

Nina Stern | Mathias Lindenau

Lehrbuch
Ethisch fundiertes
Entscheiden in
der Sozialen Arbeit

BELTZ JUVENTA

Studienmodule Soziale Arbeit

Herausgegeben von

Melanie Kubandt | Ria Puhl | Eberhard Raithelhuber | Wolfgang Schröer |
Titus Simon | Steve Stiehler | Vicki Täubig | Mechthild Wolff

Die Reihe „Studienmodule Soziale Arbeit“ präsentiert Grundlagentexte und bietet eine Einführung in basale Themen der Sozialen Arbeit. Sie orientiert sich sowohl konzeptionell als auch in Inhalt und Aufbau der Einzelbände hochschulübergreifend an den jeweiligen Studienmodulen. Jeder Band bereitet den Stoff eines Semesters in Lehr- und Lerneinheiten auf, ergänzt durch Übungsfragen, Vorschläge für das Selbststudium und weiterführende Literaturhinweise.

Die Autorin / der Autor

Nina Stern, MTh und MSc FH, ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Departement Soziale Arbeit der OST – Ostschweizer Fachhochschule (St.Gallen/Schweiz). Zuvor war sie unter anderem in der beruflichen Eingliederung von Menschen mit körperlichen, psychischen sowie kognitiven Beeinträchtigungen tätig. Ihre Forschungsschwerpunkte sind: Theorien und Implikationen von Nachhaltigkeit und sozialer Gerechtigkeit, Entscheidungslehre sowie weitere ethische Fragestellungen der Sozialen Arbeit.

Mathias Lindenau, Dr. phil., ist Professor am Department Soziale Arbeit der OST – Ostschweizer Fachhochschule (St.Gallen/Schweiz). Zuvor war er unter anderem in der Drogenhilfe tätig. Seine Forschungsschwerpunkte sind: angewandte Ethik, normative Fragestellungen der Sozialen Arbeit, politische Ideengeschichte und Entscheidungsfindung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Die Beltz Verlagsgruppe behält sich die Nutzung ihrer Inhalte für Text und Data Mining im Sinne von § 44b UrhG ausdrücklich vor.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Dieses Buch ist erhältlich als:

ISBN 978-3-7799-8436-8 Print

ISBN 978-3-7799-8437-5 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-7799-8438-2 E-Book (ePub)

1. Auflage 2026

© 2026 Beltz Juventa

Beltz Verlagsgruppe GmbH & Co. KG

Werderstraße 10, 69469 Weinheim

service@beltz.de

Alle Rechte vorbehalten

Satz: Helmut Rohde, Euskirchen

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza

Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor:innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Einleitung	<u>9</u>
 Teil I	 <u>21</u>
Kapitel 1	
Was bedeutet Entscheiden?	<u>23</u>
1.1 Einführung	<u>23</u>
1.2 Entscheidungen in der Sozialen Arbeit	<u>24</u>
1.3 Begriffsbestimmung	<u>27</u>
1.4 Elemente des Entscheidens	<u>28</u>
1.5 Erwägung und Abwägung	<u>30</u>
1.6 Grundmodelle des Entscheidens	<u>30</u>
1.6.1 Modell „Entscheidung als Wahl“	<u>31</u>
1.6.2 Modell „Entscheidung als Prozess“	<u>32</u>
1.7 Urteilen und Entscheiden	<u>34</u>
1.8 Folgerungen für die Soziale Arbeit	<u>35</u>
 Kapitel 2	
Rahmenbedingungen von Entscheidungen	<u>37</u>
2.1 Einführung	<u>37</u>
2.2 Fallsituation	<u>38</u>
2.3 Fallelemente	<u>39</u>
2.4 Rahmenbedingungen	<u>40</u>
2.5 Werte, Prinzipien und Normen	<u>42</u>
2.5.1 Werte	<u>42</u>
2.5.2 Prinzipien	<u>43</u>
2.5.3 (Moralische und rechtliche) Normen	<u>44</u>
2.6 Konflikte	<u>47</u>
2.7 Dilemmata	<u>48</u>
2.8 Fazit	<u>49</u>

Kapitel 3	
Nichtwissen als Grundlage reflexiver Entscheidungsfindung	<u>51</u>
3.1 Einführung	<u>51</u>
3.2 Funktion und Formen des Nichtwissens	<u>52</u>
3.3 Umgang mit Nichtwissen am Beispiel des Risikos	<u>57</u>
3.4 Ethik des Risikos	<u>61</u>
3.5 Fazit	<u>63</u>
Kapitel 4	
Verzerrungen von Entscheidungsfindungen	<u>65</u>
4.1 Einführung	<u>65</u>
4.2 Verzerrung durch begrenzte Rationalität	<u>66</u>
4.3 Verzerrungen durch biases und noises	<u>71</u>
4.3.1 Biases	<u>72</u>
4.3.2 Noises	<u>74</u>
4.4 Verzerrungen durch vertrackte Probleme	<u>76</u>
4.5 Fazit	<u>77</u>
Kapitel 5	
Strategien des Entscheidens	<u>79</u>
5.1 Einführung	<u>79</u>
5.2 Typen von Entscheidungstheorien	<u>80</u>
5.2.1 Deskriptive Entscheidungstheorien	<u>80</u>
5.2.2 Normative Entscheidungstheorien	<u>81</u>
5.3 Typen von Entscheidungsmethoden	<u>82</u>
5.3.1 „Schnelles und langsames Denken“ (Kahneman 2012)	<u>83</u>
5.3.2 Analytische Entscheidungsmethoden	<u>84</u>
5.3.3 Intuitive Entscheidungsprozesse	<u>86</u>
5.4 Bewertung	<u>89</u>
5.5 Fazit	<u>91</u>
Teil II	<u>93</u>
Kapitel 6	
Träger:innen von Entscheidungen	<u>95</u>
6.1 Einführung	<u>95</u>
6.2 Entscheidungen für sich selbst treffen	<u>96</u>
6.3 Entscheidungen mit anderen treffen	<u>99</u>
6.4 Für andere Entscheidungen treffen	<u>103</u>
6.5 Kollegiale Entscheidungen	<u>105</u>
6.6 Fazit	<u>109</u>

Kapitel 7	
Ethische Prinzipien der Sozialen Arbeit	<u>111</u>
7.1 Einführung	<u>111</u>
7.2 Begriffsklärung	<u>112</u>
7.2.1 Moral	<u>112</u>
7.2.2 Ethik	<u>113</u>
7.2.3 Teilbereiche der Ethik	<u>113</u>
7.2.4 Ethisch und moralisch	<u>115</u>
7.2.5 Wissenschaftlichkeit	<u>115</u>
7.3 Relevanz der Ethik für die Soziale Arbeit	<u>116</u>
7.4 Stellenwert von Ethik in Entscheidungsprozessen der Sozialen Arbeit	<u>117</u>
7.5 Werte und Prinzipien der Sozialen Arbeit	<u>118</u>
7.6 Fazit	<u>122</u>
Kapitel 8	
Ethische Orientierung der Entscheidungsfindung	<u>124</u>
8.1 Einführung	<u>124</u>
8.2 Die Pflichtenethik	<u>125</u>
8.3 Die Folgenethik	<u>129</u>
8.4 Die prinzipienbasierte Ethik nach Beauchamp und Childress	<u>132</u>
8.5 Die Tugendethik	<u>135</u>
8.6 Fazit	<u>137</u>
Kapitel 9	
Ein Modell zur ethisch fundierten Entscheidungsfindung – re-quest	<u>139</u>
9.1 Einführung	<u>139</u>
9.2 Grundannahmen des Modells re-quest	<u>140</u>
9.2.1 Der Ermessensspielraum	<u>141</u>
9.2.2 Ethisch kompetente Fachperson	<u>142</u>
9.2.3 Das Überlegungsgleichgewicht (reflective equilibrium)	<u>143</u>
9.3 Das Modell re-quest	<u>144</u>
9.3.1 Reflexionsfilter	<u>145</u>
9.3.2 Ankerpunkte	<u>146</u>
9.3.3 Legitimationsinstanz	<u>146</u>
9.4 Prozess der Deliberation	<u>147</u>
9.5 Prozess der Deliberation an einem Beispiel	<u>149</u>
9.6 Fazit	<u>153</u>

Kapitel 10	
Verantworten von Entscheidungen	<u>155</u>
10.1 Einführung	<u>155</u>
10.2 Zum Begriff der Verantwortung	<u>155</u>
10.2.1 Verantwortung	<u>156</u>
10.2.2 Verantwortung wahrnehmen	<u>156</u>
10.2.3 Verantwortlich sein	<u>157</u>
10.3 Eine Grunddefinition von Verantwortung	<u>158</u>
10.3.1 Verantwortungssubjekte	<u>158</u>
10.3.2 Verantwortungsobjekte	<u>160</u>
10.3.3 Verantwortungsart	<u>162</u>
10.3.4 Verantwortungsinstanz	<u>164</u>
10.4 Schema für Verantwortungskontexte	<u>165</u>
10.5 Fazit	<u>167</u>
Kapitel 11	
Reflexion von Entscheidungen	<u>168</u>
11.1 Einführung	<u>168</u>
11.2 Der:die „reflective practitioner“	<u>169</u>
11.3 Reflexive Praxis und ethisch fundierte Entscheidungsfindung	<u>173</u>
11.4 Geeignete Methoden für die Reflexion	<u>175</u>
11.5 Fragekatalog für die Reflexion von ethisch fundierten Entscheidungen	<u>177</u>
11.6 Fazit	<u>179</u>
Kapitel 12	
Die neue Herausforderung: datenbasierte Entscheidungsfindung	<u>181</u>
12.1 Einführung	<u>181</u>
12.2 „Künstliche Intelligenz“ – ein problematischer Begriff	<u>182</u>
12.3 Problematiken datenbasierter Systeme	<u>186</u>
12.4 Einsatz von datenbasierten Systemen in der Sozialen Arbeit?	<u>191</u>
12.5 Fazit	<u>194</u>
Schluss	<u>197</u>
Literatur	<u>201</u>

Einleitung

Zuweilen ist es schwierig, zu beurteilen, für was man sich entscheiden und welches von zwei Dingen man aushalten soll – und noch schwerer ist es, bei dem einmal Entschiedenen zu bleiben.

Aristoteles, Nikomachische Ethik, 1110a 30

Entscheidungen gehören zum menschlichen Leben. Tagtäglich treffen wir in den unterschiedlichsten Lebensbereichen Entscheidungen, die uns mehr oder weniger herausfordern: in der Erwägung, in der Wahl und in der Begründung für oder gegen eine Handlungsoption. Einige Alltagsentscheidungen treffen wir, ohne viel darüber nachzudenken, und nutzen dafür unsere Entscheidungsroutinen; bei anderen hingegen unternehmen wir enorme Anstrengungen, um die „richtige“ Entscheidung zu treffen, und manchmal versuchen wir, uns dem Entscheiden – müssen zu entziehen – vor allem dann, wenn Entscheidungen besondere Sensibilität verlangen, hohe Komplexität aufweisen oder wenn für andere Menschen entschieden werden muss. Welche Handlungsalternative wir auch immer wählen: In Abwandlung des berühmten Axioms von Paul Watzlawick (2016, S. 15) kann man nicht *nicht* entscheiden. Warum das so ist, liegt auf der Hand: Jeder Entscheidung liegt eine Wahl zwischen zwei oder mehreren Handlungsoptionen zugrunde und ist „insofern nicht zu verwechseln mit der bloßen Erwägung [...], dass es doch wohl besser wäre, das eine zu tun und das andere zu lassen, unter dem Vorbehalt, vielleicht dennoch das andere zu tun“ (Gessmann 2009, S. 198). Zumindest haben wir die Wahl zu treffen, uns für oder gegen etwas zu entscheiden: Zum einen darüber, ob wir überhaupt entscheiden wollen; zum anderen, welche der zur Verfügung stehenden Optionen wir wählen. Doch selbst wenn wir bewusst versuchen, einer Entscheidung auszuweichen, und uns nicht für eine der zur Verfügung stehenden Handlungsoption entscheiden wollen, sondern es vorziehen, stattdessen lieber den „Lauf der Dinge“ über uns entscheiden zu lassen (vgl. Jaspers 2022, S. 17), haben wir eine Wahl getroffen; wir haben gewählt, uns nicht entscheiden zu wollen. Es ist also unmöglich, keine Wahl zu treffen und damit ist es unmöglich, sich nicht zu entscheiden.

Sich mit der Wahl und damit zugleich auch Begrenzung von Handlungsoptionen auseinanderzusetzen, die sich gegenseitig ausschließenden Möglichkeiten miteinander abzuwägen und sich einem Entscheidungszwang gegenüberzusehen, ist kein modernes Phänomen. Seit der Antike beschäftigt insbesondere die

Philosophie und Ethik die normative Frage, woran der Mensch seine Entscheide ausrichten kann, wie er handeln soll und welche praktischen Konsequenzen daraus folgen.¹ Wohl haben sich seit der Antike die Art und Weise, Entscheidungen zu treffen, die ihnen zugrundeliegenden Rahmenbedingungen wie auch die Optionen verändert. Heutigentags würde uns z. B. das Gebaren eines ägyptischen Pharaos befremden, den nicht die *Beurteilung* seiner *realen Entscheidung* interessiert, sondern die *Inszenierung* seiner Entscheidung, die ihn so darstellen soll, dass er in der Lage ist, korrekte und gute Entscheidungen zu treffen (vgl. Quack 2012, S. 281 f.). Ebenso mögen uns festgefügte gesellschaftliche Ordnungen und sich als unfehlbar präsentierende Heilslehren als wenig attraktiv erscheinen, sobald sie dazu neigen, unsere Entscheidungsfreiheit zu behindern.

Doch selbst der Wegfall verbindlicher Weltbilder, unverfügbarer Normen und unangefochtener Autoritäten lässt Zweifel am Individuum als autonomer Entscheidungsinstanz bestehen. Und dies nicht erst seit den Erkenntnissen der Neurowissenschaften. Bereits die Protagonist:innen der griechischen Tragödie durchlebten dilemmatische Entscheidungssituationen, die mehr durch die Fremdsteuerung aufgrund von Entscheidungszwängen als durch Entscheidungsautonomie geprägt sind. Dadurch wird die Frage virulent, „ob und in welchem Maß der Mensch überhaupt über sein eigenes Leben bestimmen kann und welche Reichweite dieses Entscheiden hat“ (Wagner-Egelhaaf/Quast/Basu 2020, S. 17). Exemplarisch dafür ist die antike Tragödie *Iphigenie in Aulis* von Euripides, in der Agamemnon, als griechischer Feldherr auf dem Weg nach Troja, auf Forderung der Göttin Artemis seine Tochter Iphigenie opfern muss, soll die von der Göttin verhängte Windstille wieder aufgehoben werden. Agamemnon durchlebt hier die Unentrinnbarkeit und Grausamkeit eines Entscheidungszwangs, der ihn in eine ausweglose Situation stürzt (vgl. Nickel 2010, S. 69 ff.). Aber auch Johann Wolfgang Goethes Roman *Wilhelm Meisters Lehrjahre* verweist auf die Fragilität der Entscheidungsautonomie. Der Protagonist erlebt in Scheidewegssituationen eine innere Zerrissenheit zwischen dem Sich-Entscheiden-Müssen und dem Sich-Nicht-Entscheiden-Können. Sein Zögern und Zaudern sind Ausdruck für die Erschütterung seiner Grundfeste, inwiefern er überhaupt dazu in der Lage ist, eigenständig Entscheidungen treffen zu können. Erkennbar werden die Kontingenz und Inkommensurabilität des individuellen Lebensweges, die die Erwartungen an eine Entscheidungsautonomie als Illusion entlarven (vgl. Riedl 2020), und schließlich in der Einsicht münden, „dass unser Handeln und unsere Entscheidungen weit umfangreicher (prä-)determiniert sind, als uns in unserem

1 Ein Beispiel dafür sind die antiken Pyrrhoneer: Da bei jeder Entscheidung denkbar ist, dass sich gleichgewichtige Argumente für die verschiedenen Entscheidungsoptionen angeben lassen, und in der Folge nicht ausgeschlossen werden kann, dass stets die falsche Option gewählt wird, hielten sie es für geboten, sich aller Entscheidungen zu enthalten (vgl. Sommer 2008). Eine Vorgehensweise, die nur vermeintlich durchführbar ist, wie aus den obigen Ausführungen ersichtlich wird.

Autonomiestreben lieb sein mag“ (Glatzmeier/Hilgert 2015, S. 10). Die Kardinalfragen: „Wie soll ich handeln?“, „Worin beruhen meine Entscheidungen?“, „Wie eigenständig kann ich überhaupt entscheiden?“ bleiben weiterhin offen. Damit wird klar, dass Entscheiden in der Moderne und Spätmoderne nicht einfacher geworden ist.

Wir leben in einer Multioptionsgesellschaft, die uns scheinbar viele Freiheitsgrade beschert. Als Individuen verfügen wir über vielfältige Wahlmöglichkeiten, die wiederum Entscheidungen von uns verlangen. So positiv sich dieser Umstand im Sinne ergreifbarer Chancen erweist, so kann er uns Individuen mitunter auch überfordern. Es ist wohl vor allem die Sorge der Wahl für die „richtige“ Option, die das Sich-Entscheiden mitunter schwierig macht. Auch wenn prinzipiell Ungewissheit darüber besteht, welche der zur Verfügung stehenden Optionen gewählt werden soll, was also die richtige Entscheidung ist, besitzen wir dennoch den Anspruch an uns, eben jene richtige Option auswählen zu können. Denn wir wollen heute nichts entscheiden (müssen), was wir schon morgen bereuen könnten. Das führt mitunter zum Phänomen des Attentismus, der in einem zögerlichen, untätigen und abwartenden Verhalten mündet und zum Aufschub von Handlungsentscheidungen führt in der Erwartung, dass sich eine Situation ohne eigenes Zutun klärt. So nachvollziehbar diese Reaktion des Menschen auch ist, in manchen Fällen besser nichts zu tun oder abzuwarten als möglicherweise etwas Falsches zu tun, das zudem mit nachhaltigen negativen Folgen verbunden sein kann, so erweist sich ein derartiges Handeln allerdings als problematisch (vgl. Kortmann 2004). Auch wenn wir in vielen Situationen nicht ohne weiteres in der Lage sind erkennen zu können, worin die richtige Wahl bestehen könnte und an welchen Parametern wir uns dabei orientieren sollten, müssen Entscheidungen getroffen werden und können nicht durch Abwarten und Aufschieben gelöst werden.

Hierin mag auch der Grund für die Flut an Ratgeber-Literatur zur Entscheidungsfindung liegen, die versprechen, diese Problematik auflösen zu können: *Richtig gut entscheiden. Ein kompakter Ratgeber – Auch für Gruppen* (Kessler 2020), *Entscheiden. Die besten Strategien für große Beschlüsse* (Krogerus/Tschäppler 2021), *Entscheiden ist einfach. Wenn man weiß, wie es geht* (Meissner 2019), *Wer klar denkt, entscheidet besser. In jeder Situation wissen, was zu tun ist* (Parrish 2024), *Einfach genial entscheiden. Die 60 wichtigsten Erkenntnisse für Ihren Erfolg* (Walz 2022), *Easy entscheiden. Ratgeber für den Entscheidungsboost* (Flassbeck 2021), *Weniger schlecht entscheiden. Praktische Entscheidungstools für agile Zeiten* (Serfass/Schäfer 2021) sind nur einige Beispiele dafür. Viele davon suggerieren, dass „erfolgreiches“ Entscheiden möglich ist, wenn man nur die richtigen Schritte und Denkmuster, die konkreten Methoden und Werkzeuge sowie die durchdachten Strategien und Taktiken anwendet. Die „Schwierigkeit der Wahl [...], die Entscheidung unter Unsicherheit, das Fehlen von Routine oder von Programmierung“ (vgl. Luhmann 2006, S. 124) versuchen Ratgeberbücher

mit Reflexionstechniken und Entscheidungstechniken zu übersteuern, die darauf hinauslaufen, die Entscheidungsproblematik an die Fähigkeiten des Individuums zu binden, das jederzeit dazu in der Lage ist, die bestmöglichen/richtigen Entscheidungen zu treffen – wenn es nur will (vgl. Maasen 2004, S. 218).

Doch so einfach ist es nicht, da Entscheidungen von vielen Faktoren abhängig und auf unterschiedliche Situationen bezogen sind. Allein schon aufgrund der Unterschiedlichkeit und manchmal sicherlich auch Gegensätzlichkeit dessen, worüber entschieden werden muss oder sollte, darf bezweifelt werden, dass sich ein Patentrezept finden lässt, das allen Ausprägungen von Entscheidungssituationen genügen kann und als alleiniges Lösungsmittel zu fungieren in der Lage wäre.

Ein flüchtiger Blick auf die Etymologie des Wortes *entscheiden* zeigt zudem dessen Bedeutungsvielfalt in unseren alltäglichen Lebensvollzügen. Ausgehend von seinen unterschiedlichen Sprachwurzeln – trennen, abgrenzen, spalten, entfernen, deuten, auslegen, (unter-)scheiden, urteilen, festlegen, zu einem Ergebnis bringen (vgl. Grimm/Grimm 1862/1999, Sp. 596) – umfasst das Entscheiden weiterhin das *Separieren* i. S. d. Abgrenzens möglicher Handlungsoptionen, die nicht gewählt werden sollen; das *Unterscheiden* als das Differenzieren der wählbaren Handlungsoptionen mittels einer möglichst genauen Analyse; das *Urteilen* i. S. d. der prüfenden, kritischen Beurteilung der zur Verfügung stehenden Alternativen; das *Erwägen* i. S. d. Auswählens zwischen den verschiedenen Möglichkeiten sowie das *Festlegen* i. S. d. Beschlussfassens, das die Wahl zwischen möglichen Handlungsoptionen beendet. Dieser Terminologie folgen wir nur bedingt; eine Begriffsklärung folgt im ersten Kapitel.

Die hier skizzierte Grundbestimmung deckt sich mit den Handlungsmöglichkeiten wie auch der Handlungsnotwendigkeit des Entscheidens: Wenn wir entscheiden *müssen*, besteht in aller Regel ein hoher Entscheidungsdruck, der nicht delegiert oder in eine ferne Zukunft verschoben werden kann und uns zu einer Wahl zwingt. Wenn wir entscheiden *sollen*, mag dieser unmittelbare Handlungsdruck nicht gegeben sein, aber umso höher ist die an uns gerichtete Erwartungshaltung, in einer bestimmten Angelegenheit eine Entscheidung zu treffen. Gegenüber diesen unterschiedlichen Notwendigkeiten stehen die Möglichkeiten, die mit dem Entscheiden verbunden sind. Wenn wir entscheiden *können*, wird auf die mögliche Realisierbarkeit und unser Vermögen hingewiesen, d. h. auf unsere Potenzialität und Fähigkeiten, aber auch Gelegenheiten, Entscheidungen treffen zu können. Wenn wir entscheiden *dürfen*, kommen darin nicht nur unsere Entscheidungsbefugnisse zum Ausdruck, zu denen wir berechtigt sind oder autorisiert werden. Viel grundsätzlicher zeigt sich hierin die Freiheit, Entscheidungen nicht nur aufgrund eines gegebenen Sachzwanges treffen zu müssen, sondern die Chance, die Autor:innenschaft von Entscheidungen übernehmen zu können und zu wollen.

Was haben diese allgemeinen Erörterungen über Entscheidungen mit der Sozialen Arbeit zu tun? Auch in der Sozialen Arbeit muss in ihren verschiedenen

Tätigkeitsfeldern entschieden werden und selten dürfte eine Entscheidungssituation derart trivial und eindeutig sein, dass sich jede Auseinandersetzung über die Wahl der potenziell bestmöglichen Option erübrigt. Im Unterschied zu Alltagsentscheidungen lassen sich Entscheidungen in der Sozialen Arbeit jedoch nicht allein auf sachgerechte Begründungen beschränken, sondern erfordern immer auch eine ethische Legitimation der Entscheidung. Der Grund dafür liegt vornehmlich in der Vulnerabilität von Menschen,² mit denen die Soziale Arbeit zu tun hat und die eine besondere Verantwortlichkeit erfordert.

Hinzu kommt, dass Entscheidungen in der Sozialen Arbeit unter besonderen Bedingungen gefällt werden. In sachlich komplexen, oftmals verfahrenen Situationen und trotz eines Mangels an Eindeutigkeit und Klarheit stehen die professionellen Akteur:innen nicht nur unter einem Handlungs-, sondern auch unter einem verschärften Legitimationsdruck. Als professionelle Entscheidungsträger:innen in derartigen Konstellationen müssen sie zudem dem Anspruch genügen, dies reflexiv anzugehen und die Entscheidungen adäquat zu begründen und zu verantworten, da diese besonders folgenreich sein können – für die Betroffenen wie auch das soziale Umfeld. Dabei liegt eine besondere Herausforderung darin, dass Entscheide stets die Zukunft betreffen und Kontingenz wie Risiko gerade in der Arbeit mit Menschen ein besonderes Gewicht erhalten. Damit korrespondiert, dass anstehende Entscheidungen in der Sozialen Arbeit sich nicht wie ein technisches Problem lösen lassen, das mit der Wahl der richtigen Methode erreicht wird. Vielmehr sind die zur Entscheidung anstehenden Probleme in der Sozialen Arbeit häufig durch eine hohe Komplexität, eine intensive Vernetztheit mit anderen Problemen, eine nicht zu kontrollierende Eigendynamik sowie Zielkonflikte gekennzeichnet.

Dieser Umstand stellt Fachkräfte der Sozialen Arbeit mitunter vor enorme Herausforderungen und verstärkt die Suche nach praktikablen Vorgehensempfehlungen und möglichst risikoarmen Entscheidungsmethoden. So ist nicht weiter verwunderlich, dass Lehrbücher zur ethischen Entscheidungsfindung häufig auf ein belastbares Entscheidungsmodell fokussieren, das die entsprechenden Fachpersonen in der Entscheidungsfindung anleiten und Ungewissheit beim Entscheiden auf ein Minimum reduzieren soll. Allerdings erfahren die allgemeinen Grundlagen der Entscheidungsfindung hierbei nur unzureichend Berücksichtigung, die jedoch eine wichtige Rolle im Erwägen relevanter Faktoren, im Abwägen möglicher Optionen und im Prozess der Entscheidungsfindung spielen.

Unser Buch trägt bewusst den Titel „Ethisch fundiertes Entscheiden“. Damit wollen wir auf *drei wesentliche Faktoren für die Entscheidungsfindung* hinweisen: Erstens ist immer zu bedenken, dass Ethik nicht der einzige Bezugspunkt ist,

2 Damit ist nicht nur die Verletzlichkeit als wesentliches Merkmal menschlicher Existenz angesprochen, sondern ebenso die „sekundäre Vulnerabilität“, die dafür sensibilisieren soll, dass ergriffene Maßnahmen zur Abwehr eines primären Schadens keine anderen womöglich irreversiblen Schäden nach sich ziehen dürfen (vgl. Deutscher Ethikrat 2018, S. 10).

wenn Entscheidungen getroffen werden, sondern ebenso Kontingenzen, Rahmenbedingungen und Verzerrungen eine entscheidende Rolle spielen können. Zweitens muss berücksichtigt werden, dass Entscheidungsfindung sich nicht auf analytische Verfahren begrenzen lässt und auch nicht alleinige Angelegenheit logischer Operationen ist. Vielmehr müssen sowohl nicht-analytische Strategien des Entscheidens angemessene Berücksichtigung finden als auch die emotionale Bewertung von Entscheidungssituationen. Und drittens wollen wir dafür sensibilisieren, dass ethische Reflexion nicht die Aufgabe besitzen kann, Fertigprodukte zu liefern in dem Sinn, dass sie in der Lage wäre, zweifelsfrei das ethisch „Richtige“ zu bestimmen. Sie kann nur versuchen, unter Berücksichtigung aller relevanten Aspekte in Entscheidungssituationen die Konflikte und Probleme möglichst differenziert zu betrachten und dadurch klärend für die anstehende Entscheidungsfindung zu wirken. Erst das Zusammenspiel dieser drei Faktoren ermöglicht eine angemessene Entscheidungsfindung. Deshalb wird in diesem Lehrbuch besonderes Augenmerk auf die Grundlagen der Entscheidungsfindung gelegt, bevor vor dem Hintergrund des hier vermittelten Wissens die Auseinandersetzung mit dem ethisch fundierten Entscheiden erfolgt.

Das Lehrbuch ist in zwei Teile gegliedert, um den zu vermittelnden Stoff übersichtlich und für die Leser:innen nachvollziehbar zu gestalten. Die beiden Teile besitzen einen aufeinander aufbauenden Charakter, sind jedoch so abgefasst, dass die einzelnen Kapitel auch für sich gelesen werden können. Für jedes Kapitel werden am Ende zusammenfassend Anregungen für das Selbststudium formuliert, die dabei helfen, den Lernstoff zu bearbeiten. Für diese Anregungen bieten wir keine „korrekten“ Antworten oder fertigen Lösungen an, denn das würde ihrer Funktion diametral widersprechen, zur eigenständigen Auseinandersetzung mit dem Lernstoff zu dienen. Zusätzlich findet sich unter beltz.de/978-3-7799-8436-8 eine digitale Reflexionshilfe, in der mit Hilfe ethischer Prinzipien und ethischer Theorieansätze genauer betrachtet werden kann, welcher Fokus für das ethisch fundierte Entscheiden eingenommen wird. Zudem wird in jedem Kapitel auf ausgewählte weiterführende Literatur verwiesen.

Im ersten Teil des Buches werden die Grundlagen der Entscheidungsfindung behandelt.

Was Entscheiden bedeutet, bildet den Gegenstand des *ersten Kapitels*. Für Entscheidungen in der Sozialen Arbeit wäre es nicht angemessen, nur auf den Vollzug von Alltagsroutinen zu verweisen. Auch wenn Entscheidungen als „alltägliche Prozesse des Denkens“ (Betsch/Funke/Plessner 2011, S. 2) qualifiziert werden können, so sind sie von vielen weiteren Kontext-, Personen- und Wissensfaktoren abhängig. Ob dabei die Entscheidung als Wahl oder als Prozess verstanden wird, ist sekundär. Denn beide Entscheidungsmodelle erfordern eine bewusste Auseinandersetzung mit dem in einer spezifischen Entscheidungssituation zu

verfolgenden Ziel und den Handlungsoptionen. Vor diesem Hintergrund wird verständlich, warum Entscheidungsfindung in der Sozialen Arbeit auf die wissenschaftliche Reflexion ebenso wenig verzichten kann wie auf eine ethische fundierte Entscheidungspraxis.

Daran knüpft *Kapitel zwei* an, das sich mit den Rahmenbedingungen von Entscheidungen auseinandersetzt. Soziale Arbeit wird durch viele Rahmenbedingungen beeinflusst: organisatorische Routinen und Entscheidungswege, zur Verfügung stehende Ressourcen, aber auch mediale wie gesellschaftliche Diskurse können Einfluss auf die Entscheidungsfindung nehmen sowie Zeit- und Handlungsdruck erzeugen. Generell können Rahmenbedingungen in den Phasen der Fallanalyse und Beurteilung, der eigentlichen Wahl und der Umsetzung des Entschlusses eine Entscheidung erleichtern oder erschweren. Zudem wirken mannigfaltige Werte, Prinzipien und Normen auf die Entscheidungsfindung ein, die in konkreten Entscheidungssituationen in Konflikt miteinander geraten können. Ersichtlich wird, dass eine Gewichtung der vorfindbaren Rahmenbedingungen und deren Abwägung notwendig sind.

Doch wie können die Gewichtung und Abwägung von Entscheidungsoptionen unter den Bedingungen des Nicht-Wissens erfolgen? Dieser Frage wird im *Kapitel drei* nachgegangen. Bekanntlich kommen wir in der Einschätzung der Entscheidungsoptionen nicht über ein prognostisches Stadium hinaus. Um diesen Zustand zu beseitigen oder wenigstens abzumildern, wird Nicht-Wissen als ein Noch-Nicht-Wissen eingestuft, das überwunden werden kann und muss. Das hat seine Berechtigung, bedarf aber der Ergänzung: Auch Nicht-Wissen kann als produktive Ressource zur Reflexion in der Entscheidungsfindung genutzt werden, indem es für die Grenzen wissenschaftlicher Erkenntnisse sensibilisiert sowie auf die normative Dimension der Entscheidungsfindung aufmerksam macht. Denn auch unter den Bedingungen von Nicht-Wissen (Ungewissheit, Unsicherheit, Risiko) bleibt die Verpflichtung zur ethischen Legitimation des professionellen Handelns bestehen.

Noch ein weiterer Gesichtspunkt ist in diesem Zusammenhang zu bedenken: die (mögliche) Verzerrung von Entscheidungsfindungen. Darauf richtet *Kapitel vier* sein Augenmerk. Verzerrungen können jede Form von Entscheidungsfindung prägen und darauf einwirken, wie wir Informationen verarbeiten, und dazu führen, Informationen nur selektiv wahrzunehmen und fehlerhaft zu verarbeiten. Die individuell begrenzte Möglichkeit zur vollständigen Rationalität und persönliche Vorurteile gehören ebenso dazu wie systematische Denkfehler (biases) und zufällige nicht-systematische Abweichungen (noises). Aber auch vertrackte Probleme (wicked problems), die sich nicht oder nur eingeschränkt bewältigen lassen, zählen dazu. Auch die Entscheidungsfindung in der Sozialen Arbeit ist mit derartigen Verzerrungen konfrontiert, weshalb eine kontinuierliche Reflexion und Kontextprüfung der zur Verfügung stehenden Informationen erforderlich ist.

Wenn die Situation so ist, dass die Annahme vollständiger Rationalität bei Entscheidungen im Kontext Sozialer Arbeit unrealistisch ist, entsteht zwangsläufig die Frage, wie ein Umgang mit diesem Umstand gefunden werden kann. Antworten dazu finden sich im *Kapitel fünf*. Vor dem Hintergrund unvollständiger Informationen, wechselnder Rahmenbedingungen, hoher Komplexität und vielschichtiger Klient:innenbedürfnisse verfügen Entscheidungstheorien und Entscheidungsmethoden über unterschiedliche Strategien, um Entscheidungsprozesse zu strukturieren und zu normieren. Sie können empirisch oder normativ, intuitiv oder analytisch ausgerichtet sein – verfolgen aber ein gemeinsames Ziel: Sowohl größtmögliche Klarheit im Entscheidungsprozess zu gewährleisten als auch die Begründbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen sicherzustellen, um so eine kritische Überprüfung der angedachten Entscheidung zu ermöglichen.

Vor dem Hintergrund des bis hierhin vermittelten Wissens erfolgt im zweiten Teil des Buches nun die faktische Auseinandersetzung mit dem ethisch fundierten Entscheiden.

Den Ausgangspunkt dafür bildet das *sechste Kapitel*, in dessen Fokus die Träger:innen von Entscheidungen stehen. Ihnen wird zugeschrieben, die Befugnis und die Kompetenz zu besitzen, Entscheidungen treffen zu können, die sie allerdings auch verantworten müssen. Dabei sind Entscheidungsträger:innen nicht nur mit den bereits beschriebenen Herausforderungen konfrontiert, sondern von ihnen ist in den verschiedenen Entscheidungssituationen Sozialer Arbeit auch Unterschiedliches gefordert: Mag die Auseinandersetzung mit sich selbst, was zu tun sei, unangenehm sein und die gemeinsame Entscheidungsfindung mit anderen als anstrengend erlebt werden, belastend sind vor allem Entscheidungssituationen, in denen für andere entschieden werden muss und – wie wir bereits wissen – keine Garantien dafür bestehen, ob die „richtige“ Entscheidungsoption im Interesse der betroffenen Person gewählt wurde.

Um auf diesen Umstand zu reagieren und ethisch begründete Entscheide treffen zu können, werden in *Kapitel sieben* Referenzpunkte vorgestellt, an denen sich die Soziale Arbeit in ethischer Perspektive prinzipiell orientieren sollte. Wohl ist es aufgrund der lebenspraktischen Ausrichtung der Fälle in der Sozialen Arbeit und ihrer damit verbundenen Spezifität nicht möglich, linear aus wissenschaftlichen Wissensbeständen, auch nicht aus ethischen Prinzipien, die „Lösung“ abzuleiten oder nach einem starren, vorgegebenen Schema diese abzuarbeiten. Aber dennoch braucht es, um sozialarbeiterisch, sozialpädagogisch oder soziokulturell professionell tätig zu sein, zwingend vertiefter Kenntnisse und der Auseinandersetzung mit den zentralen Werten und Prinzipien Sozialer Arbeit als ethischen Referenzpunkten; einerseits in Form von Wissen um den normativen Gehalt spezifischer Werte und Prinzipien und andererseits in der

Ausbildung der Urteilkraft in Fragen der Subsumtion spezifischer Fälle unter professionsspezifische ethische Normen.

Zudem existieren unterschiedliche Typen ethischer Theorien, die für sich in Anspruch nehmen, das Handeln und damit auch das vorgängige Entscheiden moralischer Akteur:innen anzuleiten oder wenigstens orientieren zu können. Deshalb wird im *achten Kapitel* in Grundzügen auf vier ethische Theorieansätze eingegangen, die für eine ethisch fundierte Entscheidungsfindung in Kontexten Sozialer Arbeit große Relevanz beanspruchen können: die deontologischen Ethiken, der Konsequentialismus, die prinzipienbasierte Ethik nach Beauchamp und Childress sowie die Tugendethik. Dabei ist zu bedenken, dass für die oft ambivalenten Entscheidungssituationen in der Sozialen Arbeit ein multiperspektiver Blick erforderlich ist, der es verbietet, zur ethischen Reflektion von Entscheidungen lediglich auf eine ethische Theorie zu rekurren. Das setzt auch voraus, dass sich Fachpersonen nicht einfach hinter einem ethischen Prinzip oder einer ethischen Maxime verstecken, sondern ihr Verhalten und Handeln ethisch reflektieren.

Wie die in Kapitel sieben und Kapitel acht erörterten ethischen Referenzpunkte für eine ethisch fundierte Entscheidungsfindung genutzt werden können, wird am Beispiel des Entscheidungsmodells *re-quest* demonstriert, mit dem sich das *neunte Kapitel* befasst. Zur Bearbeitung von Problemlagen in der Sozialen Arbeit wird überwiegend auf Manuale zurückgegriffen. Die Entscheidungshilfe *re-quest* bietet eine Ergänzung dazu an und soll Teams im Prozess der Deliberation gemeinsam getragene Entscheide ermöglichen, trotz eventuell divergierender Auffassungen der Fachpersonen darüber, wie ein konkreter Fall zu lösen ist. *Re-quest* umfasst, basierend auf dem Modell des Überlegungsgleichgewichts von John Rawls, eine Kombination aus Situationsanalyse, reflektierendem Erwägen und Abwägen sowie professioneller Intuition und tugendethischen Elementen. Dafür bedarf es einer ethisch kompetenten Fachperson, die über die Fähigkeit der ethischen Urteilkraft verfügt.

Nach welchem Ansatz oder Modell die Entscheidungsfindung in der Sozialen Arbeit auch erfolgen mag: Immer bleiben die Fachpersonen an die damit einhergehende Verantwortung gebunden. Obwohl Verantwortung ohne jeden Zweifel als inhärenter Bestandteil professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit gilt, ist nicht ohne Weiteres klar, was dieses Konzept umfasst. Es bedarf folglich einer analytischen Klärung, die in *Kapitel zehn* geleistet wird. Ausgehend von der Verantwortung als einem sozialen Konzept, lassen sich vier Referenzpunkte zur Verantwortung unterscheiden: Verantwortungssubjekt, Verantwortungsobjekt, Verantwortungsart sowie Verantwortungsinstanz. Diese analytische Trennung ermöglicht eine genaue Aufschlüsselung, wofür eine Fachperson warum wem gegenüber Verantwortung trägt; aber auch, wofür Organisationen Sozialer Arbeit verantwortlich sind.

Doch selbst wenn eine Fachperson Sozialer Arbeit für einen bestimmten Sachverhalt als nicht verantwortlich eingestuft wird, bedarf es dennoch der systematischen Reflexion der Praxis Sozialer Arbeit. Diese Perspektive wird im *Kapitel elf* eingenommen. Grundlegend ist das Ideal einer Fachperson, die ihr eigenes Handeln, diesem Handeln zugrundeliegende Werte und Emotionen, ihr Rollenverständnis als auch ihre eigenen Wissensbestände systematisch und kontinuierlich reflektiert. Das ist nicht nur aus professionellen Gründen der Qualitätssicherung und -verbesserung notwendig, sondern ebenso im Sinne des ethischen Gebots, niemanden bewusst zu schädigen. Nur mittels einer Reflexion von begangenen Fehleinschätzungen und Fehlern wird es gelingen, prospektiv ähnliche Fehler bei zukünftigen Entscheidungen zu vermeiden. Ohne die Reflexionsfähigkeit einer Fachperson und ihren Willen dazu ist ethisch fundierte Entscheidungsfindung folglich nicht möglich.

Der jüngsten Entwicklung in Bezug auf die Entscheidungsfindung wird im *zwölften Kapitel* Aufmerksamkeit geschenkt: der datenbasierten Entscheidungsfindung. Bekanntlich gewinnen datenbasierte Systeme immer mehr an Relevanz in den verschiedenen Tätigkeitsfeldern der Sozialen Arbeit. Diese technologische Entwicklung konsequent zu ignorieren, ist weder sinnvoll noch möglich. Umso drängender wird die Frage, ob und bis zu welchem Punkt datenbasierte Systeme in der ethischen Entscheidungsfindung genutzt und ob generell ethische Fragen und Probleme von Menschen an solche Systeme delegiert werden sollen. Denn inwiefern die von datenbasierten Systemen generierten Routinen in der Lage dazu sind, mit den oft mit großer Tragweite verbundenen sensiblen Themen der betroffenen Menschen verantwortbar umzugehen, ist eine offene Frage und wird in der Sozialen Arbeit kontrovers diskutiert.

Zum Ende des Buches wird im *Schlusskapitel* kursorisch auf die Frage nach der mit Entscheidungen verbundenen Zumutung für Fachpersonen Sozialer Arbeit eingegangen. Alle Fachpersonen stehen vor dem Problem, dass der Zwang, entscheiden zu müssen, gegeben ist, hingegen nicht zugleich mehrere Optionen verwirklicht werden können, denn: „Jede Entscheidung ist ein Massaker an den Möglichkeiten“ [...] [und keine Entscheidung] kann jemals so gut sein, wie die Summe ihrer Alternativen“ (Gräff 2022, S. 64). Deshalb kann Entscheidungsfindung für die Entscheidungsträger:innen ebenso wie die von einer Entscheidung Betroffenen herausfordernd sein und als Zumutung erlebt werden. Hier kann ethisch fundierte Entscheidungsfindung helfen, Entscheide mit anzuleiten und zu ermöglichen, dass diese legitimierbar sind. Freilich werden sich auch damit keine Patentrezepte erzeugen oder Musterlösungen liefern lassen. Denn Entscheidungsfindung bleibt stets ein Akt des Mutes, sich auf dieses Wagnis einzulassen.

Um mit diesem Lehrbuch arbeiten zu können, werden keine Grundkenntnisse in Entscheidungstheorie und Ethik vorausgesetzt, das notwendige Wissen wird im Verlauf der einzelnen Kapitel aufbereitet. Hinzuweisen bleibt noch auf die digitale Reflexionshilfe zur ethisch fundierten Entscheidungsfindung, die unter beltz.de/978-3-7799-8436-8 heruntergeladen werden kann.

Wir bedanken uns bei allen, die uns in der Erarbeitung des Buches unterstützt haben. Hervorheben möchten wir unseren langjährigen Kollegen Prof. em. Dr. Marcel Meier Kressig, der das gesamte Manuskript akribisch gelesen und mit großer Sensibilität Verbesserungen vorgeschlagen hat. Ebenso sind wir unserem Kollegen Prof. Dr. Steve Stiehler zu großem Dank verpflichtet, da er es war, der der Idee zu diesem Lehrbuch zur Materialisierung im Beltz Verlag verholfen hat. Auf Seiten des Beltz Verlages danken wir Julia Zubcic sowie Frank Engelhardt, die unser Buch bis zur Veröffentlichung mit engagierter Kompetenz begleitet haben.

St. Gallen im März 2026

Nina Stern & Mathias Lindenau