

# Soziale Arbeit in der Komplexitätsfalle



## VON SVEN LÄNGEN

Sven Längen ist Geschäftsführer des Alexander-Stifts, ein Sozialunternehmen der Diakonie Stetten mit insgesamt 22 Standorten in sechs Landkreisen in Baden-Württemberg. [www.alexander-stift.de](http://www.alexander-stift.de)

Unter den Stichworten Differenzierung, Individualisierung, Professionalisierung und Institutionalisierung hat sich die Hilfe für Menschen in Not in den letzten Jahren immer weiter entwickelt. Zahlreiche Behörden, Verbände und Unternehmen sind heute damit beschäftigt, professionelle Hilfe zu koordinieren und Gesetze, Verordnungen und Verträge umzusetzen: Die Soziale Arbeit scheint in einer Komplexitätsfalle zu stecken.

Kennen Sie das: Sie befinden sich in einer (beruflich) herausfordernden Situation und wissen nicht, was jetzt zu tun ist. Die Ansätze und Gedanken für eine mögliche Lösung scheinen Ihnen zu vielfältig, die Ressourcen zur Umsetzung sind begrenzt und die Zusammenhänge und Wechselwirkungen verschiedener Einflussfaktoren sind Ihnen unklar. Die Situation ist zu komplex, Sie sind überfordert und stoßen an Grenzen der eigenen Handlungsfähigkeit.

Solche oder so ähnliche Situationen beschreiben immer mehr Sozialarbeiter, Pfleger, Erzieher und sonstige im Bereich der Sozialen Arbeit Engagierte. Inzwischen scheinen komplexe Herausforderungen ein Charakteristikum Sozialer Arbeit geworden zu sein.

## Wie konnte es dazu kommen?

Analysiert man die Entwicklung Sozialer Arbeit in Deutschland, lassen sich einige Grundtrends der Geschichte von der Armenpflege und Fürsorge im 12. Jahrhundert bis zur modernen Sozialen Arbeit des 21. Jahrhunderts erkennen. Differenzierung, Individualisierung, Professionalisierung und Institutionalisierung sind hierbei vier wesentliche Entwicklungslinien.

So wurden mit der Zeit die Unterstützungsleistungen vom Almosenwesen ausgehend immer differenzierter und es wur-

den für immer mehr Zielgruppen spezifische Hilfeformen entwickelt. Heute ist ein Grad der Differenzierung erreicht, in dem kaum der Überblick über die konzeptionelle Vielfalt sozialer Dienstleistungen gelingt. In der Altenhilfe führt dies zum Beispiel dazu, dass vielfältige neue Wohnformen von den verschiedenen Altenhilfeträgern entwickelt werden, die auch für Fachleute nur noch schwer voneinander abzugrenzen sind.

Direkt mit dieser grundsätzlichen Entwicklung verbunden ist der Trend zu immer individuelleren Unterstützungsangeboten. So ist unter anderem die Pädagogik seit den Philosophen John Locke und Jean-Jacques Rousseau stark individualistisch orientiert. Auch wenn in der pädagogischen Diskussion die Gemeinschaft als Gegengewicht zum Individuum im 20. Jahrhundert eine zentrale Bedeutung hatte, lässt sich der Trend zu spezifisch am einzelnen Hilfeempfänger ausgerichteten Leistungen in allen Bereichen der Sozialen Arbeit finden. Es gibt heute wohl kaum eine Konzeption, in der nicht die Orientierung am Individuum versprochen wird und sicher keine Hilfeplanung im Bereich der Jugendhilfe, keine Pflegeplanung in der Altenhilfe, keine Bildungsplanung im Bereich der Bildungsarbeit und keine Entwicklungsplanung im Bereich der Eingliederungshilfe, in der nicht die individuellen Voraussetzungen, Stärken und Schwä-

chen und Wünsche sowie Bedürfnisse zentrale Orientierungspunkte sind.

In den letzten neun Jahrhunderten wurde Soziale Arbeit, von eher freiwilligen Opfern und ehrenamtlichen Engagement von Privatpersonen, ein eigenes professionelles Berufsfeld. Mit wachsenden Anforderungen beziehungsweise einem differenzierten Bewusstsein für die Notlagen der verschiedenen gesellschaftlichen (Rand-) Gruppierungen entwickelten sich Anfang des 20. Jahrhunderts eigene Methoden Sozialer Arbeit.

Jene wurden in ersten Qualifizierungsmaßnahmen professionellen Helfern weitergegeben und das Niveau der Leistungen ließ sich immer klarer von reinen Laientätigkeiten abgrenzen. Parallel entstand das Wohlfahrtswesen und durch die notwendige wachsende Qualifizierungsanforderung entstanden soziale (und hierbei von wesentlicher Bedeutung caritative und diakonische) Institutionen, die professionelle Helfer ausbildeten und beschäftigten.

### Soziale Arbeit ist (inzwischen) komplex

Das Ergebnis dieser skizzierten Entwicklungen ist, dass Soziale Arbeit noch nie zuvor ein solch breites Spektrum abdeckte wie heute. Zahlreiche Behörden sind damit beschäftigt, Soziale Arbeit zu koordinieren, unzählige Gesetze, Verordnungen und Verträge ermöglichen und begrenzen Leistungen in unserer heutigen Zeit und Finanzierungssysteme sind so kompliziert in den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen eingebettet, die wahrscheinlich nur wenige Menschen überhaupt umfassend verstehen.

Betroffene Menschen haben immer höhere Anforderungen, Interessenverbände stehen für ihre Mitglieder ein und die wissenschaftliche Forschung stellt immer neue Erkenntnisse zur Verfügung. Es ist ein Grad an Komplexität Sozialer Arbeit entstanden, der im Kontext unserer dynamischen und heterogenen gesellschaftlichen Entwicklungen kaum zu überschauen ist.

Und auch jede einzelne soziale Dienstleistung ist in den systemischen Zusammenhängen der Betroffenen komplex und nicht mehr mit einfachen, linearen Erklärungsmodellen zu erfassen. Interessant hierbei ist jedoch, dass der Begriff der Komplexität bisher wenig in die wissenschaftliche und praktische Diskussion Sozialer Arbeit Einzug gefunden hat.

### Wir stecken in der Komplexitätsfalle

Doch Soziale Arbeit ist nicht nur komplex – immer öfter wird es für handelnde Personen zu komplex. Die Management- und Organisationspezialistin Maria Pruckner hat – so beschreibt sie es zumindest in ihrem gleichnamigen Buch – als erstes die »Komplexitätsfalle« entdeckt. »Menschliche Gehirne geraten unter komplexen Bedingungen aus verschiedenen Gründen an ihr Limit« (Pruckner 2005). Pruckner erklärt, dass durch unzureichende Informationen zum Funktionieren von Systemen Fehlleistungen, Konflikte und Anspannungen entstehen und Menschen in der Komplexitätsfalle überfordert sind und unter Umständen zusammenbrechen.

Ich denke, dass dieses Konstrukt von Pruckner sehr gut beschreibt, wo wir heute tagtäglich im Bereich der Sozialen Arbeit stehen und darüber hinaus, wo wir uns heute mit dem Sozialsystem in Deutschland (und wahrscheinlich vielen anderen Ländern) befinden.

Die anfangs beschriebenen Entwicklungstrends führten dazu, dass wir im Rahmen unserer sozialen Tätigkeitsfelder immer mehr Informationen sammeln, verwalten und als wichtige Grundlage unserer Arbeit nutzen. Mit zunehmender Individualisierung, die sich zum Beispiel in der Altenhilfe unter anderem in umfassenden Bemühungen zur Biografiearbeit widerspiegeln, stieg die Informationsmenge exponentiell an.

Heute sind in den oft computergestützten Dokumentationssystemen mehr Informationen gespeichert, als im Alltag genutzt werden und Mitarbeitende arbeiten können. Kommt es zu Fehlern und Schwierigkeiten bei sozialen Dienstleistungen, ist oftmals nicht die vorhandene Information entscheidend, sondern eher, dass bei bestehendem Informationsüberfluss die relevanten Informationen nicht mehr erkannt werden können.

Eine Situation, die Mitarbeitende überfordert und immer mehr von ihnen zusammenbrechen. Die Zahl der Mitarbeitenden in sozialen Berufen, die an Burnout leiden, nimmt seit Jahren zu – meines Erachtens kann hier die Komplexitätsfalle ein wesentliches Erklärungsmoment sein.

Das Sozialsystem als Ganzes scheint ebenfalls an der eigenen Komplexität zu leiden. Der Anteil des Sozialbudgets, welches für die Verwaltung, Koordina-

tion und Überwachung sozialer Dienstleistungen verwendet wird, nimmt kontinuierlich zu. Neue Regelungen werden mit dem Ziel einer verbesserten Gerechtigkeit und individuellerer Leistungen verabschiedet. Doch wie zum Beispiel beim aktuellen Pflegestärkungsgesetz I ist meines Erachtens davon auszugehen, dass Transaktionskosten steigen, die Komplexität weiter zunimmt und immer mehr Menschen im System an Grenzen der Überforderung stoßen, wenn nicht weitere Rahmenbedingungen der Altenhilfe systemisch sinnvoll verändert werden.

Es entsteht der Eindruck, dass an einigen Stellen des Systems Veränderungen vorgenommen werden, ohne dass die Konsequenzen an anderen Stellen umfänglich verstanden und berücksichtigt werden. So werden die Zusammenhänge von leistungsrechtlichen und ordnungsrechtlichen Vorgaben nicht erkannt und ent- oder bestehende Widersprüche nicht verstanden.

### Der Weg aus der Falle

Die Kunst sowohl auf der Ebene der einzelnen Leistungen, als auch auf der Ebene des gesamten Sozialsystems wird sein, die »relevanten Informationen« herauszufinden und zu nutzen.

Hierbei wird nicht lineares Denken, sondern das Denken in Systemen hilfreich sein. Wir benötigen eine Entwicklungslinie Sozialer Arbeit, die mit Konzentration auf Wesentliches und Relevantes überschrieben werden könnte. Nicht alle Informationen festhalten, die vorhanden sind, sondern die, die Einfluss haben für eine sinnvolle und wirksame Gestaltung von Hilfeangeboten, wäre hierbei die zentrale Ausrichtung. Wir könnten Informationsfluten reduzieren, wenn wir den Mut haben wegzulassen und nicht in die Falle tappen, selbst durch veraltete Führungsmodelle und Vorstellungen zur Vermehrung unnützer Daten beizutragen.

Teil der Qualifizierung und Ausbildung von Aktiven der Sozialen Arbeit müssten somit zukünftig Erkenntnisse der Kybernetik sein, die helfen in Zeiten begrenzter Ressourcen die Komplexitätsfalle zu umgehen. Sie könnten die Resilienz gegen Burnout von Mitarbeitenden der Sozialen Arbeit steigern und Akteuren helfen Frieden mit dem eigenen Engagement zu machen. ■