

Kurt Possehl

# Theorie und Methodik systematischer Fallsteuerung in der Sozialen Arbeit



Einführung in den Heurismus

«Beurteilung der Situation mit Entschluss» (BSE)

interact

Hochschule Luzern

Soziale Arbeit

Theorie und Methodik systematischer Fallsteuerung in der Sozialen Arbeit

Kurt Possehl

Theorie und Methodik systematischer  
Fallsteuerung in der Sozialen Arbeit

Einführung in den Heurismus  
«Beurteilung der Situation mit Entschlusst» (BSE)

Kurt Possehl

unter Mitarbeit von Maria Solèr und Beat Schmocker

Diese Publikation konnte dank der Unterstützung der Hochschule Luzern realisiert werden.

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.

**Kurt Possehl**

Prof. Dr., Dipl. Psychologe, ehem. Hochschullehrer für Methodenlehre  
der Sozialen Arbeit an der Hochschule Bremen.

**Maria Solèr**

dipl. Sozialarbeiterin FH, Dozentin für Soziale Arbeit  
an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

**Beat Schmocker**

Prof., Sozialarbeiter, Dozent für Geschichte, Theorien und Berufsethik Sozialer Arbeit  
an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.

© 2009 interact Luzern

Hochschule Luzern – Soziale Arbeit

[www.hslu.ch / interact](http://www.hslu.ch/interact)

Fachlektorat: Beat Schmocker

Korrekturen: Andreas Vonmoos

Textkorrektur: Terminus Luzern

Gestaltung: Cyan Gmbh, Luzern

Druck: UD Medien, Luzern

Papier: Cyclus Offset weiss matt (hergestellt aus 100% entfärbtem Altpapier)

ISBN 3-906413-52-5

# Inhalt

Einleitung	13
<b>Erster Teil: Theoretische Grundlagen</b>	
<b>HANDLUNGSTHEORIE UND PROBLEMLÖSEN</b>	<b>1</b> 17
<b>Allgemeine (deskriptive) Handlungstheorie</b>	<b>1.1</b> 17
Begriff «Allgemeine Handlungstheorie»	1.1.1 17
Handlungsbegriff	1.1.2 19
Struktur und Organisation zielgerichteten Handelns	1.1.3 20
Interaktion unterschiedlicher psychischer Systeme beim individuellen Handeln	1.1.4 23
Individuelles Handeln und soziale Systeme	1.1.5 24
<b>Handlungstheorie, Problemlöseforschung, Entscheidungstheorie, Planungstheorie</b>	<b>1.2</b> 25
Begriffsklärungen	1.2.1 25
Verzahnung von Denken und Handeln	1.2.2 26
Übertragung auf eine Methodenlehre der Sozialen Arbeit	1.2.3 27
Typische Fehler des Denkens und der Handlungsorganisation 1. Fehlerursachen 2. Typische Fehler der Makro-, Meso- und Mikroebene	1.2.4 28
<b>Allgemeine normative Handlungstheorie</b>	<b>1.3</b> 34
Phasenmodelle als «allgemeine normative Handlungstheorie»	1.3.1 34
Die kognitive Gestaltung der handlungsvorbereitenden Denkprozesse 1. Systematisch-analytisches Denken und intuitives Denken 2. Vorwärtssuche und Rückwärtssuche 3. Die tatsächlichen formalen Anforderungen des Problemlösemodells 4. Unterschiedliche Denkstile und Arbeitsgruppen 5. Das Erlernen der Arbeit mit dem Problemlösemodell	1.3.2 38
Indikationsfrage: Für welche Probleme ist das Phasenmodell des Problemlösens die geeignete Problemlösemethode? 1. Gut und schlecht strukturierte Situationen 2. Algorithmische und heuristische Lösungsfindungsverfahren 3. Routineentscheidungen und Rou- tinehandeln 4. Heuristische Lösungsfindung und die Nichtein- deutigkeit sozialarbeiterischer Methoden 5. Heurismus «Beurteilung der Situation mit Entschluss» (BSE) 6. Definition der Indikationsbedingungen	1.3.3 44
Weitere für die Soziale Arbeit relevante Denkmodelle 1. Heurismus «Zielzerlegung und Anforderungsanalyse» (ZuA) 2. Heurismus «Lösungsfindung durch Klassifikation» (LdK) 3. Weitere Heurismen 4. Modifizierung des allgemeinen Phasenmodells	1.3.4 50
Handlungswissen, Methoden und technologische Regeln	1.3.5 62

70	2	<b>SYSTEMTHEORIE</b>
70	2.1	<b>Systembegriff</b>
71	2.2	<b>Systemtheorie als allgemeine formale Theorie</b>
72	2.3	<b>Schlussfolgerungen für die praktische Fallarbeit in der sozialen Einzelhilfe</b>
76	3	<b>THEORIE – PRAXIS – PROBLEM</b>
76	3.1	<b>Einige Unterscheidungsmerkmale zwischen «Wissenschaft» und «Praxis»</b>
76	3.1.1	Unterschiedliche Handlungsbedingungen
79	3.1.2	Unterschiedliches Ausmaß, in dem die Gesamtpersönlichkeit des Akteurs in methodisches Handeln einbezogen ist
81	3.1.3	Unterschiede hinsichtlich der Verfügbarkeit wissenschaftlich anerkannter Methoden
83	3.2	<b>Situationsbezogenheit beruflichen Handelns und Fallorientierung in der Sozialen Arbeit</b>
83	3.2.1	Die Bedeutung des Konzepts der Situation
85	3.2.2	Begriffsklärung «Situation»
87	3.2.3	«Objektive» und «subjektive» Situation 1. «Objektive» Situation 2. «Subjektive» Situation 3. Die Bedeutung des Konzepts der subjektiven Situation 4. Übereinstimmung von subjektiver und objektiver Situation 5. Wichtige Einzelkomponenten von Situationsbildern
93	3.2.4	Fallorientierung in der Sozialen Arbeit
96	3.3	<b>Wissenschaftliches Wissen und Berufserfahrungswissen</b>
97	3.3.1	Wissensarten
99	3.3.2	Wechselbeziehung zwischen Wissen und Handeln
101	3.3.3	Situationsbezogenheit beruflichen Wissens
102	3.3.4	Probleme der Nutzung wissenschaftlichen Gegenstandswissens im berufspraktischen Handeln 1. Stressmomente von Handlungssituationen in der Berufspraxis 2. Unterschiedliche Bedeutung von Situations- bzw. Fallorientierung in Wissenschaft und Forschung einerseits und Berufspraxis andererseits 3. Die Unsicherheit sozialwissenschaftlichen Gegenstandswissens 4. Der unklare Geltungsbereich sozialwissenschaftlicher Aussagen 5. Die besondere Standpunkt- bzw. Perspektivengebundenheit sozialwissenschaftlichen Wissens 6. Die Art der Nutzung wissenschaftlichen Gegenstandswissens durch die berufspraktisch Handelnden 7. Das Problem der Auswahl des wissenschaftlichen Bezugswissens und wissenschaftlicher Theorien im konkreten Einzelfall
114	3.3.5	Schlussfolgerungen zur Nutzung wissenschaftlichen Gegenstandswissens im berufspraktischen Handeln
118	3.4	<b>Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für unsere weitere Arbeit</b>

<b>LÖSUNGSFINDUNGSVERFAHREN «BEURTEILUNG DER SITUATION MIT ENTSCHLUSS»</b>	<b>4</b>	<b>122</b>
<b>Vorbemerkungen</b>	<b>4.1</b>	<b>122</b>
1. Ähnliche Phasenmodelle in der Sozialen Arbeit 2. Indikation, Geltungsbereich 3. Freier Gedankenfluss und Denkschema		
<b>Beschreibung des Heurismus «Beurteilung der Situation mit Entschluss»</b>	<b>4.2</b>	<b>127</b>
Prozessauslösende Faktoren: Auftrag und Problemwahrnehmung	<b>4.2.1</b>	128
Situationsanalyse	<b>4.2.2</b>	130
Vorbemerkungen	<b>4.2.2.1</b>	130
1. Die Bedeutung des Schrittes «Situationsanalyse» 2. Begriffsbestimmungen und weitere Erläuterungen zur Situationsanalyse 3. Funktionen unseres Verfahrensvorschlags zur Situationsanalyse		
Unser Verfahren zur Situationsanalyse	<b>4.2.2.2</b>	135
1. Der allgemeine Aufbau unseres Verfahrensvorschlags zur Situationsanalyse 2. Unser Checklistensystem 3. Feststellung der Ausgangslage: Die drei Schritte der Informationsarbeit 4. Feststellung der Ausgangslage: Ordnen der Informationen 5. Feststellung der Ausgangslage: Bewerten der Informationen 6. Feststellung der Ausgangslage: Beschaffen von Informationen 7. Feststellung der Ausgangslage: Situations-/Lagebild, «Diagnose» 8. Beurteilung der Ausgangslage		
Weitere methodische Aspekte des gesamten Arbeitsschrittes «Situationsanalyse»	<b>4.2.2.3</b>	191
1. Systemische Aspekte des Gesamtprozesses der Situationsanalyse 2. Die Realitätsangepasstheit von Situationsbildern bzw. die Frage nach ihrer Validität 3. Situationsbild und Intervention		
Zielbestimmung	<b>4.2.3</b>	201
Vorbemerkungen	<b>4.2.3.1</b>	201
1. Zielsynthese und Zielzerlegung 2. Ziele zur Lösung von Klientproblemen und Ziele zur Lösung von Problemen der Arbeitssituation der sozialarbeiterischen Fachkraft 3. Definition «Zielbestimmung		
Klärung des Zielbegriffs	<b>4.2.3.2</b>	203
1. Definition des Begriffs «Ziel» 2. Die wesentlichen Parameter von Zielen 3. Funktionen von Zielen im Handlungsprozess 4. Zielarten 5. Zielstrukturen 6. Die Problematik des Verhältnisses von Zielen und Mitteln 7. Der Bewusstseitsgrad von Zielen		
Ableitung und Auswahl von Zielen	<b>4.2.3.3</b>	214
1. Ableitung von Zielen aus der Situationsanalyse 2. Auswahl von Zielen		
Zielplanung	<b>4.2.3.4</b>	216
1. Definition des Begriffs «Zielplanung» 2. Entwicklung von Zielordnungen 3. Vorgehensvarianten der Zielplanung 4. Vereinbarung von Zielen		

225	<b>4.2.4</b>	Lösungsmöglichkeiten und Alternativenplanung
226	<b>4.2.4.1</b>	Feststellung bzw. Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten 1. Vorbemerkungen 2. Definitionen 3. Verfahren und Vorgehensweisen zur Entwicklung von Lösungsmöglichkeiten 4. Ziel-Mittel-Technologien und Einzelmaßnahmen zur Lösung von Problemen in der sozialen Einzelhilfe
236	<b>4.2.4.2</b>	Beurteilung von Lösungsmöglichkeiten
238	<b>4.2.5</b>	Entschluss 1. Definition 2. Funktionen des Entschlusses 3. Inhalt, Umfang und äußere Form des Entschlusses 4. Änderung von Entschlüssen 5. Reichweite der Entschlussfassung 6. Psychische Konflikte der Entschlussfassung

249	<b>4.3</b>	<b>Ergänzende Hinweise zur praktischen Anwendung des Verfahrens BSE</b> 1. Zeitaufwand, Lernphase und Abkürzungsvarianten 2. Das allgemeine Phasenmodell beruflich-methodischen Handelns und der Beratungsprozess der sozialen Einzelhilfe 3. Kommunikation und Kooperation
-----	------------	--

257	<b>4.4</b>	<b>Abschließende Hinweise zum allgemeinen Phasenmodell des Handelns unter wissenschaftlichem Blickwinkel</b> 1. Prozedurale und inhaltliche Rationalität des Verfahrens 2. Denkprozesse höherer Ordnung
-----	------------	---

#### Zweiter Teil: Die Fälle

263	<b>5</b>	<b>METHODISCHES VORGEHEN</b>
263	<b>5.1</b>	Ausgangslage
264	<b>5.2</b>	Konkretes Vorgehen
265	<b>5.3</b>	Erfahrungen

268	<b>6</b>	<b>FALLANALYSEN UND HANDLUNGSENTSCHLÜSSE</b>
268	<b>6.1</b>	<b>Nutzungsvarianten der Fallanalysen</b>
268	<b>6.1.1</b>	Vorbereitende Überlegungen
269	<b>6.1.2</b>	Vorgehensvarianten

<b>Ergebnisse der Fallbearbeitungen</b>	<b>6.2</b>	<b>272</b>
Fallsituation eins		272
Fallbearbeitung eins		276
Fallsituation zwei		294
Fallbearbeitung zwei		295
Fallsituation drei		313
Fallbearbeitung drei		314
Fallsituation vier		336
Fallbearbeitung vier		336
Fallsituation fünf		351
Fallbearbeitung fünf		351
Fallsituation sechs		362
Fallbearbeitung sechs		364
Fallsituation sieben		380
Fallbearbeitung sieben		381
Fallsituation acht		401
Fallbearbeitung acht		403

#### Dritter Teil: Schlussfolgerungen, Wertungen, Hypothesen

<b>REFLEXION DER ERFAHRUNGEN AUS DER PRAKTISCHEN ARBEIT MIT DEM HEURISMUS BSE</b>	<b>7</b>	<b>425</b>
<b>MARIA SOLÈR UND BEAT SCHMOCKER</b>		

<b>Schematisches Abarbeiten versus kreatives Problemlösen</b>	<b>7.1</b>	<b>425</b>
<b>Motivationsprobleme, Widerstände und Blockaden</b>	<b>7.2</b>	<b>428</b>
Leistungsdruck	<b>7.2.1</b>	428
Konfrontation mit der Komplexität	<b>7.2.2</b>	429
Subjektiv erlebte Einschränkungen	<b>7.2.3</b>	430
Hoher Zeitaufwand	<b>7.2.4</b>	431
Erhöhter Energieaufwand	<b>7.2.5</b>	432
Arbeit mit fiktiven Ausgangslagen	<b>7.2.6</b>	434

<b>Rückkopplungen zur Fallarbeit</b>	<b>7.3</b>	<b>435</b>
Typische Fehler	<b>7.3.1</b>	436
Varianten kognitiver Selbst- und Fremdkontrolle	<b>7.3.2</b>	443

<b>Fazit: vom Nutzen und von den Grenzen der Arbeit mit dem Heurismus</b>	<b>7.4</b>	<b>449</b>
---	------------	------------

Literaturverzeichnis		452
Abkürzungsverzeichnis		466

## Einleitung

«Hilf mir beim Denken» – mit diesem Standardsatz, so berichtete eine Bewährungshelferin aus Wien anlässlich einer Weiterbildungsveranstaltung im Jahre 1997, wurde damals in ihrer Dienststelle kollegiale Beratung eingefordert, wenn eine Bewährungshelferin oder ein Bewährungshelfer mit einem Klienten nicht mehr weiter wusste und sich mit Kollegen oder Kolleginnen beraten wollte. Dieser Satz beschreibt auch den Kern dieses Buches: In dessen Mittelpunkt stehen Denkhilfen für die Praxis Sozialer Arbeit, speziell für die Praxis der sozialen Einzelhilfe; denn geordnetes Denken ist die Voraussetzung für geordnetes Entscheiden und geordnetes Handeln im Beruf (und, nebenbei, auch im Alltag).

Organisieren und Ordnen des eigenen Denkens sind dadurch zentrale Elemente einer Methodenlehre der Sozialen Arbeit, deren Ziel ja als Sicherstellung geordneten Handelns in der Berufspraxis bestimmt werden kann. Die Methodenlehre der Sozialen Arbeit fassen wir entsprechend dem Begriff «Einsatzlehre» bei Schläfer (1990, 8) als ein «sehr stark praxisbezogenes Fach» auf, «in dem gelehrt wird, wie die Kenntnisse und Fertigkeiten aller anderen Ausbildungsfächer in der Einsatzpraxis nutzbringend anzuwenden sind». Die Methodenlehre bündelt die Erkenntnisse aus den anderen Ausbildungsfächern wie ein Brennglas zum professionellen Handeln im Rahmen des jeweiligen Aufgabenspektrums und leistet a) die Integration unterschiedlicher Wissensbestände und b) die Übersetzung von Wissen in Handeln zur Lösung praktischer Probleme, wie es Sommerfeld (2006, 296) anmahnt. Ohne diese Integrations- und Übersetzungsleistung in und durch Methodenlehre hätte eine Sozialarbeitswissenschaft einen wesentlichen Teil ihrer Legitimation verloren.

Im Mittelpunkt unseres Buches stehen also Hilfen zum Organisieren und Ordnen des eigenen Denkens im Rahmen Sozialer Arbeit und speziell sozialer Einzelhilfe. Wir wollen damit die «heuristische» Kompetenz der sozialarbeiterischen Fachkräfte stärken, also das eigene Zutrauen, ein Problem durch Denken, und nicht nur durch Abruf von Wissen, bewältigen zu können (Dörner et al. 1983a, 412 f.); denn für manche Probleme reicht das im Gedächtnis gespeicherte Wissen zur Lösung nicht aus. Ein guter Problemlöser zeichnet sich daher nicht dadurch aus, dass er immer eine gute Lösung parat hat, sondern dadurch, dass er die Kompetenz und das Vertrauen hat, eine gute Lösung finden zu können (vgl. Janis/Mann 1977, 277).



Das Buch ist in drei Teile gegliedert:

- Der erste Teil enthält die uns relevant erscheinenden theoretischen Grundlagen und darauf aufbauend unseren Vorschlag für ein praxisbezogenes Denkmodell. Wir behandeln im ersten Abschnitt zunächst die handlungstheoretische Perspektive, danach im zweiten Abschnitt kurz die systemtheoretische Perspektive, gehen im dritten Abschnitt auf einige Aspekte des Theorie-Praxis-Verhältnisses ein und stellen im vierten Abschnitt schließlich ausführlich ein Denkmodell vor, in dem eine systematische Verknüpfung von Denkprozessen mit solchen Denk- und Wissens-Inhalten vorgenommen wird, die für die soziale Einzelhilfe relevant sind.
- Der zweite Teil enthält einige Fallberichte aus der sozialen Einzelhilfe, an denen wir die Handhabung des vorgeschlagenen Denkmodells aufzeigen.
- Der dritte Teil ist abschließenden Überlegungen gewidmet.

Wir verfolgen mit dem Buch zwei parallele Ziele. Wir wollen die wissenschaftsinterne Methodendiskussion im Rahmen der Sozialarbeitswissenschaft ein Stück weiterbringen. Und wir wollen in der Berufspraxis stehenden sozialarbeiterischen Fachkräften ein zwar komplexes und nicht leicht zu erlernendes, aber auf die Praxis abgestimmtes und durch die Praxis veränderbares Verfahren zur systematischen Bearbeitung praktischer Probleme anbieten. Insoweit diese Ziele erreicht werden, kann unser Buch auch die grundständige Aus- und die berufsbegleitende Weiterbildung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern unterstützen. Dementsprechend verbinden wir in dem Buch wissenschaftlich-theoretische, praktische und gelegentlich didaktische Argumente und Hinweise.

Die in der Berufspraxis stehenden sozialarbeiterischen Fachkräfte können unterschiedlich, je nach eigenem Denkstil, mit dem Buch umgehen. Sie können mit den Fallberichten im zweiten Teil des Buches beginnen und dann mit dem Verfahrensvorschlag in Abschnitt 4 des ersten Teils fortfahren und mit den handlungs- und systemtheoretischen Grundlagen abschließen. Sie können natürlich auch umgekehrt vorgehen und mit den theoretischen Grundlagen und/oder mit dem Verfahrensvorschlag beginnen und sich parallel dazu oder zum Schluss mit den Fallberichten befassen.

Der dritte Abschnitt des ersten Teils des Buches zum Theorie-Praxis-Problem ist für «Praktiker» vermutlich der uninteressanteste und am ehesten auszulassende Teil des Buches, erscheint uns aber für eine wissenschaftsinterne Methodendiskussion ziemlich wichtig.

Für den ersten, theorie- und verfahrensorientierten Teil des Buches ist ausschließlich Kurt Possehl (KP) verantwortlich. Maria Solèr (MS) hat wesentlichen Anteil am zweiten und dritten Teil des Buches. Die Verantwortlichkeiten für die Fallbearbeitungen verteilen sich auf Kurt Possehl und Maria Solèr und werden im zweiten Teil des Buches von Maria Solèr präzisiert. Beat Schmocker (BS) hat das Verfahren an weiteren drei Fällen erprobt, aber nicht zur Veröffent-

lichung aufbereitet; er steuert jedoch im dritten Teil des Buches dankenswerterweise seine Erfahrungen bei, die er bei der Verfahrenserprobung sammeln konnte. Beat Schmocker ist auch für das Lektorat verantwortlich. Wichtige Unterstützung haben wir durch Urs Vogel (Jurist; Dozent für Recht und Soziale Arbeit) und Esther Wermuth (Sozialarbeiterin; Dozentin in der Lehre Sozialer Arbeit) erfahren. Neben sozialwissenschaftlicher Literatur berufen wir uns auch auf Fachliteratur der Polizei, des Militärs, der Feuerwehr (vgl. bereits oben Schläfer 1990) und des Katastrophenschutzes. Damit wollen wir niemanden erschrecken, sondern vergleichbare relevante methodische Erkenntnisse und Erfahrungen anderer Berufsgruppen für unsere Zwecke nutzen. Dasselbe gilt für die beigezogene Fachliteratur aus Verwaltung, Betriebswirtschaft und Maschinenbau.

Eine letzte Bemerkung zu meinem (KP) Sprachgebrauch, da ich doch einen recht umfangreichen Teil des Buches verantwortete: Ich habe aus Respekt vor dem Kulturgut «Sprache» und deren Kommunikationsfunktion Formulierungen wie «Der/die Sozialarbeiter/in gestaltet seine/ihre Arbeitsbeziehung zu seinem(r)/ihrem(r) Klienten/in positiv, wenn er/sie ihn/sie frühmorgens freundlich begrüßt» vermieden, aber aus Respekt vor den Leserinnen versucht, auch weibliche Sprachvarianten zu nutzen, indem ich mal von dem Akteur und mal von der Akteurin, mal von der Sozialarbeiterin und mal vom Sozialarbeiter oder auch von der Fachkraft spreche, ein Wort weiblichen Geschlechts, das aber den Vorteil hat, offen zu lassen, ob das mit diesem Wort Bezeichnete nun auch weiblichen oder eben männlichen Geschlechts ist. Bei «Klient» habe ich der Einfachheit halber immer die männliche Sprachform gewählt, wohl wissend, dass sich die Klientel der Sozialen Arbeit eher aus mehr Frauen als Männern zusammensetzt.

## Erster Teil: Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Grundlagen unseres methodischen Ansatzes erörtern wir «top-down»; die Argumentationslinie verläuft vom Allgemeinen zum Speziellen. Wir gehen zuerst auf die Themen «Handlungstheorie» und «Problemlösen» ein, streifen kurz systemtheoretische Aspekte, erörtern danach Probleme des Verhältnisses von Theorie und Praxis und beschreiben, den theoretischen Teil damit abschließend, ausführlich unser Denkmodell zur Fallsteuerung in der sozialen Einzelhilfe. Wenn auch der Schwerpunkt unseres Buches bei diesem Verfahren liegt und die theoretischen Grundlagen nur so weit erörtert werden, wie sie für ein vertieftes Verständnis dieses Verfahrens relevant sind, so scheint uns doch, dass diese darüber hinaus grundsätzliche Bedeutung für eine Methodenlehre der Sozialen Arbeit haben.

### 1 Handlungstheorie und Problemlösen

Es gibt nicht nur eine Handlungstheorie, sondern mehrere unterschiedliche Handlungstheorien. Eine grobe Unterscheidung ist die nach ihren deskriptiven oder normativen Funktionen. Wir gehen in diesem Abschnitt zunächst auf Aspekte einer allgemeinen deskriptiven Handlungstheorie ein, behandeln dann die Wechselbeziehung zwischen Handeln und Denken und wenden uns schließlich einigen Aspekten normativer Handlungstheorien zu.

#### 1.1 Allgemeine (deskriptive) Handlungstheorie

##### 1.1.1 Begriff «Allgemeine Handlungstheorie»

Die Allgemeine Handlungstheorie ist die Theorie menschlichen Handelns. Sie umfasst alle Erkenntnisse zum menschlichen Handeln aus allen Wissenschaftsdisziplinen, die sich mit menschlichem Handeln und seinen Grundlagen unmittelbar und mittelbar

befassen, z.B.: Biologie, Neurobiologie, Medizin, Psychiatrie, Psychologie, Soziologie. Infolge dieser äußerst umfassenden Gegenstandsbestimmung gibt es tatsächlich keine allgemeine Handlungstheorie, sondern nur eine Vielzahl von Handlungstheorien, die jeweils bestimmte Einzelaspekte menschlichen Handelns beschreiben. Der Begriff «Allgemeine Handlungstheorie» ist daher nach Rausch (1992, 12) «eine vielfarbig schillernde Sammelbezeichnung für eine Vielzahl wissenschaftlicher Ansätze», Theorien und Befunde zum menschlichen Handeln.

Gleich mit unserem ersten Begriff taucht ein generelles definitorisches Problem auf, das uns durchgehend begleiten wird und von v. Cranach (1996, 258) und von v. Cranach/Bangerter (2000, 226) mit folgenden Worten umrissen wird: «In der empirischen Psychologie haben wir es mit komplexen Sachverhalten zu tun, die vielfältige, miteinander vernetzte Elemente enthalten und sich im günstigsten Fall durch variable Ausprägungen auf mehreren Dimensionen kennzeichnen lassen. *Begriffe, die scharfe Grenzen vortäuschen, sind daher ungeeignet*, wir brauchen «abbildende» oder «akzentuierende» Begriffe (...)» (1996; Hervorhebung durch KP). Und: «Psychologische Begriffe bestimmen den Kern des gemeinten Sachverhalts, ohne jedoch scharfe Grenzen zu bestimmen. (...) Da empirische Sachverhalte vieldimensional, ihre Dimensionen aber unscharf begrenzt («fuzzy») zu sein und sich überdies nur zum Teil zu überschneiden pflegen, halten wir es für aussichtslos, durch Begriffsdefinitionen scharfe Grenzen schaffen zu wollen; damit eignen sich psychologische Begriffe freilich nur mäßig gut zu logischen Erörterungen. Andererseits ist es sehr wichtig, jene Merkmale, auf die es ankommt, auch klar zu nennen, damit sie nicht unbemerkt verloren gehen können (...)» (2000). Unscharfe definitorische Grenzen führen vielleicht zu unscharfem Wissen und unscharfem Schließen, was man bedauern mag, was aber vielen Lebenssachverhalten besser entspricht als bloß vorgegaukelte definitorische Eindeutigkeiten. Die Mathematik beschäftigt sich in der Theorie der unscharfen Mengen unter dem Begriff «Fuzzy Logic» mit dem Problem unscharfer Grenzen, und die Technik macht sich die Erkenntnisse der «Fuzzy Logic» seit 1974 für die Steuerung komplexer Maschinensysteme mit großem Erfolg zunutze (Altrock 1995). Wir orientieren unsere Definitionen in diesem Buch in Übereinstimmung mit v. Cranach/Bangerter (2000, 226) generell an der «Fuzzy Logic» (Spies 1993, 212 ff.).

Bei der Formulierung der handlungstheoretischen Grundlagen unseres Buches beschränken wir uns auf eine gezielte Auswahl aus den Befunden und Theorien zum menschlichen Handeln, die uns für unsere Zwecke relevant erscheinen. Für die Auswahl von Befunden und Theorien zum menschlichen Handeln lassen wir uns zunächst von zwei groben Gesichtspunkten leiten:

Erstens: Wir konzentrieren uns auf *zielgerichtetes* Handeln als den Handlungstypus, der für beruflich-methodisches Handeln prototypisch ist. In diesem Buch geht es ausschließlich um beruflich-methodisches Handeln und daher auch um keinen anderen Handlungstypus; außerdem scheint dieser Handlungstypus noch am besten erforscht (vgl. v. Cranach/Bangerter 2000, 238). Es wird aber

andererseits deutlich, dass grundsätzlich noch andere Handlungsformen unterschieden werden können, die freilich nur zum Teil erforscht sind. Von Cranach/Bangerter (a.a.O., 242 f.) nennen unter Berufung auf eine empirische Untersuchung eine Zahl von insgesamt sieben Handlungstypen; Kirchhoff (1983, 112 f.) legt ein Klassifikationsschema zur Identifizierung unterschiedlicher Handlungstypen vor, das er aus seinem Handlungsstrukturmodell logisch ableitet und das unter heuristischem Gesichtspunkt recht fruchtbar erscheint.

Zweitens: Gerjets (1995) unterscheidet zwischen molaren Handlungstheorien, die den gesamten Ablauf einer Handlung beschreiben, und molekularen (kognitionspsychologischen) Ansätzen, die von Phänomenen der beteiligten Informationsverarbeitungsprozesse ausgehen und versuchen, elementare kognitive Operationen zu beschreiben und diese in einen weiteren handlungstheoretischen Rahmen zu stellen. Der Unterschied zwischen molaren und molekularen Ansätzen liegt im unterschiedlichen Auflösungsgrad der Betrachtung. Für unsere Zwecke einer Methodenlehre der Sozialen Arbeit sind die molaren Handlungstheorien eher relevant als die molekularen kognitionspsychologischen (und, zu ergänzen, neurobiologischen und neuropsychologischen) Ansätze, wenngleich wir auch diese nicht ganz außer Acht lassen werden. Befunde aus molekularen Ansätzen werden von uns aber nach Opportunitätsgesichtspunkten nur von Fall zu Fall mit einbezogen. Unsere handlungstheoretische Ausgangsbasis werden wir nun im Folgenden in kurzen Zusammenfassungen präsentieren.

### 1.1.2 Handlungsbegriff

Der Begriff des Handelns wird in der Literatur häufig gegen die Begriffe «Tätigkeit», «Tun» und «Verhalten» definitorisch abgegrenzt. Diese Abgrenzungsversuche unterliegen, soweit uns bekannt, allesamt dem Problem, das v. Cranach (1996, 258) und v. Cranach/Bangerter (2000, 226) generell im Zusammenhang mit psychologischen Begriffsbildungen deutlich angesprochen haben (vgl. oben): Klare Abgrenzungen sind nicht möglich, es gibt immer wieder Überschneidungsbereiche zwischen den Begriffen und diese werden obendrein unterschiedlich gehandhabt (vgl. auch Rausch 1992). Wir beschränken uns auf den Begriff des zielgerichteten Handelns und verstehen hierunter eine Tätigkeit, die durch folgende Bestimmungsstücke gekennzeichnet ist (z.B. v. Cranach et al. 1980; v. Cranach/Bangerter 2000; Dahme 1997; Dierstein 1995; Gerjets 1995; Kirchhoff 1983; Rausch 1992):

- Motivation
- Willentlichkeit
- Ziel, Absicht (Intention)
- Plan
- Entscheidung
- Entschluss
- Steuerung, Kontrolle

- Ergebnisbewertung
- Bewusstheit
- Wahlfreiheit
- Verantwortlichkeit

Große, allerdings auch hier wieder keine vollständige, Übereinstimmung zwischen verschiedenen Definitionen besteht darin, dass als zentrales Bestimmungsstück Ziel, Absicht, Intention genannt werden: *Zielgerichtetheit bzw. Intentionalität als Kern des Handlungsbegriffs*.

Sowohl auf definitorischer als auch auf empirischer Ebene dienen Ziele, Teilziele und Absichten dazu, verschiedene Handlungen voneinander abzugrenzen und zu unterscheiden. Die obige Aufzählung wesentlicher Bestimmungsstücke des Handlungsbegriffs zeigt noch einmal auf, wie umfassend der wissenschaftliche Gegenstand «Handeln» ist und dass deswegen eine zusammenhängende allgemeine Handlungstheorie nicht erwartet werden kann.

Nichthandeln, Dulden, Unterlassen werden von uns in Übereinstimmung mit Rausch (1992, 44) ebenfalls als «Handeln» aufgefasst, sofern Wahlfreiheit vorliegt. Dies widerspricht einer Definition des Handlungsbegriffs, nach der der Einsatz des Bewegungsapparates bzw. die Motorik des Handelnden (bzw. Akteurs) zwingend zum Begriff des Handelns dazugehört (Fuchs 1995, X, 2; vgl. auch Obrecht 2006, 436), wie es z.B. auch bei einzelnen Sprechakten im Rahmen sprachlichen Handelns der Fall ist. Nichthandeln, Dulden und Unterlassen zeichnen sich speziell dadurch aus, dass gerade auf der motorischen Ebene nichts zu erfolgen braucht oder nichts erfolgt. Aber einerseits wird im Unterschied zur Auffassung von Fuchs bei vielen Definitionsvorschlägen zum Handlungsbegriff die Motorik des Akteurs nicht explizit als Bestimmungsstück mit einbezogen (obwohl Fuchs und Obrecht hierfür gute Gründe nennen), und andererseits sind alle anderen oben genannten Bestimmungsstücke des Handelns auch beim Unterlassen mehr oder weniger deutlich relevant und identifizierbar. Wir fühlen uns daher aus pragmatischen Gründen berechtigt, unbeschadet des logischen Widerspruchs Nichthandeln auch als eine Art des Handelns zu betrachten, weil 1) «Dulden» und «Unterlassen» rechtliche und sozial hochrelevante Begriffe sind, die auch für die Soziale Arbeit Bedeutung haben, etwa in dem Fall, dass an sich notwendige Eingriffe versäumt werden (z.B. im Kinder- und Jugendschutz), und weil 2) auch Dulden und Nichthandeln anhand der oben genannten Bestimmungsstücke des Handelns untersucht und bewertet werden können.

Nichthandeln ist damit im Rahmen beruflichen Handelns eine stets verfügbare und daher grundlegende Handlungsalternative («Null-Alternative», Brauchlin/Heene 1995, 39), die allerdings, wie jedes berufliche Handeln, im Konfliktfall begründungspflichtig ist.

### 1.1.3 Struktur und Organisation zielgerichteten Handelns

Zielgerichtetes Handeln ist nach verschiedenen Gesichtspunkten strukturiert und organisiert. Solche Gesichtspunkte sind:

- Beginn und Ende eines Handlungsabschnitts bzw. einer Handlung (Kirchhoff 1983). Die Bestimmung von Anfang und Ende einer Handlung unterliegt dabei häufig dem von Watzlawick et al. (1980) beschriebenen Problem der Interpunktion von Ereignisfolgen, dem man analog auch bei der Bestimmung dessen, was im konkreten Fall als «Situation» oder als «Verhalten» gelten soll, begegnet; d.h., Anfang und Ende von Handlungen sind empirisch oft nicht eindeutig bestimmbar.
- Die zeitliche Organisation von Handlungen als geordnete Abfolge von mehreren Handlungen oder Teilhandlungen (in Anlehnung an Kirchhoff 1983 und unter Einbeziehung der Begriffe des «Handlungsfeldes» und der «Effizienz-Divergenz von Entscheidungssituationen» von Oesterreich et al. [1988] und Resch/Oesterreich [1987]).
- Die hierarchische Organisation von Handlungen und Teilhandlungen (v. Cranach et al. 1980; Dahme 1997; Hacker 1986), die in Parallele zur hierarchischen Organisation von Zielen und Teilzielen zu sehen ist, da, wie oben unter 1. «Handlungsbegriff» beschrieben, Ziele weithin als zentrales Bestimmungsstück des Handlungsbegriffs gelten.
- Die parallele Organisation mehrerer gleichzeitig ablaufender Handlungen (Fuhrer 1982; 1984).
- Die Steuerung (Kontrolle) des Handelns auf verschiedenen «Regulationsebenen». Hacker (1986, 160) unterscheidet drei Ebenen, die sowohl für die Handlungsvorbereitung als auch für die Handlungsdurchführung gelten, nämlich eine automatisierte, eine perzeptiv-begriffliche und eine intellektuelle Regulationsebene. Verschiedenen Regulationsebenen werden in der Regel verschiedene Bewusstseisgrade zugeordnet, z.B. nicht bewusst, bewusstseinsfähig, aber nicht bewusstseinspflichtig, bewusstseinspflichtig, vollbewusst (Hacker, 1986; v. Cranach/Bangerter, 2000). Im Falle gut eingeübter, hierarchisch organisierter Handlungen verlaufen Teilhandlungen auf unterer Hierarchieebene weniger bewusst oder nicht bewusst, Teilhandlungen auf höherer Hierarchieebene eher bewusst ab. Die bewusste Kontrolle ist aber den hierarchischen Ebenen der Handlungsstruktur nicht fest zugeordnet, sondern lässt sich den Anforderungen entsprechend verschieben (v. Cranach/Bangerter a.a.O., 235 f.). Die Frage, unter welchen Bedingungen Aufmerksamkeit und bewusste Steuerung zwischen verschiedenen Teilhandlungen und Regulationsebenen wann und wie verteilt bzw. verschoben werden, ist für Handeln eine Schwerpunktfrage; für beruflich-methodisches Handeln lautet diese Schwerpunktfrage eher, wann und wie sie verteilt bzw. verschoben werden *sollen*.
- Zyklische Phasenstruktur des Handlungsablaufs mit einer Vielzahl so genannter «Phasenmodelle». In ihren einfachsten Varianten enthalten diese Modelle zwei Phasen, z.B.:
  - Test – Operation (Grundbausteine der sog. TOTE-Einheit: Miller/Galanter/Pribram 1973, Original 1960)
  - Handlungsvorbereitung – Handlungsvollzug (Hacker 1986)

- Orientierung – Ausführung (Kossakowski/Ettrich 1973, zit. n. Rausch 1992, 66)
- Entscheidungsvorbereitung – Entscheidungsdurchsetzung (Driftmann 1986)
- Willensbildung – Willensdurchsetzung (Heckhausen et al. 1987)

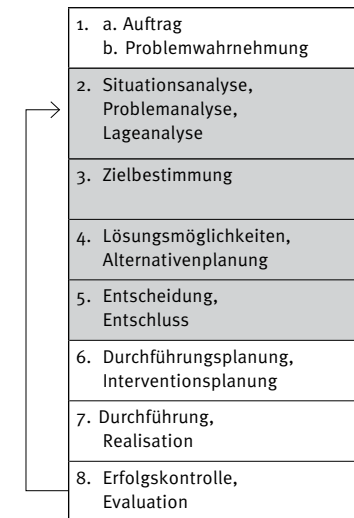
In der Regel sind die Modelle, auch die genannten Zweiphasenmodelle, weiter differenziert und enthalten üblicherweise vier bis acht Phasen. Phasenmodelle des Handelns zählen in ihrer Grundstruktur inzwischen fast schon, jedenfalls in professionellen Zusammenhängen, zum Allgemeinwissen und sind insofern recht banal. Ihre zugrunde liegende Logik ist weitgehend identisch; inhaltlich sind sie in der Regel sehr ähnlich und meist ineinander überführbar, sodass an dieser Stelle auf einen differenzierten Vergleich verschiedener Modelle verzichtet wird; ein eingeschränkter Vergleich erfolgt unten in Abschnitt 4.1.

Auf der Grundlage eines solchen Modellvergleichs ist das Phasenmodell beruflichmethodischen Handelns in der Sozialen Arbeit entstanden, von dem wir im Folgenden ausgehen und auf das wir immer wieder zurückgreifen werden. Es besteht aus den acht Schritten in Abbildung 1., die wir teilweise mit alternativen Bezeichnungen, wie sie aus der Literatur entnommen werden können, versehen haben. Vom achten Schritt «Erfolgskontrolle» zum zweiten Schritt «Situationsanalyse» führt ein Rückkopplungspfeil zurück, der den zyklischen Charakter des Phasenmodells, wie aller Phasenmodelle, symbolisiert.

- Der erste Schritt «Auftrag/Problemwahrnehmung» benennt die relevanten auslösenden Faktoren beruflichen Handelns; diese werden zu einem späteren Zeitpunkt genauer erläutert, wobei insbesondere eine begriffliche Abgrenzung zwischen «Problemwahrnehmung» einerseits und der nachfolgenden Situations- bzw. Problemanalyse andererseits vorgenommen werden muss.
- Die Schritte 2 bis 5 sind in Abbildung 1 grau unterlegt. Sie enthalten gedankliche Operationen, die der Handlungsvorbereitung dienen und dementsprechend im Folgenden als handlungsvorbereitende gedankliche Operationen bezeichnet werden. Der 6. Schritt «Durchführungsplanung» könnte hierzu mitgezählt werden. Wir entscheiden uns aus Gründen der Sparsamkeit jedoch nur für die Schritte 2 bis 5, da die Durchführungsplanung nur die detaillierte gedankliche Elaboration dessen ist, was in der Entschlussfassung bzw. mit der Entschlussformulierung im Grundsatz bereits festgelegt ist.

Weitere differenzierende Erläuterungen dieses Modells erfolgen schrittweise im Verlauf unserer weiteren Ausführungen, vor allem in den Abschnitten 1.2 «Handlungstheorie, Problemlöseforschung», 1.3 «Normative Handlungstheorie» und 4 «Lösungsfindungsverfahren *Beurteilung der Situation mit Entschluss*».

**Abbildung 1: Phasenmodell beruflich-methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit**



#### 1.1.4 Interaktion unterschiedlicher psychischer Systeme beim individuellen Handeln

Am individuellen Handeln sind sehr unterschiedliche, aber vielfältig zusammenhängende psychische Systeme des Akteurs beteiligt. Diese erfüllen beim Handeln nach v. Cranach (1996, 255) zwei Grundfunktionen, nämlich Handlungsenergetisierung und Handlungssteuerung. Dabei müssen folgende intrapsychischen Systeme und Prozesse betrachtet und in Rechnung gestellt werden:

- Verschiedene Motivsysteme einschließlich Bedürfnissen, Werthaltungen und Selbstbild des Handelnden. Diese Motivsysteme können widersprüchlich sein und sich wechselseitig unterstützen oder hemmen; sie können als Wünsche, Absichten und Emotionen sowie in Zielen und Zielhierarchien in verschiedenem Grade bewusst sein (v. Cranach a.a.O., 255).
  - Verschiedene Wissensarten und Wissensverarbeitungsprozesse, und zwar vor, während und nach dem Handeln, einschließlich der entsprechenden Gedächtnisfunktionen (vgl. v. Cranach a.a.O., 256; Obrecht 1996a, Tab. 1).
  - Willensprozesse, um die Handlung in Gang zu setzen oder gegen Widerstände in Gang zu halten. (v. Cranach a.a.O., 256; vgl. «Rubikonmodell» von Heckhausen 1989)
  - Bewertungsprozesse auf verschiedenen Stufen des Handlungsablaufs.
  - Emotionale Strukturen und Prozesse (v. Cranach a.a.O., 256; zu emotionalen Strukturen: Ulich/Mayring 1992).
  - Motorisches System u. motorische Abläufe (Fuchs 1995; Hacker 1986; Obrecht 2006).
- Alle diese intrapsychischen Systeme sind in sich hochkomplex, und ebenso ihre wechselseitigen Beziehungen, sodass erstens weder auf wissenschaftlicher Ebene

noch zweitens im konkreten Fall ihre Interaktionen eindeutig bekannt, feststellbar oder benennbar sind. Bei jeder konkreten Handlung bleibt hinsichtlich ihrer Erklärung eine mehr oder weniger große Restunbestimmtheit zurück, und keine konkrete Handlung ist, jedenfalls auf molarer Betrachtungsebene, eindeutig vorhersagbar.

### 1.1.5 Individuelles Handeln und soziale Systeme

Von Cranach (1996) und v. Cranach/Bangerter (2000) betonen neben anderen Autoren nachdrücklich die Einbettung individueller zielgerichteter Handlungen in soziale Systeme.

Von Cranach (a.a.O., 257) spricht von der Mehrstufigkeit des Handelns, das häufig auf der individuellen Stufe und verschiedenen sozialen Stufen zugleich abläuft. «Individuelle handlungssteuernde Prozesse, so auch Entscheidungen, sind dabei Teile der Handlungssteuerung des sozialen Systems, und die (individuellen) Motivations- und Willensprozesse werden durch diese Einbettung in vielfältiger Weise hervorgerufen und beeinflusst» (v. Cranach a.a.O., 263).

Büssing (1990) versucht eine Systematisierung der Wechselbeziehung von Individuum, Handeln («Tätigkeit») und Organisation.

Patry (1991, 232) verweist unter Berufung auf eine ganze Reihe von Autoren auf den Sachverhalt, dass es Situationen gibt, die ein bestimmtes Verhalten quasi vorschreiben. Solche Situation-Handlung-Verknüpfungen («Scripts», «Schemata») enthalten häufig sozial bzw. kulturell vermitteltes Handlungswissen für bestimmte Situationen und haben entsprechende handlungsleitende Funktion für individuelles Handeln in diesen Situationen. Ähnlich Fuhrer (1986) und das aus der Analyse totaler Institutionen abgeleitete Konzept der «strukturierten Situation» von Friedrichs (1974); denn an solcherart strukturierte Situationen schließen in der Regel Erwartungen oder gar Vorschriften zu bestimmtem Handeln an.

Das Konzept der sozialen Norm und das Rollenkonzept enthalten weitere Aspekte der Beeinflussung individuellen Handelns durch soziale Systeme.

Schließlich sei noch einmal v. Cranach (a.a.O., 262) zitiert, der darauf verweist, dass das kulturelle Wissen der Gesellschaft und ihrer Untersysteme situations- bzw. handlungsspezifische Vorstellungen enthält, die sich «in vielfältiger Form in philosophischen Werken, politischen Theorien, in der Rechtsordnung, der Literatur und im Alltagsgebrauch» niederschlagen. Dierstein (1995, 129) spricht davon, Handlungssysteme als kulturelle (und subkulturelle, Ergänzung durch KP) Grammatiken des Handelns zu analysieren.

Die Einbettung des individuellen Handelns in soziale Systeme und deren Einflüsse auf das individuelle Handeln sind für das beruflichmethodische Handeln in der Sozialen Arbeit natürlich hochrelevant, da sich Soziale Arbeit in aller Regel in sozialen Kontexten und Institutionen, im sozialen Raum, abspielt. *Das Handeln von Sozialarbeiterinnen unterliegt zu bedeutenden Teilen der Steuerung durch soziale Systeme.*

## 1.2 Handlungstheorie, Problemlöseforschung, Entscheidungstheorie, Planungstheorie

### 1.2.1 Begriffsklärungen

Phasenmodelle des Handelns (oder Ausschnitte daraus) werden in anderen theoretischen Kontexten auch als Phasenmodelle des Problemlösens oder des Entscheidens diskutiert (nur einige Hinweise: Brauchlin/Heene 1995; Bronner 1990; Burkart 1995; Dahme 1997; Dörner 1986; 1995; Voss 1990; Wolf 1991). Sie sind aber, wie bereits oben für die Phasenmodelle des Handelns festgestellt, in der zugrunde liegenden Logik letztlich identisch und inhaltlich in der Regel sehr ähnlich und deshalb meist ineinander überführbar. Die unterschiedlichen Bezeichnungen «Phasenmodelle des Handelns», «Phasenmodelle des Problemlösens» oder «Phasenmodelle des Entscheidens» benennen nur unterschiedliche theoretische Gesamtzusammenhänge, in denen die Phasenmodelle oder Ausschnitte daraus betrachtet werden.

Zur begrifflichen Differenzierung sind noch einige ergänzende Hinweise notwendig, die den Sprachgebrauch leider unübersichtlicher machen, aber unter Umständen lang andauernde Verwirrung beim Lesen der Fachliteratur vermeiden helfen:

1) Unter «Problemlösen» kann zweierlei verstanden werden, nämlich zunächst das gesamte Phasenmodell des Handelns wie z.B. jenes in Abbildung 1. Dann wird die tatsächliche Durchführung der Handlung als Teil des Problemlöseprozesses begriffen und in diesen mit einbezogen. Dies wird als Problemlösen im weiteren Sinn bezeichnet.

Daneben gibt es ein Problemlösen im engeren Sinn, wenn der Begriff «Problemlösen» nur auf die handlungsvorbereitenden Gedankenoperationen (vgl. oben Abbildung 1 beschränkt wird. Wenn wir den Begriff «Problemlösen» im engeren Sinn gebrauchen, werden wir in der Regel von den handlungsvorbereitenden Denkvorgängen o.Ä. sprechen.

2) Unter «Entscheiden» kann ebenfalls zweierlei verstanden werden, nämlich im weiteren Sinn insgesamt die handlungsvorbereitenden bzw. im vorliegenden Kontext dann die entscheidungsvorbereitenden Gedankenoperationen (Abbildung 1, oder im engeren Sinn nur die Auswahl der besten Alternative unter mehreren Alternativen (vgl. Abbildung 1.5 Schritt «Entscheidung»), wobei es prinzipiell zunächst gleichgültig ist, ob es um die Auswahl unter Zielalternativen, Handlungsalternativen, Theoriealternativen, Methodenalternativen oder sonstwelchen Alternativen geht. «Entscheidungstheorie» kann «Entscheiden» sowohl im weiteren als auch im engeren Sinn als ihren Gegenstand bearbeiten. Wir gebrauchen den Begriff «Entscheidung» nur im engeren Sinn als Auswahl der besten Alternative unter mehreren Alternativen.

Problemlösen im engeren Sinn, also die handlungsvorbereitenden Gedankenoperationen, werden auch als «Planung» bezeichnet («Handlungsplanung» nach Burkart 1995, 151, 160). Die Definition des Begriffs «Planung» in der [deutschen]

Heeresdienstvorschrift (HDv) 100/200 Ziff. 335 macht dies und damit den Phasenmodellcharakter auch des Planungsbegriffs deutlich (Bundesministerium der Verteidigung 1972/1996; wörtliche Wiedergabe, jedoch Spiegelstrichgliederung und Zusätze in Klammern durch KP):

«Planung ist ein in die Zukunft gerichtetes systematisches Denken und Festlegen von Maßnahmen (bzw. Handlungen). Sie

- wird durch die Zielvorstellung bestimmt und
- geht vom gegenwärtigen Erkenntnisstand aus. Planung
- beginnt mit dem Beurteilen aller auf Weg und Ziel einwirkenden Faktoren,
- sucht nach Möglichkeiten des Handelns,
- führt nach ihrem Abwägen
- zur Entscheidung und
- setzt diese in einen (Handlungs-, Operations- bzw. Durchführungs-)Plan um.»

Planung in diesem Sinne umfasst demnach die Schritte 2 bis 6 unseres Phasenmodells in Abbildung 1. Daneben gibt es einen Planungsbegriff, der sich nur auf den 6. Schritt, die Durchführungsplanung, bezieht; dies ist dann «Planung» im engeren Sinne, die wir immer nur als Durchführungs- oder Interventionsplanung ansprechen werden.

Zusammenfassend ergibt sich für die handlungsvorbereitenden Denkprozesse:

Sie werden unterschiedlich benannt, nämlich «Problemlösen» im engeren Sinn oder «Entscheiden» im weiteren Sinn oder «Planung»; gemeint ist aber stets dasselbe, nämlich die handlungs- bzw. entscheidungsvorbereitenden Denkprozesse.

*Phasenmodelle des Handelns sind also die Verbindungsstelle zwischen Handlungstheorien, Theorien des Problemlösens, Entscheidungstheorien und Theorien des Planungsprozesses; unsere handlungstheoretische Ausgangsbasis impliziert daher alle vier Theoriebündel als theoretischen Bezugsrahmen für eine Methodenlehre der Sozialen Arbeit. Der Zugang zu diesen vier Theoriebündeln wird aber durch uneinheitliche und uneindeutige Terminologie erkaufte.*

In diesem Abschnitt betrachten wir nunmehr Phasenmodelle des Handelns schwerpunktmäßig unter dem Blickwinkel des Problemlösens; Entscheidung im engeren Sinn ist dabei im 5. Schritt unseres Phasenmodells mit enthalten, Planung stets, insofern die handlungsvorbereitenden Denkprozesse angesprochen sind.

### 1.2.2 Verzahnung von Denken und Handeln

In das Phasenmodell des Handelns ist mit den handlungsvorbereitenden Denkprozessen ein Phasenmodell des Problemlösens eingelagert. Es verbindet damit die Ebene vor allem kognitiver Vorgänge und Abläufe (Problemanalyse, Zielbestimmung, Durchführungsplanung) mit der Ebene konkreten Handelns (Durchführung/Realisation). Das Element «Entscheidung/Entschluss» und das Element «Erfolgskontrolle/Evaluation» sind die Verbindungen bzw. die «Scharniere» zwi-

schen beiden Ebenen und stellen den Übergang von der einen Ebene zu der anderen sicher: *Der Entschluss leitet zum Handeln über, die Erfolgskontrolle führt über die Rückkopplungsschleife zu einer neuen Situations- oder Lageanalyse.*

Neben den bisher angesprochenen handlungsvorbereitenden Denkprozessen gibt es noch die handlungsbegleitenden und die handlungsnachbereitenden Denkprozesse. Die handlungsbegleitenden Denkprozesse sind mit dem 7. Schritt unseres Phasenmodells, also der Handlungsdurchführung, verbunden und steuern diese, während mit handlungsnachbereitenden Denkprozessen alle Gedankenoperationen gemeint sind, die mit der Erfolgskontrolle bzw. mit evaluativen Prozessen verbunden sind. Dem entspricht Burkarts Grobeinteilung des Phasenmodells in die drei «Phasen der Handlungsplanung, Handlungsausführung und Handlungsprüfung» (Burkart 1995, 151). Franke/Sander-Franke (1998, 60 f.) sprechen in vergleichbarer Weise von Eingangsdiagnose, die das Veränderungshandeln begründet, von Prozessdiagnose, die das Veränderungshandeln begleitet, und von Abschlussdiagnose, die identisch ist mit Ergebnisevaluation.

Phasenmodelle des Handelns verweisen damit auf die enge Verzahnung von Denken und Handeln als zwei Seiten derselben Medaille, die gedanklich und erst recht empirisch oft nur mit Mühe, wenn überhaupt, separiert werden können.

### 1.2.3 Übertragung auf eine Methodenlehre der Sozialen Arbeit

Phasenmodelle des Handelns verbinden explizit die Ebene vor allem kognitiver Vorgänge und Abläufe mit der Ebene konkreten Handelns. Für jede berufliche Methodenlehre, auch die der Sozialen Arbeit, sind daher mindestens zwei Komponenten relevant, die erstens gedanklich, zweitens empirisch und drittens didaktisch auseinanderzuhalten sind:

- Denkmethode zur Organisation und Ordnung der eigenen Denkprozesse vor dem Handeln, während des Handelns und nach dem Handeln; die Planungs- und Entscheidungsprozesse, die im Kopf des Handelnden ablaufen und die die Auswahl und Gestaltung der zur Anwendung gelangenden Ziel-Mittel-Technologien steuern, und diese
- so genannten «Ziel-Mittel-Technologien» (Galuske 1998, 144), «Handlungsmethoden» (Possehl 1990, 1993) oder «Operatoren» (Dörner 1979, 15), also die so genannten «Methoden» im engeren Sinne, die in einer bestimmten Situation zur Anwendung kommen, z.B. Methoden systematischer Informationsgewinnung (diagnostische Methoden) im Rahmen von Situationsanalysen, Methoden der Verhandlungsführung, klientenzentrierte Gesprächsführung, Aktendokumentation usw.

Geordnetes Handeln setzt geordnetes Denken voraus. Dadurch rücken Denkprozesse selbst als systematischer Teil von Methodenlehre in den Blickpunkt: Organisieren und Ordnen des eigenen Denkens als Schlüsselqualifikationen professionellen Handelns. Hierzu in noch grundsätzlicherer Bedeutung Lichtenberg (zit. n. Brauchlin/Heene 1995, die dieses Zitat ihrem Buch vorangestellt haben

und das mir [KP] besonders gut gefällt): «Wenn man den Menschen lehrt, wie sie denken sollen und nicht ewig hin, was sie denken sollen: ... Es ist eine Art Einweihung in die Mysterien der Menschheit.»

Wir legen in unserem Buch den Schwerpunkt auf Probleme des Organisierens und Ordners des eigenen Denkens als Schlüsselqualifikationen beruflichmethodischen Handelns. Ziel-Mittel-Technologien treten demgegenüber zurück, obgleich sie natürlich im Rahmen einer Methodenlehre alles andere als unwesentlich sind; sie werden aber in der Regel in den üblichen Veröffentlichungen zu Methoden der Sozialen Arbeit stärker fokussiert als die damit zusammenhängenden Denkprozesse.

Zum Handeln, Problemlösen, Planen und Entscheiden gibt es eine Fülle an Erkenntnissen, teils auf der Grundlage empirischer Forschungen, teils als systematische Erfassung praktischer Erfahrungen, teils als Theorien und teils als philosophische Überlegungen. Viele dieser Erkenntnisse betreffen die gesamten Handlungs-, Problemlöse-, Planungs- oder Entscheidungsprozesse, noch viel mehr aber einzelne Teilbereiche daraus. Ein Teil der Erkenntnisse lässt sich gut einzelnen Schritten von Phasenmodellen zuordnen. Beispielsweise sind im Rahmen der Situationsanalyse philosophisch-erkenntnistheoretische Positionen relevant (z.B. Wahrheitsbegriff), Erkenntnisse zu menschlichen Wahrnehmungsprozessen (z.B. Aufmerksamkeitsprozesse, «social perception», Früherkennung von Problemen) und spezielle diagnostische Methoden, die ihrerseits wieder von Tätigkeitsfeld zu Tätigkeitsfeld (z.B. Bautechnik, Medizin) sehr variieren. Im Rahmen der Entschlussfassung werden auf philosophischer Ebene z.B. Fragen des freien Willens, auf entscheidungstheoretischer Ebene verschiedene Entscheidungsregeln, auf empirischer Ebene das Wahlverhalten in künstlich herbeigeführten Entscheidungssituationen oder historische Entscheidungsprozesse analysiert. Es ist klar, dass wir aus dieser Fülle an Material im Folgenden nur Weniges aufgreifen können. Wir fangen an dieser Stelle mit einigen typischen Fehlern des Denkens und der Handlungsorganisation an.

#### 1.2.4 Typische Fehler des Denkens und der Handlungsorganisation

Es gibt eine Reihe typischer Fehler des Denkens und der Handlungsorganisation. Diese Fehler illustrieren gleichzeitig und nebenbei das Zusammenspiel der unterschiedlichen intrapsychischen Systeme des Akteurs beim individuellen Handeln, nämlich das Zusammenspiel von Motivsystemen, emotionalen Prozessen, Willensprozessen, Prozessen der Wissensverarbeitung und Bewertungsprozessen. Auch auf der individuellen Ebene gilt, was Brauchlin/Heene (1995, 114) für die Beziehungen zwischen organisatorischen Strukturen und Entscheidungsprozessen formulieren: «Eine einseitige Überbetonung des Zufälligen (...) ist ebenso falsch wie eine einseitige Überbetonung der Rationalität und der Geplantheit von Entscheidungsprozessen.»

#### 1. Fehlerursachen

Nach Dörner/Schaub (1995, 44) lassen sich die meisten Fehler bei der Handlungsorganisation auf zwei Gruppen von Ursachen zurückführen, nämlich auf a) kognitive und b) motivationale Ursachen.

Stichworte, keinesfalls erschöpfend, zu *kognitiven Fehlerursachen* sind die begrenzte Informationsverarbeitungskapazität des menschlichen Gehirns mit der möglichen Folge schneller Informationsüberlastung, weiterhin die relative Langsamkeit mindestens des systematischen Denkens und die so genannten «Ökonomietendenzen» des Denkens durch Auslassung oder Vereinfachung von Denkschritten, Rückgriff auf eingeschliffene Denk- und Handlungsmuster usw. (vgl. hierzu Dörner 1995, 288 - 291; Ehrlenspiel 1993, 202; u.v.a.). Insbesondere Informationsüberlastung kann sich zu einem Stressfaktor ersten Ranges mit erheblichen Konsequenzen für die Handlungsorganisation auswachsen.

*Emotionale und motivationale Fehlerursachen*, wiederum in nicht erschöpfender Aufzählung, können sein:

- Der akute emotionale Status des Handelnden. Im Zustand hoher affektiver Erregung wird ein Problem nicht oder nur in schlechter Form gelöst, das in emotional entspanntem Zustand sicher und gut gelöst werden kann (so genannte «affektive Denkhemmung»; Süllwold 1991, 672). Affektive Denkhemmungen sind grundsätzlich unvermeidbar (Süllwold 1991, 682). Auslöser können nach Süllwold (672, 679) und Kuhl (1992, 100) negative und positive Affekte (negative mehr als positive) und Stressfaktoren (z.B. Zeitdruck, Misserfolg) sein. Weiterhin werden allgemeine personenspezifische Faktoren genannt, zum Beispiel unrealistische Absichten, Angst vor Misserfolg, unberechtigte Übernahme fremder Erwartungen, Übermotiviertheit, Fremdmotiviertheit.
- Nicht-Aushalten-Können von Unsicherheit und Unbestimmtheit mit der Konsequenz der Flucht in Scheinsicherheiten, z.B. Vorurteile, Dogmatismus und so weiter (Maurer 1993, 212).
- Gefühl des Kontrollverlustes, besonders in komplexen Situationen (Sackmann 1990, 301; Voss 1990, 318).
- Problem- und Lösungsdruck, sowohl intern als auch extern auslösbar. Gerade zu Beginn wird vielfach kein Problem, sondern nur ein «Handlungsdruck» wahrgenommen (Wolf, 1991, 36 f.).
- Geringe Frustrationstoleranz, fehlende Ausdauer und unzureichendes Durchhaltevermögen, mangelnde (Selbst-)Disziplin (vgl. Ehrhard 1995, 61, 268).
- Infragestellung von Selbstvertrauen und des Gefühls, die aktuelle Situation bewältigen zu können (Friedrich/Mandl 1992, 25; Fuchs 1995, 165; Kühl 1992, 107).



- Stärke der Ich-Beteiligung des Handelnden, für die unter anderem folgende Einzelkomponenten relevant sind (Brockner et al. 1986, 110): Ausmaß der eigenen Verantwortlichkeit für die Handlungsdurchführung und die Handlungsfolgen, Ausmaß der Öffentlichkeit des eigenen Handelns, ferner die Handlungsfolgen selbst, zum Beispiel deren Irreversibilität und Gewicht.
- Bewahrung eines positiven Selbstbildes und der Ich-Identität (z.B. bei erwartetem oder tatsächlichem Misserfolg); Streben nach:
  - a) Aufrechterhaltung des Kompetenzgefühls und eines positiven Selbstbildes von der eigenen Handlungsfähigkeit und
  - b) Aufrechterhaltung des Ansehens nach außen und Sicherung der eigenen Position.
 (Brockner et al. 1986, 111, 116; Dörner 1995, 291; Ehrlenspiel 1993, 202; Maurer 1993, 212)

Es bedarf keiner besonderen Fantasie, sich vorzustellen, dass und wie sich die einzelnen Fehlerursachen wechselseitig verstärken und sich bis zur totalen Blockade rationalen Handelns aufschaukeln können.

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass emotional-motivationale Fehlerursachen nicht nur erwartungsgemäß die Situationsanalyse, sondern auch unbemerkt die Zielbestimmung und die nachfolgende Auswahl von Lösungsansätzen steuern können: Das primäre Ziel rationaler Aufgabenbewältigung beziehungsweise Problemlösung gerät z.B. zunehmend oder vollständig in den Hintergrund zugunsten von Zielen wie Rückgewinnung von Situationskontrolle und Kompetenzgefühl, Bewahrung eines positiven Selbstbildes oder des eigenen Ansehens nach außen, Loswerden von Problem- und Lösungsdruck und so weiter. Solche und andere verdeckten Ziele beruflichen Handelns sind von einer Methodenlehre der Sozialen Arbeit angemessen zu berücksichtigen, wenn sie nicht teilweise unrealistisch bleiben will. Sie darf emotionalen Druck beim Akteur nicht bloß als Störfaktor rationalen Handelns ansehen, sondern muss den angemessenen Umgang damit als gedanklich zu integrierenden Teilaspekt einer rationalen und realistischen Methodenlehre definieren: rationale Handlungssteuerung impliziert Emotions- und Motivationsregulation. Einige Hinweise hierzu gibt Possehl (1993) auf der Grundlage von Interviews mit Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern in der sozialen Einzelhilfe.

## 2. Typische Fehler auf der Makro-, Meso- und Mikroebene

Im Folgenden werden typische Fehler des Denkens und der Handlungsorganisation auf drei Ebenen exemplarisch, keinesfalls erschöpfend angesprochen: auf der Makroebene des gesamten Handlungsprozesses, auf der Mesoebene der handlungsvorbereitenden Denkprozesse beziehungsweise der Handlungsplanung insgesamt und schließlich auf der Mikroebene des handlungsvorbereitenden Einzelschrittes der Situationsanalyse, wobei die Fehler auf der Ebene der anderen Einzelschritte des Phasenmodells hier nicht in die Erörterung einbezogen werden, um den Rahmen des vorliegenden Buches nicht zu sprengen.

Stichworte für Fehler auf der *Makroebene* des gesamten Handlungsprozesses sind:

- Desorganisation des Handelns mit folgenden Varianten (z.B. Dörner 1981; Dörner 1995; Dörner et al. 1983a; Dörner et al. 1983b; Süllwold 1991; Voss 1990):
  - Verlust an Flexibilität, Zunahme stereotyper Verhaltens- bzw. Handlungsmuster, Perseveration, Starrheit; «Einkapselung» in (eher irrelevante) Einzelaspekte des Problems; Nichterkennen richtiger Lösungsansätze; Wiederholung derselben Fehler.
  - Chaotisierung des Handelns durch «thematisches Vagabundieren» (Dörner, a.a.O.; Dörner et al., a.a.O.) oder durch vorschnelles, unüberlegtes, impulsives Handeln.
  - So genannte «intellektuelle Notfallreaktionen» oder «Terminierungsreaktionen» (Dörner, a.a.O.; Dörner et al., a.a.O.) in Form von a) aggressivem Handeln, b) Fluchttendenzen, c) Resignation/Lähmung und/oder d) ambi- oder trivalentem Pendeln zwischen diesen Handlungsmustern.
- Aufgeben moralischer Standards im Handeln, z.B. nach dem Grundsatz: Der Zweck heiligt die Mittel (Dörner 1995; 272 f.; Reither 1985).
- Entscheidungsbindung, Unfähigkeit zum Degagement im Sinne des Beibehaltens eines einmal eingeschlagenen, aber erkennbar falschen Lösungsweges unter Inkaufnahme immer höherer Risiken, um den bisherigen Einsatz, die bisherigen Investitionen (Zeit, Geld, Anstrengung und Mühe, Gefühle, Ansehen, Selbstachtung u.a.) zu rechtfertigen (Brockner et al. 1986, 109 f.; v. d. Weth 1993, 109).

Diese Prozesse der Fehlsteuerung von Handlungsprozessen sind sowohl auf der individuellen als auch auf der institutionellen und auf der politischen Ebene beobachtbar. Wer aber glaubt, Soziale Arbeit habe zum Beispiel mit den so genannten intellektuellen Notfallreaktionen oder dem Aufgeben moralischer Standards nichts zu tun, kann sich über Insiderberichte zur Anwendung körperlicher Gewalt gegenüber Kindern, behinderten Menschen oder alten Menschen in entsprechenden Einrichtungen eines anderen belehren lassen. Mir (KP) liegt eine Reihe von Berichten vor, die neben Eigenbeobachtungen teilweise explizit auch Selbstbezeichnungen zum Inhalt haben und deswegen besonders glaubwürdig erscheinen. Spätestens dann, wenn Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter Leitungsverantwortung in entsprechenden Einrichtungen übernehmen, müssen sie sich mit der Fehlsteuerung von Handlungsprozessen bei sich, Mitarbeitern und Adressaten systematisch-methodisch auseinandersetzen – oder sie sind für eine Leitungsposition ungeeignet.

Stichworte für Fehler auf der *Mesoebene* der handlungsvorbereitenden Denkprozesse bzw. der Handlungsplanung sind:

- Vorzeitiger Abbruch des Denkprozesses, wenn
  - Schwierigkeiten auftreten oder
  - mehr oder weniger zufällig eine erste Lösung gefunden worden ist.
 Brauchlin/Heene (1995, 185) sprechen von «Undiszipliniertheit des Denkens», Dörner (1995, 289 ff.) spricht von «Ökonomietendenzen des Denkens».

- Auslassen wesentlicher Schritte: Gravierende Fehler sind im Überspringen wichtiger Arbeitsschritte zu suchen (v. d. Weth 1993, 195). Davon am meisten betroffen ist die Phase der Problemanalyse. Die meisten groben Fehler werden erfahrungsgemäß bereits in der Anfangsphase gemacht. Man denkt am Anfang zu schnell an Lösungen («Lösungsdruck») (Ehrlenspiel 1993, 200, 203). Zu Beginn wird vielfach kein Problem, sondern nur ein «Handlungsdruck» wahrgenommen (Wolf 1991, 36f.). Weitere Stichworte hierzu sind: Analyse- versus Maßnahme- bzw. Handlungsorientierung (Burkart 1995, 342, 516); rein reaktives Handeln/Verhalten (Franke/Sander-Franke 1998, 68; Wolf 1991, 36f., 92f.); Tendenz zum blinden Aktionismus (Burkart 1995, 342); Durchstarten zum Handeln (Possehl 1993, 409f.).
- Intuitiv-emotionale statt rational-systematischer Vorgehensweise trotz Anwendung des Phasenmodells. Der psychologische Ablauf sieht hierbei folgendermaßen aus:
  - Intuitiv-emotionale Festlegung auf eine erstbeste Lösung im Sinne eines vor gefassten Entschlusses.
  - Nachträgliche Rechtfertigung dieser Lösung auf der Grundlage eines nur noch scheinrationalen Vorgehens entsprechend dem Phasenmodell, das vor allem durch die «Brille» des vorgefassten Entschlusses gesteuert wird. Dieser Aspekt der Fehlsteuerung handlungsvorbereitender Denkprozesse wird vor allem auch von praxisorientierter polizeilicher und militärischer Fachliteratur hervorgehoben (Berndt/Altmann 1981, 194; Conrad 1980, 20; Felber/Hansen 1981, 80; Schulte, R. 1996, 1.3/2f.; Thomas 1978, 240).

Stichworte für Fehler auf der *Mikroebene* am Beispiel des Einzelschrittes der Situationsanalyse enthalten folgende Hinweise:

- Grundsätzlich sind zu beobachten:
  - Vernachlässigung der systematischen Informationsarbeit (Fisch/Wolf 1990, 27; Wolf 1991, 18).
  - Konfundierung der Prozessschritte Informationsarbeit und Lösungssuche/Alternativenerarbeitung; beide Schritte werden nicht angemessen getrennt, die Lösungssuche erfolgt häufig bereits gleichzeitig mit oder gar statt der Problemanalyse (Fisch/Wolf 1990, 27f.; Wolf 1991, 19, 29; Voss 1990, 321).
- Problemwahrnehmung
  - Probleme werden oft überhaupt nicht als solche erkannt (Brauchlin/Heene 1995, 125), häufig fehlt ein ausgereiftes Problembewusstsein (Wolf 1991, 17).
  - Probleme werden häufig automatisch, ungeprüft und ungerechtfertigt mit einem bereits bekannten Problem gleichgesetzt, und es wird versucht, sie wie das bereits bekannte Problem zu lösen. Eine solche automatische Gleichsetzung eines Problems mit einem bereits bekannten Problem erfolgt relativ leicht, da zur Aktivierung eines bekannten Problemschemas ein relativ geringer Grad an Übereinstimmung mit dem vorliegenden, neuen Problem ausreicht (Fisch/Wolf, 1990, 20; Wolf 1991, 19).

- Probleme werden unzureichend exploriert, die auffälligen Probleme erkannt, die impliziten ebenso wie Frühwarnzeichen übersehen (Burkart 1995, 31; Dörner 1995, 295; Wolf 1991, 112).
- Es findet kein Denken in Systemen statt (Franke/Sander-Franke 1998, 94).
- Die Problemwahrnehmung unter verschiedenen theoretischen Perspektiven fällt schwer (Franke/Sander-Franke, a.a.O.).
- Fehleinschätzung der Schwierigkeit von Problemen; vor allem Unterschätzung von Problemen führt häufig zu inadäquater Lösungsstrategie («Mit-links-Stil»; Strohschneider/v. d. Weth 1993, 106).
- Vorgeprägte, nicht unvoreingenommene Informationsarbeit mit folgenden Einzelaspekten:
  - Informationsselektion und Informationsverarbeitung entsprechen dem eigenen Weltbild, eigenen vorgefassten Meinungen, eigener Erfahrung, eigenen kulturellen Mustern usw. (Lehmann 1998, 124, 151ff.).
  - Steuerung der Informationsverarbeitung durch Phänomene der kognitiven Konsonanz (Informationen, die den eigenen Standpunkt bestätigen und bestärken, erhalten Vorrang) und der kognitiven Dissonanz (Informationen, die im Widerspruch zum eigenen Standpunkt stehen, werden ignoriert, geleugnet oder umgedeutet, bis sie mit dem eigenen Standpunkt verträglich sind) (Lehmann, a.a.O.).
  - Informationsselektion und Informationsverarbeitung entsprechend dem eigenen Selbstbild, eigenem emotionalen Status und eigenen Bedürfnissen (vgl. Wunschdenken). Je stärker das Selbstkonzept und die eigenen Bedürfnisse und Interessen involviert sind, desto stärker wird die Validität der Wissensproduktion/Informationsarbeit beeinträchtigt (Scholl 1990, 111; Voss 1990, 330).
  - Informationsselektion und Informationsverarbeitung entsprechend vorgefassten Entschlüssen. Einer der häufigsten Fehler bei der Situationsanalyse ist, dass man sich schon von Anfang an auf einen bestimmten Entschluss festgelegt hat und die Situationsanalyse durch die «Brille» dieses vorgefassten Entschlusses betreibt (vgl. auch oben). Die Folgen dieser Art Informationsarbeit sind:
    - Dominanz der Lieblingsbetrachtungsweise (Lehmann 1998, 124).
    - Polarisierende Bewertung: Was ins eigene Muster passt, ist richtig, was damit nicht übereinstimmt, falsch (Lehmann, a.a.O.).
    - Vermeidung kritischer Prüfung des Situationsbildes, «dogmatische Verschanzung», «Bolstering» (Brauchlin/Heene 1995, 59f.; Burkart 1995, 163; Dörner et al. 1983a, 25; Janis/Mann 1977, 82ff.).
- Das Strukturieren vorhandener und gewonnener Informationen wird oft unterlassen (Ehrhard 1995, 221). Informationsstrukturierung, insbesondere nach unterschiedlichen theoretischen oder praktischen Strukturierungsalternativen, bedarf intensiver Übung.
- Die angemessene Beurteilung vorhandener bzw. gewonnener Informationen gelingt oft nicht. Zwei Aspekte hierbei sind:

- Die Unterscheidung zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen; die Identifizierung der entscheidenden Merkmale eines Problems (Ehrhard 1995, 25, 139).
- Das Erkennen und der Umgang mit dem Wahrscheinlichkeitscharakter von Informationen (Bea 1995, 17, 81, 95; Maurer 1993, 211, 212).
- Nicht angemessener Umfang der Informationssuche
  - Zu wenig Informationssuche (z.B. infolge der Ökonomietendenzen des Denkens) oder
  - zu viel Informationssuche (für niemanden fassbare Informationsmengen sollen Sicherheit vermitteln; Suche nach immer weiteren Informationen, um das Treffen an sich notwendiger Entscheidungen zu vermeiden) (Maurer 1993, 211, 212). Hieraus ergibt sich das Problem der Definition von fachlichen Kriterien für den Abbruch der Informationssuche.
- Prognosen und Risikoeinschätzungen sind besonders fehleranfällig. Risiken werden meist unter- oder überschätzt, selten richtig und niemals einheitlich beurteilt. Außerdem wird meist nur die Höhe von Nutzen oder Schaden abgeschätzt, aber nicht mit deren Eintrittswahrscheinlichkeiten verknüpft (Bea 1995, 72f., 77, 79; Dörner 1995).

Die vorstehende, keinesfalls vollständige Auflistung von Fehlern des Denkens und der Handlungsorganisation ist für alles menschliche Handeln und dementsprechend auch für das beruflichmethodische Handeln in der Sozialen Arbeit hochrelevant. Viele dieser Fehler auf der Makro-, der Meso- und der Mikroebene sind Standardfehler und beispielsweise in der fallbezogenen Aus- und Weiterbildung gut zu beobachten. Es lohnt sich, die aufgelisteten Fehler sorgfältig zur Kenntnis zu nehmen und daran auch das eigene Denken und Handeln zu überprüfen.

Die Fehlerliste zeigt weiterhin sehr deutlich, dass die praktische Arbeit mit Phasenmodellen alles andere als banal ist, wenn auch die Phasenmodelle selbst banal sein mögen.

Phasenmodelle unterstützen im Übrigen die notwendige Identifizierung von Fehlern des Denkens und der Handlungsorganisation, wie es sich bereits aus der obigen Gliederung der Fehler ergibt, die sich am Phasenmodell orientiert.

### 1.3 Allgemeine normative Handlungstheorie

#### 1.3.1 Phasenmodelle als «allgemeine normative Handlungstheorie»

Phasenmodelle des Handelns wie das in Abbildung 1 sind bisher nur in ihrer allgemein *beschreibenden* Funktion für zielgerichtetes Handeln erörtert worden. Sie werden jedoch in sehr unterschiedlichen Berufsfeldern vor allem *normativ* und *präskriptiv* genutzt, d.h. als Vorgaben dafür, wie – mindestens handlungsvorbereitendes – Denken und Handeln strukturiert und organisiert werden sollen.

Nach Obrecht (2006, 430 f.; ähnlich argumentierend z.B. auch Borrmann 2006; Geiser 2004, u.a.) ist professionellen Methoden gemeinsam, «dass ihre Anwendung im Rahmen einer bestimmten Abfolge von Operationen erfolgt, die das Thema der allgemeinen normativen oder präskriptiven Handlungstheorie ist. Eine solche normative Theorie stützt sich auf eine beschreibende und erklärende Theorie des Handelns (...)» Und weiter: Eine professionelle Handlung ist «das Ergebnis einer Abfolge von (...) methodisch kontrollierten kognitiven Operationen (...). Diese Operationen können als Antworten auf eine unter dem Gesichtspunkt zielgerichteten Handelns logische Sequenz von Fragen oder kognitiven Problemen verstanden werden, die – in dieser oder einer anderen Form – auch unter dem Namen «W-Fragen» bekannt sind.» Da die von Obrecht angesprochene logische Sequenz von Fragen (das so genannte «W-Fragen-Modell») nur die in Frageform formulierte Variante des allgemeinen Phasenmodells und mit diesem logisch und inhaltlich weitgehend identisch ist (vgl. auch Kirchhoff 1983, der das Phasenmodell ebenfalls als W-Fragen-Modell formuliert), sind die Phasenmodelle auch der Kern einer solchen «allgemeinen normativen (oder präskriptiven) Handlungstheorie». Diese, wiederum nach Obrecht (2006, 431), «postuliert die Struktur einer idealen professionellen Handlung». Gleichzeitig sind die Phasenmodelle in ihrer normativen Funktion selbst nichts weiter als «Methoden», wenn auch zunächst sehr allgemeine, da sie die Bedingungen des Methodenbegriffs *sensu* Obrecht (2006, 417) erfüllen: «Eine Methode zur Lösung eines praktischen Problems ist ein wohlspezifiziertes und wiederholbares Verfahren, um etwas zu tun: ein System von Regeln zur Steuerung (Auswahl, Sequenzierung und Ausführung) einer geordneten Abfolge von Handlungen mit dem Ziel, (...)» Da Phasenmodelle des Problemlösens in ihrer Eigenschaft als handlungsvorbereitende Denkvorgänge dem Einsatz von «Methoden» vorausgehen, ergibt sich die interessante Perspektive, dass das Phasenmodell des Problemlösens auch der eigenen Anwendung gedanklich vorausgeht, es also auf sich selbst anzuwenden, d.h. mit seiner Hilfe gedanklich zu prüfen, ob seine Anwendung auf ein bestimmtes Problem überhaupt sinnvoll ist, ob es eine Problemlösung mit angemessener Wahrscheinlichkeit erwarten lässt.

Phasenmodelle des Handelns bzw. des Problemlösens werden mindestens in folgenden sehr unterschiedlichen Berufsfeldern sowohl zur Beschreibung als auch zur Normierung bzw. als Vorschrift für das jeweilige beruflichmethodische Handeln und Problemlösen genutzt:

- In öffentlicher Verwaltung, beim Militär, bei der Polizei, der Feuerwehr, dem technischen Hilfswerk, im Rettungsdienst, und zwar zur Beschreibung und Normierung von Planungs-, Führungs- und Entscheidungsprozessen (Bundesakademie für öffentliche Verwaltung 1981; Bundesanstalt Technisches Hilfswerk 1999; Bundesministerium der Verteidigung [BMVtG] 1972/1996; Dienstvorschrift (DV) 100, Stand 2000, des Ministeriums des Innern des Landes Rheinland-Pfalz; Feuerwehr-Dienstvorschrift [FwDV] 100, 1999; Schulte 1996; Thomas 1978).

- In der Betriebswirtschaft, ebenfalls zur Beschreibung und Normierung von Planungs-, Führungs- und Entscheidungsprozessen (Berndt et al. 1999; Bronner 1999; Hahn 1972; Rationalisierungskuratorium 1994; Schubert 1972; Wild 1974; Wolf 1991).
- In der Wissenschaft zur Beschreibung wissenschaftlicher Forschungsprozesse (Rogge 1995; Siegel 1984).
- Im sozialen und therapeutischen Bereich zur Beschreibung und Normierung von Beratungs-, Interventions- und Psychotherapieprozessen (Bartlett 1979; Brack 1997; Figge 1997; Franke/Sander-Franke 1998; Geiser 2004; Kleiber 1981; Müller-Schöll/Priepke 1983; Mutzeck 1999; Obrecht 1996a; Possehl 1993, 2002; Rüppell 1979; Schleider 1993; Scholz 1979; Schulte 1974; Siegel 1984; Stübinger et al. 1999; Weinberger 1980)

Phasenmodelle sind also zunächst sehr allgemeine, bereichsunspezifische Problemlöseverfahren. Die weite Verbreitung von Phasenmodellen über sehr unterschiedliche Berufsfelder hinweg ist ein empirischer Beleg für Existenz und Bedeutung allgemeiner Problemlöseverfahren, jedoch zunächst auch gleichzeitig Hinweis auf ihre inhaltlichen Grenzen. Wegen ihrer Allgemeinheit und Bereichsunspezifität wird ihnen von Wolf (1991, 2 f., 93) im Wesentlichen nur prozedurale Rationalität zugesprochen und weiterhin der Mangel unterstellt, «dass keine Ansatzpunkte für die Verarbeitung der Inhalte vorhanden sind».

Die allgemeinen Phasenmodelle sind aber durch Ausdifferenzierung und Spezifizierung an unterschiedliche Bereiche adaptionsfähig. Sie müssen dem jeweiligen a) berufsspezifischen und b) situationsspezifischen Kontext angepasst werden (v. Cranach 1996; Friedrich/Mandl 1992, 19, 20). Je mehr sie berufs- und situationspezifisch formuliert werden, je höher das Auflösungs-niveau, unter dem sie betrachtet werden, umso wichtiger werden spezielle Inhalte und damit auch die inhaltliche Rationalität. Je höher also das Auflösungs-niveau bzw. je stärker der Konkretisierungsgrad, umso mehr sind die einzelnen Phasen inhaltlich definiert. Auf diese Zusammenhänge werden wir gleich und später mehrfach zurückkommen.

Die Betrachtung des allgemeinen Phasenmodells auf unterschiedlichen Auflösungs-niveaus zeigt eine weitere Eigenschaft dieses Modells und der in ihm abgebildeten Denk- und Handlungsprozesse auf: Nach dem allgemeinen Phasenmodell strukturierte Problemlöseprozesse haben eine «fraktale» Struktur. Der Begriff «fraktal» stammt aus der Erforschung so genannter «chaotischer Systeme» und bezeichnet Strukturen, die sich in jedem beliebigen Betrachtungsmaßstab selbstähnlich sind. Übertragen auf Problemlöseprozesse, die nach dem allgemeinen Phasenmodell strukturiert sind, bedeutet das, auf welchem Auflösungs-niveau sie auch immer betrachtet werden, es erscheint stets wieder die Struktur des Phasenmodells. Jede einzelne Phase kann wiederum nach dem Gesamtmodell strukturiert und «abgearbeitet» werden (ähnlich auch HDv 100/200, Ziff. 302).

Diese Eigenschaft ist hinsichtlich möglicher Schlussfolgerungen für die Gestaltung von Denk- und Handlungsprozessen aber noch nicht hinreichend untersucht.

In der Sozialen Arbeit werden Phasenmodelle vor allem im Bereich der sozialen Einzelhilfe und des Sozialmanagements diskutiert (Literaturhinweise wie oben, 4. Spiegelstrich). Als allgemeines methodisches Grundmodell sind sie jedoch auf alle beruflichen Tätigkeitsfelder der Sozialen Arbeit übertragbar, wie es auch Kirst-Ashman/Hull (1995) in ihrem Lehrbuch durch konsequente Umsetzung dieses Ansatzes zeigen. Der Grundgedanke ist in Abbildung 2 zusammengefasst.

Abbildung 2 bietet ein Strukturkonzept für eine Methodenlehre der Sozialen Arbeit an. Dieses Strukturkonzept differenziert und verknüpft – bis hierher allerdings immer noch nur auf der formalen, noch nicht auf der inhaltlichen Ebene – allgemeine methodische Gesichtspunkte (das «Wie» des Denkens) und berufsspezifische Inhalte des Denkens (das «Was» des Denkens) in systematischer Weise. Die berufsspezifischen Inhalte werden in Abbildung 2 aufgeschlüsselt nach den «klassischen» Arbeitsformen der Sozialen Arbeit, hier erweitert um Familienberatung und Arbeit in und mit Organisationen. Das Strukturkonzept in Abbildung 2 enthält daher zwei Auflösungs-niveaus für die Betrachtung des Phasenmodells: Es gibt allgemeine Methoden der Problemwahrnehmung, Situationsanalyse, Zielbestimmung usw., die für alle Arbeitsformen gleichermaßen relevant sind, und es gibt *arbeitsformspezifische* Methoden der Problemwahrnehmung, Situationsanalyse usw., die nur für die jeweilige Arbeitsform Bedeutung haben. Beispielsweise ist die explizite Trennung von Fakten und Vermutungen, sogar berufsübergreifend, im Rahmen jeder Situationsanalyse notwendig, Anamneseerhebung dagegen ist als spezielle Methode zwar im Rahmen der sozialen Einzelhilfe, aber kaum für Gemeinwesenarbeit relevant. Als weitere Auflösungs-niveaus könnten verschiedene Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit in die Betrachtung einbezogen werden, z.B. Kinder- und Jugendhilfe, Straffälligenhilfe u.a., oder auch Problemklassen, z.B. Umgang mit Kindesmisshandlung, Umgang mit aggressiven Einzelpersonen, Umgang mit aggressiv agierenden Gruppen, Beratung von verschuldeten Menschen u.a.

Je mehr das allgemeine Strukturkonzept ausdifferenziert wird, umso wichtiger wird bereichsspezifisches Sachverhaltswissen, d.h. die Inhalte bzw. das «Was» des Denkens. Die wichtigsten Verknüpfungsstellen von allgemeinem Problemlöseverfahren und bereichsspezifischem Sachverhaltswissen sind vorrangig die Schritte «Situationsanalyse» und «Feststellung der Lösungsmöglichkeiten, Alternativenplanung»:

Zentrale Frage bei jeder Situationsanalyse ist die Frage nach den relevanten Variablen a) des spezifischen Bereichs- und/oder b) der spezifischen Situation und den jeweiligen, vor allem empirischen, Verknüpfungen zwischen diesen Variablen. Zentrale Frage bei der Feststellung der Lösungsmöglichkeiten ist die Frage nach den relevanten Ziel-Mittel-Technologien bzw. Operatoren.

Es ist unmittelbar evident, dass die Fragen nach den relevanten Variablen und den relevanten Ziel-Mittel-Technologien nicht nur für unterschiedliche Berufe, sondern

innerhalb der Sozialen Arbeit auch für unterschiedliche Arbeitsformen und Tätigkeitsfelder bis hin zu konkreten Handlungssituationen mindestens teilweise sehr unterschiedlich zu beantworten sind. Außerdem wird deutlich, dass Phasenmodelle auf mehreren Konkretisierungs- bzw. Auflösungsebenen betrachtet werden müssen, um sie tatsächlich für konkretes berufliches Handeln fruchtbar und lehrbar zu machen. Das ist im Bereich Sozialer Arbeit in systematischer Form bisher höchstens ansatzweise versucht worden. Meist bleibt die Erörterung von Phasenmodellen im Allgemeinen stecken.

**Abbildung 2: Allgemeines Phasenmodell und die Arbeitsformen der Sozialen Arbeit**  
(analog Ansatz von Kirst-Ashman/Hull 1995)

	Allgemeine phasen-spezifische Methoden	Spezifische Methoden der einzelnen Arbeitsformen				
		Einzelhilfe	Familienberatung	Gruppenarbeit	Arbeit in und mit Organisationen	Gemeinwesenarbeit
1. Auftrag, Problemwahrnehmung						
2. Situationsanalyse						
3. Zielbestimmung						
4. Lösungsmöglichkeiten, Alternativenplanung						
5. Entscheidung, Entschluss						
6. Durchführungs/ Interventionsplanung						
7. Durchführung, Realisation						
8. Erfolgskontrolle, Evaluation						

### 1.3.2 Die kognitive Gestaltung der handlungsvorbereitenden Denkprozesse

In das Phasenmodell des Handelns ist mit den handlungsvorbereitenden Denkprozessen ein Phasenmodell des Problemlösens im engeren Sinne eingelagert. Die folgenden Ausführungen zur praktischen Anwendung beschränken sich auf dieses Phasenmodell des Problemlösens.

#### 1. Systematisch-analytisches Denken und intuitives Denken

Die handlungsvorbereitenden Denkprozesse sind mit unterschiedlichen Denkstilen vereinbar. Das Phasenmodell des Problemlösens beschränkt das Denken nicht nur auf dessen systemisch-analytische Anteile, wie man auf den ersten Blick meinen könnte, sondern lässt auch intuitives Denken zu. Intuitive Denkprozesse werden in Anlehnung an Hussy (1993, 126–131) als kognitive Prozesse

verstanden, die automatisiert, unbewusst und autonom, d.h. ohne bewusste Überwachung und Steuerung, ablaufen und deren Ergebnisse zu einem nicht immer vorhersehbaren Zeitpunkt (oft als so genanntes «Aha-Erlebnis») ins Bewusstsein treten. Intuitives Denken wird auch als frei fließendes, in verschiedene Richtungen laufendes, so genanntes «divergentes Denken» beschrieben, während Systematisch-analytisches Denken im Unterschied dazu als konvergentes, auf ein Ziel hin orientiertes, bewusstes, methodisch gesteuertes und kontrolliertes Denken charakterisiert wird. (Definitorischer Hinweis: Systematisches Denken im Sinne bewussten, methodisch gesteuerten und kontrollierten Denkens ist nicht zu verwechseln mit *systemischem* Denken, das ein Denken in Systemen meint, oben bei den Denkfehlern kurz erwähnt worden ist und später noch häufiger angesprochen werden wird.) Viele intuitiv ablaufende Denkprozesse haben während der Lernphase erst einmal im systemisch-analytischen Modus stattgefunden, bevor sie mit zunehmender Einübung schließlich automatisiert wurden. *Der Vorteil intuitiver Prozesse ist: Sie erschließen die im Langzeitgedächtnis als so genannte Skripts oder Schemata niedergelegten, unbewussten, automatisierten Teile von Wissensbeständen und Lebens- und Berufserfahrung und gestatten somit deren rasche Nutzung, ohne auf zeitaufwändige systematische Denkprozesse zurückgreifen zu müssen. Ihr Nachteil ist: Sie verlaufen methodisch unkontrolliert und sind im Ergebnis besonders fehleranfällig.*

Beruflich-methodisches Denken ist keinesfalls nur Systematisch-analytisches Denken. Berndt/Altmann haben dies für die Polizei bereits 1981 (S. 216) folgendermaßen formuliert: «Die in der Person des Entscheidenden liegenden geistigen Potentiale sowie Intuition und Erfahrung bilden eine wesentliche Grundlage jeder Entscheidung. Als «einzige» Entscheidungsmethode stellen sie ein großes Sicherheitsrisiko für richtige Entscheidungen dar. *Man kann und darf auf sie nicht verzichten, aber man kann und darf auch mit ihnen allein nicht operieren.* Rationalität und Kalkül sind als Gegenstück zur Intuition und Erfahrung die analytische, objektive, systematische und ganz bewusst entpersönlichte Grundlage jeder Entscheidung.» Beruflich-methodisches Denken favorisiert daher weder intuitives noch Systematisch-analytisches Denken, sondern versucht, beides sinnvoll und bewusst miteinander zu verbinden, nämlich die Vorteile intuitiven Denkens mit den Vorteilen systemisch-analytischen Denkens, die vor allem in dessen methodischer Stringenz liegen und die damit die Nachteile intuitiven Denkens ausgleichen können. Systematisch-analytisches Denken sollte vor allem a) alle Prozesse der Informationssuche und Informationsverarbeitung und b) die Überprüfung/Verifikation von Teil-, Zwischen- und Endergebnissen des Denkprozesses kontrollieren.

Für den Umgang mit dem Phasenmodell des Problemlösens ergibt sich die Anregung, den problemadäquaten Einsatz von intuitivem und systemisch-analytischem Denkstil zu reflektieren und das bewusste problemadäquate «Umschalten» zwischen beiden Denkstilen zu trainieren. Im folgenden Punkt werden hierzu nähere Anregungen gegeben.

## Copyright

Daten, Texte, Design und Grafiken der Vorschau sind urheberrechtlich geschützt. Diese Vorschau gilt als reine Dienstleistung.

Jede andere Verwendung von Vorschau und Informationen einschliesslich Reproduktion, Weitergabe, Weitervertrieb, Platzierung im Internet/ Intranet/Extranet, Veränderung, Weiterverkauf und Veröffentlichung, bedarf der schriftlichen Genehmigung des interact Verlags. Bei Fragen zu diesem Thema wenden Sie sich bitte an **interact@hslu.ch**.

## Bestellung

Diese und viele weitere Fachpublikationen können Sie bequem unter **<http://www.hslu.ch/interact>** online bestellen.

### VERTRIEB SCHWEIZ

interact Verlag | Hochschule Luzern – Soziale Arbeit  
Werftstrasse 1 | Postfach 2945 | 6002 Luzern | Schweiz  
T +41 41 367 48 48 | F +41 41 367 48 49  
[interact@hslu.ch](mailto:interact@hslu.ch) | [www.hslu.ch/interact](http://www.hslu.ch/interact)

### VERTRIEB BUCHHANDEL DEUTSCHLAND UND ÖSTERREICH

Lambertus Verlag | Mitscherlichstrasse 8 | 79108 Freiburg | Deutschland  
T +49 761 368 25 25 | F +49 761 368 25 33  
[info@lambertus.de](mailto:info@lambertus.de) | [www.lambertus.de](http://www.lambertus.de)

### VERLAGSPARTNER WESTSCHWEIZ

Les éditions IES | Rue Prévost-Martin 28 | Case Postale  
1211 Genève 4 | Schweiz  
T +41 22 322 14 09 | F +41 22 322 14 99  
[editions@ies.unige.ch](mailto:editions@ies.unige.ch) | [www.ies-geneve.ch/Editions/CadreEditions.htm](http://www.ies-geneve.ch/Editions/CadreEditions.htm)