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

Harald Tornow

Soziale Arbeit ist auf dem Weg in die Bürokratisierung und Ökonomisierung. Es gilt, ihre eigentlichen Zwecke wiederzubeleben. Ist Künstliche Intelligenz dafür eine Chance oder ein weiteres Risiko?

Teil I: Handlung versus Vollzug – Vom Verschwinden der Handlungsräume

Gedanke 1: Das Verschwinden von Spielräumen

Mein erster Gedanke folgt einer Beobachtung von Hartmut Rosa, Soziologieprofessor in Jena.[1] Rosa hat ein feines Gespür dafür, welche kulturellen Veränderungen sich gerade vollziehen: ohne Verursacher, ohne konkreten Grund, als eine Art systemische Drift, der wir alle ausgeliefert sind. Beschleunigung und Verlust an Resonanz hat er bereits beschrieben. In seinem neuen Buch geht es um einen weiteren Trend: Dem schaffenden Menschen kommen die Handlungsräume abhanden.

Was ist eine Handlung? Handlungen sind menschliche Verhaltensweisen, die bewusst einen Zweck verfolgen. Sie haben nicht nur Ursachen und Motive, sondern ein Ziel. Wir greifen damit in den Gang der Dinge ein: in die Natur, in die Beziehungen zwischen Menschen, durch die Schaffung von Neuem. Eng damit verbunden sind das Wissen um die Welt, das Verstehen der Situation, die Vorstellung von Zukünften und die Urteilskraft. Handeln ist der Treibriemen des Denkens in die Wirklichkeit.

Ist nicht jedes Verhalten Handeln? Eben nicht. Reflexe und Instinkte haben zwar Funktionen, aber keine bewusst gesetzten Zwecke. Auch Gewohnheiten, über die wir nicht mehr nachdenken, und ein Verhalten im Autopilot-Modus sind keine Handlungen. Handlungen wollen etwas bewirken. Sie schlagen eine Brücke vom Vorwissen, von den Träumen und Lebenserfahrungen in eine gestaltete Zukunft. Sie machen den Menschen zum Menschen.

Gedanke 2: Das Ende der Aufklärung?

Die europäische Aufklärung wollte, dass Menschen sich ihres Verstandes bedienen und, mit Freiheit und Würde ausgestattet, eine bessere Welt bauen. Kant fragte: Was kann ich wissen? Was soll ich tun? Was darf ich hoffen? Und: Was ist der Mensch? Die vierte Frage fasst die

[1] Rosa, H. (2026). *Situation und Konstellation: Vom Verschwinden des Spielraums*. Suhrkamp.

ersten drei zusammen und gibt zugleich die Antwort: Der Mensch ist das Wesen, das über Wissen und Fertigkeiten verfügt, das Motive und ethische Maßstäbe hat und das hoffen kann.

Viele Menschen spüren, dass dieses Zeitalter zu Ende geht. Die Wahrheit zählt nicht mehr viel, Fake News und Bullshit haben Konjunktur. Der Philosoph Harry G. Frankfurt hat dem Bullshit ein ganzes Buch gewidmet.[2] Die Beschleunigung trägt das Ihre dazu bei. Woody Allen soll nach einem Schnelllesekurs „Krieg und Frieden" in zwanzig Minuten gelesen haben. Sein Fazit: Es handelt von Russland. Was sich nicht in 280 Zeichen unterbringen lässt, wird als Nachricht kaum noch akzeptiert, und manche Filme schneiden so schnell, dass sie an unterschwellige Reize grenzen.

Verstehen aber braucht Zeit und Muße. Man kann sich das Wort bildlich vorstellen: Wer etwas verstehen will, stellt sich dazu, wechselt den Standpunkt und betrachtet ein Ding von verschiedenen Seiten. Unser Gehirn braucht Zeit zum Wahrnehmen, Verarbeiten, Vergleichen, Bewerten und Ablegen. Die Fülle und das Tempo der Informationen bringen den Geist durcheinander und stressen den Körper. T. S. Eliot beklagte schon 1934, dass Weisheit im bloßen Wissen und Wissen in bloßer Information untergegangen sei.[3] Mein Rat: Lesen Sie einmal langsam ein Gedicht. Gehen Sie durch den Wald und schauen Sie sich einen einzelnen Baum ganz genau an. Oder verfolgen Sie in einem Konzert ein bestimmtes Instrument und hören Sie, was es zum Gesamtklang beiträgt.

Gedanke 3: Handlung und Vollzug

Rosa stellt fest: Wir handeln immer weniger und vollziehen immer mehr. Vollziehen heißt, einem Protokoll zu folgen, Regeln und Vorschriften auszuführen und Entscheidungen umzusetzen, die anderswo getroffen wurden.[4] Wer vollzieht, ist gegen eigene Situationsdeutungen und moralische Urteile gewissermaßen immun. Handeln dagegen definiert sich über Zwecke.

Diesen Gedanken möchte ich auf die Soziale Arbeit anwenden und am Schluss fragen: Beschneidet die KI die Handlungsräume weiter, oder bietet sie die Chance, sie zurückzugewinnen?

[2]Frankfurt, H. G. (2019). *Bullshit*. Suhrkamp.
[3]Eliot, T. S. (1934). *The Rock*.
[4]Rosa (2026), S. 10 f.

Teil II: Zwecke der Sozialen Arbeit

Mit Sozialer Arbeit meine ich alle Beziehungsberufe und alle Systeme, die die Idee des demokratischen Sozialstaates umsetzen: Sozialhilfe, Jugend- und Familienhilfe, Pflege, medizinische Rehabilitation und Bildungswesen. Die Frage nach den Zwecken betrifft die fachliche Arbeit an der Basis ebenso wie Leitung und Gestaltung von Organisationen und die Sozialwirtschaft. Was ist der eigentliche Zweck am Ende der Wertschöpfungskette?

Gedanke 1: Bedürfnis und Bedarf

Fachliche Beziehungsarbeit heißt, Lebensprobleme und Benachteiligungen von Menschen in unserer Gesellschaft zu lindern oder zu beseitigen. Ausgangspunkt ist ein Bedarf. Bedarfe sind eine Untergruppe der Bedürfnisse: Ein Bedürfnis wird zum Bedarf, wenn es einen allgemeinen Konsens oder eine gesetzliche Regelung gibt, dass die Not dem Recht auf ein gelingendes Leben in Freiheit und Würde widerspricht. Niedergelegt ist dieses Recht in den Menschenrechten, im Grundgesetz und in den ersten Paragrafen der Sozialgesetzbücher. Aber auch ohne Gesetz hat wohl jeder gesunde, gebildete Erwachsene ein sicheres Gespür dafür, welche Lebenslagen man einem Menschen nicht zumuten sollte.

Gedanke 2: Handeln in Institutionen der Sozialen Arbeit

Moderne Gesellschaften haben Institutionen und Professionen ausdifferenziert, die diese Ziele verfolgen und dafür bezahlt werden. Diese staatlich geplante Sozialwirtschaft ist historisch neu. Sie hat die unverbindlichere religiöse Mildtätigkeit und die Klientelverantwortung der Grundbesitzer abgelöst, die seit der Antike üblich war.

Ich bin seit acht Jahren Aufsichtsrat eines Wuppertaler Trägers der Behindertenhilfe. Im Wesentlichen bin ich damit beschäftigt, Einnahmen (Auslastung mal Entgelt) und Ausgaben, die zu 90 Prozent Personalkosten sind, in Ausgleich zu bringen. Den meisten von Ihnen dürfte es ähnlich gehen. Die Bedarfe, die Eignung der Mittel, also die Wirksamkeit der Hilfen zum Thema zu machen, ist mir im eigenen Haus bisher nicht gelungen. Die Organisationsnotwendigkeiten schieben sich immer wieder vor die Fragen nach Ergebnisqualität, nach dem Wert für Gesellschaft und Zielgruppen und nach dem Sinn unseres Tuns. Der Hauptzweck der Organisation scheint zu sein, sich zu erhalten, zu wachsen und im Durchschnitt der Jahre schwarze Zahlen zu schreiben. Wir sind gefangen im Vollzug organisationaler Notwendigkeiten. Der eigentliche Zweck, der in der Präambel der Satzung oder in Hochglanzbroschüren steht, bestimmt den Alltag nicht. Dazu schwappt die

Bürokratisierungswelle von öffentlichen Trägern und Politik in die Dienste: unsinnige Auflagen, Statistiken und Erwartungsdruck, und das ohne Refinanzierung.

Wie sähe eine handlungsfähige Institution aus? Sie sähe ihre Hauptaufgabe darin, die sich wandelnden Bedarfe und berechtigten Ansprüche ihrer Zielgruppen gemeinsam mit den Hilfeadressaten zu erkunden und sich anwaltlich für deren Rechte einzusetzen. Sie würde Mitarbeitende schulen und ermächtigen, ihre Beziehungsfähigkeit und Kreativität einzusetzen. Und sie würde sich ergebnisoffen dafür interessieren, wie ihre Leistungen ankommen, welchen Nutzen die Menschen darin sehen und welche Vorschläge sie haben.

Dass das keine Utopie ist, zeigt ein Beispiel, das ich seit mehr als zehn Jahren mit Interesse verfolge. Ein großer Caritas-Träger im Westen der Republik hat ein System externer Paten eingerichtet. Einmal im Jahr interviewen sie Menschen mit geistiger Behinderung in stationärer Unterbringung, und zwar mit der Personal Outcome Scale (POS), die der Träger zusammen mit niederländischen Wissenschaftlern entwickelt hat. Die Ergebnisse fließen für jeden Einzelfall in die Hilfeplanung ein; aggregiert dienen sie als Kennzahlen für die fachliche Weiterentwicklung der Angebote. Aus dem Projekt ist längst ein fester Teil der Unternehmenskultur geworden.[5] Mir gefällt daran besonders, dass auch Menschen mit geistiger Behinderung gefragt und gehört werden, dass externe Paten mit unverstelltem Blick einbezogen werden, dass nicht SMART-Ziele abgehakt, sondern die subjektiv empfundene Lebensqualität erfasst wird, und dass sowohl im Einzelfall gelernt als auch die Organisationsentwicklung empirisch gestützt wird.

Das e/l/s-Institut, das ich vor dreißig Jahren gegründet und bis vor Kurzem geleitet habe, bietet eine kleinere Variante der Wirkungsorientierung an. Innerhalb eines Jahres kommt man damit zu Wirkungseinschätzungen zu den eigentlichen Zielen: Werden Bedarfe abgebaut oder kompensiert? Werden Richtungs- und SMART-Ziele erreicht? Wie sieht die Kosten-Nutzen-Relation aus? Bisher geschieht das in den Hilfen zur Erziehung; erste Projekte zum Bundesteilhabegesetz (BTHG/ICF) sind vielversprechend.

Gedanke 3: Handeln durch Professionen der Sozialen Arbeit

Nun der Blick auf die Interaktionen an der Basis: Was sind die Zwecke helfender Beziehungsgestaltung? Zunächst: Was ist nicht der Zweck, sondern allenfalls ein Mittel, dessen Eignung man überprüfen sollte? Dokumentationen, Berichte, Entscheidungen im Grundsatz wie im Alltag sind Mittel, keine Zwecke. Die Verwechslung von Mittel und Zweck verwandelt

[5]Bernshausen, G. & Loebler, F. (2020). *Innovation personenbezogener Dienstleistungen als Prozess: Exemplarische Fallstudie eines Innovationsprozesses zur Bereicherung der sozialen Assistenz durch Teilhabebegleitung*. Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-20514-0

Handlungsräume in Vollzugsräume. Dahinter steckt die fast metaphysische, nie bewiesene Annahme, dass die Erfüllung von Prozessbeschreibungen und die regelgeleitete Gestaltung von Interaktionen den Klienten und der Gesellschaft nützen. Was wir wissen: Mitarbeitende erleben Dokumentation und den Nachweis von Standards als unbefriedigende Entfremdung. Dazu kommen Zeit- und Rechtfertigungsdruck und die Angst, für Fehler persönlich einstehen zu müssen. Auf der Strecke bleiben Kreativität, Eigenverantwortung, Urteilskraft, Situationsangemessenheit und die Nutzung zufälliger Möglichkeitsfenster, also genau das, was Rosa Spielräume nennt.

Und was sind die eigentlichen Zwecke? Im Sinne des BTHG: Teilhabehindernisse, die auf Funktionseinschränkungen und ungünstige Lebensbedingungen zurückgehen, abzubauen. Die Lebensqualität zu verbessern. Hoffnung und Eigenverantwortung zu wecken. Menschen nicht allein zu lassen und ihnen empathisch zu begegnen. Es geht mehr um Haltung als um smarte Optimierungsziele nach dem Muster schneller, besser, mehr, auch wenn die herrschende Praxis immer stärker auf Steuerung und Operationalisierung setzt.

Die Frage, die ich mit Ihnen noch anreißen möchte: Schlägt die Zukunft einen Pfad ein von der technokratischen Steuerungslogik hin zu einer wirkungsorientierten, kooperativen Sozialarbeit? Und ist KI dabei mehr Bedrohung oder mehr Chance?

Teil III: Die offene Zukunft – Zeitenwende durch KI?

Haben Sie Lust auf Zukunft? Sehen Sie sich als Gestalter oder als Getriebene und Bedrohte? Sehen Sie in der Künstlichen Intelligenz eine Gefahr für die Menschheit, oder glauben Sie, dass sie als Werkzeug dienen kann, Dinge besser zu machen? Auf unseren Fokus zugespitzt: Kann KI die Soziale Arbeit verbessern, sie organisatorisch und wirtschaftlich effizienter machen und die eigentlichen Zwecke wirksamer erreichen? Oder stärkt sie den Optimierungs- und Beschleunigungswahn und führt zu noch mehr Technisierung und Bürokratisierung auf Kosten von Fachlichkeit und Partizipation?

Ich sage, wie ich persönlich dazu stehe:

1. KI wird zu einem Kulturwandel und zu grundlegenden Veränderungen in Staat, Gesellschaft und Wirtschaft führen, auch in der Sozialwirtschaft. Sie ist in der Welt und nicht mehr abzuwenden.

2. Nicht die KI macht mir Sorgen, sondern die Fähigkeit der Menschen, vernünftig mit ihr umzugehen. Die Frage lautet nicht: Was kann KI? Sondern: Wie gestaltet und nutzt der Mensch das kommende Mensch-Maschine-System?
3. Die Möglichkeiten der KI wachsen exponentiell, das Lernen der Menschen eher linear. Die Schere geht immer weiter auf. Die nächsten fünf Jahre entscheiden darüber, wie wir KI in der Sozialen Arbeit nutzen; danach werden wir sie nicht mehr verstehen.
4. Komplexe Systeme bringen disruptive Momente hervor, deshalb lässt sich die Zukunft nur begrenzt vorhersagen. Quantencomputer, Fusionsenergie, Pandemien oder Klimakipppunkte können alles verändern.

Mein Fazit: Beginnen wir jetzt, ein humanes, vernünftiges Mensch-Maschine-System in der Sozialen Arbeit aufzubauen, und warten wir nicht auf den Lauf der Dinge oder auf Wunder. Dabei gelten für mich einige rote Linien: keine automatisierten Entscheidungen über Hilfegewährung oder Kindeswohl; erst die eigene fachliche Einschätzung, dann der Abgleich mit der KI, damit die Kompetenz erhalten bleibt. Drei Probleme, die KI lösen helfen kann, möchte ich nennen.

Problem 1: Die Überlastung der Mitarbeitenden mit Steuerung, Dokumentation und Standardisierung

Hier sind KI-Anwendungen bereits entwickelt und marktreif. Spracherkennung, situationsgerechte Informationen sowie Dokumentations-, Kommunikations- und Entscheidungshilfen können die unbeliebten technokratischen Tätigkeiten zurückfahren. Die freiwerdende Zeit könnte in intensivere Interaktion mit Klienten und ihren Bezugspersonen fließen und kooperative Lösungen wahrscheinlicher machen. Systeme der Sozialen Arbeit sind so hyperkomplex geworden sind, dass man inzwischen digitale Assistenten braucht, um Regeln richtig anzuwenden und alle relevanten Informationen zu berücksichtigen. KI wäre hier Verwaltungsassistent und Wissenscoach.

Die Frage ist allerdings, ob die Entlastung nicht genutzt wird, um Stellen einzusparen und die Arbeit weiter zu verdichten. Dann wäre die Chance auf mehr Wirkungsorientierung und Fachlichkeit vertan, und es bliebe ein bloßer Effizienzgewinn der Institutionen. Den könnte man auch anders heben: Man fragt den KI-Assistenten, wo ein System entbürokratisiert werden kann, ohne dass etwas schlechter wird. Das wäre nicht der schlechteste Prompt.

Problem 2: Die Partizipation der Hilfeadressaten

KI in der Hand der Bürger könnte diese in die Lage versetzen, ihre Rechte und die Funktionsweise der Sozialinstitutionen besser zu verstehen. Sie könnte sie ermutigen, als aktiv Teilnehmende aufzutreten, Bedarfe und Ziele selbst zu bestimmen und vorbereitet und selbstbewusster auf Fachämter und Fachkräfte zuzugehen. In ständigem Austausch mit Leistungsträgern und Leistungserbringern könnten sie die Hilfe mitgestalten, Vorschläge und Beschwerden äußern und am Ende Nutzen und Nachhaltigkeit beurteilen.

Das verlangt von Fachkräften und Entscheidern, auf patriarchalische und expertokratische Attitüden zu verzichten und den Bürgern zuzutrauen, über ihr eigenes Leben zu entscheiden. Aufgabe der Sozialsysteme bliebe zweierlei: zu prüfen, ob ein Anliegen rechtens und billig ist (damit meine ich nicht den Preis, sondern die Nachvollziehbarkeit nach gesundem Menschenverstand), und vor Schaden zu schützen, etwa durch das Wächteramt der Jugendhilfe bei Kindeswohlgefährdung oder die Fürsorgepflicht in der Behindertenhilfe, jeweils im gesetzlichen Rahmen, also begründet, transparent und gerichtlich überprüfbar.

Das e/l/s-Institut entwickelt dafür gerade ein gemeinnütziges Game, das Hilfen zur Erziehung in der Jugendhilfe vorbereitet und begleitet. Spielerische Zugänge nutzen die Medienkompetenz junger Menschen und schaffen Transparenz und Ko-Produktion. Schon bei der Planung denken wir mit, wie sich das Instrument in der Behindertenhilfe einsetzen lässt, vor allem zur Teilhabebefähigung. Fertig sein soll es Ende 2027. Die Entwicklung wird von KI unterstützt, KI-Agenten für die Zielgruppen bietet das Game noch nicht an, aber das ist nur eine Frage der Zeit. Wer aus der Praxis, besonders aus der Behindertenhilfe, mitentwickeln möchte, ist herzlich willkommen.

Problem 3: Die empirisch fundierte Entscheidung im Hilfeplanverfahren

Bisher ging es um generative KI, also die Sprachmodelle, die Sie von ChatGPT oder Claude kennen. Weniger im Blick ist die analytische KI zur Datenverarbeitung. Entscheidungen in der Sozialen Arbeit betreffen die Bewertung von Bedarfen, das Fallverstehen, die Auswahl der Hilfeform, des Leistungserbringers und des Hilfekonzepts. Entscheidungen werden im Wesentlichen intuitiv getroffen, mit großer Varianz zwischen den Entscheidenden, auf einer begrenzten Wissens- und Erfahrungsbasis und womöglich mit starkem Bias. Ich behaupte nicht, sie seien meist falsch oder willkürlich. Aber ob eine Hilfe geeignet war, zeigt sich in der Regel erst am Ende. Bedarfseinschätzung, Fallverstehen und Leistungsentscheidung sind Wetten auf die Zukunft, deren Wettquoten wir nicht kennen.

KI-Prognosen könnten komplexere Wirkmodelle und weit mehr Wissen und Erfahrung berücksichtigen und kämen deshalb zu genaueren Einschätzungen. Mit jeder weiteren Erfahrung würde die KI besser darin, die Eignung von Interventionen schnell zu berechnen. Sicheres Wissen über die Zukunft liefert das nicht, wohl aber eine höhere Trefferquote: weniger Abbrüche und Blindleistungen, zum Vorteil der Bürger und der Budgets. Bei hinreichend komplexen Modellen ließe sich auch ermitteln, welche Wirkfaktoren das Ergebnis verbessern oder verschlechtern. Die Praxis könnte daraus lernen.

Das e/l/s-Institut hat auf empirischer Basis ein Wirkmodell für die Abbruchwahrscheinlichkeit in stationären Hilfen berechnet, und zwar mit Bayes'schen Netzwerken, die auch in der KI eingesetzt werden, um Muster in komplexen Systemen zu erkennen. Die Untersuchung dauerte seinerzeit drei Jahre. Eine KI könnte solche Analysen im Hintergrund ständig vertiefen und aktuell halten, ohne Wartezeit.

Entscheiden sollte die KI auf dieser Basis nicht selbst. Die Maschine kann Erfahrungswissen bündeln und Wirkmodelle rechnen. Moralisches Urteilen, begründete Ausnahmen, originelle Lösungen und Verantwortung bleiben Sache der Fachkraft: Human in the loop. Dafür sollten Fachkräfte allerdings mehr über Wahrscheinlichkeiten, Wettquoten und empirisch ermittelte Wirkfaktoren wissen als heute. Wie sich Fachkräfte und Institutionen dafür weiterentwickeln sollten, wäre ein Thema für eine andere Veranstaltung. Oder Sie schauen in mein Buch „Die Wirkung Sozialer Arbeit als Handlungszweck".[6]

Schluss

Handlungsräume gehen nicht von allein verloren, und sie kommen auch nicht von allein zurück. Ob die KI sie beschneidet oder erweitert, hängt davon ab, ob wir als Gestalter handeln oder als Getriebene vollziehen. Ich freue mich über Fragen, Ergänzungen und Widerspruch.

[6]Tornow, H. (2026). *Die Wirkung Sozialer Arbeit als Handlungszweck: Wirkungsorientierte Steuerung und Qualitätsentwicklung in der Praxis*. Springer Fachmedien Wiesbaden.