

R. Simmen / G. Buss
A. Hassler / S. Immoos
Systemorientierte
Sozialpädagogik

3. Auflage

Haupt

UTB



UTB 2996

Eine Arbeitsgemeinschaft der Verlage

Böhlau Verlag · Köln · Weimar · Wien
Verlag Barbara Budrich · Opladen · Farmington Hills
facultas.wuv · Wien
Wilhelm Fink · München
A. Francke Verlag · Tübingen und Basel
Haupt Verlag · Bern · Stuttgart · Wien
Julius Klinkhardt Verlagsbuchhandlung · Bad Heilbrunn
Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft · Stuttgart
Mohr Siebeck · Tübingen
Orell Füssli Verlag · Zürich
Ernst Reinhardt Verlag · München · Basel
Ferdinand Schöningh · Paderborn · München · Wien · Zürich
Eugen Ulmer Verlag · Stuttgart
UVK Verlagsgesellschaft · Konstanz
Vandenhoeck & Ruprecht · Göttingen
vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich

René Simmen · Gabriele Buss · Astrid Hassler · Stephan Immoos

Systemorientierte Sozialpädagogik

3., korrigierte Auflage

**Haupt Verlag
Bern · Stuttgart · Wien**

René Simmen, Dr.phil.I, klinischer Psychologe und Heilpädagoge mit eigenem Büro für Organisationsberatungen, Weiterbildung und Coaching. Lehrbeauftragter an der Universität Freiburg (Schweiz). Autor des in der Schweiz führenden Buches zur Sozialpädagogik.

Gabriele Buss, Prof., dipl. Soz. Päd., Dozentin an der Hochschule für Angewandte Wissenschaften St. Gallen, dipl. Sozialpädagogin, Weiterbildung in systemischer Therapie und Beratung. Tätigkeiten in verschiedenen sozialen Organisationen.

Astrid Hassler, MSc in Quality Management, Organisationsberaterin und Supervisorin BSO, dipl. Ergotherapeutin, Beraterin in Organisationsentwicklung, Supervisorin und Trainerin im Profit- und Nonprofit-Bereich.

Stephan Immoos, dipl. Psychologe IAP und Sozialarbeiter HFS, Familientherapeut. Leiter der Fachstelle Kinderbetreuung Luzern, Projektberatung für systemische Sozialpädagogik und Sozialarbeit, Supervision und Weiterbildung.

1. Auflage: 2003
2. Auflage: 2008
3. Auflage: 2010

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.

ISBN 978-3-8252-2996-2

Alle Rechte vorbehalten.
Copyright © 2010 by Haupt Berne
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.
Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart
Grafisches Konzept/Inhaltgestaltung: René Tschirren
Printed in Germany

www.haupt.chUTB-Bestellnummer 978-3-8252-**2996-2**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort zur dritten Auflage	9
1 Grundlagen der systemorientierten Sozialpädagogik	11
Woher stammen Konzepte und Begriffe zur Systemorientierung?	11
Was ist ein soziales System?	15
Konsequenzen für die Sozialpädagogik	18
Was ist unter systemorientierter Sozialpädagogik zu verstehen?	21
Welche Annahmen und Grundhaltungen sind in der systemorientierten Sozialpädagogik relevant?	30
Methoden in der systemorientierten Sozialpädagogik	36
Handlungswissen im Rahmen der systemorientierten Sozialpädagogik	37
Wir führen nicht nur Gespräche. Wir handeln auch.	53
Unterschiedliche Rollen in der systemorientierten Sozialpädagogik	61
Literatur	69
2 Das Klientensystem	73
Die Vernetzung des Menschen mit seiner primären Lebensgemeinschaft	74
Situationserfassung des Klientensystems	78
Hinderliche Kommunikationsmuster zwischen Klientensystem und Hilfssystem	93
Zieldefinition und Handlungskonzept der prozessorientierten Systemvernetzung	102
Literatur	121

3	Hilfssysteme aus systemorientierter Sicht	123
	Hilfssysteme aus der Vogelperspektive	123
	Situationserfassung im Organisationskontext	130
	Synchronisierung nach innen	146
	Unterschiedliche Leitungsverständnisse	149
	Wie kommt es in Hilfssystemen zu Veränderungen?	151
	Handlungsleitende Grundannahmen über professionelle Hilfssysteme	156
	Teamarbeit als Basis	161
	Der strapazierte Teambegriff	162
	Übersteigerte Beziehungsansprüche in Teams	163
	Teamleitung versus Leitung des Teams	164
	Das verstrickte Team	165
	Literatur	167
4	Externe Hilfssysteme – die dritte Instanz	169
	Helfer im Beamtenkorsett	172
	Exkurs: Das Helfernetz im Umbruch	175
	Stolpersteine in der Kooperation mit externen Hilfssystemen	178
	Der Dreiecksvertrag	185
	Literatur	186
5	Die Sozialpädagogin	189
	Den eigenen Lernprozess gestalten	189
	Persönliches Ressourcenmanagement	196
	Literatur	208
6	Praxisbeispiele für die systemorientierte Sozialpädagogik	209
	Das Krisenzentrum an der Columbusgasse in Wien	209
	Das Systemverständnis von Krisen	209
	Krisenmanagement ist Systemmanagement	210
	Strukturelle Voraussetzungen	212
	Politische Rahmenbedingungen	213
	Interdisziplinarität	214
	Einheitliche Grundorientierung von Handlungsstrategien	215
	Vernetzungsstrategien	217
	Prozessorientierung	218

Roger – Beispiel einer systemorientierten Falldarstellung	220
Institutioneller Kontext und Auftrag	220
Situationserfassung im Klientensystem	221
Abgeleitetes Handeln	224
Handlungskonzept/Umsetzung	226
Fazit für das eigene berufliche Lernen	228
Kinderhaus Thalwil	229
Systemisches Verständnis im Kinderhaus Thalwil	230
Abschließende Gedanken	240
Literatur	241
7 Anhang	243
Stich- und Sachwortverzeichnis	243
Abbildungsverzeichnis	247

Vorwort zur dritten Auflage

Die Erfolgsgeschichte geht weiter! Nachdem letztes Jahr der Praxisband zu unserem Handlungskonzept einer systemorientierten Sozialpädagogik erfolgreich lanciert wurde, ist ganz offensichtlich das Interesse auch für den vorliegenden Grundlagenband nach wie vor ungebrochen. Das freut uns sehr! Für uns ist es Zeichen und Bestätigung dafür, dass unsere Vorstellungen über eine effiziente und nachhaltige Arbeitsweise in der Sozialpädagogik in unterschiedlichen Fachkreisen auf Interesse stoßen – und wohl auch von diesen geteilt werden.

Hilfesysteme im Kinder- und Jugend- sowie im Behindertenbereich sind im gesamten deutschsprachigen Raum weitgehend ungesteuert und unkontrolliert gewachsen. Sie haben sich mittlerweile zu einer Vielfalt und Komplexität entwickelt, in der oft sowohl die Klienten als auch die Fachleute selbst die Orientierung verlieren: ein Faktum, das mittlerweile in Fachkreisen unbestritten ist. Aus unserer Sicht spiegelt sich darin aber auch der «hausgemachte» Anteil der Wahrnehmung vieler Fachleute, dass ihnen die «Fälle» heute als immer komplexer erscheinen. Grund genug für ein Handlungskonzept, das genau dieser Tatsache Rechnung trägt – nicht zuletzt in Zeiten, in denen die Kassen der öffentlichen Hand im roten Bereich stehen. Eine systemorientierte Arbeitsweise hilft mit, die (noch) vorhandenen Ressourcen, sowohl seitens der Hilfesysteme, als auch seitens der wirtschaftlich ebenfalls gestressten Klienten optimal zu bündeln und auf das Wesentliche auszurichten. Daran ändern auch weitere, in die gleiche Richtung zielende Konzepte, wie etwa das der Sozialraumorientierung oder der lösungsorientierten Arbeitsweise nichts. Alle beabsichtigen sie eine ähnliche Stoßrichtung. Was sie unterscheidet, ist lediglich die intendierte Systemebene, auf der sie die Weichen stellen. Hier ist eine deutliche Linie zu erkennen: Wenn das lösungsorientierte Arbeiten vor allem auf der Ebene der Klienten ansetzt, so versucht die Sozialraumorientierung günstige Bedingungen in struktureller und professioneller Hinsicht im gesamten Sozialraum, d. h. nicht zuletzt

auf kommunaler Ebene zu schaffen. In der systemorientierten Sozialpädagogik werden demgegenüber Netze um konkrete Klientensituationen mit den aktuell involvierten Hilfesystemen geknüpft. Was alle Konzepte verbindet, sind die ethischen Werte und Grundhaltungen: Die Klienten stehen im Mittelpunkt. Mündige, selbst aktive und selbst bestimmte Klienten sind Ausgangspunkt und zugleich Ziel der Bemühungen, verbunden mit einer größtmöglichen Mobilisierung ihrer Ressourcen.

Sowohl unsere Praxiserfahrung als auch die eben erwähnte theoretisch verortete Anschlussfähigkeit an die aktuellen Arbeitskonzepte der Sozial- und Behindertenhilfe haben den Haupt Verlag und uns dazu bewogen, den vorliegenden Grundlagenband unverändert zum dritten Mal aufzulegen. Für das Interesse und die Mitarbeit seitens des Verlages möchten wir uns herzlich bedanken. In diesen Kontext ist auch die Gründung eines Instituts für systemorientierte Sozialpädagogik (www.ifsos.ch) einzuordnen. Wir möchten den interessierten Fachkreisen damit eine Plattform für einen Fachaustausch über die engen Grenzen der einzelnen Arbeitskonzepte hinaus anbieten.

Den Leserinnen und Lesern möchten wir – wie immer – eine anregende Lektüre wünschen, verbunden mit der Hoffnung, dass auch die 3. Auflage von «Systemorientierte Sozialpädagogik» dazu beiträgt, neue interessierte Fachkreise in der Sozialpädagogik und den angrenzenden Fachgebieten für eine systemorientierte Arbeitsweise zu gewinnen. Sie leisten dadurch einen wichtigen Beitrag, die Kreise der Umsetzung einer systemorientierten Sozialpädagogik in der Praxis ständig zu erweitern. Um die Gleichwertigkeit der Geschlechter und gleichzeitig eine gute Lesbarkeit sicher zu stellen, haben wir uns entschieden, Personen und Berufsgruppen mit abwechselnd unterschiedlichen Formen zu bezeichnen.

Mai 2010

Für das Autoren-Team

René Simmen

1 Grundlagen der systemorientierten Sozialpädagogik

Die Begriffe *System*, *systemisch*, *systemorientiert* tauchen heute in den unterschiedlichsten Zusammenhängen auf – in biologischen oder medizinischen Texten, in betriebswirtschaftlichen, pädagogischen oder therapeutischen Konzepten. Nicht überall haben sie dieselbe Funktion und Bedeutung, und nicht immer wird ganz klar, was sie bezeichnen. Auf welchem Hintergrund *wir* die Begriffe benützen und was wir unter *systemorientierter Sozialpädagogik* verstehen – das sind die Fragen, um die unser einführendes Kapitel kreist.

Woher stammen Konzepte und Begriffe zur Systemorientierung?

*«Wir wollen nicht aufhören zu suchen
und das Ende unserer Suche
wird jeweils sein, dass wir an den Ort
zurückkehren, von dem wir ausgingen
und diesen Ort zum erstenmal sehen.»*

(Thomas Stearns Eliot)

Systeme sind, grob ausgedrückt, geordnete Ganzheiten aus einzelnen Komponenten, die miteinander in Wechselwirkungsbeziehungen stehen. Ein Atom kann zum Beispiel als System physikalischer Elementarteilchen betrachtet werden, eine lebende Zelle als System organischer Verbindungen und enzymatischer Reaktionen und eine menschliche Gesellschaft als System vieler Individuen. Auch komplexere technische Einrichtungen lassen sich als Systeme beschreiben.

Es ist daher leicht nachzuvollziehen, weshalb der Systembegriff *in den verschiedensten Disziplinen* Verwendung findet und warum Wissenschaftler/

innen, die sich mit Systemen beschäftigen, den Diskurs mit Vertreterinnen anderer Fachrichtungen immer gesucht haben. Tatsächlich ist der interdisziplinäre Austausch für das Systemdenken konstitutiv, und das Prinzip der multiperspektivischen Sicht hat sich bereits in seinen Anfängen durchgesetzt. Daraus erklärt sich vielleicht auch, dass sich die Grundideen über Systeme stetig weiterentwickelt und verändert haben – bis heute.

Eine ihrer Wurzeln hat die wissenschaftliche Beschäftigung mit Systemen in der *Kybernetik*; als deren Väter neben Norbert Wiener, der den Begriff geprägt hat, auch der ungarische Mathematiker John von Neumann und der aus Österreich stammende Physiker Heinz von Foerster gelten.

Die Kybernetik ist ein metadisziplinäres Gebiet, das sich mit der mathematischen Beschreibung und modellhaften Erklärung von dynamischen Systemen beschäftigt, mit ihrer Regelung, Steuerung und Kontrolle. Ursprünglich hatte sie vor allem technische Systeme im Sinn, etwa Raketensteuerungen oder informationsverarbeitende Maschinen, die Vorläufer der Computer. Die frühen kybernetischen Theorien – von Foerster sprach von Kybernetik *erster Ordnung* (oder Kybernetik der beobachteten Systeme) – betrachteten Maschinen als *triviale Systeme*, die von außen plan- und steuerbar sind.

Zwei wichtige Konzepte der Kybernetik erster Ordnung sind Rückkopplung (*Feedback*) und Zirkularität, Begriffe, die bei der Deutung von Systemprozessen noch heute eine große Rolle spielen. Sie bezeichnen die Tatsache, dass Systemprozesse nicht linear-kausal verlaufen, sondern in Schlaufen oder Kreisen zu ihrem Ausgangspunkt zurückkehren.

Am Beispiel einer thermostatgesteuerten Zentralheizung lässt sich leicht demonstrieren, was gemeint ist: Sobald die Temperatur im beheizten Raum unter ein gewisses Niveau fällt, wird der Thermostat den Zufluss von warmem Wasser zum Heizkörper erhöhen. In der Konsequenz steigt die Raumtemperatur an. Sobald die gewünschte Temperatur erreicht ist, wird über den Regler der Wasserzulauf wieder gestoppt usw. Ein kybernetischer Regelkreis ist also eine «Folge von Ursachen und Wirkungen, die zur Ausgangsursache zurückführt, diese bestätigt oder verändert». (Simon und Stierlin 1996, S. 393).

Weiterentwicklungen der Kybernetik und die allgemeine Systemtheorie haben allmählich die Rolle des Beobachters ins Zentrum gerückt. Danach ist Beobachten niemals ein passiver Vorgang. Der Beobachter ist selbst stets Teil des Geschehens. Wirklichkeit lässt sich daher nicht losgelöst vom Beobachter analysieren.

Überlegungen über die «Beobachtung der Beobachtung», die auch den Begriff einer objektiven Realität radikal infrage stellen, begründeten die Kybernetik der beobachtenden Systeme oder *Kybernetik zweiter Ordnung*.

In der radikalisierten Version dieser Theorien bringt der Beobachter die Wirklichkeit gar durch den Akt des Beobachtens erst hervor. Bereits in den 1950er-Jahren hatte der Biologe Ludwig Bertalanffy, Initiator einer allgemeinen Systemtheorie, geschrieben: «Die Welt, wie wir sie erfahren, ist das Resultat unserer Wahrnehmung, nicht ihre Ursache. Im wahrsten Sinne des Wortes erzeugt ein Organismus die Welt um sich herum.» Auf vergleichbaren Annahmen fußt auch der *Konstruktivismus* (Ernst von Glasersfeld, Paul Watzlawick, Heinz von Foerster u.a.), nach dem unser Wahrnehmungsapparat bzw. unsere Anschauungen über uns selbst und die Welt maßgeblich darüber bestimmen, was wir als Realität bezeichnen.

Systemische Konzepte tauchen ebenfalls in der frühen Familienforschung und -therapie auf, deren Ursprünge in den 1950er-Jahren und in den USA liegen. Auch diese Richtung ging von der Prämisse aus, dass komplexe Prozesse von außen plan- und steuerbar sind, sofern man ihre Komplexität erfassen kann. Davon waren Pioniere der Familientherapie wie Salvador Minuchin, Jay Haley oder Mara Selvini Palazzoli noch in den 1970er-Jahren überzeugt. Ihre Vorstellung war, dass Systeme – funktional oder disfunktional – sich selbst organisieren, wobei sich allmählich ein Gleichgewicht (*Homöostase*) einstellt. Das Bild eines Mobiles, das im Winde spielt, diente dafür häufig als Metapher.

In den 1960er-Jahren kamen in der Psychiatrie – ebenfalls in den USA – emanzipatorische Entwürfe zum Verständnis und zur Heilung von abweichendem Verhalten und Verrücktheit auf. Die Annahme, der Mensch sei bloß Opfer biologischer und sozialer Umstände, wurde allmählich abgelöst oder erweitert. Zum passiven Element kam das aktiv gestaltende Moment des Wandels hinzu. In diesen Konzepten war es nicht mehr allein die Umwelt, die auf einen Menschen einwirkt – er selbst kann aktiv gestaltend aus dem etwas machen, was die Umstände mit ihm gemacht haben.

Dieses Menschenbild hat u.a. dem britischen Anthropologen Gregory Bateson viel zu verdanken. Bateson hat auf so unterschiedlichen Gebieten wie Biologie, Soziologie, Linguistik, Geschichte, Kybernetik, Kunst, Erkenntnistheorie und Psychologie Wesentliches geleistet und u.a. mit dem Double-bind-Konzept in der Schizophrenieforschung eine wichtige Rolle gespielt. Anfang der 1970er-Jahre erschienen unter dem Titel «Steps to an Ecology of Mind» (dt. Ökologie des Geistes, 1981) seine Aufsätze gesammelt in Buchform. Bateson zog Vergleiche und analysierte Entwicklungsprozesse über die disziplinären Schranken hinweg. Mit seiner «ökosystemischen Sicht der Lebensprozesse» beeinflusste Bateson maßgeblich auch die Familientherapeuten in ihrer praktischen, konzeptionellen und wissenschaftlichen Arbeit.

Ein paar Kernsätze dieser unkonventionellen Sicht lauten:

- «Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.»
- «Das menschliche Dilemma ist nur im Kontext von Biologie, Geist und Umwelt zu verstehen.»
- «Das Lebewesen, das im Kampf gegen seine Umwelt siegt, zerstört sich selbst.»
- «Es gibt keine objektive Erfahrung.»
- «Logik ist ein karges Modell von Ursache und Wirkung.»

In den 1980er-Jahren wurde die Kritik an den herkömmlichen Konzepten in den Reihen der Familientherapeutinnen und -therapeuten immer lauter. Die Vorstellung, dass Therapeuten Systeme bewusst und geplant steuern könnten, erschien vielen zunehmend absurd. Lynn Hofmann schreibt, dass es eine Zeit gewesen sei, in der sie nur Kreise (Zirkularität) in der Familientherapie gesehen habe. Die gängigen Vorstellungen von Familien, die an normative Vorstellungen gebunden sind, wurden zunehmend infrage gestellt, und auch das Konzept der Homöostase trat mehr und mehr in den Hintergrund. Das Problem der Familiendiagnose wurde immer heftiger diskutiert: Stand am Anfang einer Familientherapie um 1970 eine Hypothese (oder eben Diagnose), so ging es fortan mehr um die Frage, welche Rolle die Diagnose oder Hypothese beim Konstruieren von gemeinsamen Wirklichkeiten spielt.

In den 1990er-Jahren wird der Begriff Familientherapie allmählich weiter gefasst und unter die Systemtherapie subsumiert. Ergo dürfen Gespräche nicht mehr ausschließlich auf die Familie und ihre Mitglieder beschränkt bleiben. Nahe und weitere Lebenswelt müssen ebenfalls mit einbezogen werden, wenn dies nötig erscheint. Die Therapeutin arbeitet nicht nur mit den Familien, sondern kooperiert – mit Erlaubnis der Familie – mit anderen am Prozess beteiligten Fachleuten und Betroffenen. In unterschiedlichen Zusammensetzungen werden Gespräche geführt. Die Familientherapie verfügt so heute über eine Vielzahl von Konzepten und Modellen.

Familienorientierte Grundhaltungen und die Anwendung familientherapeutischer Methodenkonzeptionen in stationären und ambulanten Arbeitsfeldern der Sozialpädagogik und Sozialarbeit werden häufig der «Systemischen Therapie» unter dem Begriff Systemische Arbeitsweisen subsumiert. Der Stellenwert der Herkunftsfamilie von Klienten ist dadurch zwar gewachsen. Aber die Abstimmung und Vernetzung der verschiedenen Dienstleistungen für die Klienten innerhalb und außerhalb einer Organisation sind so noch lange nicht gewährleistet. Letzteres ist aber für eine systemorientierte Sozialpädagogik, wie sie uns vorschwebt und wie wir sie in diesem Buch

darstellen, zentral – eine Therapeutisierung der Sozialpädagogik, das sei an dieser Stelle betont, liegt hingegen keineswegs in unserer Absicht.

■ Zusammenfassung

Systemorientierte Konzepte haben sich seit ihren Anfängen rasch gewandelt – und wandeln sich bis heute. Aber das Neueste muss nicht immer das Beste sein, und das Alte kann sich durchaus noch bewähren. Ob es sich um alte oder neue systemtheoretische Konzepte handelt, sie sind nicht mehr als ein Versuch, (psychosoziale) Wirklichkeiten zu verstehen.

Was ist ein soziales System?

«Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.»

Gregory Bateson

«Und ein Teil ist mehr als nur ein Teil vom Ganzen.»

(Anmerkung der Autoren)

Eine Definition des Begriffes *Soziales System* soll über ein konkretes Beispiel aus dem Alltag versucht werden. Folgende Kriterien werden dabei berücksichtigt:

- Bestandteile
- Logik des Handelns (Vorgänge, Regeln, die sich wiederholen)
- Grenze zur Umwelt
- Beeinflussbarkeit

Ein Seminar als Beispiel für ein soziales System

Alle Bestandteile eines sozialen Systems aufzählen zu wollen wäre ein chancenloses Unterfangen, das immer unvollständig bliebe. Es kann lediglich eine Reihe von Bestandteilen benannt werden, denn das soziale System ist vor allem durch menschliche Kommunikation gekennzeichnet.

Im sozialen System Seminar treffen Männer und Frauen unterschiedlichen Alters zusammen. Außerhalb des Seminars sind diese Menschen in verschiedenen sozialen Berufen tätig. Sie kommen aus unterschiedlichen Gegenden. Das Thema des Seminars hat sie am Tagungsort zusammengeführt. Einige kennen sich bereits von anderen Veranstaltungen. Die Teilnehmerinnen haben verschiedene Erfahrungen mit Seminaren gemacht, die sich zum Teil widersprechen, zum Teil ähnlich sind. Sie haben unterschiedliche oder ähn-

liche Vorstellungen vom Seminartag. Sie nehmen im Seminar verschiedene Rollen und Funktionen ein. Was alle mehr oder weniger miteinander verbindet, ist die Entscheidung, dieses Seminar zu besuchen, um in irgendeiner Art davon zu profitieren. Die Menschen treffen sich in einem Kontext, das heißt in einem Seminarraum eines Bildungszentrums. Im Raum gibt es eine für Seminare typische Infrastruktur: Hellraumprojektor, Flipchart, White Board, Tische, Stühle, gute Beleuchtung. Einzelne haben Laptops dabei, andere haben Schreibutensilien vor sich liegen.

Im sozialen System wird kommuniziert und gehandelt. Es wird referiert, Dokumente werden ausgeteilt, Folien aufgelegt. Es wird zugehört, nachgefragt und diskutiert, erarbeitet und moderiert. Es wird geschwiegen und nachgedacht. Inhalte werden diskutiert und geklärt, Ergebnisse vorgelegt und notiert. Erfahrungen, Meinungen und Standpunkte werden ausgetauscht, Konflikte ausgetragen und vieles mehr. Beziehungen werden eingegangen, angenehme und weniger angenehme Situationen erfahren. Es wird geträumt, abgeschweift, gelacht, gegähnt, Pause gemacht. Die Kursgruppe teilt sich von Zeit zu Zeit in Arbeitsgruppen (Subsysteme) auf, die den Raum verlassen, um Aufgaben nach einer Zeitvorgabe zu erledigen.

Ohne Weiteres ließen sich mehrere Seiten füllen mit einer detaillierten Beschreibung der Handlungen in einem sozialen System. Doch spannender ist gewiss die Frage, nach welcher Logik in einem sozialen System kommuniziert und gehandelt wird. Es geht hier um eine Lehr- und Lernlogik, die bestimmten Regeln folgt. Die Regeln sind, obwohl nicht ausgesprochen, weitgehend bekannt. Es wird wohl kaum einer Teilnehmerin in den Sinn kommen, sich auf den Boden zu legen, weil sie müde ist. Oder plötzlich Notenblätter zu verteilen und zu singen, weil sie das gerne tut. Solche Handlungen würden Irritation auslösen, weil sie nicht den Regeln des Systems entsprechen, die Logik stören und somit deplatziert wirken. Über die Reaktionen im sozialen System ließe sich vortrefflich spekulieren. Es ist aber nicht mit Bestimmtheit vorhersehbar, was im Seminar geschehen wird, wenn plötzlich jemand Notenblätter verteilt. Dennoch liegt die Annahme nahe, dass relativ schnell zur Lehr- und Lernlogik zurückgekehrt werden würde. Wichtig ist, dass es kein System ohne Regeln gibt; sie sind entscheidend dafür, wie ein System operiert, das heißt, sich organisiert, handelt, sich erhält, sich wandelt oder erstarrt. Wenn der Hausmeister des Bildungszentrums aus Versehen den Seminarraum betritt, erfolgt ebenfalls eine Irritation, und die Grenzen des Systems werden sichtbar. Der Hausmeister wird sich wohl entschuldigen und die Türe leise wieder hinter sich schließen. Seine Aufgaben und Tätigkeiten entsprechen nicht den Spielregeln und der Logik des Seminars.

Das soziale System verfügt über eine unendliche Bandbreite an Verhaltens- und Handlungsmustern. Vorgänge im System vorherzusagen ist nicht möglich. Das soziale System ist nicht instruierbar, aber es reagiert auf Einflüsse von außen und innen gemäß eigenen Regeln und einer eigenen Logik. Handlungen im System, ob nun gezielt durch Interventionen ausgelöst oder unbewusst durch das Verhalten der Seminarleitung oder von Seminarteilnehmerinnen, sind Versuche, auf das Geschehen Einfluss zu nehmen.

Ökologische, biologische, physische, psychische und andere Komponenten spielen eine wichtige Rolle, damit soziale Systeme überleben. Menschen sind zwar wichtige Bestandteile eines Systems, doch das System ist weitaus mehr als eine Ansammlung von Menschen. Die Menschen im Seminar sind in eine Umwelt eingebunden, die einen entscheidenden Einfluss auf die Spielregeln, die Handlungen und die Logik des sozialen Systems hat.

Damit das soziale System im Seminar ent- und bestehen kann, braucht es in erster Linie Sinn- und Bedeutungszusammenhänge. Diese werden über Kommunikation hergestellt. Nach Abschluss des Seminars löst sich das soziale System auf, es ist somit zeitlich begrenzt.

■ Zusammenfassung

- Wir unterscheiden zwischen mechanischen, biologischen und sozialen Systemen. Für die Sozialpädagogik ist das soziale System relevant.
- Soziale Systeme sind als Netze kommunikativer Handlungen zu verstehen und nicht nur als eine Ansammlung von Menschen und ihren Beziehungen.
- Soziale Systeme sind immer in einen Kontext eingebunden.
- Sie folgen stets ihrer eigenen Logik und verfügen über feste Regeln.
- Soziale Systeme organisieren und erhalten sich selbst. Sie sind nicht direkt instruierbar, aber sehr wohl beeinflussbar.
- Sie benötigen Sinn- und Bedeutungszusammenhänge, um zu entstehen.
- Soziale Systeme sind zeitlich begrenzte Gebilde.

Konsequenzen für die Sozialpädagogik

«Ob es ‹Helfen› ist, wenn jemand einem Professor ein Buch schickt, wenn die Polizei mit Blinklicht hinter dem Wagen mit Reifenpanne parkt und beim Reifenwechsel zuschaut, wenn ein Prüfer dem Prüfling leichtere und immer leichtere Fragen stellt (. . .), ist im Abstrakten nicht sicher auszumachen, sondern hängt davon ab, wie die Beteiligten die Situation definieren und welche Erwartungen sie in Bezug auf die Handlungen und ihre Motive und auch auf die Erwartungen der anderen Seite hegen.»

Niklas Luhmann

Konzepte, Annahmen und Erkenntnisse aus dem systemtheoretischen Diskurs haben Folgen für die Arbeit mit Menschen, im Besonderen für die Sozialpädagogik und Sozialarbeit. Herkömmliche Vorstellungen von Erziehung, Beratung, Anleitung und Begleitung im Sinne von gezielten Versuchen, Individuen zu verändern, kommen unter diesen Prämissen ins Wanken. Nicht mehr die Verhaltensveränderung eines Individuums im Alltag steht im Vordergrund, sondern Systemprozesse und damit verbunden der Versuch einer Kontextbeeinflussung.

Es geht also nicht mehr um die Frage, was die Klientin im Verhalten verändern muss, sondern darum, was sich in den mitwirkenden Systemen wandeln oder so bleiben muss, dass die Klientin neues Bewältigungshandeln ausprobieren kann. Das berufliche Handeln wird erweitert auf Interventionen in Prozesse im System Herkunftsfamilie und in weiteren beteiligten Hilfssystemen.

Nicht selten werden Menschen, die von helfenden Systemen betreut werden, mit widersprüchlichen Unterstützungsleistungen konfrontiert. Im professionellen Kontext setzen sich die Schwierigkeiten der Klienten fort, weil sie diese nicht an der Haustüre des Heimes oder der Beratungsstelle einfach abgeben können. Im Kontext der Hilfssysteme kommen für die Klienten oft auch noch neue Schwierigkeiten hinzu.

■ Ein Beispiel aus der Praxis

Im Mittelpunkt steht eine 14-jährige Jugendliche, deren Lebenssituation wie folgt geschildert wird: Die Eltern sind geschieden. Was sie noch miteinander verbindet, sind Streit und Zank um offene Rechnungen. Das Mädchen steht zwischen beiden Elternteilen. Diese finden kurze Zeit nach

der Trennung neue Lebenspartner, die von der Jugendlichen abgelehnt werden. Das Mädchen lebt bei der Mutter, wo die Konflikte mit deren neuem Lebenspartner immer massiver werden. Daraufhin zieht sie zum Vater. Auch dort bleiben Konflikte nicht aus. *Schulschwierigkeiten und Verhaltensauffälligkeiten* führen zu einer Fremdunterbringung in einem Sonderschulheim.

Im Sonderschulheim gibt es aufgrund interner Konflikte mehrere personelle Wechsel. Die sogenannte *Bezugsperson der Jugendlichen* wechselt zwei Mal hintereinander. Die zuständige Fachperson der zuweisenden Behörde (die Sozialarbeiterin) wechselt ebenfalls mehrmals, und es bleibt unklar, wer für die Begleitung der Fremdunterbringung zuständig ist. Die *Schulschwierigkeiten* der Jugendlichen bleiben auch nach einem Übertritt in die Kleinklasse bestehen. Trotz großer Belastbarkeit der Lehrer sind deren Grenzen bald erreicht. Während des Heimaufenthaltes verübt die Jugendliche mehrere kleinere Diebstähle, die Jugendanwaltschaft wird involviert. Nach einem Jahr Fremdunterbringung hat der gewünschte Wandel nicht stattgefunden, trotz eindeutiger Zielformulierungen. Im Gegenteil, die Eltern finden, dass sich alles nur noch verschlechtert habe.

Die unklare Situation im Herkunftsmilieu setzt sich im professionellen Kontext fort. Noch so fürsorgliche alltagspädagogische Absichten führen nicht zur gewünschten Veränderung. Im professionellen Kontext fehlen Koordination, Vernetzung und Kontrolle der verschiedenen Systeme und der zugehörigen Unterstützungsdienstleistungen. Eine Zusammenarbeit zwischen Wohngruppe und Schule findet zwar statt, doch die anderen beteiligten Systeme werden kaum berücksichtigt. Die Kooperation ist wenig verbindlich und in Bezug auf die gesamte Lebenssituation der Jugendlichen wenig systematisiert. Sie hat zu viele Unsicherheiten zu bewältigen, bevor sie sich überhaupt auf die Angebote im Heim einlassen kann. Eine angestrebte Kooperation mit den geschiedenen Eltern zu suchen, ist zwar sinnvoll, reicht aber bei Weitem nicht aus, um der Situation eine andere Richtung zu geben. Eine gezielte und verbindliche Einbindung, Kooperation und Befähigung der beteiligten Systeme würden die Wahrscheinlichkeit einer Veränderung erhöhen. Erst wenn der Jugendlichen Sicherheit und Orientierung im *Dschungel der Betroffenen und Beteiligten ihrer verschiedenen Lebenswelten* geboten werden, wenn es für sie – auch nur teilweise – nachvollziehbar wird, was das alles soll, kann sie den Mut fassen, neues Bewältigungshandeln auszuprobieren.

Sämtliche Interventionen in und mit Systemen sollten immer Teil eines Gesamthandlungskonzeptes sein. Damit das gelingt, braucht es neben der Alltags- und Einzelfallorientierung eine prozessorientierte Systemvernetzung. Das bedeutet: In entsprechenden Phasen sind die verschiedenen Systeme und ihre Dienstleistungen nach außen und innen zu vernetzen, die Kooperationen sind verbindlich zu regeln. Sicherheit und Orientierung im gesamten Bezugsrahmen der Klienten sind zu initiieren, damit ein Wandel von den Klienten vollzogen werden kann.

Der Reflexion und dem Lernen in der professionellen Organisation wird der gleiche Stellenwert beigemessen wie dem Lernen in der Herkunftsfamilie. Dazu braucht es eine Einbindung in die relevanten Systeme, deren Kooperation und eine Befähigung durch sie.

Damit im professionellen Kontext nicht überwiegend ein Neben- und Nacheinander oder gar Gegeneinander der professionellen Handlungen dominiert, werden Zielabsprachen, Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten in Aushandlungsprozessen festgelegt und überprüft. Der Aufgabenbereich von Sozialpädagoginnen für die Alltagsgestaltung und Einzelfallhilfe wird durch die Vernetzungsperspektive enorm erweitert.

■ Zusammenfassung

Die Systemorientierung hat für die Sozialpädagogik große Auswirkungen. Nicht mehr nur die Verhaltensänderung von Klienten im Alltag steht im Vordergrund, sondern die Vernetzung von Systemen nach innen und außen. Die Alltagsorientierung wird durch die prozessorientierte Systemvernetzung erweitert. Das bedeutet, dass in entsprechenden Phasen die verschiedenen Systeme und ihre Dienstleistungen nach außen und innen zu vernetzen und die Kooperationen verbindlich zu regeln sind. Interventionen in und mit Systemen gewinnen an Bedeutung.

Zielabsprachen, Aufgaben, Rollen und Verantwortlichkeiten werden in Aushandlungsprozessen festgelegt und überprüft.

Eine Erweiterung des Wissens und Könnens im Erfassen, Deuten, Bewerten und Handeln in und mit sozialen Systemen ist nötig.

Was ist unter systemorientierter Sozialpädagogik zu verstehen?

«Nicht das Erreichen eines Zieles,
sondern das stetige Vorwärtsgen ist wichtig.»

(Quelle unbekannt)

Die systemorientierte Sozialpädagogik bewegt sich im Spannungsfeld zwischen der Alltagsorientierung und der Vernetzung von Systemen. Sie bedeutet weit mehr, als das Herkunftsmilieu der Klientinnen einzubeziehen.

Zur Herkunftsfamilie kommen in der Regel verschiedene Hilfssysteme wie die einweisende Behörde, andere Auftraggeber, die Schule oder Therapie hinzu. Klientinnen haben einen Freundeskreis, Eltern eine Arbeitsstelle und weitere soziale Beziehungen. Ebenso muss die soziale Organisation, in der die Betreuung, Begleitung, Beratung oder Erziehung stattfindet, als internes Hilfssystem mitberücksichtigt werden.

All diese Systeme – mithin das gesamte Bezugsfeld in der Lebenswelt der Klientinnen – beeinflussen entscheidend, was in der Alltagsorientierung möglich ist und was nicht. Systemorientierte Sozialpädagogik versucht die enge soziale Vernetzung der Klienten in ihrer Lebenswelt für eine gelungene Alltagspraxis nutzbar zu machen. Sie verabschiedet sich von der Vorstellung, dass die eigenen fachlichen und persönlichen Kompetenzen ausreichen, um Lernprozesse für die Klienten im Alltag zu initiieren. Systemorientierte Sozialpädagogik sucht vielmehr die Einbindung der wichtigsten Bezugs- und Hilfssysteme der Klientinnen und strebt eine gelungene Kooperation mit ihnen an. Um einen Überblick für die Arbeit in und mit Systemen zu gewährleisten, haben wir ein Modell entworfen (vgl. Abbildung 1), das die verschiedenen Subsysteme und ihre Beziehungen schematisch darstellt.

Mit *Klientensystem* ist vor allem die familiäre Herkunft der Klienten gemeint. Dazu gehören nicht nur die Beziehungen, sondern auch die familiäre Lebenslage. (Mehr über Klientensysteme und eine gelungene Kooperation folgt in Kapitel 2.)

Als *internes Hilfssystem* wird die soziale Organisation bezeichnet, in der die Sozialpädagogin arbeitet, um einen Auftrag zur außerfamiliären oder aufsuchenden Betreuung, Begleitung und Systemvernetzung wahrzunehmen. (Mehr darüber findet sich in Kapitel 3.)

Die *externen Hilfssysteme* umfassen sämtliche Dienstleistungen außerhalb des internen Hilfssystems: einweisende Behörde (Jugend-anwaltschaft, Vormundschaftsbehörde, Jugendsekretariat usw.), IV-Berufsberatung, Therapie,

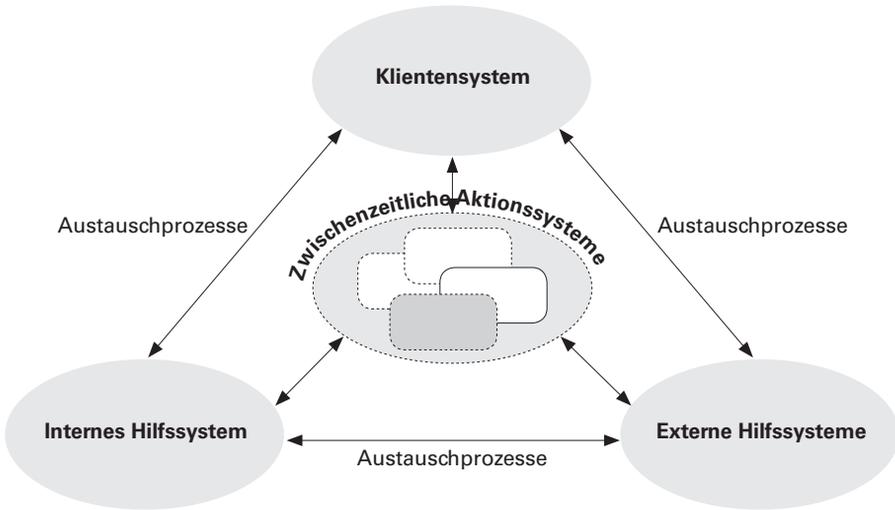


Abbildung 1: Modell einer systemorientierten Sozialpädagogik

Lehre, Berufsschule u.a. Vor allem die zuweisende Behörde als Auftraggeberin wird häufig in ihrer Bedeutung unterschätzt. Ob eine außerfamiliäre Unterbringung oder ambulante Hilfsmaßnahme den gewünschten Effekt erzielt, hängt maßgeblich von der Fachperson ab, welche die Fremdunterbringung (oder sozialpädagogische Familienbegleitung) einleitet und begleitet. (Dieser Bereich wird in Kapitel 4 behandelt.)

Durch die Berücksichtigung und Einbeziehung der internen und externen Hilffsysteme unterscheidet sich die systemorientierte Sozialpädagogik wesentlich von herkömmlichen familienorientierten Ansätzen. Alle aufgeführten Systeme im Modellentwurf sind in ihrer Bedeutung relevant.

In der systemorientierten Sozialpädagogik werden Prozesse in den einzelnen Systemen, aber auch deren Zusammenspiel erfasst. Zuerst wird versucht, sich einen Überblick über die ganze Situation zu verschaffen, bevor im Sinne einer Systemvernetzung interveniert wird. Hypothesen werden aufgestellt. Die Koordination und die Vernetzung der verschiedenen Unterstützungsdienstleistungen werden in konkreten Zielen und Handlungsschritten festgehalten. Außerdem ist die Frage zu klären, welche Ressourcen von wem und wie nutzbar gemacht werden sollen oder müssen. Zudem ist es wichtig, festzulegen, wo klare Abgrenzungen nötig sind. Systemorientierte Sozialpädagogik bedeutet nicht, dass möglichst immer alle am runden Tisch Lösungen für Probleme suchen. Die Lebenslage der Klientin, rechtliche Aspekte, Zuständigkeiten, Kompetenzen sind entscheidend. Es muss eindeutig geregelt sein, wer mit wem und wie kooperiert und wer nicht.

Alltagspädagogische Belange sollten in den anderen Systemen abgestützt und von ihnen mitgetragen werden. Deshalb bilden sich aus dem Klientensystem, dem internen Hilfssystem und den externen Hilfssystemen verschiedene zwischenzeitliche Aktionssysteme, die sich für die Klientin zum Netzwerk fügen. Durch die Einbindung, Kooperation und Befähigung der am Prozess beteiligten und betroffenen Personen und Systeme wird die Systemvernetzung transparent und effektiv.

Die verschiedenen Interessen, Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Rollen werden verhandelt, definiert, entschieden und evaluiert: Es geht also um Kooperation und Kontrolle. Die Sozialpädagogin koordiniert sämtliche Bemühungen um die Klientin. Geschieht dies nicht, so ist die Klientin nicht selten in wenig förderliche Ziel- und Interessenkollisionen verstrickt. Und die Sozialpädagogin befindet sich in einer unklaren Auftragslage. Immer wieder wird von Praktikerinnen für solche Situationen das Bild des gegen Windmühlen kämpfenden Don Quichotte verwendet.

Alltagspädagogische Erfolge können oft nur dann einsetzen, wenn relevante Bezugspersonen oder Systeme keine grundsätzlichen Vorbehalte oder Bedenken haben. Ziele, die in der Alltagspädagogik professionell verfolgt werden sollen, müssen in den zwischenzeitlichen Aktionssystemen abgeprochen und abgestützt werden. Beteiligte und Betroffene tragen mit ihren Möglichkeiten und Kompetenzen ihren Teil dazu bei, dass die Ziele in den verschiedenen Kontexten verwirklicht werden können.

Die Systemvernetzung im Sinne von Einbindung, Kooperation und Befähigung darf nicht willkürlich oder nur *rollend* geschehen. Sie wird im gesamten Prozess systematisch der Situation der Klientin angepasst – immer wieder eingefädelt, verhandelt, definiert, durchgeführt, beurteilt und erneut angepasst. Dann sprechen wir von einer prozessorientierten Systemvernetzung.

Damit die Sozialpädagogin systemorientiertes Arbeiten in dieser Form umsetzen kann, braucht sie die Legitimation aus dem internen Hilfssystem. Es muss ein eindeutiger Auftrag oder eine Auftragerweiterung zur Systemvernetzung vorliegen. Dazu gehören eine Definition und die Reflexion der entsprechenden Rollen (Systemvernetzerin und Koordinationsperson). Es bedarf eindeutiger Kompetenzen und Zuständigkeiten; reflektierte Teamarbeit ist ebenso Bestandteil wie entsprechende Vorgaben. Die Unterstützung durch die Leitung der Institution ist unabdingbar, um mit diesem Arbeitsstil beginnen zu können.

Ein Beispiel aus der Praxis soll verdeutlichen, wie systemorientierte Sozialpädagogik praktiziert werden kann. Geschildert wird die sich anbahnende Krise, die eine Systemvernetzung notwendig werden lässt, bevor alltagspädagogisch sinnvoll gearbeitet werden kann.

■ Ein Beispiel aus der Praxis

Kim ist ein 12-jähriger Junge, der seit sechs Monaten in einer Kinder- und Jugendpsychiatrischen Durchgangsstation (KJPDS) zur Abklärung der Situation untergebracht ist. Vorher war er für ein Jahr in einem Kinder- und Jugendheim. Aber wegen seiner gewalttätigen Ausbrüche (Sachbeschädigungen und Drohgebärden) wurde er zur Abklärung an die Kinder- und Jugendpsychiatrische Durchgangsstation überwiesen.

Nach einer erfolgreichen Anfangsphase scheitert der Aufenthalt in der KJPDS beinahe an folgender Konstellation:

- Die geschiedenen Eltern führen einen *Rosenkrieg* (so wird zuweilen auch das Ringen geschiedener Eltern um Zuständigkeit und Einfluss über die Kinder bezeichnet) und streiten sich um das Sorgerecht. Der Vater drückt Kim gegenüber deutlich seine Skepsis gegenüber der KJPDS aus.
- Die vier Sozialpädagogen vom Kinder- und Jugendheim sind sich uneinig, ob Kim nach der Abklärung und Therapie überhaupt zurückkommen soll.
- Die vier Sozialpädagogen der KJPDS sind gespalten, ob sie das *bedrohliche Verhalten* des Jungen weiterhin aushalten sollen oder nicht. Zwei finden, es lohne sich, zwei sind an ihren Grenzen angelangt.
- Der Therapeut, ein Assistenzarzt, findet einen guten Draht zu Kim und versteht die Probleme in der Gruppe nicht.
- Die interne Förderlehrerin der KJPDS ist ambivalent, sie hat Tage mit Kim, an denen es gut geht, und Tage, an denen sie es mit der Angst zu tun bekommt.
- Die Sozialarbeiterin (Beiständin nach Art. 308 Abs. 1 und 2, ZGB) verfügt über wenig Erfahrung. Sie arbeitet in einem polyvalenten Sozialdienst. Sie verkehrt hauptsächlich schriftlich mit den Eltern. Sie wäre froh, wenn Kim erfolgreich therapiert würde und ins Kinder- und Jugendheim zurückkehren könnte.

Es geht im Folgenden nicht um eine detaillierte Situationserfassung und Deutung. Es soll vielmehr gezeigt werden, wie in der systemorientierten Sozialpädagogik Systeme miteinander vernetzt werden können, indem zwischenzeitliche Aktionssysteme gebildet werden.

In allen Systemen und Subsystemen ist das Thema Uneinigkeit, Spaltung und Ambivalenz augenfällig. Neben der Gewaltproblematik geht es vor allem um eine unklare Platzierungsgrundlage für Kim. Ob er nun