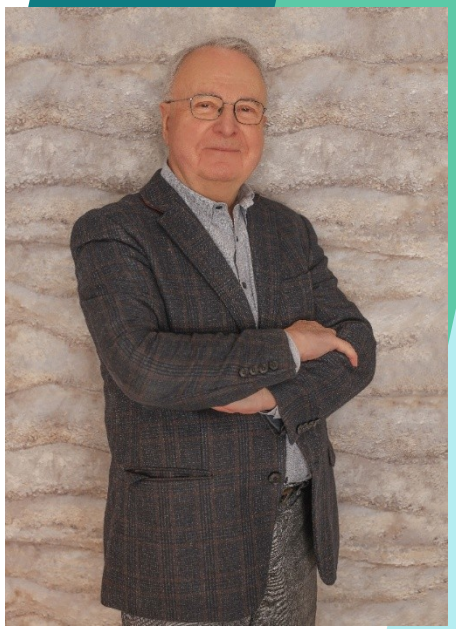
entwickeln
lernen
sichern

Harald Tornow:

Die Bewahrung von Handlungsspielräumen und Urteilskraft in Zeiten von KI und Ökonomisierung



Fachtagung des bpa in Berlin 13.11.2026

Handlung versus Vollzug.

Vom Verschwinden der Handlungsräume

entwickeln
lernen
sichern

Allgemeine Trends der SPÄTMODERNE

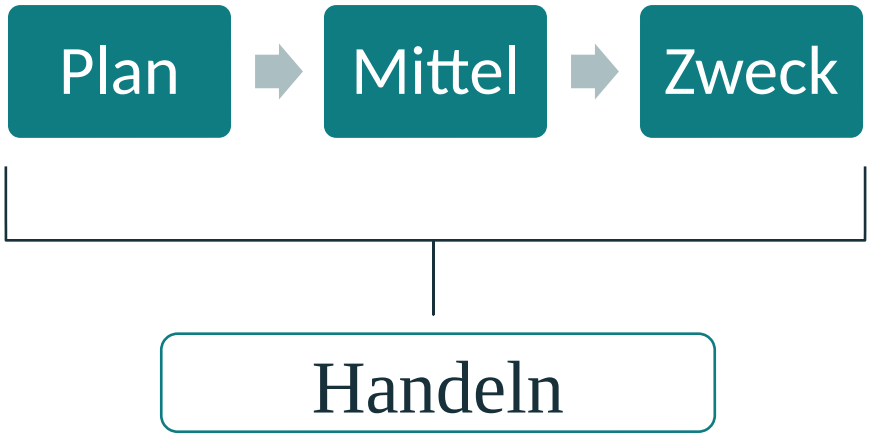
- Das Verschwinden von Handlungsspielräumen
- Soziokulturelle Veränderungen
  - Systemische Drift
  - Mega-Trends in Gesellschaft, Politik, Wirtschaft
- Weitere Trends (vorher veröffentlicht)
  - Beschleunigung
  - Verlust an Resonanz





Handlung

- Bewusst gesetzte Zwecke
- Beeinflussung des Gangs der Dinge
  - Natur
  - Interaktionen
  - Neues
- Voraussetzung
  - Imagination, Vorstellung der Zukunft
  - Wissen, Erfahrung, Lernen
  - Logik, Beobachtung, Verständnis
  - Mathematik, Funktionen, Statistik,
  - Kommunikation
  - Verstehen der Situation
  - Urteilskraft
- „Handeln ist der Treibriemen des Denkens in die Wirklichkeit.“



Nicht-Handlung

- Reflexe (neuronale Schaltung)
- Instinkte (Skripte auf der DNA)
- Konditionierungen
- Vollzug in organisierten Prozessen (Taylorisierung)
- Unbewusst gesteuertes, affektives Verhalten
- Gewohnheiten, ohne nachzudenken (Autopilot)

Handlungen wollen bewirken. Sie schlagen eine Brücke von dem Vorwissen, den Träumen, den Lebenserfahrungen in eine gestaltete Zukunft. Handlungen sind das, was den Menschen zum Menschen macht.

Das Ende der Aufklärung?

entwickeln
lernen
sichern

KANT

- Habe den Mut, dich deines Verstandes zu bedienen (sapere aude)
- Freiheit und Würde

- Was kann ich wissen?
- Was soll ich tun?
- Was darf ich hoffen?
- Was ist der Mensch?



Das Ende der Aufklärung

~~Wahrheit~~

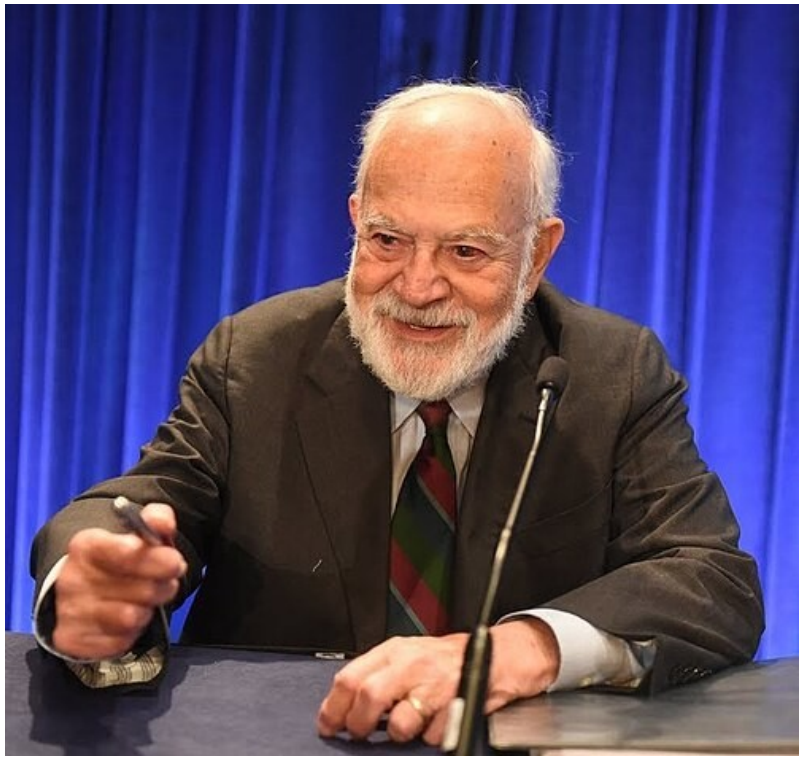
Bullshit

Meinung

Lüge (fake)

Verschwörungstheorie

Harry G. Frankfurt



Bedrohung Beschleunigung

Schnell lesen

Schnell sehen

Schnell denken

Schnell lernen

Schnell verstehen

Folgen:

- Chaos im Kopf
- Stress im Körper
- Nichts mehr richtig (tiefer) verstehen
- Auffüllen mit Halbwissen, Meinungen und wilden Theorien
- Verlernen, zu denken und zu urteilen

Was haben wir verloren?



entwickeln
lernen
sichern

- Der englische Dichter und Philosoph T.S. Eliot schrieb 1934 in seinem lyrischen Drama *The Rock* diese Zeilen:

Where is the wisdom we have lost in knowledge?
Where is the knowledge we have lost in information?

Handeln ➔ Vollzug

- Einem Protokoll folgen
- Ausführen von Regeln
- Vorschriften und Algorithmen
- Gegen Situationsdeutungen und moralischen Urteilen immun
- Befolgen von Vorgaben
- Umsetzungen von Entscheidungen, die andernorts getroffen wurden





Zwecke der Sozialen Arbeit

Anwendung der Kritik auf Institutionen und Professionen der Sozialen Arbeit.

Bedürfnis und Bedarf

Fachliche Beziehungsarbeit bedeutet, Lebensprobleme, insbesondere die ungerechten Benachteiligungen vom Menschen in unserer Gesellschaft zu lindern oder zu beseitigen.



Institutionen

- Politik
- Leistungsträger, Fachämter
- Sozialwirtschaft
- Leistungserbringer

Professionen

- Bedürfnisse sind subjektiv
- Bedürfnisse sind aus der Natur des Menschen, aus Lebenserfahrungen und der aktuellen Lebenssituation heraus real geben.
- Grundbedürfnisse sind Leben, Würde und Respekt, Freiheit und Autonomie, Teilhabe und Sinnerfüllung (Covey: to live, to love, to learn, to leave a legacy)

- Ob ein Bedürfnis ein Bedarf ist, hängt ab von
  - Menschenrechten
  - Codifizierung in Sozialgesetzbüchern
  - Allg. moralische Vorstellung (gesellschaftlicher Konsens)

Handlungsräume in Institutionen der Sozialen Arbeit: Leistungsträger - Leistungserbringer

entwickeln lernen sichern

- These: die Handlungsfähigkeit in den Institutionen schwindet
  - Verrechtlichung bis auf die alltägliche Handlungsebene
  - Ökonomische Zwänge (Ökonomie 1.0, Sparzwänge, Produktivität (P) vor Nachhaltigkeit (PC)
  - Fixierung auf Budget und bottom-line
  - Neue Steuerung (prospektive Stückkosten-Entgelte)
  - Hoher Erwartungsdruck
  - Angst vor Fehlern mit Skandal-Potenzial

- Was bleibt auf der Strecke?
  - Kreativität und Innovation
  - Urteilskraft
  - Vertrauenskultur
  - Risikobereitschaft
  - Fachlicher Anspruch; fachliches Controlling
  - Partizipation der Hilfeadressaten
  - Beziehungsarbeit

Handlungsräume in Institutionen der Sozialen Arbeit: POS

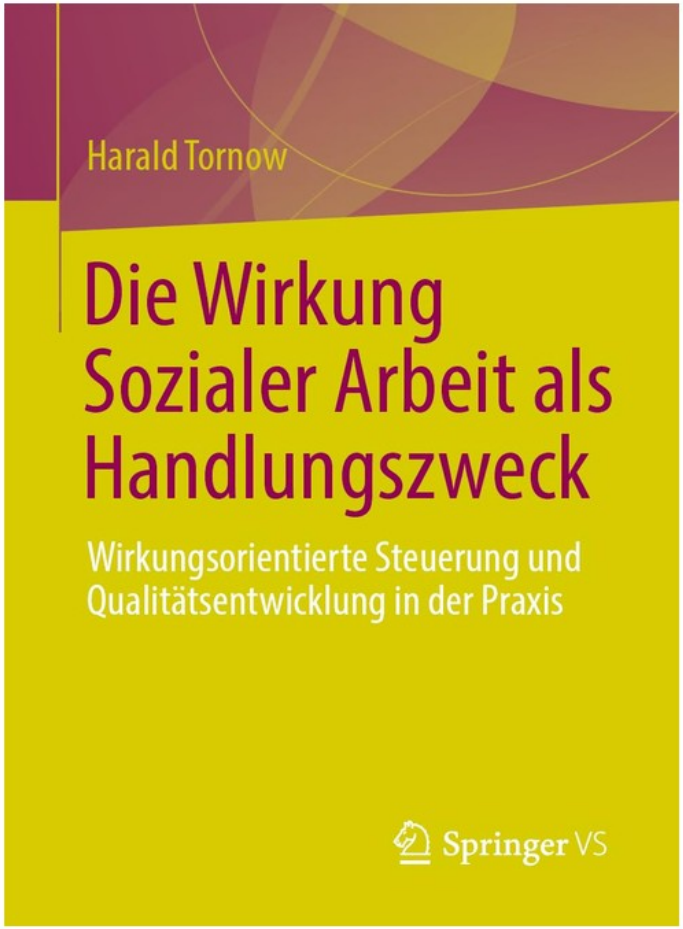
- Sozialleistung als Dienstleistung (Klient als Kunde)
- Lebensqualität als Zweck
- Jährliche Prüfung der Zufriedenheit der Klienten mit ihrer Lebensqualität
  - Externe Interviewer (Paten)
  - Einsatz von POS (personal outcome scale)
  - Umsetzen der Rückmeldungen in der Hilfeplanung
  - Wirksamkeitskennzahlen für die Qualitätsentwicklung der Einrichtung



Handlungsräume in Institutionen der Sozialen Arbeit: WIMES

entwickeln lernen sichern

- Wirkungsorientierte Steuerung im WIMES-Webportal
- Bedarfseinschätzung (HzE, ICF)
- Zielplanung und Zielverfolgung
- Wirkungsmessung an der Basis und Wirksamkeitskennzahlen für die Leitung
- Unterstützende Tools für Mitarbeitende (WIMESdiag, WIMESziel, WIMESdoku …)
- Begleitung bei Implementierung, Schulung und Auswertung.



Handlungsräume für Professionen der Sozialen Arbeit:

- These: die Handlungsfähigkeit der professionellen Helfer schwindet
  - Institutionelle Vorgaben und Verregelung
  - Dokumentation bis ins Kleinste
  - Rechtfertigungs- und Transparenzdruck
  - Fehlerzurechnung (innerbetrieblich und juristisch); persönliche Risiken
  - Zeitdruck (Verdichtung, Beschleunigung)
  - Wirtschaftlicher Druck
  - Weniger fachliche Unterstützung durch Leitung
  - Höhere Erwartungen von Gesellschaft und Klienten
  - Weniger Praxisvorbereitung in der Ausbildung, weniger Einarbeitung

- Was bleibt auf der Strecke?
  - Kreativität und Gestaltung
  - Beziehungsarbeit (versus Verwaltung)
  - Passung: Individuelle Lösungen mit Klienten finden
  - Kooperationen, Netzwerke, Teamkultur
  - Eigenverantwortung
  - Wirkungsorientierung
  - Lernen in der Arbeit
  - Muße, Entspannung, informelle Kontakte
  - Zufriedenheit
  - Unterstützung durch Leitung
  - Risikobereitschaft
  - Selbstwirksamkeitserleben

entwickeln
lernen
sichern

Die offene Zukunft: Zeitenwende durch KI

Lässt sich mit Hilfe der KI in der Sozialen Arbeit die Handlungsfähigkeit zurückgewinnen?
Oder geht es in Richtung: noch mehr Vollzug.

entwickeln
lernen
sichern



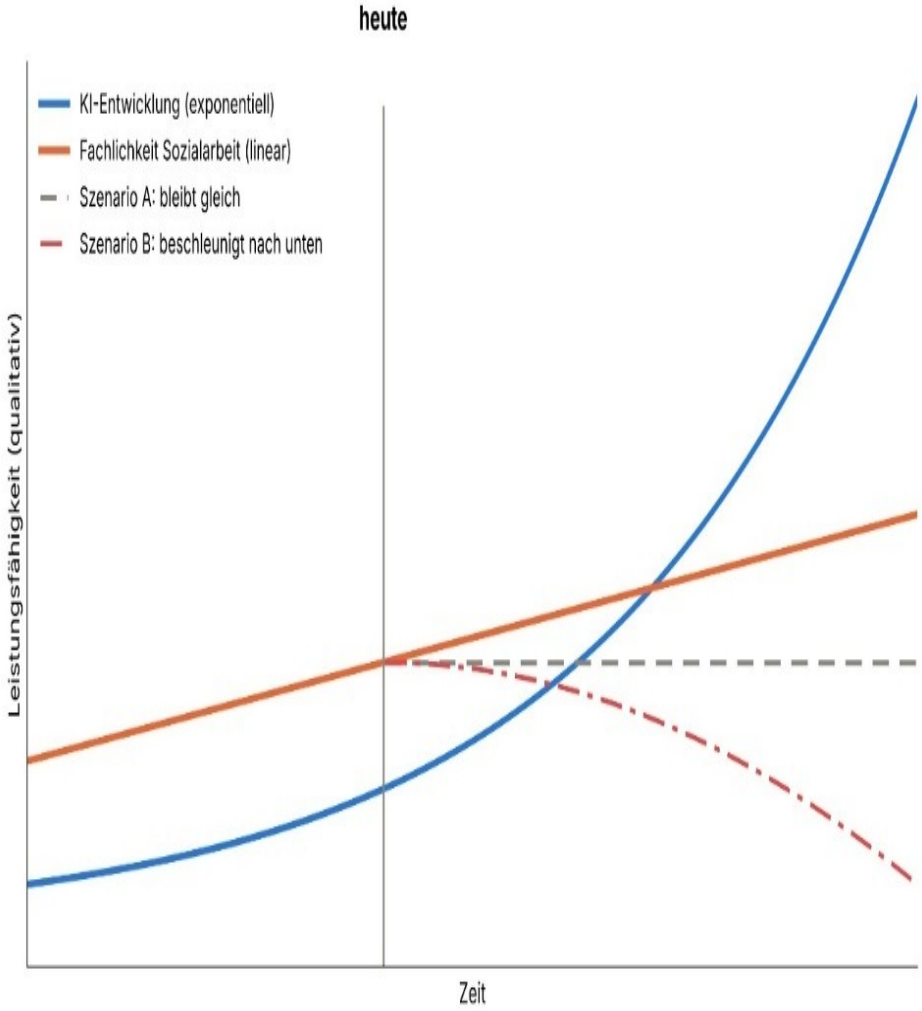
DER WANDEL BESCHLEUNIGT SICH

Was bringt die Zukunft?

- Die Zukunft kann nicht vorhergesehen werden. Die Zukunft ist das, was der Mensch daraus macht (oder seine Artefakte) *Mathias Horx*.

- Zu erwarten ist:
  - KI wird sich in kürzester Zeit exponentiell weiterentwickeln
  - Entwicklung der Sozialarbeit wird irgendwann nicht mehr mithalten (drei Szenarien)

- Alles hängt davon ab:
  - Reagieren wir auf die technologische Entwicklung?
  - Oder gestalten wir die Rolle der KI bei der Qualitätsentwicklung?



Vorschlag der KI: KI-Strategie (Grundsätze)

entwickeln
lernen
sichern

Rote Linien

- Keine automatisierten Entscheidungen über Hilfegewährung oder Kindeswohl.
- Bei der empirischen Forschung gibt der Mensch Hypothese und Maßstab vor, die Maschine prüft.
- Kompetenzerhalt: erst die eigene fachliche Einschätzung, dann der Abgleich mit der KI.
- Daten bleiben an der Basis und dienen der Unterstützung der Mitarbeitenden.

Verbesserung der Passung und Wirksamkeit von Hilfen

Verbesserung des gesellschaftlichen Impacts

Drei Vorschläge, durch KI die Handlungsräume zu erweitern

entwickeln lernen sichern

Heutige Probleme, die in den nächsten 5 Jahren mit Hilfe von KI gelöst werden können:

Problem 1: Entlastung von Fachkräften von Verwaltungsarbeit zugunsten einer wirkungsorientierten Beziehungs- und Problemlösungsarbeit.

Problem 2: Empowerment und Partizipation der Hilfeadressaten als stärkster Wirkfaktor

Problem 3: Empirisch fundierte Entscheidungen im Hilfeplanverfahren durch Prognosen und Wirkungsforschung.



1. Entlastung der Fachkräfte an der Basis

- Dokumentation automatisieren
  - Texterkennung und –verarbeitung
  - Spracherkennung und automatisierte Protokolle
- Prozesssteuerung
  - Aufgaben- und situationsangemessene Auswahl an Handlungsschritten.
  - Terminverwaltung, Wiedervorlage.
- Wissensmanagement
  - Zugriff auf relevante Informationen
  - Fallverstehen, Diagnostik, Indikation
  - Lernende KI
- Kommunikation
  - Interne Zusammenarbeit
  - Schnittstellen zu anderen Fachanwendungen
  - Kommunikation im Leistungsdreieck
  - Netzwerke

- Hier liegt zurzeit der Schwerpunkt der KI-Entwicklung
  - Lokale KI mit spezifischem Training
  - Spezifische Anwendungen (Kinderschutz, Fallmanagement).
- Herausforderungen:
  - Datenschutz
  - Human in the loop
  - Akzeptanz
  - KI-Kompetenz der MitarbeiterInnen

- Marktreife Produkte liegen vor. Weitere folgen 2027.
- Was noch fehlt?
  - Wirkungsorientierung
  - Sicherung fachlicher Standards
  - Vernetzung mit den Klienten
  - Vernetzung Leistungsträger - Leistungserbringer

2. Partizipation und Empowerment der Hilfeadressaten

- KI in den Händen von Bürgern
  - Kenntnis der Rechte und der Zuständigkeiten
  - Ermutigung, Selbsthilfe, Ressourcen
  - Bedarfe und Ziele selbst bestimmen
  - Vorbereitung eines Antrags
- Zugang und Kommunikation mit Fachämtern
  - Anmeldung, kürzere Wartezeiten
  - Chat-Funktionen
  - Transparenz des Verwaltungshandelns
- Mitgestaltung der Hilfe
  - Auswahl der Leistungserbringer, Wunsch- und Wahlrecht
  - Partizipation bei der Hilfegestaltung
  - Zufriedenheitsmonitoring, Beschwerdewesen
- Wirkungsbewertung
  - Nutzwert
  - Zufriedenheit mit dem Hilfeprozess
  - Bewertung der Zusammenarbeit

- Gamification als Zugang zu den Bürgern
- Nutzung der Medienkompetenz (insbesondere digital natives)
- Transparenz und Ko-Produktion

- e/l/s-Institut entwickelt ein solches gemeinnütziges Game für die Jugendhilfe (HzE, Familienrat)
  - Förderanträge laufen
  - Fertigstellung Ende 2027
  - Wir suchen noch Partner aus dem Behindertenbereich

Flightplan®



entwickeln
lernen
sichern

WIMESklient (Zufriedenheitsbefragung BTHG)

entwickeln lernen sichern

Zufriedenheit mit erreichten Verbesserungen		
Allgemein sehr zufrieden		Allgemein sehr unzufrieden
Es geht mir viel besser als vorher.		Mir geht es schlechter als vorher.
Ich bin jetzt in der Lage, alles zu können, was mir wichtig ist.		Ich kann immer noch nicht Dinge tun, die mir wichtig sind.
Mein gesundheitlicher Zustand hat sich sehr stark verbessert.		Mein gesundheitlicher Zustand ist eher schlechter geworden.
Ich kann ein ganz "normales" Leben führen und bin Teil dieser Gesellschaft.		Ich fühle mich vom "normalen" Leben ausgeschlossen.

Zufriedenheit mit der Beteiligung		
Ich bin mit der Beteiligung und Selbstbestimmung sehr zufrieden.		Ich bin mit der Beteiligung gar nicht zufrieden.
Ich bestimme selbst, wie ich mein Leben führen will.		Niemand richtet sich danach, was ich will.
Bei mich betreffenden Entscheidungen bin ich beteiligt und habe das letzte Wort.		Bei Entscheidungen habe ich gar keinen Einfluss
Auf meine Beschwerden wir eingegangen und meine Vorschläge werden ernstgenommen.		Beschwerden werden nicht gehört und Vorschläge nicht berücksichtigt.

Zufriedenheit mit der bisherigen Hilfe		
Ich bin mit der Hilfe sehr zufrieden.		Ich bin mit der Hilfe überhaupt nicht zufrieden.
Ich bekomme hier jede Unterstützung, die ich brauche.		Ich bekomme hier keine Unterstützung.
Auf meine Wünsche und Sorgen wird aufmerksam eingegangen.		Auf meine Wünsche und Sorgen reagiert niemand.
Man geht mit mir respektvoll um.		Ich ohne Respekt behandelt.
Ich würde anderen diese Art von Hilfe sehr empfehlen.		Ich würde anderen von dieser Art von Hilfe abraten.

3. Empirisch fundierte Entscheidungen im Hilfeplanverfahren

entwickeln lernen sichern

Erfordernisse für personenbezogene Sozialleistungen Leistungsträger

- Bedarfsgerechtigkeit
  - Rechtsanspruch
  - Art und Grad des Bedarfs
  - Leistungsanspruch auf geeignete Hilfe
- Eignung, Passung
  - = Wette auf die Zukunft. (statistisch: odds)
  - = Wirkungswahrscheinlichkeit

Eine Gleichung mit vielen Unbekannten

- Entscheidung:
  - Gegeben ein bestimmter Bedarf (Diagnose, Ressourcen, Lebenssituation, Rechtslage)
  - Und der Wille, seine Lebensplanung, die Ziele des Klienten
  - Und realistische Optionen im Sozialsystem
  - Welche Mittel, Intervention, Methode, Leistung ist geeignet, bedarfsgerecht und zielführend zu sein?
  - Wer kann die Hilfe am besten umsetzen?

Was kann KI zur Prognose und damit zur Entscheidung beitragen?

entwickeln lernen sichern

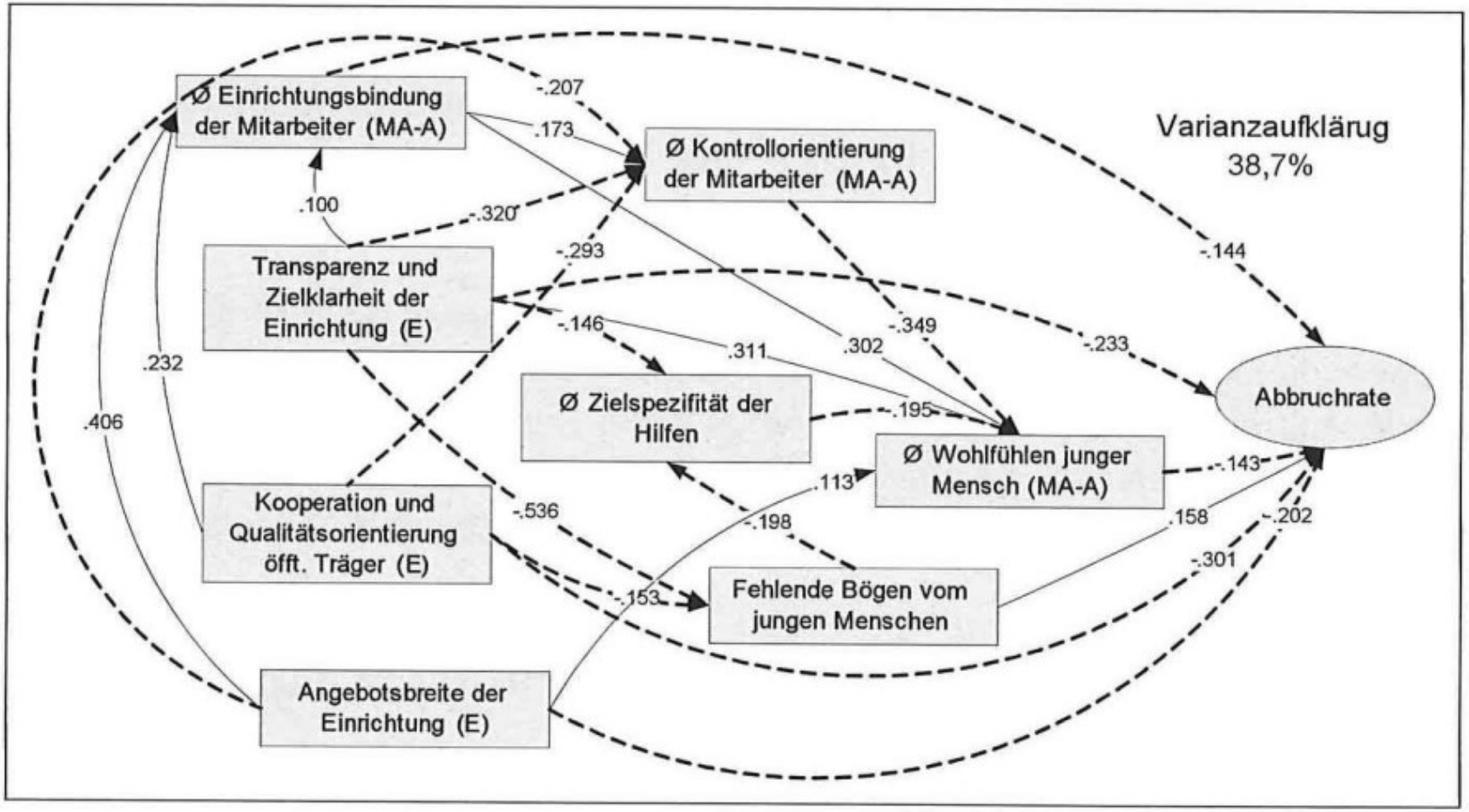
Was kann KI besser?

- Objektives Erfahrungswissen über Wirksamkeit
- Objektives Erfahrungswissen über Wirkfaktoren
- Wissen um Rahmenbedingungen
- Wissen um die durchschnittliche Praxis (Standard)
- Komplexität der Wirkmodelle
- Berechnung von Prognosen auf empirischer Basis

Was kann nur eine Fachkraft (human in the loop)

- Moralisch-ethische Gesichtspunkte, Gerechtigkeitsempfinden
- Bauchgefühl, Intuition
- Begründete Ausnahme
- Originelle Lösungen (Abweichungen vom Standard)
- Verantwortlichkeit, Zurechenbarkeit

Komplexes Wirkmodell mittels Bayes‘scher Netzwerke
Praxisbeispiel ABiE (Abbruchstudie)



Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit

Haben Sie Fragen, Ergänzungen, Kritik,
Widersprüche, andere Einschätzungen?