

# Lose Kopplungen

## Soziale Arbeit ist von der Kommunalpolitik nur begrenzt planbar

■ Frank Eger

*Soziale Arbeit und ihre Organisationen haben es oft mit komplexen und vieldeutigen statt mit einfachen und eindeutigen Problemen zu tun. Jugend- und Sozialhilfeplanung ist daher aufgefordert, einen flexiblen Rahmen für die richtige Entscheidung im Einzelfall zu gewährleisten.*

In der Sozialen Arbeit wurden über die vergangenen Jahre in vielfältigen Entwicklungsprozessen Prämissen sowohl für das Handeln von Organisationen wie auch des einzelnen Sozialarbeiters erstellt. Von kommunaler Sozial- und Jugendhilfeplanung bis zu Konzept- und Leitbildentwicklung und (Selbst-) Evaluation der einzelnen Organisationen: Die Bemühungen verweisen unmittelbar auf den Zusammenhang zwischen Planung und dem daran anschließenden Handeln. Konkret lässt sich beispielsweise die Frage formulieren, ob die jeweiligen Bemühungen kommunaler Sozial- und Jugendhilfeplanung auf das Handeln einzelner Organisationen und des einzelnen Sozialarbeiters durchgreifen.

Die Entwicklung planerischer Prämissen und ihre Relevanz für das Handeln wird bereits seit einigen Jahren (u. a. Baecker 2000, S. 78) unter Bezugnahme auf Kopplungskonzepte diskutiert. Das Konzept der »losen Kopplung« wird dabei für die Soziale Arbeit regelmäßig als angemessen betrachtet, da es u. a. am ehesten in der Lage sei, Umweltturbulenzen zu berücksichtigen. Luhmann (2000, S. 340) hat schließlich mit der Evolutionstheorie für soziale Systeme über das Konzept der losen Kopplung hinaus einen Zusammenhang entwickelt, der auch Organisationen Sozialer Arbeit eine komplexere Deutung ermöglicht, als dies bisher Kopplungskonzepte vermögen.

Auf Grundlage klassischer Annahmen konnte man sich Reformen als lineare Prozesse vorstellen, die von der Planung und Entscheidung bis zur Durchführung laufen. Dieses rationale Verständnis spie-

gelt sich auch heute noch bei der Beurteilung von Prozessen – beispielsweise kommunaler Sozial- und Jugendhilfeplanung – wider und insbesondere dann, wenn die Meinung vertreten wird, dass Planungen Erfolg haben oder gar nicht unternommen werden sollten. Diese Vorstellung wird infolge eines technologischen Verständnisses angeführt, das Organisationen als Systeme rationaler Problemlösung definiert.

Klatetzki (1999, S. 63) hat die Frage thematisiert, warum gerade in der Jugendhilfe Organisationen mit Technologien gleichgesetzt werden. Demnach geht es in der Jugendhilfe um Erziehung und damit um eine gezielte Veränderung. Das dem folgende kausale Anliegen verleiht dazu, Organisation und Technologie in eins zu setzen und Organisationen als Maschinen zu verstehen. Auch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) fasst im Rahmen des neuen Steuerungsmodells für die Jugendhilfe Organisationen als Instrumente auf, die Produkte herstellen. Jugendhilfeeinrichtungen seien dem entsprechend Maschinen, die einen Input (problemelastete Kinder und Jugendliche) mittels einer Technik (sozialpädagogische Methoden) in einen gewünschten Output (problemelastete Kinder und Jugendliche) umwandeln.

Organisationen in der Sozialen Arbeit sind jedoch keine trivialen Maschinen, die eine Berechnung der Folgen einer Änderung von Einzelfaktoren ermöglichen. Die Eingrenzung einer Vielzahl der relevanten Variablen – Trägerinteressen, Klienteninteresse, fachliche Standards – stellt eine Herausforderung dar. Gleichzeitig ist die zu bearbeitende Situation instabil und damit setzt sich Planung immer der Gefahr aus, im nächsten Schritt obsolet zu sein.

Von der kommunalen Sozial- und Jugendhilfeplanung wird also erwartet, dass sie einen Zusammenhang herzustellen vermag zwischen Ideen und Mängeln auf

---

Prof. Dr. Frank Eger lehrt Soziale Arbeit mit dem Schwerpunkt Kindheit, Jugend und Familie an der Fachhochschule Oldenburg/Ostfriesland/Wilhelmshaven. E-Mail FrankEger@web.de

der einen und Maßnahmen auf der anderen Seite.

Es müsste sich somit eine Relation anbieten, die es den Organisationen Sozialer Arbeit einerseits ermöglicht mit ihren Bemühungen entsprechend den planerischen Vereinbarungen »auf Kurs zu bleiben« und auf der anderen Seite situationsadäquat zu handeln. Denn neben dem Anspruch, Reformen durchzustehen, werden in der Sozialen Arbeit zentral Entscheidungen eingefordert, die dem Einzelfall gerecht werden. Konkret bedeutet dies beispielsweise bei den Entscheidungen der Jugendämter, dass die Senkung der Anzahl Kinder in Heimerziehung einerseits möglicherweise ein hehres planerische

wie weit es sich determinieren lässt.« (Baecker 2000, S. 78).

Enge Bindung erhöht möglicherweise die Stringenz der Handlungen einer Organisation, beispielsweise in der Frage der Durchsetzung von Deutungshoheit bei Entscheidungen von Hilfen zur Erziehung, aber sie erhöht auch die Durchschlagskraft externer Turbulenzen. Lose gekoppelte Systeme können Umweltturbulenzen eher auffangen und in abgemilderter Form weiterleiten. Demgegenüber »schießt« eine Irritation des Erwarteten im Falle enger Kopplung durch das Gesamtsystem und stellt dieses in Frage. Beim Kinderschutz wird diese Aussage unmittelbar verständlich: Jugendämter,

einer jeweils neuen Geschichte begreift, heißt das nichts anderes, als dass eine Zukunft erzeugt wird, die jeweils wieder neue Startpunkte enthält und deshalb, soweit entscheidungsabhängig, nicht abschließend vorausgesehen werden kann. Damit müssen Reformprojekte in Kauf nehmen, dass unbekannt ist und bleibt, was künftige Entscheidungen aus ihnen machen.

Die als eng beschriebene Kopplung birgt also eine mechanisierte Vorstellung von Organisationen in der Sozialen Arbeit. Sie ist dann angemessen, wenn es um die Sicherstellung immer wiederkehrender Prozeduren geht, etwa die Bearbeitung von Anträgen auf Elterngeld. Je komplexer jedoch die zu verarbeitende Situation, etwa die erzieherische Bedarfslage eines Kindes oder Jugendlichen, desto höher der Anspruch auf eine komplexe Sinnstiftung. Soll jedoch die individuelle Geschichtlichkeit des jungen Menschen angemessen beachtet werden, liegt es nahe, das Geschehen als mühsam zu stabilisierende Sozialisation in ihrer Besonderheit zu begreifen.

Das Konzept der losen Kopplung setzt also zentral, dass Prämissen und Handlung in einem nicht determinierten Verhältnis zueinanderstehen. Luhmann (2000) hat diese Vorstellung aufgenommen und für soziale Systeme einen theoretischen Zusammenhang entwickelt, der komplexere Deutungen ermöglicht, als dies Kopplungskonzepte vermögen: die Evolutionstheorie. Bereits mit der losen Kopplung ist Zukunft infolge des spontanen Auftretens von neuem grundsätzlich offen und nicht abschließend für die Zukunft prognostizierbar. Über das Konzept der losen Kopplung hinaus ermöglicht nun die Evolutionstheorie eine umfassende Deutung geschichtlicher Prozesse.

Für den Fall sozialer Systeme wurde lange Zeit nicht hinreichend geklärt, was Evolution bedeutet und wie sie zustande kommt. Luhmann (2000, S. 348 ff.) unterbreitet mit seinem posthum erschienenen Werk »Organisation und Entscheidung« für den Bereich der organisierten sozialen Systeme den Vorschlag, in der Varietät der Population selbst eine Chance der weiteren Evolution unter noch nicht voraussehbaren Umständen zu sehen. Das auszeichnende Merkmal von Evolutionstheorien liegt darin, dass sie in einem Dreischritt Strukturänderungen aus einem durch das System nicht ab-

## »Die kommunale Sozial- und Jugendhilfeplanung soll vermitteln zwischen Mängeln und Maßnahmen«

sches Ziel signalisiert; andererseits hat die einzelne Entscheidung an erster Stelle dem unmittelbar betroffenen Kind gerecht zu werden. Das wiederum kann bedeuten, dass im Sinne des Kinderschutzes die Einzelfallentscheidung für Heimerziehung die Richtige ist.

Anstelle eines technologisch-kausalen Paradigmas bietet sich daher eine weitere Möglichkeit der Kopplung an. Demnach müssen Prämissen auf der einen und sozialarbeiterische Handlung auf der anderen Seite nicht als strukturell entkoppelte oder linear und kausal verkoppelte Systeme gedacht werden – es wäre auch das Modell der »losen Kopplung« denkbar.

»Lose Kopplung bedeutet, dass Elemente eines Systemzusammenhangs (...) aufeinander eher plötzlich als dauerhaft, eher unscheinbar als überdeutlich, eher indirekt als direkt und eher verzögert als sofort Einfluss nehmen. Die Unkalkulierbarkeit und Unvorhersehbarkeit dieser wechselseitigen Einflüsse zwischen den Elementen hat den Nachteil, dass Durchgriffe von einem Element auf ein anderes nahezu ausgeschlossen sind, zugleich jedoch jedes Element freigestellt ist, sich mögliche Determinationen durch ein anderes Element selbst zu suchen und auch zu entscheiden, (...) in-

die rigide die strategische Linie »ambulant vor stationär« verfolgen, ohne im Einzelfall und situativ die bedarfsgerechte Lösung zu favorisieren, werden insgesamt unglaublich, sobald ihnen eine Pflichtverletzung nachgewiesen wird.

Gerade Organisationen in der Sozialen Arbeit haben es normalerweise mit komplexen und vieldeutigen und nicht mit einfachen und eindeutigen Problemen zu tun. Eine vielschichtige Untersuchung des Problems ist aber notwendig und bedarf der Reflexion. Weil der Umgang mit komplexen Problemen Sozialer Arbeit aber schwierig ist, werden sie häufig als einfache Probleme gedeutet. Organisationen Sozialer Arbeit sind daher schlecht gerüstet, wenn sie keine vielfältige und differenzierte praktische Ideologie haben, die die Informationsverarbeitung leitet.

Wäre zwischen Prämissen und Handlung ein Verhältnis enger Kopplung herstellbar, so könnten Jugendämter mit der Änderung weniger struktureller Variablen, beispielsweise über einen Teilbereichsplan »Hilfen zur Erziehung«, auf jede einzelne Entscheidung über Hilfen zur Erziehung durchgreifen. Und damit ließe sich Planung einigermaßen ergebnissicher vornehmen. Wenn man Entscheidungen jedoch als jeweils neu, als Beginn

schließend koordinierbaren Zusammenwirken evolutionärer Funktionen erklären. Es kommen vielfältige (1) Variationen vor, die einem positiven oder negativen (2) Selektionsprozess unterworfen werden, der seinerseits zu Resultaten führt, die im System (3) stabilisiert werden können.

Eine auf einzelne Organisationen in der Sozialen Arbeit bezogene Evolutionstheorie müsste mithin die Organisation als eine Population von Entscheidungen (beispielsweise über Anträge) ansehen, die als Entscheidungen immer neu sind und gleichzeitig unter besonderen Bedingungen eine Orientierung an und eine Variation von Strukturen (beispielsweise Leitlinien, Ablauf- und Aufbaustrukturen) in Aussicht stellen. Daran könnten sich dann Entscheidungen anschließen, die die Anregungen, je nachdem, ob sie den Einzelfällen gerecht werden, aufgreifen oder diese ablehnen.

## Literatur

- Baecker, Dirk (2000): Wozu Kultur? Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Eger, Frank (2008): Wie Jugendämter entscheiden. Ursachen einer veränderten Inanspruchnahme von Hilfen zur Erziehung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Klatetzki, Thomas (1999): Qualitäten der Organisation. In: Merchel, Joachim: Qualität in der Jugendhilfe. Kriterien und Bewertungsmöglichkeiten. Münster: Votum. 61–77.
- Merchel, Joachim (2003): Wohin steuern die Erziehungshilfen? Bedarfsbeeinflussende Faktoren, gesellschaftliche Entwicklungen, fachliche Anforderungen. In: Landesjugendämter der Landeswohlfahrtsverbände Württemberg-Hohenzollern und Baden (Hg.): Aktuelle Herausforderungen an die Erziehungshilfen. Stuttgart, Karlsruhe: Landesjugendämter der Landeswohlfahrtsverbände Württemberg-Hohenzollern und Baden.
- Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen und Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Schwabe, Mathias (1999): Sozialpädagogische Prozesse in Erziehungshilfen zwischen Planbarkeit und Technologiedefizit, in: ZfPäd, 39. Beiheft. Weinheim. 1999. 117–130.

## Resümee

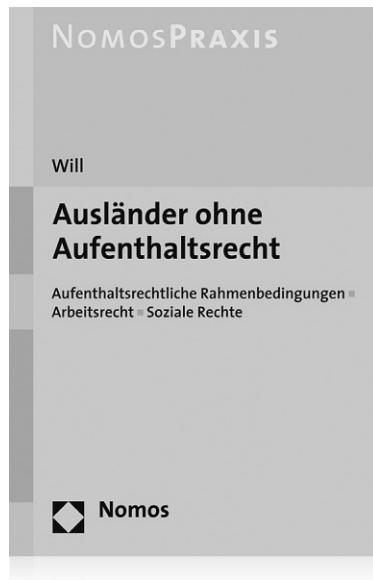
Planung bleibt in der Sozialen Arbeit wichtig. Nur sollte man Planungsaktivitäten nicht ausschließlich danach beurteilen, ob sie in der einzelnen Entscheidung das Reformziel spiegeln.

Nicht zuletzt Schwabe (1999, S. 124) hat für die Jugendhilfe konstatiert: »Man muss sich (erstens) auf eigene Aufträge, Normen und Aufgaben beziehen und diese stringent verfolgen und (zweitens) so viel reflexive Distanz zu ihnen behalten, dass man sie als eine Perspektive unter anderen wahrnimmt und, wo möglich

und sinnvoll, zu verhandel- und veränderbaren Optionen erklärt. Man müsste also zwischen beiden Planungsmodellen: dem aufgabenorientierten und dem reflexiven, situationsadäquat und flexibel wechseln bzw. Verbindungen herstellen können, ohne jeweils das andere aus den Augen zu verlieren.«

Damit liegt der Wert planerisch entwickelter Prämissen für Organisationen in der Sozialen Arbeit darin, dass sie als Orientierungshilfen für die jeweils zur Entscheidung stehende Situation fungieren können. Nicht mehr und nicht weniger. ◆

# Das neue Beraterhandbuch



**Ausländer ohne Aufenthaltsrecht**  
Aufenthaltsrechtliche  
Rahmenbedingungen /  
Arbeitsrecht / Soziale Rechte  
Von RAin Prof. Dr. Annegret Will  
2008, 296 S., brosch., 39,- €  
ISBN 978-3-8329-2500-0

Für die Beratung von Ausländern, die kein Aufenthaltsrecht (mehr) oder nur ein prekäres Aufenthaltsrecht besitzen, sind Kenntnisse des Aufenthalts-, Arbeits- und Sozialrechts ebenso unentbehrlich wie straf- und datenschutzrechtliches Wissen. Das neue Handbuch behandelt sämtliche Rechtsfragen, die sich in der Beratungsarbeit stellen.

Bitte bestellen Sie im Buchhandel oder  
versandkostenfrei unter ► [www.nomos-shop.de](http://www.nomos-shop.de)

