

Heiko Kleve

Ambivalenz, System und Erfolg

Provokationen
postmoderner Sozialarbeit

2007

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Burkhard Peter	Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Rudi Wimmer
Prof. Dr. Kersten Reich	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Wolf Ritscher	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages
Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer
Printed in the Netherlands
Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann, Zutphen

Erste Auflage 2007
ISBN: 978-3-89670-560-0
© 2007 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie
einfach eine leere E-Mail an: carl-auer-info-on@carl-auer.de.

Carl-Auer Verlag
Häusserstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
E-Mail: info@carl-auer.de

5.4 Strategien zur Steigerung der Effektivität

Nachdem wir uns angeschaut haben, wie unwahrscheinlich es erscheint, Klienten zielgerichtet zu beeinflussen, und dass die formale Organisation Sozialer Arbeit das Ziel der Hilfe zur Nichthilfe bzw. Selbsthilfe strukturell verfehlen kann, soll die Blickrichtung gewendet werden. *Welche Bedingungen können aus systemtheoretischer Sicht aufgespürt werden, die zu einer Erhöhung der Erfolgswahrscheinlichkeit der Sozialen Arbeit führen?*

Zunächst sollten wir freilich konstatieren, dass sich erfolgreiche Hilfen tagtäglich in unterschiedlichsten sozialarbeiterischen Organisationen ereignen. Soziale Arbeit kann – durchaus im Sinne ihres Ziels der Hilfe zur Selbsthilfe – erfolgreich sein. Sie kann Klienten helfen, dass sie sich wieder selbst bestimmt und eigenverantwortlich im Leben einrichten, dass sie ihre Probleme aus eigener Kraft bewältigen und lösen lernen. Wenn wir von den systemtheoretischen Prämissen ausgehen, dann ist dies äußerst interessant und keineswegs selbstverständlich, sondern höchst voraussetzungsvoll. Wenn es also aufgrund der Autopoiesis der Systeme und ihrer immer systemrelativen Beobachtungen unwahrscheinlich ist und hinsichtlich der Organisation Sozialer Arbeit noch aussichtloser erscheint, dass erfolgreich geholfen werden kann, dann stellt sich die Frage, wie es dennoch möglich ist, dass in der Sozialen Arbeit erfolgreich geholfen wird und geholfen werden kann.

Sind die Fälle erfolgreicher Hilfe lediglich Zufälle, oder lassen sie sich systematisch herbeiführen? Gibt es Kriterien des Erfolgs? Lassen sich Bedingungen aufspüren, die erfolgreiche Soziale Arbeit kennzeichnen? Alle diese Fragen könnten als Motoren einer systemtheoretisch inspirierten Forschung angesehen werden, die von den referierten Unwahrscheinlichkeiten und Schwierigkeiten ausgeht und nach möglichen Wegen sucht, wie in der Praxis die Unwahrscheinlichkeiten in Wahrscheinlichkeiten transformiert und wie die Schwierigkeiten zielgerichtet beseitigt werden. Da eine solche Forschung noch in den Kinderschuhen steckt und abgesicherte Erkenntnisse kaum oder noch nicht vorhanden sind, sollen im Folgenden lediglich Vermutungen und Thesen formuliert werden hinsichtlich der Frage, wie die Wahrscheinlichkeit von effektiver Sozialer Arbeit – trotz systemtheoretischer Skepsis und Unsicherheitsreflexionen – systematisch erhöht werden kann. Im Einzelnen werden nachfolgend sieben Beschreibungen von

Voraussetzungen, Bedingungen und Möglichkeiten geboten, deren Beachtung und Umsetzung die Wahrscheinlichkeit erfolgreicher Sozialer Arbeit aus systemtheoretischer Sicht erhöhen kann.

5.4.1 Ironie

Es wäre natürlich äußerst problematisch, wenn sich systemtheoretisch belebte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter mit einer fatalistischen oder pessimistischen Haltung in der Praxis bewegen würden – mit einer Haltung, die auf die Klienten so wirkt, dass nicht nur die Helfer, sondern auch die Klienten sich immerfort einreden, dass der Erfolg der Hilfe ohnehin unwahrscheinlich ist und, wenn er passiert, dann nur Zufall sein kann. Eine solche Haltung wäre für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter äußerst unbefriedigend, weil sie die Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit leugnete. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die eine solche Haltung einnehmen, werden wohl früher oder später ihren Beruf wechseln. Außerdem ist diese Haltung mit der Systemtheorie nicht gedeckt, denn diese konstatiert zwar die Unwahrscheinlichkeit der zielgerichteten Veränderung autopoietischer Systeme, aber nicht die Unmöglichkeit dieses Unterfangens.

Aus diesem Grund bleibt Sozialarbeitern, die das Engagement und die Freude in ihrem Beruf nicht verlieren wollen, eigentlich nichts anderes übrig, als eine ironische Haltung einzunehmen (siehe Rorty 1989; Willke 1992). Eine solche Haltung ruht einerseits auf dem Wissen der Unwahrscheinlichkeit, dass autopoietische Systeme von außen zielgerichtet verändert werden können, und sie basiert andererseits auf dem permanenten Streben, systemische Veränderungen dennoch immer wieder anzupeilen. Ironisch ist eine solche Haltung deshalb, weil sie verhindert, dass wir angesichts der autopoietischen Verfasstheit der systemischen Welt verzweifeln oder katatonisch im Nichtstun verharren; vielmehr verhilft uns die Ironie zu einer »metastabilen Position« (Rorty 1989, S. 128 mit Referenz auf Sartre), die dazu führt, »nie ganz dazu in der Lage [zu sein], sich selbst ernst zu nehmen«, weil man genau weiß, dass alles, was man tut, anders wirken kann, als man denkt. Wer in dieser Weise ironisch ist, kennt die Notwendigkeit des Einsatzes von Zielen, Hoffnungen und sogar Idealen für das eigene Handeln und Streben, weiß aber auch, dass diese Ziele, Hoffnungen und Ideale wahrscheinlich nie gänzlich erreichbar sind, das endlose Wandern in ihre vermutete Richtung aber dennoch mit unvorhersehbaren Überraschungen belohnt werden kann.

Die ironische Haltung gewinnt vermutlich zusätzlich an Wirksamkeit, wenn sie durch drei alte Tugenden ergänzt wird, durch: Glaube, Hoffnung und Liebe (vgl. Kersting 1991). Denn Sozialarbeiter sollten daran glauben und darauf hoffen, dass die Klienten die jeweils nötigen Veränderungen selbst leisten können, und sie sollten ihre Klienten im weitesten Sinne des Wortes lieben, also das Beste für sie wollen, ohne zu wissen, was das Beste für sie ist.

5.4.2 Mogelei

Die Haltung der Ironie deutet bereits darauf hin, dass effektive Sozialarbeiter so tun müssen, *als ob* ihre Arbeit mit Sicherheit erfolgreich sein würde, obwohl sie dies niemals wissen können und obwohl die systemtheoretische Reflexion zielgerichtete Veränderungserfolge sogar für unwahrscheinlich hält. Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter benötigen also eine Fiktion, eine Konstruktion, ein durch sie selbst erzeugtes Hilfsmittel, das sie erst motiviert, einen Weg zu gehen, den sie vermutlich nicht gehen würden, wenn sie dieses Hilfsmittel, dieses Konstrukt, diese Fiktion nicht hätten. Mit Dirk Baecker (2002, S 126 ff.) könnten wir auch sagen, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter eine Mogelei realisieren, denn sie tun so, als könnten sie etwas, was sie eigentlich nicht können können: Systeme zielgerichtet zu verändern; sie tun so, als wüssten sie etwas, was sie eigentlich nicht wissen können: wie sich systemische Veränderungen konkret realisieren und wie ihre Ergebnisse aussehen. Sozialarbeiter, die in dieser Weise agieren, wählen eine Strategie des Als-ob: Sie tun so, *als ob* das Unwahrscheinliche jederzeit möglich wäre, und genau damit – und das ist das Interessante – erhöhen sie (ähnlich wie bei einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung) die Wahrscheinlichkeit, dass es möglich wird.

Wie Ronny Lindner (2004) anhand der sozialarbeiterischen Beratung gezeigt hat, steigern Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter damit die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Arbeit. Denn sie stellen mit ihrer Haltung Klienten etwas zur Verfügung, was diese nutzen können, um sich auf den Weg zu machen, etwas Neues auszuprobieren: nämlich die Hoffnung und den Glauben, dass sich etwas verändert. Diese Haltung, die Sicherheit in unsicheren Situationen, Veränderungserwartung in scheinbar unveränderlichen Gegebenheiten, Hoffnung in pessimistischer Depression suggeriert, erlaubt den Klienten das, was sie nur selbst können: Selbstveränderungen zu initiieren.

Eine solche Vorgehensweise kann als eine Mogelei gelten, weil sie etwas voraussetzt, was sie eigentlich nicht voraussetzen kann, und weil sie genau dies weiß und es dennoch macht. Sie führt eine Fiktion ein, ohne die das noch unwahrscheinlicher und vielleicht sogar unmöglich werden würde, was sie versucht: zielgerichtete Veränderungen herbeizuführen. Diese Vorgehensweise ist vergleichbar mit der theoretischen Mogelei Niklas Luhmanns, der in seinem ersten Hauptwerk, *Soziale Systeme* (1984, S. 30), schreibt: »Die folgenden Überlegungen gehen davon aus, dass es Systeme gibt«, obwohl er spätestens am Ende seines Werks die konstruktivistische Dimension seiner Theorie aufscheinen lässt (siehe ebd., S. 647 ff.) und damit diesen Satz negiert. Das, was Luhmann mit diesem Satz getan hat und was erfolgreiche Sozialarbeiter mit ihrer Als-ob-Mogelei für Klienten sind, ist vergleichbar mit dem 18. Kamel der folgenden Geschichte (zitiert nach IBS 2004, S. 13):

»Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er eine Herde von Kamelen; daneben standen drei junge Männer, die offenbar sehr traurig waren. ›Was ist euch geschehen, Freunde?‹, fragte er, und der älteste antwortete: ›Unser Vater ist gestorben.‹ ›Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?‹ ›Ja‹, antwortete der junge Mann, ›diese siebzehn Kamele. Das ist alles, was er hatte.‹ ›Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?‹ ›Es ist nämlich so‹, fuhr der älteste Bruder fort, ›sein letzter Wille war, dass ich die Hälfte seines Besitzes bekomme, mein jüngerer Bruder ein Drittel und der jüngste ein Neuntel. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es geht einfach nicht.‹ ›Ist das alles, was euch bekümmert, meine Freunde?‹, fragte der Mullah. ›Nun, dann nehmt für einen Augenblick mein Kamel, und lasst uns sehen, was passiert.‹ Von den achtzehn Kamelen bekam jetzt der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele; neun blieben übrig. Der mittlere Bruder bekam ein Drittel der achtzehn Kamele, also sechs; jetzt waren noch drei übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also zwei, blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel des Mullahs; er stieg wieder auf und ritt weiter und winkte den glücklichen Brüdern zum Abschied lachend zu.«

Das 18. Kamel ist vorhanden, es ist aber auch nicht vorhanden. Die Brüder hätten das Problem auch lösen können, wenn sie das 18. Kamel lediglich als fiktives Kamel dazugedacht, dazuerfunden hätten. Ähnlich verhält es sich mit der Fähigkeit der Sozialen Arbeit, Klienten zu helfen. Letztlich ist das, was Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter

bieten können, die Mogelstrategie des Als-ob. Entscheidend ist also nicht, dass Sozialarbeiter nicht in autopoietische Systeme zielgerichtet hineinintervenieren können, entscheidend ist vielmehr, dass sie und ihre Klienten so tun, als ob dies möglich wäre.

5.4.3 Phasenmodelle

Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter können ihre ironische Haltung und ihre Mogelei umso besser realisieren, je sicherer sie sind hinsichtlich dessen, was sie tun. Obwohl Sozialarbeiter niemals wissen können, ob das, was sie tun, tatsächlich hilfreich ist für ihre Klienten, müssen sie dieses Unwissen kompensieren können. Diese Kompensation kann beispielsweise über Phasenmodelle erfolgen, die sowohl für die Helfer als auch für die Klienten transparente Ablaufschritte für Hilfeprozesse vorgeben. Derartige Phasenmodelle bieten Sicherheit in unsicheren Situationen. Sie ermöglichen eine Arbeitsweise, die mit dem Ansatz der Lebensweltorientierung als »strukturierte Offenheit« (Thiersch 1993) bezeichnet werden kann. Phasenmodelle bieten ein Wissen über die Gestaltung von Prozessen in Situationen, die ansonsten von Nichtwissen geprägt sind. Sowohl Klienten als auch Sozialarbeiter wissen in akuten Problemsituationen (noch) nicht, was die Lösung des Problems sein könnte. Um aber einer solchen Lösung näher zu kommen, um sich auch in Zeiten des Nichtwissens und der Hilflosigkeit auf den Weg zu machen, eignen sich methodische Phasenmodelle hervorragend.

Case Work	Case Management	Systemisches Case Management
1. Anamnese	1. Assessment (Falleinschätzung)	1. Kontextualisierung bezüglich Fall- und Strukturebene 2. Problembeschreibungen und Ressourcenanalyse
2. Diagnose		3. systemische Hypothesenbildung bezüglich der Problembedingungen
3. Behandlung/Intervention	2. Hilfeplanung 3. Durchführung der Hilfe 4. Monitoring	4. Zielplanung 5. Handlungsplanung und -durchführung/ Intervention
	5. Evaluation und Dokumentation	6. Evaluation: Effektivitäts- und Effizienzanalyse – Dokumentation

Tab. 3: Übersicht über einige verschiedene methodische Phasenmodelle und ihre jeweiligen Bezüge zueinander

Ein klassisches Phasenmodell, das sich in biopsychosozialen Professionen durchgesetzt hat, ist der klassische methodische Dreischritt: Anamnese, Diagnose und Behandlung. In der Sozialen Arbeit sind im Laufe der inzwischen gut 100-jährigen Methodengeschichte differenziertere Prozessabläufe entwickelt worden, die sich aber alle mehr oder weniger anlehnen an den klassischen Dreischritt. Seit einigen Jahren scheint sich insbesondere das Phasenmodell des Case Management in unterschiedlichen Feldern Sozialer Arbeit durchzusetzen (siehe Wendt 1997). In Anlehnung an die klassische Form des Case Management hält inzwischen ebenfalls ein systemisch orientiertes Case Managementmodell Einzug in die Praxis (siehe Kleve et al. 2006).

5.4.4 Unterschiede, die Unterschiede machen

Mit der systemischen Beobachtungstheorie ist sichtbar geworden, dass Systeme sich in ihrer Umwelt orientieren über ein eigenes Modell der System-Umwelt-Differenz. Dieses Modell kann zur Veränderung angeregt werden durch Unterschiede in der Umwelt eines jeweiligen Systems, die im operativen Netzwerk des Systems (in einer jeweiligen Psyche oder in einem Kommunikationssystem) zu systeminternen Unterschieden, also zur Bildung von Informationen, führen. Daraus lässt sich ableiten, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, die autopoietische Systeme erfolgreich zur Selbstveränderung anregen wollen, diesen Systemen Differenzerfahrungen ermöglichen müssen (vgl. zum Folgenden ausführlich bereits Kleve 2002).

Damit ist zum Beispiel, bezogen auf die Sozialarbeit, gemeint, dass Sozialarbeiter ihren Klienten neue, veränderte Erfahrungen, Unterschiede zu den bisher bekannten Erfahrungen bieten müssen, damit sich bei den Klienten Veränderungen, eben Unterschiede im Denken und Handeln, einstellen. Und daher sollten Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zunächst einmal ihre grundsätzliche Differenz gegenüber den Klienten akzeptieren. Denn erst dann kann Sozialarbeit als (immer fremd und anders bleibender) Teil der Umwelt der Klienten innerhalb dieser Umwelt so wirken, dass die Klienten neue Erfahrungen, z. B. hinsichtlich der Annahme von Hilfe oder bezüglich einer positiven Erfahrung von Kommunikation, machen können, die auf ihre psychischen Einstellungen und Deutungen so wirken, dass sich Verhaltensweisen ändern können. Die Erzeugung, ja die Maximierung von Unterschieden, von Differenzen, um neue Informationen, neue Handlungs- und Denkweisen zu realisieren, wäre somit eine zentrale