

# STRUKTURIERUNG VON PROZESSEN | Ein Schlüssel im Umgang mit Unsicherheit in der Sozialen Arbeit

Anne Schreiber

„Das charakteristischste Merkmal praktischer Tätigkeit, ein Merkmal, das ihr so wesentlich ist, dass es nicht eliminiert werden kann, ist die Ungewissheit, die sie begleitet [...]. Praktische Tätigkeit hat es mit individuellen und einzigartigen Situationen zu tun, die niemals exakt wiederholbar sind und hinsichtlich deren dementsprechend keine vollständige Sicherheit möglich ist“ (Dewey 1929/2001, S. 10).

**Zusammenfassung** | Die Arbeit mit Menschen in Problem- und Krisensituationen bringt besondere, auch unerwartete Dynamiken hervor, weshalb die Auseinandersetzung mit Unsicherheiten als eine zentrale Aufgabe der beruflichen Praxis von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern anzusehen ist. In diesem Aufsatz wird anhand eines beispielhaften Hilfeprozesses aus der sozialprofessionellen Beratungsarbeit, der mit verschiedenen Autorenpositionen ins Verhältnis gesetzt wird, die Unsicherheiten ausgleichende und sogar nutzbar machende Kompetenz zur Strukturierung von Prozessen vorgestellt. In diesem Kontext werden fünf Aspekte der Prozessstrukturierung genauer erläutert.

**Abstract** | Due to the fact that in their interaction with clients in problem or crisis situations, social workers are faced with particular and unexpected challenges, coping with uncertainties can be considered as an essential component of their professional practice. In order to present a key competence in this process, I will describe in this essay the relevance of process structuring skills, which can compensate and even utilize uncertainties. I will give an example from professional consultation work which is discussed referring to different authors' perspectives. In this context, five interlinked aspects of process structuring will be outlined in detail.

**Schlüsselwörter** ► Soziale Arbeit ► Berufspraxis ► Sozialberatung ► Handlungskompetenz ► Planung ► Methode ► Struktur ► Fallbeschreibung

**1 Unsicherheit(en) in Disziplin und Profession** | Zahlreiche Beschreibungen zum Thema Unsicherheit in postmodernen Gesellschaften existieren allein schon aus bekannten Perspektiven soziologischer Gegenwartsdiagnostik (Beck 1986, Bauman 2003 und andere). Der Sozialen Arbeit, verstanden als postmoderne transversale Disziplin (Kleve; Wirth 2009) oder professionalisierte Reflexionswissenschaft (Dewe; Otto 1996), können jedoch besondere Unwägbarkeiten aufgrund ihres Auftrags, differierende Wissens- und Handlungsformen zu verbinden, zugeschrieben werden (Dewe 2009). „Es gehört [...] zum professionellen Wissen einer jeden reflektierten Sozialarbeiterin, dass es im sozialarbeiterischen Handlungsfeld kaum möglich ist, erfolgreich und dauerhaft Situationen zu entfliehen, in denen Unbestimmbarkeiten, Uneindeutigkeiten oder Unentscheidbarkeiten zu Tage treten“ (Kleve 2007, S. 20). Soziale Arbeit ist unter anderem durch ihr Alleinstellungsmerkmal „Allzuständigkeit“, die zentralen Professionsmerkmale Methoden-, Themen- und Ergebnisoffenheit, ihre Nicht-Standardisierbarkeit sowie ihre Subjektorientierung (Seithe 2010, S. 34 ff.) in der Tat als ein Beruf charakterisierbar, der Praktikerinnen und Praktiker mit besonderen, vielgestaltigen Unsicherheiten konfrontiert.

**2 Von der Ambivalenzreflexion zur reflektierten Strukturierung von Prozessen** | Als qualifizierte Generalisten ihres jeweiligen Themengebiets erfassen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter disziplinübergreifend „komplizierte und umfangreiche Problemkonstellationen“ (Frank 2011, S. 47). Selbstreflexion schafft Planungssicherheit in der von „Eigenschaftslosigkeit“ geprägten Sozialen Arbeit (Kleve 2007, S. 26, Engel u.a. 2007, S. 43). Für die oft schwierige Vermittlung zwischen diversen Funktions- und Orientierungssystemen (Kleve 2007, S. 29 f.) stellen Kleve und Wirth eine „universale Methode Dekonstruktion“ als hilfreichen Ansatz vor: Diese liege in der Offenlegung von sich hinter vermeintlichen Eindeutigkeiten verbergenden Unvereinbarkeiten (Ambivalenzreflexion). Erst dann könnten alternative Lösungswege ermittelt werden (Neukonstruktion, Kleve; Wirth 2009, S. 230 ff.). Wissensdefizite jedoch, die sowohl dem qualifizierten Generalismus von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern als auch der „paradoxalen Grundstruktur“ (Kleve 2007, S. 26) ihrer Arbeitsfelder geschuldet sein mögen und hier ohnehin nie ganz aufzulösen sind, können nicht allein durch Reflexion

ausgeglichen werden. Ambivalenzreflexion hinsichtlich unsicherer Verläufe mag erst dann in der Praxis produktiv werden, wenn sie sich auf eine wesentliche Fähigkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern bezieht, die wohlmöglich sogar die Basis bereits diskutierter Kompetenzen (dazu *Hervig-Lempp* 2009, S. 193 f.) bildet: die Fähigkeit, Prozesse zu strukturieren.

**3 Prozessgestaltung bei Widulle** | „Planung, Metakognition und Reflexion sind besonders für Gesprächsführung in den komplexen Problemkonstellationen in der Sozialen Arbeit unerlässlich, auch wenn das sprachliche Handeln der sichtbarste Ausdruck von Gesprächskompetenz ist“ (*Widulle* 2012, S. 40).

Die Tatsache, dass Akteure und Akteurinnen im Handeln unter Druck, also unter belasteter Informationsverarbeitung, vor allem auf gewohnheitsmäßiges (habitualisiertes) Wissen zurückgreifen, weniger jedoch auf theoretisches Fachwissen (*Wahl* 1991), umschreibt die Herausforderungen in der Praxis (*Widulle* 2012, S. 259).<sup>1</sup> *Widulle* empfiehlt das intensive Training sozialkommunikativer Handlungsabläufe zur Kompetenzentwicklung bereits im Studium. Ergebnisse aus seinem qualitativen Experiment mit Schweizer Studierenden verdeutlichen, dass der Erwerb von Handlungskompetenz unter erhöhtem Handlungsdruck kein leichtes Unterfangen ist. In simulierten Hilfeprozessen und Notfallsituationen beobachtete er, dass die Probanden und Probandinnen vermehrt kooperative Gespräche anstrebten, jedoch einen geringen Einsatz für die Prozessgestaltung zeigten und hier dann nicht sehr weit kamen (*Widulle* 2012, S. 257, 267, *Dörner* 2000, S. 50): Verstehensorientiert begegneten sie den Klientinnen und Klienten vor allem mit Empathie, statt den Prozess zu strukturieren und sachlich zu regulieren (*Widulle* 2012, S. 262 f., 267). Die Unsicherheiten der Probanden und Probandinnen bewegten sich somit, selbst nach intensivem Training, lediglich auf verschiedenen fachlichen Niveaus (*ebd.*, S. 257 ff.). Im Umgang mit komplexen Situationen und unter Unsicherheit ist also die Fähigkeit zur Strukturierung von Prozessen und zum entsprechenden kommunikativen Handeln förderungswürdig, nicht aber vorrangig ein Mangel an Einfühlung oder theoretischem Fachwissen zu beklagen.

**1** „Schon *appraisals* – also bewertungsartige Gedankenketten zur Situation einer Klientin, zu den Ursachen für ihr Verhalten – und Wissen zu möglichen Reaktionen bewusst zu halten, stellt eine erhebliche Herausforderung für die kognitive Handlungsregulation dar“ (*Widulle* 2012, S. 32 f.).

**4 Fallbeispiel** | Die im Folgenden geschilderte Beratungssituation in einer Allgemeinen Sozialberatungsstelle war Bestandteil meiner qualitativen Untersuchung zu Haltung und Beziehungsgestaltung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern unter Unsicherheit (*Schreiber* 2013, S. 140-153).

In dem Erstgespräch aus einer Reihe von Sozialberatungen für eine hochschwängere Ratsuchende, die mit verschiedenen Handlungsdilemmata zu ringen hatte, traten persönliche Unsicherheiten aufseiten der den Fall bearbeitenden Sozialarbeiterin auf. Sie resultierten aus der Komplexität und hohen Informationsdichte verschiedener, parallel zu bearbeitender Themen mit jeweils unterschiedlichem Bearbeitungsstand, aus nicht aktualisiertem Fachwissen sowie aus den im Hilfesgeschehen auftretenden Störungen und einem begrenzten zeitlichen Rahmen.

Für die Prozessgestaltung, das heißt wiederholte Situationsanalysen und das Einleiten von Hilfen, stand der Sozialarbeiterin im Erstgespräch etwa eine Stunde zur Verfügung, die sie in diesem Fall wegen der Vielzahl an notwendigen Handlungsschritten um eine halbe Stunde überziehen musste. Als Problemlagen wurden in einer *ersten Situationsanalyse* Schwierigkeiten in der Kommunikation mit dem Jobcenter in den folgenden Punkten identifiziert: die Finanzierung einer eigenen größeren Wohnung, die Sicherung des Lebensunterhalts für die Schwangere und das ungeborene Kind, bisher versagte Hilfen trotz Beantragung von Leistungen, die beginnende Verschuldung. Am Rande thematisiert wurde die vorangegangene, ergebnislose Suche nach Unterstützung in einer anderen Beratungsstelle.

Die Beraterin paraphrasierte die Darstellung der Betroffenen, nahm nach etwa zehn Minuten eine Priorisierung der benannten Themen vor und gelangte nach 30 Minuten mittels spezifischer Fragen zur Einschätzung des dringlichsten Sachverhalts, der Finanzierungsfrage (*zweite Situationsanalyse*).

*Nicht aktiviertes Fachwissen:* Die Sozialarbeiterin eröffnete der Klientin, dass sie den genauen Finanzierungstyp (BAföG oder Berufsausbildungsbeihilfe), welcher einer Berechnung zu den Sozialleistungen zugrunde zu legen ist, (noch) nicht benennen könne, da dies nicht Teil ihres regulären Aufgabenspektrums sei – ein Kollege, ein Experte in diesem Bereich,

befinde sich leider gerade im Urlaub. Die Klientin lenkte ein; sie konnte bereits beide Finanzierungstypen für sich ausschließen.

*Störung:* Das Telefon klingelte, woraufhin die Beraterin unter Entschuldigungen den Raum verließ, um ihren Telefonanschluss vom Verwaltungsbüro aus umzuleiten. Nach ihrer Rückkehr recherchierte sie in einem Sozialleistungsprogramm, woraufhin sie die Vermutung äußerte, dass dem Grunde nach eine Berechtigung auf Schüler-BAföG vorliege, dieses jedoch nicht bewilligt werden konnte, da die Beratene dafür ein zu hohes Einkommen als Auszubildende erhielt. Daraus leitete sie ab, dass lediglich Sonderbedarfe nach der SGB-II-Gesetzgebung infrage kämen, was sie anhand der Einkommensberechnung nachzuprüfen ankündigte. Als weiteren „schwierigen Komplex“ stufte sie die Hilfen zur Finanzierung einer größeren Wohnung ein. Hier liege keine gesetzliche Anspruchsgrundlage vor, jedoch sei die Beantragung eines Zuschusses beim Jobcenter denkbar.

*Gemeinsames Handlungslernen:* Die Klientin brachte sodann einen Nachweis über den bereits mehrfach erfolglos beantragten Zuschuss ein. Sie wirkte unruhig und erschöpft. Die Beraterin versicherte das Vorliegen eines Fehlers. Die beiden Fragestellungen durchgehend fiel beiden auf, dass die Beraterin irrtümlich davon ausgegangen war, die Klientin wolle ihre Ausbildung trotz Geburt des Kindes fortsetzen und erhalte somit weiterhin das Auszubildendengehalt. Dies bestätigte sich nicht, da sie vorhatte, für ein Jahr in Elternzeit gehen.

*Neujustierung:* Nach etwa 40 Minuten war eine neue Lösungsidee entstanden: Mit Beginn der Elternzeit ist das Jobcenter für eine Finanzierung zuständig. Die Anmietung einer Wohnung muss dabei dringend vor der Geburt erfolgen. Sinnvoll erschien die Beantragung eines Darlehens bei einer Stiftung, solange Hilfen vom Jobcenter nicht zu erwarten waren. Die Beraterin kündigte wieder eine Einkommensberechnung an und empfahl der Klientin, mit der Anmietung der Wohnung nicht länger zu warten. Eine *dritte Situationsanalyse* bezog sich auf den nachgeordneten Komplex der „Baby-Erstausrüstung“.

*Gemeinsames Handlungslernen:* Relevante Unterlagen zu bereits erfolgten Beantragungen wurden in einem lang andauernden Vorgang gemeinsam gesich-

tet, noch nachzutragende Informationen identifiziert. Die Klientin äußerte Unmut über das Jobcenter, wobei sich die Sozialarbeiterin diesen Gefühlsäußerungen kaum widmete – sie war mit der Ordnung des Bündels aus Amtsschreiben beschäftigt. Sie bat die Klientin um Geduld, wandte sich mit den Unterlagen konzentriert ihrem Rechner zu, gab Daten in das Programm ein und erläuterte ihr Tun. Nach mehreren Anläufen hatte sie den zu erwartenden Mietzuschuss zum Elterngeld errechnet. Sodann klärte die Beraterin freundlich Verständnisfragen der Klientin.

*Erneute Anpassung:* Da für die dringliche Beantragung von Hilfen bei der Stiftung Nachweise fehlten, dachte die Beraterin über eine *Umgehungslösung* nach. Dies führte zu *zwei Interventionen*: In enger Rücksprache mit der Klientin verfasste sie, nachdem im Jobcenter niemand telefonisch erreichbar war, eine E-Mail an einen Teamleiter. Anschließend telefonierte sie mit der Stiftung und gab die ihr mitgeteilten Formalitäten zum Antrag mündlich an die Klientin weiter. Vor der freundlichen *Verabschiedung* erfolgten einige Hinweise. Die Beraterin ging auf die Gefühlslagen der Klientin ein, fragte unter anderem, ob eine Hebamme bereits zur Verfügung stehe, und vereinbarte noch einen zeitnahen *Folgetermin*.

**5 Ergebnisse** | Der gesamte Hilfeprozess war von etlichen Verzögerungen aufgrund fehlender Daten und nicht aktiviertem Fachwissen der Beraterin durchzogen. Aus dem strukturierten Interview im Anschluss an die Beratung geht hervor, dass die berufserfahrene Beraterin in den Anliegen der Klientin ein kompliziertes Fragenfeld erkannte, welches die ihr gewohnten pädagogischen und unterhaltsrechtlichen Themen einer Schwangerenberatung verdrängte und somit ihrer Erwartung an den Verlauf zuwiderlief. Sie äußerte, sich durch die verschiedenen Störungen mehrfach irritiert und verärgert gefühlt zu haben und dass sie sich den Gefühlslagen der Klientin erst zuwenden konnte, nachdem sie durch wiederholte Situationsanalysen Lösungsideen abgesichert und Störquellen beseitigt hatte. Die Sozialarbeiterin zeigte einen geduldrigen Umgang mit Unsicherheiten, indem sie eigene Handlungsmöglichkeiten und -grenzen transparent machte. Zwar schien die Beraterin streckenweise überengagiert, denn sie nahm der Klientin einige Aufgaben ab, welche diese vermutlich eigenständig hätte übernehmen können, doch förderte ihr prozessstrukturierendes, metakommunikatives Handeln persönliche

Beiträge der Klientin in einem meist gleichberechtigten Austausch (Sickendieck u.a. 2002, S. 223 f.). Ihre authentischen Aktionen und Reaktionen sowie ihr kleinschrittiges Vorgehen lassen sich angesichts einiger verunsichernder Informations- und Wissenslücken als professioneller Umgang mit Unsicherheit deuten.

**6 Fünf Aspekte der Kompetenz zur Prozessstrukturierung** | Ich möchte im Folgenden fünf ineinander greifende Aspekte hervorheben: Die Bedeutung von Struktur- und Schutzwissen, jene der Bereitschaft zu Neujustierungen, der Transparenz in Bezug auf Defizite, der Kompetenzverteilung in Hilfeprozessen und des Wissens der Fachkräfte um die Grenzen ihrer Verantwortung.

**6-1 Struktur- und Schutzwissen** |  *Dass die Beraterin mögliche Konsequenzen innerhalb eines „experimentellen Problemlösehandelns“ antizipierte, indem sie Handlungsmöglichkeiten laufend evaluierte, sodann bereitwillig verwarf oder auch modifizierte, zeigten eine gründlich anmutende Anliegenklärung zu Beginn des Gesprächs und mehrere Situationsanalysen. Um nach etwa einem Drittel der Beratungszeit zu einem Hilfeplan zu gelangen (zweite Situationsanalyse), musste die Beraterin allerdings zuerst eine Stagnation im Prozess überwinden. Viele Male rückversicherte sie sich, um den komplexen Sachverhalt aufzunehmen, wiederholt kommentierte sie ihr Tun. Gleichermaßen teilte sie Planungsschritte mit, verdeutlichte ihr Bearbeitungstempo und bündelte dabei inhaltliche Details – sie strukturierte den Prozess.*

Neben Zustands- beziehungsweise Fallwissen wird sowohl zur Strukturierung von Prozessen als auch zur Vermeidung von Fehlern spezifisches Wissen benötigt. Einige Fragen, die besonders beim Aufbau von strukturellem und prozeduralem Wissen helfen können, sind: Wie hängen die Variablen des Systems zusammen, beeinflussen sie sich, verändert sich eine „Situation in Abhängigkeit von bestimmten Eingriffen voraussichtlich“ (Dörner 2000, S. 64)? Eingehen sollten nach Oser und Spychiger in dieses Wissen auch situationsspezifische und -bezogene eigene und fremde Erfahrungen hinsichtlich vergangener negativer Prozessentwicklungen, hier bezeichnet als „Schutz-“ beziehungsweise „advokatorisches Wissen“ (Oser; Spychiger 2005, S. 44 f., 243 f.).<sup>2</sup> Soziale Arbeit benötigt insbesondere in ihrem Umgang mit unsicheren Hilfeverläufen den Aufbau tragfähiger

Bewertungssysteme aus Struktur- und Schutzwissen. Zwar mögen nachhaltiges Fehlerlernen und das Abschätzen von Neben- und Fernwirkungen von Entscheidungen durch ausreichend berufsbegleitende Intervention und Supervision zu realisieren sein, doch meinen Kleve und Wirth, dass besonders das Qualitätssicherungs- und Reflexionsinstrument Supervision innerhalb eines Studienfachs Sozialarbeitswissenschaft – und eingesetzt nicht nur als Hochschulpraktika begleitende Instanz – den gezielten Erwerb von prozeduralem (Struktur-)Wissen unterstützen könnte (Kleve; Wirth 2009).

Strukturwissen ermöglicht zudem, dass Fachkräfte wissen, wo Prioritäten in der Fallbearbeitung zu setzen sind. Dazu zählt dann auch der bewusste Umgang mit Störungen und Abweichungen vom erwarteten Normalverlauf eines Hilfeprozesses (zu Prozessarten Rappe-Giesecke 2008, S. 55-65). Cohn zufolge sollen alle Störungen im Prozess direkt angegangen werden (Cohn 2009, S. 122): Durch vorrangige Bearbeitung von durch die Störung offenkundig werdenden persönlichen, strukturellen oder strategischen Konflikten kann Handlungsfähigkeit wiederhergestellt oder gesichert werden (Kunkel-van Kaldenkerken 2011, S. 59). Entsprechend gelang es der Beraterin im Fallbeispiel, mit dem an sie weitergereichten Handlungsdruck umzugehen: Die den Hilfeprozess unterbrechenden Störungen konnte sie zeitnah auflösen und in die Fallbearbeitung integrieren.

**6-2 Bereitschaft zu Neujustierungen** |  *Teils zügig getroffene Entscheidungen zur Bearbeitung identifizierter Schwerpunkte und damit zusammenhängende Handlungsschritte veränderte die Beraterin, sobald neue Informationen und Lösungsansätze hinzukamen.*

Luhmann hat darauf hingewiesen, dass sich aus der heutigen Daseinslage, die zu Verkürzungen der Wissenssuche bei gleichzeitig erhöhtem Handlungs-

**2** „Beim Schutzwissen ist der entscheidende Punkt, dass das Negative Wissen, also das Wissen darüber, was nicht sein oder nicht getan werden darf, während aus der Erinnerung dem entgegengehalten wird, was sein oder getan werden muss. Durch dieses Wissen wird ein Schema des Nicht-tun-Dürfens aufgebaut. Beide sind notwendig; [...] Die Pädagogik muss beide, aber vor allem das Gegenteil des Richtigen nutzen, die Erinnerung an das Negative. [...] Wenn falsches Denken allerdings keine Konsequenzen hat, dann ist es auch nicht wirksam, d.h., es wirkt nicht als Schutzwissen“ (Oyser; Spychiger 2005, S. 44 f.).

druck zwingt, die Anforderung ergebe, offen für Regeleränderungen, neue Zweifel und bessere Einsichten zu bleiben (Luhmann 1997, S. 312). Zielgerichtetes Vorgehen in Hilfeprozessen schließt Ergebnisoffenheit nicht aus, sofern wir bereits festgelegte Lösungsansätze zu ändern bereit sind, wenn dies geboten ist.

Nach Dörner fällt vielen Menschen vor allem im Umgang mit unvollständigen und falschen Informationen die zeitweilige Aufgabe des Strebens nach Sicherheit recht schwer, bedeutet dies doch, dass gern geglaubte falsche Hypothesen und vor allem bequeme Lösungen aufzugeben sind – manchmal sogar, dass das Begehen von Fehlern in Kauf zu nehmen ist. Hier kann Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern unter Unsicherheit die Vorstellung helfen, dass nicht der große Fehler „zur Katastrophe“ führt, sondern vielmehr die Häufung kleinerer Folgefehler (Kunkel-van Kaldenkerken u.a. 2011, S. 70 f.).

Die von Helfenden eingebrachte Erfahrung, welche Buer als wichtigen Aspekt eines flexiblen Umgangs mit Lösungswegen ansieht, müsste dabei gegenüber dem Rückgriff auf theoretische Bezüge in der Beratungspraxis in den Vordergrund gestellt werden (Buer 2007, S. 168, 180). Im prozessorientierten Vorgehen sei nur an den Veränderungen im Hilfeschehen selbst ablesbar, inwiefern ein Hilfeansatz bereichernd wirke oder nicht. Als Vorbild für diesen Gedanken dient ihm das mehrphasige wissenschaftliche Untersuchungsverfahren Deweys, welches einen unendlichen „Theorie-Praxis-Zirkel“ als Matrix für die Umwandlung ständig geprüfter Erfahrungen in hilfreiche Handlungsschritte vorstellt. In diesem treten anstelle endgültiger Lösungen oder gar unveränderlicher Ziele „qualifizierte Veränderungen“ in Form „variabler Lösungsideen“. „Was kann für Klienten und Klientinnen hilfreich sein?“ wird zur Leitfrage im Hilfeprozess.

Zum Verinnerlichen dieser, einer Verantwortungsethik verpflichteten Offenheit gegenüber Neujustierungen mag die von Widulle erforschte Irritation handlungsleitender Muster zugunsten des In-Gang-Setzens neuer Handlungsformen für angehende Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter praktisch von Nutzen sein (Widulle 2012, S. 20, 48). Sie erinnert gleichfalls an die schon erwähnte Methode „Dekonstruktion“ bei Kleve und Wirth und ist Teil einer jeden Bemühung um die Strukturierung von unübersichtlich scheinenden Hilfeverläufen.

**6-3 Transparenz in Bezug auf Defizite** | Die Frage nach dem richtigen Finanzierungstyp verunsicherte die Beraterin, da dieses Themenfeld nicht Teil ihres regulären Aufgabenspektrums war. Nach kurzem Zögern machte sie ihre teilweise Verunsicherung transparent und begann, nach einer alternativen Lösungsmöglichkeit zu suchen. Obwohl ihr dies sichtlich unangenehm war, gestand sie Wissensdefizite ein.

Dass sich bei Entscheidungen über wichtige Dinge und unter Unsicherheit der größere Aufwand an Informationsbeschaffung lohnt und zudem eine kompetente Einschätzung der Bedeutung fehlender Informationen für die Problembearbeitung – also Transparenz – wichtig ist, mag nicht erstaunen. Fehlen aber Fachwissen und Erfahrung und steht beispielsweise aufgrund von Zeitdruck der Aufwand zum Einholen zusätzlicher Information in keiner Relation zum Sicherheitsgewinn, brauchen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter zuweilen besonderen Mut. Dies insbesondere, da sich Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter innerhalb ihrer Profession nicht in dem Maße durch den Rückgriff auf deutlich abgrenzbare, deklarative Wissensbestände absichern können, wie es bei den klassischen Professionen der Fall ist (Schmidt-Lellek 2007, S. 226).<sup>3</sup> Ihre Stärken liegen in den vielfältigen Erfahrungen im Umgang mit einzigartigen Prozessverläufen gemeinsamen Handlungslernens.

Riegler stellt fest, dass die „Profis“ der Sozialen Arbeit nicht die vollständige, sondern eine besonders geartete Verantwortung für die Situation besitzen, welche die aktive Suche nach Information und Rat einschließt, sobald Wissenslücken klaffen (Riegler 2009, S. 304). Nach Schein bilden Verständnis und Engagement den Ausgangspunkt hilfreicher Suchprozesse bei Anfängern wie auch Experten: „Mangelnde Berufserfahrung sind [sic!] bei weitem kein solcher Problemindikator wie mangelndes Verständnis dafür, was es bedeutet, jemandem zu helfen [...]“ (Schein 2003, S. 298, 301 ff.). In anderen Worten: Das Transparentmachen partiellen Nichtwissens und eigener Suchprozesse ist Bestandteil der Professionalität von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern

<sup>3</sup> Ein großer Unterschied zwischen der bescheidenen Profession Soziale Arbeit – der Begriff der *Semi-Profession* wurde umgangen – und der stolzen beziehungsweise klassischen Profession liege in der Letzterer zugeschriebenen Exklusivität und Durchdringung professionellen Fachwissens aus abgegrenzten Wissensgebieten (Schmidt-Lellek 2007, S. 226).

und, unabhängig vom Grad ihrer Erfahrungssicherheit, Medium seriöser (Beratungs-)Praxis (Buer 2007, S. 165). Fehlt in komplexen, einzigartigen Fallbearbeitungen inhaltliches Wissen, kann in Hilfeprozessen nicht nur auf das beschriebene Struktur- und Schutzwissen zurückgegriffen, sondern zudem eigenes Nicht-Wissen von aktivierbarem Wissen abgegrenzt werden, damit (begrenzte) Handlungsfähigkeit in schwierigen Situationen explizierbar und erhalten bleibt.

#### **6-4 Kompetenzverteilung in Hilfeprozessen |**

*Die Klientin wurde vielfach auf der Inhalts- und Beziehungsebene einbezogen und darin bestärkt, ihre Angelegenheiten und eigenen Lösungsansätze darzulegen.*

Prozessstrukturierung bedeutet auch die professionelle Gestaltung hilfreicher Beziehungen. So kann der Austausch zwischen Beratenden und ihrer Klientel im Hilfeschehen als sich selbst stabilisierender Weg des Sicherheitsgewinns verstanden werden (Pühl 2008, S. 10). Auf diese Weise vermitteln sich allen Beteiligten von außen angelegte Bewertungskriterien sowie die Schritte und Neujustierungen der Ziele. Buer und Widulle verteilen die Aufgaben zur Erarbeitung von Lösungen: Hilfesuchende erbringen die zu bearbeitenden Inhalte, Beratende strukturieren und moderieren den Verlauf metakommunikativ (Buer 2007, S. 185, Widulle 2012, siehe oben). Besonders Buer verweist dabei auf die Rolle der Beratenden hinsichtlich der Ermutigung ihrer Klientel zur „Verifikation“: In einem kreativen Aushandlungsprozess sei diesen die Möglichkeit zu geben, verschiedene Perspektiven und Wege auszuprobieren. Das Kriterium für die Angemessenheit einer Sicht bildet dann das individuellen Darstellungen innewohnende Veränderungspotenzial, nicht ihr Wahrheitsgehalt.

#### **6-5 Begrenzte Verantwortungsübernahme |**

*„Dinge abfragen, Rückmeldungen geben wie mein Bearbeitungsstand gerade aussieht, im Fluss zu sein: Das ist für mich methodisches Vorgehen. Auch: Immer informieren und rückfragen, ob es verstanden wurde. Mein Bild dazu ist: Da kommt jemand mit einem Zug mit Maschinenproblemen und ich springe als Reparateur auf diesen fahrenden Zug auf und mache mir ein Bild von der Situation, schaue, wo ich unterstützen kann. [...] Hier ist abzugleichen: Mit welchem Anliegen kommen sie? Was können sie von mir erwarten und auch – will ich es annehmen?“ (Zitat der Sozialarbeiterin im Fallbeispiel in Schreiber 2013, S. 152)*

Ein weiterer, der Strukturierung unsicherer Verläufe und der Erhaltung von Handlungsfähigkeit dienlicher Aspekt bildet die begrenzte Verantwortungsübernahme. Nach Großmaß und Perko ist die subjektiv empfundene Verantwortungslast von Akteuren und Akteurinnen sozialer Berufsgruppen besonders hoch, da sich durch deren Nähe zu den Klienten und Klientinnen eine unmittelbare Wahrnehmung von Armut, von kaum (auf-)lösbaren Ausschlüssen und anderen Problemlagen ergibt. Diese subjektiv gespürte Verantwortung sollte mit der tatsächlichen Handlungsmächtigkeit ins Verhältnis gebracht werden (Großmaß; Perko 2011, S. 122 f.). Als hilfreiche Haltung wird eine von Achtsamkeit geprägte Verantwortungsübernahme vorgeschlagen, welche die nicht einholbare Eigenständigkeit der Adressatinnen und Adressaten belässt (Lévinas 1992 in Großmaß; Perko 2011, S. 121). Verunsichern hingegen leiterlose und strukturschwache institutionelle Rahmenbedingungen und Teamsituationen, mag es auch für in Selbstreflexion geübte Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter schwierig sein, Handlungsfähigkeit zu wahren. Aufgabe Professioneller ist es laut Pühl, nicht nur durch Gesprächsstrukturen Angst (vor Veränderungen) in Hilfeprozessen zu binden, sondern auch den übergeordneten Einfluss institutioneller Organisationsstrukturen auf eigene Sicherheits- oder Unsicherheitsgefühle zu hinterfragen. Seine zentrale These ist, dass über die Organisationsstruktur Angst in Institutionen und Gruppen kanalisiert werden kann: „Veränderungen machen Angst – und Strukturen können der Angstbindung dienen“ (Pühl 2008, S. 15, vergleiche auch S. 19, 21-57).

Feufel scheint dies zu präzisieren, indem er fünf Dimensionen aufzeigt, die von Expertinnen und Experten zu berücksichtigende Grenzen von realisierbaren und wünschenswerten Handlungsräumen einerseits und möglichen und rechtfertigbaren Handlungsoptionen andererseits bezeichnen. Sie bewegen sich von individuellen hinauf zu kollektiven Einschränkungen. Die kompetente Anwendung des Wissens um die Grenzen der eigenen Handlungen sei fortlaufend in „rechtfertigbare Ziele und Problemlösungen“ zu integrieren (Feufel in Vorbereitung). In Bezug auf die voraussetzungsvollen Entscheidungsleistungen der Fachkräfte erscheint das Erkennen und Integrieren individueller bis hin zu institutionell bedingten Grenzen des Handelns hilfreich in der Aufklärung von Ängsten und Verunsicherungen sowie unerlässlich beim Strukturieren von Prozessen.

**7 Zeitbedarf für die reflektierte Strukturierung von Prozessen** | Wenn die umfassende Verantwortlichkeit von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern für die Prozessgestaltung angesichts unsicherer Verläufe sowie die damit verbundene Planungs- und Reflexionsarbeit ein Oszillieren zwischen mehreren Betrachtungsmöglichkeiten bedeuten, ist auch ein von standardisierbaren Verläufen abweichender Zeitbedarf zu vermuten (Kleve 2007, S. 24). Im Fallbeispiel reichte die für die individuelle Erarbeitung von Lösungswegen offiziell zur Verfügung stehende Zeit nicht aus. Sind mehrere Personen am Hilfeprozess beteiligt und ist zudem Allparteilichkeit, nicht nur in stark formalisierten Mediationsverfahren, zu wahren, fordern Perspektivwechsel, welche nicht synchron, sondern nur sequenziell realisierbar sind, ein Mehr an zeitlichen Ressourcen ein (Rafi 2012, S. 44 f.). Vor allem, da die anfangs für Situationsanalysen extra einzuräumende Zeit (Pühl 2008, S. 26) einem erhöhten Bearbeitungsaufwand zu einem späteren Zeitpunkt vorbeugen kann: Andernfalls mag die erstbeste, wenig durchdachte Intervention eine aufwendige Revision nach sich ziehen (Schulz von Thun 2013, S. 92 ff.). Der zusätzliche Zeitbedarf für die reflektierte Strukturierung von Prozessen mag erst durch viel Übung zu verringern sein.

Leider ist ein gelöster Umgang mit zeitlichen Ressourcen in einer Welt der „Zeitmanagementkonzepte“ schwer durchsetzbar (Poulsen 2009, S. 22 f.). Deshalb wohl sieht Schmidbauer im gelassenen „Dranbleiben“ an Situationen und Menschen einen lohnenswerten Widerstand gegen solchermaßen „schleichende Entwertungsprozesse“ (Schmidbauer 2002, S. 13). Nicht minder drastisch beschreibt Vorlauffer den Schritt zurück als Fortschritt: „Soll im Not-Wendenden der Praxis das Gewaltsame, das, wogegen sie war, sich nicht wiederholen, so bedarf emanzipatorische Praxis um ihres Objekts willen der Unterbrechung, ihrer eigenen Negation, der ‚Pause‘, des Loslassens [...]“ (Vorlauffer 2009, S. 40). Prozessorientiertes Handeln unter Unsicherheit fordert den Mut von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern, ihre von außen oft als inkonsequent oder unprofessionell bewerteten Handlungsentscheidungen, die wegen der ihnen zugrunde liegenden impliziten („intuitiven“) Realitätsmodelle schwer zu erklären sind (Dörner 2000, S. 65 f.), beherzt zu vertreten! Liegt in kooperativen Hilfeprozessen das Gewicht der Verantwortung von Fachkräften verstärkt auf der Prozessstrukturierung mit all den

dazugehörigen Anpassungen, geht es im Sinne dargelegter Erarbeitungen nicht vorrangig um Effizienz, sondern gewinnen „qualifizierte Veränderungen“ bei den Adressaten und Adressatinnen an Wert.

**8 Fazit** | Gezeigt wurde, dass Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter unter Unsicherheit nicht in erster Linie „die Lösung“ erbringen, jedoch zu „qualifizierten Veränderungen“ anregen, indem sie nicht standardisierbare Hilfeverläufe metakommunikativ strukturieren und begleiten. Kann aufgrund der Allzuständigkeit der Profession nicht jederzeit auf lückenloses inhaltliches Fachwissen rekuriert werden, so sind Fachkräfte wohl aber in der Lage, eigene oder von Klientinnen und Klienten eingebrachte Lösungsideen zu hinterfragen und geplante Handlungsabläufe vor dem Hintergrund ihres umfangreichen Struktur- und Schutzwissens abzuwandeln.

In diesem Sinne kann sich die Fähigkeit zur Strukturierung von Prozessen identitätsstiftend auswirken: Erstens, da die Kompetenz, unvermeidbare Ambivalenzen durch Reflexion und aktive Strukturierung von Hilfeverläufen integrieren zu können, die Stärkung des Selbstwirksamkeitsempfindens von Fachkräften helfender Berufe nach sich ziehen kann (vergleiche Kohärenzgefühl bei Antonovsky 1997, Burn-out-Prävention bei Poulsen 2009, S. 21 f.). Dabei bliebe noch zu bedenken, dass die Realisation eines besonders eigenverantwortlichen, regulierenden Umgangs mit unsicheren Hilfeverläufen auch institutionelle Grenzen berücksichtigt (Dollinger 2006, S. 182). Zweitens, da ein Erkennen und Vertreten dieser besonderen Leistung von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern eine Chance birgt, Vorurteilsbilder und Missverständnisse, die in der öffentlichen Wahrnehmung Sozialer Arbeit nicht grundlos kursieren (Seithe 2010, S. 22 ff.), abzubauen. Schließlich zieht sich die Aufgabe, Prozesse im Umgang mit Unsicherheit zu strukturieren, durch sämtliche Tätigkeitsfelder der Profession.

Gemessen jedoch an der Bedeutung der Prozesse strukturierenden, sozialkommunikativen Handlungskompetenz für Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und vor dem Hintergrund eines langen Professionalisierungsdiskurses existieren noch zu wenig tragfähige wissenschaftliche Untersuchungen, die der Komplexität Sozialer Arbeit wirklich gerecht werden. Empirische Forschung, bezogen auf die Integration eines spezifischen, prozessorientierten Kompetenztrainings

in das Studium angehender Fachkräfte, könnte aber einen Weg weisen, diskutierte Professionalisierungs- und Anerkennungsschwierigkeiten langfristig zu überwinden (Widulle 2012, S. 315). „Wenn der Jugendamtsleiter, ein Jurist, besser zu wissen glaubt, wie die familientherapeutische Betreuung einer Problemfamilie aussehen sollte, wird ihn die zuständige Sozialpädagogin respektvoll anhören und sich unter Umständen verunsichern lassen. Können wir uns das auch bei einer Chirurgin vorstellen, der ein Lateinlehrer erklären will, wie sie ihre Patientin operieren soll?“ (Schmidbauer 2002, S. 123).

**Anne Schreiber** ist Sozialarbeiterin, Sozialpädagogin und freischaffende Bildende Künstlerin (Meisterschülerin der Universität der Künste Berlin). Sie arbeitet im Bereich ausbildungsbegleitender Hilfen im Bildungsmarkt Unternehmensverbund Berlin. E-Mail: kontakt@anneschreiber.de

## Literatur

- Antonovsky, Aaron:** Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen 1997
- Bauman, Zygmunt:** Flüchtige Moderne. Frankfurt am Main 2003
- Beck, Ulrich:** Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main 1986
- Buer, Friedrich:** Unsicherheiten im Beratungsdiskurs: Wozu Berater und Beraterinnen Philosophie brauchen – Pragmatismus zum Beispiel. In: Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, C.J. (Hrsg.): Konzepte des Coaching: Organisationsberatung Supervision Coaching - Sonderheft 1/2007. Wiesbaden 2007, S. 163-188
- Cohn, Ruth:** Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart 2009
- Dewe, Bernd:** Reflexive Professionalität: Maßgabe für Wissenstransfer und Theorie-Praxis-Relationierung im Studium der Sozialarbeit. In: Riegler, Anna u.a.: Soziale Arbeit zwischen Profession und Wissenschaft: Vermittlungsmöglichkeiten in der Fachhochschulbildung. Forschung und Entwicklung in der Sozial(arbeits)wissenschaft. Wiesbaden 2009, S. 47-63
- Dewe, Bernd; Otto, Hans-Uwe:** Zugänge zur Sozialpädagogik: Reflexive Wissenschaftstheorie und kognitive Identität. Weinheim/München 1996
- Dewey, John:** Die Suche nach Gewissheit: eine Untersuchung des Verhältnisses von Erkenntnis und Handeln. Frankfurt am Main 1929/2001
- Dollinger, Bernd:** Salutogenese. Macht über die eigene Gesundheit. In: Dollinger, Bernd; Raithe, Jürgen (Hrsg.): Aktivierte Sozialpädagogik. Ein kritisches Glossar. Wiesbaden 2006, S. 173-190
- Dörner, Dietrich:** Die Logik des Misslingens: Strategisches Denken in komplexen Situationen. Reinbek 2000

**Engel, Frank u.a.:** „Beratung“ – Ein Selbstverständnis in Bewegung. In: Nestmann, Frank u.a. (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge. Tübingen 2007

**Feufel, Markus:** Requirements for expertise and performance evaluation in real-world settings (in Vorbereitung)

**Frank, Marie-Christine:** Weiblich - jung - ungebildet: Drei Antworten auf den Wandel in der Sozialforschung. Eine empirische Erhebung. Dissertationsschrift herausgegeben von Peter Nitschke und Corinna Onnen. Frankfurt am Main 2011

**Großmaß, Ruth; Perko, Gudrun:** Ethik für Soziale Berufe. Paderborn 2011

**Herwig-Lempp, Johannes:** Theorien sind Werkzeuge. In: Birgmeier, Bernd; Mühlrel, Eric (Hrsg.): Die Sozialarbeitswissenschaft und ihre Theorie(n): Positionen, Kontroversen, Perspektiven. Wiesbaden 2009, S. 185-197

**Kleve, Heiko:** Postmoderne Sozialarbeit: Ein systemtheoretisch-konstruktivistischer Beitrag zur Sozialarbeitswissenschaft. Wiesbaden 2007

**Kleve, Heiko; Wirth, Jan V.:** Die Praxis der Sozialarbeitswissenschaft: Eine Einführung. Baltmannsweiler 2009

**Kunkel-van Kaldenkerken, Roland u.a.:** Konfliktfähiger werden – Unterstützung bei Machtkämpfen. In: Tietel, Erhard; Kunkel, Roland (Hrsg.): Reflexiv-Strategische Beratung. Gewerkschaften und betriebliche Interessenvertretungen professionell begleiten. Wiesbaden 2011, S. 59-81

**Luhmann, Niklas:** Das Recht der Gesellschaft. Frankfurt am Main 1997



Alice Salomon Hochschule Berlin  
Hochschule Coburg

Master of Arts (M.A.)

## Klinische Sozialarbeit

Spezialisierung auf Hochschulniveau in Beratung und Sozialer Therapie: Der berufsbegleitende Masterstudiengang Klinische Sozialarbeit startet seinen 13. Durchgang!

**Bewerbungen bis zum 15. Januar 2014**

Wir beraten Sie gern unter der Telefonnummer (030) 99 245-332

[www.ash-berlin.eu/klinsa](http://www.ash-berlin.eu/klinsa)  
[www.hs-coburg.de/klinsa](http://www.hs-coburg.de/klinsa)

- Oser, Fritz; Spychiger, Maria:** Lernen ist schmerzhaft: Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Weinheim/Basel 2005
- Poulsen, Irmhild:** Burnoutprävention im Berufsfeld Soziale Arbeit: Perspektiven zur Selbstfürsorge von Fachkräften. Wiesbaden 2009
- Pühl, Harald:** Angst in Institutionen und Gruppen. Berlin 2008
- Rafi, Anusheh:** Über die Unmöglichkeit synchroner Allparteilichkeit. In: Spektrum der Mediation 4/2012, S. 44-45
- Rappe-Giesecke, Kornelia:** Triadische Karriereberatung. Bergisch Gladbach 2008
- Riegler, Anna:** Fallarbeit vor dem Spiegel des eigenen Selbst – Balint-Ansatz in der Gruppenarbeit mit Auszubildenden. In: Riegler, Anna; Hojnik, Sylvia; Posch, Klaus (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Profession und Wissenschaft: Vermittlungsmöglichkeiten in der Fachhochschulausbildung. Forschung und Entwicklung in der Sozial(arbeits)wissenschaft. Wiesbaden 2009, S. 295-316
- Schein, Edgar H.:** Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. Bergisch Gladbach 2003
- Schmidbauer, Wolfgang:** Dranbleiben: Die gelassene Art, Ziele zu erreichen. Freiburg im Breisgau 2002
- Schmidt-Lellek, Christoph J.:** Coaching als Profession und die Professionalität des Coach. In: Schreyögg, A.; Schmidt-Lellek, C.J. (Hrsg.): Konzepte des Coaching: Organisationsberatung Supervision Coaching – Sonderheft 1/ 2007. Wiesbaden 2007, S. 221-232
- Schreiber, Anne:** Unsicherheit in der sozialprofessionellen Beratung – Beziehungsgestaltung und Haltung des Sozialarbeiters. Diplomarbeit. Evangelische Hochschule Berlin 2013
- Schulz von Thun, Friedemann:** Miteinander reden 3: Das ‚Innere Team‘ und situationsgerechte Kommunikation – Kommunikation, Person, Situation. Hamburg 2013
- Seithe, Mechthild:** Schwarzbuch Soziale Arbeit. Wiesbaden 2010
- Sickendieck, Ursel u.a. (Hrsg.):** Beratung – Eine Einführung in sozialpädagogische und psychosoziale Beratungsansätze. Weinheim/München 2002
- Vorläufer, Johannes:** Wer zaudert, macht sich verdächtig. Marginalien zum Verhältnis von Theorie und Praxis im Kontext von Beschleunigung als geschichtlich-gesellschaftlicher Rahmenbedingung. In: Riegler, Anna; Hojnik, Sylvia; Posch, Klaus (Hrsg.): Soziale Arbeit zwischen Profession und Wissenschaft: Vermittlungsmöglichkeiten in der Fachhochschulausbildung. Forschung und Entwicklung in der Sozial(arbeits)wissenschaft. Wiesbaden 2009, S. 31-45
- Wahl, Diethelm:** Handeln unter Druck: Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern. Weinheim 1991
- Widulle, Wolfgang:** „Ich hab‘ mehr das Gespräch gesucht“: Kommunizieren lernen im Studium Sozialer Arbeit. Wiesbaden 2012

## NEUE MEDIEN UND SELBSTHILFE | Bürger- und Patientenbeteiligung zwischen Expansion und Kompression?

Christoph Karlheim; Hermann-T. Steffen

**Zusammenfassung** | Politische Einflussnahme über neue Medien spielt eine immer größere Rolle. Sie wird von der gesundheitlichen Selbsthilfe jedoch kaum genutzt, obwohl Partizipation ein Grundpfeiler ihres Selbstverständnisses ist. Im Folgenden werden zwei Szenarien nachgezeichnet: Erstens kann die Idee der Teilhabe durch die neuen Medien befördert werden, dies wird unter den Begriff der „Expansion“ gefasst. Zweitens ist eine „Kompression“ möglich, die sich in einer Abgrenzung virtueller Selbsthilfe gegenüber partizipativen Bestrebungen zeigt.

**Abstract** | Political influence through new media plays an increasing role in society. In the field of self-help in health care this aspect is hard to find, although participation is regarded as a cornerstone of this area. Two scenarios will be shown: The idea of participation can be fostered by new media (“expansion”). Second, there is the possibility of “compression”, which is characterized by a delineation of virtual self-help against participatory efforts.

**Schlüsselwörter** ▶ Neue Medien  
▶ Selbsthilfe ▶ Patient ▶ Partizipation  
▶ Gesundheitswesen

**Einleitung** | Neue Formen der Kommunikation mittels neuer medialer Formate haben in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. In den unterschiedlichsten gesellschaftlichen Teilbereichen sind die sogenannten neuen Medien zu einem nicht mehr wegzudenkenden Bestandteil der Kommunikation geworden (*Initiative D21* 2012, *Karlheim; Schmidt-Kaehler* 2012, *Krotz* 2007). Diese Entwicklungen sind von besonderer gesamtgesellschaftlicher Bedeutung und haben Prozesse der Reflexion und wissenschaftlichen Auseinandersetzung in Gang gesetzt. In diesem Zusammenhang steht der Begriff „Partizipation“ an prominenter Stelle der Debatten. Gerade für den Bereich des Politischen gibt es eine ganze Reihe an Definitionen, deren Inhalte sich im Kern auf folgende