

Heiko Kleve

# **Komplexität gestalten**

Soziale Arbeit und  
Case-Management mit  
unsicheren Systemen

2016

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)  
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)  
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)  
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)  
Dr. Barbara Heitger (Wien)  
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)  
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)  
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)  
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)  
Dr. Roswita Königswieser (Wien)  
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)  
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)  
Tom Levold (Köln)  
Dr. Kurt Ludewig (Münster)  
Dr. Burkhard Peter (München)  
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)  
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)

Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)  
Dr. Wilhelm Rothaus (Bergheim bei Köln)  
Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)  
Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)  
Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)  
Jakob R. Schneider (München)  
Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)  
Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)  
Dr. Therese Steiner (Embrach)  
Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)  
Karsten Trebesch (Berlin)  
Bernhard Trenkle (Rottweil)  
Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)  
Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)  
Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)  
Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)  
Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Umschlagfoto: Uwe Göbel

Umschlagmotiv: Glasdachrotunde Pinakothek der Moderne, München

Satz: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten

Printed in Germany

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck



Erste Auflage, 2016

ISBN 978-3-8497-0092-8

© 2016 Carl-Auer-Systeme Verlag  
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg  
Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren  
und zum Verlag finden Sie unter: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben,  
können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH  
Vangerowstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. +49 6221 6438-0  
Fax +49 6221 6438-22  
[info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

## Vorwort

»Komplexität« ist zu einem sozialwissenschaftlichen Schlüsselbegriff geworden, der das Verständnis heutiger gesellschaftlicher Verhältnisse aufzuschließen vermag. Phänomene können dann als komplex bewertet werden, wenn sie eine Vielzahl von Einzelaspekten, also zahlreiche Variablen, die miteinander in Verbindung stehen und voneinander abhängig sind, in den Blick bringen, und zwar ohne dass ein Punkt wahrnehmbar ist, von dem aus ein Gesamtüberblick möglich wäre oder der es erlauben würde, zielgerichtet und steuernd einzugreifen. Jede Intervention, jeder Steuerungsversuch hinsichtlich komplexer Phänomene führt zur Gefahr, dass nicht das geplante Ziel erreicht wird, sondern ungewollte Nebenfolgen heraufbeschworen werden. Zugleich zeigt sich damit die Besonderheit nichttrivialer Systeme. Im Gegensatz zu trivialen Systemen, die zielgerichtet gesteuert werden können (wie etwa Maschinen), reagieren nichttriviale Systeme (etwa Körper, Psychen und Sozialsysteme) auf Steuerungsversuche selbstbestimmt und damit für außenstehende Beobachter schwer bzw. niemals gänzlich vorhersehbar.

Wie alle Professionen, die sich auf menschliche Probleme beziehen, hat es auch die Soziale Arbeit in dieser Weise mit Komplexität und nichttrivialen Systemen zu tun. Ihre Aufgabe ist es, Komplexität in passender Weise zu gestalten. Menschliche Probleme, ob sie sich nun körperlich, psychisch oder sozial zeigen oder auf allen Ebenen des Menschlichen, eben biopsychosozial, sichtbar werden, können per se als komplex und als nichttrivial bewertet werden.

Eine besondere Herausforderung stellt sich der Sozialen Arbeit, wenn sie zudem mit Nutzerinnen und Nutzern ihrer Leistungen zu tun hat, die unter einer Mehrzahl von Problemen leiden und die zudem mehrere helfende Akteure beschäftigen. Spätestens in solchen Fällen stellt sich das Problem der fallbezogenen Koordination und gegenseitigen Abstimmung der unterschiedlichen Helferinnen und Helfer. Als eine Lösung dieses Problems kann das Konzept des Case-Managements gelten.

Ausgehend von den skizzierten Herausforderungen, die mit komplexen Verhältnissen und nichttrivialen Systemen für die Soziale Arbeit einhergehen, werden in diesem Buch Theorien, Haltungen

und Methoden vertieft, die als Antworten auf die Frage nach dem angemessenen Umgang mit Komplexität verstanden werden können. Diese dreidimensionale Herangehensweise bezüglich der Gliederung des Buches entspricht der These, dass im Kontext menschlicher Phänomene die ausgewogene *Balance von drei Polen* dafür wichtig ist, zu angemessenen Entwicklungen gelangen:

- *Erstens* geht es um den Pol, den wir mit dem menschlichen Kopf assoziieren könnten, der für Rationalität, Wissen oder Erkenntnis steht und der hier mit *Theorie benannt wird*.
- *Zweitens* fokussieren wir den Pol, den wir mit dem menschlichen Herzen umschreiben könnten, der für die emotionale Ebene der inneren Einstellung und der äußeren kommunikativen Kompetenz steht und hier als *Haltung* definiert wird.
- Und *drittens* haben wir es mit dem Pol zu tun, der symbolisch mit der menschlichen Hand in Verbindung gebracht werden könnte, der mithin für zielgerichtetes, ergebnisorientiertes und systematisches Tun steht und hier als *Methodik* bezeichnet wird.

Auf der Basis dieser drei Pole, dieser dreidimensionalen Systematik, vereinen die Teile des Buches Fragen und Antworten zu aktuellen Herausforderungen der Sozialarbeitspraxis und der Sozialarbeitswissenschaft und sollen damit die Entwicklung einer systemischen sowie postmodern orientierten Sozialen Arbeit weiter vorantreiben. Wie bereits in meinen Büchern *Ambivalenz, System und Erfolg* (Kleve 2007b) und *Aufgestellte Unterschiede* (Kleve 2011), die ebenfalls im Carl-Auer-Verlag publiziert wurden, beziehe ich mich auch in diesem Buch wiederholt auf die theoretischen und methodischen Innovationen, die Matthias Varga von Kibéd und Insa Sparrer (2009) mit dem Konzept der lösungsfokussierten Systemischen Strukturaufstellungen entwickelt haben. So ist bereits die benannte dreipolige Gliederung (Theorie, Haltung, Methodik) inspiriert vom Format der Glaubenspolaritäten-aufstellung (siehe ebd., S. 134 ff.). Die einzelnen Kapitel fokussieren jedoch nie gänzlich, sondern nur tendenziell einen dieser Pole.

Sie können zudem als Studien aufgefasst werden zu unterschiedlichen Facetten der komplexen Gesellschaft, in der Soziale Arbeit mit nichttrivialen gesellschaftlichen Verhältnissen, mit Organisationen, Familien und differenten sozialen Partizipationsformen konfrontiert ist. Dabei wird von Sozialer Arbeit ein ressourcenorientiertes Vorge-

hen, etwa in Form von Case-Management, erwartet bei gleichzeitiger Orientierung *einerseits* an den Interessen und Bedürfnissen ihrer Nutzerinnen und Nutzer sowie *andererseits* an politischen Vorgaben zur Kontrolle von Menschen, die andere oder sich selbst gefährden (Stichwort: »Kinderschutz«).

So werden in *Teil 1* vor allem theoretische Perspektiven auf gesellschaftliche Komplexität im sozialen Wandel (*Kap. 1*), komplexe Organisationen und ihre Supervision (*Kap. 2*) sowie Familien im Gefüge zwischen traditionellen Sozialprinzipien und einer komplexen, (post) modernen Gesellschaft (*Kap. 3*) betrachtet. Dabei scheinen allerdings auch bereits Fragen zur Haltung und Methodik der Sozialen Arbeit auf.

In *Teil 2* geht es im Schwerpunkt um Haltungen, die für eine komplexitätssensible Soziale Arbeit passend sind, und zwar insbesondere hinsichtlich der beiden unterschiedlichen Partizipationsformen (Integration und Inklusion), die wir in unserer Gesellschaft unterscheiden können (*Kap. 4*), bezüglich der Reflexion unseres Nichtwissens, die uns davor bewahrt, Klienten *Ratschläge* zu erteilen (*Kap. 5*), und angesichts der Ambivalenzen, die mit der Ressourcenorientierung in der Sozialen Arbeit einhergehen (*Kap. 6*). Aber auch hier werden neben Haltungsfragen zugleich theoretische und methodische Aspekte angesprochen.

In *Teil 3* werden methodische Perspektiven für eine komplexitätsannahmende Soziale Arbeit präsentiert, und zwar anhand der grundsätzlichen Ambivalenz zwischen einer sich selbst permanent ausweitenden und einer sich selbst begrenzenden Sozialen Arbeit (*Kap. 7*), für das Konzept »Case-Management«, das explizit als Verfahren für die Arbeit mit komplexen Fällen steht (*Kap. 8*) sowie für die professionelle Kooperation und Vernetzung im Kinderschutz, wobei die Problematik der Nichttrivialität besonders ins Gewicht fällt, weil es um existenzielle Themen von Leben oder Tod gehen kann (*Kap. 9*). Wieder spielen hier neben der besonderen methodischen Ausrichtung freilich auch theoretische Betrachtungen und Fragen der Haltung eine Rolle.

*Da alle Kapitel des Buches als in sich geschlossene Einzelbeiträge entstanden sind (siehe »Veröffentlichungsnachweise«),* ließen sich Wiederholungen und Überschneidungen nicht vermeiden. Diese Redundanzen (etwa bezüglich der systemischen Grundannahmen und Metaprinzipien, der systemischen Gesellschaftstheorie, der Unterscheidung von trivialen und nichttrivialen Systemen oder der lösungs-

orientierten Gesprächsführung) ermöglichen es, dass die Lektüre nicht linear erfolgen muss, sondern dass das Buch, ausgehend von den thematischen Interessen der Leserinnen und Leser, mithin in eigener Wahl der Kapitelreihenfolge rezipiert werden kann.

Schließlich werden die einzelnen Kapitel von einer Annahme gerahmt, die auf Dirk Baecker (2007) zurückgeht. Baecker vertritt im Anschluss an den amerikanischen Managementtheoretiker Peter Drucker die These, dass wir uns derzeit in einem tief greifenden sozialen Wandel befinden, der uns von der modernen, der funktional differenzierten hin zur nächsten, der stark vom Internet geprägten und dadurch vernetzten Gesellschaft bewegt. Diese gesellschaftliche (R)evolution verstärkt nochmals unsere Erfahrungen von Komplexität im Kontext nichttrivialer Systeme und erfordert ein neues, ein postheroisches, postautoritäres, mithin dialogisches und partizipatives Verständnis vom Management dieser Komplexität. In diesem Kontext verorte ich die Soziale Arbeit (etwa durch Konzepte wie Case-Management<sup>1</sup>) als eine transdisziplinäre, mithin grenzensprengende und Brückenbauende gesellschaftliche Kraft, die in den Systemen und Lebenswelten unserer Gesellschaft deshalb gebraucht wird, weil sie genau dies vermag: *Komplexität zu gestalten*.

Heiko Kleve  
Potsdam, im Frühjahr 2015

---

<sup>1</sup> Im deutschsprachigen Raum wird der Ausdruck »Case-Management« oft ohne Bindestrich geschrieben. Diese Schreibweise ist inkorrekt, sobald man flektierte Formen verwendet, z. B. »des Case Managements«. Wenn ein englischer Ausdruck einen deutschen Bestandteil enthält, unterliegt er den Regeln der deutschen Rechtschreibung. Deshalb schreiben wir Case-Management etc.