Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz

Tagung Komplexität und Wechselwirkungen - Sozialarbeit in anspruchsvollen Systemen

19. November 2025, Bern

«Probleme sind auch nur Menschen. Philosophische Überlegungen zum Umgang mit Komplexität.»

von Rayk Sprecher (rayk.sprecher@kriteria.ch)

Eine Zusammenfassung der zentralen Ideen

Ausgangspunkt: Probleme gehören jemandem

Bevor von Komplexität die Rede sein kann, lohnt ein Blick auf ihren Kern: das Problem. Ein Problem ist keine Sache „da draussen“, sondern eine Beziehung, in der etwas nicht stimmt – ein Spannungsverhältnis zwischen Ist und Soll. Eine Schwierigkeit ist erst dann ein Problem, wenn sie jemandem gehört: Sie entsteht durch eine Perspektive.

Wenn Probleme Beziehungen sind, dann lassen sie sich wie Beziehungen bearbeiten. Und zwar über drei «Hebel»:

- Ziel (Was soll eigentlich sein?)
- Beziehung (Wie steht das, was ist, zu mir?)
- Selbst (Was trage ich bei – durch Erwartungen, Haltung, Grenzen?)

Schon der banale Blick in den *Kalender* zeigt, wie diese drei Hebel wirken: Termine lassen sich streichen (Ziel), verschieben (Beziehung) oder die eigene Erwartung korrigieren (Selbst).

Wann wird es komplex?

Vier Dimensionen der Komplexität

Viele Probleme zu haben bedeutet noch keine Komplexität. Komplex wird es erst, wenn vier dimensionale Eigenschaften zusammenkommen:

- Quantität – die Menge der Probleme
- Qualität – ihre Unterschiedlichkeit, Dringlichkeit und Bedeutung
- Relation – wie sie sich gegenseitig verstärken, blockieren oder verändern

- Modalität – ob sie möglich, notwendig, latent, akut oder verschiebbar sind

Diese vier Dimensionen bilden ein Geflecht, das sich mit uns, durch uns und trotz uns ständig bewegt. Komplexität ist dadurch kein „Zuviel“, sondern ein Mehr-als-die-Summe. Und sie erzeugt Gefühle von Undurchdringlichkeit, Unübersichtlichkeit und Überforderung.

Ihr Gegenpol ist nicht „Einfachheit“, sondern Klarheit: der Zustand, in dem etwas erkennbar bleibt – auch wenn es kompliziert ist.

Drei Wege im Umgang mit Komplexität

Analog zum Umgang mit Problemen gibt es auch bei der Komplexität drei mögliche Ansatzpunkte:

A. Arbeit an der Komplexität

(1) Reduktion
Wir tun es täglich: runterbrechen, isolieren, sortieren, Muster suchen. Aber Reduktion ist nur legitim, wenn sie die Qualität der Situation achtet. Gute Reduktion klärt – schlechte verzerrt.

Ein Beispiel für dieses Vorgehen ist das Vertrauen: Es reduziert Komplexität, indem Verantwortung sinnvoll verteilt wird. Doch Vertrauen ist selten blind, sondern ein normativer Zuschnitt, der genau prüft: Worin traue ich jemandem etwas zu – und worin nicht?

(2) Gegenkomplexität
Manchmal bewältigen wir Komplexität nur, indem wir die eigene Vielfalt erhöhen: mehr Perspektiven, mehr Denkmodelle, mehr Handlungsmöglichkeiten. Aber auch das erzeugt wiederum neue Komplexität und damit ein Entscheidungsparadox.

Ergebnis:
Komplexität lässt sich bearbeiten – aber nie beherrschen.

B. Arbeit an der Beziehung zur Komplexität

Der zweite Weg fragt nicht: „Wie kriege ich das in den Griff?“, sondern: „Wie komme ich damit in Beziehung?“

Drei Vorschläge:

(1) Trial and Error
Dynamisches Lernen durch Tun. Aber: In der professionellen Praxis oft keine Option, weil Fehler reale Folgen haben. Es entsteht ein Dilemma zwischen der Notwendigkeit zu experimentieren und der Verantwortung, Risiken zu vermeiden.

(2) Die Liste
Listen sind unscheinbare, aber machtvolle Beziehungsinstrumente. Sie zwingen heterogene Punkte – verschieden in Quantität, Qualität, Relation, Modalität – in einen gemeinsamen Rahmen. Durch diese Oberfläche entsteht Orientierung ohne Illusion der Kontrolle.

(3) Analogiearbeit (und Gespräche)
Analogien verbinden Situationen auf relationaler Ebene. Sie schaffen Verstehbarkeit, ohne Singularität zu nivellieren. Gespräche sind dafür das praktischste Werkzeug: Sie erzeugen geteilte Wahrnehmung, Resonanz und Ordnung im Chaos.

Ergebnis:
Beziehung zur Komplexität entsteht nicht durch Überblick, sondern durch Annäherung, Verknüpfung und gemeinsames Denken.

C. Arbeit an sich (Resilienz anders gedacht)

Der verbreitete Resilienzdiskurs verspricht Sicherheit – und scheitert gerade daran. Denn klassische Resilienz verlangt Klarheit, aber die Welt ist komplex. Ein alternativer Zugang lässt sich der «responsiven Ethik» von Bernhard Waldenfels entnehmen:

Handeln beginnt nicht in uns, sondern mit einer Unterbrechung, auf die wir antworten. Resilienz bedeutet nicht: Festung sein. Sondern: Antwortfähig bleiben.

Das verlangt:

- aufmerksame Wahrnehmung (wer ruft?)
- einen geteilten Sinnhorizont (warum antworten wir?)
- Strukturen, die Antworten ermöglichen (wie bleiben wir handlungsfähig?)

Resilienz wird so zur Kultur der Responsivität, nicht zum Krisenschutzwall.

Und dann: Die Absurdität

Nach all diesen Bemühungen bleibt die Welt widersprüchlich, störrisch und unlogisch. Genau hier setzt die existenzialistische Pointe an:

Die Welt gibt keinen Sinn. Das ist nicht schlimm – das ist der Anfang.

Camus' drei Optionen:

- Verdrängen (Hamsterrad)
- Aufgeben (Verzweiflung)
- Widerstehen – in vollem Bewusstsein des Widerspruchs

Existenzialistischer Widerstand bedeutet nicht, die Absurdität besiegen zu wollen, sondern sie aktiv mitzudenken:

- an eine Idee glauben *und* wissen, dass sie scheitern kann, vermutlich sogar scheitern wird
- handeln ohne Garantie
- Freiheit aus der Anerkennung des Scheiterns gewinnen
- nicht schockierbar werden – aber auch nicht zynisch
- Leichtigkeit im Angesicht des Unlösbaren üben

Wenn nichts garantiert ist, ist alles möglich. Und damit wird auch Arbeit in komplexen Situationen lebendiger, nicht leichter – aber freier.

Komplexität bleibt

Komplexität, Absurdität und Probleme verschwinden nicht.

Aber:

- Wir können sie bearbeiten.
- Wir können uns zu ihnen in Beziehung setzen.
- Und wir können uns selbst so ausrichten, dass wir antwortfähig bleiben.

Der existentialistische Schluss ist befreiend: Die Tatsache, dass etwas keinen garantierten Sinn hat, hebt nicht den Wert des Tuns auf – sie öffnet ihn.