

Matthias Moch

Langsames Denken oder Bauchgefühl? – Worauf gründen professionelle Entscheidungen?¹

Die Auseinandersetzung um die Frage, in welcher Weise biografische Erfahrungen, fachliches Wissen und kommunikative Potenziale die Professionalität des Handelns in der Sozialen Arbeit bestimmen, hat im Rahmen der neueren Professionalisierungsdebatte (Becker-Lenz et al., 2013; Dewe/Otto, 2011, Treptow, 2011) wieder verstärkt an Bedeutung gewonnen. Erwartungsgemäß ist die gesamte Thematik sehr komplex und berührt verschiedene Fachdiskurse über Kompetenzen, Qualität Sozialer Arbeit, Zusammenwirken von Wissen und Können, die Fähigkeit zu Urteilen sowie auch über die Rolle der akademischen Ausbildung. Gemeinsam ist diesen Debatten der Bezug auf konkrete Handlungsvollzüge bei der Bearbeitung und Lösung sozialer Problemlagen.

Im vorliegenden Beitrag wird der Versuch gemacht, den Blick auf den professionellen Handlungsvorgang dort zu schärfen, wo sich die Prozesse von Wissen² und Können, von Handlungsvorbereitung und Handlungsvollzug unmittelbar berühren: Entscheidungen sind die Schlüsselprozesse, in welchen die Handlungsvoraussetzungen im Begriff sind, unmittelbar in Handlungen umgesetzt zu werden. Die dargelegten Überlegungen suchen Anschluss an zahlreiche Vorarbeiten zur Beziehung zwischen Wissen und Handeln (Müller, 1997, 1999; Müller et al., 1982), zu Theorien des impliziten Wissens (Neuweg, 2004; 2000) sowie zur akademischen Kompetenzentwicklung (Faas et al. 2013; Pfaffenberger, 2001; Erpenbeck, 2003). Sie haben große Relevanz für die zentralen Aufgaben der Sozialen Arbeit wie etwa den Kinderschutz, die Steuerung laufender Maßnahmen, die Bewilligung von Mitteln, die Neueinrichtung von Institutionen, aber auch für die Klärung von Konflikten im professionellen Alltagsgeschehen.

Fragestellung

Unter welchen Voraussetzungen ist eine Fachperson der Sozialen Arbeit in der Lage, professionelle Entscheidungen zu treffen? Wie ist der Standpunkt zu bestimmen, von dem aus gesehen fachliche Entscheidungen in der Sozialen Arbeit auf reflektiertem Wissen und logischen Schlussfolgerungen beruhen, und inwieweit sind im alltäglichen Handlungsfluss viele implizite Abwägungsprozesse eingebunden, die darüber hinaus noch anderes erfordern als im Vorfeld kognitiv abrufbare, logisch widerspruchsfreie Wissensbestände? Welche Maßstäbe können in der Sozialen Arbeit angelegt werden, um die »Professionalität« einer Entscheidung zu beurteilen?

Im Grunde genommen hat man durch diese Engführung auf Entscheidungen jedoch nur die eine Komplexität gegen eine andere eingetauscht. Denn das For-

1 Ich danke Thomas Moch für Hinweise auf Anwendungsfelder der Entscheidungstheorie sowie Klaus Grunwald und drei anonymen Gutachter_innen für Durchsicht und Kommentierung des Textes.

2 im Sinne von Polanyi (1985) als »subsidiäres Wissen«.

schungsgebiet der Entscheidungstheorien ist nicht nur breit gefächert, sondern das Themenfeld berührt auch sehr verschiedene Disziplinen von der Mathematik (Spieltheorie) über die Psychologie, die Wirtschaftswissenschaften, die Biologie und die Soziologie bis zur Systemtheorie. Insofern sind für den vorliegenden Beitrag Einschränkungen zu machen: In seinem Kern befasst er sich mit Entscheidungstheorien innerhalb der Kognitionswissenschaften (Jungermann et al., 2010). Innerhalb dieser beziehe ich mich speziell auf die vergleichende Diskussion zweier sehr unterschiedlicher Ansätze: Einerseits die Theorie der »bounded rationality« (Gigerenzer, 2007; Gigerenzer/Selten, 2010), die sich mit menschlichem Entscheidungsverhalten in Abweichung von rein rationalem Vorgehen befasst und andererseits die Urteils- und Entscheidungstheorie (»Prospect Theory«; Jungermann, 2010: 220 ff.) und deren Weiterentwicklung durch ihren Hauptvertreter Daniel Kahneman (2011), die eine Spezifikation der Theorie des subjektiv erwarteten Nutzens darstellt. Bevor auf diese Ansätze näher eingegangen wird, vorab eine kurze Klärung aus gesellschaftswissenschaftlicher Sicht: Was ist eine Entscheidung, was macht sie aus?

Situative Deutung als Hintergrund von Entscheidungen

Generell kann man durchaus von sehr unterschiedlichen Arten von Entscheidungen ausgehen. Die wichtigsten Unterscheidungskriterien beziehen sich auf den Grad der Rationalität und/oder Emotionalität, die in den Prozess einfließen, aber auch auf die verfügbaren Ressourcen wie etwa Zeit und Erfahrungshintergrund (Roth, 2010). Darüber hinaus spielen jedoch auch soziale Aspekte eine Rolle, auf die im Folgenden besonders abgehoben werden soll.

Im Vollzug des Alltagshandelns, auf welches ich mich hier im Wesentlichen beziehen will, kann zwischen »Entscheidung« und »Entschluss« unterschieden werden: Schütz/Luckmann (1984: 69-72) grenzen den Entschluss als Willensakt von der Entscheidung insofern ab, als sie eine Entscheidung als Abschluss eines gedanklichen Abwägens zwischen verschiedenen Handlungsentwürfen verstehen: »Die Wahl zwischen Entwürfen, die miteinander im Wettstreit stehen, ist im Grunde ein Deutungsakt. Das Wählen ist (...) eine interpretative Entscheidung, welche unter dem Handlungs- und Zeitdruck einer aktuellen Situation steht.« (Schütz/Luckmann, 1984: 70) Insofern man diese Sichtweise akzeptiert, umfasst also eine Entscheidung Prozesse der Deutung von Situationen. Im Kontext Sozialer Arbeit ist von besonderer Bedeutung, dass diese Situationen nicht allein von objektiven Gegebenheiten, sondern vielmehr auch dadurch geprägt sind, wie die Akteure diese Gegebenheiten vor dem Hintergrund ihrer eigenen Lebenserfahrungen verstehen und interpretieren. Hier genügt es nicht, dass allein die Seite des Entscheiders berücksichtigt wird.

Denn in die Deutungsakte des Entscheiders fließen auch seine (Vor-)Verständnisse der Deutungsakte seiner Interaktionspartner ein (Kraus, 2013: 99 ff.). Bei der Wahl zugunsten eines Handlungsentwurfs kann er nicht davon ausgehen, dass er seine Ziele allein auf der Grundlage seiner eigenen Wahrnehmung und Deutung gegebener Tatbestände erreichen kann. Vielmehr muss er in seine Überlegungen einbeziehen, wie sein Gegenüber die Situation (und somit auch die Handlungen des Entscheiders) interpretiert.

Daher kann in Entscheidungsprozessen – in Anlehnung an strategisches und kommunikatives Handeln bei Habermas (1995) – unterschieden werden zwischen solchen, die das Handlungsergebnis »unter dem Aspekt der Befolgung von Regeln rationaler Wahl betrachten« (ebd. 385), und solchen, in denen »die Handlungspläne der beteiligten Akteure nicht über egozentrische Erfolgskalküle, sondern über Akte der Verständigung koordiniert werden.« (ebd. 385)

Zwei kognitionstheoretische Ansätze

Was tragen nun die Kognitionswissenschaften zum Verständnis von Entscheidungen in Kontexten der Sozialen Arbeit bei? Trotz all der Unterschiedlichkeiten der oben genannten Ansätze sind zunächst einige Gemeinsamkeiten ihrer Hauptvertreter festzustellen: Gigerenzer und Kahneman sind beide international sehr bekannte Kognitionswissenschaftler und Inhaber herausragender institutioneller Positionen. Als habilitierter Psychologe ist Gerd Gigerenzer (geb. 1947) Direktor am Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin, u.a. ausgezeichnet als Preisträger der American Association for the Advancement of Science. Daniel Kahneman (geb. 1934), der insbesondere durch den ihm im Jahre 2002 verliehenen Nobelpreis der Wirtschaftswissenschaften bekannt wurde, hatte zuletzt eine Professur für Psychologie an Princeton University inne. Beide können als Vertreter eines nomothetischen Wissenschaftsverständnisses gelten und haben ihre Theorien vielfach in experimentell angelegten Studien untermauert. Mit dieser ihnen gemeinsamen (und für ihre Disziplinen typischen) Orientierung an Evidenz-Basierung sind sie weit entfernt von Ansätzen, die offener sind gegenüber interpretativen Verständnissen Sozialer Arbeit, wie sie etwa in der Wissenssoziologie (Knoblauch, 2010) oder der reflexiv-rekonstruktiven Sozialpädagogik (Dollinger, 2008) verfolgt werden. Und dennoch, so scheint es, bieten ihre Aussagen und Schlussfolgerungen höchst unterschiedliche Berührungspunkte mit dem hier erörterten Gegenstand: Die Möglichkeit und den Bedingungen fachlicher Entscheidungen in der Sozialen Arbeit.

Daniel Kahneman arbeitet in seinem umfangreichen Werk (2011) ein komplexes Modell heraus, in welchem zwei unterschiedliche, komplementär zusammenarbeitende Systeme die Entscheidungsprozesse des Menschen beeinflussen. Das System 1 verarbeitet die aktuell verfügbaren und markanten Teile der situativen Information spontan und schnell auf der Grundlage der im Individuum vorliegenden Erfahrungen, das System 2 agiert auf der Grundlage willentlich gesteuerter Aufmerksamkeit und nimmt dabei auf explizite rationale Überlegungen Bezug. Zur Beweisführung arbeitet Kahneman mit eindeutig strukturierten, aber dennoch anspruchsvollen Aufgabenstellungen, wie sie beispielsweise Frederick (2005, zit. in Dobelli, 2012: 53) in seinem »Cognitive Reflection Test« entwickelt hat und die vielen Lesern bekannt sein dürften: In einem Kaufhaus kosten ein Tischtennisschläger und ein Tischtennisball zusammen 1,10 Euro. Der Tischtennisschläger ist um einen Euro teurer als der Tischtennisball. Wie viel kostet der Tischtennisball?³ Kahneman kann in solchen und vielen ähnlichen Experimenten zeigen, dass ein Großteil der Befragten (auch über 50 Prozent der Studenten an amerikanischen Eliteuniversitäten; Kahneman,

3 Problem: Spontan antworten die meisten: »10 Cent«. Dies kann aber nicht sein, denn dann würde der Schläger 1 Euro kosten. Gefordert ist aber, dass der Schläger 1 Euro mehr als der Ball kostet. Lösung: Der Ball kostet 5 Cent.

2011: 62) spontan eine falsche Antwort geben. Kahnemans Analyse läuft darauf hinaus, dass spontane Entscheidungen oft fehlerbehaftet sind, weil sie logische Operationen vernachlässigen und Wahrscheinlichkeiten falsch berechnen. Es bedarf jedoch besonderer Anstrengungen, die naheliegenden spontanen Lösungen durch rationale Überlegungen zu überprüfen und zu korrigieren. Menschen, die letzteres gut vermögen, nennt Kahneman in Anlehnung an den Verhaltensökonom Richard Thaler »Econs« (Homo oeconomicus) in Abgrenzung zu den »humans«, die besondere »Hilfe (brauchen), um gute Entscheidungen zu treffen.« (ebd. 513)

Gerd Gigerenzer entwickelt in seiner 2007 in Deutsch erschienenen (aus dem Amerikanischen übersetzten) Zusammenfassung seiner langjährigen Studien⁴ die These, dass intuitive Entscheidungsprozesse unter bestimmten Bedingungen einem rational-logischen Vorgehen überlegen sind. Grundlegend in seiner Argumentation ist die Feststellung, dass Menschen in vielen Handlungssituationen über keine sicheren, keine ausreichenden oder aber über eine sie überfordernde Flut an Informationen verfügen, sie aber dennoch entscheiden müssen. In dieser Lage kann eine Intuition hilfreich sein, die »rasch im Bewusstsein auftaucht, (deren) tiefere Gründe uns nicht ganz bewusst sind und (die) stark genug ist, um danach zu handeln« (Gigerenzer, 2007: 25). Eine vertiefte Untersuchung dieses Phänomens führt ihn zur Erkenntnis, dass sich Menschen in solchen Situationen auf »Heuristiken« verlassen, die ihnen helfen, den Mangel bzw. die übermäßige Flut an Information erfolgreich auszugleichen. Damit sind grundlegende »Faustregeln« gemeint, die ihrerseits auf evolvierte (im Verlauf der Evolution erworbene grundlegende) Fähigkeiten des menschlichen Denkens und Urteilens aufbauen. Sie beziehen sich auf einen weiten Bereich des Verhaltens von der Koordination von Körperbewegungen bis hin zu komplexen Problemlösungen in uneindeutigen Situationen.

Heuristiken sind einfache kognitive Mechanismen, die uns »helfen (...), die wichtigste Aufgabe der menschlichen Intelligenz zu meistern: die verfügbare Information zu transzendieren.« (Gigerenzer, 2007: 49) Die Explikation dieser Heuristiken führt Gigerenzer zur Kritik jener Entscheidungstheorien, die einzig auf die Fähigkeit zur logischen Deduktion als Grundlage von Entscheidungen abheben. In alltäglichen Handlungssituationen sind Menschen ständig mit dem Problem konfrontiert, dass sie Entscheidungen auf der Grundlage beschränkter Informationen treffen müssen. In dieser Lage sind sie einem erheblichen Grad an objektiver Unsicherheit ausgesetzt, weil sie letzten Endes nicht sicher zwischen einer richtigen und einer falschen Entscheidung unterscheiden können. Es ist jedoch keineswegs so, dass unter diesen Umständen Entscheidungen völlig »kopflös« getroffen werden. Vielmehr stehen dem Handelnden »Faustregeln« zur Verfügung, deren Effizienz in zahlreichen Untersuchungen nachgewiesen wurde. Von großem Interesse ist nun, wie diese Faustregeln wirken und wie sie gebildet werden. Die wiederholte Erfahrung ähnlicher Situationen spielt dabei eine Hauptrolle.

Eine solche Faustregel oder zentrale Heuristik in der zwischenmenschlichen Kommunikation lautet etwa: »Sei relevant!« (2007: 105). Zur Illustration greift Gigerenzer (103) auf ein Beispiel von Kahneman zurück: »Linda ist einunddreißig Jahre alt, ledig, sehr intelligent und sagt offen ihre Meinung. Im Hauptfach hat sie Philosophie studiert. Als Studentin hat sie sich für Fragen der Gleichberechtigung und der sozialen Gerechtigkeit engagiert, außerdem hat sie an Demonstrationen

4 Wissenschaftsbuch des Jahres 2007.

gegen Atomkraftwerke teilgenommen. Welche der beiden folgenden Alternativen ist wahrscheinlicher? – Linda ist eine Bankangestellte. – Linda ist Bankangestellte und in der Frauenbewegung aktiv.«

In zahlreichen Experimenten haben die Befragten die zweite Alternative gewählt. In der Argumentation von Kahneman (2011: 198) ist diese Wahl die falsche, weil sie gegen die logische Regel der Konjunktion verstößt: Die Verknüpfung zweier Ereignisse kann nicht wahrscheinlicher sein als das Einzelereignis. Wie kommt dieses »Fehlurteil« zustande? In der Perspektive der »econs« ist es ein Ergebnis der Eigenschaften des »schnellen Denkens«: Logische Wahrscheinlichkeit wird verwechselt mit Plausibilität und Kohärenz.

Dieser Argumentation stellt Gigerenzer seine Sichtweise entgegen: Die Beteiligten in diesem Versuch nehmen an, dass die Informationen, die sie vom Versuchsleiter bekommen, für die Antwort relevant ist. Wenn die Information zur Verfügung gestellt wird, muss sie in Bezug auf die richtige Antwort eine Bedeutung haben. Vor diesem Hintergrund wählen sie die (»logisch falsche«) zweite Alternative: Linda kann nicht nur eine einfache Bankangestellte sein. Eine genauere Untersuchung ergibt, dass die Worte »wahrscheinlich« sowie »und« verschiedene Bedeutungen haben können. Die befragten Personen verstehen diese Worte nicht als logische Begriffe. »Wahrscheinlich« interpretieren sie im Gesamtkontext der Aufgabe im Sinne von »nach menschlicher Voraussicht« oder »mutmaßlich«, das Wort »und« kann in einer alltäglichen Aufzählung auch das logische »oder« ersetzen.⁵ Die verbale Instruktion in diesem Experiment legt den Befragten nahe, auf Inhalte Bezug zu nehmen, die den Logiker nicht interessieren. Die Befragten reagieren also im Sinne der Alltagskommunikation, indem sie inhaltlich auf die vorgelegte Information Bezug nehmen und die Worte dementsprechend im (vermuteten) Kontext interpretieren. Sie konstruieren zur Szene einen Rahmen, innerhalb dessen die Instruktion für sie einen Sinn ergibt. Interessant ist, dass 85 – 90 Prozent aller Befragten unter diesen Bedingungen (die sie fälschlicherweise mit einer Alltagskommunikation gleichsetzen) die »logisch falsche« Alternative wählen, die ihnen letztlich eben plausibler erscheint.

Der zentrale Unterschied der beiden Ansätze liegt darin, dass in der Theorie von Kahneman die soziale Eingebundenheit, die Notwendigkeit zur sozialen Verständigung der Handelnden völlig außen vor bleibt. Indem seine experimentellen Aufgabenstellungen als Individualtests (in der Regel in der Form sogenannter »Lotterien«) gestaltet sind, werden einzelne Personen als isolierte Monaden konstruiert, deren Handlungsergebnisse in keinerlei Hinsicht von sozialen Verständigungsprozessen abhängig sind. Optimales Entscheiden und Handeln ist dann gegeben, wenn Wahrscheinlichkeiten objektiv richtig, d.h. nach den Bayes'schen Gesetzen der Wahrscheinlichkeitsrechnung zutreffend abgeschätzt werden (Kahneman, 2011: 193). Entsprechend entscheiden isolierte Individuen im Kontext fest vorgegebener Möglichkeiten / Entscheidungsfolgen. Sie müssen sich weder verständigen noch mit unkalkulierten Nebenfolgen rechnen.

Unter dem Gesichtspunkt vernachlässigter Rationalität muss man in der Tat in Betracht ziehen, dass Entscheider in vielen Fällen Tatsachen unterstellen, die

5 Gigerenzer (2007: 107) konnte zeigen, dass die Befragten diesen »logischen Fehlschluss« nicht begehen, wenn die Frage nach der Wahrscheinlichkeit ersetzt wird durch die Frage: Wie viele von 100 Personen, auf die die obige Beschreibung von Linda zutrifft, sind a) Bankangestellte; b) Bankangestellte und in der Frauenbewegung aktiv.

unzutreffend sind. Dazu tragen im Wesentlichen unhinterfragte Vorverständnisse sowie eine eingeschränkte Verfügbarkeit von (umfassenderen) Informationen bei. So kann Kahneman in vielen seiner Experimente darstellen, dass Akteure relativ unkritisch annehmen, dass die ihnen zur Verfügung stehende Information qualitativ und quantitativ ausreichend ist, um eine optimale Entscheidung treffen zu können. Dabei werden z. B. die Wahrscheinlichkeiten relativ seltener Ereignisse im Alltagshandeln oft überschätzt und psychisch bedingten Stereotypen werden oft automatisch zu hohe Relevanzen zugeschrieben.

An dieser Stelle zeigt sich ein klarer Konflikt zwischen einer probabilistisch-rationalisierenden und einer verständigungsorientierten Sichtweise: Kahneman (2011: 249) schreibt: »Unsere beruhigende Überzeugung, dass die Welt einen Sinn hat, ruht auf einem sicheren Fundament: unserer beinahe unbegrenzten Fähigkeit, die eigene Unwissenheit zu ignorieren.« Fehlentscheidungen beruhen damit schlichtweg auf dieser Ignoranz gegenüber dem eigenen Unwissen.

Jedoch: In Kontexten sozialer Interaktionen ist unser Wissen allein schon dadurch beschränkt, dass Menschen eine gegebene Situation (und auch ihre sprachliche Repräsentation) in je unterschiedlicher Weise interpretieren können. Um überhaupt einen Handlungsplan entwickeln zu können, sind die Akteure zwingend darauf angewiesen, dass sie dem Handeln des Interaktionspartners einen Sinn unterstellen, auch wenn sich diese Deutung im Handlungsverlauf möglicherweise als unzutreffend herausstellt.

In diesem Zusammenhang verweist Gigerenzer darauf, dass reine logische Normen als solche »inhaltsblind (sind), weil sie die Inhalte und die Denkziele (eines Sprechers oder Interaktionspartners; M.M.) außer Acht lassen.« (ebd. 104) Jedoch machen die allermeisten Aussagen in sozialen Kontexten nur dann einen Sinn, wenn es dem Hörer gelingt, »zwischen den Zeilen zu lesen« (ebd. 109).

Die Bedeutung der Sprache

In den allermeisten empirischen Untersuchungen über Entscheidungsprozesse werden die Instruktionen den Versuchspersonen schriftlich oder mündlich – also sprachlich – vorgegeben. Dabei wird unterstellt, dass die Versuchsperson die Instruktion in derselben Weise versteht, wie der Versuchsleiter sie verstanden wissen will. Dies ist jedoch keineswegs immer der Fall. Denn in der Alltagssprache werden Begriffe möglicherweise ganz anders kontextualisiert als in der wissenschaftlichen Sprache. Dies führt im Ergebnis dazu, dass bei Alltagsentscheidungen andere sprachliche Regeln wirksam sind als in einem weitgehend kontextlosen wissenschaftlichen Experiment.

Situationsbezogene Alltagssprache ist das reguläre Mittel der Verständigung. D.h., in sozialen Situationen treffen Akteure ihre Entscheidungen vor dem Hintergrund dessen, wie sie die sprachlichen Äußerungen ihres Interaktionspartners in der gegebenen Situation verstehen. Insofern sie dem Interaktionspartner unterstellen, dass er mit seinen Worten einen auf die Situation bezogenen Sinn verbindet, ist der Entscheider auf die (Re-)Konstruktion dieses Sinns angewiesen. Die Worte sind somit nicht eindeutig auf Tatbestände bezogen, sondern sind in ihrem Bedeutungsspielraum durch die Interpretation der gegebenen Situation begrenzt. »Verstehen ist ein Konstruktionszwang, zu welchem die einzelnen Wörter des Satzes das beitragen, was hier für den Zusammenhang gebraucht wird, nicht alles, was potenziell in ihnen steckt.« (Hörmann, 1980: 26; Hervorhebung im Original) Unter Hinweis auf solche Prozesse stellt Gigerenzer die Frage, wie Menschen

dazu fähig sind, die entsprechenden Relevanzen in einer Situation angemessen abzuschätzen. Infolge seiner experimentell vielfach unterlegten Überlegungen kommt er zum einem Schluss, der nicht nur die sozialisatorischen, sondern auch die evolutionären Entwicklungsprozesse des Menschen einbezieht. Dabei zieht er in Betracht, dass Menschen in sozialen Zusammenhängen kultiviert wurden, dass sich innerhalb der Evolution nicht nur rationale Prozesse, sondern auch (sozial) erfolgreiche Handlungsergebnisse in Faustregeln niedergeschlagen haben, die das intuitive Entscheiden in Alltagssituationen beeinflussen. In aller Regel sind professionelle Entscheidungsprozesse von Sprache begleitet. Neben der Sprache können aber auch andere Zeichensysteme Funktionen erfüllen, die eine wechselseitige Verständigung von Menschen überhaupt erst möglich machen. In jedem Fall aber fließen in jeden Entscheidungsprozess rekursive Annahmen darüber ein, wie ein Gegenüber die aktuelle Situation versteht.

Andere Disziplinen

Eine intensive Befassung mit dem engeren Thema bringt die Beobachtung mit sich, dass auch in anderen Disziplinen im breiten Feld der Sozialwissenschaften die Frage nach dem Vorgang und den Bedingungen professionellen Entscheidens gestellt wird. Vor allem die Arbeiten von Weick und Sutcliff (2010) über professionelles Handeln in verschiedenen Feldern der Katastrophenabwehr sind in den letzten Jahren auch in der Sozialen Arbeit diskutiert worden. Darüber hinaus: Je nach dem, welche »Fachkunde« jeweils in den Blick genommen wird, reicht das Spektrum der Komplexität einer Entscheidung von einzelnen, gezielten Körperbewegungen bis hin zu vielschichtigen Situationseinschätzungen:

In nahezu allen Bereichen des Sports werden Leistungen erbracht in Bezug auf optimale Körperbeherrschung unter durchaus wechselnden Bedingungen: Während Gigerenzer (2007: 18) auf die Fähigkeit verweist, wie ein Baseball-Spieler sich fortbewegen muss, um einen hohen Ball so in seiner Flugbahn abzuschätzen, dass er ihn letztlich sicher fangen kann, zeigt Schindler (2011) in ihrer Untersuchung zu Kampfsportarten, wie Kampfbewegungen über zigmaliges Wiederholen eingeübt und schließlich in der spontanen Kampfübung situationsgerecht eingesetzt werden.⁶

Im Bereich der alpinen Bergrettung (Finger, 2014) und der Lawinenkunde (Centre d'Etudes sur la Neige, 2003) wird darauf hingewiesen, dass Unfälle und Lawinenabgänge sich nicht hinreichend aufgrund eindeutiger Gesetzmäßigkeiten vorhersehen lassen. Um in der Gefahrenabwehr richtig zu entscheiden, bedarf es Kenntnisse darüber, wie erkennbare gegebene Rahmenbedingungen mit zufällig eintretenden Ereignissen interagieren.

Schön (1987) erläutert zahlreiche Beispiele aus der Ausbildung von Architekten sowie aus der Arbeit von Komponisten, wobei er zeigen kann, dass die jeweiligen »Werke« nicht in einer eindeutigen Abfolge von Intention und Umsetzung erfolgen, sondern vielmehr als Wechselspiel von eigener Aktion und Reflexion der jeweiligen Wirkung der Aktion.

Besonders bemerkenswert ist, dass selbst im Berufsfeld der praktischen Medizin, wo evidenzbasiertes Handeln als eine unabdingbare Forderung gilt, auch die

⁶ Ähnliche Befunde werden auch aus anderen übungsintensiven Sportarten, etwa dem Bogenschießen (Herrigel, 1959; Bodnik, 2008), berichtet.

Grenzen eines rationalistischen Ansatzes gesehen werden: So diskutieren Lorenz et al. (1990) das Problem in Bezug auf die Entscheidungen von Chirurgen. In Anerkennung der Tatsache, dass nicht alle Handlungsschritte etwa bei einem operativen Eingriff einem streng rational begründbaren Kalkül unterliegen können, muss anerkannt werden, dass gerade in diesem Feld auch »Erfahrung« eine große Rolle spielt. Die Autoren unterscheiden vier Ebenen: kurzfristiges rationales Entscheiden, bewusstes Entscheiden auf der Grundlage von Heuristiken, unbewusstes heuristisches Entscheiden und »Intuition«. Auch wenn die Autoren anmerken, dass letztere wissenschaftlich nicht untersuchbar sei, so machen sie doch deutlich, dass auch dieser Aspekt eine wesentliche Kompetenz des professionellen Chirurgen ausmacht.

Diese Beispiele zeigen, in welcher Weise professionelle Entscheidungen für das eigene Handeln in sehr unterschiedlichen professionellen Feldern jeweils vor einem Hintergrund getroffen werden, der nicht nur reflexiv verfügbare Fakten und nachweislich eindeutige Wirkmechanismen umfasst, sondern zu wesentlichen Teilen auch auf subsidiären Wissensbeständen sowie auf im Handlungsfluss spontan wahrgenommenen und eingeschätzten Folgen eigener Handlungsschritte beruht. Erweitert man diesen Gedankengang und bezieht ihn auch auf die Frage des zweckrationalen Handelns in Organisationen, dann ist davon auszugehen, dass auch hier die tatsächlich ablaufenden Entscheidungsprozesse nicht durchgehend nach rationalen Regeln erfolgen. (Grundwald, 2006)

Entscheidungen in der Sozialen Arbeit

Inwieweit können nun die Befunde kognitiver Entscheidungstheorien für die unsere Profession nutzbar gemacht werden? Es mag durchaus sein, dass in Kontexten der Sozialen Arbeit der engere Vorgang einer Entscheidung eher selten in den Blick genommen wird (Scheidgen, 2014). Dies ist insofern nur schwer nachvollziehbar, als Entscheidungen im sozialpädagogischen Alltag nicht nur hohe Relevanz haben, sondern auch oft von großer Tragweite sein können. Dabei sind die allermeisten Tätigkeiten kommunikativ angelegt, stellen also den Aspekt der Verständigung in den Mittelpunkt. Und doch ist nicht zu verkennen, dass Professionalität nicht allein auf Kommunikationsfähigkeit beruhen kann. In vielen Tätigkeitsbereichen sind Entscheidungen – im Sinne einer eindeutigen Festlegung auf eine von mehreren Handlungsalternativen – mit weitreichenden Folgen für KlientInnen wie auch für Institutionen zu treffen, wie beispielsweise Auswahl spezifischer Hilfen (Schrappner et al., 1987), bei anstehender Fremdunterbringung (Urban, 2004; Kotthaus, 2006), im Kinderschutz (Metzger, 2011), bei Fragen der Bewilligung von Sozialleistungen, beim Erteilen einer Betriebserlaubnis, bei der Wahl eines Behandlungsprogramms (Scheidgen, 2014), in der Sozialplanung u.ä..

Welche Folgerungen sind nun für die Soziale Arbeit aus den oben diskutierten Befunden zu ziehen? Die Kahneman'sche Entscheidungstheorie verweist insbesondere auf folgende Probleme: Im Vollzug des Alltagshandelns sind sich Entscheider häufig nicht darüber im Klaren, dass

- die in einer Handlungssituation jeweils aktuell verfügbare Information beschränkt ist
- spontanem Handeln nach Faustregeln oft
- eine unzureichende bzw. ungenaue Auswertung der tatsächlich verfügbaren Informationen zugrunde liegt

- spontane Entscheidungen oft darauf beruhen, dass das zu lösende Problem so uminterpretiert wird, dass es lösbar erscheint
- persönliche Überzeugungen ein Nicht-Beachten wichtiger Hinweise in der Situation bewirken
- Fehler aus früheren Entscheidungsprozessen nicht kritisch analysiert wurden
- je nach Kontext die Richtigkeit einer Entscheidung erheblich variieren kann
- seltene Ereignisse häufig zu Fehlurteilen führen, weil sie – je nach dem Grad der Aufmerksamkeit, die ihnen gewidmet wird – in ihrer Wahrscheinlichkeit über- oder unterschätzt werden.

Alle diese handlungsleitenden Merkmale können auch bei Entscheidungen in Kontexten der Sozialen Arbeit von Bedeutung sein. Dementsprechend erfordern sie besondere Beachtung in der Vorbereitung, im Vollzug, aber auch in der Reflexion von Entscheidungen.

Und doch vernachlässigen diese Aspekte zwei ganz wesentliche Überlegungen: - Erstens, dass die allermeisten Entscheidungen innerhalb eines Handlungsflusses getroffen werden, der aktuell nicht unterbrochen werden kann und -zweitens, dass Entscheidungen des Sozialarbeiters / der Sozialarbeiterin, indem sie auf das Handeln des sozialen Gegenüber gerichtet sind, immer eine wechselseitige (»rekursive«) Interpretation der Situation erfordern.

Das Erklärungsmodell der »bounded rationality« (Gigerenzer/Selten, 2001) zeichnet sich dadurch aus, dass es diese beiden Aspekte, nämlich die Tatsache habitualisierter Handlungen und auch den Relevanzaspekt in mögliche Problemlösungen mit einbezieht.

Implizite kognitive Orientierung im Handlungsfluss

In der Praxis der Sozialen Arbeit ist es die Regel, dass in komplexen Situationen spontan und zugleich problemlösend gehandelt werden muss. Der Handlungsfluss bringt es mit sich, dass jede Handlung die Situation verändert. Die veränderte Situation muss neu interpretiert, das eigene Handeln an diese Neuinterpretation angepasst werden. Dieses Wechselspiel von Handlung und Neuinterpretation kann nicht permanent von distanzierenden Reflexionen begleitet sein. Es liegt auf der Hand, dass sich Professionalität auch dadurch auszeichnet, dass spontanes Handeln des/der Sozialpädagogen/in häufiger und eindeutiger problementschärfend oder gar problemlösend wirkt als beim »Nicht-Professionellen«.

Dies führt zur Überlegung, dass klassische Reflexionsmodelle hinterfragt werden müssen. Denn diese beruhen letztlich auf der Vorstellung von theoriegeleiteten »Vorausrechnungen«, die rational anzustellen sind: Die Handlung wird in Hinblick auf ein erwartetes Ergebnis begonnen und gesteuert. Das Ergebnis wird mit der Voraussage verglichen. Im Rückschluss wird die Voraussage bestätigt oder widerlegt und entsprechend als »Erfolg« oder »Misserfolg« bewertet.

Ein anderes Modell hat nicht die Voraussage, sondern vielmehr das (jeweils immer wieder neu) vorliegende Handlungsergebnis zur Grundlage einer Handlungssteuerung: Im Handlungsfluss werden laufende Erfahrungen gemacht. Infolge einer Handlung auf der Grundlage einer (anfänglichen) Entscheidung entsteht ein neuer, z.T. unerwarteter Kontext. Vor diesem neuen Hintergrund muss die ursprüngliche Entscheidung hinsichtlich Zielhierarchie, Anspruchsniveau u.ä. erweitert, oder gar revidiert werden (Schön, 1983; Selten, 2001). Zwar treffen im unproblematischen Alltag die meisten der laufend unterstellten Erwartungen (natürliche Einstellung) zu. Manchmal wird jedoch der Handlungsfluss durch etwas Unerwartetes unter-

brochen. Genau an dieser Stelle zeigt sich die Professionalität im problemlösenden Umgang mit der Situation: Der Professionelle handelt auf der Grundlage eines spontanen Impulses, über dessen »Richtigkeit« erst der weitere Handlungsverlauf entscheidet. Das Bedeutsame dabei ist, dass erst von dieser impliziten Erfahrung (des Umgangs mit dem Ungewissen) ausgehend die Handlungsvoraussetzungen offenbar werden: Subjektiv wird dann der Handlungsverlauf etwa als »Enttäuschung« oder als »Überraschung« erlebt, als solcher kann er jedoch nachträglich kognitiv bearbeitet werden (Moch, 2014).

Dem klassischen Modell theoriegeleiteter Reflexion wird hier also ein Modell entgegengesetzt, nach welchem eine durchgehend intentionale Handlungsplanung in Alltagsvollzügen in Kontexten der Sozialen Arbeit grundlegend in Zweifel gezogen wird. Eine »Entscheidung« im Handlungsfluss kann in vielen Fällen nur nachträglich als eine solche in den Blick kommen. Diese Position wird konsequenterweise von Theoretikern des Pragmatismus vertreten: »John Deweys Vorstellung etwa ist, daß, erst wenn die ungenaue Gerichtetheit der üblichen Handlungsvollzüge sich an der Widerständigkeit der Situation bricht, die vorher nur implizite Intentionalität ins helle Licht des Bewußtseins getaucht und zur Ausrichtung auf die Situation und Präzisierung ihrer selbst gezwungen wird.« (Joas, 2002: 150) Eine »Entscheidung« stellt sich – nach diesem Modell – somit erst im Nachhinein als eine solche dar, indem erst jetzt die Handlungsvoraussetzungen in den Blick genommen und begrifflich gefasst werden.

Im Verlauf beruflicher Sozialisation führen vielfach wiederholte Reflexionen dieser Art zur Ausbildung spezifischer, subsidiär verfügbarer »Handlungsbereitschaften«, die sich deutlich von habitualisierten Routinen einerseits, aber auch von übersituativ festgelegten Wenn-dann-Regeln abgrenzen (Schön, 1987). Professionalität zeichnet sich dadurch aus, dass neben vollbewussten Prozessen auch vorbewusste, subsidiäre Einschätzungen in die Entscheidung einfließen, die aus den Bewertungen von vielfachen Vorerfahrungen resultieren (Roth, 2010).

Entscheidung als kommunikativer Akt

Die zweite Einschränkung, die beim Kahneman'schen Modell zu machen ist, hat für die Soziale Arbeit noch grundlegendere Bedeutung. Denn indem Entscheidungen in der Sozialen Arbeit immer auch soziale Relevanz haben, sind Entscheider stets vor die Aufgabe gestellt, im Zuge rekursiver Vorüberlegungen die Wirkungen ihres Handelns auf das Gegenüber in Rechnung zu stellen. Somit fließen in alle Entscheidungen von sozialer Relevanz die oftmals nicht expliziten Vorverständnisse der Interaktionspartner implizit mit ein. Jede soziale Interaktion ist davon geprägt, dass die Interaktionspartner über einen (wenn ggf. auch minimalen) gemeinsamen kulturellen Hintergrund verfügen. Das bedeutet, dass sie ihre wechselseitigen Handlungen (Gesten, Worte, Tätigkeiten) nur in dem Maße verstehen, in dem sie diese innerhalb eines vorausgesetzten Kontextes als sinnvoll erkennen und sich wechselseitig darauf beziehen können. Dass Menschen zu diesen Interaktionen fähig sind, ist Folge einer Wechselwirkung evolutionärer und ontogenetischer Prozesse (Tomasello, 2014).

In der Sozialen Arbeit ist jede Entscheidung in Interaktionskontexte eingebunden. Fachkräfte müssen ihr Handeln untereinander abstimmen, Teams müssen zu gemeinsamen Handlungsstrategien kommen, Sozialpädagog_innen müssen mit sich

Klient_innen über Handlungsschritte und ihre Folgen verständigen. Um zur Lösung sozialer Problemstellungen beizutragen, ist der Entscheider darauf angewiesen, dass er mit dem Gegenüber einen gemeinsamen Relevanzrahmen teilt, um sich mit ihm/ihr verständigen zu können. In diesem Kontext genügt es nicht, nach individuell-rationalem Kalkül Wahrscheinlichkeitsberechnungen über die Folgen des eigenen Handelns anzustellen. Vielmehr muss der/die Sozialpädagog_in im Blick haben, wie das Gegenüber eine Entscheidung versteht und wie er/sie möglicherweise darauf reagieren wird. Damit geht einher, dass aus dem Spektrum hypothetisch-logischer Handlungsmöglichkeiten nur ein Teil wirklich zum Tragen kommen kann, der andere Teil als irrelevant ausscheidet. Das Ergebnis einer Entscheidung ist somit als Koprodukt im Kontext sozialer Kommunikation zu verstehen, weil das Gegenüber an der Umsetzung der Entscheidung beteiligt ist – und sei es nur soweit, dass es die Relevanz des Ereignisses einschätzt, d. h. weder ignoriert noch fehlinterpretiert.

Darüber hinaus ist jede professionelle Entscheidung darauf angewiesen, dass sie auch gegenüber anderen Fachkräften und Institutionen nach den jeweils gültigen und anerkannten Maßstäben der Profession gerechtfertigt werden kann.

Zusammenfassung

Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit umfasst beide – sich wechselseitig ergänzende – Wege der »Entscheidung«. Im ersten Fall bedeutet »entscheiden«, dass man eine von mehreren Handlungsmöglichkeiten auswählt, um ein vorherzusehendes Ergebnis zu erzielen (»strategisches Entscheiden«). Der /die Sozialarbeiter_in geht dabei davon aus, dass die Ausgangslage eindeutig und klar interpretierbar ist und das eigene Handeln zur Folge haben wird, dass die problematische Situation entschärft, die Schwierigkeit auf diesem Weg tendenziell behoben werden kann. Hierbei unterlaufen die meisten Fehler dadurch, dass vorliegende Informationen (Vorgeschichte, Bezugspersonen, subjektive Werte der Klient_innen usw.) nicht eingeholt, nicht beachtet oder falsch interpretiert werden. Vorausssehbare »Misserfolge« entstehen somit dadurch, dass ungeprüfte Hypothesen (im Sinne von Vorurteilen, einseitiger Aufmerksamkeit, Kontextunwissenheit usw.) als Tatsachennannahmen gewertet oder vorliegende Sachverhalte als hinreichende Grundlage für eine mögliche Lösung angesehen werden.

Aber das alltägliche Handeln des Professionellen besteht nicht nur darin, dass er vorliegende oder selbst durchdachte Handlungspläne umzusetzen versucht. Vielmehr bringt es der Handlungsfluss mit sich, dass er seinem Tun oftmals erst im Nachhinein Folgen zuschreibt, die er nicht erwartet hat oder nicht erwarten konnte. Genauso, wie er mit seinen Handlungsplänen im Ergebnis richtig oder falsch liegen kann, um sie dann reflexiv zu korrigieren, können seine Erfahrungen ihn dazu veranlassen, die Gründe dafür herauszufinden, die zu den unerwarteten Folgen geführt haben. In diesem zweiten Fall bedeutet »entscheiden«, dass man entweder einem vorliegenden Handlungsplan oder auch einem vorliegenden Handlungsergebnis einen von mehreren möglichen Handlungs-(Relevanz-)Kontexten zuschreibt, welche die Handlung als sinnvoll erscheinen lassen (»rekursiv-verständigungsorientiertes Entscheiden«). Diese Überlegung stellt ein egozentrisch-intentionales Entscheidungsmodell in Frage. Zwei Aspekte sind dabei bedeutsam:

(1) Auch professionelle Entscheidungen sind in jedem Fall bewusst und durchgängig intentional gesteuert. Die Aufmerksamkeit des professionell Han-

delnden gegenüber seinen »Entscheidungen« wird oftmals erst dadurch erzeugt, dass ein im Handlungsfluss auftauchendes Problem (eine »Widerständigkeit der Situation« s.o.) ihn dazu veranlasst, seine nächsten Handlungsschritte anzupassen. Dieser Vorgang erfolgt »subsidiär« und ist ein mögliches Ergebnis langjähriger »Übung« in ähnlichen Situationen.

(2) Sozialarbeiterische Entscheidungen zielen darauf ab, die Lebensbedingungen von Klient_innen zu verändern. Entsprechend haben diese Entscheidungen immer auch (mehr oder weniger vorhersehbare, immer aber bewertbare) Folgen für andere. Klient_innen jedoch haben möglicherweise ein anderes Verständnis davon, welche dieser möglichen Entscheidungsfolgen für sie hilfreich, erstrebenswert oder auch nur tolerabel erscheinen. Professionelles Entscheiden bedeutet daher auch immer: Das eigene Handeln in Bezug zu setzen zu den Relevanzen, unter denen diese Entscheidungen und ihre Folgen von den davon »Betroffenen« (Klient_innen, Kolleg_innen, Institutionen) interpretiert und bewertet werden.

Literatur

- Becker-Lenz, R./Busse, S./Ehlert, G./Müller-Hermann, S. (Hrsg.), 2013: Professionalität in der Sozialen Arbeit. Hamburg
- Bodnik, H., 2008: Instinktives Bogenschießen. Coburg
- Centre d'Études et de Recherches sur la Neige et les Avalanches, 2003: Recherche de preuves et expertise judiciaire dans les accidents de montagne. Chambéry
- Dewe, B./Otto, H.-U., 2011: Professionalität. In: ders./Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Soziale Arbeit, München: 1143 - 1153
- Dobelli, R., 2012: Die Kunst des klugen Handelns. München
- Dollinger, B., 2008: Reflexive Sozialpädagogik : Struktur und Wandel sozialpädagogischen Wissens. Wiesbaden
- Erpenbeck, J. (Hrsg.), 2003: Handbuch Kompetenzmessung – erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. Stuttgart
- Faas, S./Bauer, P./Trepow, R., 2013: Kompetenz, Performanz und soziale Teilhabe. Wiesbaden
- Finger, E., 2014: Mit erfrorenen Füßen. In: Die Zeit, Nr. 17: 16
- Frederick, S., 2005: Cognitive Reflection and Decision Making. In: Journal of Economic Perspectives, 19, 25 - 42
- Gigerenzer, G., 2007: Bauchentscheidungen – Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition. München
- Gigerenzer, G./Selten, R. (Hrsg.), 2001: Bounded Rationality – The adaptive Toolbox. Massachusetts
- Grunwald, K., 2006: Zur Notwendigkeit des Managements von Dilemmata und Paradoxien in Organisationen der Sozialen Arbeit. Neue Praxis, 36, 186 – 201
- Habermas, J., 1995: Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Frankfurt
- Herrigel, E., 1959: Zen in der Kunst des Bogenschießens. München
- Hörmann, H., 1980: Der Vorgang des Verstehens. In: Kühlwein, W./Raasch, A. (Hrsg.): Sprache und Verstehen. Tübingen: 17 – 29
- Joas, H., 2002: Die unglückliche Ehe von Hermeneutik und Funktionalismus. In: Honneth, A. / Joas, H. (Hrsg.): Kommunikatives Handeln – Beiträge zu Jürgen Habermas' »Theorie des kommunikativen Handelns«. Frankfurt
- Jungermann, H./Pfister, H.-R./Fischer, K., 2010: Die Psychologie der Entscheidung. Heidelberg
- Kahneman, D., 2011: Schnelles Denken, langsames Denken. München 2011
- Knoblauch, H., 2010: Wissenssoziologie. Konstanz
- Kotthaus, J., 2006: Kindeswohl und Kindeswille in der Jugendhilfe. Zur Beteiligung von Kindern an Entscheidungen in den erzieherischen Hilfen entsprechend § 33 SGB VIII. Hochschulschrift. Wuppertal. <http://dnb.info/983037434/34> (Zugriff: 9. 1. 2015)
- Kraus, B., 2013: Erkennen und Entscheiden - Grundlagen und Konsequenzen eines erkenntnistheoretischen Konstruktivismus für die Soziale Arbeit. Weinheim
- Lorenz, W./Schult, H. D./Rothmund, M., 1990: Chirurgische Entscheidungsfindung: Wechselspiel zwischen Erfahrung und klinischer Studie; Deutsche Gesellschaft für Chirurgie Langenbecks Archiv für Chirurgie Gegründet 1860 Kongreßorgan der Deutschen Gesellschaft für Chirurgie Volume 1990: 1283 - 1290
- Metzger, M., 2011: Entscheidungsprozesse in Kinderschutzgruppen. VHN, 80, 57 - 66

- Moch, M., 2014: Mitspieler und Zuschauer – Eine Metaphorik zum Theorie-Praxis-Verhältnis. *Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*, 65, 2, 95 – 100
- Müller, B., 1997: Wie kann sich die Jugendhilfepraxis an wissenschaftlichen Ergebnissen orientieren? *Sozialpädagogik*, 39, 98 - 103
- Müller, B., 1999: Lebendiges Wissen und totes Wissen. Anmerkungen zur Disziplinierung, Professionalisierung und Ausbildung in der Sozialen Arbeit. In: *Neue Praxis*, 29, 4: 383 – 394
- Müller, S./Otto, H.-U./Peter, H./Sünker, H. (Hrsg.), 1982: *Handlungskompetenz in der Sozialarbeit/Sozialpädagogik I. Interventionsmuster und Praxisanalysen*. Bielefeld
- Neuweg, G. H., 2004: *Könnerschaft und implizites Wissen – Zur lehr-lerntheoretischen Bedeutung der Erkenntnis- und Wissenstheorie Michael Polanyis*. Münster
- Neuweg, G. H. (HG.), 2000: *Wissen – Können – Reflexion*. Innsbruck
- Pfaffenberger, H. (Hrsg.) 2001: *Identität – Eigenständigkeit – Handlungskompetenz der Sozialarbeit/Sozialpädagogik als Beruf und Wissenschaft*. Münster
- Polanyi, M., 1985: *Implizites Wissen*. Frankfurt
- Roth, G., 2010: *Verstand oder Gefühl – Wem sollen wir folgen?* in: ders./ Grün, K.-J./ Friedman, M., (Hrsg.), 2010: *Kopf oder Bauch – Biologie der Entscheidung*. Göttingen: 15 - 27.
- Schön, D. A., 1987: *Educating the Reflective Practitioner*. San Francisco
- Schön, D. A., 1983: *The Reflective Practitioner. How Professionals think in Action*
- Schütz, A./ Luckmann, Th., 1984: *Strukturen der Lebenswelt*. Band 2. Frankfurt
- Scheidgen, A., 2014: *Experimentelle Entscheidungsforschung in der Sozialen Arbeit – Möglichkeiten und Grenzen der Methode »Faktorielles survey«*. *Neue Praxis*, 44, 401 - 405
- Schindler, L., 2011: *Teaching by Doing: Zur körperlichen Vermittlung von Wissen*. In: Keller, R./Meuser, M. (Hg.) (2011): *Körperwissen*. Wiesbaden: 335 - 350
- Schrappner, Ch./Sengling, D./Wickenbrock, W., 1987: *Welche Hilfe ist die richtige? Historische und empirische Studien zur Gestaltung sozialpädagogischer Entscheidungen im Jugendamt*. Eigenverlag. Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge. *Arbeitshilfen Heft 33*
- Selten, R., 2001: *What is Bounded Rationality?* In: Gigerenzer, G./Selten, R. (Hrsg.): *Bounded Rationality – The adaptive Toolbox*. Massachusetts: 13 – 36
- Tomasello, M., 2014: *Eine Naturgeschichte des menschlichen Denkens*. Berlin
- Treptow, R., 2011: *Handlungskompetenz*. In: Otto, H.-U./Thiersch, H. (Hrsg.): *Handbuch Soziale Arbeit*. München: 601 - 608
- Urban, U., 2004: *Professionelles Handeln zwischen Hilfe und Kontrolle*. Weinheim
- Weick, E./Sutcliffe, M., 2010: *Das Unerwartete managen – wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen*. Stuttgart

Verf.: Prof. Dr. Matthias Moch, Fakultät Sozialwesen, Duale Hochschule Baden-Württemberg – Stuttgart, Rotebühlstr. 131, 70197 Stuttgart, E-Mail: matthias.moch@dhw-stuttgart.de