendig? Teilhabe und Teilgabe im Sozialraum des Alltags



Soziale Arbeit als Ermöglichung eines gelingenderen Alltags ...

- **Alltag findet nicht in Spezialisierungen statt, sondern im Sozialraum als verbindendem Element**
- **Nähe der Organisation zum Alltag von Adressat:innen ermöglicht mehr und wirkliche Beteiligung als Alltagsexpert:innen**
- **Durch Wissen um Themen und Bedarfe im Sozialraum, können Organisationen dazu beitragen, Adressat:innen zu vernetzen, Gruppenprozesse zu ermöglichen, Hilfe zur Selbsthilfe ...**

... und Ermöglichung von Teilhabe & Teilgabe!



Noch mehr Partizipation wagen

sowohl personenzentriert als auch sozialraumorientiert ☺

Zum Beispiel durch ...

Ausbau der Modelle um **Familienrat, Eigenkraftkonferenz, Signs of Safety oder ähnlichem**

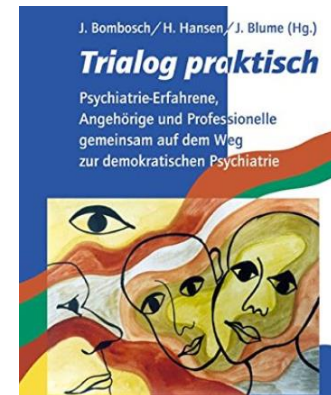
Weiterentwicklung der Erfahrungen mit **partizipativ-kollegialer Beratung**

Weiterentwicklung von Einbeziehung der **Erfahrungsexpert:innen** in Prozesse von Hilfeerbringung



Unterstützung für Familien
in schwierigen Zeiten

STUTTGART



Noch mehr Partizipation wagen

sowohl personenzentriert als auch sozialraumorientiert ☺

Rückgriff auf die maßgeblichen **Veränderungen durch das KJSG:**

1. Besserer Kinder- und Jugendschutz
2. Stärkung von Kindern und Jugendlichen, die in Pflegefamilien oder in Einrichtungen der Erziehungshilfe aufwachsen
3. Hilfen aus einer Hand für Kinder und Jugendliche mit und ohne Behinderungen
4. Mehr Prävention vor Ort
5. Mehr Beteiligung von jungen Menschen, Eltern und Familien

**PKB Partizipativ-
kollegiale Beratung**



Innovationsmanagement und eine Kultur des Experimentierens

Fachwissen und spezialisierte Fachexpertise sind elementar wichtig, aber nicht in homogenen, möglichst abgeschlossenen Expert:innenteams.

Komplexe Lösungsszenarien bedürfen unterschiedlicher Expertisen aus allen Richtungen und Funktionsebenen.

Soziale Arbeit bedeutet

Komplexitätsmanagement in lebendigen - neudeutsch: agilen - Alltags- und Lebensweltsystemen

Diese hoch anspruchsvolle und voraussetzungsvolle Arbeit - auf allen Funktionsebenen - benötigt fachkonzeptionelle Klarheit, Kontinuität und Sicherheit, um den alltäglichen Ansprüchen an

>>> **Flexibilität**

>>> **Rechtzeitigkeit**

>>> **Passgenauigkeit**

>>> **Innovationsgenerierung**

>>> und **Wirksamkeit**

gerecht zu werden.



Innovationsmanagement und eine Kultur des Experimentierens



Komplexitätsmanagement ist die Normalität

- **Alltag ist komplex**
- **wirklich inklusiv aufgestelltes Management**
- **Management, das ohne Reproduktion (bzw. Konstruktion) von Differenz auskommt**
- **ohne ‚Behinderung‘ als Differenz-Kategorie zu konstruieren**



Flexible, agile, passgenaue, kooperierende, rechtzeitig-schnelle und **innovativ-kreative Organisationsrahmnungen** sind notwendig...



Das bedeutet auch: **Digitalisierung** voran bringen und eine echte „**Kultur der Digitalität**“ (Stalder 2016) auch in der Sozialen Arbeit, Jugendhilfe, öffentlichen Verwaltung leben 😊 😊

Resümee

Soziale Arbeit macht sich anschlussfähig an die einzigartige lebensweltliche Ausgangssituation und zwar **rechtzeitig, flexibel und passgenau-situativ**



Quelle: http://www.zieglersche.de/files/fotolia_55150072_1_lebensqualitaet_web_20150421-154811.jpg

Notwendig ist

ein **Dialog über Lebensqualität**

(personenbezogen, vielfältig, transsektoral, einzigartig, subjektiv, eigenkräftig)

und **nicht über Versorgungsqualität**

(institutionell, einfältig 😊, sektoral, standardisiert, objektiv, versorgend)

mit dem **Steuerungsbezug ,Raum‘**

und dem **Steuerungsinstrument ,Partizipation‘**

„Stehen Spezialisierung und Generalisierung im Widerspruch zueinander in einem inklusiv gestalteten Jugendamt?“



Vom Entweder-oder zum Sowohl-als-auch





😊 Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit 😊

Literatur:

- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Merve Verlag
- Bestmann, Stefan (2013): Finden ohne zu suchen. Einzelfallunspezifische Arbeit in der sozialräumlichen Kinder- und Jugendhilfe. VS Springer
- Bestmann, Stefan & Godehardt, Delia (2020): Was braucht ein zukunftsweisender ASD? Impulse. Verlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge e.V.
- Förster, Heinz von/ Pörksen, Bernhard (2011): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Auer Verlag
- Kleve, Heiko (2007): Ambivalenz, System und Erfolg. Provokationen postmoderner Sozialarbeit. Carl-Auer Verlag
- Muster, Judith et al. (2024): Lehren von Luhmann. Angewandte Systemtheorie: Pragmatische Lösungsansätze für Organisationen. managerseminare
- Senge, Peter (2021): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Schaeffer-Poeschel Verlag
- Stalder, Felix (2016): Kultur der Digitalität. Edition suhrkamp
- Strunk, Guido & Schiepek, Günter (2014): Therapeutisches Chaos: Eine Einführung in die Welt der Chaostheorie und der Komplexitätswissenschaften. Hogrefe
- Thiersch, Hans (1986): Die Erfahrung der Wirklichkeit. Perspektiven einer alltagsorientierten Sozialpädagogik. Juventa
- Weinberg, Ulrich (2015): Network Thinking. Was kommt nach dem Brockhaus Denken? Murrmann
- Wolff, Reinhard (1990). Von der Reaktion zur Prävention - zur konzeptuellen Weiterentwicklung des Kinderschutzes in Berlin, In: Rundbrief Senatsverwaltung für Frauen, Jugend und Familie. Perspektiven zum Kinderschutz in Berlin. 2/90, S. 21-30