

MAJA HEINER

VORTRAG SOZIALPÄDAGOGIKTAG 2008

Wirkung setzt Kompetenz, Kompetenz setzt Methoden voraus

Einleitung

Mein Vortrag folgt, wie Sie wahrscheinlich schon vermutet haben, einer Dreiteilung in die Themen „Wirkung“, „Kompetenz“ und „Methoden“, mit einem deutlichen Schwerpunkt auf dem Thema Methoden. Da es mein letzter Sozialpädagogiktag und mein letztes Semester in Tübingen ist, werde ich mir dabei zwei berufsbiographische Reminiszenzen erlauben.

Im Folgenden gehe ich von drei Prämissen aus, die ich nicht weiter diskutiere: (1) die Soziale Arbeit benötigt ein gemeinsames Verständnis von grundlegenden, unverzichtbaren Kompetenzen, jenseits verschiedener theoretischer Modelle; einen Konsens über den notwendigen Kern an Fähigkeiten und Fertigkeiten der Fachkräfte auf der Basis eines bestimmten, wissenschaftlich fundierten Wissens. Für ein solches gemeinsames Verständnis hinsichtlich der grundlegenden Kompetenzen, so meine zweite Prämisse, stellt die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Fundierung der Methoden eine zentrale Voraussetzung dar. Und (3): kommt hierbei der Analyse von Wirkfaktoren und der Wissensakkumulation über Metaanalysen quantitativer und qualitativer Studien, eine zentrale Bedeutung zu.

1. Wirkung und Wirkungsorientierung

In der Debatte um die Wirkung Sozialer Arbeit und ihre empirische Erforschung werden oftmals zwei sehr unterschiedliche aktuelle sozialpolitische Initiativen in Beziehung gesetzt, deren Vermischung zu Alarmismus führen kann. Zum einen wird die Forderung nach Wirkungsnachweisen als konsequente Weiterführung des Modells der Neuen Steuerung und des Qualitätsmanagements, also als Modernisierung sozialer Dienste und Einrichtung gesehen und steht damit in der Tradition der Produktorientierung der KGSt Ende der 90er Jahre. Zum anderen wird sie mit dem neuen Ansatz einer Evidence-Based- Practice verknüpft.

Qualität wird vom Leistungsanbieter intern z. B. über Qualitätsmanagement gesichert und im Verhältnis von Kostenträger und Leistungsanbieter über Qualitäts- und

Entgeltvereinbarungen geregelt. Der Ansatz einer entgeltrelevanten Evaluation wird derzeit auch im Modellprogramm des Bundes „Wirkungsorientierte Jugendhilfe“ erprobt. Trotz der vollmundigen Formulierungen der Regierungserklärung, dass dabei nun endlich nicht nur eine prozessorientierte sondern eine ergebnisorientierte Steuerung in der Jugendhilfe zu verwirklichen sei, mit finanziellen Einbußen, falls das Ergebnis nicht erreicht wird, zeigt sich im Modellversuch selbst, dass dies so einfach nicht ist und deswegen auch dieses politische Süppchen nicht so heiß geschlürft werden muss, wie es gekocht und serviert wurde. So konnte sich die Forschergruppe um H.U. Otto und A. Polutta schließlich doch mit einem „nur“ quasi-experimentellen Untersuchungsdesign zur Analyse der Modellprojekte gegenüber dem Ministerium durchsetzen. Und sieht man sich die Unterlagen, die Veröffentlichungen aus der Schriftenreihe des ISA zum Modellversuch an (www.isa-muenster.de) und nimmt z.B. einen der aktiveren Standorte, wie Böblingen, so zeigt sich dass dort, unterstützt vom Institut für sozialpädagogische Forschung Mainz, sehr solide, nützliche Grundlagen für ein koordiniertes Qualitätsmanagement von freien und öffentlichen Trägern erarbeitet wurden, mit Zielentwicklungsverfahren, Dokumentationen zu vereinbarten Abläufen, sowie leicht handhabbaren Evaluations- und Selbstevaluationsverfahren. Das Urteil der Nutzer und Nutzerinnen wird dabei keineswegs zu Gunsten einer rein expertokratischen Beurteilung der outcomes vernachlässigt. Dies kommt einer dialogischen Qualitätsentwicklung nicht nur produkt-, sondern auch prozessbezogen zugute. Von einer evidence-based-practice ist man damit aber noch weit entfernt, Gott sei dank.

Denn der neue Ansatz der Evidence-Based-Practice enthält eine ganz andere Brisanz. Entschieden wird hier nicht hinterher, auf der Grundlage von Evaluationsergebnissen über ein Programm, sondern schon vorab bei der Auswahl des Programms (Heiner, Walther, Bolay, 2007). Die Steuerung erfolgt über eine Instanz, die zwischen kommunalem oder regionalem Leistungsträger und Kostenträger eingeschaltet wird: über die Wissenschaft, genauer über die Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse, aggregiert und interpretiert durch staatliche oder staatlich finanzierte Forschungsinstitute des Kostenträgers auf nationaler Ebene (Otto, 2007). Bestimmten Angeboten und Anbietern wird attestiert, dass sie wirkungsvolle Projekte anbieten – weil sie ein bereits geprüftes, getestetes und als effektiv nachgewiesenes Programm übernommen und richtig umgesetzt haben und damit ihrerseits replizieren können, was schon in mehreren Studien zuvor durch

wissenschaftliche Replikationen als wirksame Intervention bzw. wirksames Programmpaket nachgewiesen wurde. Als Nachweis zählt dabei nur der sogenannte „Goldstandard“ empirischer Forschung: die experimentelle, quantitative Forschung, die mit randomisierten Experimental- und Kontrollgruppen arbeitet, den RCTs [Randomized Control Trials]. Dieses Design verlangt eine identische Wiederholung von Interventionen unter gleichbleibenden Bedingungen bei einer begrenzten Zahl vorab festgelegter Variablen. Die Komplexität des untersuchten Gegenstandes wird damit drastisch reduziert, Kontextfaktoren werden künstlich konstant gehalten. Wenn nur noch als „best practice“ gilt, was durch „best evidence“ auf der Basis von RCT's als solches ausgewiesen wurde, dann besteht die Gefahr einer Standardisierung der Praxis, die sich damit legitimieren muss, nachweislich effektive Verfahren einzusetzen (Hüttemann 2006, Otto 2007). Der reduzierte Wirklichkeitsausschnitt der Forschung bildet die Vorlage für ein reduziertes Interventionsrepertoire der Praxis, die sich dann nur noch der korrekten Anwendung befleißigen darf. Professionelles Urteilsvermögen scheint entbehrlich. So weit die Befürchtungen.

Dieser Ansatz bestimmt wie gesagt noch nicht die politische Agenda, weder bei der Förderung von Modellvorhaben noch in der Forschungsförderung. Aber was nicht ist, kann ja noch werden. Und die Neigung, angelsächsische Vorbilder zu kopieren, bildete ja bisher bereits die Grundlage für viele deutsche Varianten der Neuen Steuerung in Analogie zum New Public Management.

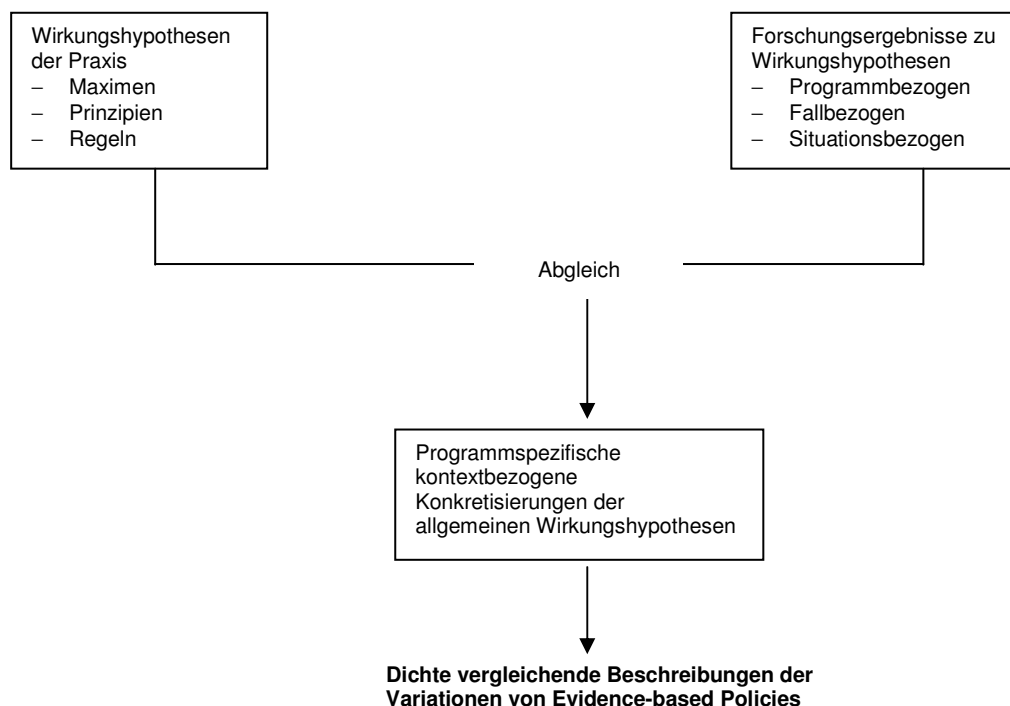
Wenn der Ansatz einer Evidence-Based-Practice künftig nicht jene Restriktionen für Theorie und Praxis nach sich ziehen soll, die mit einem Primat experimenteller, randomisierter Kontrollgruppenstudien verbunden sind, dann gilt es, nicht nur nachzuweisen, dass qualitative Forschung bei bestimmten Fragestellungen besser geeignet ist, die komplexen, kontextbezogenen Wechselwirkungen von Humandienstleistungsprozessen zu erfassen. Eine entscheidende Schwachstelle qualitativer Forschung, bleibt auch dann die fehlende Wissensakkumulation. Die Ergebnisse von RCTs lassen sich datenbankfreundlich aufbereiten, stehen als abrufbares Wissen, das sich allmählich in großen Wissensbergen auftürmt, jederzeit zur Verfügung, sodass das Bild pyramidalen Wachstums entsteht - was zumindest die Illusion der Beherrschbarkeit Sozialer Prozesse fördert! Was hat dagegen die qualitative Forschung zu bieten?

Pawson (2006) hat ein Modell für Metaanalysen qualitativer Studien entwickelt, die diese Wissensakkumulation auf andere Weise leistet. Er geht dabei von der Prämisse

aus, dass allen Praxisprojekten bereits Wirkungshypothesen zugrunde liegen. Sie gilt es zu überprüfen und mit alternativen, aus der Praxis und der Forschung stammenden Wirkungsannahmen und getesteten Wirkungshypothesen zu vergleichen.

Qualitative Metaanalysen

nach: Pawson, R. (2006): Evidence-based Policy. Sage: London



2. Handlungskompetenz

Zu solchen Wirkungshypothesen gehören Handlungsmaximen wie „Anfangen wo der Klient steht“, „Fördern und Fordern“, „Hilfe zur Selbsthilfe“ ebenso wie theoretisch fundierte pädagogische Ansätze wie die Lebensweltorientierung, die Dienstleistungsorientierung oder Systemische Modelle Sozialer Arbeit. Sie enthalten neben zentralen Prinzipien wie Partizipation, Dezentralisierung, Alltagsnähe, Lösungsorientierung, Koproduktion von Dienstleistungen, Auftragsklärung und Arbeitsbündnisse und Vorstellungen von geeigneten Verfahren, um diese Ziele zu erreichen, auch Ablaufmodelle, die z. B. von einer notwendigen Schrittfolge ausgehen. Bei der Analyse mittels qualitativer Studien gilt es nun, herauszufinden wie

„Partizipation“, „Dezentralisierung“, oder „Vertrauen aufbauen“ in der Praxis verstanden, operationalisiert und umgesetzt wurden und wie die KlientInnen reagierten, wie sich ihre Lebenssituation veränderte. Solche Modelle zentraler Wirkfaktoren liegen in der Praxis allen Programmen und Interventionen zugrunde. Sie differieren zwar in der Operationalisierung und in der Umsetzung erheblich, weisen aber einen gemeinsamen konzeptionellen Kern auf. Die Untersuchung ihrer Umsetzung und ihrer kontextbezogenen Variationen erlauben zugleich Generalisierungen und Spezifizierungen. Die Wirkung eines Programms, so wird angenommen, beruht nicht nur auf dem gemeinsamen Kern, sondern auf dem Kern plus einem projektspezifischem Faktor X – und vielleicht ist dieses X sogar die entscheidende, Passungen erlaubende Komponente! Dabei geht Pawson in seinen Metaanalysen von einer sehr interessanten Variante des probalistischen Kausalitätsverständnisses aus, mit dem er Wirkungen auf hinreichende aber nicht notwendige Ursachen im Kontext eines notwendigen aber nicht hinreichenden Bedingungsgefüges zurückführt (Pawson 2006).

Sein Typus von Metaanalysen entspricht dem Anliegen qualitativer Forschung auch das (vermeintlich) Singuläre zu berücksichtigen, die Produktivität von Ausnahmen zu nutzen - und verpasst der Praxis kein RCT-bedingtes Korsett!

In seinem Artikel im Handbuch der Sozialpädagogik/ Sozialarbeit herausgegeben von Hans-Uwe Otto und Hans Thiersch hat Rainer Treptow (2005) in umfassender Weise die handlungs- und professionstheoretischen Grundlagen eines Kompetenzmodells für die Soziale Arbeit verdeutlicht. Ich muss mich hier darauf beschränken, den Zusammenhang von Wirkung, Kompetenz und Methoden zu durchleuchten. Es scheint fast eine Tautologie zu sein, wenn „Kompetenz“ als Voraussetzung für Wirkung gesehen wird – obwohl es bekanntlich auch das Phänomen des sogenannten „funktionalen Dilletantismus“ gibt. „Handlungskompetenz“ bezeichnet Potentiale über die eine Person verfügt und deren Einsatz notwendig ist, um komplexe und bedeutende Aufgaben zu bewältigen. Im Unterschied zum Terminus Fähigkeiten verweist „Handlungskompetenz“ auf diese Komplexität und die Bedeutung der Anforderungen. So spricht man von „Erziehungskompetenz“, nicht aber von der Kompetenz, ein Kind zu ermutigen, es zu trösten oder es z. B. bei den Hausaufgaben zu unterstützen, obwohl all diese einzelnen Fähigkeiten zur Erziehungskompetenz zählen.

Handlungskompetenz ist ein personenbezogener Begriff, der nicht auf Kontextfaktoren und Rahmenbedingungen verweist. Insofern enthält der Titel dieses Vortrages mehrere Verkürzungen. Wirkung setzt nicht nur Kompetenz voraus und Kompetenz nicht nur Methoden. Die Wirkung Sozialer Arbeit ist hochgradig von gesellschaftlichen Rahmenbedingungen abhängig und diese wiederum prägen die Arbeitsbedingungen der Fachkräfte, die Lebensbedingungen der Klientel und damit die Aufgaben der Sozialen Dienste und die Anforderungen an jede einzelne Fachkraft. Es liegt an der knappen Zeit, wenn diese Zusammenhänge hier ausgeklammert werden.

Kompetenz setzt zwar Methoden voraus, aber sie ist gerade dadurch gekennzeichnet, dass sie in der Beherrschung und bloßen Anwendung von Methoden, Verfahren und Techniken nicht aufgeht. Zur Handlungskompetenz gehört u.a. auch die Fähigkeit, Verfahren fallspezifisch zu variieren, und gelegentlich alles Bekannte und Erprobte zu ignorieren und zu ganz unorthodoxen Methoden zu greifen. Die folgende Matrix enthält einen Systematisierungsversuch von prozessbezogenen Kompetenzen in der Waagerechten und bereichsbezogenen Kompetenzen in der Senkrechten (Heiner 2009):

PROZESSBEZOGENE und BEREICHSBEZOGENE KOMPETENZMUSTER			
Prozessbezogene Kompetenzmuster	Planungs- und Analyse-Kompetenz	Interaktions- und Kommunikationskompetenz	Reflexions- und Evaluationskompetenz
Bereichsbezogene Kompetenzmuster			
Fallkompetenz Fallanalyse und Fallbearbeitung			
Systemkompetenz Angebots-, Organisations- und Infrastrukturentwicklung			
Selbstkompetenz Identitätsentwicklung, (Weiter)Qualifizierung, Selbstmotivierung			

Dieses Kompetenzmodell lässt sich mit einem Rahmenmodell zur Analyse beruflichen Handelns kombinieren. Verdichtet man die beruflichen Aufgaben zu einer begrenzten Zahl grundlegender Handlungsanforderungen – in meinem Modell sind es sechs – so lassen sich bestimmte Handlungsoptionen und die angemessene Auswahl zwischen diesen Optionen arbeitsfeld- und problemlagenübergreifend diskutieren und erforschen. Ich möchte dies im Folgenden nur an einer Anforderung sehr kurz erläutern. Je nach Fall, Kontext und situativen Anforderungen kann und muss sich die Fachkraft bei der Zielentwicklung im Dialog mit den KlientInnen entscheiden, wie hoch sie die Anforderungen in einem mehr oder weniger offenen bzw. strukturiertem Interventionsprozess setzt und ob in diesem Augenblick die Prozess- oder die Ergebnisqualität im Vordergrund stehen soll. (Ausführlichere Darstellung der Handlungsoptionen vgl. Heiner 2007: 431 ff.)

Berufliche Anforderungen in der Sozialen Arbeit	Erforderliche Kompetenz: Fähigkeit der angemessenen Positionierung zwischen folgenden Polen möglicher Interventionen
reflektierte Parteilichkeit und hilfreiche Kontrolle bei der Vermittlung zwischen Individuum und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> – Orientierung an gesellschaftlichen Anforderungen und individuellen Bedürfnissen – Hilfe und Kontrolle – Selbst- und Fremdbestimmung – Druck und Anreiz – Inklusion und Exklusion
Entwicklung realisierbarer und herausfordernder Ziele angesichts ungewisser Erfolgsaussichten in unterstrukturierten Tätigkeitsfeldern	<ul style="list-style-type: none"> – Offenheit und Strukturierung – hohe und niedrige Anforderungen – Fern- und Nahziele – Leistungs- und Wirkungsziele – Prozess- und Ergebnisqualität
aufgabenorientierte, partizipative Beziehungsgestaltung und begrenzte Hilfe in alltagsnahen Situationen	<ul style="list-style-type: none"> – Aufgaben- und Personenorientierung – Symmetrie und Asymmetrie der Beziehung – Flexibilität und Konsequenz – Verantwortungsübernahme und -übergabe – Zurückhaltung und Engagement – Nähe und Distanz
interinstitutionelle/multiprofessionelle Kooperation bei unklarem und/oder umstrittenem beruflichen Profil	<ul style="list-style-type: none"> – eigenverantwortliche Fachlichkeit und abhängige Zusammenarbeit – Spezialisierung und umfassende Zuständigkeit – Aufgabenerledigung und -delegation – segmentäre und komplementäre Spezialisierung – Konsenssuche und Konfrontation – Profilierung und Zurückhaltung

Weiterentwicklung der institutionellen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen eines sozialstaatlich abhängigen Berufes	<ul style="list-style-type: none"> – Gemeinwohl- und Organisationsinteresse – Organisations- und KlientInneninteresse – klienten- und systembezogene Arbeit – Innovation und Konsolidierung
Nutzung ganzheitlicher Deutungsmuster als Fundament entwicklungsöffener Problemlösungsansätze auf wissenschaftlicher Basis	<ul style="list-style-type: none"> – generalisierende und spezifizierende Aussagen – lineare und zirkuläre Erklärungsmuster – klientInnen- und interventionsbezogene Reflexion – bedingungs- und personenbezogene Ursachenattribution – defizitbezogenes und ressourcenorientiertes KlientInnenbild – erfahrungsbasierte Intuition, wissenschaftliche Fundierung und systematische Reflexion

Aus: Heiner, M. (2007): Soziale Arbeit als Beruf. Fälle – Felder – Fähigkeiten. München / Basel, S. 430-31

Das Handlungskompetenzmodell ist keine neue Erfindung sondern greift die Vorüberlegungen zahlreicher anderer Autoren auf und weist daher auch eine in den meisten Publikationen gegebene Einseitigkeit auf. Weil Kompetenz auch dann vorhanden ist, wenn sie nicht eingesetzt und genutzt wird, liegt es nahe, sie vorrangig als Wissen und nicht als Können zu thematisieren und den Aspekt der Handlungsmotivation zu vernachlässigen. Diese Lücke, die auch in der Methodenliteratur der Sozialen Arbeit zu finden ist, ist m. E. problematisch. In den folgenden Ausführungen möchte ich darstellen, welche Konsequenzen dies haben kann und wie die Lücke geschlossen werden könnte.

3. Methoden Sozialer Arbeit

Die Geschichte der Methoden ist durch wechselnde Paradigmen gekennzeichnet. Die Kritik der Methoden in den 70er Jahren als „Manipulationsinstrumente“, die angeblich nur der besseren Disziplinierung der Ausgebeuteten und der Wiederherstellung der „Ware Arbeitskraft“ dienten, führte zu einer gründlichen Diskreditierung der klassischen Methoden, vor allem der Einzelfallhilfe und Gruppenarbeit und zu einer Neukonzipierung der Gemeinwesenarbeit als gesellschaftsverändernder politischer Arbeit. Die damit entstehende Lücke wurde in den 80er und 90er Jahren durch die therapeutischen oder therapiennahen Methoden gefüllt – was nicht gerade zur Herausbildung einer eigenen professionellen Identität der Sozialen Arbeit beitrug. In den 90er Jahren verschob sich die Diskussion von den drei klassischen Methoden zu ersten übergreifenden Überlegungen, auf der Grundlage eines Modells problemlösenden Handelns (Heiner et. al. 1998), wie sie z. B. von Hiltrud v. Spiegel beispielgebend in mehreren Publikationen vorangetrieben wurden (z.B. 2004). Auch dem Modell der Konfliktarbeit von Franz Herrmann (2006) oder dem systemischen Ansatz von Wolf Ritscher (2002) liegt ein solcher problemlagen-, berufs- und arbeitsfeldübergreifender Ansatz zugrunde. Die Soziale Arbeit ist mit diesen und einer ganzen Reihe anderer Publikationen, dem Ziel einer eigenständigen Methodenlehre ausgebildet, die den beruflichen Wertvorstellungen einer verständigungsorientierten, lebenswelt- und alltagsnahen ganzheitlich ausgerichteten Profession entspricht, einen großen Schritt näher gekommen.

In den letzten Jahren wurde eine Vielzahl von Einzelmethoden und Verfahren entwickelt, um das breite Anforderungsprofil füllen zu können, das sich aus dem grundlegenden Auftrag des Berufes ergibt, zwischen Individuum und Gesellschaft zu vermitteln. Dennoch gibt es m. E. drei entscheidende Lücken: (1) es existiert keine sozialpädagogische Diagnostik, nicht einmal ein deskriptives Vokabular, um sich über Ausgangslagen und Interventionsbedarfe zu verständigen. Es fehlt (2) eine sozialpädagogische Motivationstheorie und ein dementsprechendes Konzept von Motivationsarbeit. Dies führt u. a. (3) zu einem verkürzten Verständnis von Beziehungsarbeit. Angesichts der Kürze der Zeit kann ich heute nur auf den zweiten Punkt eingehen.

3.1. Motivationstheorien in der Sozialen Arbeit

In der Sozialen Arbeit wird im Gegensatz zur Therapieforschung und zur Lehr-Lern-Forschung das Thema der Motivierung kaum diskutiert. Im Wörterbuch der Sozialen Arbeit von Kreft/ Mielenz und im Handbuch von Otto und Thiersch findet sich kein Eintrag zu diesem Thema, im Lexikon von Stimmer eine magere Definition von einigen Zeilen. Vor allem fehlt es an grundlegenden empirischen Untersuchungen, obwohl Motivierungsprozesse in konkreten Projekten der Sozialen Arbeit durchaus untersucht wurden. So hat z.B. Barbara Stauber (Stauber, 2007) im Zusammenhang mit ihren Forschungen zu biographischen Übergängen von Jugendlichen motivationale Prozesse untersucht und dabei z.B. die Bedeutung von Selbstwirksamkeitsüberzeugungen nach der Motivationstheorie von Deci und Ryan nachgewiesen. Auch neuere Arbeiten zum Umgang mit unfreiwilligen KlientInnen nähern sich dem Thema und versuchen diese ganz spezifische Anforderung an die Motivationsarbeit im Berufsfeld in der Sozialen Arbeit zu erfassen (Schwabe 2008, Kähler 2005). Aber es fehlt an grundlegenden Arbeiten zu der scheinbar simplen Frage: wie kann man KlientInnen motivieren? Kann man es überhaupt? Müssen sie sich nicht vor allem selbst motivieren? Und wie kann man sie dabei unterstützen?

In den englischsprachigen Lehrbüchern Sozialer Arbeit lassen sich zwei Tendenzen feststellen. Entweder ist Motivation ein zentraler Begriff, mit mehreren eigenen Kapiteln (z. B. bei Hepworth/ Rooney/ Larsen (6th ed. 2002)). In diesen Fällen ist die Darstellung deutlich psychologisch geprägt, ein eigenständiger sozialpädagogischer Ansatz nicht erkennbar. Oder das Stichwort taucht selbst bei einem über 700 Seiten dicken, in 6 überarb. Auflage erscheinenden Lehrbuch nicht einmal im Stichwortverzeichnis, geschweige denn in einer Überschrift (so bei Shulman, in seinen *Skills of Helping*). Dennoch schreibt auch Shulman (2009) über die Motivation von KlientInnen, aber ohne theoretische Grundlegung. Er stellt 27 Skills dar, die auch für die Motivierung der KlientInnen zentral sind z. B.: (4) fourth skill: displaying belief in the potential of the work , [ein Mittel, um Hoffnung und Zuversicht zu wecken] (6) sixth skill: reaching inside silence [als Erkundung von Blockaden, von Scham und Angst, von Ambivalenzen der KlientInnen], (8) eighth skill: understanding the clients feelings, (16) sixteenth skill: checking for artificial consensus. Der Vorteil dieser Verknüpfung der Darstellung von Motivationsarbeit und „skills“ ist der direkte Anwendungsbezug. Der Nachteil ist die Zersplitterung des Wissens und die geringe Reflexivität der Darstellung, da eine systematische Grundlegung nicht erfolgt.

Reflektiert werden eher Werte, Normen und Prinzipien des Handelns, nicht aber deren anthropologischen, sozialen und sozio-ökonomischen Voraussetzungen. Nach einem Blick in einige weitere, englischsprachige Lehrbücher bestätigt sich diese Tendenz: entweder Rezeption psychologischer Theorien ohne fachspezifische eigene Anteile oder die systematische Darstellung fehlt gänzlich. Aber benötigt die Soziale Arbeit überhaupt eine eigene Motivationstheorie?

„Motivation“ ist ein grundlegendes Querschnittsthema mit Bezügen zur Beziehungsgestaltung, zur Zielfindung und zur Partizipation im Hilfeprozess. Es reicht über die klientenbezogene interaktionale Ebene hinaus bis zur Erschließung von Dienstleistungen und anderen Ressourcen. Diesen größeren Zusammenhang hat Horejsi (1976) in eine mathematische Formel zur Analyse von Veränderungsprozessen gebracht. Dabei stellt die Motivation der KlientInnen nur eine Variable dar. Die Funktion F als die angestrebte Veränderung lässt sich in Beziehung zur Motivation folgendermaßen bestimmen:

$$F = \frac{(M \times C \times O) S}{P}$$

Ähnlich wie Lewin seine Feldtheorie in eine mathematische Formel goss, hat Horejsi damit versucht, die komplexen Bedingungen der Sozialen Arbeit knapp und einprägsam zu fassen. F steht für das Ergebnis, die angestrebte Veränderung, M für Motivation, C für Capacity, für Fähigkeiten und Fertigkeiten, O für Opportunities for change, also die äußeren Gelegenheiten und Bedingungen, die Chancenstruktur. S nach der Klammer steht für die services, die Dienstleistungen, die die Soziale Arbeit anbietet und P bezeichnet die als problematisch angesehene Ausgangslage, die sich ändern soll.

Die Formel verweist auf eine Reihe wichtiger Wechselwirkungen. Verschärft sich das Problem (P), so steigt der Bedarf an Unterstützung u.a. durch Dienstleistungen (S). Nach dieser Formel kann eine hohe Motivation zum Teil begrenzte Fähigkeiten kompensieren. Aber selbst die stärkste Motivation kann massive Benachteiligung oder einen weitgehenden Wegfall von unterstützenden Hilfen nicht ausgleichen. Ebenso kann aber auch die beste Chancenstruktur, die beste Unterstützung das Fehlen grundlegender Fähigkeiten im Falle einer völligen Demotivierung nicht kompensieren.

Man mag eine solche Formel für Spielerei halten. Zumindest illustriert sie in

kompakter Weise die Interdependenz von äußerer und innerer Situation und beugt der Tendenz vor, Motivationslücken als einzige oder entscheidende Ursachenfaktoren anzusehen. Motivation ist ein notwendiger aber kein hinreichender Faktor für erfolgreiche Interventionsprozesse. Angesichts der Tatsache, dass ein Teil Fachkräfte durchaus dazu tendiert, fehlende Motivation als ausschlaggebenden Faktor anzusehen, scheint dieser Hinweis durchaus angebracht (Heiner 2007: S.407).

Das folgende Tableau handlungsleitender Denkmodelle von Fachkräften zeigt beim Typ 1, dem Dominanzmodell beruflichen Handelns, dass ein Teil von ihnen davon ausgeht, dass die Dienstleistungen, die sie anbieten, qualitativ hochwertig sind und ihr eigenes Handeln professionell und effizient – nur leider erfolglos, eben weil den KlientInnen die Motivation fehlt. Die Passung des eigenen Angebotes zu den Problemlagen, Ressourcen und Anliegen der KlientInnen wird nicht reflektiert.

Einstellung der Fachkraft	zur eigenen Klientel	
	Defizitorientierung Distanz und keine Motivationsorientierung	Ressourcenorientierung, persönliche Nähe und Motivationsorientierung
Zum eigenen Dienstleistungsangebot		
Ineffektivität, aber Qualität des Angebots	Typ 1 Dominanzmodell	Typ 2 Aufopferungsmodell
Effektivität und Qualität des Angebots	Typ 3 Servicemodell	Typ 4 Passungsmodell

Aus: Heiner, M. (2007): Soziale Arbeit als Beruf. München / Basel, S.407.

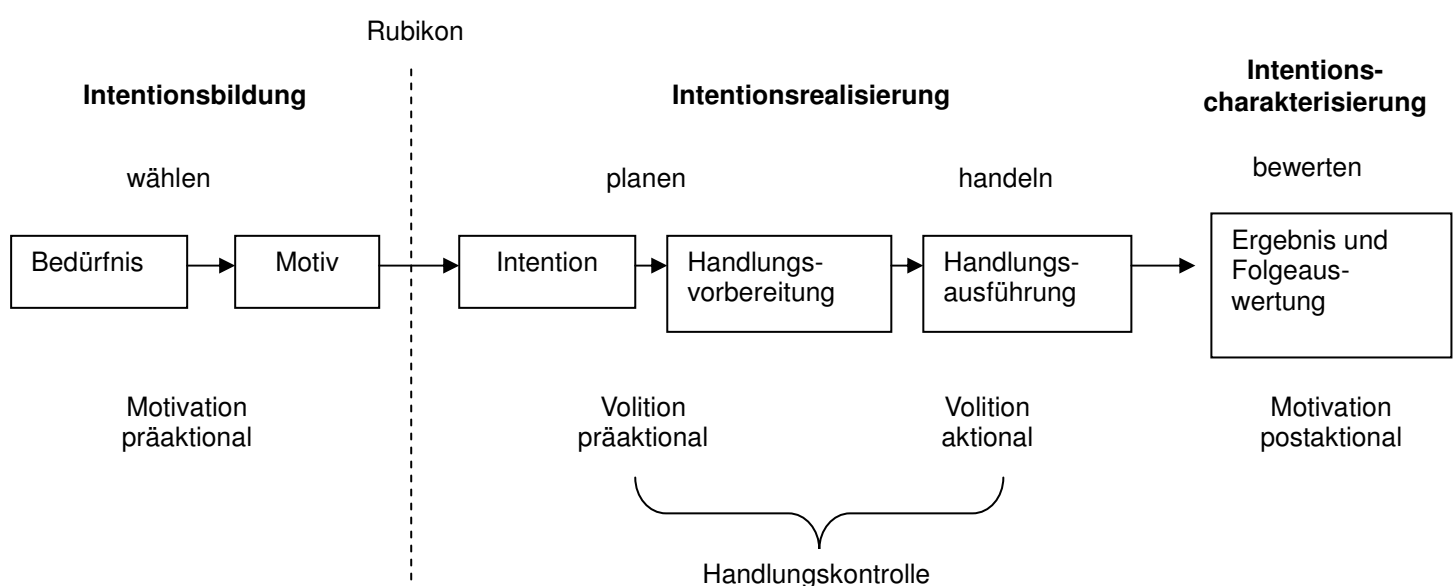
Da die KlientInnen als dauerhaft nicht motivierbar angesehen werden, resignieren die Fachkräfte und neigen zu direktivem und autoritativem Vorgehen – oder es kommt zu Disengagement, Burnout und Resignation. Andere dagegen, die die Motivierung der KlientInnen als eine zentrale Aufgabe ansehen, versuchen ihre Angebote den speziellen Bedürfnissen der KlientInnen anzupassen. Das Motivationsverständnis stellt dabei eine zentrale Variable des beruflichen Rollenkonzeptes, des methodischen Handelns und damit der potentiellen Wirkung der Interventionen dar.

3.2. Psychologische Motivationstheorien

Die knappe Zeit erlaubt es mir nicht, die psychologischen Motivationstheorien in extenso darzulegen. Sie finden demnächst einen ausführlichen Wissensbaustein auf meiner Homepage unter: www.pro.soz.arb.de. Dieser und andere Wissensbaustein wird in einer Buchreihe zur Handlungskompetenz in der Sozialen Arbeit die Fallanalysen ergänzen. Lassen Sie mich hier nur darstellen, was wir m. E. von den Psychologen lernen können und was dann noch zu tun bleibt.

Die kognitiven Motivationstheorien, die ältere eindimensionale Druck- und Schubmodelle ersetzt haben, gehen von der Prämisse aus, dass die Bereitschaft zu handeln von der Attraktivität eines Zieles und seiner Erreichbarkeit abhängt. Dieses muss wahrgenommen, eingeschätzt und bewertet werden. Zentral für motivationale Prozesse ist also die gedankliche Vorwegnahme der geplanten Handlungen und des Handlungsprozesses.

Kognitive Motivationstheorien gehen auf der Grundlage zahlreicher empirischer Untersuchungen von einer bestimmten Ablaufstruktur motivationaler Prozesse aus, die durch eine deutliche Zäsur zwischen der ersten und zweiten Phase einer Handlungsvorbereitung gekennzeichnet ist. Im sogenannten „Rubikonmodell“ von Heckhausen (Heckhausen 1989, zur Einführung Rheinberg 2008) wird nach einer Phase des Abwägens die grundlegende Entscheidung für ein Handlungsziel getroffen, auf das dann konsequent hingearbeitet wird. Der Begriff „Rubikonmodell“ erinnert daran, dass Cäsar nach langem Abwägen am 11. Januar 49 v. Chr. mit seinen Legionen den Rubikon überschritt und damit den Bürgerkrieg eröffnete.



(Heckhausen 1989, Heckhausen / Heckhausen 2006)

Diese scharfe Zäsur zwischen Intentionsbildung und Intentionsrealisierung erscheint kontraintuitiv, zumindest für wichtige Entscheidungen. Wenn ich mich entscheide, kurz vor 18 Uhr noch einkaufen und danach ins Kino zu gehen und morgen zu meiner Tante zu reisen, ist der Entschluss ziemlich klar zu lokalisieren. Bei komplexen und bedeutsamen Entscheidungen, die sich über einen längeren Zeitraum erstrecken, erleben wir es dagegen immer wieder, dass wir nicht tun, was wir uns vorgenommen haben. Zweifel, unerwartete Schwierigkeiten, angeblich gute Gründe, die für andere Aktivitäten sprechen, lenken uns in der volitionalen Phase ab. Wir gehen wieder zurück auf die andere Seite des Rubikon und revidieren unsere Entscheidung, manchmal bewusst, oftmals aber indem wir einfach etwas anderes tun und erst später merken, dass wir uns nicht mehr auf dem Weg zum ursprünglichen Ziel befinden. Demnach würde eher ein Pendeln um den Entschluss als eine Zäsur motivationale Prozesse kennzeichnen. Vielleicht haben wir aber auch nur einen halbherzigen Entschluss gefasst und wollten gar nicht, was wir zu wollen meinten. Oder meinen wollen zu müssen, was wir gar nicht wirklich wollen. Mit diesen Fragen und Formulierungen wie „wirklich“ wollen und „nicht wirklich“ wollen, werden die Grenzen kognitiver Motivationsmodelle deutlich. Der Psychotherapieforscher Grawe hat darauf hingewiesen, dass die meisten psychischen Prozesse unbewusst verlaufen. Er hat daher das Ablaufmodell von Heckhausen und Gollwitzer ergänzt, indem er an den Anfang, vor den bewussten Motiven die unbewussten oder nur teilweise bewussten „Bedürfnisse“ platziert hat.

Nun könnte die Einführung des Unbewussten auch eine Art Taschenspielertrick sein, bei dem man mit dem Nicht-Sichtbaren argumentiert, dass sich dann leider auch nicht empirisch untersuchen lässt, dem aber dennoch zentrale Bedeutung zugeschrieben wird. Hier hilft die Neurowissenschaft aus der Klemme. Danach lassen sich unbewusste Motive zumindest als Aktivierung bestimmter Areale im Gehirn lokalisieren. Bedürfnisse und Wünsche werden zu einem wesentlichen Teil im limbischen System des Gehirns erzeugt und dort im Erfahrungsgedächtnis gespeichert. Die Erinnerung an das, was dem psycho-biologischen Wohlbefinden diene, ist hier zwar als Wissensvorhanden, aber nicht jederzeit abrufbar. Somit stellt sich die spannende Frage, wie man dieses emotionale Erfahrungsgedächtnis erreichen kann, um jene unbewussten Bedürfnisse, Neigungen oder auch Abneigungen, die mit bewussten Motiven in Konflikt treten, zu erfassen. Emotionen

sind mit Körperreaktionen verbunden, die der Neurowissenschaftler Damasio als „somatische Marker“ bezeichnet. Eine Sensibilisierung der Körperwahrnehmung kann daher dazu dienen, unbewusste oder nur teilweise bewusste Bedürfnisse zu erschließen. Hat man den Rubikon überschritten, so schlägt sich dies eben nicht nur in gedanklicher Klarheit nieder sondern auch in einer körperlich spürbaren Empfindung von Gewissheit und Sicherheit, (vgl. zu den entsprechenden „somatischen Markern“, Storch / Krause, 2007). Dann weiß ich, dass ich in Therapie gehen werde, die Beziehung zu diesem charmanten aber unzuverlässigen Menschen abbrechen will, oder Ordnung und Klarheit in mein chaotisches Familienleben bringen muss. Charakteristischerweise handelt es sich dabei um eher um Rahmenziele, teilweise sogar nur Bilder von einer anderen Zukunft. Es steht nicht genau fest, wann und bei wem ich in Therapie gehen werde, wie schnell und auf welche Weise die Beziehung zum Charmeur gelöst oder das chaotische Familienleben geordnet werden soll. Die Umsetzung und Konkretisierung mag noch einige Schwierigkeiten mit sich bringen, aber die Richtung stimmt und sie kann im volitionalen Prozess nun gegen konkurrierende Motive abgeschirmt werden.

Nicht nur in der Therapie, auch in der Sozialen Arbeit ist es notwendig, Bedürfnisse ins Bewusstsein zu holen. Dies geschieht z. B. über Spiele, über Kreatives Gestalten, das Betrachten von Photos, das Malen von Bildern, alles Verfahren, die emotionale Assoziationen wecken und ebenso wie körperbezogene Aktivitäten der Bewusstwerdung von Bedürfnissen und Erfahrungen dienen. Es ist also keineswegs nur das therapeutische Gespräch geeignet, Unbewusstes zu erschließen, um zu motivierenden Zielen zu gelangen.

Psychologen fokussieren in ihren Untersuchungen zur Motivation vorrangig auf die innere psychische Situation der KlientInnen. Zu ergänzen wäre diese Perspektive für die Soziale Arbeit vor allem (1) um Untersuchungen zu motivierenden Veränderungen der äußeren Lebensumstände, (2) eine Typologie dazu passender sozialer Situationen und (3) um Überlegungen zum Umgang mit unfreiwilligen KlientInnen. Die psychologischen Motivationstheorien können aber unter einem Gesichtspunkt schon heute eine bedeutsame Ergänzung der Konzepte methodischen Handelns in der Sozialen Arbeit bieten. Sie legen eine Korrektur der derzeit vorherrschenden Theorie und Praxis der Zielfindung im Rahmen der Hilfeplangespräche nahe. Ich gestehe, dass ich selbst jahrelang die Beschränkung auf luftige Ziele wie „Stärkung des Selbstwertgefühls“, „Förderung der erzieherischen Kompetenz“, „Verbesserung

des Sozialverhaltens“ etc. etc. für eine Form unverantwortlicher Beliebigkeit gehalten habe. In vielen Fortbildungen habe ich, ebenso wie andere Kolleginnen und Kollegen versucht, Fachkräfte in der Formulierung von konkreten, sogenannten „smarten“ Zielen zu unterstützen. [S stand dabei für spezifisch, m für „messbar“, a für „attraktiv“, r für „realistische“ und t für terminiert.]

Zielformulierungen

nach dem SMART-Konzept

In der volitionalen Phase des Motivationsprozesses (vgl. Wissensbaustein Motivation) kommt es darauf an, das Rahmenziel zu konkretisieren und die Teilziele mit den notwendigen Umsetzungsschritten vor Augen zu führen. Dazu dient folgende Checkliste:

S	spezifisch	Sind die Ziele so konkret und eindeutig formuliert, dass die aufgabenspezifischen Anforderungen deutlich werden?
M	messbar	Enthalten sie Angaben dazu, woran man erkennen kann, ob und in welchem Umfang man sie erreicht hat?
A	attraktiv	Sind sie positiv formuliert, attraktiv und herausfordernd genug für alle Beteiligten, um motivierend zu wirken?
R	realistisch	Sind sie zwar anspruchsvoll, aber dennoch erreichbar, vielleicht in Etappen?
T	terminiert	Ist der Zeitpunkt der Zielerreichung festgelegt worden?

Überarbeitung nach **Heiner, M.** 1996 : 4

Dabei habe ich nicht nur erlebt, wie mühsam diese Konkretisierungen sind, sondern auch wie demotivierend dies auf alle Beteiligten wirken kann. Ziele als smarte Ziele zu formulieren ist heute vielfach Standard in methodischen Handreichungen zur Hilfeplanung. Nicht zuletzt bei der Lektüre von Hilfeplänen beschlichen mich jedoch zunehmend Zweifel, ob smarte Ziele dem Geist entsprechen, der in Hilfeplangesprächen wehen sollte. Sehr kleinteilige Schritte auf dem Wege zu einem allgemeinen Fernziel wurden da formuliert. Eine Aufbruchstimmung erzeugen solche Ziele gewiss nicht. Der Jugendliche, der die Schule hasst, aber natürlich weiß, dass kein Weg am Schulbesuch vorbei führt, wird von smarten Hilfeplanzielen motiviert. Eine Mutter der leicht und kräftig die Hand ausrutscht, kann zwar ein smartes, positives Ziel formulieren, findet verbale Ermahnungen ja auch besser, aber das Ziel

hat noch zu wenig mit ihrer eigenen Befindlichkeit zu tun und wirkt so nicht handlungsleitend.

Ich habe mich angesichts zunehmender Zweifel dann damit gerettet, einerseits darauf hinzuweisen, dass Ziele nicht nur realistisch sondern zugleich auch „attraktiv“ und „herausfordernd“ für die KlientInnen sein müssen. Und ansonsten habe ich auf die Beratungs- und Motivierungskunst der Fachkräfte in den Gesprächen vor und nach den offiziellen Hilfeplangesprächen gehofft, in denen die smarten Ziele festgelegt und dokumentiert werden.

Das erweiterte Rubikonmodell verdeutlicht, dass die beiden Phasen des motivationalen Prozesses zwei ganz unterschiedliche methodische Herangehensweisen nötig machen: in der präaktionalen Phase gilt es, eine Identifikation mit dem Ziel aufzubauen, über kreative und assoziative Verfahren unbewusste Wünsche und Bedürfnisse bewusst und spürbar werden zu lassen. Sie könnten bei der aufbrausenden Mutter zu einer Zielformulierung führen wie: „Ich wäre gegenüber meinen Kindern gerne unerschütterlich und gelassen wie ein dicker Buddha.“ Ein solches, selbstgefundenes Bild deutet auf eine Identifikation aus eigener Betroffenheit. In der präaktionalen Phase sollten Ziele nur sehr vorläufig festgelegt werden. Wichtiger ist es, mit den KlientInnen hypothetische Aktionsräume gedanklich zu erkunden, z. B. im Stil von Phantasiereisen oder über Ausnahme- und Wunderfragen wie in der systematischen Beratung. Die Planung verbindlicher Aktivitäten und Schritte kann in dieser Phase das Bewusstwerden der „eigentlichen“ Bedürfnisse verhindern (vgl. z.B. Storch/Krause 2007, Vogt-Hillmann/Burr 2002). Nicht zuletzt in der Körpersprache einer Klientin, die sich z. B. aufrichtet, tief durchatmet und entschlossen das Kinn vorstreckt, wird deutlich, dass der Rubikon überschritten worden ist! Erst dann macht es Sinn, smarte Ziele zu formulieren.

Für die Soziale Arbeit hat Mathias Schwabe (2005) ein sehr detailliertes, sehr differenziertes Konzept vorgelegt, wie man in dieser ersten motivationalen Phase mit KlientInnen daran arbeiten kann, dass sie sich ihrer Bedürfnisse bewusst werden und ihre erlernte Hilflosigkeit überwinden. Das Buch ist eine Fundgrube, leider ohne systematisch ausgearbeitete Motivationstheorie.

Blick zurück und Blick voraus

Als ich 1972 zur Professorin für Soziale Arbeit an der Fachhochschule für Sozialwesen und Sozialökonomie in Bremen wurde, konnte man die Regale mit Literatur zur Sozialen Arbeit noch in einem einzigen mittelgroßen Seminarraum unterbringen. Berufsfeldübergreifende Grundlegungen gab es kaum, die knallig orangefarbenen Einbände „Gesellschaftliche Perspektiven Sozialer Arbeit“ herausgegeben von H.-U. Otto, stachen schon aus der Ferne ins Auge. Für die Methoden war der Wälzer von Friedländer und Pfaffenberger zur Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit grundlegend. Friedländer, der in der Weimarer Republik in Berlin in leitender Stellung in der Sozialverwaltung tätig gewesen war und als Jude in die USA emigrieren musste, hatte offenbar noch immer die Zeitschrift der Arbeiterwohlfahrt „Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit“ abonniert und las sie mit (ich schätze) über 80 Jahren immer noch! So bekam ich eines Tages, bei meinen ersten Versuchen die Methoden theoretisch zu fundieren, ein lobendes kleines Briefchen von ihm zu meinem Aufsatz zur Gemeinwesenarbeit, mit dem für die damalige gesellschaftskritische und naturskeptische Zeit ungewöhnlichen Titel „Es geht mehr als man denkt!“ – und war als frischgebackene 30jährige Professorin mächtig stolz darauf!

Heute über 30 Jahre später, ist die Fülle der Publikationen in der Sozialen Arbeit kaum noch zu übersehen! Neben dem Handbuch von Otto und Thiersch, das inzwischen schon im bibelähnlichen Dünndruckpapier erscheint, gibt es zahlreiche andere Handbücher, Grundrisse, Wörterbücher, etc. Offenbar hat sich doch inzwischen einiges, berufsspezifisches Wissen angelagert! Zwei berufsfeldübergreifende Fachgesellschaften regen Diskurse an, in regelmäßigen Abständen finden neben dem Bundeskongress weitere überregionale Fachtagungen statt und mit Franz Hamburgers orangefarbenem Taschenbuch liegt eine gut lesbare Einführung in Profession und Disziplin für Studierende vor. Viele weitere Fortschritte wären zu nennen!

Wenn ich den Blick von daher hochachtungsvoll gegenüber denen, die dazu beigetragen haben, nach vorne wende, so wünsche ich mir eigentlich nur, dass es in diesem Tempo und mit dieser Vitalität weitergehen möge, damit das bereits vorhandene, gemeinsame Verständnis von grundlegenden, unverzichtbaren Kompetenzen der Fachkräfte Sozialer Arbeit sich weiter so dynamisch und erfolgreich entwickeln kann und in qualitativen Metaanalysen (z.B. à la Pawson) die Tragfähigkeit

der Wirkungshypothesen der Sozialen Arbeit und ihre Umsetzung erforscht und so ihre Wirksamkeit weiter gesteigert werden kann

Ich danke Ihnen.

Literatur

Heiner, M. (1996): Instrumente für SelbstevaluatolInnen. In: BMFSFJ (Hg.): QS Info, Heft 1, S. 4-6.

Heiner, M. et al. (1998): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. 4. Aufl. Freiburg i. Brsg.

Heiner, M. / Bolay, E. / Walter, A. (2007): Zur Forschungsbasierung (fach-)politischer Entscheidungen. In: Sommerfeld, P. / Hüttemann, M. (Hrsg.): Evidenzbasierte Soziale Arbeit. Nutzung von Forschung in der Praxis, S. 172-188.

Heiner, M. (2009 MS): Kompetent Handeln in der Sozialen Arbeit, Bd. 1 Buchreihe Handlungskompetenz in der Sozialen Arbeit (Manuskript)

Hepworth, D. H./ Rooney, R. H./ Larsen, J. A. (2002): Direct Social Work Practice. Theory and Skills, 6th ed. , Brooks/Cole: Pacific Grove, CA

Heckhausen, J. / Heckhausen, H. (Hrsg.) (2006): Motivation und Handeln. 3. Auflage, Berlin.

Heckhausen, H. (1989): Motivation und Handeln. 2. Auflage, Berlin.

Herrmann, F. (2006): Konfliktarbeit. Theorie und Methodik Sozialer Arbeit in Konflikten. Wiesbaden.

Horejsi, C. (1976): A Mathematical Presentation of the Motivation, Capacity and Opportunity Construct. In: Journal of Social Welfare, S. 17-25

Hüttemann, M. (2006): Evidence-based Practice – ein Beitrag zur Professionalisierung Sozialer Arbeit? In: neue praxis, S. 156-167

Kähler, H.D. (2005): Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann. München et. al.

Otto, H.-U. (2007): Zum aktuellen Diskurs um Ergebnisse und Wirkungen im Feld der Sozialpädagogik und Sozialarbeit – ein Literaturvergleich nationaler und internationaler Diskussion. AGJ: Berlin

Pawson, R. (2006): Evidence-based Policy. A Realist Perspective. Sage: London

Rheinberg, F. (2008): Motivation. 7. aktualis. Auflage, Stuttgart.

Ritscher, W. (2002): Systemische Modelle für die Soziale Arbeit. Ein integratives Lehrbuch für Theorie und Praxis. Heidelberg

Schwabe, M. (2005): Methoden der Hilfeplanung. Zielentwicklung, Moderation und Aushandlung. IGFH: Frankfurt/ M.

Schwabe, M. (2008): Zwang in der Heimerziehung? München

Shulman, L. (2009): Skills of Helping Individuals,

- Families, Groups and Communities, 6th revis. ed. Brooks/ Cole: Belmont, CA
- Sommerfeld, P.** (ed.) (2005): Evidence-Based Social Work – Towards a New Professionalism? Bern
- Spiegel, H. v.** (2004): Methodisches Handeln in der Sozialen Arbeit. Grundlagen und Arbeitshilfen für die Praxis. München
- Stauber, B.** (2007): Motivation in transition. In: Young, vol. 15, pp. 32-47
- Storch, M./ Krause, F.** (2007): Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Züricher Ressourcen Modell (ZRM), 4. überarb. Aufl./ erw. Aufl. Bern
- Treptow, R.** (2005): Handlungskompetenz. In: Otto, H.U. / Thiersch, H. (Hrsg.) (2005): Handbuch Sozialpädagogik / Sozialarbeit, 3. Aufl. München/Basel, S. 757-771
- Vogt-Hillmann, M./ Burr, W.** (Hrsg.) (2002) (a): Kinderleichte Lösungen. Lösungsorientierte Kreative Kindertherapie (4. Aufl.). Dortmund
- Vogt-Hillmann, M./ Burr, W.** (Hrsg.) (2002) (b): Lösungen im Jugendstil. Systemisch-lösungsorientierte Kreative Kinder- und Jugendlichentherapie. Dortmund