

# Irritation als Intervention

## Paradoxieentfaltung in der betrieblichen Sozialarbeit

Karl-W. Klingenberg; Bernhard Montjoie

### Zusammenfassung

Probleme in der Sozialen Arbeit, die aus deren Vermittlungsposition zwischen Institutionsauftrag und Klientenauftrag resultieren können, werden anhand der System-Umwelt-Unterscheidung (Systemtheorie) als grundlegende Paradoxien beobachtet. Mit der Entfaltung der Paradoxien in der Sozialen Arbeit, die auf der Seite des Professionellen wie auf der Seite der Klientel Irritabilität voraussetzt, erscheinen Probleme und Lösungsmöglichkeiten in einem anderen (systemtheoretischen/systemischen) Licht. Die Paradoxieentfaltung geschieht im Text anhand der hermeneutischen Figur der „stellvertretenden Deutung“, die mit systemischen Unterscheidungen angereichert wird. An praktischen Fallbeispielen im Kontext der betrieblichen Sozialarbeit wird dieses Vorgehen verifiziert.

### Abstract

Problems in the field of social work which may result from its negotiating position regarding orders given by the institution and orders launched by the client have been observed as basic paradoxes on the basis of the so-called system theory which means the distinction between system and environment. The development of paradoxes in social work which requires irritability on the professional as well as on the client's part is accompanied by problems and possible solutions that appear in a different light, in a system-theoretical/systemic one. Paradoxes arise in a text on the basis of the hermeneutic figure of „substitutionary interpretation“ which is being enriched with systemic distinctions. Practical case examples within the context of operational social work show a verification of this procedure.

### Schlüsselwörter

Soziale Arbeit - Methode - Intervention - Systemtheorie - betriebliche Sozialberatung - Paradoxie

### 1. Vorbemerkung

Was kommt dabei heraus, wenn die Figur des stellvertretenden Deutens (Soziale Arbeit)<sup>1</sup> mit systemischen Unterscheidungen angereichert wird<sup>2</sup>, um sie dann dem kontextspezifischen Test der betrieblichen Sozialen Arbeit/betrieblichen Mitarbeiterberatung<sup>3</sup> auszusetzen? Zur Beantwortung dieser Frage werden Theoriefiguren der Disziplinen der Sozialen Arbeit, der systemischen Therapie und der Systemtheorie benutzt. Inwieweit diese Theoriefiguren miteinander

kompatibel beziehungsweise aneinander anschlussfähig sind, soll der Text zeigen. Einem Begriffsvorschlag *Luhmanns* folgend werden die Denkfiguren der Sozialen Arbeit und der systemischen Therapie durch die System-Umwelt-Brille (*Luhmann 1997*) gesehen. Damit blickt man zwar auch nur bis zum Horizont, kann dann aber sehen, dass man nicht sehen kann, was hinter dem Horizont liegt. Und darin liegt die Anregung, den Horizont zu überschreiten (und auch den nächsten), ohne den letzten Horizont je erreichen zu können. Denn der Horizont nimmt kein Ende.<sup>4</sup> „Hinter'm Horizont geht's weiter, immer weiter“ (*Lindenberg*).

Im Folgenden geht es um Denkhorizonte, die eine Sinnform bilden. Das sind zum Beispiel Begriffe, Denkfiguren, Bezeichnungen. Wer etwas bezeichnet, lässt gleichzeitig etwas anderes unbezeichnet. Mit systemtheoretischem Blick (System-Umwelt-Unterscheidung) wird so jede Bezeichnung (=Sinnform) paradox, weil in ihr gleichzeitig Bezeichnung und Unterscheidung steckt (und damit die Negation der Position). In der Nichtbezeichnung steckt aber die Aufforderung, die Paradoxie der bezeichneten/nichtbezeichneten Seite der Sinnform zu entfalten. Wir folgen dieser Aufforderung, indem wir davon ausgehen, dass „Unterscheidungen und Bezeichnungen nur noch als Auflösung eines Paradox begründet werden können“ (*Luhmann 1997, S. 1144*).

*Dewe* u. a. entfalten die Soziale Arbeit in chronologischer Entwicklung als „professionelle altruistische“ Figur (*Dewe* u. a. 1992). Daran schließen sie die Figur des „Sozialingenieurs“ in der Sozialen Arbeit an. Aus beiden Figuren (Handlungstypen) entnehmen sie zentrale Elemente und entwickeln die Figur der „stellvertretenden Deutung“ als widersprüchliche Einheit aus „universalisierter Regelanwendung“ und „hermeneutischem Fallverstehen“ (*Dewe* u. a. 1992, S. 60 ff.). Sie meinen, dass die aktuelle Soziale Arbeit mit dieser Figur angemessen beschrieben sei. Wie kann mit systemischen Unterscheidungen an die Figur der stellvertretenden Deutung angeschlossen werden, um das kreative Potenzial, das in dieser Figur steckt, sichtbar zu machen?

### 2. Die Figur „stellvertretende Deutung“ und ihre Anschlussmöglichkeiten an „systemische Unterscheidungen“

*Dewe* u. a. bezeichnen die traditionelle Figur des „professionellen Altruisten“ als die „innige Beziehung zwischen Helfer und Klienten“ (*Dewe* u. a. 1992, S. 65). Das bei dieser Figur unterstellte moralische Engagement beinhaltet bei entsprechender Förderung dann auch kommunikative Kompetenz

beziehungsweise die „richtige soziale und didaktische Technik“ (*ebd.*, S.58), die ein Pathos des Helfens, „ein gutes Herz“ (*ebd.*, S.59) grundsätzlich schon mitbringe.

Sobald Soziale Arbeit im öffentlichen Auftrag und mit administrativer Kontrolle durchgeführt werde, geht es nach *Dewe* u. a. nicht mehr um personen-zentrierte, sondern um personenbezogene soziale Dienste als typische Form der Sozialen Arbeit. Ein solches Sozialsystem mit spezifischer Rationalität benötige die Orientierung an „zuverlässige(n), reproduzierbare(n) Geschehensabläufe, ... die auch ohne Einsicht und Verständnis ihrer Prinzipien Berechenbarkeit garantieren“ (*ebd.*, S. 55). Auch wenn ein gutes Herz beziehungsweise die traditionell-altruistische Figur als Motivation für professionelle Soziale Arbeit nach wie vor bedeutsam sein mag, ihr Denkhorizont wird in den 1960er-/70er-Jahren überschritten und wissenschaftlich gegenbeobachtet (*ebd.*). Unter Rationalitätsgesichtspunkten geht es nach *Dewe* u. a. dabei um Effektivitätssteigerung von Sozialer Arbeit durch Verwissenschaftlichung ihrer Handlungsmethoden, die damit auch eine „höhere Rationalität“ gegenüber traditionell-altruistischen Fürsorgetheorien für sich reklamierten. Zu dieser höheren Rationalität gehöre Problemlösungswissen im Sinne „klar umrissener Behandlungstechniken und berufstypischer Methoden auf der Basis einer wissenschaftlichen Grundlage zwecks Verbesserung der klientenzentrierten Anteile in der Leistungserbringung“ (*ebd.*, S. 62).

Dieser Denkhorizont, der sich im Case Management wiederfindet, wird von *Dewe* u. a. als „expertokratische Vereinseitigung der technisch-instrumentalen Problemlösungsdimensionen im sozialarbeiterischen Handeln“ (*ebd.*, S. 61f.) beschrieben. Das Praktischwerden von theoretischem Wissen werde nicht als Problem gesehen, so dass die Gefahr einer „technokratischen Bevormundung sozialpädagogischer Handlungspraxis“ (*ebd.*, S. 31) bestehe. „Um eine Geringschätzung der lebenspraktischen Autonomie der Klientel sozialer Arbeit“ zu vermeiden, unterscheiden *Dewe* u. a. deshalb expertenhaftes und professionelles Handeln „im Sinne einer Differenz zwischen entmündigender Problemlösung durch den Experten, stellvertretender Problemdeutung durch den Professionellen“ (*ebd.*, S.63). Stellvertretende Problemdeutung versteht sich als stellvertretende professionelle Vermittlungsposition zwischen „universalisierter Regelanwendung auf wissenschaftlicher Grundlage“ und „hermeneutischem Fallverstehen“, ohne dabei von „der alltäglichen Lebenspraxis der Klienten“ (*ebd.*, S. 65) vereinnahmt zu werden.

Stiften, Spenden und ehrenamtliches Engagement haben im Dezember 2006 unerwartete Unterstützung erfahren. Bundesfinanzminister *Peer Steinbrück* kündigte mit dem Zehn-Punkte-Plan „Hilfen für Helfer“ neben Vereinfachungen im Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht auch bessere steuerliche Abzugsmöglichkeiten für ehrenamtliche Arbeit an. Er stellt sich damit demonstrativ und – mit politischem Kalkül – mutig gegen das Votum des Wissenschaftlichen Beirats seines Ministeriums. Dieser hatte in einem im August 2006 veröffentlichten Gutachten gemeinnütziges Engagement vorwiegend an den Kriterien Staatsnutzen und Staatsentlastung festgemacht und Flurbereinigungen bei den anerkannt gemeinnützigen Zwecken gefordert. Minister *Steinbrück* hingegen will den Gemeinsinn der Bürgerinnen und Bürger ohne allzu strenge Unterscheidung fördern und bietet rund 400 Millionen Euro zusätzliche Steuerersparnis, ein ermutigendes Signal.

Dass die Gründung einer gemeinnützigen Stiftung auch auf ausgesprochen wenig Gegenliebe stoßen kann, erfährt derzeit *Michael Heuchemer*, der Rechtsanwalt von *Magnus Gäfgen*, der wegen des 2002 begangenen Mordes an einem elfjährigen Kind im Gefängnis sitzt. „Stiftung zugunsten jugendlicher Verbrechensopfer“ soll seine Neugründung heißen, und *Gäfgen* soll im Vorstand sitzen, als Zeichen der Reue und als Schritt zur Resozialisierung. Viele wohl überlegte, auch christliche Motive führt *Gäfgens* Umgebung nun ins Feld, um dessen verantwortliche Einbindung in das Projekt zu rechtfertigen. Sicher, Reue ist wichtig und Resozialisierung ist eine gesellschaftliche Errungenschaft. Doch letztlich bleibt es dabei: Die Gründung einer Stiftung für jugendliche Verbrechensopfer durch einen Anwalt, dessen Geschäftserfolg maßgeblich auf die Vertretung eines Kindermörders zurückgeht, gehört sich nicht. Und zwar ebenso wenig, wie die Vergabe eines Vorstandsmandats an den Mörder – nicht einmal fünf Jahre nach der Tat. Schon allein wegen des Schmerzes, den all dies der Familie des Opfers bereiten muss, aber auch, weil gemeinnützige Ziele hierdurch instrumentalisiert und damit diskreditiert werden.

*Burkhard Wilke*  
wilke@dzi.de

Wenn bei der stellvertretenden Deutung der Wechsel des Standorts zwischen der „wissenschaftlich-rationalen Komponente“ und der „verständigungsorientierten Komponente“ (ebd., S. 56) mit systemischen Unterscheidungen angereichert wird, dann ist das als Anregung gedacht, die Paradoxien systemischer Unterscheidungen (wie „Probleme sind Lösungen“, „Der Experte ist der Laie“; siehe unten) kreativ nutzen zu können und damit die Grenze zwischen universalisierter Regelanwendung und hermeneutischem Fallverstehen zu öffnen. Soziale Arbeit erweist sich als professionell, wenn der Professionelle sich temporär sowohl als Experte und auch als Laie verhalten kann. Das Überschreiten der Grenze zum Beispiel vom Experten zum Laien setzt allerdings Irritabilität beim Grenzgänger voraus. „Warum sollte der Professionelle sich wie ein Laie verhalten?“ ist die Frage, und die Antwort aus der Sicht der stellvertretenden Deutung lautet: Um ein hermeneutisches Fallverstehen der Lebenspraxis der Klienten prozessieren und Asymmetrien im Beratungsprozess abbauen zu können.

Irritabilität wird auch von den Adressaten professioneller Sozialer Arbeit erwartet, wenn es diesen um die Aktivierung von klienteneigenen persönlichen Ressourcen (Kleve 2005, S. 4) geht beziehungsweise um die Förderung der Motivation, notwendige Angebote in Anspruch zu nehmen (Fachgruppe CM 2000, S. 2). Dabei ist die Frage, wie eine Aktivierung von Ressourcen und von Motivation durch den Professionellen möglich sein kann, wenn – systemtheoretisch gesehen – Sinnsysteme von außen nicht steuerbar sind. Sinnsysteme steuern sich intern und aktivieren eigene Ressourcen anhand von Selbstirritation (Luhmann 1997). In systemtheoretischer Fassung gilt für soziale wie für psychische Systeme (Sinnsysteme) gleichermaßen: Irritation ist „die Differenz von normaler, strukturell vorgegebener Operationsfolge und einem Zustand, dessen Konsequenzen unklar, dessen Überleitung in Anschlussoperationen unentschieden ist“ (ebd., S. 792). Wenn Irritationen „mit Erwartungsstrukturen des Systems in Widerspruch treten“ (ebd., S. 791), werden sie in Form von enttäuschten Erwartungen registriert. „Diese Differenz (und damit die ‚Form‘ von Irritation) tritt in Sinnsystemen als semantische Differenz auf. Sie macht es möglich, die Irritation zu bezeichnen, etwa als Problem ...“ (ebd., S. 792). Irritiert ein System sich selbst, dann versucht es intern, die Irritation in eine hilfreiche Information zu verarbeiten. Gelingt das, hat das System für ähnlich gelagerte Problemlagen potenziell eine neue Lösungskompetenz (eine Ressource) zur Verfügung. In systemtheoretischer Formulierung bedeutet die Verarbeitung von Irritation

in Information „eine Ausgangsirritation im System zu vermehren und im Abgleichen mit vorhandenen Strukturen solange weitere Irritationen zu erzeugen, bis die Irritation durch angepasste Strukturen konsumiert ist“ (ebd., S. 790 f.). So gesehen arbeiten Sinnsysteme produktiv, wenn sie sich Irritationen aussetzen, um diese in für sie hilfreiche Informationen zu verarbeiten.

In diesem Sinne kann professionelle Soziale Arbeit auch als Arbeit der Anregung zur Selbstirritation ihrer Adressaten und Adressatinnen verstanden werden. Das kann sie allerdings nur, wenn die Adressaten und Adressatinnen einen Auftrag dazu geben und wenn sie selbst entscheiden, von welcher Information sie sich irritieren lassen wollen und von welcher nicht. Dann kann eine Irritation im Sinne der stellvertretenden Deutung hilfreich sein, wenn dadurch der Klientel bei der Bearbeitung ihrer Probleme „neue Problemdeutungshorizonte eröffnet und alternative Entscheidungswege zwecks Behandlung und Lösung angeboten und auch im Einverständnis mit... (ihr) gefunden werden“ (Dewe u. a. 1992, S. 66 f.). Bei einer „hilfreichen Irritation“ muss von professioneller Seite (hypothetisch) mitgesehen werden, wie die durch eine professionelle Intervention ausgelöste Irritation von der Klientel in eine für sie hilfreiche Information verarbeitet werden kann. Erst wenn eine Vorstellung davon besteht, wie das Unbekannte an dem Bekannten (Alfred Schütz) anschlussfähig ist, kann eine Irritation hilfreich sein, beziehungsweise erst dann können neue Problemdeutungshorizonte eröffnet werden.<sup>5</sup>

Mit welchen Unterscheidungen arbeitet die betriebliche Soziale Arbeit? Und mit welchen Unterscheidungen kann sie angereichert werden, um durch eine Mehrperspektivität beziehungsweise durch das Einnehmen neuer Blickwinkel ihre Adressaten und Adressatinnen hilfreich zu irritieren?

### 3. Unterscheidungen im Kontext der betrieblichen Sozialarbeit

Durch die Brille der „hilfreichen Irritation“ gesehen benötigt betriebliche Soziale Arbeit als Teilsystem des Betriebes für ihre Arbeit einerseits Irritationen/Probleme im Betrieb. Andererseits kann sie die Irritabilität des Betriebes für potenzielle Probleme erhöhen, um sie zu einem professionellen Partner und Motor betrieblicher Personal-, Sozial- und Gesundheitspolitik zu entwickeln (BBS e. V. 2000, S. 2). Resonanz hat betriebliche Soziale Arbeit dann, wenn Betriebsleitungen ihren betriebswirtschaftlichen Nutzen (Senkung des Krankenstands, Verbesserung des Betriebsimages etc.) sehen (Stoll 2001) und So-

zialarbeit auch als Gradmesser für mögliche betriebliche Probleme (Prävention) wertschätzen können. Die Geschichte der betrieblichen Suchtproblematik zeigt, dass die betriebliche Soziale Arbeit die Irritabilität der Betriebsleitungen für weitere betriebsinterne soziale Probleme erhöht hat (Wienemann 2002). Auf ihrer aktuellen Themenliste erscheinen neben der betrieblichen Suchtproblematik Probleme am Arbeitsplatz, familiäre Beziehungen, Gesundheit, Fehlzeiten, Stress, Führungskräfteberatung, psychische Erkrankungen, finanzielle Probleme (BBS e.V. 2006, S. 13). Bei der Bearbeitung dieser Themen sieht sich die betriebliche Soziale Arbeit herausgefordert, von Wirtschaft und Verwaltung professionelles Handeln auf wissenschaftliche Grundlagen zu stützen (BBS e.V. 2000, S. 1). Dabei ist „Case Management“ das aktuelle Stichwort (ebd.).

Case Management ist Fallmanagement und/oder Systemmanagement. In beiden Fällen geht es um Optimierung der Hilfe, um „einen hilfsbedürftigen Menschen effektiv und effizient zu begleiten“ durch die Nutzung, Heranziehung und Initiierung von Netzwerken (Fachgruppe CM 2005, S. 2). Im Unterschied zum allgemeinen Beratungsprozess werde im Case Management erhoben, geplant, implementiert, koordiniert, überwacht und evaluiert (ebd., S. 2). Aus der Perspektive der stellvertretenden Deutung stellt sich dabei die Frage nach der „Geringschätzung der lebenspraktischen Autonomie der Klientel sozialer Arbeit“ (Dewe u. a. 1992, S. 34) durch das Case Management – wenn es hierbei zum Beispiel darum geht, die Motivation der Klientel zu fördern, „notwendige Angebote in Anspruch zu nehmen“ (Fachgruppe CM 2004, S. 1), und mit Outreach, Casefinding, Screening, Intake den Hilfeprozess für sie zu steuern (ebd., S. 2). Solche Formulierungen sind aus der Sicht der stellvertretenden Deutung technokratieverdächtig – und es stellt sich die Frage, inwieweit der Case Manager „ein rekonstruktives Fallverstehen mit dem Respekt vor der Autonomie und der Problemlösungskompetenz der Betroffenen verbindet“ (Dewe u. a. 1992, S. 24).<sup>6</sup>

Diese Probleme können in diesem Text nicht geklärt werden. Aktuelle Überlegungen zum Problem der Ambivalenz und der Paradoxie im Case Management (zum Beispiel die Ambivalenz von Ökonomisierung und Lebensweltorientierung (Kleve 1999, Kleve u. a. 2005) führen hier aber weiter.<sup>7</sup> Die Paradoxieentfaltung der stellvertretenden Deutung zweigt an dieser Stelle ab und steuert in die Richtung systemischer Unterscheidungen. Es geht um die Frage: Welche Mehrperspektivität kommt zustande, wenn das kreative Potenzial, das in der paradoxen Figur der stell-

vertretenden Deutung steckt, mit systemischen Unterscheidungen angereichert wird?

#### 4. Systemische Unterscheidungen als Paradoxieentfaltung der stellvertretenden Deutung

##### 4.1 Probleme sind Lösungen, Lösungen sind Probleme

Am Beispiel der Typik der betrieblichen Suchtproblematik lässt sich zeigen, dass ein Mitarbeiter für sein Problem, zum Beispiel „Stressbelastung“, eine Lösung gefunden hat. „Wer Sorgen hat, hat auch Liqueur“. Erst wenn die Kollegen und Kolleginnen oder Vorgesetzten des Mitarbeiters die „Lösung“ des Mitarbeiters als (Alkohol)Problem beschreiben, weil die Mitarbeit nicht mehr funktioniert, wird dessen Lösung gewöhnlich als Problem beschrieben. Die betriebliche Typik der Lösung der Mitarbeitenden aller Hierarchieebenen wird dann von anderen Beobachtenden, zum Beispiel der betrieblichen Sozialen Arbeit benetzt: „Nichts sehen, nichts hören, nichts sagen“ (Cramer 1988, S. 48). Das Problemlösungsverhalten der Kollegen, Kolleginnen und Vorgesetzten des Mitarbeiters wird als „Co-Alkoholismus“ beschrieben und damit als Problem, das eine Lösung erfordert (LWL 1999). Die Lösung wird unter Einbeziehung der betrieblichen Teilsysteme in einem betrieblich abgestuften Verhaltenskonzept für Mitarbeitende in Vorgesetztenfunktion angeboten (ebd. 1999). Die praktische Umsetzung des Konzepts kann dann wieder zum Problem werden.

Wenn Probleme Lösungen sind, so bedeutet das, die Problemlösungskompetenzen des Klienten und der Klientin zu respektieren und ihre Lösung wertzuschätzen (Mücke 2001), auch wenn es sich beispielsweise um ein „Suchtverhalten“ handelt und wenn den Klienten und den Beratenden klar wird, dass eine solche Lösung ein Problem sowohl für den Betrieb als auch für die Mitarbeitenden sein kann. Systemisch gesehen ist es weder möglich noch nötig, Mitarbeitende in der Beratung zielgerichtet zu einer Lösung (nach wessen Lösungsverständnis?) „steuern“ zu wollen. Wer schon vorher weiß, wohin der Hase laufen muss, fixiert sich oftmals auf den Problemlösungsversuch „mehrdesselben“ (Paul Watzlawick 1984). Der unpassende Lösungsversuch wird selbst zum Problem. Dominante Problemzuschreibungen (zum Beispiel Schuldzuweisungen in die Richtung von schlechten Charaktereigenschaften von Mitarbeitenden), die das Problem eher stabilisieren statt lösen, gilt es zu irritieren oder auch zu „verstören“ (Ludewig 1992), ohne dass der Klient oder die Klientin sich als „Objekt sozialpädagogischer Manipulationen“ (Dewe u. a. 1992, S. 38) empfindet.

Durch die systemische Beratungsarbeit kann eine im Problem „festgefahrene“ Sichtweise hilfreich irritiert werden. Das kann durch die Erarbeitung von Unterschieden geschehen, durch eine Umdeutung der festgefahrenen Sichtweise. Denn diese ist mit „Tunnelblick“ auf das Problem fixiert und bekommt keine Lösung in ihr Blickfeld. Es kann auch danach gefragt werden, „wie man am besten zurechtkommt mit dem, was man nicht verändern kann“ (*Schlippe; Schweitzer* 1998, S.104). Aus der Perspektive der stellvertretenden Deutung formuliert: „Professionalität steht hier für die spezifische Qualität einer solchen sozialarbeiterischen Handlungspraxis, die eine Erhöhung von Handlungsoptionen, Chancenvervielfältigung und die Steigerung von Partizipations- und Zugangsmöglichkeiten auf Seiten der Klienten zum Ziel hat“ (*Dewe* u.a.1992, S.16).

#### 4.2 Auftragsklärung im Kontext

Um aber überhaupt etwas tun zu können, brauchen Beratende einen Auftrag. Der Mitarbeiter als Klient kommt nicht in jedem Fall auf eigenen Wunsch in die Beratung. Manchmal wird ihm diese von dem betrieblichen Vorgesetzten, der Personalabteilung oder anderen „empfohlen.“<sup>8</sup> Es ist deshalb möglich, dass der Mitarbeiter kein Problem formuliert, weil ein Dritter (zum Beispiel ein Kollege, ein Vorgesetzter) meint, der Mitarbeiter habe ein Problem. Der Auftrag ist dann nur klärbar im Kontext des Empfehlenden. Eine Auftragsannahme, bei der unklar ist, von wem der Auftrag kommt und in welchem Kontext das Problem gelöst werden soll, kann die Beratenden in das Dilemma angenommener, aber unlösbarer Aufträge führen (*Schlippe; Schweitzer* 1998). Aus der Sicht der stellvertretenden Deutung: „Der Professionelle muss jedoch unterscheiden können, wie seine Arbeit dem jeweiligen Klienten dienlich ist“ (*Dewe* u. a. 1992). Das können die Beratenden umso besser, je genauer sie den Auftrag klären. Dazu gehört die Unterscheidung des Kontaktmusters zur Klientel: Besuchende – Klagende – Kunden.

#### 4.3 Die Unterscheidung

Mit der systemischen Unterscheidung Besuchende, Klagende, Kunden (*Shazer* 1999) wird eine Hypothesenbildung möglich, inwieweit die Klienten in ihren Erwartungen irritabel/nichtirritabel sind. Aus der Perspektive der stellvertretenden Deutung formuliert: Die Mitarbeiterberatung „achtet die Autonomie des Klienten hinsichtlich der Wege und Ziele der Problembearbeitung“ (*Dewe* u. a. 1992, S. 32).

Besucher besuchen, Klagende klagen und Kunden brauchen „jemand, bei dem sie etwas kaufen können“ (*Shazer* 1999, S.104). Ein Besucher formuliert

kein Problem, ein Klagender formuliert ein Problem, erwartet die Lösung allerdings vom Beratenden. Ein Kunde hat ein Problem und möchte es mit Hilfe des Beratenden lösen. Der Beratende verhält sich dem Kontaktmuster entsprechend, wenn er sich von Besuchern besuchen, Klagende klagen lässt und mit Kunden arbeitet. Klienten- und Beraterenergien verpuffen durch diese Differenzierung des Klienten nicht unnütz. Das kann passieren, wenn der Beratende einem Klienten als Besucher suggeriert, er habe ein Problem und einem Klienten als Klagenden, er müsse alles dafür tun, um sein Problem zu lösen. Der Berater-Klienten-Kontakt kann sich dann leicht in eine „widerständige Beziehung“ (*ebd.*, S.104) beziehungsweise zu einem symmetrischen Kampfmuster (*Schlippe; Schweitzer* 1998) entwickeln. Die Kunst der Beratung kann darin bestehen, ein Besuchermuster in ein Klagemuster umzustricken (beispielsweise mit der Frage: Was können wir in der Beratung tun, um das Problem des Empfehlenden zu lösen?). Im Sinn der stellvertretenden Deutung gewinnt der Klient durch das reflektierte Einlassen des Beratenden auf dessen Lebenspraxis „eine Freiheit des Ja- und Nein-Sagens, die ihn gegen das suggestive Aufdrängen von funktionalen, im (nur) vordergründigen Sinne lebensdienlichen Deutungen immunisiert“ (*Dewe* u. a. 1992, S. 64).

#### 4.3.1 Die Paradoxie der unfreiwilligen Kunden

Beim Fallmanagement im Kontext des Sozialgesetzbuch (SGB) II bleibt der Begriff „Kunde“, der laut Alltagsverständnis etwas kaufen möchte, in einer nicht entfaltenen Paradoxie stecken: „So wird der individuelle Bedarf eines Kunden im Hinblick auf das Ziel ... durch Beratung und Bereitstellung der verfügbaren Ressourcen abgedeckt und seine Mitwirkung eingefordert“ (*Bundesagentur für Arbeit* 2004). Im Fallmanagement des SGB II erscheint der als der zum Kaufen gezwungene Kunde als der unfreiwillig Freiwillige. Das Fallmanagement im SGB II bietet eine Analogie zum klassischem Paradoxiebeispiel der Mutter-Kind Beziehung von *Paul Watzlawick*: „Nach allem, was wir für dich getan haben, solltest Du keine Probleme haben“ (*Watzlawick* 1984, S. 54). Die Bezeichnung „Kunde“ im Fallmanagement des SGB II ist prekär, so dass die Unterscheidung dazu – die Bezeichnung „unfreiwillig“ oder „Besucher“ – geradezu ins Auge springt.

Die Entfaltung der Figur der stellvertretenden Deutung arbeitet explizit mit Paradoxien, um das wechselseitige „Anregungspotenzial zu steigern“ (*Luhmann* 1997, S. 81), das in dieser Figur steckt. Das ist gemeint, wenn der Professionelle von der Position des Experten temporär auf die Position des Laien

hinüberwechseln kann und wenn von der Position der Parteinahme des Beratenden für Personen und Lösungsideen (zum Beispiel die expertokratisch bevormundende Empfehlung zu einer „gesunden Lebenshaltung“) zur Position der Neutralität des professionellen Beratenden gewechselt wird. So kann vermieden werden, dass ein Klient „Objekt“ sozialarbeiterischer Manipulationen wird und auch, dass der Beratende sich „von der alltäglichen Lebenspraxis der Klienten“ (Dewe u. a. 1992, S. 38) vereinnahmen lässt.

## 4.4 Die systemische Grundeinstellung und ihre Unterscheidungen

### 4.4.1 Experten/Laien

Aus der Sicht der stellvertretenden Deutung gründen Experten „ihr Handeln auf wissenschaftlichem Wissen, mit dem linear der einzig richtige Weg der Problembearbeitung deduktiv begründet wird. Er realisiert ein Handlungsmuster, dessen Ziel es ist, der Klientel lebenspraktische Entscheidungen abzunehmen. Die technisch-instrumentelle Anwendung von Regelwissen verkennt den Umstand, dass sozialwissenschaftliches Wissen lediglich für eine ex-post-Rekonstruktion von Handlungen zuständig sein, keine eindeutigen Prognosen künftiger Ereignisse formulieren kann“ (Dewe u. a. 1992, S. 31).

Systemisch gesehen erweist sich der Professionelle als professionell, wenn er das Differenzschema Experte/Laie temporär anwenden kann. Der Professionelle begibt sich als Experte bewusst in die Position des Laien, weil er weder die Sichtweise des Klienten noch die Sichtweisen seines sozialen Umfeldes kennen kann. Diese Lebenswelt muss durch hermeneutisches Fallverstehen erst erschlossen werden. Der Klient kann als Experte für seine Problemlösung verstanden werden. Der Experte, der sich in die Position des Laien begibt, vermeidet damit eine starke asymmetrische Eingangsprogrammierung des Beratungsprozesses. Allerdings muss mit der Überschreitung der Grenze vom Experten zum Laien reflektiert werden, dass der Klient, der den Professionellen als Experten erwartet, in seiner Erwartungshaltung enttäuscht/irritiert wird. Aber Irritationen können als Anlass dafür genommen werden, dem Klienten dabei zu helfen, Irritationen in hilfreiche Informationen zu verarbeiten. Erfahrungsgemäß versucht der Klient eine von ihm empfundene starke Asymmetrie (Sie da oben, ich hier unten) auszugleichen, indem er sich symmetrisch verhält (es besser weiß). Damit kann ein Beratungskampf um die besseren Ideen, die besseren Methoden dem Beratungsprozess schaden. Der Experte aber, der sich in die Position des Laien begibt, ist kompetent und wissend in seinem

Fachgebiet. Er glänzt aber durch Nichtwissen, wenn es um die Belange des Rat Suchenden geht, von denen er (noch) nichts weiß.

### 4.4.2 Wissen/Nichtwissen

Nichtwissen kann als eine Beratungsressource verstanden werden, weil es neue Ideen fördert statt blockiert. Wenn der Klient nur bestätigen soll, was der Berater als Lösungsidee für den Klienten bereits im Kopf hat, wird nur das Wissen des Experten bestätigt. Die Frage ist dann aber, wie das Expertenwissen dem Klienten hilft. Wird dagegen beim hermeneutischen Fallverstehen von einer Position des „Nicht-Wissens“ (Anderson; Goolishian zitiert nach Schlippe; Schweitzer 1998, S. 41) aus gefragt, dann entfällt der Habitus des *Besserswissens*. Es geht darum, aus einer Position des Nicht-Wissens heraus „die Bedeutung des Klienten kennenzulernen (für die dieser Experte ist), sie zu verstehen und so für eine eigene und gemeinsame Erzähltraditionen zu sensibilisieren“ (ebd., S. 41). Bei dieser Position des Nicht-Wissens geht es um eine dialogische Wechselwirkung, die durch gleichrangiges Suchen und Verstehen gekennzeichnet ist. Durch das Einlassen auf die einzigartige Erzählweise des Klienten als Experten für sein Problem können sich Bedeutungen sowohl für den Berater wie für den Rat Suchenden ändern. Beide lernen hinzu.

### 4.4.3 Neugier

Neugier, systemisch verstanden, bedeutet kein Ausfragen des Klienten. Denn das wäre der Weg einer entmündigenden Problemlösung durch den Experten. Der Beratende kann in einer wertschätzenden Art neugierig auf das sein, was er vom Klienten und seinen psychosozialen Belangen nicht wissen kann. Er kann zum Beispiel neugierig darauf sein, wie es der Klient schafft, sein Problem in seinem sozialen Umfeld zu erhalten. Fragt der Beratende von einer Position des Expertenwissens aus, um seine Vorannahmen zu bestätigen, wird kaum etwas Neues und für die Problemlösung bedeutsames hinzukommen. Fragt er, um den Sinn verstehen zu wollen, den der Klient seinem Problem zuschreibt, kann er dadurch eventuell neue und überraschende Beschreibungen beim Klienten und bei sich selbst erzeugen. Die neuen Beschreibungen können für die Problemlösung hilfreich sein.

Professionalität bedeutet, die Grenze zwischen Experten und Laien, zwischen Wissen und Nichtwissen temporär und kontextabhängig in beide Richtungen überschreiten zu können. Professionalität heißt, im wertschätzenden Sinne neugierig zu sein. Sie ist deshalb gerade nicht expertokratisch. Für die betriebli-

che Sozialarbeit besteht die Herausforderung darin, einerseits die Expertenrolle anzunehmen – deshalb wurde die Stelle geschaffen – andererseits aber zu reflektieren, wann aus möglichen Selbstprofilierungszwängen ein „Expertenwissen“ hinderlich sein kann, weil es beim Klienten kontraproduktiv als „Besserwissen“ ankommt.

#### 4.4.4 Neutralität

„Derjenige, der das Spiel mitspielt, der hat schon verloren“ (*Selvini; Palazzoli 1977* zitiert nach *Schlippe; Schweitzer 1998*, S. 31). Neutralität als systemische Grundeinstellung beschränkt sich nicht nur auf die gute Absicht, neutral zu sein. Es kommt darauf an, neutral zu wirken. Wenn den Teilnehmenden an einer Beratung unklar bleibt, auf welcher Seite der Beratende steht und wie er das Problem sieht, dann hat er eine neutrale Wirkung. Die betriebliche Sozialarbeit sieht oftmals hohe und höchst unterschiedliche Erwartungen von verschiedenen Auftraggebern (Personalverwaltung, Vorgesetzten, Personalvertretung, Klient) auf sich gerichtet. Neutralität als Grundhaltung scheint hier unverzichtbar.

*Neutralität gegenüber Personen:* Der Beratende ist mit den unterschiedlichen Wert- und Normvorstellungen der Klienten und Klientinnen und mit deren Erwartungen an seine Professionalität (Erwartungserwartung des Beratenden) konfrontiert. Im Kontext der betrieblichen Mitarbeiterberatung gehören dazu nicht nur die Erwartungen des unmittelbaren Klienten, sondern auch die der möglichen Mitauftraggeber. Dennoch lässt er sich nicht in Konflikte zwischen den einzelnen Positionen verwickeln. Dadurch hat er seinen Blick darauf, was zwischen den Beteiligten passiert.

*Neutralität gegenüber dem Problem/Symptom:* Um Hypothesen dafür entwickeln zu können, welche Funktion das Symptom für das System hat, ist es kontraproduktiv, wenn der Beratende zu erkennen gibt, dass er das Symptom/Problem für gut oder für schlecht hält. Systemisch gesehen dient das Symptom auch der Aufrechterhaltung der Selbstorganisation des Systems. Das Leiden kann auch seinen Nutzen haben. Was privat seinen Nutzen hat, kann allerdings den Betrieb schädigen.

*Neutralität gegenüber Ideen und Werten:* Der Beratende sollte neutral gegenüber Ideen sein. Dadurch wird der Beratungsprozess offengehalten für andere, bessere Ideen als die des Beratenden. Die Neutralität gegenüber Werten schützt vor symmetrisch eskalierenden Kämpfen um das richtige/falsche Beratungskonzept. Das bedeutet nicht, dass der Bera-

tende keine eigene Meinung, keine eigenen Ideen und Werte vertreten sollte. Ein engagiertes Gespräch kann den Kontakt positiv verdichten. Fraglos erfordert ein neutrales Beraterverhalten eine hochgradige professionelle Selbstreflexivität.

#### 4.4.5 Hypothesen

In der systemischen Arbeit leitet die Hypothese den Problemlösungsverlauf. Es geht im Gegensatz zur Diagnose dabei nicht darum, die eine, richtige Hypothese zu finden. Eine Vielfalt von Hypothesen führt zu einer Vielfalt von Perspektiven und Lösungsmöglichkeiten (*Schlippe; Schweitzer 1998*). Es kommt bei der Hypothese darauf an, ob sie nützlich ist, um Wichtiges von Unwichtigem für die Problemlösung zu unterscheiden und neue Sichtweisen einzuführen. Durch neue und überraschende Hypothesen kann das, was schon bekannt ist, aber zur Lösung nichts beiträgt, hilfreich irritiert werden.

Hilfreiches Irritieren mit systemischen Unterscheidungen erscheint an die Figur der stellvertretenden Deutung anschlussfähig. Die Kunst der professionellen Beratung kann darin bestehen, die Klienten dazu zu ermutigen, für sich neue Horizonte zu erschließen und „Probleme anders und im Hinblick auf neuartige Lösungen zu formulieren“ (*Dewe u. a. 1992*, S. 38). Aus dem Kontext der betrieblichen Mitarbeiterberatung sind im Folgenden zwei Fallbeispiele aufgeführt, die deutlich machen, dass professionelles Handeln „keine perfekten Lösungen anzubieten hat, sondern die Fähigkeit des Klienten zur Problembearbeitung ergänzt“ (*Dewe u. a. 1992*, S. 32).

### 5. Fallbeispiele

#### 5.1 Melanie S., 28 Jahre, Laborantin

*Kontext- und Auftragsklärung:* Frau S. suchte die Mitarbeiterberatung auf, nachdem sie entsprechende Hinweise von Kolleginnen bekommen hatte. Sie litt unter einer unspezifischer Unzufriedenheit, die sich unter anderem auch durch Lustlosigkeit am Arbeitsplatz zeigte. In der ersten Beratung wurde bald deutlich, dass es Probleme in ihrer Partnerschaft gab. In letzter Zeit kam es häufig aus scheinbar trivialen Anlässen zu verbalen Eskalationen, die die Beziehung sehr belasteten und gefährdeten. Dieses betrückte Frau S. um so mehr, weil eigentlich gar keine gewichtigen Gründe für diese Streitigkeiten vorlagen und beide Partner an der Beziehung festhalten wollten. Sie fragte sich auch, ob eine Therapie nicht angebracht sei.

*1. Sitzung:* Klärung des Auftrags: Frau S. wollte eine Hilfestellung für ein privates Problem, denn dieses habe negative Folgen auf ihren Arbeitskontext. Es

machte sich dort in Form von Konzentrationsstörungen und einer diffusen Unzufriedenheit bemerkbar. In dieser ersten Sitzung stellte sich heraus, dass die privaten Eifersuchtszenen für Frau S. eine große Belastung bei der Arbeit bedeuteten. Systemisches Arbeiten beinhaltet, dass Begriffe, hier „Eifersucht“, auf der Verhaltensebene beschrieben werden (genau hierbei ist dann ein „rekonstruktives Fallverstehen“, ein „lebensweltliches Sinnverstehen“ hilfreich). Frau S. wurde gebeten, eine typische Szene möglichst genau zu beschreiben: Sie und ihr Freund hatten getrennte Wohnungen. Sie wollte ihn abends treffen, er war aber müde und lehnte ein Treffen telefonisch ab. Sie rief noch einmal an, doch das Telefon war besetzt. Frau S. vermutete eine andere Freundin und war aufgebracht. Sie fuhr noch am selben Abend in seine Wohnung und machte ihm schwere Vorwürfe. Ihr Freund war verärgert und warf sie hinaus. Derartige Szenen kamen in letzter Zeit öfter vor. Hinzu kam, dass ihr Freund gerade umzog. Die neue Wohnung lag „ausgerechnet“ in dem Haus, in dem seine ehemalige Freundin wohnte. Darüber regte sich Frau S. besonders auf. Die Beratung verlief in einem beiderseitig wertschätzenden Kontakt. Nach der Sitzung lautete die Hypothese, dass es sich bei Frau S. um eine Kundin handelte. Frau S. sprach sehr engagiert und gab zu erkennen, dass sie ein Problem und ein *eigenes* Interesse hatte, dieses Problem zu lösen. Sie wollte gern weitere Sitzungen in Anspruch nehmen und unterstützte den Vorschlag, ihren Freund zur nächsten Sitzung mitzubringen.

**2. Sitzung:** Bei dem gemeinsamen Gespräch wurde deutlich, dass Frau S. und ihr Freund weder klare Absprachen über ihre Treffen vereinbart hatten noch die beiderseitigen Erwartungen aneinander offen aussprachen. Die in der Sitzung entwickelte Anregung, klarere Absprachen zu treffen und über Erwartungen offener zu reden, fand auch bei dem Freund von Frau S. Anklang. Beide waren der Ansicht, dass dadurch Konflikte nicht sofort eskalieren würden. Das Kontaktmuster zu beiden war gut. Es bestand nicht Eindruck, dass der Freund glaubte, der Berater ergreife für Frau S. Partei. Die Beraterwirkung schien neutral.

**3. Sitzung:** Diese wurde mit Frau S. allein weitergeführt. In der Zwischenzeit hatte sich der Umgang mit dem Problem für Frau S. verändert. Sie hatte das Gefühl, über ihr Problem reden zu können. Dadurch fühlte sie sich von einem großen Druck befreit, was sich auch bei der Arbeit positiv bemerkbar machte. Am Problem ihrer Eifersucht hätte sich dagegen noch nicht viel verändert. Vielleicht nehme ihr Freund ihre Befürchtungen nicht ernst genug. Er sei wohl mit in

die Beratung gekommen, um ihr einen Gefallen zu tun. Während des Gesprächs konnte in einem passenden Augenblick eine Ausnahmefrage eingebaut werden: „Erinnern Sie sich an eine Situation, in der sie nicht eifersüchtig reagiert haben, obwohl das zu erwarten gewesen wäre? Was war da anders als sonst?“ Frau S. überlegte und beschrieb dann verschiedene Eifersuchtsituationen. „Ich glaube, da war immer Alkohol im Spiel. Ohne Alkohol steigere ich mich da nicht so rein.“ Ohne Alkohol keine Eifersuchtszene, das war die Ausnahme. Es sei aber sehr schwierig für sie, die Ausnahme zur Regel zu machen. Partys und Trinken gehörten für sie und ihren Freund selbstverständlich zusammen. Über die Ausnahmefrage ließen sich weitere Unterschiedsfragen anschließen. „Wann haben Sie das Gefühl der Eifersucht, abgesehen von der Beziehung zu ihrem aktuellen Freund?“ „Immer schon, ich habe noch nie einem Partner getraut. Ich glaube, Eifersucht ist mein Lebensthema. Ich bin sehr misstrauisch, was Männer angeht.“ Frau S. kam zu dem Ergebnis, dass sie sich mit ihrem Lebensthema Eifersucht therapeutisch auseinandersetzen wollte. Hier war die Grenze von der Mitarbeiterberatung zur Therapie erreicht. Sie nahm Empfehlungen von Therapeutinnen gern entgegen, wollte aber weiterhin Kontakt zur Mitarbeiterberatung halten. Sie hatte das Gefühl, dass sie in der Beratung emotional nicht blockiert war, was für sie das Wichtigste war.

## 5.2 Harald B., 39 Jahre, Schweißler

**Kontext- und Auftragsklärung:** Der Kontakt zur Mitarbeiterberatung wurde über den Vorgesetzten von Harald B. hergestellt, nachdem dieser im letzten Moment eine Spontankündigung des Mitarbeiters verhindern konnte. Für den Vorgesetzten war dieser Schritt völlig unverständlich, weil bei dem bestehenden guten Verhältnis kein nachvollziehbarer Grund erkennbar war. Harald B. hätte sich durch diesen Schritt in eine ungewisse Arbeitslosigkeit begeben, zumal er außerhalb des Unternehmens auf Grund eines fehlenden Ausbildungsnachweises wenig Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz gehabt hätte. Außerdem war man mit seinen Arbeitsleistungen zufrieden, so dass der Weggang auch für das Unternehmen einen Verlust bedeutete hätte. Im Gespräch mit dem Vorgesetzten zeigte sich folgender Sachverhalt: Harald B. hatte bei der Arbeit einen Fehler gemacht. Der Vorgesetzte wollte ihn darauf aufmerksam machen, woraufhin er sofort den Arbeitsplatz verließ. Harald B., der eine kleine Behinderung am rechten Fuß hat, wurde von seinem Vorgesetzten besonders umsorgt. Dieser befürchtete, dass Harald B. mit der Kündigung „in sein Unglück renne“ und wollte das verhindern. Harald B. wurde nicht vom

Vorgesetzten geschickt. Allerdings hatte dieser ihm die Beratung empfohlen.

**1. Sitzung:** Im Verlauf der 1. Sitzung berichtete Harald B., dass er sich von seinem Vorgesetzten ständig kontrolliert und bevormundet fühle. Er sei aber kein kleines Kind. Selbst im Privatbereich fühle er sich von einem anderen Meister der Firma, der in unmittelbarer Nachbarschaft wohne, beobachtet. Bei besagtem Vorfall sei ihm der „Kragen geplatzt“. Ihm sei nur noch die Kündigung eingefallen. Die erste Sitzung verlief in einem wertschätzenden Kontakt. Da systemische Beratung ohnehin keine „guten Ratschläge“ gibt, war in dieser Sitzung ein „Sorgemuster“ zwischen Berater und Klient ähnlich dem zwischen Vorgesetztem und Harald B. nicht zu erwarten. Der Berater versuchte, eine Umdeutung anzubieten: „Glauben Sie, dass Ihr Vorgesetzter Sie vielleicht gern mag und es nur etwas zu gut mit Ihnen meint?“ Diese konnte Harald B. annehmen („Ich will mal darüber nachdenken“). Zwischen den Sitzungen geschehen oftmals die Veränderungen hin zu einer Problemlösung. So ergab sich im Gespräch mit dem Vorgesetzten auch die Möglichkeit, dessen Blick auf die von Harald B. empfundene Bevormundung zu lenken. Den Versuch der Umdeutung bei Harald B. und seinem Vorgesetzten begünstigte der Umstand, dass Harald B.s Schwester erkrankte und Hilfe benötigte. Harald B. leistete diese Hilfe und machte nun die Erfahrung, dass nicht er umsorgt werden musste, sondern dass er auch für andere sehr gut sorgen konnte.

**2. Sitzung:** Die zweite Sitzung fand mit Harald B. und seinem Vorgesetzten statt. Der Versuch der Umdeutung der Problemsicht hatte Erfolg. Da sich Harald B. inzwischen von seinem Vorgesetzten nicht mehr „erdrückt“ fühlte, konnte er die Sorge auch als Wertschätzung seiner Person sehen. Der Vorgesetzte konnte sein umsorgendes Verhalten jetzt auch als mögliche Bevormundung erkennen. Das Gespräch verlief trotz der vorangegangenen, sehr emotionalen Reaktion von Harald B. (Spontankündigung) in einer wertschätzenden Form. In der zweiten Sitzung war festzustellen, dass weder Harald B. noch sein Vorgesetzter den Eindruck hatten, dass der Mitarbeiterberater eine Position der Gesprächsteilnehmer bevorzugte und nicht neutral war. Das half beiden, diese „neue“ Form ihrer Begegnung auszubauen und ihre Beziehung auf eine neue Basis zu stellen.

## 6. Nachbemerkung

Die Verwendung der System-Umwelt-Unterscheidung soll dazu verhelfen, die Beobachtungsmöglichkeiten der betrieblichen Sozialen Arbeit zu erwei-

tern und damit ihre Systemrationalität im Sinn einer kritischen Selbstreflexion als „notwendiges Moment sozialarbeiterischer Professionalität“ (Dewe u.a. 1992, S. 24) zu steigern. Dabei wird Irritabilität vorausgesetzt, mit der sich die Grenze zwischen der jeweiligen Bezeichnung und deren Unterscheidung überschreiten lässt, die in der paradoxen Sinnform jedes Begriffes steckt, also auch in den Begriffen der betrieblichen Sozialen Arbeit. Es geht um die Freisetzung des kreativen Potenzials, welches hier im Begriff der stellvertretenden Deutung enthalten ist.

Das Verständnis der im Text zu Grunde gelegten System-Umwelt-Unterscheidung wird erschwert, wenn betriebliche Soziale Arbeit und auch systemische Beratung Kommunikation durch intersubjektive Beziehungen fundiert sehen (Schlippe; Schweitzer 1998). Kommunikationspsychologische Modelle intersubjektiver Beziehungen formulieren Kommunikation als einen Übertragungsvorgang von einem Sender zu einem Empfänger (Schulz von Thun 1989). In systemtheoretischer Sprache formuliert: Kommunikation ist eine „Übertragung“ von semantischen Gehalten von einem psychischen System, das sie schon besitzt, auf ein anderes (Luhmann 1997, S. 104). Systemtheoretisch gesehen funktioniert Kommunikation nur, weil zwischen Gedanken und Rede, also zwischen zwei heterogenen Operationsweisen im psychischen und sozialen System keine Rekursionen hergestellt werden müssen (ebd.). Gedanken schließen an Gedanken an, Kommunikation schließt an Kommunikation an, so „dass eine ‚Übertragung‘ von Informationen von einem Lebewesen auf ein anderes (beziehungsweise von einem Bewußtseinsystem auf ein anderes) unmöglich ist... Kommunikation kann deshalb nicht als Übertragungsprozeß begriffen werden“ (ebd., S. 194).

Wenngleich im Sinne der Systemtheorie das Funktionieren von Sozialbeziehungen nicht von Intersubjektivität abhängt (ebd.), erscheint der Gehalt der intersubjektiven Kommunikationsmodelle für professionelles Handeln dennoch als nützlich, wenn eine Information vierfach unterschieden werden kann in „Sachinhalt, Selbstkundgabe, Beziehung, Appell“ (Schulz von Thun 1989, S.22). Ebenso gehörten eine „wohlwollende Einfühlung“ und „aktives Zuhören“ (ebd., S. 23) zur Handlungsform des „lebenslagen- und lebensweltorientierten Typ des Professionellen“ (Dewe u.a. 1992, S. 65) im Sinne der stellvertretenden Deutung.

Wird mit der System-Umwelt-Unterscheidung gearbeitet, könnte es hilfreich sein, den Gehalt intersubjektiver Kommunikationsmodelle systemtheoretisch

zu reformulieren. Dabei müsste allerdings auf die Formulierung von Kommunikationsidealen wie zum Beispiel „Selbstoffenbarung“ (Schulz von Thun 1989, S. 13), die „an dem Zielwert der Authentizität orientiert“ (ebd., S. 23) sind, verzichtet werden.<sup>10</sup> Durch die Brille der System-Umwelt-Unterscheidung gesehen, lässt sich in der Kommunikation nicht feststellen, „ob Bewußtseinssysteme ‚authentisch‘ dabei sind oder nur das zum Fortgang Notwendige beitragen.“ (Luhmann 1997, S. 874).

## Anmerkungen

1 Die formal orientierte Phänomenologie wird im Anschluss an Alfred Schütz von Bernd Dewe u.a. zu einer struktural objektiven Deutung erweitert, die zum Beispiel im Begriff des „stellvertretenden Deuters“ (Overmann) formuliert wird und es damit nahe legt, den Begriff entsubstanzialisiert zu verwenden. Dewe u. a. sprechen in ihrer Variation von „Handlungstypen“ (1992, S. 55 ff.) und verstehen den „stellvertretenden Deuter“ als ein integratives Professionalisierungskonzept der Sozialen Arbeit. Die Entsubstanzialisierung des stellvertretenden Deuters bedeutet, zum Beispiel auf Subjekte zu verzichten, die interaktiv stellvertretend deuten. Wenn Intersubjektivität phänomenologisch als Tatsache vorausgesetzt wird, wäre dagegen nichts einzuwenden, nur theoretisch wäre dabei „nicht viel gewonnen“ (Luhmann 1997, S. 874 Anm.), so Luhmanns „Kritik“ an Alfred Schütz. Wenn im Text Intersubjektivität implizit durch die System-Umwelt-Unterscheidung ersetzt wird, dann geht es statt um Intersubjektivität um Kopplungsmechanismen von psychischen und sozialen Systemen. So gesehen ist die „stellvertretende Deutung“ eine Sinnform, in der Kommunikation von psychischen Systemen verwandt werden kann, wie umgekehrt Kommunikation psychische Systeme zum Mitmachen braucht, um stattfinden zu können – „wie immer das dazu notwendige Bewußtsein zum Mitmachen bewegt wird“ (Luhmann 1997, S. 874). Weil in systemtheoretischer Fassung des stellvertretenden Deuters eine Sinnform gemeint ist, die sich in der professionellen Sozialen Arbeit verwenden lässt, wird „Deuter“ im Text durch „Deutung“ ersetzt. „Stellvertretende Deutung“ als „Sinnform“ (Luhmann 1997, S. 44 ff.) verstanden hat dann den Vorteil, dass sie paradox fundiert ist und deshalb entfaltet werden kann. Das geschieht im Text mit systemischen Unterscheidungen.

2 „Angereichert“ mit systemischen Unterscheidungen meint, das Anreichern der Figur der stellvertretenden Deutung mit systemischen Beratungselementen.

3 Die Figur der stellvertretenden Deutung bezieht sich generell auf professionelle Soziale Arbeit und ist in dieser Logik dann im Text auf betriebliche Soziale Arbeit spezifiziert. Der Fachverband verwendet den Begriff betriebliche Sozialarbeit (www.bbs-ev.de, 2005). Auf Grund der sich verändernden Aufgaben (siehe Kap. 3) wird zunehmend auch der Begriff „betriebliche Mitarbeiterberatung“ verwendet. Im Text werden deshalb die Formulierungen „betriebliche Soziale Arbeit“, „betriebliche Sozialarbeit“, „betriebliche Mitarbeiterberatung“ synonym verwendet.

4 Im Weltbild des Mittelalters ist die Welt an der Costa de la Muerte, westlich von Santiago de Campostella/Spanien beendet. Von dort aus fällt der Blick auf den Letztthorizont.

5 Zum Beispiel: Indem die Schuldnerberaterin dem Schuldner die Interessenlage der Bank deutet, kann dieser sich in seiner persönlichen Betroffenheit entlastet fühlen. Indem die Schuld-

nerberaterin der Bank die Problemlage des Schuldners deutet, wird deren allgemeine Deutung von Schuldern auf den Einzelfall spezifiziert. Damit wird oftmals ein anderes Verständnis der Bank für den Schuldner erreicht. Beide Seiten sind in ihrer ursprünglichen Problemdeutung wechselseitiger Schuldzuweisungen irritiert. Sie haben jetzt die Möglichkeit, ihre Irritation in eine hilfreiche Information zu verarbeiten. Festgefahrene Problemsichtweisen können so wieder „in Gang“ gebracht werden. Die Bank verzichtet oftmals auf den Gesamtbetrag zu Gunsten einer geringeren, aber zuverlässigen Rückzahlung. Der „Schuldenberg“ wird somit überschaubar.

6 Hierzu Anmerkungen aus dem Forum zum Case Management des Berufsverbandes für Soziale Arbeit (DBSH): „Case-Manager sitzen seit dem 1.1.05 in der Bundesagentur für Arbeit und in den Sozialämtern. Die Ausbildung zum Case Manager dauert maximal vier Tage ... wir sollten Stolz zeigen und dieses Wort nicht mehr für unsere Arbeit benutzen“ (Angie, 2.1.2005), „Hier ist mir schon alles begegnet: eine Bürofachkraft, die plötzlich eine Visitenkarte hat, auf der Case-Management steht“ (Joern-dbsh, 23.6.05) In: [www.dbsch.de/html/foren.html](http://www.dbsch.de/html/foren.html)

7 Heiko Kleve, Britta Haye und andere versuchen in der Case Management-Methode diese zum Teil gegenläufigen Strömungen in der Sozialarbeit zu integrieren. Zu Ambivalenzen und Paradoxien in der Sozialen Arbeit sieht auch Fritz Schütze ähnlich der Figur des stellvertretenden Deuters die Paradoxie der Sozialen Arbeit vor allem in „Inkommensurabilitäten der Steuerungslogiken des professionellen Handelns und der soziobiographischen Prozesse in der Klientensphäre“ (Schütze 2000). Zu Paradoxien in der Sozialen Arbeit vergleiche Schütze 1996.

8 Der „Empfeher“ ist im Kontext der betrieblichen Sozialarbeit eine Modifikation des systemischen Terminus „Überweiser“ (Schlippe; Schweitzer 1998, S. 149).

9 Im Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung beschreiben von Schlippe; Schweitzer 1998 sowohl die Systemtheorie (S. 70 f.) als auch die personenzentrierte Systemtheorie (S. 74 f.)

10 Die Kommunikationsideale werden von Schulz von Thun (1989) selbstkritisch gesehen und von ihm einer „Teilrevision“ (ebd., S. 13 ff.) unterzogen.

## Literatur

- BBS e.V., Bundesverband Betriebliche Sozialarbeit: Tagungsdokumentation zum Case Management. Ludwigshafen 2000
- BBS e.V., Bundesverband Betriebliche Sozialarbeit: Ergebnisse DHS Fachtagung 27./28. März 2006. In: [www.dhs-intern.de/pdf/VortragPieper.pdf](http://www.dhs-intern.de/pdf/VortragPieper.pdf)
- Bundesagentur für Arbeit: Fachkonzept Fallmanagement 2004. In: [www.Grundkonzept CM der BA.pdf](http://www.Grundkonzept CM der BA.pdf)
- Cramer, Elke; Schulz, Wolfgang: Nichts sehen, nichts hören, nichts sagen. In: Suchtreport 6/1988
- Dewe, Bernd u.a.: Professionelles soziales Handeln. Weinheim 1992
- Fachgruppe Case Management der DGS (Hrsg.): Leitprinzipien. Case Management im Sozial und Gesundheitswesen. Stand November 2004. In: [www.case-manager.de/\\_themes/Leitprinzipien%20CM.pdf](http://www.case-manager.de/_themes/Leitprinzipien%20CM.pdf)
- Kleve, Heiko: Postmoderne Sozialarbeit. Ein systemtheoretisch-konstruktivistischer Beitrag zur Sozialarbeitswissenschaft. Aachen 1999
- Kleve, Heiko: Case Management. In: [http://sozialwesen.fh-potsdam.de/uploads/media/kleve\\_systemisches\\_case\\_management\\_UEbersichten\\_etc.pdf](http://sozialwesen.fh-potsdam.de/uploads/media/kleve_systemisches_case_management_UEbersichten_etc.pdf), 2005

**Kleve**, Heiko u.a.: Case Management. Methode „Systemisches Case Management“. In: [www.kersting-verlag.de/case-management.html](http://www.kersting-verlag.de/case-management.html), 2005

**Luhmann**, Niklas: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1997

**Ludewig**, Kurt: Systemische Therapie. Grundlagen klinischer Theorie und Praxis. Stuttgart 1992

**LWL**, Landschaftsverband Westfalen Lippe: Suchtmittel und ihre Auswirkungen im Arbeitsleben. Münster 1999

**Mücke**, Klaus: Probleme sind Lösungen. Potsdam 2001

**Schlippe**, Arist von; Schweitzer, Jochen: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Göttingen 1998

**Schulz von Thun**, Friedemann: Miteinander Reden. Reinbek 1989

**Schütze**, Fritz: Sozialarbeit als bescheidene Profession. In: Dewe, B.; Ferchhoff W.; Radke, F. O. (Hrsg.): Erziehen als Profession. Opladen 1996, S. 132-170

**Schütze**, Fritz: Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns. In: Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung 1/2000, S. 49-96

**Shazer**, Steve de: Der Dreh. Heidelberg 1999

**Stoll**, Bettina: Betriebliche Sozialarbeit: Aufgaben – Bedeutung – Praktische Umsetzung. Regensburg 2001

**Watzlawick**, Paul u.a.: Lösungen. Bern 1984.

**Wienemann**, Elisabeth: Betriebliche Suchtprävention – die Karriere eines Konzepts. Von der Einzelfallhilfe zur Managementstrategie. In: Suchtreport 1/2002, S. 14-19

# Der Sozialtechniker in der Sozialen Arbeit

*Rainer Meerkamp*

## Zusammenfassung

Wie arrangiert man sich mit den Herausforderungen professioneller Sozialer Arbeit? Es gibt viele Antworten und Haltungen. In diesem Beitrag geht es um die Skizze einer sozialtechnischen Einstellung im Feld der kampfbereiten und kontrollfreudigen Sozialen Arbeit (Kapitel 1), illustriert durch Beispiele aus der Jugendhilfe (Kapitel 2). Der Sozialingenieur und die Sozialingenieurin wollen heute fördern und fordern (Kapitel 3), eine Haltung, hinter die im Rahmen einer berufskritischen Reflexion (Kapitel 4.1) sogleich ein Fragezeichen gesetzt werden kann, insbesondere weil kein großer Wert mehr auf ein Arbeitsbündnis mit den „Adressaten“ und „Adressatinnen“ der Hilfe gelegt wird (Kapitel 4.2). Wer in der Sozialen Arbeit von vornherein darauf verzichtet, nach einem Bündnis zu suchen, riskiert ein Abrutschen in die Regression und einen Fehlstart bei allen nachfolgenden Arbeitsschritten (Kapitel 4.3). Das muss nicht sein.<sup>1</sup>

## Abstract

Which standpoint do we choose, when we practice social work? How do we arrange and adjust to its demands? One of many possible ways to answer this question is to be a technician, who is ready to fight with and control the clientele, calling this good social work. Nothing that a technocracy-minded engineer couldn't manage! He's the expert, he's the one who will decide and lead, whereas the weak clientele lives with just too many private faults and defects of character to find their own satisfying way of dealing with their problems. The technician wants to be in command of the disturbed clientele, is not interested in true cooperation, face to face with the clientele, or in conversation from person to person. Does this widespread attitude really ensure the practice of good social work? Is it time for the engineer to examine his standpoint, and to consider alternatives?

## Schlüsselwörter

Soziale Arbeit - Methode - Sozialarbeiter - Klient - Beziehung - Kritik - Jugendhilfe - Kooperation

## Vorbemerkung

Dies ist ein Beitrag zu einer Typologie der Helfenden in der Sozialen Arbeit. Er gibt eine Antwort auf die Frage, wie sich die Sozialberufler, ob Frauen, ob Männer, mit ihrer beruflichen Praxis arrangieren. Es findet sich eine ganze Reihe von professionellen