

Dies ist die HTML-Version der Datei http://www.sbs-aspas.ch/deutsch/archiv.sozialaktuell/2002/artikel_1_19_02.pdf.

Google erzeugt beim Web-Durchgang automatische HTML-Versionen von Dokumenten.

Um einen Link oder ein Bookmark zu dieser Seite herzustellen, benutzen Sie bitte die folgende URL: http://www.google.com/search?q=cache:xciTf4oQ4NsC:www.sbs-aspas.ch/deutsch/archiv.sozialaktuell/2002/artikel_1_19_02.pdf+d%C3%B6rner+handeln+komplexen&hl=de&lr=lang_de&ie=UTF-8

Google steht zu den Verfassern dieser Seite in keiner Beziehung.

Diese Suchbegriffe wurden hervorgehoben: **dörner handeln komplexen**

SA 19/02

Schwerpunkt

Artikel 1

Zielvereinbarungen mit KlientInnen in der Sozialen Arbeit

Zielvereinbarungen können die Prozessqualität Sozialer Arbeit mit KlientInnen durch den Zwang zu stärkerer Transparenz und Überprüfbarkeit in einem zentralen Teilschritt professionellen Handelns verbessern. Sie sind einerseits Teil von Arbeitsprozess und andererseits Teil von Lebenssituation. Rechtliche und institutionelle Zielvorgaben, unterschiedliche Problemdefinitionen und unterschiedliche Wertemuster verweisen auf die Frage nach der Durchsetzungsmacht. Es ist zwischen statischer und flexibler Zielplanung zu unterscheiden.

Historischer Hintergrund

1. In der 2.Hälfte des 19.Jahrhunderts hat Moltke entscheidende Impulse zur Entwicklung der Führungskonzeption des Führens mit Aufträgen" gegeben. Deren Kern ist die genaue Festlegung des zu erreichenden Ziels unter Zuweisung der notwendigen personellen, materiellen und finanziellen Mittel und Entscheidungsbefugnisse (Kompetenzen") durch den Auftraggeber bei gleichzeitiger Handlungs- und Entscheidungsfreiheit und entsprechender Verantwortung des Auftragempfängers für die Art der Durchführung des Auftrags und die Erreichung des Ziels. Ziel dieser Führungskonzeption war und ist die Förderung von Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative des Auftragempfängers mit den Nebeneffekten der Steigerung seiner Motivation, der Förderung seines Denkens im Sinne des Gesamtzusammenhangs, der Verbesserung der Qualität von Entscheidungen vor Ort, der Erhöhung der Flexibilität entsprechend den Erfordernissen der jeweiligen konkreten Situation und schließlich einer Entlastung der Führung.
2. Diese zunächst für den operativ-taktischen Führungsbereich des Militärs entwickelte und bis zur untersten Führungsebene Geltung beanspruchende Konzeption fand ab etwa der 60-er Jahre des 20.Jahrhunderts in verschiedenen Varianten Eingang in die Privatwirtschaft, etwa als Harzburger Modell", Management by Delegation (MBD)" oder Management by Objectives (MBO)" ("Management durch Zielvorgaben").
3. Seit den 80-er Jahren wird diese Führungskonzeption nunmehr auch auf die öffentliche Verwaltung übertragen (vgl. New Public Management", Neue Steuerungsmodelle", Dezentrale Ressourcen- und Ergebnisverantwortung", Budgetierung"). Die Übertragung auf die öffentliche Verwaltung ist dabei mit einer wesentlichen konzeptionellen Erweiterung verbunden, die sprachlich vor allem im Begriff Zielvereinbarung" treffend zum Ausdruck kommt : Ziele werden nun nicht mehr

als im Auftrag vorgegeben gedacht, sondern als von zwei Vertragspartnern ausgehandelt; der Auftragsempfänger übernimmt nicht nur fremddefinierte Ziele, sondern steuert den Zielbestimmungsprozess aktiv mit. Zu dem ursprünglichen Ziel der Förderung von Selbständigkeit, Eigenverantwortlichkeit und Eigeninitiative auf der Durchführungsebene tritt als weiteres Ziel das der Partizipation des Auftragsempfängers am übergeordneten Entscheidungsprozess hinzu. Hiermit sind zwei wichtige Funktionen von Zielvereinbarungen erfasst, die freilich altbekannte Grundsätze Sozialer Arbeit wiedererkennen lassen.

Im Folgenden geht es nicht mehr um auch für Soziale Arbeit relevante Führungs- bzw.

Managementkonzeptionen und úprobleme, sondern um die Übertragung des Konzepts der Zielvereinbarung auf die Soziale Arbeit mit KlientInnen.

Begriffserläuterungen

1. Ziele und damit auch Zielvereinbarungen sind systematischer Bestandteil von Problemlöseprozessen; diese definieren den **methodischen** Gesamtzusammenhang.
2. Ziele sind (in Anlehnung an v.Cranach et al.1980; Wolf 1991; u.v.a.Autoren) gedanklich vorweggenommene zukünftige Zustände, Sachverhalte oder Handlungsergebnisse, die jemand konkret anstrebt bzw. zu verwirklichen beabsichtigt. Ohne Verwirklichungsvorsatz sind gedankliche Vorwegnahmen von zukünftigen Zuständen usw. keine Ziele, sondern bestenfalls Wünsche oder Wunschdenken. Es reicht nicht aus, wenn die SozialarbeiterInnen den Verwirklichungsvorsatz haben; die KlientInnen müssen ihn auch haben.
3. Ziele und Zielvereinbarungen haben folgende Funktionen für das **Handeln** (vgl. v.Cranach et al.1980) :
 - Sie wirken als Triebkraft und aktivieren das **Handeln**.
 - Sie steuern das **Handeln**, indem sie Richtungen vorgeben.
 - Sie strukturieren den Handlungsprozess durch Untergliederung in kognitiv und so-zial bedeutsame, sinnvolle Untereinheiten.
 - Sie sind Grundlage für die Bewertung der Handlungsergebnisse und damit auch für die fortlaufende Handlungskorrektur.
4. Zielbestimmung und Zielplanung sind die Auswahl und Ordnung von Zielen in einer für den Problemlöseprozess funktionalen und sinnvollen Weise. Hierbei spielen Emotionen eine zentrale Rolle; beide Prozesse werden, auch in beruflichen Kontexten, tendenziell primär emotional und erst sekundär reflexiv gesteuert. (vgl. Fuchs 1985) Dies steht in vordergründig merkwürdigem, durch Ergebnisse der

modernen Hirnforschung aber erklärbaren Widerspruch zu der zentralen Bedeutung, die Ziele für die Handlungssteuerung haben (vgl. oben Punkt 3., Funktionen). Hier findet sich eine Schlüsselfunktion von Zielvereinbarungen, die über die von Zielen hinausgeht : Sie erzwingen an einer zentralen Stelle professioneller Handlungsabläufe, nämlich bei Zielbestimmung und Zielplanung, größere Bewusstheit des Vorgehens und eine stärkere Trennung emotionaler und reflexiver Anteile. Dadurch fördern sie Kommunizierbarkeit, Transparenz und Überprüfbarkeit in diesem so wichtigen Teilschritt des professionellen Handelns und sind wichtige Grundlage für die Rechenschaftslegung über das eigene professionelle Vorgehen gegenüber allen anderen Beteiligten. Sie können die Prozessqualität Sozialer Arbeit sehr verbessern, sie garantieren damit allerdings noch nicht, dass inhaltlich auch die richtigen" Ziele ausgewählt wurden !

5. Anhand von Zielhierarchien (Endziel ú Oberziele ú Zwischenziele ú Einzelziele) wird ein Problem deutlich, das beim kognitiven Umgang mit Zielen immer wieder für Verwirrung sorgt und ein Grund dafür ist, warum Zielbestimmungsprozesse oft nicht mit der notwendigen gedanklichen Klarheit erfolgen : Jedes Zwischenziel ist einerseits Ziel, und zwar für alle vorgeordneten Teilhandlungen, und andererseits

Mittel zur Erreichung eines übergeordneten Zieles. (Brauchlin/Heene 1995) Ziele haben also meist Doppelfunktion, Zielfunktion für vorgeordnete Teilhandlungen, Mittelfunktion für übergeordnete Ziele. Im konkreten Fall ist zwischen Ziel und Mittel oft nicht mehr gedanklich trennscharf zu unterscheiden; Ziele und Mittel verschwimmen tendenziell ineinander. Deswegen fällt in der Praxis das Denken in Zielkategorien oft so schwer.

Vereinbarung von Zielen

1. Zielvereinbarungen steuern und strukturieren für die professionell Beteiligten einen Teil ihres Arbeitsprozesses, für die KlientInnen einen Teil des in ihre Lebenssituation hineinreichenden Interventionsprozesses. Dies sind, analog zum doppelten Mandat", die beiden unterschiedlichen **sozialen** Gesamtzusammenhänge, in denen Zielvereinbarungen auch bei identischer Formulierung gesehen und bewertet werden müssen : Teil von Arbeitsprozess ú Teil von Lebenssituation.
2. Wesentliche Parameter für Zielbestimmungen sind Aufträge, Problemwahrnehmungen, Werte und Wertemuster, Bedürfnis- und Motivstrukturen und die jeweilige konkrete Situation, die auch die Konkretisierung der Ziele bestimmt. Hieraus ergeben sich typische Konfliktfelder für alle Beteiligten bei der Vereinbarung von Zielen.
3. Aufträge, rechtliche Regelungen und institutionelle Vorgaben, aber auch implizite Vorgaben, die das Licht der öffentlichen Diskussion eher scheuen (z.B. Auslastung von Einrichtungen; möglichst reibungsloses statt an fachlichen Kriterien orientiertes Funktionieren; Kosteneinsparungen) definieren explizite und implizite Zielvorgaben, durch die die Vereinbarungsspielräume für alle Beteiligten einge-

schränkt werden. Solche Zielvorgaben stehen naturgemäß oft in Konflikt mit der Lebenspraxis von KlientInnen und deren Wünschen und Vorstellungen.

Die Beteiligten gehen häufig von unterschiedlichen Problemwahrnehmungen und Problemdefinitionen aus. Deren Harmonisierung ist wesentliche Voraussetzung gelingender Zielvereinbarungen.

Mit Zielen und Zielbestimmungen sind grundsätzlich Wertfragen verbunden, die selbst von den professionell Beteiligten oft als solche gar nicht erkannt, unterschätzt oder nur emotional-aversiv erlebt statt reflexiv bearbeitet werden. Nicht wertende Akzeptanz, aber auch gezielte Offenlegung gegebenenfalls inkompatibler Wertsysteme bei allen Beteiligten (auch den Professionellen !) sind weitere wichtige Voraussetzungen gelingender Zielvereinbarungen.

4. Die mit der Vereinbarung von Zielen oft verbundenen Konflikte rücken für alle Beteiligten die Frage nach Durchsetzungswillen und Durchsetzungsmacht für die eigenen Vorstellungen in den Mittelpunkt von Zielvereinbarungen. Diese Machtfrage wird allerdings nicht dadurch gelöst, dass überhaupt mit Zielvereinbarungen gearbeitet wird, sondern dadurch, wie dies geschieht : als möglichst fairer, am Partizipationsgebot orientierter Aushandlungsprozess mit Ermunterung zur Äußerung von Bedenken und Einsprüchen, mit Orientierung an dem Grundsatz, dass die Zielbestimmung mit der Lebensplanung der KlientInnen kompatibel sein muss, diese ergänzen kann, ihr aber ansonsten eher nachgeordnet ist. In diesem sensiblen Bereich von Zielvereinbarungen sind Haltung und Einstellung gegenüber KlientInnen mindestens genau so wichtig wie methodische Aspekte. Anderenfalls besteht die Gefahr, dass Zielvereinbarungen im Kern doch bloß Zieldiktate sind und der Begriff Zielvereinbarung" nur der Verschleierung dieses Sachverhalts auf

der Ebene des Berufsjargons dient. In der Praxis werden Zielvereinbarungen in der Regel variable Gemische bzw. Kompromisse aus freien Vereinbarungen und mehr oder weniger verschleierten Diktaten sein. Ihr tatsächlicher Wert wird sich dann bei der Realisierung zeigen.

Methoden der Zielplanung

1. Zielbestimmung und Zielplanung hängen ab von der jeweiligen konkreten Situation. In wenig **komplexen**, eher konstanten, einigermaßen überschaubaren und berechenbaren Situationen ist Ausrichtung des Handelns auf Herbeiführung bestimmter zukünftiger Zustände mit Orientierung an eher längerfristigen Zielen, systematischer, differenzierter Zielplanung und Vorausplanen der Handlungsabfolge gut möglich ("planende Strategie", Hacker 1986, 149f., 333; im Folgenden : statische Zielplanung"). Das Vorliegen einer halbwegs gut strukturierten Situation ist die meist unhinterfragte Voraussetzung in der Arbeit mit Zielvereinbarungen. Diese Voraussetzung kann zwar in Führungs- und Managementzusammenhängen in der Regel als gegeben angesehen werden, nicht aber ungeprüft in der Sozialen Arbeit mit KlientInnen. Dies ist ein methodisches Kernproblem bei der Übertragung des Managementkonzepts "Führen mit Zielvereinbarungen" auf die Arbeit mit Kli-

entInnen.

Äußere Lebenssituationen von KlientInnen sind nämlich oft komplexe, hoch eisdynamische, chaotische" Multiproblemsituationen. Sie stehen zudem noch häufig in massiver, sich ergänzender und verstärkender Wechselbeziehung zu der chaotischen" inneren Lebenssituation von KlientInnen, wenn diese sozialisationsbedingt, meist auf der Basis frühkindlicher Bedürfnisversagungen (deutlich seltener : auf der Basis exzessiver Bedürfnisbefriedigungen) Bedürfnisspannungen generell oder sektoriell kaum aushalten und durch sofortige Bedürfnisbefriedigung abzubauen versuchen (vgl. z.B. Schuldner-, Budgetberatung, Arbeit mit Drogenabhängigen oder mit Straftätern); deren Handlungssteuerung ist generell oder sektoriell vor allem bedürfnis- und eben gerade nicht zielorientiert; deshalb bringen sie reichlich ungünstige Voraussetzungen für das mittelschichtorientierte Zielvereinbarungskonzept mit.

In Konfrontation mit solchen chaotischen", besonders schlecht vorhersehbaren und wenig planbaren Situationen ist Zielorientierung kaum möglich, stattdessen vielmehr Orientierung am jeweils aktuellen Zustand. (vgl. Hacker a.a.O.) Hier können keine feststehenden, statischen Zielbestimmungen vorgenommen oder umfassende Zielsysteme entwickelt werden. (allgemein : Wolf 1991,22,53; vgl. auch **Dörner** 1995; speziell für Soziale Arbeit z.B. Meinhold 1995; Possehl 1993)

Mit der Orientierung am jeweils aktuellen Zustand entfällt zwar nicht etwa die Notwendigkeit, Ziele zu bestimmen; dieser Vorgang läuft aber anders ab (momentane Strategie", Hacker a.a.O.; im Folgenden : flexible Zielplanung") : Zielbestimmung findet nicht nur im Wesentlichen vorab, sondern als den gesamten Arbeitsprozess begleitender Parallelprozess statt. Die Tätigkeit wird während der Tätigkeit geplant; Entscheidungen über weitere Vorgehensschritte werden jeweils erst in dem Augenblick getroffen, in dem es der Arbeitsprozess oder die Situation erfordern. An längerfristigen Zielen orientiertes **Handeln** ist kaum möglich. Orientierung an Nahzielen bzw. dem nächsten Teilziel herrscht vor.

Der Vereinbarung von Zielen muss also als notwendiger methodischer Schritt die Beurteilung vorausgehen, welche Zielplanungsmethodik indiziert ist.

Für die inhaltliche Seite von Zielbestimmungen gilt bei Überdominanz von Teilbedürfnissen oder Bedürfnisstrukturen in der Handlungssteuerung von KlientInnen die Faustregel : Ohne gelingendes Bedürfnismanagement kein gelingendes Ma-

agement schwieriger äußerer Lebenssituationen. Oder anders : Bedürfnismanagement ist in vielen Fällen ein wichtiges Teil- oder Zwischenziel.

2. Im Folgenden werden einige methodische Varianten flexibler Zielplanung angesprochen.

Variante 1 im Übergangsbereich von statischer zu flexibler Zielplanung : Fortlaufende prozessbegleitende Zielüberprüfungen und Zielanpassungen. Zielüberprüfungen durch die Fragen, ob die richtigen Ziele gewählt und ob die Ziele richtig definiert wurden. Zielanpassungen durch Reduzierung, Erweiterung oder Wechsel von Zielen, durch Einschleiben von Zwischenzielen oder Änderung der Reihenfol-

ge von Zielen. Solche Zielanpassungen können sehr arbeitsaufwendig sein !

Variante 2 : Zunächst Formulierung nur eines oder mehrerer relativ vager Globalziele. Zwischenziele parallel zur Ausführung aufgrund der während der Ausführung gewonnenen Erfahrungen.

Variante 3 : Formulierung eines Zieles nur für den nächsten Handlungsschritt. Wiederholtes Neuentscheiden über weitere Ziele in Abhängigkeit von den jeweils erreichten Zwischenergebnissen. Neuentscheidung über weitere Ziele so weit möglich nach dem Effizienz-Divergenz-Prinzip" (Resch/Oesterreich 1987, hier zit.n. **Dörner** 1995,80), d.h. so, dass möglichst viele verschiedene Handlungsmöglichkeiten mit jeweils hoher Erfolgswahrscheinlichkeit offenbleiben.

Variante 4 : Weitgehender Verzicht auf Zielplanung, sog. Inkrementalismus", Strommodell", Reparaturdienstverhalten", Durchwursteln" (Brauchlin/Heene 1995; **Dörner** 1995; Wolf 1991). Irgendein Missstand, ein unbefriedigender Zustand wird (von KlientIn oder SozialarbeiterIn) identifiziert; Ziel ist Beseitigung oder Veränderung dieses Missstandes ohne weitere Orientierung an übergeordneten Zielen. Dieses Vorgehen ist als ultima ratio" und nur nach entsprechender Situationseinschätzung dann sinnvoll, wenn konkrete Ziele nicht formuliert werden können und die Beseitigung sinnfälliger Missstände besser ist als Nichtstun. (**Dörner** a.a.O.,96f.) Hier reduziert sich Zielbestimmung im Extremfall auf die zur Selbststeuerung gelegentlich an sich selbst zu richtende Frage : "Was soll, was will ich eigentlich ?"

Bei all diesen Varianten flexibler Zielplanung ist, noch wichtiger als ohnehin schon, die fortlaufende Gewichtung von (Teil-, Nah-, Einzel-, Zwischen-) Zielen nach ihrer Bedeutung für den Gesamtzusammenhang und nach ihrer Dringlichkeit und darauf aufbauend immer wieder Schwerpunktbildung mit Festlegung der Bereiche, in denen die Hauptanstrengungen erfolgen, und der Bereiche, die eher vernachlässigt werden.

Es ist unmittelbar einleuchtend, dass die methodischen Varianten flexibler Zielplanung die tatsächlichen Möglichkeiten Sozialer Arbeit mit KlientInnen in vielen Fällen besser spiegeln als statische Zielplanung. Bleibt die Frage, wie flexible Zielplanung mit noch vertretbarem Arbeitsaufwand in schriftliche Zielvereinbarungen umgesetzt werden kann.

3. Statische Zielplanung mit ihrer relativen Konstanz, Überschaubarkeit, Berechenbarkeit und guten Dokumentierbarkeit ist im Vergleich zur flexiblen Zielplanung erstens methodisch viel einfacher zu handhaben und entspricht zweitens viel eher der Rationalität von Verwaltungshandeln (die Fälle" werden ja auch, und nicht

zuletzt mit Hilfe von Zielvereinbarungen, verwaltet). Sie stellt aber hohe Anforderungen an die Zielorientiertheit von KlientInnen bei ihrem **Handeln** und muss gegebenenfalls mit erheblichen Widerständen aus der Realität von deren Lebenssituationen rechnen. An diesen Schwierigkeiten wird auch die schriftliche Form von

Zielvereinbarungen nur wenig ändern.

Flexible Zielplanung stellt niedrigere Anforderungen an zielorientiertes **Handeln** von KlientInnen und entspricht häufig viel eher deren Lebenspraxis. Gleichzeitig stellt sie aber hohe Anforderungen an das methodische Können von SozialarbeiterInnen (flexible Zielplanung ist sozusagen die Höhere Mathematik" von Planungsprozessen) und erschwert außerdem den Teil des damit verbundenen Verwaltungshandelns unter Umständen ganz erheblich. Flexible Zielplanung muss also mit Widerständen von institutioneller und professioneller Seite rechnen.

Hier liegt ein grundsätzliches Dilemma der Arbeit mit Zielvereinbarungen mit KlientInnen. Eine eindeutige Lösung hierfür gibt es nicht. Statische Zielplanung wird wegen ihrer wesentlich einfacheren methodischen und verwaltungstechnischen Handhabung bevorzugt werden. Es besteht die Gefahr, dass Zielvereinbarungen zum Sieb" werden, durch das alle die KlientInnen fallen, deren Lebenssituation die Voraussetzungen für statische Zielplanung gerade nicht aufweist. Aber auch für diesen Fall haben Zielvereinbarungen ihren Nutzen : das Scheitern des Interventionsprozesses lässt sich gut dokumentiert den KlientInnen anlasten; denn schließlich sind sie es meist, die die Zielvereinbarungen nicht einhalten (vgl. die analoge Funktion sog. Widerstände" für den psychotherapeutischen Prozess !). Dem Troste dient, dass auch für die KlientInnen, die durch das Sieb fallen, gesorgt ist. Sie landen als die klassischen" KlientInnen wieder bei der Sozialen Arbeit.

Literaturnachweis

Brauchlin,E./Heene,R.: Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik. Bern et al.1995

Cranach,M.v./Kalbermatten,U./Indermühle,K./Gugler,B.: Zielgerichtetes **Handeln**. Bern et al.1980

Dörner,D.: Die Logik des Misslingens. Reinbek 1995

Fuchs,R.: Die Emotionen im Wechselspiel mit dem **Handeln** und Lernen. In: Eckensberger,L.H./Lantermann,E.-D.(Hrsg.): Emotion und Reflexivität. München et al.1985,209-251

Hacker,W.: Arbeitspsychologie. Bern et al. 1986

Meinhold,M.: Ein Rahmenmodell zum methodischen **Handeln**. In: Heiner,M. et al.: Methodisches **Handeln** in der Sozialen Arbeit. Freiburg 1995,184-217

Possehl,K.: Methoden der Sozialarbeit. Frankfurt/M. et al.1993

Wolf,M.F.: Probleme lösen ú Entscheidungen treffen. Frankfurt/M. et al.1991

Zum Autor:

Kurt Possehl ist Diplom-Psychologe. Er arbeitete lange an zwei grossen Justizvollzugsanstalten als Anstaltspsychologe, zuletzt als stellvertretender Anstaltsleiter. Seit 1981 Professor und Hochschullehrer für das Fach Methodenlehre am Fachbereich Sozialwesen der Hochschule Bremen.