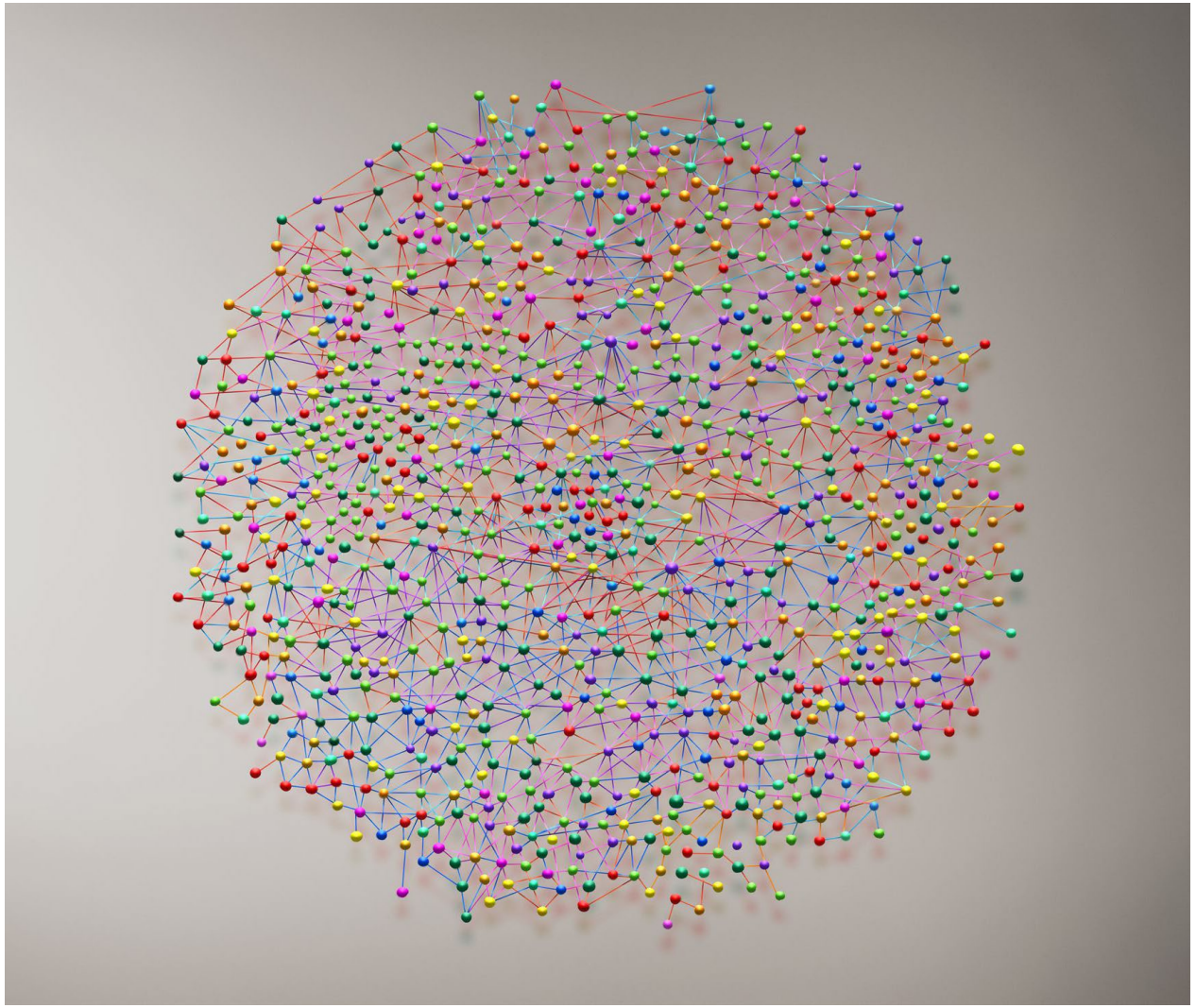
Komplexität und Wechselwirkungen – Sozialarbeit in anspruchsvollen Systemen



BSKE Tagung vom 19.11.2025

Kathrin Junker, BFH

kathrin.junker@bfh.ch

WAS IST KOMPLEXITÄT AUS SOZIALARBEITERISCHER SICHT?

Komplexität aus systemischer Perspektive

Komplexität in der Sozialen Arbeit

Komplexität bedeutet viele gleichzeitig wirkende Einflussfaktoren mit unvorhersehbaren Wechselwirkungen.

Soziale Systeme stehen in Wechselwirkung

Jeder Mensch ist Teil von sozialen Systemen mit deren Regeln und Bedingungen. Menschen in Systemen stehen in Wechselwirkung zueinander.

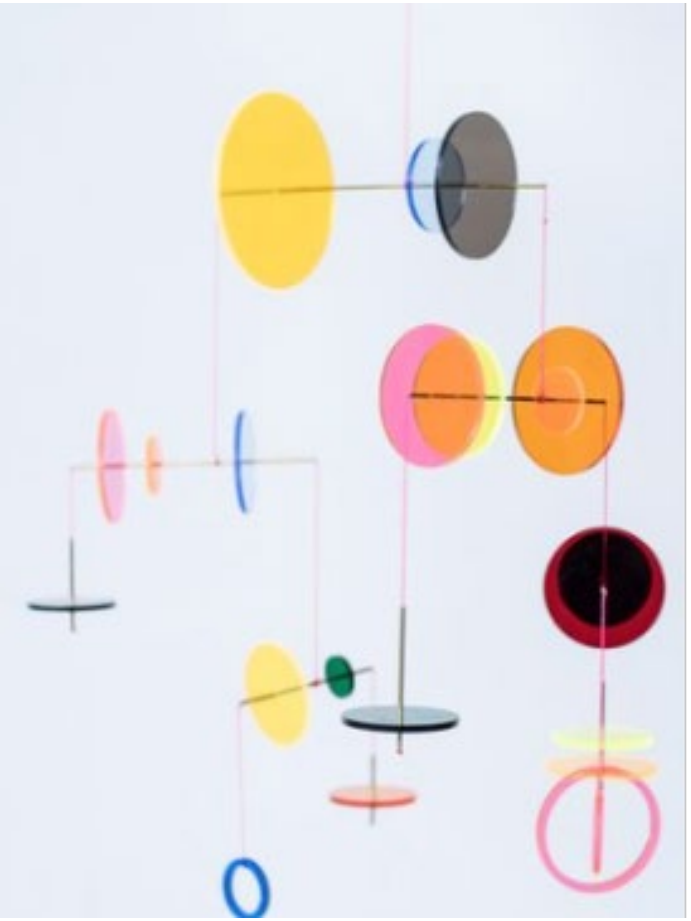
Kontext wirkt

Denken und Verhalten stehen in Beziehung zum Kontext, in dem wir uns befinden.

Es gibt kein vom Kontext losgelöstes Verhalten. Jedes Verhalten macht Sinn, wenn der Kontext bekannt ist.

Äussere Einflussnahme begrenzt

Menschen reagieren auf Steuerungsversuche selbstbestimmt und nicht vorhersehbar (linear-kausal). Die gezielte Einflussnahme von aussen ist begrenzt.



Bildquelle: Pinterest, Jordi Canudas

DREI EBENEN DER KOMPLEXITÄT

Die eigene Rolle im komplexen Feld

Spannungsfelder im Berufsalltag

Auftrag zur Lösungsfindung für Probleme der Klient:innen bei zeitlich und personalen knappen Ressourcen und hoher intrinsischer Motivation.

Verantwortung bzw. Selbstbestimmung zurückgeben

Verantwortung bei den Klient:innen belassen, reduziert innere Verstrickungen. Dialog auf Augenhöhe über mögliche Auswirkungen, Wünsche, Sanktionen und Konsequenzen von Handlungen und Verhalten.

Wissen und Haltung des Nichtwissens

Lösungen für die Probleme der Klient:innen liegen in der Hand der Klient:innen. Eine Haltung des Nichtwissens (der Sozialarbeitenden) bezüglich Lösungen fördert den Dialog über mögliche Lösungen und deren Umsetzung.

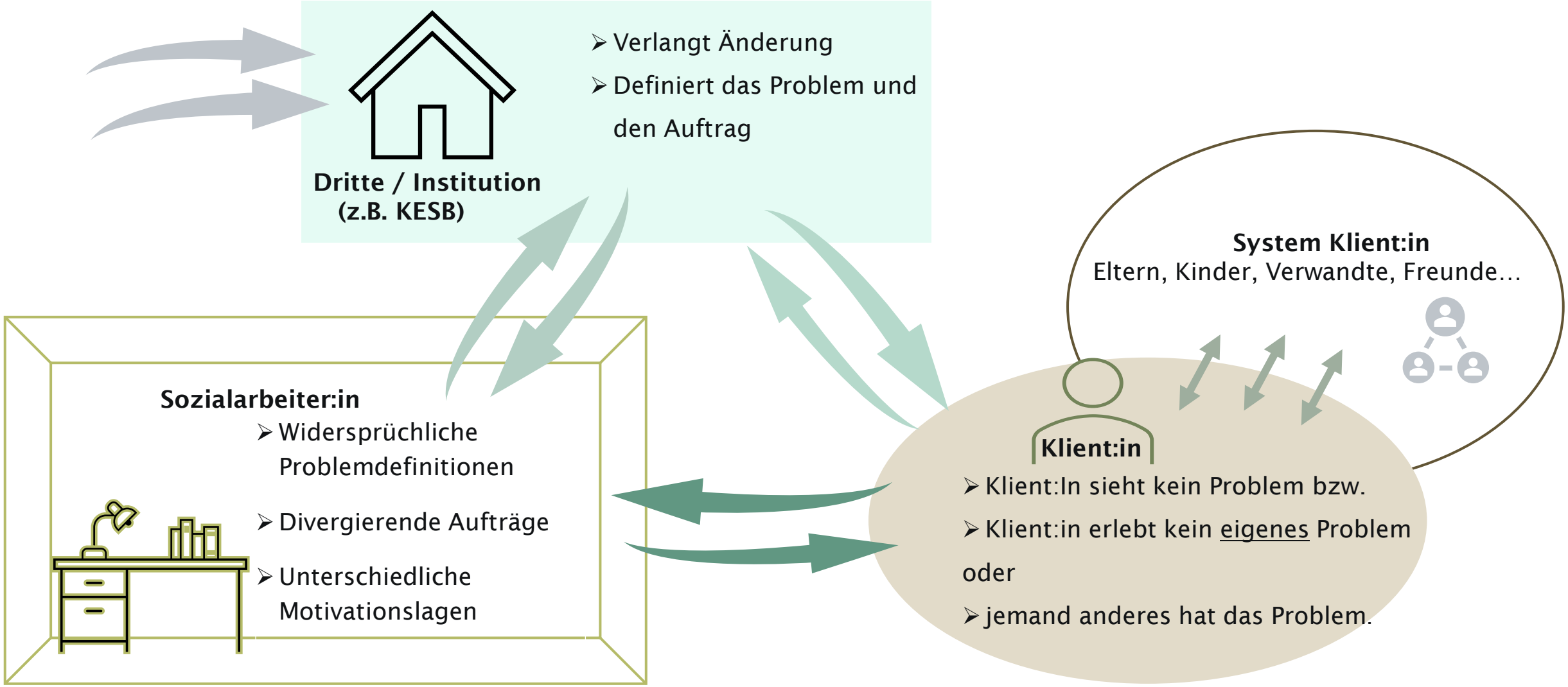
Sich wahrnehmen als Teil des Unterstützungssystems

Als Sozialarbeitende sind wir Teil des Systems, das wir unterstützen. Unsere Anwesenheit wirkt auf Klient:innen ein und sie auf uns zurück. Verhalten entspringt mitunter auch aufgrund dieser gegebenen Wechselwirkungen.

Vielfältige Erwartungshaltungen

Widersprüchliche Rollen: zwischen Unterstützen, Kontrollieren und Schützen.

Dilemma der Auftragslage – der Dreieckskontrakt



i.A. Schlippe, Arist von. (2016)

Auftrag

= Gesamtheit aller Erwartungen, Wünsche und Hoffnungen, mit denen Sozialarbeitende konfrontiert werden.

➔ Das Auftragsgefüge ist oft komplexer, als es scheint

FALLBEISPIEL SARAH HUGENTOBLER

Sarah Hugentobler ist 14-jährig. Sie lebt bei ihrer Mutter. Die Eltern sind seit Jahren getrennt, befinden sich jedoch unermüdlich im Streit über Besuchstage, Erziehung, Schule oder worüber sich sonst streiten lässt.

Seit 2 Jahren besteht eine Besuchsrechtsbeistandschaft, Sie sind Beistandsperson.

Sarah geht es nicht gut. Sie entzieht sich zunehmend den installierten Hilfsangeboten (Psychologin), besucht die Schule nur noch sporadisch, ritzt sich und äussert sich müde und perspektivenlos. Die Schulleitung sowie die Psychologin machen Druck, da es Sarah nicht gut gehe.

Die Schule hat bei der KESB eine Gefährdungsmeldung eingereicht. Die KESB bittet sie als Beistandsperson um Klärung, ob es Anpassungen in der Massnahme braucht.

Sie als Beistandsperson beschäftigt der Fall sehr, da Sarah grosses Vertrauen in sie gescheckt hat. Sie möchten den Elternzwist lösen und Sarah schützen!

Mit welchen Involvierten ist die Beistandsperson konfrontiert?

- 14-jährige Sarah
- Mutter
- Vater
- Psychologin
- Schule (Schulleitung)
- Institution Sozialdienst / KES
- KESB
- ICH (mit meinen inneren Aufträgen)
- …

Das Geflecht der wahrgenommenen «Aufträge» erfassen

In Anlehnung an Schlippe, Arist von (2006)

Im Geflecht der Aufträge:	Sozialarbeitende geraten oft in ein Geflecht von (diffusen) Aufträgen.
	Viele (unterschiedliche) Aufträge erhöhen die Komplexität.
Unterscheidung zwischen:	*Expliziten Aufträgen*, die so geäussert werden
	Impliziten Aufträgen, was nicht gesagt wird, was ich aber subjektiv wahrnehme od. interpretiere (Erwartungen, Wünsche, Hoffnungen…)
Prüfung und Sortierung	Muss jeweiliger genau so Auftrag angenommen werden (Weil offizieller Auftrag)?
	Kann der Auftrag abgelehnt werden (weil nicht möglich) oder sollte er modifiziert werden, damit dieser umsetzbar wird?
Wofür:	Nicht Realität, sondern ein Abbild der subjektiven Wahrnehmung
	Keine objektive Klärung, sondern eine Klärungsmethode für mehr Rollenklarheit, Handlungsspielraum und Selbstfürsorge.

Das Auftragskarussell

Jugendliche: *Offene* (z.B.: «Lass mich in Ruhe!») und *implizite* Aufträge («Hör mir zu!»)

Mutter: *Offene* z.B. „Lassen Sie uns in Ruhe“) *verdeckte* Aufträge z.B. «Sag, dass es am Vater liegt!»

Psychologin:
Offen: «Da müssen Sie jetzt reagieren!»
Verdeckt «Übernehmen Sie die Verantwortung!»

Vater: Offen z.B. schauen Sie, dass die Mutter sich besser um Sarah kümmert! Verdeckte Aufträge (z.B. «Sag, dass es an der Mutter liegt!»)

ICH
Sozialarbeiter:in

Schule: *Explizit* „Unternehmen Sie etwas, damit sie wieder in die Schule kommt“. *Implizit* «Halten Sie uns den Mehraufwand fern!»

Aufträge der Beistandsperson:
explizit: offizieller Auftrag.
Implizit: „Ich muss Sarah schützen und den Elternkonflikt lösen!“

KESB: *Explizit* gemäss Auftrag.
Implizit „Sichere das Wohl des Kindes und regle alles, was nötig ist!“

KES / Sozialdienst: *Explizit* gemäss offiziellem Auftrag. Implizit: *„Schau, dass: es zügig zu einem Entscheid kommst (Zeitdruck), es nicht zuviel kostet, dass wir dahinter stehen können (Teamkultur)*

In Anlehnung an Schlippe, Arist von (2006)

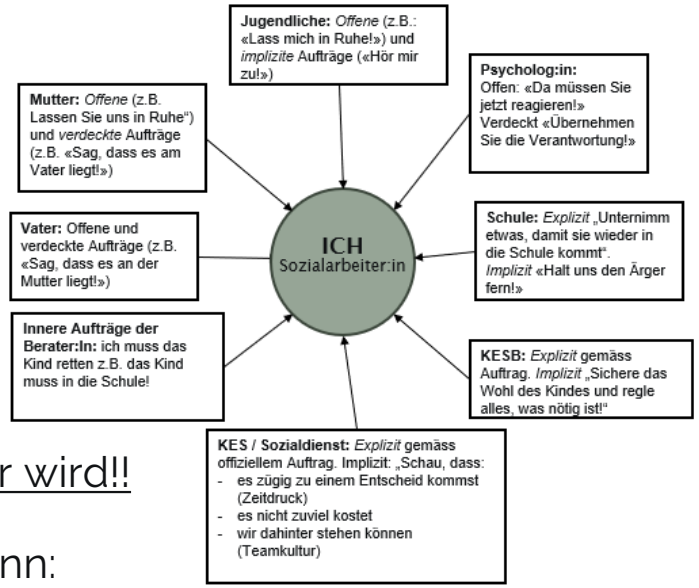
Methode für zu Hause: Auftragskarussell

Idee Auftragskarussell: Reduktion der Auftragslage und Klärung.

Aufträge formulieren (pro Partei Auftrag auf Kärtli formulieren vgl. Bild)

- *Explizite* Aufträge, die so geäussert werden
- *Implizite* Aufträge, was nicht gesagt wird, ich aber subjektiv wahrnehme.

➔ Alle Aufträge sind im Imperativ zu formulieren, damit der Druck schön spürbar wird!!



In Anlehnung an Schlippe, Arist von (2006)

Kärtchen vor sich im Kreis auslegen und wirken lassen. Wie fühlt sich das an? Dann:

Kritisches Prüfen der Aufträge: Müssen die einzelnen *impliziten* UND *expliziten* Aufträge so angenommen werden?

- Für sich jeden Auftrag gut prüfen (1. persönlich und 2. auf Funktion/Rolle/Auftrag bezogen)
  - ➔ **JA**, diesen Auftrag muss ich so annehmen! >> klären, was nächste Schritte sind.
  - ➔ **NEIN**, diesen Auftrag kann ich so nicht ohne Weiteres annehmen! Dann gibts zwei Möglichkeiten:
    - ➢ *Auftrag modifizieren*: wie müsste dieser klingen, damit er passen und angenommen werden könnte? ➔ umformulieren und nochmals prüfen.
    - ➢ *Auftrag ablehnen*, weil: unerfüllbarer Auftrag (Wunsch), ich nicht zuständig bin… ➔ Kärtli entfernen.

      Sonderfall: Eigene, innere Aufträge können NIE abgelehnt, sondern nur modifiziert werden**!**

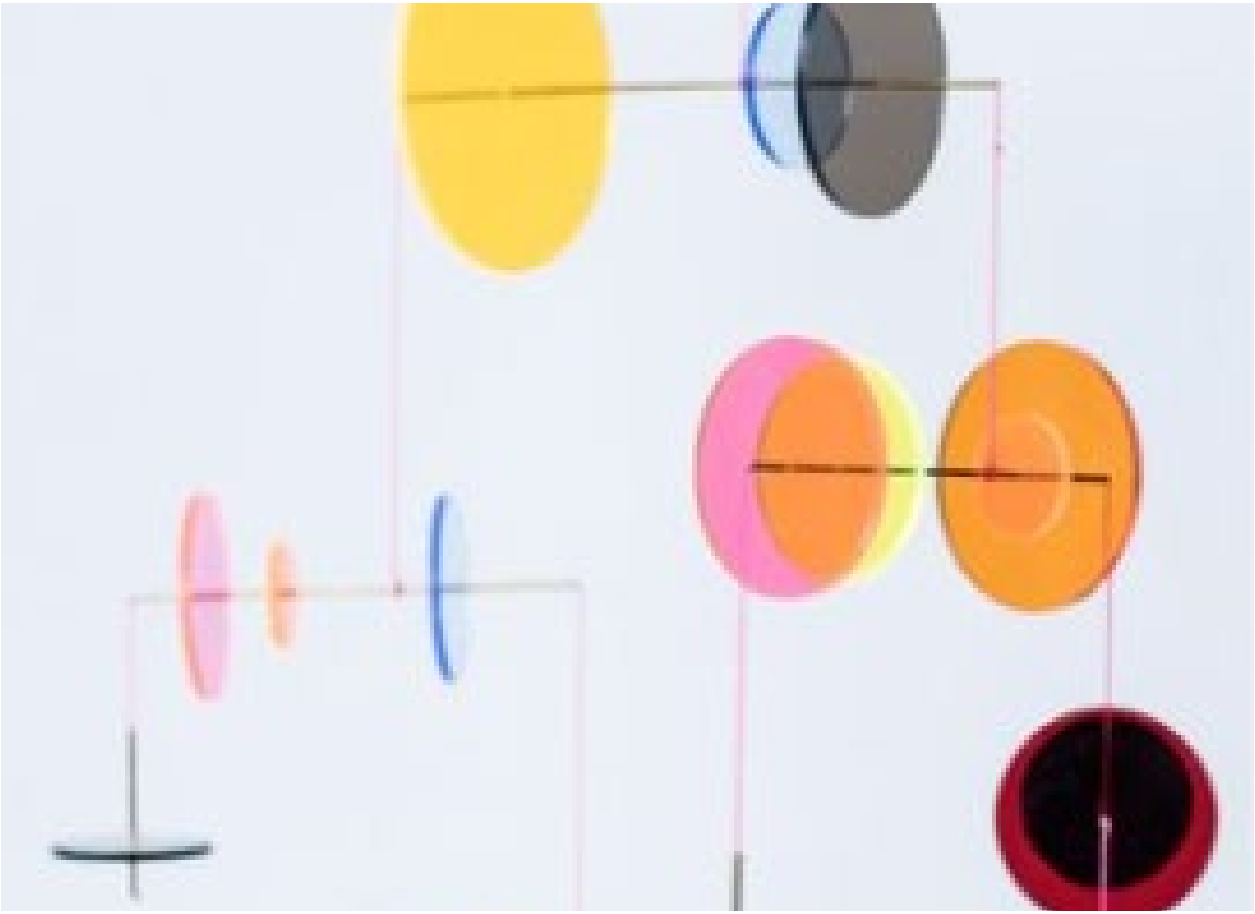
Handlung: Wie fühlt sich der Blick auf die Aufträge jetzt an? Welche nächsten, konkreten Schritte muss ich unternehmen, damit es je Auftrag in die gewünschte Richtung gehen könnte?

Wechselwirkungen

Bewegt sich ein Element im System, kommt das ganze System in Bewegung.

Auftragsklärungen können Bewegungen auslösen.

Ergebnis = nicht linear-kausal (wenn, dann)



Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Gute Kontakte zwischen Netzwerk und Auftraggebenden

Sozialarbeitende forcieren die Kommunikation zwischen verschiedenen Systemen und Fachbereichen., unterstützen das Aushandeln von Erwartungen und Auftrag/Zielen. Die Güte dieser Bündnisse ist bis ins Klient:innensystem spürbar. ➔ Wie `werden Klient:innen involviert?

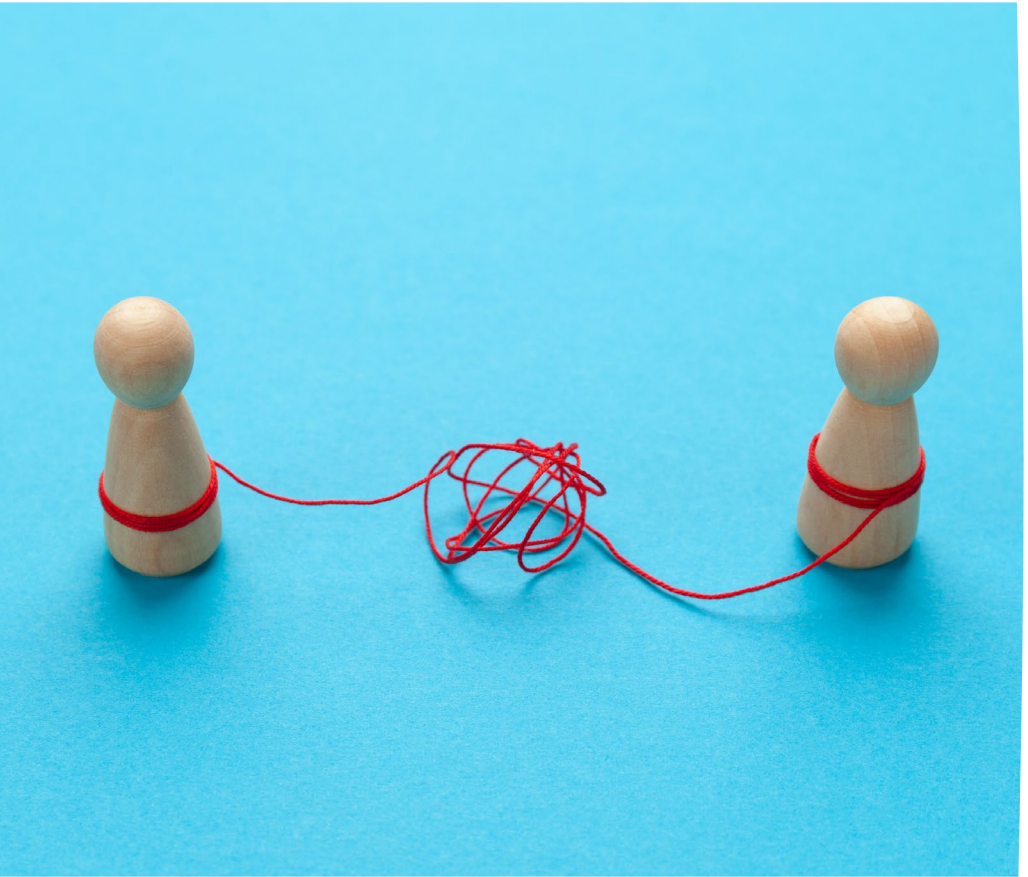
Rollen- und Auftragsklarheit

Das kennen der eigenen Rolle und des Auftrags hilft sich zu positionieren. Ebenso massgeblich ist es aber auch sich über die Rollen und Aufträge anderer involvierter Fachpersonen zu orientieren. ➔ Wer macht was? Wer oder was fehlt?

Unterstellen von guten Gründen für ein Verhalten

Fördert eine zugewandte Haltung zu anderen Fachdisziplinen und stärkt die Zusammenarbeit im gesamten Helfendensystem. ➔ Was könnten diese guten Absichten sein?

Kooperation mit Klient*innen



Komplexe Lebenslagen treffen auf Pflichtkontext

Klient*innen erleben oft Herausforderungen wie Armut, Überforderung oder psychische Erkrankungen PLUS Zusammenarbeit in einem Kontext, wo Sanktionen oder Konsequenzen drohen.

Beziehungsgestaltung unter Auftrag

Trotz Machtasymmetrie kann Beziehung gelingen, auf Basis von Wertschätzung, Transparenz (Rolle, Auftrag, Pflichten, Erwartungen) und Prozessorientierung mit Dialog über Wünsche, Ziele, aber auch Auswirkungen und Konsequenzen.

Ressourcenorientierung

Veränderung geschieht eher, wenn Ressourcen fokussiert und Selbstwirksamkeitserwartungen gestärkt und bewusst wahrgenommen werden.

Freiheitsgrade erhöhen und Ambivalenzen bearbeiten

Pflichtkontexte schränken die persönlichen Freiheiten ein. Psychische Grundbedürfnisse (Lust/Unlust, Kontrolle/Orientierung, Beziehung, Selbstwert/-Schutz) im Blick haben und Gestaltungsspielräume öffnen. Ambivalenzen sind normal – gerne bearbeiten.

Neutrale Haltung und Zirkularität

Sozialarbeitende sind neutral gegenüber Entscheiden der Klient:innen. Gemeinsames durchdenken über mögliche Entwicklungen und Auswirkungen – für KL und für ihr System.

ABSCHLUSS: UMGANG MIT KOMPLEXITÄT

Systemische Haltungen und Selbstfürsorge

Systemische Haltung

Eine systemische Haltung umfasst u.A. Neugier, Hypothesen, Zirkularität, Ressourcenorientierung und den Fokus auf Kooperation statt auf Kontrolle und Druck. Dies kann Leichtigkeit in die Schwere bringen.

Wertschätzende Arbeitsweise

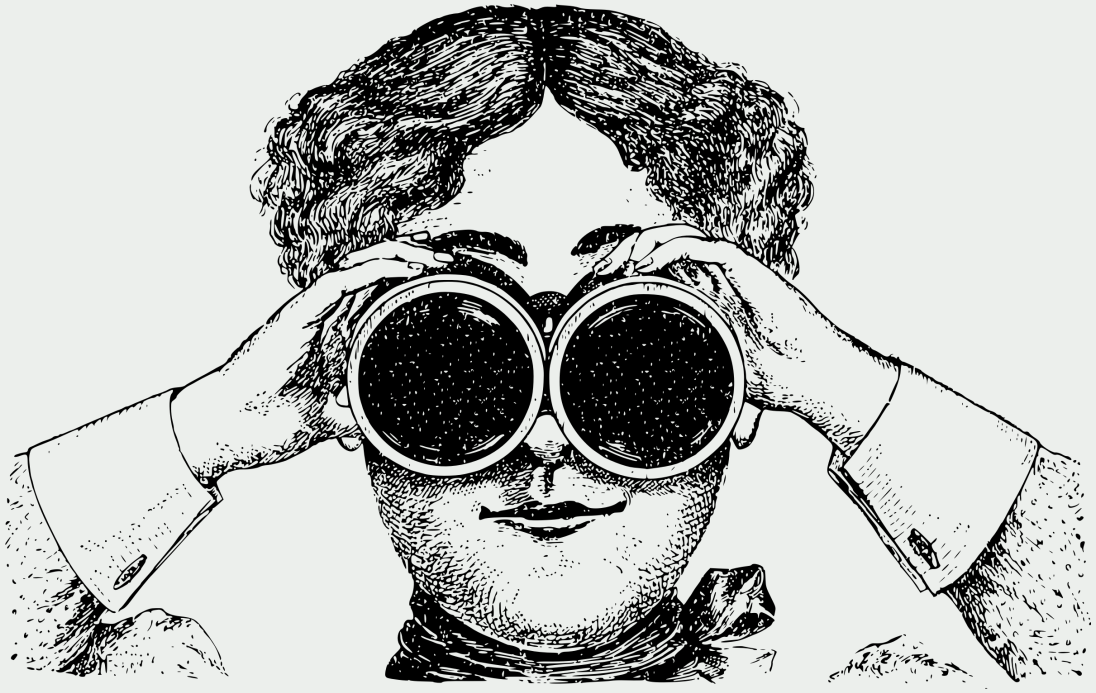
Diese Prinzipien fördern respektvolle und lösungsorientierte Zusammenarbeit mit Klient*innen und im Team.

Reflexion und Integration

Als Teil von zahlreichen Systemen ist die Reflexion über das eigene Denken und Handeln sowie über stattfindende Wechselwirkungsprozesse nützlich.

Selbstfürsorge

Durch Austausch, Supervision, kollegiale Beratung/Intervision und das Anerkennen eigener Grenzen.



? Fragen ?

VIELEN DANK!

Quellen

Bertsch, Horst & Böing, Herbert (2005). *Systemische Ansätze in der stationären Jugendhilfe*. In: Ritscher, Wolf (Hrsg.). Systemische Kinder- und Jugendhilfe. Anregungen für die Praxis. Carl Auer.

Hargens, Jürgen (2024). *Systemische Therapie… und gut. Lehrstück mit Hägar.* Modernes Lernen Borgmann

Kähler, Harro D. & Zobrist, Patrick. (2013). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann*. Ernst Reinhardt GmbH & Co KG.

Kleve, Heiko (2016). *Komplexität gestalten. Soziale Arbeit und Case-Management mit unsicheren Systemen*. Carl-Auer

Salomon, Alice (1926). *Soziale Diagnose*. In: A. Fenstel (Hrsg.) (2000): A. Salomon: Frauenemanzipation und soziale Verantwortung. Ausgewählte Schriften. Neuwied/Kriftel.

Schlippe, Arist von. (2006). *Das Auftragskarussell oder auch Münchhausens Zopf*. In: Fliegel, S. & Kämmerer, A. (Hrsg). Psychotherapeutische Schätze. Dgvt-verlag

Schlippe, Arist von. & Schweitzer, Jochen (2016). *Lehrbuch der Systemischen Therapie und Beratung*. Das Grundlagewissen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Bildernachweis

Adobe Stock. Abgerufen unter: https://stock.adobe.com/ch_de