

# Einführung

»Ich finde, dass das (situative Handeln, F. H.) eine wichtige Seite von professionellem Handeln bezeichnet, die man wenig reflektiert und die auch geringschätzt wird. Wenn du an einer Hochschule ausgebildet bist, geht's ja darum, dass du auf Basis von Theorien, auf empirischer Basis bezogen handelst. (...) Aber diese andere Seite, das weiß eigentlich jeder, spielt eine ganz große Rolle. Denn du hast so viele Situationen oder auch Entscheidungen im Alltag, da kannst du nicht alles durchdenken im Sinne: ›Da hast du mal was gelesen ...‹ Du musst dann handeln, irgendwie. Wobei die Wissenschaft und empirische Erkenntnisse sicher schon eine Rolle spielen. Diese Improvisation oder diese Intuition, die wird schon irgendwo geleitet. Und wahrscheinlich hätte ich vor 20 Jahren intuitiv manches anders gemacht, wie ich's heute mache. Das hat auch etwas mit praktischen Erfahrungen zu tun« (Ausschnitt aus einem Interview mit Herrn D, einer erfahrenen Führungskraft).

Soziale Arbeit ist eine »praxisorientierte Profession und wissenschaftliche Disziplin«, die »gesellschaftliche Veränderungen, soziale Entwicklungen und den sozialen Zusammenhalt sowie die Stärkung der Autonomie und Selbstbestimmung von Menschen« fördert (DBSH 2016, 2). Sie nutzt dazu Theorien und Modelle aus ihrer eigenen Disziplin sowie anderen Human- und Sozialwissenschaften. Die Praktiker\*innen sollen ihre Aufgaben reflexiv, fachlich und normativ begründet sowie methodisch bearbeiten – d.h. »zielorientiert, kontextbezogen, kriteriengeleitet sowie strukturiert und gleichzeitig offen« (von Spiegel 2013, 252).

Allerdings ist nur ein Teil der Tätigkeit von Fachkräften plan- und methodisierbar: Soziale Arbeit ist eine professionelle Tätigkeit mit Men-

schen, die sich häufig in Krisen und belasteten Lebenssituationen befinden. Diese Menschen haben einen eigenen Willen und eigene Vorstellungen über ihre Lebensziele und das, was gut für sie ist. Hilfe- und Unterstützungsprozesse in der Sozialen Arbeit funktionieren nur, wenn eine Kooperation zwischen Fachkräften und Adressat\*innen zustande kommt. Adressat\*innen sind immer auch ›Ko-Produzent\*innen‹ im Hilfeprozess: Bestimmte Bildungsziele bzw. Verhaltensänderungen sind nur zu erreichen, wenn Adressat\*innen das selbst wollen, wenn sie einen Sinn darin sehen, sich auf den Weg zu machen.

Eine plan- und methodisierbare ›Technologie‹ von Interventionen mit verlässlichen Ziel-Mittel-Verbindungen ist in der Sozialen Arbeit – anders als in technischen Berufen – nicht möglich.

Professionelles Handeln muss Vertrauen und Beziehungen zwischen konkreten Menschen unter häufig schwierigen Bedingungen im Hier und Jetzt schaffen. Dazu brauchen Fachkräfte neben fachlichem Wissen und Können auch Flexibilität, Offenheit, Empathie, Intuition und die Fähigkeit zur Improvisation. Professionelles Handeln ist deshalb beides: Das intuitive Gespür für die aktuelle Situation und die Menschen darin, d.h. für das, was hier im Moment sinnvoll und möglich ist, sowie das theoretische Wissen und praktische Können, situativ die nächsten Schritte zu finden und den weiteren Prozess zu gestalten. Diese Dualität von geplanter, methodischer Strukturierung und situativer Offenheit im Handeln von Fachkräften findet sich in vielen Professionalitätskonzepten, z. B. in

- Hans Thierschs Modell der »strukturierten Offenheit« bei der Gestaltung professionellen Handelns. Es braucht in der Praxis verlässliche Verfahren, die eine Orientierung in unübersichtlichen Situationen bieten. Diese müssen aber auch immer bezogen sein »auf die Eigenlogik der Alltagserfahrungen und Kompetenzen der Adressat\_innen und die Offenheit individueller und situativer Konstellationen« (Grunwald & Thiersch 2016, 50f.).
- Burkhard Müllers multiperspektivischem, ›offenen Typus‹ von Professionalität, der versucht, »die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel zwis-

schens unterschiedlichen Arten von Wissen als professionelle Haltung auszubilden» (Müller 2009, 192), und im Handeln zieloffen ist (d.h. Ziele gemeinsam mit Adressat\*innen aushandelt).

- Bernd Dewes und Hans-Uwe Ottos Konzept reflexiver Professionalität, die sich im situativen Fallbezug materialisiert (Dewe & Otto 2017, ▶ Kap. 1.1).
- Maja Heiners Modell von Handlungskompetenz, in dem neben der methodischen Strukturierung des Handelns die »Fähigkeit zur contextspezifischen Variation, zum Erkennen der Besonderheiten des Einzelfalles« (Heiner 2010, 70) eine zentrale Rolle spielt.

Zur Umsetzung der methodisierbaren Aspekte des Handelns von Fachkräften gibt es eine Fülle von Vorschlägen und Veröffentlichungen (z.B. von Spiegel 2013, Heiner 2010, Müller 2009). Der situativ-spontane Aspekt professionellen Wahrnehmens und Handelns wird dagegen in der Fachliteratur kaum thematisiert. In diesem Sinne ist dieses Buch auch ein grundlegender Beitrag zu einem in der Literatur zwar häufig benannten, aber nur wenig explizierten Kernelement professionellen Handelns, das hier genauer untersucht und gewürdigt werden soll.

Vor diesem Hintergrund wird in den folgenden Kapiteln sukzessive ein theoretisches Modell situativen Handelns entwickelt und begründet. Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit basiert nach meinem Verständnis auf zwei unterschiedlichen Handlungsmodi, die in Praxissituationen von Fachkräften in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen kombiniert werden (wobei die Erwartbarkeit, was in der jeweiligen Situation geschehen könnte, eine wichtige Rolle bei dieser Kombination spielt):

- dem geplanten, methodisch strukturierten Handeln, das vor allem auf *deklarativem und explizitem Wissen* (in Form von Begriffen, Konzepten, Regeln, Theorien) beruht. Dieser Typ von Wissen wird vor allem in Hochschulen gelehrt.
- dem situativ-spontanen Handeln, das vor allem auf *Erfahrungswissen* (Wissen aus konkret erlebten Situationen, Körperwissen in Form von sensomotorischen Abläufen und Empfindungen, Handlungsroutinen etc.) basiert. Diese Art von Wissen ist vor allem *implizites Wissen*, bei dem

eine Person etwas kompetent tun kann, ohne genau sagen zu können, warum sie dieses tut und wie es funktioniert. Bei Nachfragen zu dieser Art von Handeln kommen bei Praktiker\*innen Aussagen wie ›Ich habe es irgendwie gewusst‹, ›im Gefühl gehabt‹ oder ›intuitiv so gemacht‹. Das liegt daran, dass solche Arten von Wissen spontan und dynamisch funktionieren und deshalb auch schwer zu versprachlichen sind, während Begriffe, Konzepte, Theorien etc. eher ›statisch‹ sind und deutlich besser in sprachlicher Form erfasst werden können.

### Zentrale Elemente situativen Wahrnehmens und Handelns sind Formen von

- *Intuition* (als spontane, subjektive Wahrnehmungen von Körpersignalen, Emotionen, Handlungsimpulsen, aber auch von wiederkehrenden strukturellen Mustern in komplexen Situationen) und
- *Improvisation* (als spontane, nicht geplante Kombinationen von Handlungselementen und -mustern, die stark auf Erfahrungswissen beruhen). Was hier in konkreten Situationen bei Praktiker\*innen passiert, kann mit der Theorie reflexiver Wissensverarbeitung von Donald Schön erklärt werden (► Kap. 5).

Wie sich Erfahrungswissen und Können sukzessive im Verlauf der beruflichen Sozialisation aufbauen, formulieren Stuart und Hubert Dreyfus mit ihrem fünfstufigen Modell beruflicher Kompetenzentwicklung (► Kap. 6). Hier spielen sowohl individuelle als auch kollektive Lernprozesse in Teams und Organisationen eine Rolle. Berufliche Entwicklung hat auch mit der Herausbildung einer spezifischen Form impliziten Wissens zu tun, der *Intuition*: Diese ist nach dem Verständnis der Brüder Dreyfus eine Form von Verstehen, die sich mühelos einstellt, wenn eine aktuelle Situation vergangenen Ereignissen ähnelt.

Bei der Entwicklung von Professionalität kommt es aber nicht nur auf einen Zuwachs an Erfahrungswissen an, sondern auch, dass Fachkräfte deklaratives Wissen aus ihrem fachlichen Kontext (relevante Theorien, methodische Strategien, Ergebnisse empirischer Forschung) in ihre Arbeit einbeziehen und mit ihrem Erfahrungswissen kombinieren.

Das Buch startet in *Kapitel 1* mit einigen Grundlagen zum Thema Professionalität in der Sozialen Arbeit (► Kap. 1).

*Kapitel 2* führt kurz in die Begriffe Intuition und Improvisation als Werkzeuge zur Erfassung situativen Handelns ein und zeigt an einem Beispiel, wie diese Wahrnehmungs- und Handlungsformen auch ineinander greifen können (► Kap. 2).

*Kapitel 3* widmet sich ausführlich dem Phänomen der Intuition in Wissenschaft und Praxis. Dazu werden Erklärungsmodelle aus unterschiedlichen Wissenschaften vorgestellt, Formen von Intuition unterschieden sowie erläutert, wie reflektierte Intuition als fachliche Ressource in der Sozialen Arbeit genutzt werden kann. Zur Veranschaulichung werden am Ende Erfahrungen von Praktiker\*innen mit Formen der Intuition vorgestellt (► Kap. 3).

*Kapitel 4* geht auf situatives Handeln als Improvisation ein. Man kennt diesen Begriff aus dem künstlerischen Bereich, hier wird er weitergehend als allgemeiner menschlicher Handlungsmodus im Alltag und Beruf konzipiert und als Element professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit verankert. Am Ende werden dazu Erfahrungen von Praktiker\*innen mit improvisiertem Handeln vorgestellt (► Kap. 4).

*Kapitel 5* unterscheidet vier Formen von Wissen (situatives, theoriehaftes, prozedurales, körperbezogenes) und untersucht auf der Basis einer Theorie von Donald Schön, wie im situativ-spontanen Handeln unterschiedliche Wissensformen reflexiv verarbeitet werden und Menschen dabei lernen (► Kap. 5).

*Kapitel 6* untersucht auf der Basis einer Theorie von Stuart und Hubert Dreyfus, wie sich situative Handlungskompetenz im beruflichen Alltag sukzessive entwickelt. Das geschieht nicht nur individuell, sondern auch in Teams und Organisationen. Beispielhaft wird an einem der Befragten dessen Entwicklung von praktischer Handlungskompetenz nachgezeichnet (► Kap. 6).

*Kapitel 7* widmet sich am Ende weiterführenden Gedanken und gibt Anregungen für soziale Organisationen (Gestaltung von Einarbeitungsmodellen für Berufseinsteiger\*innen) sowie Hochschulen (Erweiterung offener Formen und Settings für erfahrungsbasiertes Lernen) (► Kap. 7).

# 1 Professionelles Handeln im Spannungsfeld von Wissen, Können und begrenzter Rationalität

## Überblick

Eine wichtige Kompetenz von Fachkräften ist angesichts der Komplexität von beruflichen Situationen, situativ flexibel und strukturiert handeln zu können. In diesem Kapitel werden dazu Grundlagen zum Thema Professionalität in der Sozialen Arbeit thematisiert, die unterschiedlichen Logiken von Wissenschaft und Praxis vorgestellt sowie die Spannungen und Herausforderungen, die sich daraus für Fachkräfte in der Praxis ergeben, behandelt. Danach wird begründet, warum professionelles Handeln auch *mit* wissenschaftlicher Basierung nur begrenzt plan- und steuerbar ist.

## 1.1 Wissenschaft und Praxis – eine widersprüchliche Beziehung

Fachkräfte in der Sozialen Arbeit nutzen bei der Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben unterschiedliche Formen von Wissen (► Kap. 5.1) sowie methodische Werkzeuge und stehen dabei unter dem Druck, in ihrem Alltag handlungsfähig zu sein. Nicht selten kommt es dabei zu Situationen, in denen sie nicht über genügend Wissen bzw. Zeit verfügen, um das Geschehen ausreichend analysieren und beurteilen zu können, und

trotzdem Entscheidungen treffen müssen. Die Erwartungen aus der Praxis an Wissenschaft bzw. Forschung zielen deshalb häufig darauf, Wissen und methodische Anregungen für eine bessere Bewältigung ihrer beruflichen Aufgaben zu bekommen: Wissenschaft wird aus dieser Perspektive stark an ihrem ‚Gebrauchswert‘ für die Praxis beurteilt. Denn ‚Praxis‘ ist in diesem Sinne ein *Handlungssystem*, in dem Wissen unter Entscheidungs- und Handlungzwang angewendet werden muss.

›Wissenschaft‹ dagegen ist ein *Reflexions- und Erkenntnissystem*, in dem Wissen methodisch kontrolliert erzeugt, dokumentiert und interpretiert wird. Sie ist vom Zwang der Praxis zum Handeln entbunden und kann Praxis aus der distanzierten Perspektive des Nicht-Beteiligtseins analysieren.

Wissenschaft und Praxis sind deshalb Systeme, in denen unterschiedliche Denk- und Handlungslogiken herrschen, die auf den ersten Blick nur schwer miteinander zu verbinden sind (Merten 1998, 19). Man kann dies in folgender Tabelle zusammenfassen (► Tab. 1).

**Tab. 1:** Unterschiedliche Logiken in Wissenschaft und Praxis

	Wissenschaft	Praxis
1. Um was geht es?	Wissen	Können
2. Ziel	Wahrheit/Richtigkeit	Wirksamkeit/Nützlichkeit des Handelns
3. Qualitätskriterium	Widerspruchsfreiheit	Situative Angemessenheit des Handelns/Wirkung
4. Gültigkeitskriterium	Vorläufigkeit des Wissens	Sicherheit: Entscheidungen müssen getroffen und umgesetzt werden
5. Bezugspunkte für Kommunikation	Wissenschaftsintern	Adressat*innen in ihren Lebenswelten, Träger, Politik etc.

In der Sozialen Arbeit kommen so zwei widersprüchliche Teilsysteme zusammen:

- ein wissenschaftliches Erkenntnis- und Reflexionssystem (eine Disziplin) und
- ein System praktischen Handelns in sozialen Feldern (eine Profession).

Wirft man einen Blick auf die geschichtliche Entwicklung der Beziehung dieser beiden Teilsysteme seit den 1970er Jahren, findet man unterschiedliche Phasen und Beziehungsmuster in Bezug auf das Thema Anwendung von Wissenschaft in der Praxis (vgl. von Spiegel 2013, 43 ff.):

- »*Wissenschaft als ›Steinbruch‹ für die Praxis*«: Um die Praxis Sozialer Arbeit in den 1970er Jahren auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen, wurden vorhandene Theorien, Konzepte und empirische Untersuchungen vor allem nach ›brauchbaren‹ Anteilen für die jeweiligen Anliegen der Praxis durchsucht.
- »*Wissenstransfer*«: Wissenschaftler\*innen waren mit dieser Instrumentalisierung ihres Wissens nicht glücklich. Ihnen schwebte – nach dem Vorbild des Ingenieursberufs – das Modell des Wissenstransfers in die Praxis vor: »Das praktische Handeln sollte aus dem wissenschaftlich erzeugten Wissen abgeleitet werden, um die Praxis schrittweise auf die rationale Ebene der Wissenschaft anzuheben« (ebd.). Allerdings: Dieser Weg funktionierte nicht, in der Praxis zeigte sich Widerstand gegen solche Vorgehensweisen. Es wurde deutlich, dass Fachkräfte wissenschaftliche Erkenntnisse selektiv nutzen: »Die Handelnden entscheiden in einer praktischen Situation selbst, ob und wie sie welches Wissen hinzuziehen oder ob sie mit dem Erfahrungswissen operieren, das ihnen zur Verfügung steht« (ebd., 44).
- »*Neue Fachlichkeit*«: Fachkräfte aus der Praxis wurden jetzt als autonom Handelnde wahrgenommen, die den Wissenstransfer eigenständig gestalten. Da Wissenschaft und Praxis nach unterschiedlichen Logiken funktionieren, können sie nicht in einen dauerhaften, systematischen Bezug zueinander gebracht werden. »Ihr Verhältnis zueinander – und damit auch der Nutzen von Theorien für das praktische Handeln – muss in jeder Situation neu bestimmt werden. Das Prinzip ist, wissenschaftliche Regeln *auszunutzen*, statt sie zu befolgen« (ebd.).
- »*Relationierung und Resonanz*«: Inspiriert von Konzepten des Konstruktivismus und der Systemtheorie entstand in dieser Phase die Idee, dass es

nicht mehr um die *Vermittlung* von theoretischem Wissen und Praxis gehen kann, sondern um eine *Begegnung* unterschiedlicher Betrachtungsweisen: »Zwei verschiedene, aber gleichwertige Handlungssysteme setzen sich zueinander in Beziehung und tauschen sich aus, wobei es zu einer wechselseitigen Resonanz kommt« (ebd.). Relationierung bedeutet hier, dass theoretische *und* praktische Wissensbestände mit einer konkreten Handlungssituation in der Praxis in Beziehung gesetzt werden mit dem Ziel, Ideen für eine professionelle Deutung der Situation und ihre Bearbeitung zu gewinnen.

Bernd Dewe und Hans-Uwe Otto haben auf dieser Basis ein Konzept *reflexiver Professionalität* entwickelt, in dem fall- bzw. situationsbezogen wissenschaftliches Wissen, berufspraktisches Können und alltagspraktische Erfahrungen systematisch in Bezug gesetzt werden:

»In der Sozialen Arbeit ist erfolgreiches professionelles Handeln an das Vermögen gebunden, Wissen fallspezifisch und in je besonderen Kontexten zu mobilisieren, zu generieren und differente Wissensinhalte und Wissensformen reflexiv aufeinander zu beziehen. Es ist weiter an das Vermögen gebunden, in Interaktionen mit den AdressatInnen eine Verständigung herbeizuführen, was die je individuelle Problemkonstellation auszeichnet und was aus der Sicht der AdressatInnen eine angemessene Bearbeitung und Lösung der Problemkonstellationen sein könnte« (Dewe & Otto 2012, 215).

Allerdings erfordert diese Form von Professionalität als nicht standardisierbare Leistung von Fachkräften eine hohe fachliche, methodische und soziale Kompetenz, die in einem längeren Prozess wissenschaftlicher und beruflicher Sozialisation erworben werden muss.

Dieses Konzept reflexiver Professionalität mit seiner nicht-hierarchischen Bewertung unterschiedlicher Formen von Wissen und Können, die in konkreten Situationen aufeinander bezogen werden müssen, ist ein sinnvoller Bezugspunkt für die weiteren Ausführungen.

## 1.2 Begrenzte Rationalität – Situatives und geplantes Handeln im Kontext Sozialer Arbeit

### 1.2.1 Die Bedeutung von Organisationen für professionelles Handeln

Fachkräfte in der Sozialen Arbeit sind in der Gestaltung ihres beruflichen Handelns nicht frei, sondern arbeiten in aller Regel im Rahmen von Organisationen. Egal, ob in großen staatlichen Organisationen wie Jugendämtern oder bei kleinen freien Trägern in der Straffälligenhilfe: Strukturen und Vorgaben dieser Organisationen beeinflussen das Handeln von Fachkräften ebenso sehr wie ihr fachliches Wissen und Können: Sie arbeiten mit einem gesellschaftlichen Auftrag, orientieren sich an darauf ausgerichteten Zielen, sind in der Regel in ein Team mit bestimmten Aufgabenteilungen und in eine Hierarchie von Entscheidungsstrukturen eingebunden.

Fachliches Handeln ist organisational gerahmtes Handeln.

Die zentrale Stellung von Organisationen in der Sozialen Arbeit und ihre Bedeutung für das praktische Handeln kann an folgendem Modell verdeutlicht werden, das die Interaktion zwischen Fachkräften und ihren Adressat\*innen ins Zentrum stellt (Hamburger 2012, 57, ► Abb. 1).

Eine Organisation gibt der *Interaktion von Fachkraft und Adressat\*in* (Ebene 3) einen Ort vor und strukturiert die Rollen und Aufgaben, in denen sie sich begegnen. Wichtige Akteur\*innen und Aspekte sind hier z. B.

- *die Adressat\*innen* im Tätigkeitsfeld: typische Probleme, Bedürfnisse, Erwartungen etc.
- *die Fachkraft*: Qualifikation, Aufträge für das berufliche Handeln, Arbeitsbelastung etc.