

Fachhochschule Nordwestschweiz FHNW  
Hochschule für Soziale Arbeit HSA, Olten  
Masterstudium in Sozialer Arbeit  
Schwerpunkt Soziale Innovation

# Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen der Sozialhilfe

Eine qualitative Untersuchung von Sozialdiensten des Kantons Bern über die Berücksichtigung von Wirkfaktoren von Beratung.

Masterthesis von  
Kathrin Junker

Matrikelnummer: 07-557-937

Eingereicht bei  
Prof. Dr. Peter Zängl

Olten, im Januar 2023

## *Abstract*

Individuelle Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe sind für die Sozialdienste des Kantons Bern eine besondere Hausforderung. Einerseits braucht es Zielvereinbarungen, da die Sozialhilfegesetzgebung diese von allen Sozialhilfebeziehenden verlangt. Die bernische Sozialhilfe ist nach einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung gestaltet und Zielvereinbarungen bilden darin ein Kernelement der Steuerung. Wirkung in Richtung der Ziele der Sozialhilfe soll in der Zusammenarbeit mit der Klientel angestrebt werden. Andererseits gehört die Arbeit mit Zielen zu Beratungsprozessen der persönlichen Hilfe. Was in Beratungsprozessen wirken kann, wurde mit allgemeinen Wirkfaktoren für Beratung vor über 20 Jahren empirisch eruiert.

Wenn Sozialdienste wirkungsorientiert arbeiten sollen, ist zu klären, inwiefern die Prozesse diese allgemeinen Wirkfaktoren berücksichtigen. Dazu werden in dieser Masterarbeit Leitungspersonen der Sozialhilfe des Kantons Bern in qualitativen Interviews befragt und Zielvereinbarungsvorlagen von den befragten Diensten analysiert. Dabei zeigt sich, dass die allgemeinen Wirkfaktoren von Beratung bislang nicht in den Zielvereinbarungs- und Beratungsprozessen der Sozialhilfe etabliert sind, weshalb sie bewusster integriert werden sollten.

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung	7
1 Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Sozialhilfe des Kantons Bern	17
1.1 Wirkungsorientierung im Sozialhilfegesetz	17
1.2 Zielvereinbarungen in der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung	22
1.3 Legitimationen	25
2 Wirkfaktoren in der Beratung der Sozialen Arbeit	29
2.1 Beratungsentwicklung in der Sozialen Arbeit	29
2.2 Beratung in der Sozialen Arbeit	31
2.3 Besonderheit von Beratung im Kontext der Sozialhilfe	32
2.3.1 Pflichtkontext	33
2.3.2 Arbeit mit Zielen	35
2.3.3 Psychische Grundbedürfnisse und Motivation	37
2.4 Allgemeine Wirkfaktoren nach Grawe	39
2.5 Generische (Wirk-)Prinzipien nach Haken und Schiepek	41
3 Methodisches Vorgehen	47
3.1 Begründung methodisches Vorgehen	47
3.2 Interviews mit Expertinnen und Experten	48
3.3 Teilstrukturierte Leitfadeninterviews	48
3.4 Sampling und Feldzugang	49
3.5 Feldzugang	51
3.6 Datenauswertung	52
3.7 Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens	56
4 Ergebnisse	58
4.1 Zielvereinbarungsdokumente	58
4.2 Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen (von Zielvereinbarungen)	60
4.3 Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	62
4.4 Wirkungsorientierung	71
4.5 Legitimationen	72
5 Diskussion	74
6 Fazit	79
7 Literaturverzeichnis	80
Anhang	90

Anhang I.	Interviewleitfaden Leitende Sozialhilfe	90
Anhang II.	Transkriptionsregeln	93
Anhang III.	Kategoriensystem	94
Anhang IV.	Vorschlag wirkfaktorenorientierte Zielvereinbarungen	102
Ehrenwörtliche Erklärung		104

## Abkürzungsverzeichnis

AIS	Amt für Integration und Soziales (seit 1.1.2020)
BFS	Bundesamt für Statistik
BKSE	Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz
BSG	Bernische Systematische Gesetzessammlung
BV	Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft SR 101, vom 18. April 1999, Stand 1. Januar 2018
GEF	Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (bis 31.12.2019)
GSI	Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion(vormals GEF, seit 1.1.2020)
NPM	New Public Management
SHG	Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfegesetz) des Kantons Bern BSG 860.1, vom 11. Juni 2001, Stand 1. Januar 2016
SHV	Verordnung über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfeverordnung) des Kantons Bern BSG 860.111, vom 24. Oktober 2001, Stand 1. Januar 2017
[sic]	Sic erat scriptum (lateinisch für ‚so stand es geschrieben‘)
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SR	Systematische Sammlung des Bundesrechts
WOV	Wirkungsorientierte Verwaltungsführung

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Steuerungsmodell und -ebenen	18
Abbildung 2: Systemisches Kontextmodell für Beratung	31
Abbildung 3: Das konsistenztheoretische Modell des psychischen Geschehens	37
Abbildung 4: Rahmenmodell für die Beratung	45
Abbildung 5: Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalyse	53

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Annäherungs- und Vermeidungsziele	39
Tabelle 2: Sampling der Leitenden der Sozialhilfe	51
Tabelle 3: Analyse der generischen Prinzipien	55
Tabelle 4: Zusammenfassung der Zielvereinbarungsdokumente	58
Tabelle 5: Stabilitätsbedingungen	63
Tabelle 6: Muster des relevanten Systems	64
Tabelle 7: Visionen, Ziele und Sinnbezug	66
Tabelle 8: Energetisierung ermöglichen	67
Tabelle 9: Destabilisierung	68
Tabelle 10: Kairos, Resonanz und Synchronisation	69
Tabelle 11: Symmetriebrechung	70
Tabelle 12: Re-Stabilisierung und Resonanz	71

## Einleitung

In der Sozialhilfe des Kantons Bern sind Zielvereinbarungen Pflicht. Zielvereinbarungen müssen in Beratungsprozessen der Sozialhilfe von den Sozialarbeitenden gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten erstellt werden. Die Beratung findet im Kontext Sozialhilfe in einem Sozialdienst (Organisation) statt, dessen Strukturen das Beratungssetting wesentlich prägen.

Der Sozialdienst als Organisation ist an die institutionellen Rahmenbedingungen des Kantons (hier Bern) gebunden. Der Kanton definiert Auflagen, wie die Gestaltung und der Vollzug der mit Steuergeldern finanzierten Sozialhilfe zu erfolgen hat, und bettet diese in die Gesetzgebungen zur Sozialhilfe ein.

Die Gesetzgebung sieht vor, dass sich der Vollzug der Sozialhilfe an einer Wirkungsorientierten Verwaltungsführung auszurichten hat (Regierungsrat des Kantons Bern, 2001, S. 2). Wirkungsorientierung oder wirkungsorientierte Steuerung verlangen von den involvierten Akteurinnen und Akteuren, dass sie Wirkung erzielen und wirtschaftlich arbeiten. Um die Lebenslage von Klientinnen und Klienten zu optimieren, definiert der Kanton daher Wirkungsziele, die insbesondere durch Leistungen und Massnahmen der Sozialdienste erreicht und mitunter in individuellen Zielvereinbarungen dokumentiert und anschliessend evaluiert werden sollen. Diese Vorgaben prüft der Kanton beziehungsweise die zuständige Gemeinde regelmässig. Damit die Orientierung an den Wirkungszielen erfolgt, sind die Dienste verpflichtet, mit allen Klientinnen und Klienten, die auf wirtschaftliche Unterstützung der Sozialhilfe angewiesen sind, Zielvereinbarungen zu erstellen und diese gemeinsam zu verfolgen. Somit sind Klientel und Sozialdienst gleichermaßen verpflichtet, sich auf Zielvereinbarungen einzulassen.

Auf Ebene der Klientel findet die Arbeit mit Zielen im Einzelsetting der Beratungsgespräche statt. Diese Beratungen müssen mit Blick auf die Wirkungsziele des Kantons erfolgen und anhand eines Zielvereinbarungsinstruments entsprechend geplant und kontrolliert werden. Der Kanton gibt nicht vor, wie und anhand welcher Kriterien die von ihm geforderten Zielvereinbarungen angestrebt und evaluiert werden sollen; er lässt den einzelnen Sozialdiensten Gestaltungsspielraum.

Leitungspersonen, welche die Verantwortung des Dienstes innehaben, müssen dafür sorgen, dass die kantonalen Auflagen formal erfüllt werden und die erwartete Wirkung auf Klientel-ebene – das heisst angemessene wirtschaftliche und menschliche Lebensbedingungen – möglichst effizient erreicht wird.

Individuelle Zielvereinbarungen haben also zwei aneinandergeschaltete Nutzen: Auf Ebene der Organisation dienen sie dazu, die Erfüllung der kantonalen Auflagen nachzuweisen (Legitimation), auf der operativen Ebene dienen sie in den Unterstützungsprozessen als Beratungsinstrument, um Selbstverantwortung und Eigenständigkeit der Klientel zu fördern.

Daher ist es für die Sozialarbeitenden und insbesondere die Stellenleitungen in beide Richtungen relevant, zu berücksichtigen, was wirksam sein könnte in der Ausgestaltung der Beratungen und wie die damit verbundenen Zielvereinbarungsprozesse wirkungsorientiert durchgeführt und anhand welcher Kriterien evaluiert werden könnten.

Es existieren Ansätze, Theorien und Studien dazu, welche Faktoren in Beratungen und Therapien mit psychosozialen Inhalten wirken können, sodass sich die Chancen auf einen kooperativen, für die Klientel förderlichen Beratungsprozess erhöhen.

## Rechtliche Aspekte

Wer in der Schweiz in Not gerät und nicht selbst für Abhilfe sorgen kann, hat Anspruch auf Hilfe und Betreuung gemäss Art. 12 der Schweizerischen Bundesverfassung (BV; SR 101/vom 18. April 1999). Die Sozialhilfe ist Teil des *schweizerischen sozialen Sicherungssystems* und sichert als letztes Netz die finanzielle Existenz bedürftiger Personen für ein menschenwürdiges Dasein (Schuwey & Knöpfel, 2014). Sie nimmt eine elementare Rolle bei der Linderung neuer Armutrisiken ein, die nicht anderweitig abgesichert sind, wie beispielsweise prekäre Arbeitsverhältnisse oder Änderungen der Bedeutung von Kernfamilien (Knöpfel, 2020, S. 61).

Ausgestaltung und Organisation der Sozialhilfe liegen gemäss Art. 115 BV in der Zuständigkeit der Kantone (Schuwey & Knöpfel, 2014); ebenso die Finanzierung, die aus Steuergeldern erfolgt (Schweizerische Konferenz für öffentliche Sozialhilfe [SKOS], 2014, S. 1). Im Jahr 2020 flossen schweizweit rund 2,8 Milliarden Franken in die Sozialhilfe (Bundesamt für Statistik [BFS], 2021).

Die Verlagerung der Sozialhilfe auf die Kantone führt dazu, dass 26 unterschiedliche Sozialhilfegesetze existieren, jedoch kein gesamtschweizerisches (Schuwey & Knöpfel, 2014). Um die 26 unterschiedlichen Unterstützungspraktiken zu vereinheitlichen, gibt die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) als wichtiger Verband von Akteurinnen und Akteuren der Sozialhilfe Richtlinien heraus, welche die individuell ausgestalteten kantonalen Gesetze über die Bemessung und Ausgestaltung der Sozialhilfe ergänzen (Studer, 2020, S. 72). Die Sozialhilfe strebt an, die Existenz zu sichern, die wirtschaftliche und persönliche Selbstständigkeit zu fördern, Notlagen zu beheben bzw. zu verhindern sowie die betroffenen Menschen beruflich und sozial zu integrieren (Hänzi, 2008, S. 112). Ziele und Aufgaben der Sozialhilfe sind in den kantonalen Rechtsgrundlagen dargelegt, die aus den Sozialhilfegesetzen und -verordnungen zusammengesetzt sind (Studer, 2020, S. 76). Mit jeder sozialhilferechtlichen Unterstützung gehen auch Pflichten einher. Die SKOS formuliert dazu, dass ein grundsätzliches Mitwirken von der Klientel erwartet wird (Mitwirkungspflicht) und diese Auskunft zu persönlichen und finanziellen Belangen geben – insbesondere zu finanziellen Einkünften aller Art –, damit sich Anspruch und Umfang der notwendigen Unterstützung bestimmen lassen. Ebenfalls wird von



den Klientinnen und Klienten ein persönliches Engagement zur Minderung der Bedürftigkeit eingefordert, das sich beispielsweise in der Suche und Aufnahme einer Erwerbstätigkeit zeigt (SKOS, 2021, A.1). Dieses eingeforderte Engagement basiert auf der Idee von Leistung und Gegenleistung, die einer aktivierenden Sozialhilfepolitik entspringt (Studer, 2020, S. 114), die in der Schweiz seit den 1990er-Jahren Einzug gehalten hat. Die Entwicklungen dieser Sozialhilfepolitik zeigen sich besonders deutlich im Sozialhilfegesetz des Kantons Bern, in dem seit der Revision im Jahr 2002 eine Wirkungsorientierte Verwaltungsführung festgelegt ist (Studer, 2020, 38/39). In der Schweiz hat sich die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung (WOV) aus dem Modell des New Public Management (NPM) herausgebildet (Schröder & Kettiger, 2001, S. 49). Der Kanton will damit die Effektivität und Effizienz in der Sozialhilfe steigern und macht es zum Erfordernis, dass Angebote der Sozialhilfe bei den Leistungsempfangenden eine nachweisbare Wirkung erzielen (Regierungsrat des Kantons Bern, 2001, S. 2). Dafür definiert der Kanton Wirkungsbereiche, in denen die öffentliche Hand (Kanton und Gemeinde) aktiv sind, sowie entsprechende Wirkungsziele (SHG; BSG 860.1, Art. 3)) die durch staatliches Handeln angestrebt werden.

### Von (Wirkungs-)Zielen zu Zielvereinbarungen

Die Wirkung wird schliesslich auch danach gemessen, inwiefern die Ziele erreicht worden sind (Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS, 2007, S. 7). Die Orientierung an (Wirkungs-) Zielen erfolgt im Sinne der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung im Kanton Bern daher auf allen Stufen: von der kantonalen Ebene bis zu den Sozialhilfe beziehenden Menschen (Schröder & Kettiger, 2001, 47 f.). Ebenso erfolgen Kontrolle und Auswertung der Massnahmen hinsichtlich ihrer Wirkung auf allen Ebenen mit einem Controlling. Schwierigkeiten bei der wirkungsorientierten Steuerung bereiten die schwer herzustellen Zusammenhänge zwischen Leistung und Wirkung sowie das Erfassen und Messen von Wirkung (Schröder & Kettiger, 2001, S. 14). Diese Schwierigkeiten ergeben sich aus dem Kontext der Sozialhilfe, der geprägt ist durch unterschiedliche Interessensperspektiven und Handlungslogiken der beteiligten Leistungserbringenden und Leistungsempfangenden (Haunberger et al., 2020, S. 231). Auf der Ebene Sozialdienst und Einzelfallhilfe zeigen sich die Schwierigkeiten verstärkt, da für die Zielarbeit die persönliche Motivation der Klientinnen und Klienten mitentscheidend ist (Schröder & Kettiger, 2001, S. 21). Die Klientel befindet sich zudem oft in komplexen, stark dynamischen und teils undurchsichtigen Mehrfachproblematiken (Possehl, 2002, S. 4), die in diese personenbezogenen Prozesse hineinwirken können (Eser Davolio et al., 2013, S. 28). Trotz der Herausforderung des Sozialhilfekontextes wird im Kanton Bern zur Steuerung Wirkung verlangt; daher ist in dessen Sozialhilfegesetz festgehalten, dass *persönliche und wirtschaftliche Hilfe auf Basis einer individuellen Zielvereinbarung gemäss Art. 27 SHG*

(Schaller Schenk, S. 179) gewährt wird. Der Sozialdienst verlangt somit von den Klientinnen und Klienten sowie den Sozialarbeitenden eine Zielvereinbarung (als Dokument). Entsprechend muss sich dann das sozialarbeiterische Handeln mit allen Leistungen und Massnahmen an deren Wirkungen auf die Klientinnen und Klienten orientieren (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013, S. 17). Dieser Umstand steuert wesentlich das sozialarbeiterische methodische Handeln sowie das organisationale Vorgehen des Sozialdienstes (Müller de Menezes, 2012, S. 227) – insbesondere weil Ziele Teil eines idealtypischen Beratungsprozesses sind und durch den Steuerungsgedanken zu einer Pflicht in der Zusammenarbeit werden. Zielvereinbarungen als Pflichtteil der Beratung im Kontext von Pflicht und Zwang des Sozialdienstes können zu zusätzlichen Erschwernissen hinsichtlich Motivation und Kooperation führen (Eser Davolio et al., 2013).

## Problemstellung

Eine Wirkung entsteht in Beratungen der Sozialhilfe nicht zufällig, sondern hängt mit methodisch-fachlichen Entscheidungen von Sozialarbeitenden und Sozialdiensten zusammen (Haunberger et al., 2020, S. 232). Wie eingangs erläutert, ist im Sozialhilfekontext aber nur schwierig messbar, was in der Beratung oder im Umfeld der Klientel effektiv gewirkt hat. In der Beratung wird daher oft von «Black-Box-Betrachtungen» gesprochen, wenn unklar ist, was in einer Intervention passiert und wie sie wirkt (S. 232). Was in Beratungen, im zwischenmenschlichen Kontakt und damit auch in Zielvereinbarungsprozessen wirken kann, sind jedoch keine Unbekannten, sondern beispielsweise empirisch belegte allgemeine Wirkfaktoren von Beratungs- und Therapieprozessen (Grawe, 2000) oder der Theorie über Selbstorganisationsprozesse (Grawe, 2000; Haken & Schiepek, 2006), die beide seit fast zwei Jahrzehnten ausführlich beschrieben werden. Beide Theorien beschreiben, wie Beratende sowie Therapeutinnen und Therapeuten wirkungsvoll begleiten und unterstützen können – unabhängig vom Kontext. Veränderung hängt schliesslich aber von den Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe ab, denn sie sind «die eigentlichen Produzenten ihres Lebens» (Schaarschuch & Schnurr, 2004, S. 311). Wenn Wirkung in den zielbezogenen Beratungen angestrebt wird, was schwierig zu evaluieren ist, so könnte dienlich sein, zu prüfen, welche empirisch bekannten Wirkfaktoren von den Sozialdiensten bereits angewendet werden (Polutta, 2018, S. 22), um eine möglichst wirksame Unterstützung der Lebenssituation der Klientinnen und Klienten zu fördern. Diese Arbeit befasst sich daher mit der Betrachtung von Zielvereinbarungsprozessen in den Sozialdiensten des Kantons Bern und inwiefern dabei Wirkfaktoren anhand der Theorie der Selbstorganisationsprozesse berücksichtigt werden.

## Aktueller Forschungsstand

Über Wirkungsorientierung und Wirkungsmessung in der Sozialen Arbeit besteht ein seit Jahrzehnten dauernder Diskurs (Haunberger et al. 2020, s. 231), der an dieser Stelle jedoch nur punktuell wiedergegeben werden kann. Im Zentrum dieser Arbeit stehen besonders Forschungsaspekte zu Zielvereinbarungen, Beratung, Wirkfaktoren und Sozialhilfe. Die vorliegende Arbeit orientiert sich daher an den thematisch angrenzenden und für vorliegend als besonders relevant eingeschätzten Arbeiten zu Zielvereinbarungen und Wirkungsorientierung beziehungsweise Wirkfaktoren im Sozialdienst.

Haunberger et al. (2020) untersuchten in einer systematischen Literaturübersicht Erfolgs- und Misserfolgskriterien in der Sozialen Arbeit mit der Frage, was in der gesetzlichen Sozialhilfe wirkt. Aus der Untersuchung entwickelten sie ein Wirkungsmodell, das kontextspezifische Wirkfaktoren auf verschiedenen Ebenen erkennt: Auf der *Mikroebene* geht es um die Wirkfaktoren zwischen Fachperson und Klientinnen und Klienten, beispielsweise ganzheitliche Abklärungen der Situation der Klientel, konstruktive Beziehungsgestaltung, Berücksichtigung zeitlicher Faktoren («der richtige Zeitpunkt»), Ressourcen der Klientinnen und Klienten, Motivation für Eigenaktivität; ebenso spielen auf der Mikroebene personale Faktoren eine Rolle, aber auch die Dauer des Sozialhilfebezugs und fachpersonenspezifische Faktoren wie Erfahrung, Reflexionsbereitschaft oder Teamfähigkeit. Auf der *Meso- und Makroebene* geht es um Faktoren bei den Institutionen und der Umwelt (beispielsweise tiefe Fallbelastung). Die Untersuchung kondensierte zusätzlich Mechanismen heraus, die sich ausschliesslich auf der Mikroebene zeigten, sowie positive oder negative Wirkungen, die sich exklusiv auf die Klient\*innen zurückführen liessen. Die Untersuchung machte deutlich, dass nicht davon ausgegangen werden kann, dass die eine sozialarbeiterische Praxis oder die verfügbaren externen Massnahmen wirkungsvoll oder wirkungslos sind. Erst wenn die Problemlagen und Ressourcen der Klientinnen und Klienten zu den Interventionen und den Angeboten passen, lässt sich eine Wirkung erreichen.

Die Untersuchung von Michel et al. (2018, S. 30) befasst sich mit den Einflussfaktoren eines Sozialdienstes für eine nachhaltige Integration. Aus qualitativen Interviews wurden zehn Einflussfaktoren für eine nachhaltige Ablösung aus der Sozialhilfe erkannt – mit dem Kernelement Ziel- und Handlungsplanung. Deutlich wurde dabei, dass Zielvereinbarungen von Sozialarbeitenden als Planungsinstrument verwendet werden, jedoch zu wenig flexibel und zu wenig prozessorientiert. Sozialarbeitende streben, so die Untersuchung, eher kurz- bis mittelfristige Ziele an, welche die Klientinnen und Klienten erreichen können. Michel et al. (2018) halten deshalb fest, dass das methodische und zielorientierte Handeln weiterzuentwickeln ist und

eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Instrument der Ziel- und Handlungsplanung erfolgen sollte, da dieses als «Hebel» für wirkungsvolle und nachhaltige Unterstützung beurteilt wird. Sie weisen darauf hin, dass der Einfluss der Mesoebene der Sozialdienste in der Armutsdynamik zu wenig erforscht und diese kurz- und mittelfristig orientierte Praxis damit kaum wissenschaftsbasiert ist. Es brauche vielmehr Erkenntnisse zu langfristigen Wirkungen von Sozialdiensten, «um deren Effektivität zum Nutzen von Sozialhilfebeziehenden wissenschaftsbasiert zu verbessern» (S. 10).

Die KPMG führte im Auftrag des Amtes für Integration und Soziales Kanton Bern das «Sonderprojekt Sozialrevisorat I» (KPMG AG, 2020a) und das darauf aufbauende «Sonderprojekt Sozialrevisorat II» (KPMG AG, 2020b) durch. Als Schwerpunkt sollten diese Projekte klären, wie die Sozialdienste stärker auf die Leistung und die Qualität ausgerichtet werden können und wie sich diese Aspekte dann auch überprüfen lassen. Zudem sollten die Projekte herauskristallisieren, wie die Steuerungs- und Aufsichtsfunktion des Kantons intensiviert werden könnte. Die Prüfungen erfolgten auf Basis von statistischen Daten, Dokumentenanalysen, Interviews, Dossierprüfungen sowie Aufgaben- und Kapazitätserhebungen einzelner Dienste. Aus den vielfältigen Ergebnissen wird nur der vorliegend relevante Aspekt der Zielvereinbarungen selektiert. Geprüft wurde nämlich, *ob Zielvereinbarungen dokumentiert und regelmässig evaluiert beziehungsweise angepasst werden, ob eine gültige Zielvereinbarung und Handlungspläne im Dossier bestehen, ob kurzfristige Ziele mit langfristigen Zielen abgestimmt sind, ob die Zielvereinbarung regelmässig erfolgt, die Zielerreichung evaluiert wird und die Zielvereinbarungen darauf angepasst werden und ob sich aus der Zielvereinbarung Konsequenzen ergeben (Sanktionen oder Zulagen)*. Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Dienste die Zielvereinbarungen ordentlich machen und auch Einschätzungen über die Lebenslagen der Klientel vorhanden sind. Betont wird zudem, dass Wirkungsziele zwar dokumentiert sind, ihr materieller Gehalt aber undurchsichtig bleibt (fehlende Verbindlichkeit, fragwürdige Messbarkeit) und sie auch von den Sozialdiensten kritisch betrachtet werden. Daraus erfolgte unter anderem die Empfehlung, *«messbare Wirkungsziele mit den Klienten noch zu optimieren»*. Wirkungsmessung scheinen jedoch gerade im Kontext Sozialer Arbeit schwierig, wie dies bereits Prinz (2022, S. 217) verdeutlicht hat.

Das Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS (2007) evaluierte im Auftrag des Sozialamtes des Kantons Bern (heute Amt für Integration und Soziales) *Mindeststandards im Sozialhilfegesetz im Bereich der Finanzierung der Sozialdienste*. Die Evaluation erfolgte auf Basis von statistischen Recherchen, schriftlicher Befragung (Vollerhebung Sozialdienste und Sozialbehörden) sowie Gruppengesprächen mit Vertretenden von Sozialdiensten vor Ort. Dabei wurde erkannt, dass die Arbeit mit Zielvereinbarungen gut akzeptiert und in den Diensten

verankert ist, jedoch bei rund 80 Prozent der Sozialdienste Pendenzen bei der Überprüfung und Auswertung von Zielvereinbarungen vorhanden sind. Sie weisen darauf hin, dass nicht evaluiert werden konnte, ob die vereinbarten Ziele erfolgreich erreicht werden, und dass die Möglichkeiten des Instruments noch nicht ausgeschöpft sind. Ebenfalls hält die Evaluation fest, dass zu wenig «Feedbackmechanismen» vorhanden sind, womit Rückschlüsse und Reflexionen über erfolgreiche oder erfolglose Zielerarbeit ausgetauscht werden könnten, was wiederum ein Lernen an positiven oder negativen Verläufen ermöglichen würde.

Jorns (2018) befasst sich in ihrer Masterarbeit mit dem Umgang von Sozialarbeitenden mit Zielvereinbarungen in Sozialhilfeberatungen im Kanton Bern. In einer qualitativen Untersuchung untersuchte sie, wie Sozialarbeitende mit den Klientinnen und Klienten Zielvereinbarungen treffen, und prüfte im Rahmen einer qualitativen Dokumentenanalyse die Zielvereinbarungen der einzelnen Sozialarbeitenden bezüglich Inhalt und Formulierung. Sie empfiehlt aufgrund der Erkenntnisse, dass die Sozialarbeitenden sich stärker mit methodischen Aspekten der Gesprächsführung auseinandersetzen und sich diesbezüglich ein Repertoire aneignen sollten (S. 94). Sie weist zudem darauf hin, dass der Austausch über die Zielvereinbarungsarbeit unter den Sozialarbeitenden gestärkt werden sollte, um das Bewusstsein für den Handlungsspielraum zu stärken, der trotz der gesetzlichen Einschränkungen vorhanden ist (S. 93).

Eser Davolio et al. (2017) im Rahmen der zweijährigen Studie zur *Falllast in der Sozialhilfe und deren Auswirkung auf die Ablösequote und Fallkosten* in der Stadt Winterthur konnten die Forschenden nachweisen, dass eine Senkung der Falllast pro Sozialarbeitende Person sowohl zu einer Reduktion der Fallkosten pro Monat und häufigeren Ablösungen von Sozialhilfebeziehenden kam. Der vergrösserte methodische Handlungsspielraum der Sozialarbeitenden zeigte sich dabei als bedeutsam, da die Klientel öfters zu Terminen eingeladen werden konnten, daher besser informiert waren und engere Begleitungen bei Bedarf anbieten konnten. Erkannt wurde dabei auch, dass Entwicklungsprozesse mit Klientinnen und Klienten zeitintensiv sind und für Sozialarbeitende eine Herausforderung darstellen, nebst den anderen sozialarbeiterischen, anstehenden Tätigkeiten.

Eser Davolio et al. (2013) verdeutlichen in ihrer Studie die Komplexität von Kooperation in der Sozialhilfe. Sie führten dafür in einer empirischen Untersuchung Gruppendiskussionen mit Teams sowie problemzentrierte Interviews mit Leitenden durch; zudem erfolgten teilnehmende Beobachtungen von Beratungsgesprächen sowie Einzelinterviews mit Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden der beobachteten Gespräche. Sie kommen zur Erkenntnis, dass erschwerte Kooperation kein objektiver Sachverhalt ist, sondern von subjektiven Einschätzungen zur Problematisierung der Beziehung oder Situation abhängt. Zudem wurde deutlich, dass

sich personelle und institutionelle Herausforderungen im Kontext des Sozialdienstes nicht eindeutig unterscheiden lassen. Als schwierig erachteten die Sozialarbeitenden die Verständigungsschwierigkeiten (sprachlich oder andere), grosse Hoffnungslosigkeit für eine Lösung des Problems sowie Emotionen. Klient\*innen nannten biografische Erfahrungen und die krisenhafte Erfahrung der Sozialhilfeabhängigkeit als kooperationshemmend, ebenso das Ausmass, wie ernst genommen und unterstützt sie sich fühlten.

Maeder und Nadai (2004) untersuchten die Organisation der Sozialhilfe und wie die gesetzlichen Vorgaben und die Prinzipien der Sozialhilfe umgesetzt werden. Ebenfalls Teil der Untersuchung waren die Aushandlungsprozesse in der Unterstützung zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten. Sie leiten daraus drei Organisationstypen ab: die armutsverwaltende, die paternalistische sowie die teilprofessionalisierte Sozialhilfe.

Für die Kontextualisierung der Sozialhilfe und deren Ausgestaltung in den Sozialdiensten liefert Müller de Menezes (2012) einen umfangreichen Überblick, der auch die Arbeit mit Zielen aufgreift. Sie erkennt dabei, dass es nicht im Sinne der Sozialhilfe ist, ausschliesslich zu verwalten und finanzielle Leistungen auszurichten, wenn Menschen in finanzielle Not geraten und Sozialhilfe beziehen. Gemäss den Zielen des SHG wird von der Sozialen Arbeit vielmehr erwartet, Sozialhilfe beziehende Menschen in ihrer Selbsthilfe sowie in ihrer sozialen und beruflichen Integration zu unterstützen (S. 12). Ebenfalls wirft sie die Frage auf, ob individuelle Zielvereinbarungen mit den Klientinnen und Klienten als ein Arbeitsbündnis betrachtet werden können, obwohl der Regierungsrat Sanktionen vorgesehen hat, wenn sich Klientinnen und Klienten entgegen der Mitwirkungspflicht nicht für vereinbarte Ziele engagieren (S. 241).

Aus dem Forschungsstand wird deutlich, dass die Wirkungsorientierung in der Fachwelt und im Kontext der Sozialhilfe durchaus diskutiert wird.

## Erkenntnisinteresse und Fragestellungen

In dieser Arbeit geht es um die fachliche Frage, inwiefern Leitungspersonen Wirkfaktoren von Beratung im Sozialdienst berücksichtigen, ob beispielsweise Beratungsprozesse daran orientiert und Sozialarbeitende in ihrer Beratungsmethodik unterstützt werden, um eine Wirkung im Kontakt mit den Klientinnen und Klienten zu fördern, oder wie die Leitenden selbst zu Wirkfaktoren von Beratung stehen. Eine Antwort auf diese Frage könnte Aufschluss darüber geben, welchen Stellenwert die Beratungs- und Zielvereinbarungsarbeit in den Diensten hat, also ob

Zielvereinbarungen in Sozialdiensten eine reine (manageriale) Steuerungsidee bedienen oder ob sie als methodisches Instrument in Beratungsprozessen integriert sind.

In dieser Betrachtung können die verschiedenen Ebenen, welche die Arbeit mit Zielvereinbarungen tangieren, nicht ausgeblendet werden. Der Kontext, den der Kanton und die Organisation gestalten, wirkt in die Beratungen mit ein; daher pendelt der Fokus dieser Arbeit ausgehend von der Leitungsebene des Sozialdienstes mal in Richtung des Beratungssettings und mal in Richtung Kantonsebene.

Aus der Problemstellung sowie der Darlegung des Forschungsstandes zeigt sich weiter, dass die Ziele alle Ebenen der Sozialhilfe betreffen. In dieser Arbeit wird der Fokus auf der Ebene der Sozialdienste (Mesoebene) angesetzt, und zwar bezogen auf Inhalte, die mehrheitlich die Ebene der Einzelfallhilfe (Mikroebene) betreffen. Das Thema Zielvereinbarungen ist von besonderem Interesse, da Ziele sowohl Teil von wirkungsorientierter Steuerung wie auch Teil einer professionellen Beratung auf Klientinnen- und Klientenebene sind.

Für die Untersuchung in dieser Arbeit interessiert besonders die Sicht von Leitungspersonen der Sozialhilfe. Die Leitung einer sozialen Organisation bildet die Schnittstelle zwischen Sozialer Arbeit, Management und Staat (Politik). Damit steht sie in einem grossen Spannungsfeld (Wöhrle et al., 2017, S. 11). Zudem müssen sich Leitungspersonen in den Sozialen Diensten mit ihrem Handeln und ihren Entscheidungen gleichermaßen am Willen und den Bedürfnissen der Klientel sowie an effizienten Prozessen orientieren (Merchel, 2015, S. 107). Sozialdienste und insbesondere die Leitungspersonen sind in der strategischen Umsetzung der Organisationsziele gefordert. Dafür müssen sie geeignete Handlungsprogramme erstellen bspw. geeignete Konzepte, Regeln oder Handlungsschritte finden, welche die operative Ebene der Organisation befähigen, die gesetzten Ziele zu erreichen (Merchel, 2019, S. 50), da sie mit den Klientinnen und Klienten arbeiten. Daher ist von Interesse, welches Bewusstsein und welcher Kenntnisstand bei Leitungspersonen der Sozialhilfe über evidenzbasierte Ansätze der genannten Wirkfaktoren bestehen und wie diese in Prozessen des Sozialdienstes Berücksichtigung finden. Dies ist zugleich eine Forschungslücke. Zielvereinbarungen bilden den Anlass der Untersuchung, da Ziele wie erwähnt Teil von Beratungsprozessen sind, aber auch Teil der wirkungsorientierten Steuerung sind und eine Wirkung haben sollen.

Folgende Fragen sollen die Angemessenheit und die Ausrichtung von Zielvereinbarungsprozessen hinsichtlich der Wirkfaktoren von Beratung aus Sicht von Leitungspersonen in der Sozialhilfe fokussieren:

Hauptfragestellung: *Inwiefern werden in individuellen Zielvereinbarungsprozessen in der Sozialhilfe Wirkfaktoren von Beratung berücksichtigt?*

Um die Hauptfragestellung zu beantworten, wird zudem folgenden zwei Unterfragen nachgegangen:

- a) *Wie werden die individuellen Zielvereinbarungsprozesse und -dokumente im Sozialdienst gestaltet?*
- b) *Wie legitimieren die Sozialdienstleitenden die individuellen Zielvereinbarungsprozesse?*

### Aufbau der Arbeit

Zur Kontextualisierung des Erkenntnisinteresses dieser empirischen Arbeit wird im nachfolgenden Kapitel 1 der thematische Rahmen der Wirkungsorientierung in der Sozialhilfe des Kantons Bern eingeführt. In Kapitel 2 erfolgt der Bezug zur Beratung in der Sozialen Arbeit sowie zu Besonderheiten von Beratung in der Sozialhilfe. Ebenfalls werden ausgewählte Wirkfaktoren von Beratung (und Therapie) dargelegt, die sich anhand der Erkenntnisse der allgemeinen Wirkfaktoren nach Grawe (2004) sowie an den generischen Prinzipien nach Haken und Schiepek (2006) orientieren und durch Schiersmann und Thiel (2012) für die psychosoziale Beratung adaptiert wurden. Der empirische Teil dieser Arbeit wird mit der Darlegung des Forschungsdesigns eingeführt (Kapitel 3). In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der Forschung vorgestellt und in Kapitel 5 diskutiert, wobei hierbei auch die Verbindung zu den theoretischen Erkenntnissen hergestellt wird. Die Arbeit schliesst in Kapitel 6 mit einem Fazit und einem Ausblick zum Einsatz von empirischem Wissen anhand der Wirkfaktoren im Rahmen der Beratung in der Sozialhilfe.



# 1 Wirkungsorientierte Verwaltungsführung in der Sozialhilfe des Kantons Bern

Das folgende Kapitel widmet sich den gesetzlichen Grundlagen für die wirkungsorientierte Steuerung der Sozialhilfe im Kanton Bern, ergänzt mit theoretischen Bezügen zum Verständnis von Wirkungsorientierung im Allgemeinen. Diese Aspekte bilden den Kontext und die Rahmenbedingungen des sozialarbeiterischen Handelns in der gesetzlichen Sozialhilfe.

## 1.1 Wirkungsorientierung im Sozialhilfegesetz

Die Begriffe New Public Management, Wirkungsorientierte Verwaltungsführung oder neues Steuerungsmodell sind betriebswirtschaftliche Konzepte für eine bestimmte Form der Verwaltungsgestaltung (Schedler & Proeller, 2006, S. 5). In der Schweiz wird mehrheitlich der Begriff Wirkungsorientierte Verwaltungsführung genutzt (Schedler & Proeller, 2006, S. 5). Im Kanton Bern ist sie durch folgenden Merkmale geprägt: produktorientiertes Denken, Orientierung an den Kundinnen und Kunden bzw. Bürgerinnen und Bürgern, Trennung von operativen (zum Beispiel Umsetzung im Sozialdienst) und strategischen Ebenen (Gemeinde, Kanton), Leistungsanreize sowie Wirkungsorientierung (Direktion für Inneres und Justiz des Kantons Bern, 2022).

Der Fokus dieser Arbeit richtet sich auf die Orientierung an der Wirkung, welche die Effektivität (Messgrösse zur Zielerreichung: «*Die richtigen Dinge tun*») und Effizienz (Wirtschaftlichkeit, Messung Leistung-Kosten-Verhältnis: «*Tun wir die Dinge richtig?*») in der Verwaltung erhöhen soll (Dahme & Wohlfahrt, 2013, S. 98). Den sozialpolitischen Rahmen gibt die Regierung vor; in der Regel wird dieser übergeordnete Rahmen dann auf kommunaler Stufe konkretisiert und umgesetzt (Polutta, 2011, S. 373). Ziele und Zielvereinbarungsprozesse entsprechen in der wirkungsorientierten Steuerung einem Kreislauf aus Zielbildung, Zielformulierung und Überprüfung der Zielerreichung (Schröder & Kettiger, 2001, 10, 21). Entsprechend wird auf allen Stufen der Verwaltung mit Zielen gearbeitet. In der Abbildung 1 sind die Akteurinnen und Akteure der Wirkungsorientierte Verwaltungsführung des Kantons Bern anhand der jeweiligen Stufen dargestellt.

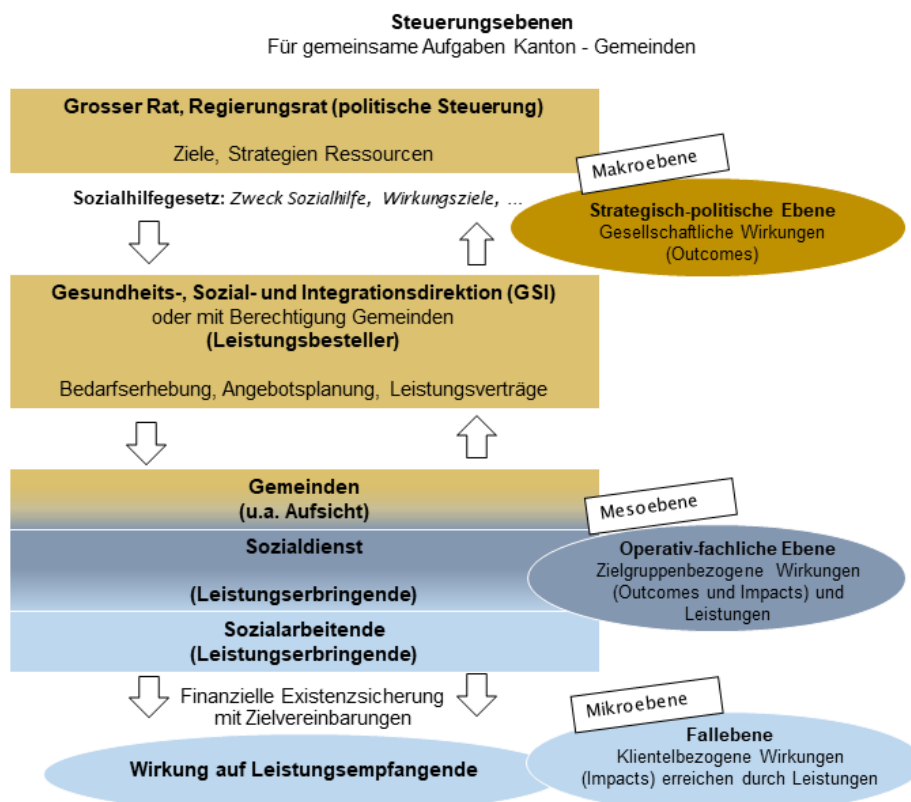


Abbildung 1: Steuerungsmodell und -ebenen, GSI 2013, S. 18 und Strukturebenen der Steuerung im Sozialbereich (Schröder & Kettinger, 2001, S. 17) angepasst durch Autorin

Die Regierung definiert, wie in Abbildung 1 ersichtlich, im Rahmen wirkungsorientierter Steuerung somit auf der *strategisch-politischen* Stufe, was durch die staatlichen Massnahmen erreicht werden soll (Wirkungsbereiche und Wirkungsziele der Sozialhilfe). Die *operativ-fachliche* Ebene der Sozialdienste konkretisiert die vorgegebenen Ziele kontextbezogen und sorgt für eine effektive sowie effiziente Umsetzung. Auf der *Einzelfallebene* wiederum soll mit den Ressourcen der Klientinnen und Klienten – in Verbindung mit den Leistungen der Institution – ein Optimum an Wirkung erzielt werden (Schröder & Kettinger, 2001, S. 16–17). Die Verantwortung über die Steuerung aller Ebenen liegt im Kanton Bern beim Amt für Integration und Soziales (AIS) der Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion (GSI). Das AIS sieht sich zuständig für «*die Planung, Steuerung und Überprüfung der Angebote in der individuellen Sozialhilfe*» (Amt für Integration und Soziales, 2022a). Dem AIS sind die kommunalen Sozialbehörden unterstellt, die auf der strategischen Führungsebene angesiedelt sind und als Aufsichts- und Kontrollinstanz der kommunalen Sozialdienste fungieren. Die Sozialbehörden prüfen die Aufgaben- und Zielerfüllung der Sozialdienste im Hinblick auf die Wirkungsziele. Jede Gemeinde<sup>1</sup> muss über eine Sozialbehörde verfügen. Besteht ein Sozialdienst für mehrere Gemeinden darf lediglich eine einzige Sozialbehörde gebildet werden (Gesundheits-

<sup>1</sup> Ein Gemeinde kann sich mit anderen Gemeinden<sup>1</sup> zusammenschliessen und gemeinsam eine Sozialbehörde stellen.

und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013, S. 31). Gemäss Art. 16 SHG gilt der Gemeinderat als Sozialbehörde; die Gemeinden sind jedoch frei zu definieren, wer die Sozialbehörde bilden soll. In der Regel sind Sozialbehörden ein (Laien-) Gremium, das sich zusammensetzt aus den politisch führenden Parteimitgliedern der jeweiligen Gemeinde (Nadai et al., 2005). Die Sozialbehörde übt eine Controllingfunktion aus und sichert damit Transparenz über die Wirkungen und Leistungen des Sozialdienstes (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013, S. 31).

Im Sozialhilfegesetz definiert der Kanton Bern den Zweck der Sozialhilfe: Allen Personen soll ein menschenwürdiges und eigenverantwortliches Dasein ermöglicht werden. An diesem Zweck richten die Sozialhilfe und ihre Leistungserbringenden ihr Handeln aus. Entsprechend sind die staatlichen Tätigkeitsfelder *Wirkungsbereiche* und betreffen gemäss Art. 2 des Sozialhilfegesetzes des Kantons Bern (SHG; BSG 860.1) die finanzielle Existenzsicherung, die persönliche Autonomie, die berufliche und soziale Integration sowie die Schaffung und Aufrechterhaltung von *tragenden Lebensbedingungen*. Aus diesen Bereichen sind *Wirkungsziele* abgeleitet, die im jeweiligen Tätigkeitsbereich erreicht werden sollen (Regierungsrat des Kantons Bern, 2001, S. 15). Die Wirkungsziele der Sozialhilfe umfassen gemäss Art. 3 SHG *präventive Massnahmen, die Hilfe zur Selbsthilfe, den Ausgleich von Beeinträchtigungen, die Behebung von Notlagen, die Verhinderung von Ausgrenzung sowie die Förderung der Integration*. Um die Wirkungsziele der Sozialhilfe zu erreichen, werden Leistungsangebote der individuellen und institutionellen Sozialhilfe bereitgestellt bzw. gewährt (Art. 4 Abs. 1 und 2 SHG). Der Kanton und die Kommunen sind gemäss Art. 4 SHG also angehalten, das erforderliche Leistungsangebot bereitzustellen, zu gewähren oder zu erbringen, um die Wirkungsziele gemäss Art. 3 zu erreichen (Regierungsrat des Kantons Bern, 2001, S. 15).

Leistungsangebote sollen allgemein zugänglich, qualitativ angemessen und wirkungsorientiert hinsichtlich der sozialhilferechtlichen Wirkungsziele sein (Art. 5, Abs. 1 SHG). Der Kanton erwartet von den Sozialdiensten, dass sie ihr Handeln auf die Wirkungsziele gemäss Art. 3 SHG ausrichten und formuliert dahin gehend Aufgaben, um die sich die Sozialdienste gemäss Art. 19 Abs. 1 SHG kümmern müssen und die es in der Zusammenarbeit mit den Klientinnen und Klienten zu erfüllen gilt: präventive Sozialhilfe, Abklärung der persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse, Festlegung und Vereinbarung von individuellen Zielen, Beratung und Betreuung, Anordnung von Massnahmen, Gesetzgebung und Gewährung von Leistungen. Der Sozialdienst ist das operative Organ und vollzieht die Sozialhilfe im Einzelfall, indem die betroffenen Personen Beratung und Betreuung erhalten, Massnahmen gemeinsam vereinbart und individuelle Ziele formuliert werden sowie wirtschaftliche Hilfe gewährt wird (Regierungsrat des Kantons Bern, 2001, S. 12). Die Gestaltung der Einzelfallsituationen ist ebenfalls auf den Zweck der Sozialhilfe und die Wirkungsziele auszurichten. Mit dem Vereinbaren von Zielen aufgrund

der sozialhilferechtlichen Pflicht werden Klientinnen und Klienten zum Teil der wirkungsorientierten Verwaltungslogik und müssen, sofern sie Leistungen der Sozialhilfe in Anspruch nehmen, gemäss Art. 27 SHG Zielvereinbarungen haben.

Das Sozialhilfegesetz setzt eine Wirkungskontrolle der Leistungsangebote voraus, womit überprüft werden soll, ob sich die Ziele der Sozialhilfe auf allen Ebenen mit den erbrachten Leistungen und Massnahmen erreichen lassen und wie sich dahin gehend das Kosten-Nutzen-Verhältnis zeigt (SHG; BSG 860.1, Art. 5 Abs. 2; Regierungsrat des Kantons Bern, 2001, S. 15). Hierzu besteht ein im Gesetz verankertes Controllingsystem, das sich über alle Stufen erstreckt (Schröder & Kettiger, 2001, S. 65).<sup>2</sup>

Eine grundsätzliche Herausforderung wirkungsorientierter Steuerung in der Sozialen Arbeit ist, Wirkung zu erkennen und zu messen sowie Zusammenhänge zwischen Leistung und Wirkung zu erfassen (Schröder & Kettiger, 2001, S. 21). Erfolge und Misserfolge von Handlungen sind solche Wirkungen, die sichtbar und damit steuerbar gemacht werden sollen (Schröder & Kettiger, 2001, S. 21). Wirkungsorientierte Steuerung kommt einem Ist-Soll-Bestreben gleich und sieht vor, durch bestimmte Leistungen Wirkungen zu erzielen, die wiederum durch spezifische Massnahmen und Aktivitäten initiiert werden (S. 21). Das Erkennen von Wirkungszusammenhängen gestaltet sich in der Praxis aber anspruchsvoll, da selten geschlossene Wirkungsketten bestehen, durch die sich *die* erwünschte Wirkung «ersteuern» lässt (S. 14). In der Einzelhilfe ist dies besonders anspruchsvoll, da sich Menschen nicht steuern lassen bzw. durch methodische Interventionen nur beschränkt beeinflussbar sind (Galuske, 2007, 56, 62). Konsequenz daraus ist, dass die Soziale Arbeit nicht für die Veränderung, sondern nur für die Anregung hin zu einer Veränderung verantwortlich sein kann (Thiersch, 1993, 16 f.). Zwischen Wirkungsorientierung und Sozialer Arbeit besteht zudem ein Spannungsverhältnis: Auf der einen Seite sieht die Logik eine Steuerung über Wirkungsorientierung vor, auf der anderen Seite befinden sich die Sozialarbeitenden, die ihre Klientinnen und Klienten aus Caritas oder Solidarität unterstützen möchten (Haller, 2011, S. 236). Die Sozialhilfe ist seit dem Einzug der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung im Sozialhilfegesetz aber seit Jahren stark mit Rationalitäten der Wirtschaft konfrontiert. Folglich müssen sich die Sozialarbeitenden mit «fremden Sinnkriterien» und möglicherweise fremden Vorstellungen von Erfolg auseinandersetzen (Rüegg-Stürm et al., 2015, S. 5). Dies erfordert von Sozialdiensten und Sozialarbeitenden, sich mit diesen anderen Rationalitäten zu befassen, auch mit Widersprüchen zur eigenen Rationalität, um einen gewinnbringenden Umgang zu finden, damit sich die Organisation in ihrem Umfeld positiv weiterentwickeln kann (Rüegg-Stürm et al., 2015, S. 5). Starke Steuerungs- und

---

<sup>2</sup> Unterscheidung von Controlling und Kontrolle: Kontrolle operiert vergangenheitsbezogen und sucht nach «Fehlern und Schuldigen». Controlling umfasst auch Kontrolle, meint jedoch Prüfen von Entwicklungsabläufen hinsichtlich der Ziele zur Vermeidung von Fehlentwicklungen und zur Optimierung und Anpassung dieser (Dahme und Wohlfahrt (2013).

Standardisierungstendenzen, die mit der wirkungsorientierten Steuerung einhergehen können, bergen weiter die Gefahr, die professionelle Steuerung der Sozialarbeit durch eine rein wirkungsorientierte Steuerung zu ersetzen, wenn ausschliesslich nachweisbare Wirkungen eine Leistung rechtfertigen (Otto et al., 2007, S. 37). Daher besteht zwischen den Steuerungs- und Standardisierungstendenzen und der Offenheit sozialpädagogisch-methodischer Abläufe ein Spannungsverhältnis (Hansen, 2003, S. 401). Insbesondere die Führungskräfte der Sozialen Arbeit sind gefordert, dieses Spannungsverhältnis auf operativ-fachlicher Ebene aufzugreifen und bearbeitbar zu machen (Haller, 2011, S. 236). Wirkungen sollen nachhaltig sein und den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten, professionellen Standards sowie den gesellschaftlichen Wirkungszielen entsprechen. Soziale Arbeit soll sichtbar sein und daher soll Wirkungsforschung in der Praxis der Sozialen Arbeit Erklärungen über Wirkzusammenhänge im Feld ermöglichen (Haller, 2011, S. 237). Zudem können solche Erkenntnisse Reflexionen über Wirkung und Wirkungsorientierung zwischen Führungskräften und Sozialarbeitenden fördern (Otto et al., 2007, 54 f.)

Dennoch betonen Schröder und Kettiger (2001, S. 9), dass sich auch ohne bestehende, engmaschige Wirkzusammenhänge Verbindungen zwischen Leistung und Wirkung erkennen lassen – beispielsweise durch empirische sozialwissenschaftliche Untersuchungen oder Handlungsmodelle der Ökonomie oder Psychologie, mit denen sich Zusammenhänge *zwischen Output und konkreten Wirkungsindikatoren* erkennen oder sich *Plausibilitätsbrücken* bilden lassen (S. 9). Hinzuweisen ist hier darauf, dass unterschiedliche Arten von Wirkungen bestehen, die sich auf unterschiedliche Ebenen der Leistungserbringung beziehen. Diese werden auch Wirkungsketten genannt und beinhalten die Aspekte *Input, Output, Effect, Impact* und *Outcome*. *Input* meint den Einsatz von Ressourcen, in der Sozialhilfe beispielsweise Steuer-gelder oder Lohnzahlungen an das professionelle Fachpersonal. *Output* beschreibt die erbrachte Leistung eines Leistungserbringers. In der Sozialhilfe besteht ein *Output* beispielsweise als Auszahlung (Leistung) der monatlichen Sozialhilfe. Unter *Effect* werden direkt ersichtliche, unmittelbare, objektive (Aus-)Wirkungen der erbrachten Leistung verstanden. In der Sozialhilfe könnte der *Effect* ausgezahlter Sozialhilfegelder auf dem Konto der betroffenen Person darin bestehen, dass diese damit ihren Lebensunterhalt finanzieren kann. *Impact* bezeichnet die subjektive Wirkung einer Leistungserbringung bei der leistungsempfangenden Person. So könnte der *Impact* für die Leistungsempfangenden im Kontext der Sozialhilfe die finanzielle Sicherheit und damit eine psychische Entlastung sein. Mit *Outcome* werden mittelbare Wirkungen von Verwaltung und Leistungserbringern auf die Umwelt oder Gesellschaft bzw. auf spezifische Gesellschaftsgruppen beschrieben. In der Sozialhilfe trägt die existenzsichernde Unterstützung betroffener Personen beispielsweise zum sozialen Frieden bei. Steuerung und Controlling kann auf allen Wirkebenen ansetzen (Schröder & Kettiger, 2001, S. 13).

In der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung sind Ziele eine erforderliche Referenz, an deren Erreichung oder Nicht-Erreichung sich Wirkungen schliesslich messen lassen (Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS, 2007, S. 9).

## 1.2 Zielvereinbarungen in der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung

Da diese Arbeit die Sozialdienste und die Einzelhilfe fokussiert, beziehen sich die folgenden Ausführungen mehrheitlich auf diese Ebene und auf Ziele resp. Zielvereinbarungen zwischen Sozialdienst und Klientinnen und Klienten. Zielvereinbarungen sind im wirkungsorientierten Sozialhilfegesetz, wie bereits erkannt, eine markante Grösse, die Aufschluss über die Effektivität und Effizienz in der Klientinnen- und Klientenarbeit geben sollen. Zielvereinbarungen mit Klientinnen und Klienten werden als eine aktivierende Mitwirkung der Leistungsempfangenden betrachtet und können mit Weisungen und Auflagen im Sinne einer Gegen- und Eigenleistung verbunden werden. Damit sollen unterstützte Personen stärker in die Aktivität eingebunden und ihre Eigenverantwortung soll gefördert werden (Regierungsrat des Kantons Bern, 2001, S. 5). In diesem Kontext sollen Integrationsmassnahmen, welche die berufliche oder soziale Integration der Hilfesuchenden fördern können, geprüft und in den Zielen festgelegt werden (vgl. dazu Art. 35 Abs. 2 SHG). Wie Ziele formuliert sein sollen und wie die Wirkungsevaluation der individuellen Ziele, die in den Sozialdiensten mit den Klientinnen und Klienten vereinbart werden, erfolgen könnten, führen das AIS, die Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE) oder die SKOS kaum aus. Die Sozialdienste sind in der Ausgestaltung relativ autonom. Der Kanton gibt einzig vor, dass Ziele schriftlich festzuhalten sind und laufend überprüft und angepasst werden sollen (Regierungsrat des Kantons Bern, 2001, S. 19). Die Sozialarbeitenden sind dabei gemäss Art. 3c lit. d der Sozialhilfeverordnung (BSG 860.111) u. a. dafür verantwortlich, *individuelle Ziele mit der hilfesuchenden Person in einer Zielvereinbarung festzulegen*. Dabei ist relevant, dass sich Wirkungsziele auf das öffentliche Interesse beziehen, Leistungsziele jedoch die individuellen Ziele der Klientinnen und Klienten darstellen, die in der Beratung bearbeitet werden. Leistungsziele orientieren sich an den Wirkungszielen (Mühle et al., 2006, S. 70).

Die Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern gibt in der Wegleitung für die Sozialbehörden (nicht für die Sozialdienste) an, dass Zielvereinbarungen und Handlungspläne im Dossier *vorhanden* und *individuell differenziert* sein müssen; ebenso seien kurzfristige Ziele mit den langfristigen Zielen abzustimmen und darüber hinaus regelmässig zu evaluieren und anzupassen. Die Ziele der Klientinnen und Klienten sollen sich an den Wirkungszielen der Sozialhilfe orientieren (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013, S. 45). Weitere Ausführungen zu Zielvereinbarungen macht die BKSE in ihrem

Handbuch, deren Richtlinien für die Sozialdienste des Kantons Bern ein Orientierungsrahmen darstellt. Darin wird u.a. im Sinne einer Anreizleistung festgehalten, welche Ziele zu einer Integrationszulage à 100 Franken pro Monat führen (BKSE, 2020, Stichwort Integrationszulage). Dazu werden in einer abschliessenden Aufzählung zehn Punkte aufgeführt, die zu einer Zulage führen können, u. a.: *«Personen, die konsequent eine Arbeits- resp. Lehrstelle suchen; Personen, die nachweislich gemeinnützige oder nachbarschaftliche Arbeit in erheblichem Umfang leisten; Personen, die an Qualifizierungs-, Beschäftigungs- oder spezifischen Integrationsangeboten teilnehmen[,] oder Personen, die im 2. Arbeitsmarkt tätig sind»* (BKSE, 2020, Stichwort Integrationszulage). Zudem können im Sinne des Anreizsystems bei fehlender Mitwirkung Konsequenzen und Sanktionen und bei erreichten Zielen Begünstigungen durch Zulagen gesprochen werden (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013). Weitere Ausführungen bleiben aus, insbesondere zur Ausgestaltung, wann eine Wirkung erreicht ist.

Ähnlich wie zwischen Leistungssprechenden (Kanton) und Leistungserbringenden (Sozialdienste) zeigt sich eine Steuerung auch in der Klientinnen- und Klientenarbeit durch die aktivierenden und zielverpflichtenden Aspekte der Hilfeplanung (Polutta, 2018, S. 26). In der Praxis können sich die sozialarbeiterisch-methodische Zielformulierung, die Zielbearbeitung und eine Zielüberprüfung, die dem Controlling-Gedanken verpflichtet ist, jedoch als widersprüchlich erweisen (Albus et al., 2010), da sie nicht denselben Rationalitäten entsprechen.

Was der Kanton Bern unter Wirkungsorientierung bei individuellen Zielvereinbarungen subsumiert, ist im *Leitfaden Dossierprüfung* zuhanden der Sozialbehörden ausgeführt. Anhand von Prüfpunkten sollen sich die (Laien-) Mitglieder der Sozialbehörde an den mehrmals jährlich stattfindenden Dossierprüfungen in den Sozialdiensten orientieren können. Zu den Prüfpunkten zählen mitunter die Überprüfung der getroffenen Massnahmen zur beruflichen und sozialen Integration, die Überprüfung der Problem- und Wirksamkeitsorientierung sowie die Prüfung der angewendeten Methodik. Gemäss Leitfaden Dossierprüfung (Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern, S. 8) wird geprüft, ob die Wirkungsorientierung ersichtlich und genügend umgesetzt ist. Folgende Aspekte sollen dabei beachtet werden:

- *Die Ziele der persönlichen und wirtschaftlichen Hilfe werden durch die gewährte Hilfe erreicht (Ziele: Prävention, Hilfe zur Selbsthilfe, Ausgleich von Beeinträchtigungen, Behebung von Notlagen, Verhinderung von Ausgrenzung, Förderung von Integration)*
- *Die Ziele werden mit dem Klienten regelmässig definiert und deren Erreichung geprüft*
- *Die Erreichung der Ziele steht in einem ausgewogenen Verhältnis mit den dadurch entstehenden Kosten (Finanzprüfung)*

- *Das sozialhilferechtliche Budget wurde angepasst, wenn die festgelegten Ziele nicht erreicht wurden (Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern, S. 8)*

Bei der Prüfung der angewendeten Methodik wird weiter danach gefragt, ob Aktennotizen nachvollziehbar sind und wie die Form der Dossierführung bzw. wie der Gesamteindruck des Dossiers ist.

Zu Zielvereinbarungen wird zudem überprüft, ob sie dokumentiert sind, regelmässig überprüft und bei Bedarf angepasst werden (Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern, 8,9). Dazu werden folgende Aspekte evaluiert:

- *Es gibt aktuell eine gültige Zielvereinbarung und Handlungspläne im Dossier*
- *Handlungspläne / kurzfristige Ziele sind mit der Zielvereinbarung / den langfristigen Zielen abgestimmt*
- *Die Zielvereinbarung erfolgt regelmässig*
- *Die Zielerreichung wird jeweils evaluiert und die Zielvereinbarungen [werden] darauf angepasst*
- *Aus der Zielvereinbarung werden Konsequenzen abgeleitet (Sanktionen oder Zulagen)*
- *Struktur ist vorhanden und nachvollziehbar (Kategorie, Datum, Betreff, Fazit, nächste Schritte)*
- *Die Aktennotizen, Zielvereinbarungen und Termine im Dossier sind aktuell (Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern, S. 8–9)*

Die Sozialbehördenmitglieder beurteilen die Prüfpunkte pro geprüftes Dossier nach den Kriterien *erfüllt / nicht erfüllt / teilweise erfüllt* (Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern, S. 5).

Bei den zu prüfenden Punkte wird deutlich, dass sich die Evaluationen mehrheitlich auf *gut* auswertbare Punkte beziehen, beispielsweise Terminierungen oder das Vorhandensein von bestimmten Dokumenten. Die Dossierprüfungen erfolgen durch (Laien-) Mitglieder der kommunalen Sozialbehörde, die oft keinen sozialarbeiterischen Hintergrund haben. Entsprechend muss das sozialarbeiterisch-methodische Vorgehen ausreichend differenziert und begründet ausformuliert werden, damit die Prüfenden die Hilfeplanung verstehen und nachvollziehen können.



Für die Sozialdienste definiert der Kanton hingegen keine weiteren Vorgaben, wie Zielvereinbarungen zu erstellen und auszuwerten sind. Dies gewährt den Sozialdiensten und in den Sozialberatungen einen methodischen Handlungsspielraum in der Zielerbeit mit den Klientinnen und Klienten, zumal sich die Dossierprüfungen auch nicht darauf beziehen, ob die Klientinnen und Klienten die vereinbarten Ziele effektiv erreicht haben.

Die Verantwortung für die Orientierung an der Wirkung in der Einzelfallhilfe liegt bei den Professionellen der Sozialen Arbeit. Daher sind die Sozialdienste und die einzelnen Sozialarbeitenden gefordert, ihr Tun zu legitimieren und aufzuzeigen, inwiefern sie damit Wirkung erreichen.

### 1.3 Legitimationen

*«Der öffentliche Diskurs zur Sozialhilfe wurde in den letzten Jahren stark geprägt durch die Missbrauchs-Thematik und daraus folgenden Forderungen nach Kontrolle. Gerade beim Thema Missbrauch ist es wichtig, dass die Sozialbehörde umfassend und aktiv kommuniziert und die Öffentlichkeit informiert. Die Sozialbehörde hat die Möglichkeit, darüber zu informieren, dass die Arbeit der Sozialdienste von Fachkräften mit der entsprechenden Ausbildung professionell gemacht wird. Zudem kann sie darauf hinweisen, dass sie mit der Dossierkontrolle ein geeignetes Instrument in der Hand hat, um die Arbeit der Sozialdienste zu prüfen und das Risiko des Sozialhilfemissbrauchs durch Klientinnen und Klienten klein zu halten. Dadurch wird die lokale Sozialhilfepraxis von der Sozialbehörde legitimiert und der Sozialdienst entlastet.»* (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013, S. 38).

Der Unterstützungsprozess in der wirkungsorientierten Sozialhilfe wird begleitet von der Unsicherheit und der Schwierigkeit, dass sich «Personen mit einem freien Willen» nicht kausal beeinflussen lassen (Klatetzki, 2010, S. 13). Häufig bleibt bei methodischen Impulsen oder Interventionen unsicher, welche für die Klientin oder den Klienten bedeutsam waren (Gesmann & Merchel, 2019, S. 58). So zeigt sich bereits die Ausgangs- und Problemerkennung oft als Hypothese der Fachkräfte, die auf der individuellen Interpretation der Fachpersonen beruht. Auf die Situationseinschätzungen folgen Interventionen und Massnahmen; auch diese zeigen sich je nach interpretativem Verständnis der Fachperson gegenüber der Situation der Klientin oder des Klienten als individuell bzw. unterschiedlich (Gesmann & Merchel, 2019, S. 58). Was bei einer Person gut funktioniert, kann bei einer anderen Klientin oder einem anderen Klienten unpassend sein, sogar eine gegenteilige Wirkung generieren (Dunkel, 2011, S. 188). Trotz Unsicherheiten müssen die Dienste verlässliche und positive Wirkungen der erbrachten Leistungen präsentieren. Organisationen versuchen daher oft, über Handlungsprogramme (Konzepte, strukturierende Vorgehensweise, Standardisierungen etc.) die Erstellung der Leistung

berechenbarer und sichtbar zu machen (Gesmann & Merchel, 2019, S. 59). Administrative Rahmenbedingungen lassen sich möglicherweise standardisieren, jedoch kaum die Interaktion (S. 59) im Beratungsgespräch. Folglich nehmen die Fachpersonen eine zentrale Stellung ein, wenn es darum geht, eine Wirkung zu erreichen. Das bedingt eine adäquate Qualifizierung und entsprechende Kompetenzen der Sozialarbeitenden (Seite 60).

Die Sozialdienste sind gefordert, zu den Aufträgen Stellung zu nehmen, die an sie gerichtet sind. Die Wirkungsorientierte Verwaltungsführung des Kantons Bern verlangt von den Sozialdiensten, ihr professionelles Handeln vor der Gesellschaft und der Politik zu legitimieren (Gesmann & Merchel, 2019, S. 60), und zwar nicht nur hinsichtlich der Art der Leistungserstellung (Prozesse). Ebenso sind die Effekte der Leistungserbringung hinsichtlich einer möglichen Verbesserung der Lebenssituation von Klientinnen und Klienten darzulegen und es ist aufzuzeigen, wie sie sozial oder beruflich integriert sind. Letztlich müssen die Sozialdienste aber auch ihre betriebsinternen Abläufe und Dokumentationen legitimieren (Gesmann & Merchel, 2019, S. 61). Dabei dürfen sich die inneren Strukturen und Verfahren der Organisation nicht ausschliesslich an betriebsinternen Logiken orientieren, sondern müssen die Ansprüche und Erwartungen ihrer Umwelt<sup>3</sup> ebenfalls integrieren (Drepper, 2010, S. 138). Das Handeln der Organisation und die Bildung von Strukturen integrieren Handlungserwartungen der Umwelt, um nach aussen zu signalisieren, dass die Erwartungen der «Auftraggebenden» berücksichtigt werden. Damit legitimieren sich Institutionen bereits in ihrem strukturellen Aufbau. Die integrierten Aspekte können aber auch nur lose und wenig «störend» mit dem restlichen Organisationsgeschehen verbunden sein (Gesmann & Merchel, 2019, S. 62). So zeigt sich beispielsweise, dass Evaluationen im Sinne von Qualitätsmanagement in den Sozialdiensten stattfinden, unklar bleibt jedoch, auf welche Weise und in welchem Umfang diese erfolgen. Aber gemacht werden sie und weisen auch Ergebnisse vor. Daraus werden Regeln ausgebildet («Wir evaluieren!»), die im betrieblichen Umfeld zu Erwartungen an andere Institutionen führen und sich zusehends im organisatorischen Umfeld wiederfinden. Die Institutionen in einem ähnlichen Umfeld und mit ähnlichen Akteurinnen und Akteuren neigen dazu, ähnliche Verhaltensweisen anzunehmen. Dieses Phänomen wird als «Isomorphismus» bezeichnet (Drepper, 2010, S. 139), das den Institutionen – nebst ihrer *Effektivität* und *Wirtschaftlichkeit* – zusätzliche Legitimation verleiht, indem die «*institutionalisierten Erwartungen sichtbar in der Ähnlichkeit zu anderen Organisationen*» (Gesmann & Merchel, 2019, S. 63) aufgenommen werden und an den Massstäben und Handlungsorientierungen des Umfeldes andocken. Beispielsweise führen die meisten Sozialdienste Supervisionen und Interventionen durch; damit werden sie zu «Vorlagen» (Gesmann & Merchel, 2019, S. 63) für andere Dienste, die sich z. B. neu

---

<sup>3</sup> *Umwelt: Das organisationale Feld, aus allen Organisationen, die bedeutend für die eigene Organisation sind z. B. Institutionen, Klientel, Gesetze, Behördenmitglieder etc* (DiMaggio und Powell (1983))

strukturieren wollen. Diese Angleichungsprozesse von betrieblichen Strukturen erfolgen nach DiMaggio und Powell (Zängl, 2017, S. 161) anhand von drei Varianten von Angleichungsmechanismen:

Durch Zwang zur Angleichung aufgrund staatlicher Vorgaben (Gesetze, Vorschriften etc.), die dazu führen, dass sich die Organisationen ähnlich strukturieren müssen. Der normative Isomorphismus weist auf den Druck zur Angleichung hin, der erfolgen kann, weil beispielsweise die Profession bestimmte Werte und Handlungen erwartet und eine entsprechende «normative Bindung» dadurch erfolgt. Dies könnten im Rahmen des Sozialdienstes bestimmte fall- und organisationsübergreifende Mustern für Problemlösungen darstellen. Solche Muster können beispielsweise durch die Rekrutierung von ähnlich denkenden Mitarbeitenden verstärkt werden. Der mimetische Isomorphismus erfolgt dann, wenn sich Organisation in einer Phase der Unsicherheit befinden und andere Organisationen nachahmen, welche als erfolgreicher oder wirksamer wahrgenommen werden.

Mit diesen Angleichungsprozessen wollen sich Organisationen gegenüber institutionellen Erwartungen legitimieren. Denn wenn die Organisation nicht die Erwartungen erfüllt, die an sie gestellt werden, droht ihr der Entzug von Ressourcen oder Unterstützung. Daher müssen Organisationen die Anforderungen erfüllen oder diese «zeremoniell widerspiegeln», um effizient zu wirken und sich gesellschaftlich zu legitimieren (Sandhu, 2012, S. 75).

Nicht zuletzt muss die Soziale Arbeit ihr eigenes Dasein regelmässig legitimieren, indem sie ihren Mehrwert gegenüber anderen Fachdisziplinen nachweist. Entsprechend ist es von Bedeutung, dass die Akteure der Sozialen Arbeit ihre Problemlösefähigkeit darlegen und ihre Relevanz in der Praxis sichtbar machen (Fritze et al., 2011, S. 387). Die Arbeit mit der Klientel auf der Mikroebene ist keine steuerungsorientierte Managementaufgabe. Doch Soziale Arbeit findet nicht nur auf dieser Ebene statt und daher muss sie sich als Profession wahrnehmen, die auf mehreren Ebenen (Mikro-, Meso- und Makroebene) aktiv ist (S. 391); dabei muss sie ihre multiplen Mandate auf Ebene der Organisation, der Profession sowie der Politik vertreten, insbesondere die Verpflichtungen gegenüber den Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten (S. 390).

Auch innerhalb der Organisation sind Legitimationsdiskussionen teilweise notwendig: Merchel (2017) weist darauf hin, dass die Logiken der Leitung (wirtschaftliche Verwendung der Ressourcen, Preis-Leistungs-Konkurrenz zwischen Anbietern etc.) häufig im Wettbewerb mit den Logiken der sozialarbeiterischen Profession (professionsspezifische und legitimierte Methoden etc.) stehen (S. 283). Dies könne dazu führen, dass die Sozialarbeitenden die Motive der Leitung ablehnen, was zur Vermeidung von unterschiedlichen Rationalitäten führen kann, da kein Gewinn für sich selbst oder für die Organisation erkannt wird (Rüegg-Stürm et al., 2015,

S. 7). Um diese Vermeidungshaltung zu überwinden, ist es angezeigt, sich im gegenseitigen Austausch ein Bewusstsein für die andere Logik oder Rationalität zu erarbeiten (Rüegg-Stürm et al., 2015, S. 7). Ziel ist, die unterschiedlichen Prozesse in den Diensten miteinander zu vermengen (Merchel, 2017, S. 283).

Die Profession der Sozialen Arbeit ist folglich gefordert, ihre professionellen Handlungs- und Verstehenslogiken in der Tätigkeit der Organisation selbst sowie nach aussen deutlich zu machen. Wirkungsorientierung kann der inhaltlichen Optimierung einer Organisation dienen, sofern über Wirkungen ohne Zugzwang (zeitlicher Druck zur Wirkungserreichung) reflektiert werden kann. Für diesen Prozess bedarf es jedoch einer intrinsischen Motivation und Offenheit der Leitungsperson gegenüber Wirkungsketten (Bono, 2012, S. 188).

Somit lässt sich Wirkungsorientierung interpretieren «als kontinuierliche Ausrichtung des eigenen Handelns nach den erreichten Wirkungen und geplanten Zielen» (Merchel, 2017, S. 283). Darüber hinaus können «manageriale Logiken» in der Sozialen Arbeit über Wirkung und Erfolge die Profession stärken, sofern die sozialarbeiterischen Leistungen bei den Klientinnen und Klienten Wirkungen erzeugen und damit deren Lebenslage und Lebensführung verbessern (Zängl, 2011, S. 324).

## 2 Wirkfaktoren in der Beratung der Sozialen Arbeit

Die Effekte der Leistungserbringer müssen mit einer verbesserten Lebenssituation der Klientel dargelegt werden. Die Leistungserbringung an den Klientinnen und Klienten findet grösstenteils in den Beratungsgesprächen (Mikroebene) im Sozialdienst statt. Hierbei werden auch individuelle Ziele mit den Betroffenen vereinbart. In diesem Kapitel wird der Beratungskontext in der Sozialhilfe beleuchtet, der massgeblich ist, um Ziele bzw. Zielvereinbarungen festzulegen.

Einführend erfolgt eine zeitliche und kontextuelle Verortung von Beratung in der Sozialen Arbeit und im Beratungssetting der gesetzlichen Sozialhilfe. Damit einhergehend werden die organisationsbezogenen Kontextbedingungen von Beratung erläutert, welche die Kooperation mit Klientinnen und Klienten erschweren können. Die Arbeit mit Zielen setzt auch im Kontext von wirkungsorientierter Steuerung Motivation voraus, weshalb einige zentrale Aspekte der Motivationstheorie aufgegriffen und mit den darauf aufbauenden Wirkfaktoren von Beratung und Selbstorganisationsprozessen (Grawe, 2000, 2004; Haken & Schiepek, 2006) in Bezug gesetzt werden.

### 2.1 Beratungsentwicklung in der Sozialen Arbeit

Der Blick auf die Entstehungsgeschichte von Beratung soll die Legitimation und den Nutzen von Beratung verdeutlichen – besonders vor einem gesellschaftlichen und historischen Hintergrund. Der weitreichende gesellschaftliche Wandel in Europa seit der Industrialisierung im 18. Jahrhundert führte zu *«grundlegend veränderten, sozialstaatlichen Strukturen und neuen, spezialisierten und institutionalisierten Funktionsbereichen»* (Schubert, 2022, S. 33). Dies hatte zur Folge, dass die Lebenswelten der Menschen auseinanderdrifteten: Erziehung, Schule, Beruf und Familie fanden immer deutlicher voneinander getrennt statt. Die bis dahin übliche Lebensbegleitung durch das familiäre und nachbarschaftliche Umfeld verlor aufgrund dieser Separierung an Einfluss (2022, S. 31; Schubert, 2022, S. 31). Die Industrialisierung führte zu einer zunehmenden sozialen Verelendung bei gewissen gesellschaftlichen Gruppen. Als Folge entstanden erste Sozialgesetzgebungen, institutionalisierte und zunehmend spezialisierte Ausbildungs- und Bildungsstätten sowie Einrichtungen für Menschen mit Behinderungen oder psychischen Erkrankungen. Die sozialen Hilfsmassnahmen ab 1900 brachten auch die ersten professionellen Beratenden und setzten damit den Startschuss für ein professionalisiertes Beratungswesen (2022, S. 31).

Die vielfältigen gesellschaftlichen Anforderungen und deren Auswirkungen führten laut Schubert (2022) dazu, dass das Beratungswesen immer stärker in einzelne Beratungsfelder zerfiel, insbesondere aufgrund der unterschiedlichen Trägerschaften. Die Beratungsangebote für die Zielgruppen orientierten sich stark an den Beratungskonzepten der jeweiligen

Institution. Dies ist relevant, da erst in der heutigen Zeit eine vernetzte Orientierung an den Lebenswelten und den Lebenskontexten von Klientinnen und Klienten in den Fokus gerückt ist (Schubert, 2022, S. 31). Dabei werden auch unterschiedliche Verfahren miteinander kombiniert, vor allem im therapeutischen Bereich, was wiederum die Grenzen zwischen Therapieschulen aufweicht. Beratung und Psychotherapie sind historisch eng miteinander verwachsen (Schubert, 2022, S. 33). Viele Konzepte der Beratung entstammen psychotherapeutischen Ansätzen. In den 1920er- und 1930er-Jahren erfuhr die Psychoanalyse durch Sigmund Freud einen gesellschaftlichen Durchbruch und bahnte damit den Weg für die Profession Psychologie und ein professionelles Beratungswesen (Schubert, 2022, S. 33). Während des Zweiten Weltkriegs herrschte auf psychologischer und beraterischer Ebene ein allgemeiner Stillstand. Nach dem Krieg waren die gesellschaftlichen Bedürfnisse in vielerlei Hinsicht gross; entsprechend wurden psychologische Unterstützungsangebote und Beratungsstellen aufgebaut und staatlich oder durch private Träger unterstützt. In den 1960er- und 1970er-Jahren führten sozialmarktliche Entwicklungen und die fortschreitende *Psychologisierung des Alltages* sodann «zu einem wissenschaftlichen und methodischen Modernisierungsschub» (Schubert, 2022, S. 36). Damit erfolgte eine Institutionalisierung des Beratungswesens. Dieses erhielt die gesellschaftlich zugewiesene Funktion, sich mit jenen Belangen zu befassen, die aus Kompromissen zwischen Staat und Recht (Finanzen), den Trägern (Arbeitgebende), den Professionellen (Arbeitnehmende) sowie der Wissenschaft (Bildungseinrichtung) bestehen; faktisch musste die Beratung somit eine Verbindung zwischen Psychologie und Sozialverwaltung eingehen (Rechtien & Irsch, 2006, S. 61).

Ab den 1970er-Jahren führten Entwicklungen in der Familientherapie und in systemischen Schulen sowie gesellschaftskritische Beratungs- und Unterstützungskonzepte – beispielsweise sozialpädagogische, lebensweltorientierte Ansätze – zu neuen Denk- und Handlungskonzepten, insbesondere in der Sozialen Arbeit (Schubert, 2022, S. 37). Die psychosoziale Beratung erhielt damit einen markanten Stellenwert, da neu die Auffassung vorherrschte, dass Menschen durch Aufklärung und Emanzipation in ihrer Selbsthilfe in der Lebensführung gestärkt werden können, um somit der «gesellschaftlich-strukturell bedingten Problemerzeugung, Ungleichheit und Benachteiligung» entgegenzuwirken (Schubert, 2022, S. 38). Beratung ist laut Schubert (2022) als «Teil und Ausdruck der gesellschaftlichen Modernisierungsprozesse zu verstehen, als professionelles Angebot zu kokonstruktiven, reflexiven Hilfestellungen in der Bewältigung krisenhafter moderner Lebens- und Arbeitsbedingungen mit ihren vielfältigen Orientierungs- und Entscheidungsanforderungen» (Schubert, 2022, S. 40).

## 2.2 Beratung in der Sozialen Arbeit

Ziel professioneller Beratung ist nach Stimmer und Ansen (2016), Menschen bei aktuellen psychosozialen Konflikten und Problemen zu unterstützen. Der Fokus liegt dabei auf der Stärkung der Selbsthilfe der Hilfesuchenden. Im Kern handelt es sich bei Beratung um das Fördern von Selbstorganisation für eine selbstbestimmte Gestaltung des eigenen Lebens (Stimmer & Ansen, 2016), S. 40-41). Beratungen werden von Stimmer und Ansen (2016, S. 40) in verschiedene Bereiche unterteilt: a) die Alltagsberatung, b) fachkundige (Laien-)Beratung und c) professionelle Beratung. Beratungen in der Sozialhilfe finden als professionelle Beratungen statt im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe (S. 40). Professionelle Beratung in der Sozialen Arbeit verlangt von den Professionellen einerseits handlungsfeldspezifisches Wissen, beispielsweise spezifisch in der Schulsozialarbeit oder Sozialhilfe, andererseits feldunspezifische Kompetenzen, die sich in den individuellen Beratungsfähigkeiten der Sozialarbeitenden zeigen (Engel et al., 2007). Die Kombination beider Wissens- und Kompetenzbereiche zeichnet die professionelle Beratung in der Sozialen Arbeit aus (Engel et al., 2007). Charakteristisch für die Soziale Arbeit ist auch die Kontextgebundenheit, die das Handeln der Sozialarbeitenden ebenfalls beeinflusst (Abplanalp et al., 2020, S. 27). In Abbildung 2 wird die Eingebundenheit der sozialarbeiterischen Beratung im Kontext Wirkungsorientierter Verwaltungsführung verdeutlicht.

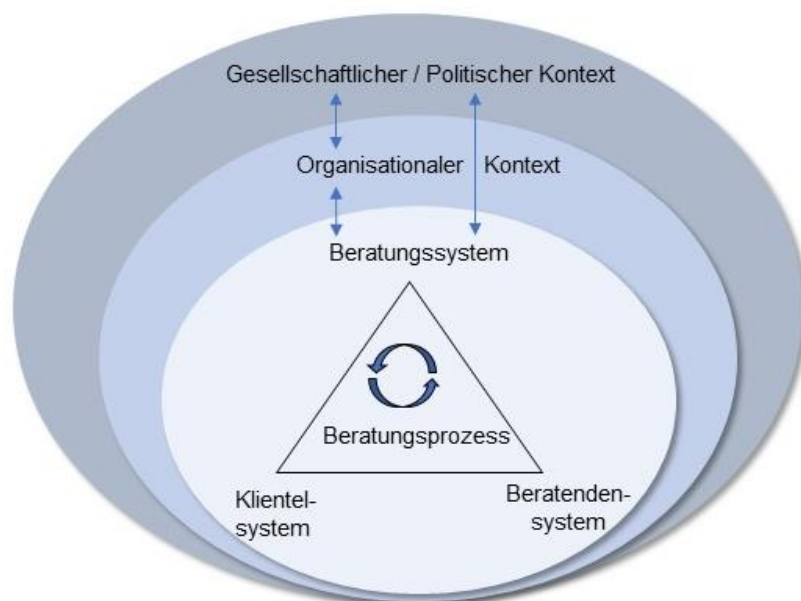


Abbildung 2: Systemisches Kontextmodell für Beratung (Abplanalp et al., 2020, S. 27; Schiersmann, 2013, S. 30)

Das Beratungssystem befindet sich eingebettet in den organisationalen sowie gesellschaftlich-politischen Kontext. Die verschiedenen Kontextebenen beeinflussen sich gegenseitig, insbesondere wird jedoch der Kontext des *Beratungssystems* beeinflusst (Schiersmann, 2013, S. 31). Die Ebene des *Beratungssystems* ist geprägt von zwei Teilsystemen, dem Klientelsystem und dem Beratendensystem. Das Klientelsystem trägt Biografie, persönliche

Einstellungen und Erfahrungen, ebenso ihre Kontexte aus der Lebens- und Arbeitswelt (Familie, Beruf, Freunde) sowie Ressourcen und Kompetenzen in den Beratungsprozess hinein. Das Beratendensystem bietet die eigene «professionelle Handlungskompetenz» im Beratungsprozess an und umfasst parallel wie das Klientensystem persönliche Erfahrungen, Werte und Einstellungen (Schiersmann, 2013, S. 31). Die Anteile beider Systeme beeinflussen Inhalt und Verlauf des Beratungsprozesses (Abplanalp et al., 2020, S. 28).

Das Beratungssystem wird wie erwähnt durch organisationale sowie gesellschaftliche und politische Aspekte beeinflusst. Der *organisationale Kontext* setzt Rahmenbedingungen, in denen die Beratung stattfindet, beispielsweise durch festgelegte Zuständigkeitsbereiche oder Prozesse. Für die Beratenden ist es zentral, dass sie sich mit den Bedingungen der Organisation und der Gesellschaft beschäftigen und diese vor dem Hintergrund sozialarbeiterischen Handelns hinsichtlich des Beratungsprozesses mit ihrer Klientel reflektieren, um sensibilisiert zu sein für Kontextbedingungen – beispielsweise eine erschwerte Kooperation – und dies in der Beratungsarbeit zu berücksichtigen (Abplanalp et al., 2020, S. 28). Der *gesellschaftliche und politische Kontext* beeinflusst den organisationalen Kontext stark, da er der Organisation Aufträge erteilen kann und damit Einfluss bis zum Beratungssystem hat. Der gesellschaftliche Kontext von Beratungen weist zudem auf die gesellschaftliche Stellung von Beratung als Intervention oder Massnahme hin und verdeutlicht, ob eine Inanspruchnahme von Unterstützung und Beratung gesellschaftlich eher als Defizit oder als hilfreiche Begleitung in einem Veränderungsprozess betrachtet wird (Schiersmann, 2013, S. 32).

### 2.3 Besonderheit von Beratung im Kontext der Sozialhilfe

Nebst der materiellen Sicherung durch finanzielle, bedarfsabhängige Leistungen will die Sozialhilfe die soziale und berufliche Integration durch persönliche Hilfe fördern (Müller de Menezes, 2012, S. 46). Im Sinne der persönlichen Hilfe sollen Sozialhilfe beziehende Menschen durch sorgfältige Abklärung und Beratung den Weg aus der Armut finden (Wolffers, 1993, S. 121). Persönliche Hilfe beinhaltet unter anderem Beratung und Betreuung sowie Vermittlung von Dienstleistungen oder Hilfe, um subsidiäre Transferleistungen geltend zu machen (Hänzi, 2008, S. 96). Persönliche Hilfe soll eine Beratung und Begleitung ermöglichen, die der Lebenslage der Klientinnen und Klienten angepasst ist (SKOS, 2021, B.3). Die Sozialhilfe orientiert sich u. a. am Individualisierungsprinzip, das die Sozialbehörden verpflichtet, die Hilfe auf den Einzelfall anzupassen (Studer, 2020, S. 83). Hilfeleistungen werden deshalb sowohl am effektiven Bedarf der Sozialhilfe beziehenden Person als auch nach den Zielen der Sozialhilfe ausgerichtet. Persönliche Hilfe umfasst nach den SKOS-Richtlinien die Abklärung der Situation der Klientinnen und Klienten sowie die Planung, die Evaluation und den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses (SKOS, 2021, A.3.b), um «Menschen in



*belasteten Lebenslagen durch individualisierte Massnahmen zu stabilisieren und zu stärken»* (SKOS, 2021, B.1). Ein Sozialhilfebezug generiert nicht automatisch einen Beratungsbedarf; dieser kann sich aber ergeben, wenn Schwierigkeiten bestehen, die einer persönlichen Unterstützung bedürfen (Ansen, 2006, S. 50).

### 2.3.1 Pflichtkontext

Wie bereits in Abbildung 2 dargestellt und durch die Ausführungen zu den gesetzlichen Grundlagen konkretisiert, befinden sich Klientinnen und Klienten durch die sozialhilferechtliche Unterstützung in einem Zwangs- bzw. Pflichtkontext (vgl. dazu Klug & Zobrist, 2016, S. 25–31). Diese Begriffe gelten im vorliegenden Kontext als Synonyme, wobei im Folgenden «Pflichtkontext» verwendet wird. Der Pflichtkontext zeichnet sich dadurch aus, dass die strukturellen Rahmenbedingungen die Handlungsspielräume der beteiligten Klientel, der Sozialarbeitenden und der Institutionen einschränken (Zobrist & Kähler, 2017, S. 31). Interaktionen zwischen den Klientinnen und Klienten sowie den Sozialarbeitenden erfolgen aufgrund rechtlicher Normen und können fremdinitiiert sein (wenn eine Person geschickt wird). Im Pflichtkontext kommt es aufgrund von asymmetrischen Machtverhältnissen mitunter zu Interventionen, welche die Autonomie der Betroffenen zusätzlich einschränken, beispielsweise wenn ein Klient entscheidet, keine Ziele vereinbaren zu wollen und kein Engagement bei der Arbeitssuche zu zeigen, obwohl er gesund und gebildet ist. Dies kann die Sozialhilfe mit Kürzungen des Grundbedarfs bis zu 30 % während 12 Monaten sanktionieren (BKSE, 2020, Stichwort Kürzungen).

In Sozialberatungen des Sozialdienstes bestehen Asymmetrien, die durch das Machtgefälle zwischen Sozialdienst und Klientel bzw. die einseitige Abhängigkeit sowie die gesteigerte Vulnerabilität der Sozialhilfebeziehenden entsteht; dies geht mit eingeschränkt freiwillig handelnden und teilweise nur bedingt intrinsisch motivierten Klientinnen und Klienten einher (Müller de Menezes, 2012, S. 103). Die Kooperation zwischen Klientel und Sozialarbeitenden kann entsprechend herausfordernd sein. Eine Unterstützung der Problemlösekompetenzen von Klientinnen und Klienten ist aber nur möglich, wenn ein gemeinsames Interagieren erfolgt. Diese Anforderung an den Beratungsprozess wird entscheidend geprägt durch die «dialogische Seite Professionalität» (Dewe et al., 2011, S. 32): Sozialarbeitende und Klientel müssen für eine Zusammenarbeit zu einer minimalen Übereinstimmung darüber kommen, was das Problem ist und dass eine Veränderung angestrebt werden soll (Eser Davolio et al., 2013, S. 11). Die Herausforderungen für eine solche Kooperation im Beratungssystem der Sozialhilfe sind vielfältig. Der gesetzliche Rahmen der Sozialhilfe gewährt zwar Ressourcen und Mittel, schränkt aber die Sozialarbeitenden in ihrem professionellen Handeln auch ein, da sich Soziale Arbeit zwischen Administration und professionellem Handeln, zwischen Unterstützung und

Kontrolle, zwischen Förderung der Autonomie der Klientel und Sanktionen, zwischen persönlicher und professioneller Beziehung bewegen muss (Heiner, 2004; Schütze, 2000). Dieser Umstand wird im doppelten Mandat ersichtlich: Hilfsangebote bringen auch Kontrollaufgaben mit sich, die für die Gewährung der Hilfe eingefordert werden. Dadurch kann ein Spannungsverhältnis entstehen (Böhnisch & Lösch, 1998). Um dieses aufzuweichen, bedarf es einer aktiven Auseinandersetzung der Professionellen mit der Klientel hinsichtlich der teilweise widersprüchlichen Anforderungen (Lenz, 2015, S. 170). Klientinnen und Klienten befinden sich jedoch auch in scheinbar geklärten Beratungsbedingungen oft in problembelasteten Situationen, in welchen Eigeninitiative oder Motivation nicht vorausgesetzt werden können (Zobrist & Kähler, 2017, S. 40). Der Sozialhilfebezug ist für die Betroffenen eine Belastung, insbesondere durch die Armutserfahrung und die Erfahrung des partiellen Kontrollverlustes bei Entscheidungen, die für eine selbstbestimmte Lebensführung nötig sind. Sozialhilfebezug kann psychische Verunsicherung auslösen, die durch nicht gewollte Massnahmen oder eine nicht erwünschte Mitwirkungspflicht verstärkt wird; dies kann Ablehnung oder Widerstand im Beratungssystem fördern (Eser Davolio et al., 2013, S. 106).

Daher ist es zentral, in der Beratungsarbeit mit den Klientinnen und Klienten an deren Anliegen zu arbeiten. Damit sich Klientinnen und Klienten auf einen Beratungsprozess in der Sozialhilfe einlassen können, bedarf es erst der Existenzsicherung (Ansen, 2006, S. 178).

Erst danach kann eine motivationale Klärung erfolgen. Diesbezüglich wird nun auf Motivation und Wirkfaktoren in Beratungsprozessen eingegangen.

Als wirkungsvoll erweist sich dabei (Zobrist & Kähler, 2017, S. 53) eine dezidierte, jedoch sensible Auftrags- und Rollenklärung, was von den Klientinnen und Klienten erwartet wird (Rechte und Pflichten) und was diese im Gegenzug von den Sozialarbeitenden erhalten. Dabei sollen das doppelte (oder mehrfache) Mandat und so viele Informationen wie nötig offengelegt bzw. deklariert werden – dazu gehören auch Konsequenzen, die sich aus fehlender Mitwirkung ergeben könnten. Dies soll Transparenz herstellen, sodass sich die Klientinnen und Klienten orientieren und ihre Situation möglichst selbstbestimmt beeinflussen können, da sie sich der Handlungsspielräume und möglicher Konsequenzen ihres Handelns bewusst sind (Zobrist & Kähler, 2017, S. 54). Zeitpunkt und Umfang dieser Informationen sollen jedoch den Klientinnen und Klienten entsprechen, um sie nicht zu überfordern und damit Widerstand im System zu bewirken (S. 56). Entscheidend ist entsprechend, in den Beratungsgesprächen mit den Klientinnen und Klienten zusammen ihr subjektives Erleben erfahrbar zu machen, um Sinnhaftigkeit und Motivation für die Bearbeitung der Anliegen herzustellen. Damit geht eine Klärung des Problembewusstseins (Ist-Soll-Diskrepanz) einher, die Grundlage für Veränderungsprozesse ist (Zobrist & Kähler, 2017, S. 41). Kern jeder Zusammenarbeit und Kooperation ist eine vertrauensvolle gegenseitige Beziehung, welche die Professionellen der Sozialen Arbeit anstreben müssen, wenn ihre Beratung wirkungsvoll sein soll (siehe dazu Kapitel 2.4). In der

Zusammenarbeit mit den Klientinnen und Klienten müssen die Sozialarbeitenden ihr Handeln problem- und situationsangemessen steuern können; dazu sind fundierte Fachkenntnisse und methodische Kompetenzen zu verschiedenen Interventionsmöglichkeiten nötig. Folglich ist es unentbehrlich, dass die Professionellen über dezidierte Planungs-, Konzeptions- und Reflexionskompetenzen verfügen (Dewe & Otto, 2002).

Eine erschwerte Kooperation in der Beratung kann und soll durch sensibles Klären der guten Gründe für den Widerstand dazu verhelfen, ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, was das Problem ist oder was dazu führt und inwiefern sich gemeinsam ein Setting herstellen lässt, das dem Bedürfnis nach Selbstbestimmung der Klientel entgegenkommt und die Selbstwirksamkeit stärkt (Conen, 2012, S. 14). Klientinnen und Klienten mit fehlendem Selbstwirksamkeitsvertrauen, die nicht glauben, dass es Lösungen für ihr Problem geben könnte, und daher in der Problemsituation verharren, kann ein gewisser Druck von aussen veranlassen, sich der Problembewältigung zu stellen (S. 14). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass positive Anreize oder Sanktionen oft kein «Selbständerungsstreben» der Klientinnen und Klienten bewirken, sondern lediglich zu einem äusserlichen «Konformgehen» führen (Olk, 1986, S. 180).

### 2.3.2 *Arbeit mit Zielen*

Die Arbeit mit Zielen ist ein markanter Teil eines idealtypischen Beratungsprozesses einer psychosozialen Beratung zwischen Klientel und Sozialarbeitenden (Stimmer & Ansen, 2016, S. 10). Ziele sollten im beraterischen Sinne eine motivierende Funktion haben. Dies gelingt, wenn sie gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten entwickelt wurden (S. 11). Eser Davolio et al. (2013, S. 107) weisen in ihrer Untersuchung zu erschwerter Kooperation in der Sozialhilfe darauf hin, dass eine Zielperspektive zur Kooperation beitragen kann, sofern sie von beiden Seiten als erstrebenswert anerkannt wird. Massgeblich ist jedoch, dass die Zielperspektive in einen Hilfeverlauf integriert ist, selbst wenn dies erschwert ist, weil Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe «aus dem Rahmen der Normalitätsvorstellungen [fallen] – was Leistungsfähigkeit, «anständiges Verhalten» etc. betrifft» (Eser Davolio et al., 2013, S. 107). Dahin gehend weist Heiner (Heiner, 2010, S. 94) darauf hin, dass Zielformulierungen im Beratungssetting auch im Sinne einer Steuerung zur Realisierung eines Ziels erfolgen können und damit das Vorgehen der Handlungsschritte strukturiert wird. Jorns (2018, S. 91) weist darauf hin, dass eine Unübersichtlichkeit bei Zielbegriffen besteht und die Begriffsverwendungen nicht einheitlich genutzt werden. In dieser Arbeit wird daher nicht vertieft auf die einzelnen Zielbegriffe eingegangen, da dies nicht im Fokus der Arbeit steht, sondern die dahinterliegende Beratungsmethodik. Das Aushandeln von Zielen gestaltet sich als dialogischer Prozess im Rahmen der

Beratung (Hochuli-Freund & Stotz, 2013, S. 251). Die Formulierungen können sich in der Sozialen Arbeit jedoch auf Ziele der Klientel, aber auch auf Ziele des Sozialdienstes bzw. der Sozialarbeitenden beziehen. Ziele von Klientinnen und Klienten werden als sinnvoll und erstrebenswert bewertet und umfassen beispielsweise das Entwickeln von Kompetenzen (Bildungsziel) (S. 253). Dabei können Sozialarbeitende einen Beitrag leisten, indem sie ihre Unterstützungsmöglichkeiten als eigenen Anteil an diesem Ziel bzw. an der Zielerreichung ausformulieren (Unterstützungsziel). Wie unterschiedlich die Ziele auch genannt werden können: Ziele wirken am besten, wenn sie auf einen wünschenswerten Zustand fokussieren und nicht unerwünschte Zustände oder Verhaltensweisen in den Blick nehmen (siehe Kapitel 2.3.3). Unerlässlich ist aber, kritisch zu beurteilen, ob die Zielformulierung ein Ziel oder mehrere Ziele beinhaltet und welche Auswirkungen das Erreichen der Ziele haben könnte (und ob damit neue Probleme geschaffen werden) (Hochuli-Freund & Stotz, 2013, S. 254). Es kann dienlich sein, Ziele zu hierarchisieren, indem ein Fernziel den Ausgangspunkt bildet, im Falle der Sozialhilfe ein Wirkungsziel des Sozialhilfegesetzes, und dann auf Grundlage des Fernziels Grobziele formuliert werden, welche die Anliegen und anzustrebenden Veränderungen ausformuliert aufgreifen. Feinziele können anschliessend ein Grobziel weiter in konkrete und überschaubare Schritte unterteilen (Hochuli-Freund & Stotz, 2013, S. 256). Zieleentwicklungssysteme helfen, die Realisierbarkeit des Ziels zu erhöhen, indem die Sicht auf das Ziel aus mehreren Perspektiven erfolgt. Verlockend sind hierbei die SMART-Kriterien (spezifisch, messbar, attraktiv/aktuell/angemessen/akzeptiert, realistisch und terminiert), die Steuerbarkeit und Genauigkeit suggerieren. Kritisieren lassen sich an solchen SMART-Zielen aber, dass Zielprozesse als Operationalisierung betrachtet werden und ausser Acht gelassen wird, inwiefern das Ziel für die betroffene Person wirklich bedeutsam und motivierend ist (Hochuli-Freund & Stotz, 2013, S. 257). Weiter gilt es zu bedenken, wie das Spannungsfeld zwischen der Messbarkeit von Zielen und der grösstmöglichen Autonomie der Klientinnen und Klienten in ihrer Lebensgestaltung zu überwinden ist. Zielformulierungen nach SMART sind daher kritisch darauf zu überprüfen, ob das anzustrebende Ziel die Autonomie der Klientel effektiv stärkt oder sogar neue Abhängigkeiten generiert. Das methodische Herangehen bei der Arbeit mit Zielen und Zielvereinbarungen ist Teil idealtypischer psychosozialer Beratungen und stellt einen Prozessaspekt der kooperativen Zusammenarbeit dar, der sich als Wechselwirkungsprozess zwischen Klientel und Sozialarbeitenden (und gesetzlichen Vorgaben) zeigt. Wenn die Beteiligung der Klientel gefördert werden soll, liegt es in der Verantwortung der Sozialarbeitenden, die Prozesse und die Kooperationsaspekte dazu optimal zu gestalten (Hochuli-Freund & Stotz, 2013, S. 257).

### 2.3.3 Psychische Grundbedürfnisse und Motivation

Ein Sozialhilfebezug kann mit Scham, reduziertem Selbstwertgefühl und veränderter Selbstwahrnehmung einhergehen (Ansen, 2006, S. 81–85). Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe können die Erfahrung der Armut als persönliches Scheitern empfinden und Gefühle der Verzweiflung, der Angst, des Kontrollverlustes und der Perspektivlosigkeit entwickeln. Häufig sind die persönlichen Ressourcen zur Bewältigung der Schwierigkeiten blockiert und es fehlt den Betroffenen an der Kontrollüberzeugung, der Hoffnung und am Selbstwertgefühl, die Probleme allein lösen zu können. Daher ist es oft nicht möglich, die Klientinnen und Klienten durch *einfache Appelle* zu motivieren und zu befähigen. Zu wirkungsvoll sind die anhaltend negativen Erfahrungen (Ansen, 2006, S. 81–85). Flückiger und Grosse Holtforth (2017) betonen, dass sich eine unmittelbare Befriedigung der psychologischen Grundbedürfnisse positiv auf das Beratungsgespräch und den Beratungsprozess auswirken kann. Zu den psychologischen Grundbedürfnissen nach Epstein (1990) zählen Bindung, Orientierung und Kontrolle, Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz sowie Lustgewinn und Unlustvermeidung. Diese Grundbedürfnisse werden im konsistenztheoretischen Modell nach Grawe (2004) in einem System menschlichen Erlebens und Verhaltens verortet. Ausgehend von den psychologischen Grundbedürfnissen erfolgen daraus, wie in Abbildung 3 dargestellt Dynamiken, um die psycho-

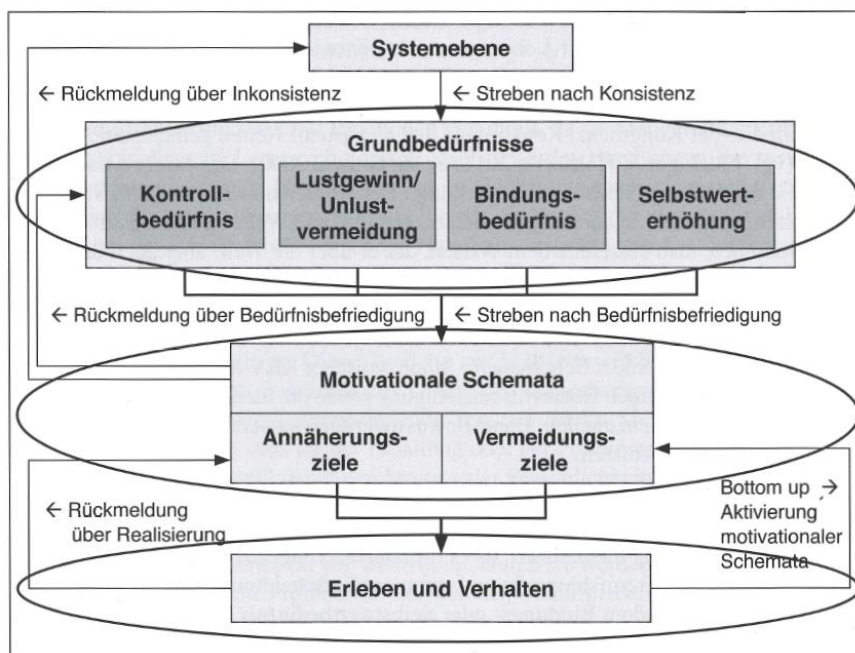


Abbildung 3: Das konsistenztheoretische Modell des psychischen Geschehens (Grawe, 2004, S. 189)

logischen Grundbedürfnisse zu befriedigen. Dafür entwickeln Menschen motivationale Ziele, beispielsweise «einen guten Lohn erhalten», «enge Freundschaften pflegen» (Annäherungsziele) oder «ich will keine Angst mehr haben» (Vermeidungsziele) (Flückiger & Grosse

Holtforth, 2017, S. 38). Die Grundbedürfnisse sind gekoppelt mit dem innerpsychischen Streben nach Konsistenz<sup>4</sup> beziehungsweise nach der Verringerung von Inkonsistenz. Konsistenz besteht, wenn erstens die Bedürfnisse und die motivationalen Ziele miteinander harmonieren (Konkordanz) und zweitens die Person ihre motivationalen Ziele im Zusammenspiel mit der Umwelt realisieren kann (Kongruenz). Die Übereinstimmung von motivationalen Zielen und Realisierungsmöglichkeiten (mit dem Trachten nach Kongruenz) lassen sich «als Motor des psychischen Funktionierens» betrachten; dies prägt unser Erleben und Verhalten (Flückiger & Grosse Holtforth, 2017, S. 38). Inkonsistenz entsteht einerseits, wenn zwei oder mehrere motivationale Bestrebungen wichtig, jedoch nicht miteinander vereinbar sind oder andererseits, wenn die gemachten Erfahrungen des bisherigen Lebens mit den motivationalen Zielen nicht übereinstimmen. Besteht Inkonsistenz, so erfolgen innerpsychische Prozesse zur Regulation und Wiederherstellung von Konsistenz. Daher streben Menschen unentwegt danach, ihre bedeutsamsten Motive und ihre Auffassung der Realität miteinander zu vereinen. Unter Berücksichtigung dieser Mechanismen ist es für Beratungskontexte von Bedeutung, in Erfahrung zu bringen, welche nicht befriedigten Ziele (bzw. Grundbedürfnisse) die Klientinnen und Klienten haben (könnten) und auf welche Gründe dies zurückzuführen ist (Quellen der Inkongruenz). So könnten unpassende Lebenskontexte oder ungünstige Verhaltensmuster Inkongruenzquellen sein (Flückiger & Grosse Holtforth, 2017, S. 38).

Zur Förderung von Annäherungszielen soll im Beratungsprozess in den Einzelgesprächen eine ressourcenorientierte Gesprächsführung verfolgt werden, beispielsweise indem man mit den Betroffenen vorhandene oder wiederzubelebende «verschüttete» Ressourcen sucht und bewusst macht (Flückiger & Grosse Holtforth, 2017, S. 42). Bei längerfristigen Beratungsprozessen liegt das Gewicht nebst der ressourcenorientierten Gesprächsführung noch stärker darauf, eigene motivierende Ziele zu erreichen. Hierfür muss die emotionale Beteiligung des Klienten oder der Klientin hoch sein und die angestrebten Ziele müssen zudem mit dem geplanten Vorgehen übereinstimmen (Flückiger & Grosse Holtforth, 2017, S. 40).

Für einen gelingenden Beratungsprozess sind die Ressourcen der Klientinnen und Klienten kontinuierlich zu fokussieren, damit die Motivation für die (Annäherungs-)Ziele aktiviert bleibt. Das ist anspruchsvoll, da die mögliche Verkettung negativer Erfahrungen und Empfindungen der Klientinnen und Klienten durch den Fokus auf ein Gelingen nicht bagatellisiert oder abgewertet werden soll. Ziele sollten den effektiven Möglichkeiten der Klientinnen und Klienten entsprechen und nicht zu anspruchsvoll sein – selbst wenn sie dies wünschen –, da schwer erreichbare Ziele Widerstand in Form von Selbstwertschutz vor erneuten negativen Erfahrungen auslösen können. Weiter ist zu berücksichtigen, ob Ziele der Klientinnen und Klienten als

---

<sup>4</sup> Damit ist Übereinstimmung oder Vereinbarkeit gemeint

«Selbstverständlichkeiten» angesehen werden, dies aber nicht sind. Dabei besteht die Gefahr einer Abwertung, was erneut Widerstand auslösen kann (Flückiger & Grosse Holtforth, 2017, S. 40). Zu unterscheiden sind, wie in Tabelle 1 dargestellt, zwischen Annäherungszielen, die oft positiv bewertet werden und erstrebenswert erscheinen, und Vermeidungszielen, von denen sich die Menschen abwenden, weil sie Emotionen auslösen, die sie vermeiden wollen. Vermeidungsziele werden in diesem Sinne nicht angestrebt, sondern die Energie wird dafür eingesetzt, sie zu vermeiden.

Tabelle 1: Annäherungs- und Vermeidungsziele (Flückiger & Grosse Holtforth, 2017, S. 40)

<b>Annäherungsziele</b> (Auswahl)	<b>Vermeidungsziele</b> (Auswahl)
Menschen streben nach <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bindung/Intimität</li> <li>• Hilfe bekommen</li> <li>• Anerkennung/Wertschätzung</li> <li>• Autonomie</li> <li>• Leistung erbringen</li> <li>• Kontrolle haben</li> <li>• Bildung/Verstehen</li> <li>• Sinn/Glaube</li> <li>• Selbstvertrauen/Selbstwert</li> <li>• Selbstbelohnung etc.</li> </ul>	Menschen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleinsein/Trennung</li> <li>• Geringschätzung</li> <li>• Blamage/Erniedrigung</li> <li>• Kritik/Vorwürfe</li> <li>• Autonomieverlust/Abhängigkeit</li> <li>• Spannungen mit anderen</li> <li>• Sich verletzbar machen</li> <li>• Hilflosigkeit/Ohnmacht</li> <li>• Versagen</li> <li>• etc.</li> </ul>

In diesem Sinne kann es für Sozialarbeitende und Sozialdienste bezüglich der Wirkungsorientierung bedeutend sein, sich der Dynamik von motivationalen Zielen, den Annäherungs- wie auch Vermeidungszielen, in Kombination mit den psychischen Grundbedürfnissen bewusst zu werden und diese in Beratungs- und Zielprozessen zu berücksichtigen. Dies sollte im Hinblick darauf erfolgen, dass die Beratungsarbeit zur Autonomieförderung beitragen will, da sie von Selbstbestimmung als motivierendes Element ausgeht.

## 2.4 Allgemeine Wirkfaktoren nach Grawe

Das 20. Jahrhundert kann als Ära der Therapieschulen bezeichnet werden (Schiepek et al., 2013). Es entstanden unterschiedliche Therapierichtungen, mit verschiedenen Methoden und Techniken (Abplanalp et al., 2020, S. 70). Mit der Infragestellung der Wirkung von Psychotherapie entstand mit Eyseneck (1966) in den 1950er-Jahren ein grosser Forschungseifer. Dies war auch der Beginn der Wirksamkeitsforschung (Abplanalp et al., 2020, S. 70), die spezifische und allgemeine (unspezifische) Wirkfaktoren erforscht. Unter spezifischen Wirkfaktoren werden die Methoden und Techniken bestimmter Therapie- bzw. Beratungsschulen verstanden, also methodentypische Techniken wie das freie Assoziieren in der Psychoanalyse oder das zirkuläre Fragen in der Systemischen Therapie und Beratung (S. 70). Dabei kristallisierte

sich immer stärker heraus, dass trotz unterschiedlicher methodischer Herangehensweisen die verschiedenen «Therapieschulen» ähnliche Effekte zeigten (Schiersmann et al., 2015, S. 116). Anfang der 1990er-Jahre führten der Psychologe Klaus Grawe und sein Team eine umfangreiche Sekundäranalyse mit empirischen Forschungserkenntnissen durch, um zusammenzutragen, was wirkt in der Psychotherapie. Er leitete daraus allgemeine Wirkprinzipien ab und generierte ein «schulübergreifendes» Konzept (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 35): die allgemeine Psychotherapie.

Die allgemeinen (unspezifischen) Wirkfaktoren nach Grawe (2000) können als entscheidende und bewusst einsetzbare Elemente in Therapie und Beratung betrachtet werden (Tschacher & Bannwart, 2021). Dazu gehören die *therapeutische Beziehung*, *Problemaktualisierung*, *Intentionsveränderung (motivationale Klärung)* sowie *Intentionsrealisierung (Problembewältigungsperspektive)*. Sie dienen als Grundlage vieler Beratungskonzepte und fördern damit wirkungsvolle Beratungen und Therapien (Abplanalp et al., 2020, S. 72). Im Folgenden werden die fünf allgemeinen Wirkfaktoren nach Grawe (2000) weiter erläutert.

- *Therapeutische Beziehung*

Die *Beziehungsperspektive* (Grawe, 2004) zwischen Beratenden und Klientel lässt sich durch empathisches, kongruentes und wertschätzendes Verhalten der Beratenden fördern. Die Klientinnen und Klienten sollen sich verstanden und akzeptiert fühlen. Direkten Einfluss auf die therapeutische Beziehung haben die Wirkfaktoren *Ressourcenaktivierung* und *prozessuale Aktivierung* (Problemaktualisierung). Die Therapiebeziehung soll insgesamt zu einer Ressource werden (Grawe, 2004, S. 97).

- *Ressourcenaktivierung*

Beratende sowie Therapeutinnen und Therapeuten unterstützen die Klientel beim Erkennen und Nutzbarmachen eigener Stärken und Fähigkeiten (Greif et al., 2012). An dieser Stelle wird zusätzlich auf Kapitel 2.3.3 verwiesen.

- *Prozessuale Aktivierung (Problemaktualisierung)*

Ausgehend von einer Orientierung an Ressourcen steht bei der prozessualen Aktivierung die direkte Erfahrung der Klientinnen und Klienten im Fokus. Dafür wird gemeinsam betrachtet, wo die betroffene Person aktuell steht, was sie empfindet, denkt, wie sie handelt oder was sie vermeidet (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 33). Hierbei spielen die emotionale Involviertheit, der Umgang mit dem Erlebten sowie der Einbezug von Werten und Absichten in den Bearbeitungsprozess eine entscheidende Rolle. Es geht darum, die Bewusstmachung aktueller Probleme und Emotionen zu fördern. Die prozessuale Aktivierung stellt eine



Moderationsanforderung an die Gesprächsführenden. Das bewusste und achtsame Analysieren der Problemlage soll Klärung bringen, ob das aktuelle Anliegen ein «Realisierungsproblem» oder ein «Problem der Motivation» sein könnte. Diese Erörterung dient als Basis für den weiteren Beratungsprozess und steht mit den folgenden Faktoren in Wechselwirkung (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 33)

- *Intentionsveränderung (motivationale Klärung)*

Bei der Intentionsveränderung geht es darum, die Klientinnen und Klienten bei der Reflexion über Motive, Bedürfnisse, Werte und Ziele zu unterstützen. Mögliche Konflikte sind zu klären, die sich aus den Motiven und Zielen im Erleben und Verhalten ergeben könnten. An dieser Stelle wird auf Kapitel 2.3.3 verwiesen.

- *Intentionsrealisierung (Problembewältigungsperspektive)*

Die Umsetzung von Absichten zu fördern und zu unterstützen, ist Teil der Intentionsrealisierung (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 34). Dies ist jedoch nur möglich, wenn entsprechende Kompetenzen und Möglichkeiten für die Umsetzung vorhanden sind. Die Beratenden unterstützen mit geeigneten Massnahmen – beispielsweise zusätzlichen Terminen, Triagen oder Netzwerkarbeit –, damit die Klientinnen und Klienten Veränderungen umsetzen können (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 34). «Bewältigung/Realisierung setzt Klärung voraus und Klärung führt ohne Realisierung zu keiner Wunscherfüllung» (Grawe, 2000, S. 93)

Die allgemeinen Wirkfaktoren sind zwar anerkannt, aber im Diskurs der Wirkungsforschung (Pfammatter & Tschacher, 2016, S. 30) zeigt sich auch, dass die Anwendung und Wirkung dieser Faktoren von spezifischen Techniken und spezifischen Störungsbildern abhängen. Entsprechend ist zu klären, wie und unter welchen Bedingungen sich die allgemeinen Wirkfaktoren als wirksam erweisen.

## 2.5 Generische (Wirk-)Prinzipien nach Haken und Schiepek

Obwohl vieles über die innerpsychischen Mechanismen bekannt ist, stellt sich trotzdem die Frage: Wie ereignen sich Veränderungsprozesse? Dieser Frage gehen nebst der Konsistenztheorie nach Grawe (2000; Grawe, 2004) auch andere Theorien nach. Eine davon ist die Theorie der Selbstorganisation – die Synergetik. Sie untersucht die intrinsischen Selbstorganisationsprozesse, die bei Menschen oder in Organisationen stattfinden (Schiersmann et al., 2015, S. 8). Sie greift damit auf, dass einfache Ursache-Wirkungs-Ketten keine ausreichende Grundlage darstellen für Erklärungs-, Entscheidungs- oder Veränderungsstrategien in

komplexen Beratungsgefügen. Die Suche nach Mustern, Zusammenhängen oder Wechselwirkungen ist zu fokussieren statt nach einseitigen Erklärungen für Verhalten oder Handeln zu suchen (Schiersmann et al., 2015, S. 7).

Die Synergetik bildet eine Metatheorie aus der Wirkungsforschung zu Therapie- und Beratungsprozessen und geht der Frage nach, wie Veränderung in selbstorganisierten Systemen entsteht (Schiersmann & Thiel, 2012). Sie erklärt, wie Entstehung und Veränderung von Mustern durch Musterübergänge erfolgen kann und sich neue Ordnung im jeweiligen System bildet (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 7). Diese Musterübergänge sind die eigentlichen Veränderungsprozesse des entsprechenden Systems und entstehen ohne eine zentrale Steuerinstanz. Eine direkte Steuerung ist nicht gezielt und vorhersehbar möglich. Entsprechend ist das Beratungsgefüge als dynamisch und prozesshaft zu berücksichtigen – im Wissen, dass Veränderungsprozesse nicht linear, sondern sprunghaft erfolgt (Schiersmann et al., 2015, S. 116).

Die generischen Prinzipien Haken und Schiepek (2006) basieren auf der Synergetik, auf Annahmen der Systemtheorie, der Gehirnforschung, der Chaostheorie und aus Erkenntnissen der Psychotherapieforschung (Schiersmann et al., 2015, S. 23). So sind beispielsweise die allgemeinen Wirkfaktoren nach Grawe und die psychischen Grundbedürfnisse nach Epstein ebenfalls darin enthalten. Die generischen Prinzipien sollen Beratende darin unterstützen Veränderungsprozesse selbstorganisierter Systeme zu begleiten (Kannicht & Schmid, 2015, S. 3). Die acht generischen Prinzipien liefern ein synergetisches Prozessmanagement und stellen damit eine Referenz dar für allgemeine Beratungstätigkeiten, um Beratende darin zu unterstützen, Bedingungen für Selbstorganisationsprozesse zu gestalten, an denen sie und die Klientinnen und Klienten sich kooperativ beteiligen können (Schiepek et al., 2013, S. 22). Schiepek et al. (2013) formulieren acht generische Prinzipien als Konzept eines synergetischen Prozessmanagements (Schiepek et al., 2013, S. 31). Hinsichtlich des synergetischen Prozessmanagements ist zu beachten, dass diese Prinzipien keine normative Abfolge bedingen, also einem Ablauf von einer Phase zur nächsten folgend, sondern in unterschiedlichen Beratungsphasen bedeutend sein können (Schiepek et al., 2013, S. 31).

#### *Generische Prinzipien:*

##### 1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen

Gemäss Schiepek et al. sind stabile Rahmenbedingungen für einen Veränderungsprozess relevant. Daher müssen Beratende für strukturelle und emotionale Sicherheit sorgen sowie eine Selbstwertunterstützung anstreben (S. 45). Dies kann beispielsweise geschehen durch: Transparenz des Vorgehens und der Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit, der Übereinstimmung von Anliegen und Thema der Beratung sowie einer Vertrauensvolle Beziehung und der Orientierung an Ressourcen (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 65–71)

## 2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems

Bei der Identifikation von Mustern des Systems erfolgt die Klärung, auf welches System sich Interventionen beziehen sollen. Auch die Entstehungsgeschichte von vorhandenen Mustern (Handlungen) ist hierbei zu beachten. Förderliche und hinderliche Umweltbedingungen sind als Einflussfaktoren hinsichtlich des Anliegens in Erfahrung zu bringen. In der Beratung können hierzu dienlich sein (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 45): dass die Häufigkeit der Kontakte gesteuert wird, das Anliegen vertieft geklärt wird hinsichtlich Abläufen, Regeln, Zusammenhängen, auf wiederkehrende Themen/Probleme eingegangen und bearbeitet wird, sowie Positive und negative Einflussfaktoren auf das System identifiziert werden (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 65–71)

## 3. Sinnbezug herstellen, Visionen und Ziele entwickeln

Um von einem Ist- in einen Soll-Zustand zukommen, müssen Ziele und Visionen von den Klientinnen und Klienten erkannt und als sinnvoll und stimmig hinsichtlich der eigenen Lebenskonzepte erachtet werden. Dies ist besonders relevant, je problematischer und krisenvoller sich die Situation darstellt. Dabei ist der Sinnbezug auf die Bedeutsamkeit und Bewertung des Zieles zu richten hinsichtlich der Fragen: Wird der Veränderungsprozess als sinnvoll erlebt? Korrespondiert der Veränderungsprozess mit den eigenen Lebenskonzepten? (Schiepek et al. 2013:42):

## 4. Kontrollparameter identifizieren, Energetisierung ermöglichen

Beim vierten generischen Prinzip geht es darum, motivationsförderliche Bedingungen herzustellen und Ressourcen zu aktivieren, um Emotionen hinsichtlich des anzustrebenden Ziels zu verstärken; ebenso zentral ist die emotionale und motivationale Relevanz der Ziele, Anliegen und Visionen der Klientinnen und Klienten. Es geht um die intrinsische Veränderungsmotivation der Klientinnen und Klienten, die sich dadurch ergibt, dass eine Veränderung der Bedingungen für Aktivität im System aufgrund der emotionalen Bedeutung gegenüber dem zu verändernden Aspekt erfolgt. Massgebend ist, Ressourcen zu aktivieren und aufrechtzuerhalten, um die intrinsische Veränderungsmotivation zu stärken (Schiepek et al., 2013, S. 42).

## 5. Destabilisierung

Beratung soll neue Perspektiven und Erfahrungen ermöglichen, um bestehende kognitive, emotionale und verhaltensbezogene Muster im systemischen Sinne zu irritieren bzw. zu destabilisieren. Dies soll Systeme in Bewegung bringen, um durch Entwicklungsschritte oder

Auseinandersetzungen neue, im besten Falle sinnvollere Muster zu entwickeln (Schiepek et al., 2013, S. 42).

#### 6. Kairos beachten, Resonanz und Synchronisation ermöglichen

Interventionen sollen adäquat zur kognitiv-emotionalen Verfassung der Klientel sein, sonst haben sie nur geringe Aussichten, dass sie von den Klientinnen und Klienten gehört und verstanden werden. Dabei handelt es sich auch um eine zeitliche Ausrichtung des Beratungsprozesses, also die Koordination des Vorgehens und Gesprächsstils mit den inneren Prozessen und am Rhythmus der Klientinnen und Klienten. Merkmale wie Körperhaltung, Geschwindigkeit und Pausen beim Sprechen, Blickkontakt oder die Art und Weise des Sprechens (Metaphern, Redewendungen Bildsprache) können Hinweise darauf geben, wo der Klient oder die Klientin im Prozess steht. Dieser Aspekt kann als Voraussetzung für eine gelingende Beratungsarbeit erachtet werden. Denn wenn sich Klientinnen und Klienten in einem inneren Such- und Verarbeitungsprozess befinden, erweisen sich neue Inputs nur als sinnvoll, wenn sie die inneren Prozesse bewusst unterbrechen sollen. Passt die emotionale Involviertheit der Klientinnen und Klienten zu den Interventionen, sind neue und andere Erfahrungen möglich. «Kairos» beschreibt das Timing, Momente in der Beratung, die Chancen eröffnen und Innovation möglich machen (Schiepek et al., 2013, S. 45).

#### 7. Gezielte Symmetriebrechung ermöglichen

Symmetrie bedeutet, dass zwei oder mehrere Attraktoren/Ordner eines Systems instabil sind und mit gleicher Wahrscheinlichkeit umgesetzt werden könnten. Es bleibt jedoch unklar und nicht steuerbar, wie die Entwicklung weitergehen wird. Daher kann es hilfreich sein, wenn Beratende ihre Klientinnen und Klienten darin unterstützen, die Symmetrie in Richtung des neuen Ordnungszustands zu lenken – beispielsweise mit Rollenspielen und entsprechenden Emotionen, um eine neuronale Aktivierung zu triggern (Schiepek et al., 2013, S. 46).

#### 8. Re-Stabilisierung

Ist neues Verhalten erfolgt, bedarf es Massnahmen zur Stabilisierung, sofern die Kognitions-, Emotions- oder Verhaltensmuster im Beratungsprozess positiv wahrgenommen werden (S. 47). Das neue Verhalten soll verstärkt, stabilisiert und integriert werden, z. B. durch Wiederholung, positive Verstärkung, Variationen, Üben unterschiedlicher Situationen und in unterschiedlichen Kontexten etc. Es geht dabei auch darum, neue Muster zu identifizieren und in das Selbstkonzept der Klientinnen und Klienten zu integrieren. Dies ist in Veränderungsprozessen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Zudem spielen systemexterne Faktoren ebenfalls eine grosse Rolle, da sie den Stabilisierungsprozess unterstützen oder erschweren bzw. behindern können. Diese Faktoren sollen erkannt und der Umgang mit ihnen reflektiert werden. Zentral ist zudem der Umstand, dass oft begonnene Lern- und Entwicklungsprozesse nicht

ausreichend gefestigt werden und so Veränderungsbestrebungen scheitern beziehungsweise die Betroffenen in alte Muster zurückfallen (Schiersmann & Thiel, 2012, S. 49).

Um Wirksamkeit mit den generischen Prinzipien erzeugen zu können, bedarf es jedoch einer angemessenen Kontextualisierung und Prozessadäquatheit der generischen Prinzipien (Schiepek, 2008, S. 1138). Schiersmann et al. (2015, S. 25) haben die generischen Wirkprinzipien einem Phasenmodell für Problemlösung hinzugefügt, und im Sinne von Abbildung 4 als Rahmenmodell für die Beratung visualisiert.

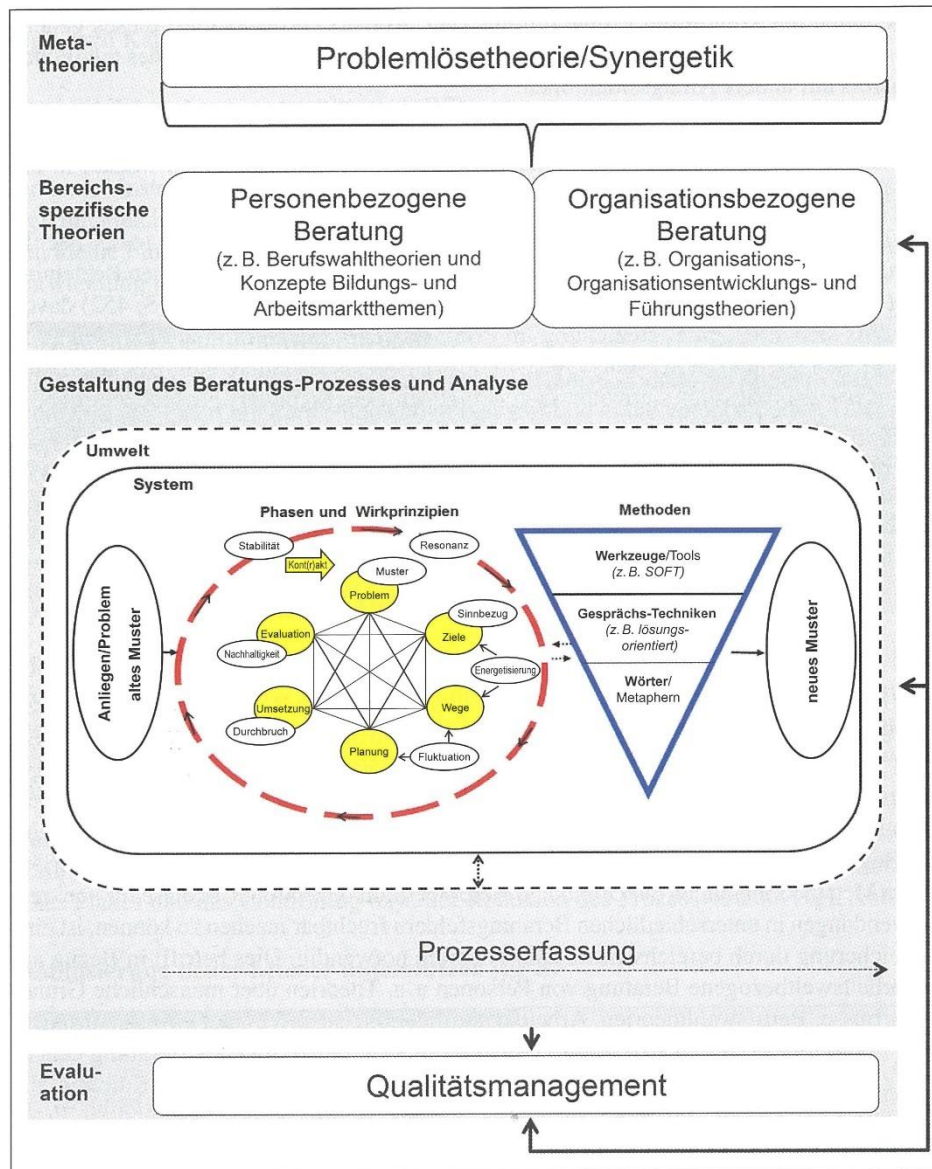


Abbildung 4: Rahmenmodell für die Beratung (nach Haken & Schiepek, 2006, S. 442 in Schiersmann & Thiel, 2012, S. 62)

Phasenmodelle für Beratung stellen eine relevante Orientierungshilfe in Beratungen der Sozialen Arbeit dar. Im Rahmenmodell in Abbildung 4 dargestellt, sind die in *Gelb* markierten Ellipsen Phasen einer typischen Beratung. Das Beratungssystem ist in eine Umwelt integriert

(siehe ergänzend dazu Abbildung 2, S. 30). Dem Beratungssystem zugänglich sollten die Methoden der Beratenden sein, welche als Interventionen für die Bearbeitung der Anliegen und Probleme genutzt werden. In Wechselwirkung mit den KlientInnen und Klienten wird dabei Veränderungen angestrebt hin zu neuen Mustern (Schiersmann et al., 2015, S. 35). Die Erfassung des Prozesses soll im Sinne eines Prozessfeedbacks genutzt werden, um Rückschlüsse für den Beratungsverlauf zu erhalten und damit den Prozessverlauf an das Klientensystem rückzukoppeln. Die Evaluation des Beratungsprozesses (siehe Feedbackpfeile in Abbildung 4) sollen Stärken und Schwächen des Beratungsverlaufs erkennbar machen, um Prozesse und Ressourcen optimieren zu können und damit in einem Qualitätsmanagementkonzept der Organisation einfließen (Schiersmann et al., 2015, S. 35).

### 3 Methodisches Vorgehen

Im folgenden Kapitel wird das methodische Vorgehen dargelegt und begründet. Zur Beantwortung der Forschungsfrage und geleitet vom Erkenntnisinteresse wurden Expertinnen- und Experteninterviews sowie Dokumentenanalysen von Zielvereinbarungen durchgeführt. Im Folgenden werden das Sampling, der Zugang zum Forschungsfeld, die Datenerhebung und Datenauswertung der geführten Interviews sowie der Dokumentenanalysen dargelegt. Mit einer kritischen Reflexion des methodischen Vorgehens schliesst dieses Kapitel ab.

#### 3.1 Begründung methodisches Vorgehen

Das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit bezieht sich auf die Forschungsfragen, woraus sich auch das methodische Vorgehen ableitet. Flick (2016) beschreibt, dass «der zu untersuchende Gegenstand Bezugspunkt für die Auswahl und Methoden [ist] und nicht umgekehrt» (Flick, 2016, S. 26). In vorliegender Untersuchung liegt das Erkenntnisinteresse in individuellen Einschätzungen und Deutungen zu Zielvereinbarungsprozessen und Wirkfaktoren. Die Komplexität des Gegenstands und der Fragen verlangt von der Forschungsmethode, sowohl den Perspektiven der Beteiligten als auch der Vielschichtigkeit des Forschungsgegenstandes gerecht zu werden (Flick, 2016, S. 28). Es werden komplexe Zusammenhänge untersucht, die stark subjektiv geprägt sind durch die jeweiligen Beteiligten (Expertinnen und Experten) und deren Umfeld (organisationale Rahmenbedingungen, Teamkonstellation etc.).

Um diese interpretative Leistung erbringen zu können, ist eine Erhebung und Auswertung von qualitativen, empirischen Daten erforderlich (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 29). Zur Erhebung der Daten wurden Einzelbefragungen mit Personen angestrebt, die über Wissen zum Forschungsgegenstand verfügen (Gläser & Laudel, 2010, S. 12). Daher erfolgte Datenerhebung über Expertinnen- und Experteninterviews.

Ergänzend zu den Expertinnen- und Experteninterviews wurden Zielvereinbarungsdokumente analysiert. Dokumente können, wenn sie nicht auf die darin enthaltenen Informationen reduziert werden, als Quellen verstanden werden für «andere, hinter ihnen liegende Phänomene und Absichten» (Wolff, 2019, S. 504). Die Analyse von Zielvereinbarungsdokumenten sollte ergänzend zu den Befragungen verdeutlichen, inwiefern die Zielvereinbarungsvorlagen Aspekte von Wirkfaktoren vorweisen. Die Dokumentationen boten sich an, die Erkenntnisse aus den Interviews mit den Dokumenten abzugleichen und zu prüfen, inwiefern sich die Aussagen decken oder voneinander abweichen (Wolff, 2019, S. 504).

### 3.2 Interviews mit Expertinnen und Experten

Für die Umsetzung des Forschungsvorhabens wurden Interviews geführt mit leitenden Sozialarbeitenden aus der Sozialhilfe im Kanton Bern. Die befragten Personen qualifizierten sich als Expertinnen und Experten für diese Arbeit aufgrund ihrer Rolle im Kontext der Sozialhilfe. Interviews mit Expertinnen und Experten erfolgen nicht aufgrund ihrer persönlichen Biografie oder Erfahrungen, sondern aufgrund ihrer Expertise und ihres Wissens zu einem bestimmten Handlungsfeld (Flick, 2016, S. 214). Meist werden unter Expertinnen und Experten Mitarbeitende einer Organisation verstanden, die in einer spezifischen Funktion tätig und mit einem bestimmten professionellen Wissen ausgestattet sind (Flick, 2016, S. 215). Dabei werden sie nicht als Einzelfälle, sondern als Repräsentantinnen und Repräsentanten einer ganzen Gruppe in die Forschung einbezogen (S. 215). Nach Bogner et al. (2014, S. 14) lässt sich das Wissen von Expertinnen und Experten in drei Kategorien einteilen (S. 17). Zum *technischen* Wissen zählen Daten, Fakten und Tatsachen (S. 18). Unter *Prozesswissen* werden Handlungsabläufe, Interaktionen und organisationale Konstellationen verstanden (S. 18). *Deutungswissen* meint sodann subjektive Relevanzen, Sichtweisen und Interpretationen wie auch normative Dispositionen und Bewertungen (S. 18f.). Nach Gläser und Laudel (2010) verfügen Expertinnen und Experten über die Möglichkeit, ihre Orientierungen in der Praxis durchzusetzen; sie werden damit praxiswirksam und prägen so auch Handlungsbedingungen anderer in ihrem beruflichen Radius (Gläser und Laudel (2010, S. 12). Für die Umsetzung des Forschungsvorhabens wurden Interviews geführt mit leitenden Sozialarbeitenden aus der Sozialhilfe im Kanton Bern. Die befragten Personen qualifizierten sich als Expertinnen und Experten für diese Arbeit aufgrund ihrer Rolle im Kontext der Sozialhilfe.

### 3.3 Teilstrukturierte Leitfadeninterviews

Die Interviews wurden mit einem Leitfaden (siehe Anhang 1) strukturiert, da Expertinnen und Experten laut Flick (2016, S. 215) in ihrem Feld häufig zeitlich eingeschränkt sind und die Breite möglicher Themen durch den Fokus auf das Expertinnen- und Expertenwissen eingeschränkter ist als bei anderen Interviewformen (z. B. narrativen Interviews) (S. 215). Nach Meuser und Nagel (2005) ist auf eine flexible und unkomplizierte Nutzung des Leitfadens zu achten, damit die Inhalte der befragten Personen im Fokus sind und nicht die eigenen. Dafür eignen sich nach Bogner et al. (2014) teilstandardisierte Interviews, die eine Orientierungshilfe bieten, um den Interviewteilnehmenden Raum für eigene Ausführungen zu geben. Die Interviewfragen des Leitfadens können je nach Verlauf in unterschiedlicher Reihenfolge gestellt und bei Bedarf vertieft oder durch zusätzliche Fragen erweitert werden.

Der Aufbau des Interviewleitfadens orientierte sich an den von Helfferich (2011) formulierten SPSS-Prinzipien: *sammeln*, *prüfen*, *sortieren* und *subsumieren*. Im Hinblick auf das



Forschungsinteresse wurden in einem ersten Schritt Fragen *gesammelt* zur Anwendung von Zielvereinbarungen, zur Sensibilität gegenüber Wirkfaktoren und zu leitungsbezogenen Legitimationsaspekten. Diese Fragen wurden dann zu thematischen Kategorien zusammengestellt, geprüft und verdichtet beziehungsweise ausdifferenziert. Dadurch ergaben sich thematische Blöcke zu a) Handhabung der individuellen Zielvereinbarungen im Sozialdienst, b) Vertiefungsfragen zur Prozessgestaltung hinsichtlich Wirkungsorientierung bei der Erarbeitung von Zielvereinbarungen, c) Vertiefungsfragen zu Wirkfaktoren von Beratung und d) Umgang der Sozialdienstleitung mit Managementaspekten und Beratungsmethoden.

### 3.4 Sampling und Feldzugang

In der qualitativen Forschung erschliessen sich Verallgemeinerungen aus dem Besonderen des Einzelfalles – aus typischen Mustern, die über die Einzelfälle hinweg erkennbar sind (Helfferich, 2011, S. 172). Die Wahl der Stichprobe beziehungsweise das Sampling ist aufgrund der oftmals geringen Anzahl von Untersuchungsobjekten besonders relevant (Helfferich, 2011, S. 173).

Diese Masterarbeit untersucht den Umgang mit Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen. Der Feldzugang erfolgte über leitende Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in der Sozialhilfe des Kantons Bern, die in Expertinnen- und Experteninterviews befragt werden sollten. Für die Untersuchung waren vier bis fünf Interviews in einem kurzen Zeitraum von einem Monat vorgesehen, weshalb das Sampling bereits zu Beginn festgelegt werden musste.

In der Schweiz ist die Sozialhilfe auf kantonaler Ebene geregelt. Es existieren somit 26 Sozialhilfegesetze, die unterschiedlich ausgeprägt sind. Das Forschungsinteresse dieser Arbeit richtet sich auf den Kanton Bern, der als einziger Kanton (nebst Uri) das Arbeiten mit Zielvereinbarungen durch das Sozialhilfegesetz einfordert; dies wirkt sich auf die Sozialarbeitenden, die Klientel sowie die Leitungskräfte von Sozialdiensten aus (vgl. Kapitel 2). Daher liegt die erste Eingrenzung auf dem Kanton Bern.

Für das Sampling wurden Fachpersonen vorgesehen, die als Sozialarbeitende in einer Leitungsfunktion in der Sozialhilfe tätig sind und Einfluss auf die Prozessgestaltung im Betrieb hatten insbesondere mit Blick auf Zielvereinbarungsprozessen und Beratungsprozesse.

Die Autorin wollte in ihrer Arbeit insbesondere jene Fachleitenden befragen, die wenig Leitungspersonen über sich haben, um Personen zu erreichen, die nah an den Sozialarbeitenden sind – allenfalls sogar selbst Fallarbeit leisten – und gleichzeitig Entscheidungsmacht über Prozesse haben.

Im Kanton Bern existieren 67 kommunale und regionale Sozialdienste sowie 8 burgerliche Sozialdienste (Amt für Integration und Soziales, 2022b). Unterscheiden lassen sich grosse

Dienste<sup>5</sup> und mittlere bis kleine Sozialdienste. Der Einfluss auf betriebliche Prozesse und Strukturen erscheint bei kleinen bis mittelgrossen Sozialdiensten eher gegeben. Um kleine und grosse Dienste zu eruieren, erfolgte zuerst die Prüfung der einzelnen Sozialdienste.

Die Grösse der Dienste hängt direkt mit der Anzahl geführter Fälle zusammen, weil diese zugleich die Stellenprozente pro Sozialdienst definieren (Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013)<sup>6</sup>. Davon ausgehend wurden anhand der Berichterstattung zur wirtschaftlichen Hilfe die Fallzahlen Sozialhilfe pro Sozialdienst geprüft (Amt für Integration und Soziales, 2021, S. 28–30). Daraus ging eine Spannweite zwischen 63 und 6884 Fällen pro Jahr hervor; ein Grossteil der Sozialdienste (57 Dienste) führt jährlich 63 bis 923 Fälle, 9 Sozialdienste 1049 bis 6884 Fälle.

Zur Prüfung der Hierarchiestufen wurden stichprobenartig wurde via Gemeindefwebsites das Organigramm bei einzelnen Diensten (von kleinen bis grossen) überprüft. Hierbei zeigte sich, dass die kleinen bis mittleren Sozialdienste in der Regel eine bis zwei Führungsebenen (Fachbereich und Sozialdienstleitungen) haben, in grossen Sozialdiensten hingegen deutlich mehr Führungsebenen sowie pro Dienst auch mehr Leitungspersonen zu finden sind. Für das Sample kamen daher nur kleine bis mittelgrosse Dienste infrage mit maximal zwei Hierarchiestufen. Die Unterschiede zwischen kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten waren jedoch auch beachtenswert, beispielsweise bei der Organisationsstruktur und der Anzahl Mitarbeitender (und damit einhergehender Fallbelastung).

Daher wurde im Sinne eines ausgewogenen Samplings die 57 kleinen bis mittelgrossen Sozialdienste in zwei Kategorien aufgeteilt: auf Sozialdienste mit *bis zu 365 Fälle pro Jahr* (29 Sozialdienste) und solche mit *366 bis 999 Fällen pro Jahr* (28 Sozialdienste)<sup>7</sup>.

Durch die Einschränkung auf kleinere bis mittelgrosse Dienste ergab sich ein eher ländlich geprägtes Sampling; da städtische und Sozialdienste in der Agglomeration grössere Fallzahlen aufweisen. Für das Sampling wurden weitere Kriterien gesetzt:

Mindestens *zwei Erfahrungsjahre in der Leitung*, damit die Befragten über persönliche Expertisen zu Zielvereinbarungsprozessen, Führung von Mitarbeitenden, leiten von Prozessen und gestalten von Strukturen des Sozialdienstes ausweisen konnten. *Deutschsprachig*, aufgrund zu geringer Konversationssicherheit der Autorin. Das *Geschlecht* wurde als

---

<sup>5</sup> ab 20'000 Einwohnenden gemäss Näpflli Keller und Rimmele (2012, S. 6))

<sup>6</sup> Anzumerken ist, dass gewisse Dienste polyvalent arbeiten (Fallführende haben Fälle im Kindes- und Erwachsenenschutz und der Sozialhilfe) oder Fachrichtungen haben (Fallführung entweder im Kindes- und Erwachsenenschutz oder in der Sozialhilfe). Dies führt zu einer Verzerrung der Zahlen, da sich die aufgeführten Anzahl Fälle auf wirtschaftliche Sozialhilfe im weiteren Sinne beziehen). Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (2013, S. 26).

<sup>7</sup> Alle Sozialdienste mit mehr als 1000 Fällen pro Jahr wurden aufgrund ihrer Grösse nicht berücksichtigt. Die burgerlichen Sozialdienste wurden aufgrund nicht berücksichtigt aufgrund ihrer unterschiedlichen Organisations- und Behördenstrukturen: burgerliche Sozialdienste sind nicht zu den im Kanton geltenden Aufgabenteilungen zwischen Sozialdiensten und Sozialbehörden verpflichtet. <https://www.bgbern.ch/burgergemeinde/institutionen-abteilungen/burgerliches-sozialzentrum>

Entscheidungskriterium für die Ausgewogenheit des Samplings hinzugezogen. Somit wurde ein Sampling mit folgenden Kriterien verfolgt

- Maximal 999 sozialhilferechtliche Fälle des Sozialdienstes
- Maximal zwei Hierarchiestufen im Sozialdienst
- Mindestens zwei Erfahrungsjahre in der Sozialdienstleitung
- Deutschsprachig
- (Geschlecht)

### 3.5 Feldzugang

Die Autorin rechnete aufgrund ihrer Erfahrung im Feld mit Interesse der Sozialdienste an der Thematik, weshalb in einer ersten Runde nicht alle 57 Sozialdienste angefragt wurden. Aus diesem Grund wurden von den zwei Kategorien zufällig je 10 Sozialdienste ausgewählt, die für Einzelinterviews per Mail angefragt wurden. Von den angefragten 20 Sozialdienstleitenden, stellten sich sieben Leitende für Interviews zur Verfügung. Die interessierten Interviewpersonen waren in drei kleineren Diensten und in vier mittelgrossen Diensten tätig. Zur Sicherheit wurde nachgefragt, welche Leitungsfunktion die interessierte Leitungspersonen hatten, damit es zu keinen Missverständnissen im Gespräch kommt. Von den sieben interessierten Personen erfüllten zwei die Kriterien nicht ausreichend, weshalb sie in der Untersuchung nicht berücksichtigt werden konnten. In der Folge wurden fünf Termine für die Einzelinterviews im Zeitraum vom 19. August 2022 bis 22. September 2022 vereinbart. Weil eine Person krankheitsbedingt länger ausfiel, konnte ein Interview nicht wie geplant durchgeführt und aufgrund terminlicher Kollisionen auch nicht nachgeholt werden. Die Autorin entschied, die vier Interviews durchzuführen und im Laufe der Durchführungen zu entscheiden, ob für eine angemessene Repräsentation der Daten weitere Interviews erfolgen müssen (Helfferich, 2011, S. 192). Dann wäre eine zweite Mailanfrage an die noch nicht berücksichtigten Sozialdienste erfolgt.

Das Sampling bestand schlussendlich aus vier Interviews mit Expertinnen und Experten (zwei männlichen und zwei weiblichen Geschlechts), wie dies in Tabelle 2 dargestellt ist. Es wird auf eine detaillierte Darstellung des Samplings verzichtet, weil bei Sichtbarmachung aller Kriterien, direkte Rückschlüsse auf die Expertin, den Experten möglich wäre. Es liegt in der Verantwortung der Forschenden, Untersuchungsteilnehmende zu schützen, entsprechend den in der Einwilligungserklärung erklärten Datenschutzbestimmungen (Helfferich, 2011, S. 192).

Tabelle 2: Sampling der Leitenden der Sozialhilfe

Kriterium / Dienst	A	B	C	D
Grösse SD	< 365	>366	>366	<365
Hierarchiestufen	2	1	2	1

Die Interviews wurden in den Räumlichkeiten des jeweiligen Sozialdienstes durchgeführt und waren anhand des Interviewleitfadens strukturiert. Nach einer kurzen Einleitung und Vorstellung, wurde mit den Interviewpersonen die Einverständniserklärung mit dem Hinweis auf den Schutz von Person und Daten durch Anonymisierung des Materials durchgegangen, die sie alle unterschrieben. Damit sich die Interviewteilnehmenden mit der Interviewsituation vertraut machen und bereits von sich erzählen konnten, wurden die Daten zur Person zu Beginn des Interviews anhand eines kurzen Fragebogens erfasst (Erfahrungsjahre Leitung, Funktion im Betrieb etc.). Die Interviews dauerten zwischen 44 und 59 Minuten und wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet.

### 3.6 Datenauswertung

Die Interviews wurden in Schweizerdeutsch geführt und mit der Transkription ins Hochdeutsche übersetzt; teilweise blieben Helvetismen oder andere sprachliche Besonderheiten des Dialektes erhalten. Die Transkripte wurden nach den Transkriptionsregeln von Nohl (2006) erstellt, da diese der Verfasserin bereits bekannt waren (Anhang 3 Transkriptionsregeln). Alle Interviews wurden vollständig transkribiert, ausgenommen ausführliche Erzählungen, die nicht mit der Fragestellung in Verbindung gebracht werden konnten. Die entsprechende Stelle im Transkript wurde mit [...] markiert. Nonverbale oder paraverbale Elemente wurden in der Regel nicht transkribiert, ausser sie fielen im Kontext des Interviews besonders auf, beispielsweise nachdrücklich lautes Sprechen (Meuser & Nagel, 2005). Da bei Expertinnen- und Experteninterviews das gemeinsam geteilte Wissen im Fokus steht, erfolgte allerdings keine Interpretation von nonverbalen oder paraverbalen Aspekten. Das Datenmaterial wurde anschliessend anonymisiert und erlaubt folglich keine Rückschlüsse auf bestimmte Personen und Sozialdienste. Namen, Sozialdienst und Orte wurden durch Platzhalter ersetzt, zum Beispiel mit «Dorf», welche die für das Verständnis relevante Bedeutung dennoch transportieren. Die von den befragten Sozialdiensten erhaltenen Zielvereinbarungsvorlagen zeigen sich in der Ausgestaltung hoch individualisiert. Personen, die mit dem jeweiligen Sozialdienst bereits Kontakt hatten, könnten das Layout des Dokuments und somit den jeweiligen Dienst erkennen. Aus diesem Grund wurden die Zielvereinbarungsdokumente nicht dem Anhang dieser Arbeit angefügt.

Die Auswertung der Interviews erfolgte gemäss der strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) mit der computergestützten Auswertungssoftware MAXQDA. Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgte eine systematische regel- und theoriegeleitete Analyse, die darauf abzielte, Erkenntnisse aus den erfassten Daten zu generieren (Mayring,

2015, S. 115), indem die Komplexität der Inhalte anhand einer subjektiven Forschendenperspektive reduziert wurde (Kuckartz, 2018, S. 32). Während Mayring (Schreier, 2014, S. 2) die qualitative Inhaltsanalyse im Wesentlichen «als theoriegeleitetes Verfahren» interpretiert, weist Kuckartz auf «die Bedeutung der Entwicklung von Kategorien (auch) am Material» hin (S. 2). Dabei werden relevante Bedeutungen aus dem Text den «Kategorien eines inhaltsanalytischen Kategoriensystems» zugeordnet (S. 3). Die qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) war für vorliegende Untersuchung passend, da sie sowohl die bereits mit dem Leitfaden erarbeiteten Kategorien (deduktiv), als auch die induktiv am Material gewonnenen Kategorien zulässt (Schreier, 2014, S. 3). Dies war sinnvoll, da die Autorin nicht von vornherein alle Kategorien deduktiv erschliessen wollte, um eine gewisse Offenheit gegenüber den Konstruktionen zu bewahren, die sich aus dem Datenmaterial ergeben; dies gewährleistete zudem die Rückkoppelung des Kategoriensystems zum Material (2014, S. 6). Die Begriffe *Kategorie* und *Code* werden in der deutsch- und der englischsprachigen Fachliteratur zu qualitativer Inhaltsanalyse nicht einheitlich verwendet (Kuckartz, 2018, S. 35). In dieser Arbeit werden daher in Anlehnung an den Vorschlag von Kuckartz (2018) unter «Kategorie» Begriffe verstanden, die eine thematische, übergeordnete Verbundenheit meinen. Deren Einheiten sind als «Codes» bezeichnet. Codes können weitere Ausdifferenzierungen beinhalten, die als «Subcodes» bezeichnet werden. Kategorien, Codes und Subcodes bilden zusammen das Kategoriensystem. Das Vorgehen der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse wird in sieben Phasen gegliedert, die sich an den Forschungsfragen orientieren (Kuckartz, 2018, S. 100).

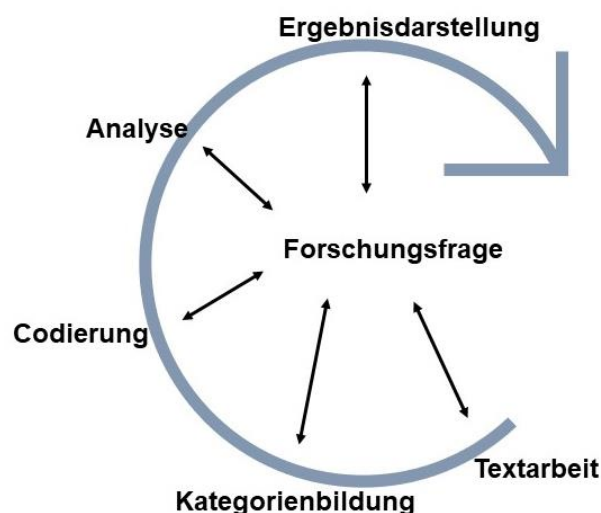


Abbildung 5: Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz, 2018, S. 45)

### *Phase 1: Initiierende Textarbeit*

Die Transkripte wurden gelesen und Textstellen markiert, die wichtig erschienen. Gedanken, Ideen und Anmerkungen wurden als Memos festgehalten (Kuckartz, 2018, S. 101).

### *Phase 2 Entwickeln von thematischen Hauptkategorien*

Die ersten Hauptkategorien wurden deduktiv aus den Themenbereichen des Leitfadens abgeleitet: a) Handhabung der individuellen Zielvereinbarungen, b) Vertiefungsfragen zu Prozessgestaltung und Wirkungsorientierung, c) Vertiefungsfragen zu Wirkfaktoren von Beratung und d) Integration von Management- und Beratungsmethoden in der Sozialen Arbeit (S. 101).

### *Phase 3: Erster Codierprozess: Kodieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien.*

Jeder Text wurde Zeile für Zeile durchgearbeitet und die für die Fragestellung relevanten Textstellen einer Kategorie zugeordnet. Bereits in diesem Schritt wurden mit Memos und Notizen eigene Gedanken und weiterführende Überlegungen zum Material aufgeschrieben. Dieser parallele Prozess unterstützte die Autorin darin, die eigenen Gedankengänge, Folgerungen oder subjektiven Bewertungen aus dem Material zu notieren und die Notizen in einem reflexiven Akt hinsichtlich der eigenen thematischen «Betroffenheit zur Praxis» zu lesen. Die Verschriftlichung ermöglichte es der Autorin, durch Vorwissen und Vorerfahrung geprägte Tendenzen und Bewertungen eher zu erkennen und die eigenen Gedanken kritisch zu lesen. Damit konnte eine Distanz zum Eigenen hergestellt werden, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Untersuchung nicht in einem Team mit unterschiedlichen Perspektiven stattfand, sondern eine Einzelleistung war, weshalb sich keine Differenzen in der Auswertung des Materials ergaben, die Hinweise auf eine zu starke Involvierten offenbart hätten (Kuckartz, 2018, S. 102).

### *Phase 4: Zusammenstellen aller mit der gleichen Kategorie kodierten Textstellen*

Alle nach den Hauptkategorien codierten Interviews wurden zusammengestellt, um eine Ausdifferenzierung dieser Kategorien zu erreichen (Kuckartz, 2018, S. 106).

### *Phase 5: Induktives Bestimmen von Subkategorien am Material*

Entlang der zusammengestellten Kategorien, die aus dem Leitfaden deduktiv abgeleitet wurden, erfolgte eine Ausdifferenzierung in weitere Kategorien oder Subkategorien – induktiv aus dem Material. Zur Abgrenzung der Textstellen zu den jeweiligen Kategorien wurden Code-Definitionen formuliert, also Regeln, die festlegen, welche Indikatoren für eine Zuordnung einer Textpassage zu einer Kategorie vorhanden sein müssen (Kuckartz, 2018, S. 106). Die Definition und die Ankerbeispiele halfen der Autorin – und ermöglichen es auch anderen Forschenden –, die Güte der Codier-Entscheidungen zu prüfen (siehe Anhang 4 Kategoriensystem).

### *Phase 6: Zweiter Codierprozess: Kodieren des kompletten Materials mit den ausdifferenzierten Kategorien*

In diese Phase wurde das gesamte codierte Datenmaterial erneut durchgearbeitet und dem erweiterten Kategoriensystem durch entsprechende Neu-Codierungen zugeordnet.

Eine geringe Anzahl Forschungsteilnehmende (Kuckartz, 2018) sollte hinsichtlich der Ausdifferenzierung des Kategoriensystems beziehungsweise mit der Anzahl Subkategorien im Verhältnis stehen. Entsprechend wurde auf eine allzu feingliedrige Ausdifferenzierung in Subkategorien verzichtet (Kuckartz, 2018, S. 110).

### Phase 7: Analyse

In dieser Phase erfolgte die interpretative Auswertung. Kuckartz (2018) unterscheidet sechs Auswertungsformen, wobei vorliegend eine kategorienbasierte Auswertung anhand der Hauptkategorien erfolgte; jedoch wurde auch Ausschau gehalten nach Zusammenhängen zwischen den Codes und Subcodes einer Kategorie oder nach kategorienübergreifenden Zusammenhängen. Hierfür wurde anhand der Liste der codierten Segmente Aussagen der Expertinnen und Experten in den codierten Teilen miteinander verglichen und analysiert. (Kuckartz, 2018, S. 117–121)

### Hinweis zu Ergebnisdarstellung

Für die Darstellung der Ergebnisse zu Wirkfaktoren beziehungsweise Prinzipien wurde eine tabellarische Form gewählt, wie dies aus Abbildung 6 hervorgeht, die eine bessere Übersicht schaffen sollte, wie das Beispiel des Prinzips Schaffen von Stabilitätsbedingungen veranschaulicht:

Tabelle 3: Analyse der generischen Prinzipien (eigene Darstellung)

Analyse generische Wirkprinzipien			A	B	C	D
Prinzip	Beschreibung (in Anlehnung an: Wahl, 2012, S. 106-121)	Beispielaspekte Beratung (in Anlehnung an: Thiel/Schiersmann, 2012, S. 65-71, angepasst durch Autorin)	x = ein Beispielaspekt erkennbar xx = mehrere Beispielaspekte erkennbar			
1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Klärung Anliegen wird vorgesehen</li> <li>_ Transparenz Herstellung ist in Vorgehen integriert</li> <li>_ Stabile Rahmenbedingungen schaffen</li> <li>_ Selbstwertunterstützung</li> <li>_ Vertrauensvolle Beziehung aufbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Transparenz herstellen zu Rahmenbedingungen</li> <li>_ Selbstwertunterstützung: Orientierung an Fähigkeiten und Erfahrungen</li> <li>_ Erarbeiten eines Vertrauensverhältnisses</li> <li>_ Zeitlichkeit: Flexibilität in der Beratung zu Zielen</li> </ul>	xx	x	xx	x
<p><i>A1: "Also in aller Regel braucht es erst mal zwei Gespräche um erst einmal die Situation kennen zu lernen einzuschätzen so steht diese Person und was ist der Grund für die Anmeldung (2.) und am zweiten Termin dann (2) meist die Besprechung des Budgets mit der Prüfung ob es einen Sozialhilfeanspruch gibt oder nicht, sowie der Klärung, wie funktioniert dies bei uns und wie arbeiten wir. Welche Erwartungen haben wir. Was bieten wir aber auch an und dann ist das in aller Regel der dritte Termin bei den über Zielvereinbarungen gesprochen wird. Relativ früh meines Erachtens weil=klar wir haben einen staatlichen Auftrag, finde aber auch dass uns die Klientinnen mit den Zielvereinbarungen auch in gewisser Weise einen Auftrag geben. (A: 17)</i></p>						

Zur Verdeutlichung, wie sich die entsprechende Phase im Kontext Sozialdienst gestalten könnte, wurden Beschreibungen des Prinzips anhand den Ausführungen nach Wahl (2012, S. 106–121). Für die Beispielaspekte Beratung wurden die im Erhebungsbogen von

Schiersmann und Thiel (2012, S. 65–71) verwendeten Items hinzugezogen und durch die Autorin ergänzt. Der Erhebungsbogen wurde von Thiel und Schiersmann (2012) zur Analyse von Beratungssituationen anhand generischer Prinzipien erarbeitet und im Kontext von personenbezogenen Beratungen eingesetzt. Aufgrund des personenbezogenen Kontextes des Sozialdienstes boten sich die Items als Beispielaspekte für die Auswertung der Interviews und Zielvereinbarungsdokumente an. Nur geringfügig wurden einzelne Passagen im Wortlaut dem Kontext Sozialdienst angepasst – jedoch nicht inhaltlich grundlegend verändert.

### *Auswertung Dokumentenanalyse*

Für die Dokumentenanalyse wurden die Zielvereinbarungsvorlagen der befragten Sozialdienste verwendet. Die Dokumente sollten nicht ausgefüllt sein, da diese Untersuchung die Vorlagen selbst und den Umgang damit im Blick hat und nicht *Zielarbeit am Beratungstisch* erfassen will. Zielvereinbarungsdokumente bilden ab, was die Sozialdienste an Struktur für die Beratungsprozesse vorsehen. Sie leisten damit einen Beitrag zur Gegenüberstellung von betrieblichen und reellen Standardisierungen und den Aussagen in den Interviews. Die Auswertung der Dokumentenanalyse erfolgte ebenfalls mit einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018). Kuckartz unterscheidet nicht zwischen den Quellen, sondern lässt die Nutzung unterschiedlicher Quellen zu (Rädiker & Kuckartz, 2019, 3 & 4). Die Dokumentenanalyse wurde somit analog vollzogen wie die Analyse der Transkripte, nur dass keine neuen Kategorien hinzukamen, sondern die Daten in die Kategorien, Codes und Subcodes der vorgängigen Analyse integriert werden konnten. Dadurch vermengte sich das Datenmaterial und die Auswertungen der Interviews konnten ergänzend mit den Inhalten der Dokumente in Verbindung gebracht werden. Dies zeigt sich auch in der Darstellung der Ergebnisse, in der die Auswertungen der Interviewtranskripte mit den Zielvereinbarungsdokumenten verflochten wurden.

### 3.7 Kritische Reflexion des methodischen Vorgehens

Das Sampling wurde knapp vor den Sommerferien gestartet. Dieser Zeitpunkt stellte sich als ungünstig heraus, da viele Leitende kurz vor oder bereits in den Ferien waren. Obwohl das Sampling erfolgreich verlief, hätte eine grössere Auswahl an Interessierten, die Stichprobe bereichern können. Die Unkenntnis über die im Feld vorhandenen Einstellungen und Deutungen zum Thema Wirkfaktoren und Zielvereinbarungsprozesse, erschwerte es der Forscherin, eine bewusste angemessene, innere Repräsentation des Untersuchungsfeldes zu planen (Helfferich, 2011, S. 173). Dieser Umstand hätte durch eine grössere Anzahl Interviews berücksichtigt werden können, was aufgrund der zeitlichen und personalen Beschränkungen dieser Arbeit nicht möglich war. Dies limitiert die Aussagekraft der vorhandenen Arbeit. Dennoch kann positiv angemerkt werden, dass die gewonnenen Erkenntnisse aus den Interviews



grosse Variationen in ihren Aussagen ergeben haben. Die einzelnen Fälle sind sehr unterschiedlich und weisen in ihrer Besonderheit trotzdem ähnliche Muster auf. Daher weist das damit empirisch erarbeitete Erklärungswissen einen längerfristig, belastbaren theoretischen Bestand mittlerer Reichweite auf (Bortz & Doring, 2009, S. 54), der und eine «Verallgemeinerung» zulässig macht.

In einem Interview stellte sich vor Ort heraus, dass sowohl die Bereichsleitung Sozialhilfe, wie auch die sozialdienstleitende Person am Interview teilnehmen wollten. Dies bewirkte eine Ungleichheit im Sampling und damit eine Ungleichheit in der Erhebung. Das Interview wurde trotzdem in der Auswertung berücksichtigt, da die Aussagen daraus für die Gesamtheit der Erkenntnisse wertvoll waren.

Kritisch betrachtet werden muss das Sampling hinsichtlich des Auswahlkriteriums Zufälligkeit. Wäre das Sampling stärker gesteuert worden, wären mehr Sozialdienste aus unterschiedlichen Verwaltungsregionen des Kantons Bern vorhanden gewesen. Interessant hätte sich auch eine Befragung von französischsprachigen Leitenden zeigen können, um eine zusätzliche, sprach-kulturell geprägte Pluralität zu erhalten.

Mit der Wahl des Kantons Bern geht eine Voreingenommenheit der Verfasserin dieser Arbeit einher, da sie selbst über zehn Jahre in der Sozialhilfe im Kanton Bern gearbeitet hat. Dies tangiert die «Fremdheitsannahme», ein Grundprinzip qualitativer Forschung (Helfferich, 2011, S. 24). Das persönliche Vorwissen veranlasste die Verfasserin, die Maxime der Offenheit bewusst zu berücksichtigen und insbesondere in der Interview- und Auswertungsphase die Haltung der Neugierde für neue Denk- und Deutungsmuster einzunehmen. Auf der anderen Seite half das bestehende Vorwissen, thematische Tiefe durch explizites und konkretes Nachfragen zu erreichen; ohne das Vorwissen der Autorin wäre dies nicht möglich gewesen (Helfferich, 2011, S. 24).

## 4 Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung entlang der fünf Hauptkategorien dargestellt: *Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen (1)*, *Zielvereinbarungsdokument (2)*, *Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen (3)*, *Wirkungsorientierung (4)*, *Legitimationen (5)*. Die Interviews und Zielvereinbarungsdokumente wurden in der Analyse entlang der Hauptkategorien den Codes und Subcodes zugeordnet. Somit sind die Ergebnisse dieses Kapitels eine Verflechtung von Dokumenten- und Interviewanalyse.

### 4.1 Zielvereinbarungsdokumente

Alle vier untersuchten Dokumente sind in Microsoft Word erstellt, beinhalten Fliesstext sowie Tabellen und lassen sich digital am Computer oder ausgedruckt handschriftlich bearbeiten. In Tabelle 4 sind die vier Zielvereinbarungsdokumente einander vergleichend gegenübergestellt.

Tabelle 4: Zusammenfassung der Zielvereinbarungsdokumente (eigene Darstellung)

Zusammenfassung der Zielvereinbarungsdokumente												
Sozialdienst	Umfang	Titel Dokument	Einleitung	Zielverortung	Zielformulierung	Vorgehenplanung	Terminierung	Rechtliche Hinweise	Evaluation	Unterschrift	Datierung	Weiterführung Ziel
A	1 A4	Zielvereinbarung	-	Wirkungsziele gemäss SHG	- Thema - Ich will..... erreichen	Wie?	x	Wirkungsziele SHG	erreicht/nicht erreicht/ teilweise erreicht	x	x	-
B	3 A4	Zielvereinbarung	Situationsbeschreibung	-	Ziele	Beitrag SAR Beitrag KL	x	- Mitwirkungspflicht - Zusammenarbeit	- Erreicht/ nicht erreicht - Begründung	x	x	Ankreuzbar: Ziel übernehmen für ein weiteres Jahr
C	2 A4	Vereinbarung zur Zusammenarbeit	-	Handlungsziel Wirkungsziel gemäss SHG	Handlungsschritte (was)	Zuständigkeit	x	- Hinweis IZU - Kooperation durch Unterschrift - Auflagen verfügen	Nicht auf Dokument	x	x	-
D	3 A4	Zielvereinbarung	Ausgangslage	Zielrichtung ankreuzbar unklar gemäss was	Ziel	- Aktivität - Indikatoren - Handlungsschritte - Ziel IZU relevant?	x	- Hinweis zur Deklarationspflicht von Einnahmen	- Zusammenfassung - Ziel erreicht?	x	x	-

Alle vier Zielvereinbarungsdokumente enthalten ähnliche Inhalte und sind ähnlich gestaltet. Dies ist interessant, da es keine kantonale Vorlage gibt, die Inhalte oder Layout vorgibt. In drei Sozialdiensten (A, B, D) lautet das Dokument *Zielvereinbarung*, in Sozialdienst C *Vereinbarung zur Zusammenarbeit*. Ausser bei Dokument A sind eingangs die Namen der Klientinnen und Klienten und der Sozialarbeitenden in der Zielvereinbarung einzusetzen. Zwei Zielvereinbarungen verlangen einleitend eine «*Situationsbeschreibung*» (ZV B: 1-1) beziehungsweise eine Schilderung der *Ausgangslage (Situation, Problemlage, Ressourcen)* (ZV D: 1-1) der Klientinnen und Klienten. Darin sind die Veränderungen von der «*letzten zur neuen Zielvereinbarung*» (FP B) zu skizzieren beziehungsweise es ist zu erklären, «*wie es zu den neuen Zielen gekommen ist*» (FP D).

Alle untersuchten Zielvereinbarungsdokumente enthalten an unterschiedlichen Stellen Hinweise und Erklärungen: In den Zielvereinbarungen der Sozialdienste A und C werden beispielsweise die Wirkungsziele der Sozialhilfe aufgeführt: «*Wirkungsziele gem. SHG Art. 3: Prävention, Hilfe zur Selbsthilfe, Ausgleich von Beeinträchtigungen, Behebung von Notlagen, Verhinderung von Ausgrenzung, Förderung der Integration*» (ZV A: 1-1). Dies verdeutlicht, woran sich die Zielerarbeit in der Sozialhilfe orientieren sollte. Des Weiteren werden in einem Dokument übergeordnete *Handlungsziele* der Sozialhilfe vermerkt (*Existenzsicherung, berufliche Integration, Sicherung Obdach*), mit denen sich die thematische Gewichtung der Zielerarbeit entsprechend der Situation der Klientel eingrenzen lässt – durch Ankreuzen des entsprechenden Feldes. In einem Dokument wird auf der ersten halben Seite des dreiseitigen Dokuments ausgeführt, dass die Zielerarbeitung nach SMART-Kriterien erfolgen sollte: «*Ziele und Massnahmen müssen spezifisch, messbar, aktuell, realistisch und terminiert sein*» (ZV C: 1-1). Beachtenswert ist hier, dass *aktuell* als A-Kriterium genannt ist statt *attraktiv*, wie dies häufig genutzt wird. Zur Klärung der Zielrelevanz wird in einem Dokument (C) angekreuzt, ob die Ziele eine Integrationszulage generieren oder nicht.

Nach den einführenden Informationen enthalten alle Dokumente die Ziele, die in einem Textfeld einer Tabelle ausformuliert werden können. Weitere Textfelder dienen dazu, konkrete Handlungsschritte und Aktivitäten festzuhalten, die für die Zielerreichung zu unternehmen sind. «*Ein Ziel – aber was braucht es, um dorthin zu gelangen, was sind Schritte und Zwischenziele dazu? Darüber findet dann die Diskussion [statt]*» (FP B: 38).

Auf allen analysierten Dokumenten muss geklärt werden, wer zuständig für das Ziel ist («*Zuständigkeit*», ZV B & C) und ob es dafür den «*Beitrag Klient [sic.]*» oder den «*Beitrag Sozialdienste*» bedarf (ZV B: 1-1). Abschliessend ist in allen Dokumenten ein Termin zu setzen, bis wann das Ziel erreicht werden soll. Die Terminierung eines Ziels kann sich von der *Laufzeit* der Zielvereinbarung unterscheiden, die mit dem Finanzplan gekoppelt ist und maximal ein Jahr dauert. Auf drei von vier Dokumenten erfolgen die Zielauswertungen nach den Kriterien *erreicht – nicht erreicht oder teilweise erreicht* (ZV A), *erreicht – nicht erreicht und Begründung* (ZV B) sowie *Zusammenfassung und Ziel erreicht?* (ZV D). Zwei von vier Dokumenten bieten eine Möglichkeit, Erklärungen zur Zielevaluation zu ergänzen. Die Auswertungen der Zielvereinbarungen erfolgen auf das Ergebnis der Zielerreichung bezogen, unabhängig davon, ob es erreicht wurde oder nicht. Folglich wird nicht evaluiert, inwiefern der Beratungs- und Unterstützungsprozess während der Zielerarbeit gewertet wird. Ein Dokument hat keine Evaluationsmöglichkeit; hier bleibt unklar, wie die Auswertungen der Ziele im Gespräch erfolgen; im Interview wurde aber nicht genauer danach gefragt.

Bei der Mehrheit der Dokumente werden Klientinnen und Klienten auf sozialhilferechtliche Pflichten aufmerksam gemacht: *«Die Bezügerinnen und Bezüger sind verpflichtet, Änderungen der finanziellen Situation umgehend dem Sozialdienst zu melden. Eine Verheimlichung oder die Angabe falscher Tatsachen kann eine sofortige Rückzahlungspflicht auslösen und strafrechtliche Folgen nach sich ziehen»* (ZV D: 3-3); oder: *«Die vereinbarten Besprechungen bei den Sozialdiensten [sind] regelmässig»* (ZV: C 2-2) wahrzunehmen; oder: *«[Sie haben] sich mit Ihrer Unterschrift zu einer offen [sic] kooperativen Zusammenarbeit»* zu verpflichten (C: 2-2). Zugleich erfolgen auf einzelnen Dokumenten Ausführungen zu Konsequenzen, die bei mangelnder Mitwirkung drohen:

*«Ist eine Zusammenarbeit nicht möglich oder wird sie durch die Nichteinhaltung beeinträchtigt, so erlässt der bzw. die zuständige Sozialarbeitende in Absprache mit der Leitung allenfalls erforderliche Auflagen im Sinne von Art. 19 SHG für die weitere Ausrichtung der Sozialhilfe.»* (ZV C: 2-2).

Die formulierten Ziele und die sozialhilferechtlichen Hinweise werden mit Abschluss der Zielvereinbarung durch die Unterschrift der Klientinnen und Klienten sowie der Sozialarbeitenden formell anerkannt. Wird das Dokument ausgewertet, wird es wiederum von den Beteiligten unterzeichnet.

#### 4.2 Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen (von Zielvereinbarungen)

Zielvereinbarungen und Zielvereinbarungsprozesse sind eng mit *Fristen* und *Anträgen* verknüpft. Dieser Umstand ergibt sich aus den gesetzlichen Auflagen, da die finanzielle Unterstützung an die Zielvereinbarungen gekoppelt ist. Mehrmals pro Jahr kontrolliert die Aufsichtsbehörde einzelne Dossiers pro Dienst im Rahmen der Dossierkontrollen und dabei auch, ob Zielvereinbarungen erstellt wurden. In allen Diensten erfolgen durch die Fachdienstleitenden zudem interne Prüfungen aller Sozialhilfedossiers im Rahmen der Prüfung des Finanzplans inkl. Zielvereinbarungen.

Hinsichtlich der Fristen zum Einreichen von Zielvereinbarungen lässt sich unterscheiden zwischen Neuanmeldungen und weiterführenden Dossiers. Zu Beginn einer sozialhilferechtlichen Unterstützung findet in der Regel ein dreimonatiges Intake (Aufnahmephase) statt; während dieser Zeit erfolgt die Beurteilung zur sozialhilferechtlichen Unterstützung.

*«In der Regel braucht es zwei Gespräche, um die Situation kennenzulernen, einzuschätzen, wo diese Person steht und was der Grund für die Anmeldung ist. Am zweiten Termin erfolgt meist die Besprechung des Budgets mit der Prüfung, ob es einen Sozialhilfespruch gibt oder nicht, sowie der Klärung, wie es bei uns funktioniert und wie wir arbeiten, welche Erwartungen wir haben, was wir aber auch anbieten.»* (FP A2: 17).

Nach Ablauf der Intakephase stellen die Sozialarbeitenden an die Leitung einen Antrag zur weiterführenden Unterstützung mit Sozialhilfe. Darin schildern sie die Situation der Klientinnen und Klienten und die finanzielle Bedürftigkeit anhand eines Finanzplans (Budget); zugleich ist

die erste Zielvereinbarung einzureichen. Ein Dienst (A) gewährt den Sozialarbeitenden eine gewisse zeitliche Flexibilität beim Einfordern der Zielvereinbarungen und weicht damit die Kopplung von Zielvereinbarungen und Finanzplan auf; dennoch besteht die Erwartung an die Sozialarbeitenden, so rasch wie möglich und selbstständig Ziele mit den Klientinnen und Klienten zu formulieren.

*«Also nach drei Monaten brauchen wir eine Zielvereinbarung, sonst gibt es kein Budget mehr. Das ist einfach bei uns so, dann ist die Intakephase abgeschlossen und dann kommt die ordentliche Laufzeit des Falles und da braucht [es] eine Zielvereinbarung. Die muss vorliegen.» (FP B: 51).*

Wird ein Dossier zu einer längerfristigen Unterstützungseinheit, so erfolgen die Kontrollen in allen Diensten mindestens jährlich durch die Leitenden (FP A, C, D) oder durch das Team (FP B). Fristgerecht müssen die Sozialarbeitenden zudem die Zielvereinbarungen mit den sozialhilferechtlichen Finanzplänen und Berichterstattungen mindestens jährlich zur Prüfung und Kontrolle an die Vorgesetzten einreichen. Mit *«Revisionen»* (FP A1), *«Dossierkontrollen»* (FP B & D) und *«Ausschüssen»* (FP C) haben die Leitenden betriebsinterne Prüfinstanzen festgesetzt. Die Sozialarbeitenden müssen hierbei darlegen und begründen, woran sie mit ihren Klientinnen und Klienten gearbeitet haben und wie sich das weitere Vorgehen gestalten soll.

*«Mindestens einmal im Jahr, wenn die Revision ist, müssen die Sozialarbeitenden die Zielvereinbarungen anschauen und Stellung dazu nehmen im Revisionsbericht [max. 1 Seite], sodass ich einen Anhaltspunkt habe, wo sie mit den Klienten stehen. Ob sie die Ziele angeschaut und neue definiert haben.» (FP A1: 2).*

Die administrativen Tätigkeiten bei der Zielvereinbarungsarbeit sind für einige der befragten Fachpersonen ein erwähnenswerter Aspekt. Für das Dokument und den Ablauf sollte nach Meinung einer Leitungsperson *«ein so einfaches System wie möglich angestrebt werden»* (FP A2: 5). Die Einfachheit der Dokumentation und des Ablaufprozesses wird in keinem anderen Interview so deutlich betont. Das einseitige und inhaltlich reduzierte Dokument (ZV A) sowie die Flexibilität in den Abläufen dieses Sozialdienstes zeugen davon, dass der Wunsch nach Einfachheit von der Leitung umgesetzt wurde. Alle Fachpersonen befassen sich mit den Zielvereinbarungsvorlagen, die zudem in allen Diensten in den vergangenen drei Jahren überarbeitet wurden. Die Interviewten erachten dies als wichtig, da Zielvereinbarungen mit der Überarbeitung *«differenzierter»* (FP D: 26) werden und die Vorlage mehr *«methodische Denkarbeit»* von den Sozialarbeitenden fordert (FP D: 27). Besonders die Integration von formalen Aspekten wie *Wirkungszielen, Zulagen-Relevanz, Zuständigkeiten und Fristen* etc. verbessern aus Sicht der Fachpersonen die Qualität der Vereinbarungen zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten. *«[D]ie formelle Vorlage [...] wird alle 2–3 Jahre so in einer erweiterten Teamsitzung, teilweise auch unter Einbezug von externen Leuten, überprüft»* (FP C: 2). Zielvereinbarungen werden von den Dienstleitenden als *«Hilfsmittel»* (FP B) und als *«Werkzeug»*

(FP C) beschrieben, das in den Beratungen «*lebendig*» (FP B) sein und genutzt werden soll. Etliche Fachpersonen wünschen sich daher eine bessere Integration der Zielvereinbarungen in die Beratungen. Sie erwarten von den Sozialarbeitenden, dass Zielvereinbarungen nicht losgelöst vom übrigen Beratungsprozess stehen, sondern dieser anhand von Zielvereinbarungen mitgestaltet wird. Gleichzeitig relativieren zwei Fachpersonen, dass man «*1 Stunde pro Monat über Ziele reden*» könnte, «*es aber auch noch anderes in der Beratung gibt*» (FP B: 81). Zielerarbeit ist wichtig, jedoch ist die Arbeit mit Zielen nicht die Haupttätigkeit der Sozialarbeitenden.

#### 4.3 Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen

Die Fachpersonen machten punktuell Aussagen zu wirkungsrelevanten Faktoren in der Zielerarbeit; auch in den Dokumenten waren Aspekte erkennbar, die sich mit Wirkfaktoren von Beratung in Verbindung bringen liessen. Da die Fachpersonen jedoch insgesamt wenig explizite Aussagen zu konkreten Wirkfaktoren gemacht haben, werden in diesem Ergebnisteil die Hinweise oder explizite Aussagen im Sinne des Kontextes des jeweiligen Gesprächs bzw. des Dokuments den Prinzipien zugewiesen. Dabei muss berücksichtigt werden, dass einzelne Handlungen, Abläufe oder Aussagen selten trennscharf nur einem Prinzip zugeordnet werden können (Grawe, 2004). Die Aussagen zu unterschiedlichen Wirkfaktoren wurden nach den generischen Prinzipien subsumiert. Die Wirkfaktoren nach Grawe sind ein Teil der generischen Prinzipien und wurden daher an dieser Stelle nicht eigenständig aufgeführt. Um die Häufigkeit der Nennung als Gewichtung des jeweiligen Prinzips durch die Fachpersonen nachvollziehen zu können, steht die Anzahl X oder XX pro Prinzip. Je mehr Deutungen aus den Interviews und je mehr Aspekte aus den Dokumenten hinsichtlich der Wirkprinzipien zu erkennen waren, desto stärker erfolgte die Gewichtung mit X oder XX.

##### 1. Schaffen von Stabilitätsbedingungen

Die Hälfte der Befragten haben den Stabilitätsbedingungen, wie in Tabelle 5 nochmals erklärend dargestellt wird, eine besondere Wichtigkeit zugesprochen und haben dazu vielfältige Aussagen erkennen lassen. Die Befragten und die Dokumente verdeutlichen, dass Transparenz über die Dokumente, aber auch in den Gesprächen hergestellt wird. Zusammen mit der Klärung der Rahmenbedingungen soll dies aufzeigen: «*[W]ie funktioniert dies bei uns*» (FP A1). Den Dokumenten sind zahlreiche sozialhilferechtliche Hinweise zu entnehmen. Beispielsweise werden Wirkungsziele der Sozialhilfe aufgeführt (ZV A, C und D), es wird auf *Mitwirkungspflichten* aufmerksam gemacht und darauf, dass *Kooperation* und *die Teilnahme an den Gesprächen* auf dem Sozialdienst erwartet wird (ZV B und C). Ein Dokument weist auf die *Pflicht hin, alle Einkünfte zu deklarieren, da es sonst zu Strafanzeigen kommen kann wegen*

Sozialhilfemissbrauchs (ZV D). Sozialdienst A betont, dass Zielarbeit erst im Laufe der Zusammenarbeit erfolgen kann. Die Klientinnen und Klienten können sich oft erst dann *auf den Prozess einlassen* (FP B: 86), wenn die existenziellen Themen (Finanzen) geklärt sind.

Tabelle 5: Stabilitätsbedingungen

		A	B	C	D
<b>Beschreibung</b> (in Anlehnung an: Wahl, 2012, S. 106-121)	<b>Beispielaspekte Beratung</b> (in Anlehnung an: Thiel/Schiersmann, 2012, S. 65-71, angepasst durch Autorin)	x = ein Beispielaspekt erkennbar xx = mehrere Beispielaspekte erkennbar			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klärung Anliegen wird vorgesehen</li> <li>• Transparenz Herstellung ist in Vorgehen integriert</li> <li>• Stabile Rahmenbedingungen schaffen</li> <li>• Selbstwertunterstützung</li> <li>• Vertrauensvolle Beziehung aufbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz herstellen zu Rahmenbedingungen</li> <li>• Selbstwertunterstützung: Orientierung an Fähigkeiten und Erfahrungen</li> <li>• Erarbeiten eines Vertrauensverhältnisses</li> <li>• Zeitliche Flexibilität in der Beratung für Prozessbeginn</li> </ul>	xx	x	xx	x
<p>"Also in aller Regel braucht es erst mal zwei Gespräche um erst einmal die Situation kennen zu lernen einzuschätzen so steht diese Person und was ist der Grund für die Anmeldung (2.) und am zweiten Termin dann (2) meist die Besprechung des Budgets mit der Prüfung ob es einen Sozialhilfeanspruch gibt oder nicht, sowie der Klärung, wie funktioniert dies bei uns und wie arbeiten wir. Welche Erwartungen haben wir. Was bieten wir aber auch an und dann ist das in aller Regel der dritte Termin bei den über Zielvereinbarungen gesprochen wird. Relativ früh meines Erachtens weil=klar wir haben einen staatlichen Auftrag, finde aber auch dass uns die Klientinnen mit den Zielvereinbarungen auch in gewisser Weise einen Auftrag geben. (FP A2: 17)</p>					

## 2. Identifikation von Mustern des relevanten Systems

Die Dienste pflegen unterschiedliche Kontaktfrequenzen mit den Klientinnen und Klienten. Je nach Dienst werden beispielsweise *«ganz bewusst monatliche Kontakte»* (FP A2) zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten von der Leitung eingefordert; dies wird als Voraussetzungen betrachtet, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit herzustellen, Anliegen zu erkennen und daran zu arbeiten. Die Befragten äusserten, wie in Tabelle 6 erkennbar, mehrere Aspekte, die diesem Prinzip zugeordnet werden konnten. Zum Umgang mit *«wiederkehrenden ungelösten Themen»* (FP D) oder bei *«nicht erreichten Zielvereinbarungen»* (FP D) verdeutlichen die Fachpersonen, dass sie den Austausch zu den entsprechenden Sozialarbeitenden suchen, um gemeinsam Ideen zu sammeln und alternative Herangehensweisen zu besprechen, wie die Klientel unterstützt werden könnte. Diese Austausch- und Feedbackarbeit erfolgt durch die Dienstleitenden bei der Überprüfung des Finanzplans und der Ziele somit einmal pro Jahr, sofern sich die Sozialarbeitenden nicht selbst für einen Austausch melden oder ein Anliegen in die Intervention ins Team tragen.

In drei Diensten wird angesprochen, dass Sozialarbeitende nicht immer Interesse am beratenden Aspekt mitbringen. Es gebe Sozialarbeitende, die *«gerne mit Menschen arbeiten und jene, die gerne verwalten»* (FP D) und sich lieber administrativen Belangen widmen. In einem Dienst werden deshalb möglichst nur Sozialarbeitende angestellt, die gerne mit den Klientinnen und Klienten arbeiten und *«entsprechende beraterische Kompetenzen»* mitbringen (FP A). In einem anderen Dienst finden periodische Schulungen durch *interne Mitarbeitende* oder

externe Gastreferent\*innen (FP C) statt, welche die Sozialarbeitenden auch in ihrem methodischen Handeln unterstützen sollen. Mitunter ist dabei auch die Zielarbeit ein Thema.

Tabelle 6: Muster des relevanten Systems

Beschreibung	Beispielaspekt Beratung	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Problematische Muster im Denken und Erleben erkennen</i></li> <li>• <i>Faktoren erkennen, die das Verhalten/Problem stabilisieren oder behindern</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit der Kontakte</li> <li>• Anliegen vertieft klären hinsichtlich Abläufen, Regeln, Zusammenhänge</li> <li>• Auf wiederkehrende Themen/Probleme eingehen/bearbeiten</li> <li>• Positive und negative Einflussfaktoren erkennen</li> </ul>	xx	xx	xx	xx
<p><i>"Probleme beschreiben lassen und die Ressourcen auflisten also wir versuchen auch (.) zu schauen (.) was können die Leute und auch dort doch genauer nachzufragen, weil oft können sie Dinge die sie uns nicht sagen, weil sie vielleicht denken, dass das uns ja gar nicht interessiert." (FP D: 36)</i></p>					

### 3. Visionen und Ziele entwickeln, Sinnbezug herstellen

Alle Dienste nennen den Sinnbezug von Zielen mehrfach in den Interviews. Darüber hinaus wie in Tabelle 7 ersichtlich, verweisen jedoch nur wenig Bezüge aus den Analysen auf dieses Prinzip.

Alle befragten Sozialdienstleitenden geben an, dass Zielvereinbarungen gemacht werden müssen, selbst wenn Klientinnen und Klienten keine Ziele oder Visionen nennen können (FP D), da Zielvereinbarungen infolge der kantonalen Vorgaben eine Voraussetzung für finanzielle Unterstützung sind.

*«Die Ziele können auch angepasst sein und können tatsächlich auch noch unkonkret sein vorerst und unspezifisch, da man bei der Person vielleicht noch gar nicht weiss, wie es weitergehen wird, oder eine Person noch nicht so weit ist. Aber es ist sicher auch möglich, das einfach festzuhalten, damit das auch dokumentiert wird.» (FP B: 51).*

Zu Beginn der Unterstützung besteht allerdings kaum zeitliche Flexibilität, um stimmige Ziele auszuformulieren, weil die Zielvereinbarungen aufgrund des Bewilligungsverfahrens während der dreimonatigen Intakephase erstellt werden müssen. Nur in einem Dienst ist es möglich, Ziele später zu formulieren, wenn dies im Intake noch nicht erfolgen konnte (FP A1). Die Fachpersonen erwähnen weiter, dass in der Sozialhilfe mit zwei Arten von Zielen gearbeitet wird: a) Ziele im Sinne der Wirkungsziele der Sozialhilfe und des Stichworts *Integrationszulage* im BKSE-Handbuch (diese Ziele können eine monatliche Zulage generieren) und b) Ziele, die nicht in der abschliessenden Aufzählung der BKSE-Stichwortliste stehen und als *persönliche Ziele* (FP D) betitelt werden (wofür es jedoch keine Zulagen gibt).

*«Das wären Ziele, die sich die Klienten selber stecken, zum Beispiel eine Frau, die umgezogen ist, die gewisse Erledigungsblockaden hat und nicht vorwärtskommt mit dem*



*Wohnung einrichten und Kisten auspacken. Da hatten wir vielleicht mal ein Ziel drin wie: <Ich packe täglich eine Kiste aus. Bis zum XY sind alle Kisten ausgeräumt.> (.) Das spielt für die Sozialhilfe überhaupt keine Rolle. Für sie selbst und für die gesundheitliche Integration in dem Fall ist es aber durchaus wichtig, dass sie das geschafft hat.» (D: 4)*

Aus den Interviews wurde auch deutlich, dass die Ziele oder zumindest ein Teil davon «effektiv relevant» (FP B) sein sollen für die Klientel. Wie dies geprüft wird und ob die Ziele effektiv stimmig zu den persönlichen Lebensentwürfen der Klientinnen und Klienten sind, wird zumindest im Rahmen des Dokuments nicht geklärt.

Die Orientierung an Fähigkeiten und Ressourcen der Klientinnen und Klienten wird von mehreren Fachpersonen herausgestrichen, zum Beispiel: «Es macht keinen Sinn, mit Klientinnen und Klienten eine Zielvereinbarung vorzunehmen, wenn man keine realistischen Vorstellungen darüber hat, mit welchen Ressourcen dieses Ziel auch erreicht werden könnte» (FP C: 46). Ein Dokument nimmt das Thema Ressourcen auf, wozu sich die Sozialarbeitenden und die Klientinnen und Klienten äussern sollen. Dabei wird die Wichtigkeit betont, bei den Klientinnen und Klienten nach Ressourcen und Fähigkeiten zu fragen, damit Kompetenzen erkannt werden, die sonst verborgen bleiben und nicht genutzt werden.

Alle Dokumente sind nach den SMART-Kriterien formuliert. Dies zeigt sich daran, dass nebst der Formulierung des *spezifischen* und *erreichbaren Ziels konkrete Handlungsschritte* erfragt werden und geklärt wird, *wer was macht* sowie eine *Terminierung/Frist* gesetzt wird, bis wann das Ziel erreicht sein soll. In einem Dienst verzichtet die Leitung allerdings auf die Formulierung nach SMART-Kriterien, «weil wir sagen, Klientinnen und Klienten dürfen es auch schreiben und die machen nicht per se SMART-Ziele» (FP A2). Alle Fachleitenden erwarten von den Sozialarbeitenden aber eine Sensibilität hinsichtlich der Zielformulierungen, das heisst: Sie sollen unrealistische Ziele mit den Klientinnen und Klienten nachprüfen und diese darin unterstützen, *erreichbare Ziele* (FP: A1) zu formulieren. In einem Dokument ist der Hinweis vermerkt, dass die Ziele SMART zu formulieren sind: «Die Ziele und Massnahmen müssen spezifisch, messbar, aktuell, realistisch und terminiert sein» (ZV C: 1-1). Zwei Fachpersonen weisen wiederholt auf Kriterien nach SMART hin, die im Sinne einer Handlungsorientierung bei der Zielprüfung herangezogen werden:

*«Beispielsweise wenn in den Zielvereinbarungen steht wirtschaftliche Selbstständigkeit. Dann kommt schon, dass dies vielleicht etwas gar platt sein könnte und wenig konkret ist oder die Frage, wie realistisch die Ziele und wie messbar die Ziele sind.» (FP B: 34)*

Tabelle 7: Visionen, Ziele und Sinnbezug

Beschreibung	Beispielaspekt Beratung	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erarbeiten von Zielideen</li> <li>• Stärkung der Selbstwirksamkeit</li> <li>• Ziele werden von Klient*Innen als stimmig mit den Zielen der Organisation erlebt</li> <li>• Ziele werden stimmig erlebt mit persönlicher Entwicklung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung: Ist Klientel bereit sich auf eine Veränderung einzulassen</li> <li>• Stimmige Ziele entdecken</li> <li>• Abgleich der Ziele mit persönlichen Lebensvorstellungen z.B. durch Skalierungen</li> <li>• Zielarbeit trotz Themen wie Orientierungs- und Perspektivenlosigkeit</li> </ul>	xx	x	xx	x
<p>"Wenn sich Klientinnen Klienten auf den Prozess einlassen können und für sich auch wirklich Ziele definieren dann hat das eine sehr gute Wirkung ich glaube aber auch das gewisse Leute zu einem gewissen Teil recht resistent sind=vielleicht auch ein wenig beratungsresistent und da kann man zwar über Ziele reden man könnte aber auch übers Wetter reden." (FP B: 68-69)</p> <p>"Generell das Thema, wie mache ich überhaupt Ziele, wie komme ich zu sogenannten in Anführungszeichen verbindlichen Zielen und wie komme ich gleichzeitig zu Zielen die einen intrinsischen Anteil innehaben ((hm)) also wo sieht sich die Klientin in diesem Zielen drin und wo sind es nicht nur Auflagen von Seiten vom Dienst (FP C: 2)</p>					

#### 4. Energetisierung ermöglichen

Die Aussagen der Dienstleitenden lassen nur wenig Bezüge zu diesem Prinzip herstellen, so auch die Dokumente, wie dies in Tabelle 8 erkennbar ist. In Bezug auf motivationale Aspekte werden aus den Interviews und Dokumenten eher extrinsisch motivierende Elemente erkannt. Ein Dienst führt die gesellschaftlichen Erwartungen ins Feld, welche die Sozialhilfeklientel auch an sich selbst stelle und die als extrinsische Motive für die Zielerreichung fungieren. Eine Mehrheit der Dokumente scheint durch die rechtlichen Hinweise und die Androhung von Sanktionen ebenfalls extrinsische Anreize (Motivation) zu schaffen; dies könnte die Klientinnen und Klienten veranlassen, Konsequenzen vermeiden zu wollen. Im dokumentarischen Sinne wird eher mit Vermeidungszielen gearbeitet. Der Fokus auf Annäherungsziele (siehe Kapitel 2) ist in den Interviews nur bedingt ersichtlich, zeigt sich aber in Aussagen wie: «Wie bei vielem, es geht bei mir ganz fest um die Sinnhaftigkeit, und bei dem, worin man einen Sinn sieht, das macht man dann auch» (FP B: 85).

Die Mehrheit der Fachpersonen verbinden qualitativ gute Zielarbeit mit den SMART-Kriterien (ZV C), die auch als formaler Rahmen zur Prüfung der Zielformulierungen bei den Kontrollen genutzt werden. Alle Fachpersonen äussern sich gegenüber psychosozialen Zielen offen und erachten es als sinnvoll, dass Klientinnen und Klienten sich mit Zielen beschäftigen, die sie stärken, um daraus Kraft für sozialhilferelevante Handlungen zu ziehen.

Tabelle 8: Energetisierung ermöglichen

Beschreibung	Beispielaspekt Beratung	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation für Veränderung gestärkt</li> <li>• Fokus auf Ressourcen</li> <li>• Emotionen für Zielerreichung intensivieren</li> <li>• Woher kommt die Energie für Veränderung?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation für Veränderung ist gestärkt</li> <li>• Veränderungsanregende Faktoren sind erkannt</li> <li>• Kontinuierliche Ressourcenorientierung</li> <li>• Einbezug von Emotionen in der Zielarbeit</li> </ul>	xx		x	x
<p>" Der Staat bietet hier ein Auffangnetz das den materiellen Aspekt ausgleicht und der hat auch ein Recht, dass die Klientschaft da auch eine Mitwirkung an den Tag legt. Es geht darum zu schauen in welchem Rahmen ist diese Mitwirkung möglich und wenn man im Rahmen der Abklärung in diesen Teil zu wenig Zeit investiert und nicht klärt was in welcher Form wie und wo möglich ist, dann bleibe ich im Bereich von reinen formalen Auflagen und nicht was ist inhaltlich tatsächlich möglich und was nicht. Sobald ich mich inhaltlich vertiefte und damit auseinandersetzen merke ich, dass es eine Spezifizierung braucht oder [...] wenn jemand 1,5 Jahre sagt es [Arbeit] geht nicht und kein Arztzeugnis da ist, muss man sagen: so kann das nicht weitergehen, wir haben gehört Sie haben dieses und jenes in Aussicht gestellt und immer wieder ein neues Thema gehabt warum es nicht geht - das reicht nicht mehr an dem was sie eingebracht haben weiterzuarbeiten, jetzt fahren wir diesen Rahmen enger." (FP C: 58)</p>					

## 5. Destabilisierung

Aus den Analysen konnten nur begrenzt Hinweise zu den in Tabelle 9 dargelegten Beispielen gezogen werden. In allen Dokumenten wird nach konkreten Handlungsschritten (Teilzielen) gefragt, die ebenfalls festgehalten werden. Dadurch sollen Klientinnen und Klienten in der planerischen Herangehensweise unterstützt werden, um durch die Arbeit am Ziel neue Erfahrungen zu machen. Da es Klientinnen und Klienten nicht immer möglich ist, alle Ziele eigenmächtig anzugehen, erfolgt auch eine Klärung darüber, was von wem zu tun ist, also welche Schritte die Sozialarbeitenden oder der Sozialdienst und welche Schritte die Klientinnen und Klienten unternehmen sollen. Inwieweit bei der Zielplanung die Aspekte förderlicher und hinderlicher Bedingungen berücksichtigt werden, geht aus den Interviews und den Dokumenten nicht hervor. Eine interviewte Person betont aber, dass eine umfassende Abklärung zwingend ist für die weitere Interventionsplanung.

*«Wir schauen, in welchem Rahmen ist diese Mitwirkung möglich, und wenn man im Rahmen der Abklärung in diesen Teil zu wenig Zeit investiert und nicht klärt, was in welcher Form wie und wo möglich ist, dann bleibe ich im Bereich von reinen formalen Auflagen: Ich erkenne nicht, was inhaltlich tatsächlich möglich ist und was nicht. Sobald ich mich inhaltlich vertiefe und damit auseinandersetze, merke ich, dass es eine Spezifizierung braucht oder ich etwas offenlassen muss, bis die Person an diesem Punkt ist. Wenn jemand 1,5 Jahre sagt, es geht nicht, ich kann nicht, geht das irgendwann ohne Arztzeugnis nicht mehr. [...] Dann führen wir diesen Rahmen enger.» (C: 58)*

Zielarbeit kann mit Emotionen verbunden sein, wie in Kapitel 2 aufgezeigt. Dieser Aspekt geht jedoch weder aus den Interviews noch aus den Dokumenten hervor. Es finden sich in den Dokumenten keine Hinweise, dass Krisenaspekte oder Hindernisse in der Handlungsplanung bereits eingeplant werden, im sozialarbeiterischen Wissen, dass Veränderungen häufig Unsicherheiten auslösen.

Tabelle 9: Destabilisierung

Beschreibung	Beispielaspekt Beratung	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bieten neuer und veränderter Erfahrungsmöglichkeiten</li> <li>• Veränderungskrisen berücksichtigen, da wichtiger Teil von Veränderung (Wut, Angst, Trauer, Verunsicherung)</li> <li>• Anregen und Stabilität bieten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektivenerweiterung auf Anliegen durch Erfahrungen, geanklichen Herausarbeitungen</li> <li>• Schritte zur Zielerreichung sind klar</li> <li>• Relevante Informationen zum Ziel sind bekannt</li> <li>• Förderliche Bedingungen werden gestärkt</li> <li>• Hinderliche Bedingungen werden reduziert</li> <li>• Sicherheit bieten: Krisen einplanen</li> </ul>	x	x	x	x
<p><i>"Das Thema der Zielerreichung ist das Oberthema so ganz grob formuliert dann wo es hingehet also ist es berufliche Integration, soziale Integration oder gesundheitliche Integration wo man quasi auswählt auf welchem Grobgebiet man sich befindet und dann geht es darum die konkreten Aktivitäten zu formulieren was passiert wirklich, denn es können auch kleinere Ziele sein [...] und dann ist die Frage ja wie was muss man tun dass man so weit kommt und das können ganz kleine Schritte sein." (FP B: 2)</i></p>					

## 6. Kairos beachten, Resonanz und Synchronisation ermöglichen

In Bezug auf dieses generische Prinzip wurden in allen Diensten einzelne Aussagen gemacht, weshalb sich in Tabelle 10 wieder eine ähnliche Verteilung ergibt. Alle Fachpersonen weisen darauf hin, dass Ziele dem kognitiv-emotionalen Zustand der Klientinnen und Klienten entsprechen sollten, und stellen damit einen Bezug zu Aspekten der Passung von Interventionsplanung und emotionalem Befinden der Klientel her. Daher besteht zeitliche Flexibilität bezüglich des Zielprozesses mit den Klientinnen und Klienten; dazu erachten es die Dienstleitenden als relevant, dass dies auch mit den Kompetenzen und der Eignung der Sozialarbeitenden in der Führung eines Beratungsprozesses zusammenhängt. In mehreren Interviews wurde betont, es sei wichtig, dass die Sozialarbeitenden mit den Klientinnen und Klienten in einem Austauschprozess stehen und nach erfolgter Zielformulierung der Fokus auf der Zielerreichung liegt. Wie bereits dargelegt, sind die zeitlichen Spielräume aber von Fristen abhängig. Die Fachpersonen betonen, dass Ziele in den Zielvereinbarungen *«mindestens einmal im Jahr»* (FP A1) geprüft werden sollten und generell dann, wenn sich die Situation verändert hat. Dann sollten die Zielvereinbarungen auch unterjährig geändert werden. Mit Blick auf die Zielvereinbarungsdokumente scheinen jedoch laufende Anpassungen des Zielvereinbarungsdokuments bei Veränderungen des Prozesses wenig möglich. Veränderte Ziele erfordern tendenziell neue Zielvereinbarungsdokumente, die wiederum unterschrieben werden müssen. Unklar bleibt ebenfalls, welche Möglichkeiten genutzt werden, um mit den Klientinnen und Klienten bei Bedarf neue Handlungen einzuüben.

Tabelle 10: Kairos, Resonanz und Synchronisation

Beschreibung	Beispielaspekt Beratung	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der zeitlichen Eignung (Kairos) und des Kommunikationsstils</li> <li>• Interventionen müssen dem momentanen kognitiv-emotionalen Befinden des Klient*Innen entsprechen</li> <li>• Eingehen auf Klient*Innen und deren fühlen, denken, handeln</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback von Klientel zur kontinuierlichen Ausrichtung von Interventionen nutzen</li> <li>• Beraterisches Repertoire einsetzen für Passung an Klientensystem</li> <li>• Sensibilität für Veränderungszeitpunkt</li> <li>• Zeitlicher Spielraum vorhanden</li> <li>• Berücksichtigung: Ist Klientel bereit sich auf eine Veränderung einzulassen</li> </ul>	x	x	x	x
<p><i>"Es darf auch ein Ziel sein das beispielsweise mit der Psyche zu tun hat (:) also wenn es Ihnen hilft sich zweimal in der Woche zu bewegen damit sie mehr Motivation haben zum Bewerbung zu schreiben oder was auch immer dann kommt es manchmal zu einem Aha-Effekt= aha ich darf auch ein Ziel nehmen das mir persönlich gut tut und das nicht einfach macht wie man denkt die Gesellschaft verlange es. Und ich denke das (:) erzielt eine sehr grosse Wirkung wenn ich so- die Leute merken ja es geht wirklich um mich (FP A1: 42)</i></p>					

## 7. Symmetriebrechung ermöglichen

Die Leitungspersonen äussern als Erwartung an die Zielerbeit der Sozialarbeitenden, dass Ziele so gewählt sind, dass sich die Klientinnen und Klienten durch die Planung der einzelnen Handlungsschritte effektiv auf eine Umsetzung einlassen können. Insgesamt erfolgen auch zu diesem Prinzip wenig Hinweise, was Tabelle 11 widerspiegelt. Auch aus den Dokumenten lassen sich kaum Hinweise zu diesem Prinzip erkennen. In einem Dienst wird betont, dass Sozialarbeitende *«Ziele formulieren [sollen], die auch erreicht werden können»* (FP A), damit die Klientinnen und Klienten wieder *«Erfolgserlebnisse»* haben, Ressourcen aktivieren und Selbstvertrauen für weitere Schritte gewinnen können. Betont wird zudem, dass es auch für die Sozialarbeitenden förderlich ist, wenn sie in der Zusammenarbeit professionelle Erfolgserlebnisse mit den Klientinnen und Klienten haben.

Aus der Befragung wurde deutlich, dass auch in diesem Punkt die Kompetenz der Sozialarbeitenden im Fokus steht: Diese müssen ein hohes Mass an Sensibilität in der Zielfindung haben, da auf der Klientel durch den Bezug von Sozialhilfe oft Druck lastet, was wiederum die Gefahr birgt, Ziele zu vereinbaren, die zwar im Sinne der Sozialhilfe sind, jedoch wenig stimmig von den Klientinnen und Klienten erlebt werden, weshalb sie eine Umsetzung der Ziele kaum angehen. Das Dokument enthält diesbezüglich keine Hilfestellung. Unklar bleibt zudem auch hier, welche Möglichkeiten genutzt werden, um mit den Klientinnen und Klienten bei Bedarf neue Handlungen einzuüben.

Tabelle 11: Symmetriebrechung

Beschreibung	Beispielaspekt Beratung	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieten unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten</li> <li>• Üben von alternativen Handlungsmöglichkeiten</li> <li>• Ressourcenaktivierung durch positive Anleitungen, Hinweise auf positives Verhalten, Fähigkeiten und Möglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Klient*Innen alternative, echte Möglichkeiten herausarbeiten im Denken, Fühlen und Verhalten</li> <li>• Konkrete Schritte durchdenken, üben, planen, durchführen</li> <li>• Veränderung wird mind. ansatzweise realisiert</li> </ul>	x	x	x	x
<p><i>"Wir machen in der Regel Ziele die man auch erreichen kann. Und das ist auch schön die Leute haben wieder mal ein Erfolgserlebnis [...] sie reichen endlich wieder mal ein Ziel und das das macht mit den Leuten etwas und uns tut es auch gut wenn wir nicht immer sagen müssen das haben sie nicht erreicht und das haben sie nicht erreicht [...] gleichzeitig finden wir warum sollten wir unrealistische Ziele setzen die uns unter Druck setzen und Klientinnen die sowieso schon unter Druck sind noch mehr unter Druck setzt und diese dann nicht erreichen." (FP A2: 27)</i></p>					

## 8. Re-Stabilisierung und Resonanz

Diesem Prinzip werden Aussagen zugeteilt, die darauf hinweisen, wie Stabilisierung in Veränderungsprozessen wiederhergestellt wird und wie Beratungsprozesse reflektiert werden. Aus den Befragungen und der Dokumentenanalyse erfolgten die in Tabelle 12 dargelegten, nur bedingt umfangreichen Aussagen zu diesem Prinzip. Anzumerken ist, dass Aussagen zur Evaluation der Zielvereinbarungen dem Kapitel 4.4 *Wirkungsorientierung* zugeordnet wurden, da die Evaluationen der Zielvereinbarungen tendenziell eher einem Steuerungsgedanken, als einer Resonanz zur Zusammenarbeit und zum Veränderungsprozess im Sinne dieses generischen Prinzips folgten.

Aus den Befragungen wurde deutlich, dass das Stabilisieren von neuen Verhaltensweisen oder erreichter Ziele ein neues Ziel in der Zielvereinbarung sein kann. Auch hier liegt es wieder in der Kompetenz der Sozialarbeitenden, inwiefern der Aspekt der Re-Stabilisierung aufgegriffen wird. Die Leitenden schätzen es allerdings nicht, wenn neue Zielvereinbarungen die bestehenden Ziele weiterführen und somit keine neuen Ziele aufgreifen. Dann werden die Leitungspersonen aktiv und suchen mit den Sozialarbeitenden den Austausch darüber, weshalb die gleichen Ziele wiederholt mit den Klientinnen und Klienten vereinbart werden. Ein Dienst betont, und berücksichtigt dies auch in der Zielvereinbarung, dass sich eine Zielvereinbarung durch das Ankreuzen eines entsprechenden Kästchens für ein weiteres Jahr übernehmen lässt.

Tabelle 12: Re-Stabilisierung und Resonanz

Beschreibung	Beispielaspekt Beratung	A	B	C	D
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Verhaltensweisen müssen sich stabilisieren durch Wiederholung, Variation (Situationen und Kontext) oder positive Verstärkung</li> <li>• Je mehr positive Erfahrungen, desto stabiler wird neues Muster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieten von Kontexten und Situationen, in denen positive Erfahrungen gemacht und wiederholt werden können</li> <li>• Wiederholt positive Erfahrungen zwischen den Gesprächen fördern (durch Aufgaben etc.)</li> <li>• Sichtbarmachen von Erfolgen und Erfolgserlebnissen (z.B: Auswertung Zielvereinbarung)</li> <li>• Regelmässige Prüfung: entsprechen Methoden der Aufnahmebereitschaft der Klientel?</li> </ul>	x	x	x	x
<p>"Ich schätze die Wirkkraft relativ hoch ein= das hat auch die Evaluation ergeben [...] dass dies auch von Seiten der Klient*Innen kam und das hängt ganz fest davon ab wie viel die Sozialarbeiterin darin investieren mit den Klientinnen und Klienten zusammen schauen was wie wo." (FP C: 38)</p>					

#### 4.4 Wirkungsorientierung

Zu Wirkungsorientierung äusserten sich die befragten Leitenden primär zu Evaluationen, die gemacht werden in den Zielvereinbarungen, aber auch im Sozialdienst selbst.

Der Aspekt von Erfolg oder Misserfolg der Zielarbeit wird in den Dokumenten mit *erreicht – nicht erreicht* festgehalten. Diese Auswertungen beziehen sich jedoch auf das Endprodukt, das heisst, die Evaluationen sehen nicht vor, zu bewerten, wie der Beratungs- und Unterstützungsprozess im Rahmen der Zusammenarbeit erfolgte und ob die Interventionen der Sozialarbeitenden zur Aufnahmebereitschaft und zu den Möglichkeiten der Klientinnen und Klienten gepasst haben.

*«Ein Betrieb muss Zielvereinbarungen einfordern, sonst wird es nicht gemacht, das [ist] meine Erfahrung. Einfach weil es schon auch anstrengend ist: Man muss sich damit auseinandersetzen, der Klient=die Klientin muss sich auseinandersetzen, man könnte auch immer sagen, etwas anderes ist wichtiger oder die Subsidiarität ist immer wichtiger oder man hat immer eine Sozialversicherungsgeschichte und da muss man sich wirklich, einfach (.) Zeit [nehmen].» (FP A1: 49).*

Evaluationen zur Zielarbeit in den Beratungen führt nur ein Dienst standardisiert jährlich durch, indem die Sozialarbeitenden bei Klientinnen und Klienten anderer Sozialarbeitenden nachfragen, wie die Zusammenarbeit erlebt wird, ob sie *Vertrauen haben in die Sozialarbeitenden*, ob sie *wissen, wie die Sozialarbeitenden reagieren und welche Ziele sie verfolgen* (FP A2: 38). Zudem erfolgen in diesem Dienst Hospitationen, bei denen Sozialarbeitende in Gespräche anderer Sozialarbeitender sitzen und anschliessend Feedback geben.

In einem anderen Dienst erfolgte einmalig eine Evaluation über die Zielarbeit und über die Zusammenarbeit, die zeigte, dass Klientinnen und Klienten die Zielvereinbarungen als relevant und die Zusammenarbeit als unterstützend erachten. Die Fachpersonen gaben weiter an, dass sie in den jährlichen Kontrollen prüfen, ob und wie Ziele mit den Klientinnen und Klienten

vereinbart und inwiefern diese erreicht wurden. Werden die Ziele nicht erreicht, so wird mit der sozialarbeitenden Person ausgetauscht, woran die Zielverfehlung lag und inwiefern es Anpassungen in der Handlungsplanung braucht.

Bezüglich der Auswertungen der Zielvereinbarungen betont eine Fachperson, dass sich Wirkung zeigt, wenn eine Veränderung eintritt, wenn *«etwas anders [wird] durch das Erreichen eines bestimmten Ziels»* (FP B: 62-63). Im Gegenzug dazu äussert eine Fachperson eher kritisch, es brauche keine *«Zielvereinbarung, damit man eine Wirkung hat»* (FP D). Wirkung komme, wenn Klientinnen und Klienten wollen und sonst nicht (FP B: 29-30). In einem Dienst wird es nicht als hauptsächlich relevant erachtet, ob und welche Ziele erreicht werden, sondern wie sich daraus der weiterführende Beratungsprozess gestaltet (FP A). Interessanterweise prüft das Zielvereinbarungsdokument dieses Dienstes, ob ein Ziel erreicht worden ist oder nicht.

*«Seit zweieinhalb Jahren habe ich bislang noch nie in einer Umfrage gesehen, dass [...] die Leute nicht wissen, an welchen Zielen sie arbeiten, und das finde ich eigentlich bereits [...] eine wunderbare Wirkung [...] im Prozess ist die Wirkung ganz sicher=, da bin ich mir sicher, sonst wüssten sie es [ihre Ziele] nicht.»* (A2: 38)

#### 4.5 Legitimationen

Aus der Analyse der Interviews und der Zielvereinbarungsdokumente ging hervor, dass für die Leitungspersonen Zielvereinbarungen auch mit Legitimation verbunden sind.

In zwei Dokumenten werden die Zielvereinbarungen mit einer Schilderung der Ausgangslage beziehungsweise der Situation der Klientin oder des Klienten begonnen. Dies erleichtert die Nachvollziehbarkeit der Ziele gegenüber Dritten, beispielsweise gegenüber der Leitungsperson. In den periodischen Dossierkontrollen legitimieren die Dienstleitenden wiederum die Arbeit des Sozialdienstes gegenüber der Aufsichtsbehörde, was vom Kanton so gewollt ist (siehe Kapitel 1 Wirkungsorientierung).

*«Die Ausgangslage ist eine Rechtfertigung, in welche Kategorie ich den Klienten einteile; [...] für die Sozialarbeiterinnen, damit sie sagen können, was mache ich mit dem Klient[en], dass sie sich mir gegenüber rechtfertigen können. Für mich ist es sehr wichtig, wenn die Sozialkommission die Dossierkontrollen macht [...] das ist wirklich mehr der Legitimationscharakter von dem, was wir hier tun.»* (FP D: 46-48)

Im Zuge der Analyse wurde deutlich, dass die Prüfung der Zielvereinbarungen für die Mehrheit der befragten Leitenden ein legitimer Anlass ist, sich mit den Sozialarbeitenden über die Zielvereinbarungen auszutauschen. Gleichzeitig weisen einzelne Fachleitende darauf hin, dass die methodischen Belange Sache der Sozialarbeitenden sind und sich die Leitung diesbezüglich nicht einmischen will.



*«Was sie dann so konkret methodisch machen, das überlasse ich den Sozialarbeitern, ich mache manchmal einfach ein paar Hinweise: Ja, das Ziel ist jetzt vielleicht nicht so gut zum Auswerten mit den Indikatoren. Ein wenig smarter die Ziele beim nächsten Mal. Aber der, das ist wirklich das Methodische und das überlasse ich den Sozialarbeitenden.» (FP B: 12).*

Wie die Dienstleitenden auf das methodische Handeln der Sozialarbeitenden Einfluss nehmen, gestaltet sich individuell. Einzelne Leitende betonen, dass sie durch die Kontrolle der Zielvereinbarungen mit Sozialarbeitenden über die Ziele oder die Handlungsplanung sprechen, wenn diese unklar oder nicht nachvollziehbar sind. Andere Leitende positionieren sich deutlich pointierter und fordern von ihren Mitarbeitenden kontinuierlich, *«sich mit den Klientinnen und Klienten auseinanderzusetzen, obwohl es vieles anderes auch zu tun gäbe»* (FP A: 41). In diesen Diensten scheinen sich Leitende und Sozialarbeitende bei unterschiedlichen Gelegenheiten über das methodische Vorgehen auszutauschen.

Die meisten Fachpersonen schätzen die gesetzliche Pflicht zu Zielvereinbarungen, da dies insbesondere *die Sozialarbeitenden* in der Hilfeplanung unterstützt (FP D). Für die Leitung sind Zielvereinbarungen im Sinne des Steuerungsgedankens des Kantons eine Möglichkeit, bei den selbstständig arbeitenden Sozialarbeitenden zu prüfen, was sie mit den Klientinnen und Klienten tun, woran sie arbeiten, *«ob sie die Klientinnen und Klienten überhaupt sehen»* (FP D) und ob sie Prioritäten richtig setzen, damit sich Fristen einhalten lassen. Diese Kenntnisse helfen den Dienstleitenden, die Arbeit der Sozialarbeitenden gegenüber der Aufsichtsbehörde zu legitimieren.

Durch Zielvereinbarungen werden die Sozialarbeitenden in ihrer Arbeit unterstützt, aber auch kontrolliert und teilweise hinterfragt. Dies scheint in der Mehrheit der Dienste anspruchsvoll, da dies unter den Sozialarbeitenden Widerstand auslösen kann.

*«Selbstverständlich gibt es Sozialarbeitende, die mit der Zielformulierung als solches manchmal Mühe haben. Immer wieder haben wir das Thema: Ja, wir machen Abmachungen mit den Leuten, wir schauen in den Gespräch[en] dieses oder jenes an und es ist ja nicht so, dass wir nur planlos entgegennehmen, was der Klient gibt. Wir prüfen, was können wir wie und wo weitermachen, und durchaus einen Handlungsplan haben, was wir zusammen anschauen» (FP C: 50).*

## 5 Diskussion

Zielvereinbarungen sind ein Kernelement der wirkungsorientierten Sozialhilfegesetzgebung des Kantons Bern. Massnahmen und Leistungen der Sozialhilfe sollen sich an deren Wirkung bei den Klientinnen und Klienten orientieren. Die Leistungen der Sozialhilfe sollen Wirkung erzielen in Richtung der vom Kanton festgelegten Wirkungsziele (Art. 3 SHG). Zielvereinbarungen sind parallel wesentlicher Bestandteil von psychosozialen Beratungsprozessen, die in der Sozialhilfe im Rahmen von persönlicher Hilfe (Art. 29 SHG) erfolgen und Klientinnen und Klienten zur Selbsthilfe (Art. 3 SHG) befähigen sollen.

Wirkung zu messen, gestaltet sich in psychosozialen Kontexten als besonders anspruchsvoll, da einerseits viele Interessensvertretende unterschiedliche Meinungen zur zu erzielenden Wirkung haben, andererseits die Wirkung einer Intervention selten einer Ist-Soll-Logik folgt und sich Wirkung in multikomplexen Situationen und Systemen (Schröder & Kettiger, 2001, 14; 21) unterschiedlich manifestieren kann. Aus diesem Grund lag in dieser Arbeit der Fokus auf beratungsrelevanten Wirkfaktoren, die empirisch belegt als *wirksam* gelten (Grawe, 2000, 2004; Haken & Schiepek, 2006). Dabei wurde geprüft, inwiefern solche Wirkfaktoren in der Praxis der Sozialhilfe bekannt und integriert sind. Zur Überprüfung wurden Fachleitende von Sozialdiensten befragt, da diese die Prozessgestaltung im Sozialdienst beeinflussen und die Haltung im Betrieb entscheidend mitprägen können. Zudem tragen die Fachleitenden im Endeffekt als Bindeglied zum Kanton die Verantwortung für die Outputs des Dienstes. Ergänzend zu den Interviews mit Leitungspersonen der Sozialhilfe erfolgten Dokumentenanalysen der jeweiligen Zielvereinbarungsdokumente. Im Folgenden werden die drei Fragestellungen entlang der Diskussion der Ergebnisse und in Verbindung mit den theoretischen Bezügen beantwortet.

*Inwiefern werden in individuellen Zielvereinbarungsprozessen in der Sozialhilfe Wirkfaktoren von Beratung berücksichtigt?*

Aus der Untersuchung ging hervor, dass sich die Zielvereinbarungsprozesse der untersuchten Sozialdienste nur geringfügig an Wirkfaktoren von Beratung orientieren. Hinsichtlich Wirkfaktoren wurden die Sinnhaftigkeit der Ziele für die Klientel und die Orientierung an den Ressourcen der Klientinnen und Klienten als besonders relevant genannt. Laut der Analyse erwarten die Fachdienstleitenden von den Sozialarbeitenden, dass die Ziele und Zielvereinbarungen der Klientinnen und Klienten natürliche Bestandteile von Beratungsprozessen und in der Arbeit mit den Betroffenen präsent sind. Der Umgang mit Wirkfaktoren wird auf der Mikroebene des eigenverantwortlichen methodischen Handelns der Sozialarbeitenden verortet. Die Zielvereinbarungsvorlagen enthalten zwar kaum Bezüge zu Wirkfaktoren, dennoch lassen sich Verknüpfungen mit Wirkfaktoren herstellen – beispielsweise hinsichtlich des Wirkaspekts *Herstellen von Stabilitätsbedingungen durch Transparenz*: Fast allen Dokumenten ist zu entnehmen, dass die Klientinnen und Klienten über Rahmenbedingungen der

Sozialhilfe in Kenntnis gesetzt werden (Informationen zu den Wirkungszielen gemäss Art. 3 SHG, zu den Pflichten gemäss Art. 28 SHG). Vereinzelt enthalten die Zielvereinbarungsvorlagen Felder für die Schilderung der Situation der Klientel, was sich dem Prinzip *Identifikation von Mustern des relevanten Systems* zuschreiben lässt, sofern beschrieben wird, welche Themen oder Probleme erkannt sind und welche Einflussfaktoren damit zusammenhängen. In allen Dokumenten wird zudem geklärt, wer was für die Zielerreichung tut. Dieser Aspekt kann dem Prinzip der *Destabilisierung* zugeordnet werden, wenn geplant wird, wie und mit welchen Schritten das Thema (Anliegen, Ziel) bearbeitet werden soll. Obwohl sich einige Aspekte also den bekannten Wirkfaktoren zuordnen lassen, kann festgehalten werden, dass sich die Arbeit mit Zielvereinbarungen deutlich an Steuerungs- und Managementlogiken orientiert. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass sich alle Zielvereinbarungsdokumente explizit oder implizit an SMART-Kriterien orientieren. Dies hilft, die Zielprozesse zu planen und zu steuern und damit auch den Sozialarbeitenden bei ihrer Hilfeplanung. SMART-Ziele sind verlockend, da sie Genauigkeit suggerieren und dazu führen können, dass der anzustrebende Veränderungsprozess operationalisierbar wird (Hochuli-Freund & Stotz, 2013), und zwar ungeachtet der dahinterliegenden Wechselwirkungsprozesse mit den Klientinnen und Klienten. Die Idee der Steuerbarkeit von Veränderungsprozessen ist im Kontext der Sozialhilfe aber eine besondere Herausforderung, da sich Klientinnen und Klienten teilweise in dynamischen und unsteten Lebenssituationen befinden, was die Planbarkeit im ohnehin schon anspruchsvollen Setting psychosozialer Beratung noch anspruchsvoller macht.

Ziele sollen Sinn haben für die Klientinnen und Klienten; dies betonen die leitenden Fachpersonen. Sie stellen damit eine Verbindung zum generischen Prinzip «Sinnbezug herstellen, Visionen und Ziele vermitteln» her (Schiepek et al., 2013, S. 42). Die Klärung, inwiefern die psychischen Grundbedürfnisse der Klientinnen und Klienten mit den inneren motivationalen Zielen harmonisieren und wie sich diese Ziele effektiv realisieren lassen, müsste in Beratungsgesprächen erfolgen, ist jedoch kein Bestandteil der Zielvereinbarungsdokumente. Dennoch ist dieser Abgleich von Ziel und inneren Bedürfnissen ein Kernelement (Flückiger & Grosse Holtforth, 2017, S. 38) der Ziellarbeit. Hierbei scheint es in den Beratungen relevant, differenziert zu prüfen, inwiefern und wie stark das Ziel für die Klientinnen und Klienten stimmig ist. Dies ist umso zentraler, je problematischer und krisenhafter sich die Lebenssituation der Klientel gestaltet (Schiepek et al., 2013, S. 42). In Erfahrung zu bringen, ob das Ziel effektiv stimmig ist oder nicht, bleibt jedoch eine Herausforderung im Kontext der Sozialhilfe, denn kontextbedingt ist ein asymmetrisches Machtgefälle vorhanden; die Klientinnen und Klienten stehen in einem Abhängigkeitsverhältnis, das mit einer existenziellen, finanziellen Notlage einhergehen kann. Dies ist zu bedenken, wenn es darum geht, offene und ehrliche Rückmeldungen der Klientel zu den Zielen zu erhalten (Müller de Menezes, 2012, S. 103). Wie

erwähnt, ist die Prozessgestaltung der sozialhilferechtlichen Beratung auf der Mikroebene stark von den Kompetenzen und der intrinsischen Motivation der Sozialarbeitenden abhängig. Auf diesen Aspekt haben die Sozialdienstleitenden mehrfach hingewiesen. Um den beraterischen Anforderungen des Settings gerecht zu werden, rekrutiert ein Dienst als Folge daraus Personen, die entsprechende Kompetenzen mitbringen; in einem anderen Dienst erfolgen interne Schulungen zu Aspekten des methodischen Handelns in der Sozialhilfe. Dieses Vorgehen scheint sich durch die *normativen Anforderungen an einem organisationalen Angleichungsmechanismus* zu orientieren (Zängl, 2017, S. 161). Die Dienstleitenden stellen organisationsintern normative Anforderungen an die Sozialarbeitenden, damit der innerbetriebliche Handlungsrahmen der Profession gestärkt wird und fallübergreifende Muster für die Problemlösung angestrebt werden können durch die Gewichtung bestimmter professioneller Kompetenzen.

*Wie werden die individuellen Zielvereinbarungsprozesse und -dokumente im Sozialdienst gestaltet?*

Die Dokumentationen und die internen Zielvereinbarungsprozesse orientieren sich in ihren Abläufen an der kantonalen Vorgabe, dass pro «Finanzjahr» eine aktuelle Zielvereinbarung in jedem Dossier vorhanden sein muss, damit wirtschaftliche Sozialhilfe gewährt werden kann (Art. 27 Abs. 1 SHG). Die Zielvereinbarungen sollen schriftlich vorliegen, unterschrieben sein und sich in ihrer Ausrichtung an den Wirkungszielen der Sozialhilfe orientieren (Art. 3 SHG). Die Untersuchung ergab, dass in allen vier Diensten ähnliche Abläufe in den Zielvereinbarungsprozessen und ähnliche Dokumentationen bestehen. Die meisten Dienste nutzen Zielvereinbarungsdokumente, die durch die Leitung oder durch die Mitarbeit des Teams erstellt wurden. Die Ähnlichkeit der Dokumente könnte damit zusammenhängen, dass mit dem Inkrafttreten des Sozialhilfegesetzes im Jahr 2001 für die Dienste die Pflicht zur Ausgestaltung von Zielvereinbarungen einherging (DiMaggio/Powell, 1983, in (Zängl, 2017, S. 161). In der Ähnlichkeit der Dokumentationen scheint sich das Phänomen des «Isomorphismus» (Drepper, 2010, S. 139) zu zeigen, das dazu führt, dass sich die Organisationen in ihren «frei gestaltbaren Handlungsspielräumen» angleichen, um durch die Ähnlichkeit mit anderen Organisationen im Umfeld zu bestehen (Gesmann & Merchel, 2019, S. 63). Der Schluss liegt auch nahe, dass sich mit der Implementation Wirkungsorientierter Verwaltungsführung der Steuerungsgedanke in den Leitungspositionen der Sozialhilfe festgesetzt hat und daher Zielvereinbarungen wie erwähnt nach den steuerungsorientierten SMART-Kriterien ausgestaltet wurden. Das wiederum lässt sich mit dem Phänomen des «Isomorphismus» in Verbindung zu bringen, da ein steuerungsorientiertes Instrument einer Organisation (Sozialdienst) aus der Logik einer steuerungsorientierten Verwaltungsführung (Kanton, Sozialhilfegesetzgebung) unumstritten legitim erscheint.

In diesem Zusammenhang könnten die rechtlichen Hinweise zu Mitwirkungspflichten oder zur Kooperation als extrinsische Motivatoren für die Klientinnen und Klienten verstanden werden. Indem die Erwartungen des Sozialhilfegesetzes sichtbar gemacht werden und ein Hinweis auf Sanktionen erfolgt, soll sich die angesteuerte Wirkung entfalten, dass die Klientinnen und Klienten die Sanktionen vermeiden wollen. Damit fließt die Energie aber in die Vermeidung («Ich will keine Sanktion, daher stimme ich zu, zum dritten Mal in ein Arbeitsprogramm zu gehen, mache dort aber nicht mit!») und nicht in ein Ziel, das die Betroffenen selbst anstreben («Ich will etwas Sinnvolles tun!»). Das Sichtbarmachen von Pflichten verdeutlicht aber auch den kontextuellen Rahmen, wodurch die Sozialarbeitenden die eigene Rolle und den Auftrag nochmals klären können, was sich wiederum hinsichtlich der psychischen Grundbedürfnisse positiv werten lässt, da dies Orientierung und Kontrolle zurückgeben kann (Zobrist & Kähler, 2017, S. 54). Wenn Klientinnen und Klienten wissen, was sie erwartet, können sie trotz der Androhung von Zwang eine autonome Entscheidung treffen, weil sie die Konsequenzen kennen. Interessant sind die Evaluationen der Zielvereinbarungen gestaltet, die mit den Klientinnen und Klienten nach der gesetzten Terminierung erfolgen. Die deutliche Mehrheit der Dienste sieht in den Zielvereinbarungsdokumenten die Auswertung des Ziels mit den beiden Möglichkeiten *erreicht / nicht erreicht* (oder auch *teilweise erreicht*) vor. Gemessen wird dabei das Ergebnis des Ziels. Dieses hat aber nur eine geringe Aussagekraft darüber, was dazu geführt hat, dass das Ziel nicht erreicht worden ist, oder was geholfen hat, dass das Ziel erreicht werden konnte. Ein stärkerer Einbezug der Wirkfaktoren wäre in der Evaluation sinnvoll, um zu prüfen, was für die Zielerreichung gewirkt und was gefehlt hat und worauf im Unterstützungsprozess mehr Gewicht gelegt werden könnte. Dadurch würden gemeinsame methodische Überlegungen im Klientinnen- und Klientensystem strukturell (aufgrund des Dokuments) stärker in den methodisch-beraterischen Fokus gerückt, was die Beratungsbeziehung und eine prozess- und bedürfnisorientierte Ausrichtung der Interventionen stärken könnte. Besonders Aspekte für das (Nicht-)Erreichen eines Ziels im Setting der Sozialhilfe erfordern eine hohe Sensibilität von den Sozialarbeitenden, da der Sozialhilfebezug oft mit reduziertem Selbstwertgefühl, Ängsten und teilweise anhaltend negativen Erfahrungen einhergehen kann, die sich auf reduzierte Problemlösefähigkeiten aufgrund verschütteter Ressourcen und eingeschränktem Selbstwirksamkeitsempfinden zurückführen lassen (Ansen, 2006, S. 81–85). Armutserfahrung ist eine Belastung, die mit psychischer Verunsicherung einhergeht – weil psychische Grundbedürfnisse tangiert sind – und sich unter dem Deckmantel von Widerstand oder nicht kooperativem Verhalten zeigen kann (Eser Davolio et al., 2013, S. 106).

*Wie legitimieren die Sozialdienstleitenden die individuellen Zielvereinbarungsprozesse?*

Die Wirkungsziele der Sozialhilfe geben die Richtung vor, an welchen sich die Zielarbeit orientieren soll. Der Kanton lässt dem Sozialdienst Handlungsspielraum, wie er zusammen mit

der Klientel die Ziele erreichen kann. Sozialdienste müssen ihr Wirken gegenüber der Aufsichtsbehörde und dem Kanton legitimieren. Mit den Zielvereinbarungen ergeben sich jedoch noch weitere Legitimationszweige. Die Sozialbehörde prüft, ob Zielvereinbarungen vorhanden sind, anhand der Checkliste des Kantons und somit nach formalen und einzelnen methodischen Aspekten (Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern). Die Vollständigkeit und Aktualität der Zielvereinbarungen aller Sozialhilfeklientinnen und -klienten legitimieren die Leitungspersonen gegenüber der Sozialbehörde. Sie zeigen, dass der Sozialdienst die Zielvereinbarungen (wie verlangt) im Sinne der Wirkungsziele führt und die Leistungen somit gemäss der Wirkungsorientierten Verwaltungsführung erfolgen.

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass Legitimation durch Zielvereinbarungen auch nach innen erfolgt. Die Leitenden der Sozialhilfe erwarten von den Sozialarbeitenden, dass sie mit den Zielformulierungen Stellung zu ihrem methodischen Handeln beziehen und ihr Vorgehen und die Zielwahl begründen. Hierfür sind die Situationsbeschreibungen oder Situationsberichte zu den Klientinnen und Klienten relevant, welche die Nachvollziehbarkeit der Handlungsplanung erhöhen sollen. Diesbezüglich weisen die Aussagen der befragten Sozialdienstleitenden darauf hin, dass Zielvereinbarungen als Legitimation dienen, mit den Sozialarbeitenden einen Austausch über das methodische Handeln und die Planung des Vorgehens zu führen. Dies scheint für jene Leitenden dienlich, die sich in den Interviews eher zurückhaltend hinsichtlich methodischer Anmerkungen zur Handlungsplanung der Sozialarbeitenden gezeigt haben. Die Untersuchung macht weiter deutlich, dass das Zielvereinbarungsdokument in der jährlichen internen Prüfung durch die Sozialdienstleitenden lediglich nach den vereinbarten Zielen evaluiert werden kann und die neu formulierten Ziele formal geprüft werden können. Die Hinweise zur Überprüfung der Ziele beziehen sich tendenziell auf die Form und nur bedingt auf die Inhalte: Was wurde als Ziel verfasst? Sind die Ziele konkret und positiv formuliert und ist das Ziel realistisch? Inwiefern die inhaltliche Zielarbeit im Sinne wirkungsvoller Beratung erfolgt ist, wie stimmig die Ziele für die Klientinnen und Klienten sind, wie die Qualität der Zusammenarbeit war, inwiefern Ressourcen fokussiert, Emotionen erkannt, Grundbedürfnisse berücksichtigt und Handlungen angemessen geplant wurden, lässt sich nur oberflächlich eruieren. In diesem Sinne würde es sich nach der Idee der Wirkungsorientierung anbieten, dass die Soziale Arbeit in der Sozialhilfe ihre Wirkungsimpulse deutlicher und empirisch orientierter skizziert, also als prozesshafte Tätigkeit («Wie arbeiten wir in diesem Fall und warum tun wir das genau so?») statt als bewertende Ist-Soll-Evaluation (erreicht/nicht erreicht), die weder Zwischenschritte abbilden noch aufzeigen kann, wie stark ein Prozess zum Ziel hin erfolgt ist. Dadurch könnte sich die Profession der Sozialen Arbeit im Rahmen der Zielarbeit noch deutlicher mit ihrer Expertise positionieren, was im Hinblick auf Sparüberlegungen des Kantons relevant sein könnte.

## 6 Fazit

Es ist in der Sozialhilfe, die staatlich finanziert ist, eine akzeptable Voraussetzung, dass die Leistungserbringenden legitimieren müssen, wie die finanziellen Mittel eingesetzt und inwiefern damit Wirkung hinsichtlich der Wirkungsziele der Sozialhilfe erreicht werden. Das Erkennen und Messen von Wirkungen ist in der Sozialhilfe aber eine grosse Herausforderung (Schröder & Kettiger, 2001, S. 21) und wird vom Kanton bei Zielvereinbarungen nur bedingt gefordert. Die vorliegende Untersuchung hat deutlich gemacht, dass Wirkfaktoren von Beratung in der Sozialhilfe noch nicht etabliert sind. Ein stärkerer Einbezug von Wirkfaktoren von Beratung in die Zielvereinbarungsprozesse könnte eine wirkungsvolle methodische Orientierung für die Sozialarbeitenden bieten, die im Rahmen der Beratungssettings, trotz knapper zeitlicher Ressourcen, grösstenteils hauptverantwortlich mit den Klientinnen und Klienten zusammen Wirkung generieren sollen. Die Sozialdienstleitenden sind jedoch gefordert, die Rahmenbedingungen für Zielvereinbarungsprozesse so zu gestalten, dass dies für die Sozialarbeitenden möglich wird. Die Ausrichtung an bekannten Faktoren, welche die Wirkung im Beratungsprozess verstärken können, würde den verantwortlichen Sozialdienstleitenden zusätzliche inhaltliche Argumente liefern, dass der Sozialdienst eine effiziente und effektive Arbeitsweise im Beratungssetting anstrebt, die im Sinne der Wirkungsorientierung gegenüber dem Kanton legitimiert werden muss. Daher wird empfohlen, Zielvereinbarungsprozesse und Zielvereinbarungsdokumente nach empirisch gestützten Wirkfaktoren von Beratung zu gestalten, um den Sozialarbeitenden zusätzliche methodische Orientierung in der Hilfeplanung zu bieten, die über die reine Planung gemäss SMART hinausgeht (siehe Anhang Vorschlag wirkfaktorenorientierte Zielvereinbarungen, erstellt durch Autorin). Des Weiteren könnten bestehende Austauschgefässe für Fallbesprechungen stärker auf Wirkfaktoren ausgerichtet werden, zumal die knappen zeitlichen Ressourcen eine solche Orientierung an Wirkfaktoren besonders legitimieren kann. Zudem könnte eine gleichzeitig kooperative und stimmige Ziel- und Beratungsarbeit dazu beitragen, Widerstand im Beratungssetting zu reduzieren. Allen voran sind die Leistungsempfangenden der Sozialhilfe, die eine an empirischem Wissen orientierte Unterstützung erhalten sollen, in einer schwierigen Lebenslage.

Für weitere Untersuchungen wären Forschungen zu Wirkungen von Zielvereinbarungen zu evaluieren, beispielsweise: Inwiefern können Zielvereinbarungen der Sozialhilfe effektiv Wirkungen bei den Klientinnen und Klienten begünstigen. Was führt dazu? Was ist hinderlich? Zudem müssten sich mehr Forschungsarbeitende dem Aspekt widmen, mit welchen Interventionen, mit welchen Techniken und Methoden in der Sozialarbeit der Sozialhilfe gearbeitet wird und inwiefern Beratungshaltungen durch die Leitung mitgeprägt werden.

## 7 Literaturverzeichnis

- Abplanalp, E., Cruceli, S., Disler, S., Pulver, C. & Zwilling, M. (2020). *Beraten in der Sozialen Arbeit: Eine Verortung zentraler Beratungsanforderungen* (1. Aufl.). *utb Soziale Arbeit: Bd. 5347*. Haupt Verlag.
- Albus, S., Greschke Heike, Klingler, Brite, Messmer, H., Micheel, H.-G., Otto, H.-U. & Polutta, A. (2010). *Abschlussbericht der Evaluation des Bundesmodellprogramms "Qualifizierung der Hilfen zur Erziehung durch wirkungsorientierte Ausgestaltung der Leistungs-, Entgelt- und Qualitätsvereinbarungen nach §§ 78a ff SGB VIII". Wirkungsorientierte Jugendhilfe: Bd. 10*. Waxmann. <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-8309-2008-3>
- Amt für Integration und Soziales. (2021). *Berichterstattung Wirtschaftliche Hilfe 2021*. <https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/statistiken/publikationen-gsi/publikationen-zum-thema-sozialhilfe.html>
- Amt für Integration und Soziales. (2022a). *Abteilung Sozialhilfe*. <https://www.gsi.be.ch/de/start/ueber-uns/amt-fuer-integration-und-soziales/abteilung-sozialhilfe.html>
- Amt für Integration und Soziales. (2022b). *Verzeichnis der kommunalen und regionalen Sozialdienste*. Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern. <https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/soziales/sozialhilfe/sozialhilfe-kurz-erklaert.html>
- Ansen, H. (2006). *Soziale Beratung bei Armut* (1. Aufl.). Reinhardt.
- Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz. *Handbuch Sozialhilfe* (2020). <https://handbuch.bernerkonferenz.ch/home/>
- Bernische Systematische Gesetzessammlung. *Verordnung über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfeverordnung, SHV vom 24.10.2001)*. [https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts\\_of\\_law/860.111/versions/2767](https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/860.111/versions/2767)
- Bernische Systematische Gesetzessammlung. *Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfegesetz, SHG vom 11.06.2001)*. [https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts\\_of\\_law/860.1/versions/2481](https://www.belex.sites.be.ch/app/de/texts_of_law/860.1/versions/2481)
- Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung*. *Lehrbuch*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19416-5>
- Böhnisch, L. & Lösch, H. (1998). *Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination*. In W. Thole, M. Galuske & H. Gängler (Hrsg.),



- KlassikerInnen der sozialen Arbeit: Sozialpädagogische Texte aus zwei Jahrhunderten - ein Lesebuch* (S. 376–382). Luchterhand.
- Bono, M. L. (2012). Wirkungsorientierte Steuerung im Dienste der Organisationsentwicklung. *Blätter der Wohlfahrtspflege*(5), 185–188.
- Bortz, J. & Doring, N. (2009). *Forschungsmethoden und Evaluation. Springer-Lehrbuch*. Springer Medizin Verlag Heidelberg.
- Bundesamt für Statistik. (2021). *WSH: Unterstützungseinheiten, Sozialhilfebeziehende und Sozialhilfequote der wirtschaftlichen Sozialhilfe nach Kanton (PDF)*. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit/sozialhilfe/sozialhilfebeziehende/wirtschaftliche-sozialhilfe.assetdetail.19384640.html>
- Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft vom 18. April 1999). <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/de>
- Büro für arbeits- und sozialpolitische Studien BASS. (2007). *Evaluation der Mindeststandards im Sozi-alhilfegesetz im Bereich der Finanzierung der Sozialdienste: Schlussbericht (gekürzte Fassung). Im Auftrag des Kantons Bern [PDF]*.
- Conen, M.-L. (2012). Zur Hilfe gezwungen: Die Nähe von Hilfe und Zwang in der Sozialen Arbeit. *SozialAktuell*(10), 13–14.
- Dahme, H.-J. & Wohlfahrt, N. (2013). *Lehrbuch Kommunale Sozialverwaltung und Soziale Dienste: Grundlagen, aktuelle Praxis und Entwicklungsperspektiven* (2. Aufl.). *Studienmodule Soziale Arbeit*. Beltz Juventa.
- Dewe, B., Ferchhoff, W., Scherr, A. & Stüwe, G. (Hrsg.). (2011). *Professionelles soziales Handeln: Soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis* (4. Aufl.). Juventa-Verl.
- Dewe, B. & Otto, H.-U. (2002). Reflexive Sozialpädagogik. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit* (S. 179–198). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-91357-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-322-91357-9_8)
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Direktion für Inneres und Justiz des Kantons Bern. (2022). *New Public Management (NPM)*. Kanton Bern. <https://www.gemeinden.dij.be.ch/de/start/gemeindereformen/organisation-und-zusammenarbeit/new-public-management--npm-.html>

- Drepper, T. (2010). Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In T. Klatetzki (Hrsg.), *Organisation und Gesellschaft. Soziale Dienstleistungsorganisationen: Soziologische Perspektiven* (1. Aufl., S. 129–165). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Dunkel, W. (2011). Arbeit in sozialen Dienstleistungsorganisationen: die Interaktion mit dem Klienten. In A. Evers (Hrsg.), *Sozialpolitik und Sozialstaat. Handbuch Soziale Dienste* (1. Aufl., S. 187–205). VS Verl. für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-531-92091-7_9)
- Engel, F., Nestmann, F. & Sickendiek, U. (2007). Beratung - ein Selbstverständnis in Bewegung. In F. Nestmann, F. Engel & U. Sickendiek (Hrsg.), *Das Handbuch der Beratung* (2. Aufl., S. 33–44). Dgvt-Verl.
- Epstein, S. (1990). Cognitive-experiential self-theory. In Pervin L. A. (Hrsg.), *Handbook of personality: Theory and research* (S. 165–192). The Guilford Press.
- Eser Davolio, M., Guhl, J. & Rozetter, F. (2013). *Erschwerte Kooperation in der Sozialhilfe: Sozialarbeitende im Spannungsfeld von strukturellen Rahmenbedingungen und Professionalität*. edition gesowip.
- Eser Davolio, M., Strohmeier Navarro, R., Zwicky, H., Gehrig, M. & Steiner, I. (2017). *Falllast in der Sozialhilfe und deren Auswirkung auf die Ablösequote und Fallkosten: Wissenschaftliche Begleitung eines Pilotprojekts in der Langzeitunterstützung der Sozialen Dienste der Stadt Winterthur (1.9.2015 – 28.2.2017)*. Zürich. Institut Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe.
- Eyseneck, H. (1966). *The effects of psychotherapy*. International science press.
- Flick, U. (2016). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (7. Aufl.). Rororo Rowohlt's Enzyklopädie: Bd. 55694. Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Flückiger, C. & Grosse Holtforth, M. (2017). Ressourcenaktivierung und Beziehungsgestaltung: Bedürfnisbefriedigung in der Psychotherapie. In R. Frank (Hrsg.), *Psychotherapie. Therapieziel Wohlbefinden: Ressourcen aktivieren in der Psychotherapie* (3. Aufl., S. 35–44). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-662-53471-7\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-662-53471-7_3)
- Fritze, A., Maelicke, B. & Uebelart, B. (Hrsg.). (2011). *Edition Sozialwirtschaft: Bd. 34. Management und Systementwicklung in der sozialen Arbeit*. Nomos.
- Galuske, M (2007). Case Management und aktivierender Sozialstaat. Kritische Anmerkungen zu einer Erfolgsgeschichte. *Soziale Arbeit: Zeitschrift für soziale und sozialverwandte Gebiete*, 56(11/12), 409–417.

- Gesmann, S. & Merchel, J. (2019). *Systemisches Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Handbuch für Studium und Praxis. Systemische soziale Arbeit*. Carl-Auer Verlag GmbH.
- Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern. (2013). *Wegleitung für Sozialbehörden*. <https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/soziales/sozialhilfe/informationen-fuer-sozial-behoerden.html>
- Gesundheits-, Sozial- und Integrationsdirektion des Kantons Bern. *Leitfaden Dossierüberprüfung: Anwendungsorientierter Prüfungsleitfaden für Sozialbehörden*. <https://www.gsi.be.ch/de/start/themen/statistiken/publikationen-gsi/publikationen-zum-thema-sozialhilfe.html>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). *Lehrbuch*. VS Verlag. <http://www.lehmanns.de/midvox/bib/9783531172385>
- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie* (2., korr. Aufl.). Hogrefe.
- Grawe, K. (2004). *Neuropsychotherapie*. Hogrefe.
- Greif, S., Schmidt, F. & Thamm, A. (2012). Warum und wodurch Coaching wirkt. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 19(4), 375–390. <https://doi.org/10.1007/s11613-012-0299-4>
- Haken, H. & Schiepek, G. (2006). *Synergetik in der Psychologie: Selbstorganisation verstehen und gestalten* (2., korrigierte Auflage). Hogrefe.
- Haller, D. (2011). Wirkungsforschung zur Entwicklung der Professionalität, Identität und Legitimation Sozialer Arbeit. In N. Eppler, I. Miethe & A. Schneider (Hrsg.), *Theorie, Forschung und Praxis der Sozialen Arbeit: Bd. 2. Qualitative und quantitative Wirkungsforschung: Ansätze, Beispiele, Perspektiven* (S. 235–254). Verlag Barbara Budrich.
- Hansen, E. (2003). Mythos und Realität sozialstaatlicher Aktivierungsideologien. In H.-J. Dahme, H.-U. Otto, A. Trube & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Soziale Arbeit. Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat* (S. 393–418). Leske + Budrich. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-87369-9\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-322-87369-9_19)
- Hänzi, C. (2008). Leistungen der Sozialhilfe in den Kantonen. In C. Häfeli (Hrsg.), *Das schweizerische Sozialhilferecht: Rechtsgrundlagen und Rechtssprechung* (S. 87–150). in:teract.

- Haunberger, S., Wyder, A., Gisler, F. & Kita, Z. (2020). Was wirkt in der gesetzlichen Sozialhilfe? *Blätter der Wohlfahrtspflege*, 167(6), 231–236. <https://doi.org/10.5771/0340-8574-2020-6-231>
- Heiner, M. (2004). *Professionalität in der sozialen Arbeit: Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven*. Kohlhammer.
- Heiner, M. (2010). *Soziale Arbeit als Beruf: Fälle - Felder - Fähigkeiten* (2. Aufl.). *Soziale Arbeit*. Ernst Reinhardt Verlag; Reinhardt.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). *SpringerLink Bücher*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <http://link.springer.com/978-3-531-92076-4> <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92076-4>
- Hochuli-Freund, U. & Stotz, W. (2013). *Kooperative Prozessgestaltung in der sozialen Arbeit: Ein methodenintegratives Lehrbuch* (2. Aufl.). *Sozialpädagogik*. Kohlhammer.
- Hoff, T. & Zwicker-Pelzer, R. (Hrsg.). (2022). *Kompendium der sozialen Arbeit. Beratung und Beratungswissenschaft* (2. Aufl.). Nomos.
- Jorns, B. (2018). *Individuelle Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe: Eine qualitativ-empirische Analyse in drei Sozialdiensten des Kantons Bern* [Masterthesis]. Master in Soziale Arbeit. Fachhochschulen Bern, Luzern, St. Gallen, Zürich.
- Kannicht, A. & Schmid, B. (2015). *Einführung in systemische Konzepte der Selbststeuerung* (1. Aufl.). *Carl-Auer-Compact*. Carl-Auer-Verl.
- Klatetzki, T. (2010). *Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen: Soziologische Perspektiven* (1. Aufl.). *Organisation und Gesellschaft*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-92474-8>
- Klug, W. & Zobrist, P. (2016). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext: Tools für die Soziale Arbeit* (2. aktual. Aufl.). Reinhardt.
- Knöpfel, C. (2020). Die Sozialhilfe im System der sozialen Sicherheit. In Caritas Schweiz (Hrsg.), *Sozialalmanach / hrsg. von der Caritas Schweiz: 22. Jahrgang (2020). Sozialalmanach. Eine Sozialhilfe für die Zukunft* (S. 61–75). Caritas-Verlag.
- KPMG AG. (2020b). *Fortsetzung Sonderprojekt Sozialrevisorat: Finaler Ergebnisbericht (Phase II)*. Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern.
- KPMG AG. (2020a). *Sonderprojekt Sozialrevisorat: Finaler Ergebnisbericht (Phase I)*. Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern.

- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1138552>
- Lenz, G. (2015). Potentiale und Risiken der Professionalitätsentwicklung in der Praxis Sozialer Arbeit – Am Beispiel der Qualitätsentwicklung von Beratung im Zwangskontext Schwangerenkonfliktberatung. In R. Becker Lenz, S. Busse, G. Ehler & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Bedrohte Professionalität: Einschränkungen und aktuelle Herausforderungen für die Soziale Arbeit* (S. 159–173). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Maeder, C. & Nadai, E. (2004). *Organisierte Armut: Sozialhilfe aus wissenssoziologischer Sicht. Erfahrung - Wissen - Imagination: Bd. 7*. UVK-Verl.-Ges.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). Beltz Pädagogik. Beltz.
- Merchel, J. (2015). *Management in Organisationen der Sozialen Arbeit: Eine Einführung. Studienmodule Soziale Arbeit*. Beltz. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1142737>
- Merchel, J. (2017). Management ist nur dann gut, wenn es mit dem Gegenstand „Soziale Arbeit“ verknüpft ist! – Das Spezifische an Organisationen der Sozialen Arbeit und seine Bedeutung für das Management. In A. Wöhrle, A. Fritze, T. Prinz & G. Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz* (S. 281–296). Springer Fachmedien.
- Merchel, J. (Hrsg.). (2019). *Handbuch Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD)* (3., aktualisierte und erweiterte Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.
- Meuser, M. & Nagel, U. (2005). Expertinneninterviews —vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung* (2. Aufl., S. 71–93). Leske + Budrich.
- Michel, C., Iseli, D., Steger, S., Zürcher, P., Grieb Manuela & Eiler, K. (2018). *Nachhaltige Ablösungen in der Sozialhilfe: Wirkungsorientierte Prozessgestaltung in Sozialdiensten: Schlussbericht*.
- Mühle, U., Rutishauser Beat, Kaegi, U. & Herzog, S. (2006). *Wirkungsorientierung im Sozialdienst: Ein Handbuch für Planungsverantwortliche in Kantonen und Gemeinden* (1. Aufl.). Haupt.
- Müller de Menezes, R. (2012). *Soziale Arbeit in der Sozialhilfe*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-94338-1>

- Nadai, E., Sommerfeld, P. & Bühlmann, Felix & Krattiger, Barbara. (2005). *Fürsorgliche Verstrickung: Soziale Arbeit zwischen Profession und Freiwilligenarbeit* (1. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Näpfl Keller, N. & Rimmel, S. (Hrsg.). (2012). *Sozialdienste managen: Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste*. interact; Hochschule Luzern Soziale Arbeit.
- Nohl, A.-M. (2006). *Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis* (1. Aufl.). *Qualitative Sozialforschung: Bd. 16*. VS Verl. für Sozialwiss.
- Olk, T. (1986). *Abschied vom Experten: Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität. Edition soziale Arbeit*. Juventa-Verl.
- Otto, H.-U., Albus, S., Polutta, A. & Schrödter, Mark, & Ziegler, Holger. (2007). *Zum aktuellen Diskurs um Ergebnisse und Wirkungen im Feld der Sozialpädagogik und Sozialarbeit - Literaturvergleich nationaler und internationaler Diskussion. Expertise im Auftrag der Arbeitsgemeinschaft für Kinder- und Jugendhilfe*.
- Pfammatter, M. & Tschacher, W. (2016). Klassen allgemeiner Wirkfaktoren der Psychotherapie und ihr Zusammenhang mit Therapietechniken. *Zeitschrift für Klinische Psychologie und Psychotherapie*, 45(1), 17–31. <https://doi.org/10.1026/1616-3443/a000331>
- Polutta, A. (2011). Wirkungsorientierte Steuerung sozialer Dienste. In H.-J. Dahme & N. Wohlfahrt (Hrsg.), *Handbuch kommunale Sozialpolitik* (1. Aufl., S. 372–382). VS Verl. für Sozialwiss.
- Polutta, A. (2018). Wirkungsorientierte Steuerung Sozialer Dienste. *Sozialmagazin*(10), 21–27.
- Possehl, K. (2002). Zielvereinbarungen mit Klientinnen in der Sozialen Arbeit. *Sozial Aktuell*(19), 2–6.
- Prinz, T. (2022). Wirkungsorientiertes Stakeholder-Management in sozialwirtschaftlichen Unternehmen. In C. Gehrlach, M. von Bergen & K. Eiler (Hrsg.), *Zwischen gesellschaftlichem Auftrag und Wettbewerb* (S. 213–234). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Przyborski, A. & Wohlrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (4. Aufl.). *Lehr- und Handbücher der Soziologie Ser.* Oldenburg.
- Rädiker, S. & Kuckartz, U. (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>
- Rechtien, W. & Irsch, J. (Hrsg.). (2006). *Lexikon Beratung*. Profil Verl.
- Regierungsrat des Kantons Bern. (2001). *Vortrag des Regierungsrates an den Grossen Rat zum Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfegesetz, SHG)*.

<https://www.gsi.be.ch/content/dam/gsi/dokumente-bilder/de/ueber-uns/generalsekretariat/rechtsabteilung/rechtliche-grundlagen/rechtliche-grundlagen-sozialhilfe/erlaeuterungen-zum-shg.pdf>

- Rüegg-Stürm, J., Schedler, K. & Schumacher, T. (2015). Multirationales Management: Fünf Bearbeitungsformen für sich widersprechende Rationalitäten in Organisationen. *OrganisationsEntwicklung*, 2015(2), 4–11.
- Sandhu, S. (2012). *Public Relations und Legitimität: Der Beitrag des organisationalen Neo-Institutionalismus für die PR-Forschung*. Zugl.: Stuttgart, Univ. Hohenheim, Diss., 2011. *Organisationskommunikation*. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-19304-5>
- Schaarschuch, A. & Schnurr, S. (2004). Konflikte um Qualität. In C. Beckmann, H.-U. Otto, M. Richter & M. Schrödter (Hrsg.), *Qualität in der Sozialen Arbeit* (S. 309–323). VS Verlag für Sozialwissenschaften. [https://doi.org/10.1007/978-3-322-89070-2\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-322-89070-2_19)
- Schaller Schenk, I. *Das Individualisierungsprinzip: Bedeutung in der Sozialhilfe aus verfassungs- und verwaltungsrechtlicher Perspektive*.
- Schedler, K. & Proeller, I. (2006). *New Public Management* (3. Aufl.). *UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher Kleine Reihe: Bd. 2132*. Haupt.
- Schiepek, G. (2008). Psychotherapie als evidenzbasiertes Prozessmanagement. *Nervenheilkunde*, 27(12), 1138–1146. <https://doi.org/10.1055/s-0038-1627356>
- Schiepek, G., Eckert, H. & Kravanja, B. (2013). *Grundlagen systemischer Therapie und Beratung: Psychotherapie als Förderung von Selbstorganisationsprozessen. Systemische Praxis: Bd. 1*. Hogrefe.
- Schiersmann, C. (2013). Beratung im Feld Bildung, Beruf, Beschäftigung. In C. Schiersmann & P. Weber (Hrsg.), *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung: Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts* (S. 25–32). wbv.
- Schiersmann, C., Friesenhahn, J. & Wahl, A. (2015). *Synergetisch beraten im beruflichen Kontext: Selbstorganisation sichtbar machen* (1. Aufl.). *Systemische Praxis: Bd. 6*. Hogrefe.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (Hrsg.). (2012). *Interdisziplinäre Beratungsforschung Ser: Bd. 5. Beratung Als Forderung Von Selbstorganisationsprozessen: Empirische Studien Zur Beratung Von Personen und Organisationen Auf der Basis der Synergetik*. Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Company KG; ISD [distributor].
- Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten [59 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social*

*Research*, Vol 15, No 1 (2014). Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.17169/fqs-15.1.2043>

- Schröder, J. & Kettiger, D. (2001). *Wirkungsorientierte Steuerung in der sozialen Arbeit: Ergebnisse einer internationalen Recherche in den USA, den Niederlanden und der Schweiz*. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Bd. 229. Kohlhammer.
- Schubert, F.-C. (2022). Die historische Dimension von Beratung. In T. Hoff & R. Zwicker-Pelzer (Hrsg.), *Kompendium der sozialen Arbeit. Beratung und Beratungswissenschaft* (2. Aufl., S. 30–43). Nomos.
- Schütze, F. (2000). Schwierigkeiten bei der Arbeit und Paradoxien des professionellen Handelns: ein grundlagentheoretischer Aufriß. *Zeitschrift für qualitative Bildungs-, Beratungs- und Sozialforschung*(1), 49–96.
- Schuwey, C. & Knöpfel, C. (2014). *Neues Handbuch Armut in der Schweiz* (Völlig neu bearb. Aufl. der Publ. "Handbuch Armut in der Schweiz" von Christian Kehrlı und Carlo Knöpfel 2006). Caritas-Verlag.
- Schweizerische Konferenz für öffentliche Sozialhilfe. (2014). *Innerkantonaler Lastenausgleich in der Sozialhilfe*. SKOS-Factsheet. [https://skos.ch/fileadmin/user\\_upload/skos\\_main/public/pdf/grundlagen\\_und\\_positionen/grundlagen\\_und\\_studien/2014\\_Factsheet\\_LastenausgleichSH\\_def.pdf](https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/grundlagen_und_positionen/grundlagen_und_studien/2014_Factsheet_LastenausgleichSH_def.pdf)
- Richtlinien für die Ausgestaltung und Bemessung der Sozialhilfe. (2021). [https://rl.skos.ch/lexoverview-home/lex-RL\\_A\\_1](https://rl.skos.ch/lexoverview-home/lex-RL_A_1)
- Stimmer, F. & Ansen, H. (2016). *Beratung in psychosozialen Arbeitsfeldern: Grundlagen, Prinzipien, Prozess* (1. Auflage). Verlag W. Kohlhammer.
- Studer, M. (2020). *Sozialhilferechtliche Beschäftigungsverhältnisse: zwischen Subsidiarität, Gegenleistung und Zumutbarkeit*. Dissertation. Dike Verlag. <https://doi.org/10.3256/978-3-03929-011-6>
- Thiersch, H. (1993). Strukturierte Offenheit : zur Methodenfrage einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit. In T. Rauschenbach (Hrsg.), *Edition soziale Arbeit. Der sozialpädagogische Blick: Lebensweltorientierte Methoden in der sozialen Arbeit* (S. 11–28). Juventa-Verl.
- Tschacher, W. & Bannwart, B. (2021). Embodiment und Wirkfaktoren in Therapie, Beratung und Coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 28(1), 73–84. <https://doi.org/10.1007/s11613-021-00690-y>



- Wöhrle, A., Fritze, A., Prinz, T. & Schwarz, G. (Hrsg.). (2017). *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz*. Springer Fachmedien.
- Wolff, S. (2019). Dokumenten- und Aktenanalyse. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Rororo Rowohlt's Enzyklopädie: Bd. 55628. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Aufl., S. 502–513). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Wolffers, F. (1993). *Grundriss des Sozialhilferechts. Eine Einführung in die Fürsorgesetzgebung von Bund und Kantonen*. Haupt Verlag.
- Zängl, P. (2011). Das Social-Impact-Modell und seine Anwendung in Deutschland. In A. Fritze, B. Maelicke & B. Uebelart (Hrsg.), *Edition Sozialwirtschaft: Bd. 34. Management und Systementwicklung in der sozialen Arbeit* (S. 312–335). Nomos.
- Zängl, P. (2017). Mythos Sozialmanagement? Ein Blick auf Organisationen der Sozialwirtschaft durch die neoinstitutionalistische Brille. In A. Wöhrle, A. Fritze, T. Prinz & G. Schwarz (Hrsg.), *Sozialmanagement – Eine Zwischenbilanz* (S. 155–170). Springer Fachmedien.
- Zobrist, P. & Kähler, H. D. (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten: Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann* (3., vollständig überarbeitete Auflage). Ernst Reinhardt Verlag.

# Anhang

## Anhang I. Interviewleitfaden Leitende Sozialhilfe

Interview mit	
Datum	
Ort	
Dauer	
Einwilligungserklärung	

### 1. Begrüssung und persönliches Vorstellen

### 2. Thematischer Einstieg

Frau/Herr ..., im Rahmen meiner Masterarbeit befasse ich mich mit dem Thema individuelle Zielvereinbarungsprozesse in der Sozialhilfe und es freut mich sehr, haben Sie sich zu diesem Interview bereit erklärt. Mich interessiert, wie die Zielvereinbarungsprozesse in ihrem Dienst in Bezug auf die individuellen Zielvereinbarungen mit den Klient\*Innen auf organisationaler Ebene gestaltet sind. Bevor ich jedoch mit den Fragen loslege, würde ich gerne noch ein paar allgemeine Fragen klären:

### 3. Kurzfragebogen:

Beruf:

Funktion/Rolle im Betrieb:

In dieser Funktion seit:

Ev. vorgängige Funktionen:

---

### Einstiegsfrage

1. Wie werden die individuellen Zielvereinbarungen in Ihrem Sozialdienst gemacht?

### Handhabung mit den Individuellen Zielvereinbarungen

2. Welchen Stellenwert haben Zielvereinbarungen in Ihrem Sozialdienst?
3. Ist die Arbeit mit Zielen und Zielvereinbarungen Ihrer Meinung nach dasselbe oder gibt es für Sie Unterschiede?
4. Werden Zielvereinbarungen mit allen Menschen, die Sozialhilfe beanspruchen gemacht? Mit wem nicht?
5. Wann werden die individuellen Zielvereinbarungen gemacht und wie geht es dann weiter (Auswertung, neue ZV)?
6. Wie kann ich mir die Inhalte (Aspekte) von Zielvereinbarungen im SD vorstellen:
  - a. Was wird festgehalten? (Grob-Teilziel? SMART? Evaluation? Unterschrift? ...)
  - b. Wie werden Ziele festgehalten? (**Dokument**-Vorlagen Word, KLIB, PC.)

- c. Gibt es Ziele, die nicht anerkannt werden?
7. Wie können die Klient\*Innen und Sozialarbeiter\*Innen Einfluss nehmen auf den individuellen Zielvereinbarungs-Prozesse (in Bezug auf Timing, Beziehungsaufbau, Anliegenklärung)?

### **Vertiefungsfragen zu Prozessgestaltung und Wirkungsorientierung**

8. Ist das Vorgehen zu Zielvereinbarungen im Betrieb als Prozess definiert? Können Sie Einfluss darauf nehmen?
9. Der Kanton schreibt bekanntlich vor, dass Zielvereinbarungen gemacht (Art. 27 Abs 1 SHG) und kontrolliert werden müssen (Dossierkontrollen). Im kantonalen Steuerungsmodell ist vorgesehen, dass die Angebote der Sozialhilfe eine nachweisbare Wirkung bei den Leistungsempfängenden erzielen müssen.
- a. Woran orientiert sich die „Wirkungsorientierung“ bei den individuellen Zielvereinbarungen in Ihrem Sozialdienst?
  - b. Wie schätzen Sie die individuellen Zielvereinbarungen in Ihrem SD ein bezogen auf die „Wirkkraft“ bei den Klient\*Innen?
  - c. Wird im SD über Zielvereinbarungen (Inhalte) gesprochen?

### **Vertiefungsfragen zu Wirkfaktoren von Beratung**

10. Zielvereinbarungen sollen wie gehört eine nachweisbare Wirkung bei den Klient\*Innen erzielen. Wirkung kann beispielsweise über Beratung (z.B. Art. 3 lit. b SHG Hilfe zur Selbsthilfe) erzielt werden. Es gibt in der Beratung sogenannte Wirkfaktoren, die ungeachtet der Methode bestmögliche Bedingungen für Veränderungsprozesse schaffen: bspw. Orientierung an Ressourcen statt an Problemen, Bedeutsamkeit und Sinn von Zielen muss gegeben sein für KL, Machbarkeit von Zielen, Selbstwirksamkeit (ich weiss, ich kann das Ziel erreichen), positive Beratungsbeziehung, Zeitpunkt/Timing etc.. (vgl. *Vortrag des Regierungsrates, Beilage 16, 2001*)
- a. Inwiefern werden solche Wirkfaktoren in den Zielvereinbarungsprozessen Ihres Sozialdienstes mitbedacht?
  - b. Wenn nicht: nach welchen Ansätzen orientieren sich die Zielvereinbarungen? (Nutzen und Sinn von Zielvereinbarungen?)
  - c. Ev. wird noch anderweitig mit Zielen gearbeitet in der KL Arbeit?

### **Integration von Management- und Beratungsmethoden in SA**

11. Wir nähern uns langsam dem Ende unseres Gesprächs. Eine abschließende Frage habe ich noch: Aus anderen Forschungsarbeiten wird deutlich, dass Sozialarbeitende teilweise Mühe haben mit Zielvereinbarungen in der Klient\*Innenarbeit. Eine Hypothese ist; dass Sozialarbeitende dem Aspekt der Pflicht durch die Steuerung im Sinne des Sozialmanagements kritisch gegenüberstehen und so ihre sozialarbeiterischer Beratungskompetenzen nicht ausschöpfen oder in einen Verwaltungsmodus kippen, was mit Frustration verbunden ist.

- a. Wie gehen Sie mit dem Umstand um, ein Management-Steuerungsmodell mit Sozialer Arbeit zu vereinen?
  - b. Wie gelingt dies Ihrer Meinung nach in der Zusammenarbeit mit den Sozialbehörden? Wie mit den Sozialarbeitenden?
12. Was habe ich Sie noch nicht gefragt, Ihnen aber wichtig wäre gefragt zu werden?

### **Abschluss**

Ich danke Ihnen für die Zeit, die Sie sich für das Interview genommen haben.

Nur noch ganz kurz: Sie haben erwähnt, dass Sie ZV Dokumente haben/ZV Prozessdefinition: dürfte ich eine Kopie davon erhalten?

### **Ausblick**

Im Zuge meiner Masterarbeit werde ich das durchgeführte Interview transkribieren und im Anschluss auswerten. Ich möchte daraus Aussagen generieren könnten, wie das Steuerungsmodell im Sinne des „neuen“ Sozialhilfegesetzes aus dem 2001 mit der sozialarbeiterischen Praxis verknüpft wurde.

## Anhang II. Transkriptionsregeln

Nach Nohl (2006)

(.)	Pause bis zu einer Sekunde
(2)	Anzahl der Sekunden, die eine Pause dauert
<b>nein</b>	betont
.	stark sinkende Intonation
,	schwach steigende Intonation
viellei-	Abbruch eines Wortes
nei::n	Dehnung, die Häufigkeit vom : entspricht der Länge der Dehnung
oh=nee	Wortverschleifung, ineinander übergehend gesprochene Wörter
(doch)	Unsicherheit bei der Transkription, schwer verständliche Äußerungen
((stöhnt))	Kommentare bzw. Anmerkungen zu parasprachlichen, nicht verbalen
@nein@	lachend gesprochen
@(.)@	kurzes Auflachen
//mhmm//	Hörersignal des Interviewers
L	Überlappung der Redebeiträge
°nein°	sehr leise gesprochen (in Relation zur üblichen Lautstärke des Sprechers/der Sprecherin)

## Anhang III. Kategoriensystem

Kategorie	Code	Subcode	Codierregel	Ankerbeispiel
Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen	Ablauf und Fristen		Alle Aussagen über Fristen und Abläufe hinsichtlich Zielvereinbarungsprozesse, die zu den Rahmenbedingungen zählen.	Ja wir haben natürlich eine Vorlage für die Zielvereinbarungen die wird in der Regel für sechs Monate oder auch mal für zwölf Monate gemacht (.) Es ist so das bei der Fallaufnahme spätestens aber nach drei Monaten eine Zielvereinbarung vorliegen muss ehm und dann haben wir jährliche Vollkontrollen also Dossierkontrollen, jedes Dossier der wird einmal pro Jahr vertieft kontrolliert und dort werden auch Zielvereinbarungen (.) überprüft sind sie gemacht worden sind sie eingehalten worden und ausgewertet worden (Interview B: 2 - 2)
Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen	Umgang mit Controlling		Aussagen über Controlling Aspekten, die mit dem Sozialhilfegesetz in Verbindung stehen ODER die betriebsintern „freiwillig“ erfolgen.	Nein (2) wir revidieren einmal im Jahr und das ist Sozialdienst intern das mache ich= in aller Regel ehm (.) und das andere ist dann das Controlling das gesetzlich vorgegeben ist (Interview A: 55 – 56)  Im Rahmen dieser Aufsichtsfunktion schauen Sie [die Behörden] auch die Dossiers an und dort ist auch die Zielvereinbarung und somit ist auch die Wirksamkeit dieser Zielvereinbarungen mit den Themen. Sie tauschen sich darüber aus mit den Sozialarbeitern was hat jetzt das gebracht, dass dieses oder jenes Ziel ausformuliert worden ist und was ist dazu gemacht worden für die Erreichung, wie ist es bei Überprüfung und wie ist es bei Nichteinhaltung? (Interview C_: 2 – 2)
Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen	Umgang mit Bedingungen und Handlungsspielräumen		Aussagen darüber, wie die gesetzlichen Bedingungen ausgestaltet werden.	I: Für wen muss das so begründet und dokumentiert sein nach drei Monaten? B1: ehm (2) für (.) @mich@ genau einfach, weil wir den Standard wollen es ist wirklich ein Grundsatz einfach nach drei Monaten ist eine Zielvereinbarung in diesem Dossier und wenn nicht dann. (Interview B: 52 - 53)
Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen	Aufwand für Administration		Aussagen zu administrativen Aufwänden	Aus betrieblicher Sicht finde ich das Zielvereinbarungsdokument darf nicht zu viel zu tun zu geben. (Interview_A 2: 41 – 41)

Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen	Relevanz ZV in der Beratung		Hinweise zur Wichtigkeit, die von den Fachleuten gegenüber Zielvereinbarungen geäußert werden.	Nein es gibt sicher sicher gibt es Unterschiede Zielvereinbarungen sind wirklich noch einmal so (2) alles schafft auch extrem viel Klarheit meiner Meinung nach und das es verbindlich wird ehm ja (2) man macht sich sichtbar (4) es ist nicht nur mehr gesprochen (4) ja (Interview B: 10 – 10)
Gestaltung der Prozesse und Rahmenbedingungen	Evaluation Dokument Zielvereinbarung		Aussagen über die betrieblichen Evaluationen und Anpassungen von Zielvereinbarungen	Ja das ist es tatsächlich wir versuchen immer noch unsere Zielvereinbarungen lebendig zu halten sollen lebendig sein und sollen immer wieder überarbeitet werden und dann gibt es eine Arbeitsgruppe die sich von Zeit zu Zeit so alle 2-3 Jahre vielleicht so alle zwei Jahre die sich den Zielvereinbarungen annehmen diese überarbeitet und das wird dann wieder mal passieren. Und es gibt dadurch einen wirklich guten Austausch im Team darüber. (Interview B: 24 – 24)
Zielvereinbarungsdokument	Dokument		Aussagen dazu, was für Zielvereinbarungsvorlagen genutzt werden.	Neinein wir haben eigene (Interview B: 5 – 6)
Zielvereinbarungsdokument	Bezeichnung		Aussagen, wie das Dokument betitelt ist.	Vereinbarung zur Zusammenarbeit (ZV C: 1 – 1)
Zielvereinbarungsdokument	Vertraglichung		Hinweise darüber, wie das Dokument genannt wird	Vereinbarung zur Zusammenarbeit zwischen Herr geb. 01.01.2001 ,von Heimatort, Strasse 1, 0000 Dorf Sozialdiensten AA, vertreten durch BB , Leitung (ZV B: 1 - 1 )
Zielvereinbarungsdokument	Wirkungsziel		Alle Aussagen zu rechtlichen Hinweisen	Wirkungsziel: Prävention, Behebung von Notlagen, Hilfe zur Selbsthilfe, Verhinderung von Ausgrenzung, Ausgleich von Beeinträchtigungen, Förderung der Integration (ZV C: 1 - 1 )
Zielvereinbarungsdokument	Ausgangslage		Aussagen darüber, das Erklärungen zur Lebens- und Problemsituation der Klient*Innen erfragt wird.	Zuerst wird kurz die Ausgangslage beschrieben, die Problemlage und die Ressourcen die da sind dann das würde dann quasi erklären wie es zu diesen Zielen kommt die unter dann folgen. (Interview D: 2 – 2)
Zielvereinbarungsdokument	Unterschriften		Hinweise zur Regelung der Zielvereinbarungen mit Unterschriften.	Die Parteien bestätigen mit ihrer Unterschrift die Richtigkeit der Angaben (ZV B: 2 – 2)
Zielvereinbarungsdokument	Auswertung/ Evaluation		Alle Aussagen darüber, wie die Zielvereinbarungen ausgewertet werden.	Kurze Zusammenfassung, Ziel erreicht (ZV D: 1 - 1)
Zielvereinbarungsdokument	Rechtliche Hinweise	Mitwirkungspflicht	Aussagen auf den Dokumenten zu rechtlichen Hinweisen	Die Unterzeichnenden verpflichten sich mit Ihrer Unterschrift zu einer offen kooperativen Zusammenarbeit. Ist eine Zusammenarbeit nicht möglich oder wird sie durch die Nichteinhaltung beeinträchtigt, so

		Wirkungsziele Art. 3 SHG  Einkommens- deklaration		erlässt der bzw. die zuständige Sozialarbeitende in Absprache mit der Leitung allenfalls erforderliche Auflagen im Sinne von Art. 19 SHG für die weitere Ausrichtung der Sozialhilfe. (ZV C: 2 - 2) Die KlientInnen sind verpflichtet, Änderungen der finanziellen Situation umgehend dem Sozialdienst zu melden. Eine Verheimlichung oder die Angabe falscher Tatsachen kann eine sofortige Rückzahlungspflicht auslösen und strafrechtliche Folgen nach sich ziehen. (ZV D: 3 – 3)
Zielvereinbarungsdokument	Rechtliche Hinweise	Relevanz für Integrationszulage	Aussagen und Hinweise zu rechtlichen Aspekten auf Zielvereinbarungen	Beispielsweise die IZU wann gibt es eine IZU dass das in den Zielvereinbarungen abgemacht wird das und das und das muss erfolgen und dann gibt es diese Zulage (2) das macht es auch sehr klar. (Interview B: 48 - 48)  Dieses Ziel ist an die Integrationszulage (IZU) geknüpft: <input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein (ZV D: 1 – 1)
Zielvereinbarungsdokument	SMART		Hinweise zu SMART Kriterien	Nein wir haben nicht definiert, dass es muss nach SMART formuliert sein muss, weil wir sagen Klientinnen dürfen es auch schreiben und die machen nicht per se Smartziele so Nein wir sagen was uns im methodischen Prozess wichtig ist und so und und wie das wir wie das wir dazu kommen (Interview_A: 31 - 32)  Die Ziele und Massnahmen müssen spezifisch, messbar, aktuell, realistisch und terminiert sein. (ZV C: 1 – 1)
Zielvereinbarungsdokument	SMART	Handlungsziel	Hinweise zu unterschiedlichen Ziel-Arten wie Handlungsziele, Bildungsziele etc.	Handlungsziel Existenzsicherung / berufliche Integration/ Sicherung Obdach (ZV C: 1 – 1)
Zielvereinbarungsdokument	SMART	Zuständigkeit		Beitrag Klient: Beitrag Sozialdienste: (ZV B: 1 – 1)
Zielvereinbarungsdokument	Hierarchisierung von Zielen		Hinweise dazu, mit welchen Zielkonzepten gearbeitet wird.	Das Thema der Zielerreichung ist das Oberthema so ganz grob formuliert: ist es berufliche Integration, soziale Integration oder gesundheitliche Integration. Das wählt man auf welchem Grobgebiet man sich befindet und dann geht es darum die konkreten Aktivitäten zu formulieren. Was passiert wirklich, denn es können auch kleinere Ziele sein, also wenn jetzt das Ziel ist: Ich will freiwilligen Arbeit machen. Wenn es um das Ziel der sozialen Integration geht dann ist das o. k. Dann ist die Frage was muss man tun, dass man so weit kommt und das können ganz kleine Schritte sein



				(Interview D: 2 – 2)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	„Sinnvolle Ziele“		Aussagen zu Wirkungsorientierung und wie diese angestrebt wird.	Aber wir schauen auch ob es Sozialhilfe kompatibel ist, also wir können nicht Ziele zulassen bei denen ein 21-jähriger sagen kann: ich will das nächste halbe Jahr rein gar nichts tun und chillen. Plakativ gesagt schaut man, dass es Sozialhilfe verträglich ist und wir mit dem einverstanden sind. (Interview_A: 5 – 5)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Ressourcen-orientierung		Aussagen zu Wirkfaktoren hinsichtlich Ressourcenorientierung.	Die Ressourcenorientierung ist den ganzen wichtiger Teil. Es macht keinen Sinn mit Klientinnen und Klienten eine Zielvereinbarung vorzunehmen, wenn man keine realistischen Vorstellungen darüber hat mit welchen Ressourcen dieses Ziel auch erreicht werden könnte. (Interview C: 46 – 46)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Beziehung		Aussagen, die eine Relevanz von Beziehungsgestaltung in den Zielvereinbarungen oder in den Beratungsprozessen erkennen lassen	Also Wirkfaktoren im Beratungsbereich bezüglich Aufbau von Vertrauen, der Klient die Klientin fühlt sich sicher oder ist transparent informiert, dass ja (2) das ist wie ein Teil von dem ganzen ja ich bin sogar der Meinung, dass wir uns stark daran orientieren. (Interview_A: 41 – 41)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Prozessorientierung		Aussagen und Hinweise darüber, dass Zielvereinbarungsprozesse als Prozess und nicht al IST-SOLL Ereignis verstanden werden.	Die Beratung kann in instabile Richtungen gehen und mit der Zielvereinbarungen sagen sie uns auch wo die Interessen liegen und woran sie arbeiten möchten, was dann, wie sie sagen steuert den Prozess gewissermassen dann auch (Interview_A: 17 – 17)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Generische Prinzipien	1 Stabilitätsbedingungen	Aussagen zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparenz herstellen zu Rahmenbedingungen</li> <li>• Selbstwertunterstützung: Orientierung an Fähigkeiten und Erfahrungen</li> <li>• Erarbeiten eines Vertrauensverhältnisses</li> <li>• Zeitliche Flexibilität in der Beratung für Prozessbeginn</li> </ul>	Wir sind auch so, dass wir und das spielt schon eine Rolle als Betrieb müssen alle Leute ganz regelmässig also Sozialhilfe Klienten kommen jeden Monat das ist sehr verbindlich sogar ein wenig direktiv vom Betrieb formuliert [...] dass wir sehr nahe bei den Leuten sein wollen und das auch sein können. (Interview_A: 11 – 11)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Generische Prinzipien	2 Identifikation von Mustern	Aussagen zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Häufigkeit der Kontakte</li> <li>• Anliegen vertieft klären hinsichtlich Abläufen, Regeln, Zusammenhänge</li> <li>• Auf wiederkehrende Themen/Probleme eingehen/bearbeiten</li> <li>• Positive und negative Einflussfaktoren erkennen</li> </ul>	Wenn man im Rahmen der Abklärung in diesen Teil zu wenig Zeit investiert und nicht klärt was in welcher Form wie und wo möglich dann bleibe ich im Bereich von reinen formalen Auflagen und nicht was ist inhaltlich tatsächlich möglich und was nicht und sobald ich mich inhaltlich vertiefte damit auseinandersetzen merke ich, dass es eine Spezifizierung braucht oder ich muss etwas offenlassen bis die Person an diesem Punkt ist. (Interview C: 56 – 58)

Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Generische Prinzipien	3 Sinnhaftigkeit/Ziele entwickeln	Aussagen zu <ul style="list-style-type: none"> <li>•Berücksichtigung: Ist Klientel bereit sich auf eine Veränderung einzulassen</li> <li>• Stimmige Ziele entdecken</li> <li>• Abgleich der Ziele mit persönlichen Lebensvorstellungen z.B. durch Skalierungen</li> <li>• Zielarbeit trotz Themen wie Orientierungs- und Perspektivenlosigkeit</li> </ul>	Zielvereinbarungen also natürlich also grundsätzlich müssen schon erst einmal müssen Klienten auch ja sagen können zu diesen Zielen und sonst kann man sie auch sein lassen. (Interview B: 12 – 12)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Generische Prinzipien	4 Energie und Motivation	Aussagen zu <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivation für Veränderung ist gestärkt</li> <li>• Veränderungsanregende Faktoren sind erkannt</li> <li>• Kontinuierliche Ressourcenorientierung</li> <li>• Einbezug von Emotionen in der Zielarbeit</li> </ul>	Wir machen in der Regel Ziele, die man auch erreichen kann. Und das ist auch schön die Leute haben wieder mal ein Erfolgserlebnis also ich finde es auch sozialarbeiterische psychosozial super oder sie reichen endlich wieder mal ein Ziel und das das macht mit den Leuten etwas und uns ja auch uns tut es auch gut wenn wir nicht immer sagen müssen das haben sie nicht erreicht und das haben sie nicht erreicht (Interview_A: 27 – 27)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Generische Prinzipien	5 Destabilisierung	Aussagen zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Perspektivenerweiterung auf Anliegen durch Erfahrungen, gedanklichen Herausarbeitungen</li> <li>• Schritte zur Zielerreichung sind klar</li> <li>• Relevante Informationen zum Ziel sind bekannt</li> <li>• Förderliche Bedingungen werden gestärkt</li> <li>• Hinderliche Bedingungen werden reduziert</li> <li>• Sicherheit bieten: Krisen einplanen</li> </ul>	Es darf auch ein Ziel sein das beispielsweise mit der Psyche zu tun hat. Also wenn es Ihnen hilft sich zweimal in der Woche zu bewegen damit sie mehr Motivation haben zum Bewerbung zu schreiben oder was auch immer dann kommt es manchmal zu einem Aha-Effekt=aha ich darf auch ein Ziel nehmen das mir persönlich gut tut und das nicht einfach macht wie man denkt die Gesellschaft verlange es. Und ich denke das (:) erzielt eine sehr grosse Wirkung, wenn ich so- die Leute merken ja es geht wirklich um mich (Interview_A: 42 – 42)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Generische Prinzipien	6. Kairos beachten, Resonanz und Synchronisation ermöglichen	Aussagen zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback von Klientel zur kontinuierlichen Ausrichtung von Interventionen nutzen</li> <li>• Beraterisches Repertoire einsetzen für Passung an Klientensystem</li> <li>• Sensibilität für Veränderungszeitpunkt</li> <li>• Zeitlicher Spielraum vorhanden</li> <li>• Berücksichtigung: Ist Klientel bereit sich auf eine Veränderung einzulassen</li> </ul>	Die Zielvereinbarungen müssen dann sein sonst gibt es keinen Finanzplan also diese Überbrückungshilfe ist ein für drei Monate bewilligter Finanzplan und dann muss ein neuer Finanzplan beantragt werden und in dem Schnittpunkt drin muss es eine Zielvereinbarung haben für das kommende Jahr. (Interview D: 18 – 18)
Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Generische Prinzipien	7 Symmetriebrechung unterstützen	Aussagen zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit Klient*Innen alternative, echte Möglichkeiten herausarbeiten im Denken, Fühlen und Verhalten</li> <li>• Konkrete Schritte durchdenken, üben, planen, durchführen</li> <li>• Veränderung wird mind. ansatzweise realisiert</li> </ul>	Wenn Klienten formulieren, ich möchte in den nächsten drei Monaten dieses oder jenes erreicht haben und wenn wir dann das Gefühl haben, dass das vermutlich etwas optimistisch ist und wir dann Steuern helfen das Ziel abzuschwächen oder den Zeitraum zu vergrößern. (Interview_A: 17 – 17)

Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen	Generische Prinzipien	8 Re-Stabilisierung und Resonanz	Aussagen zu: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anbieten von Kontexten und Situationen, in denen positive Erfahrungen gemacht und wiederholt werden können</li> <li>• Wiederholt positive Erfahrungen zwischen den Gesprächen fördern (durch Aufgaben etc.)</li> <li>• Sichtbarmachen von Erfolgen und Erfolgserlebnissen (z.B: Auswertung Zielvereinbarung)</li> <li>• Regelmässige Prüfung: entsprechen Methoden der Aufnahmebereitschaft der Klientel?</li> </ul>	Ziel: Erreicht: Ja/ Nein Begründung (ZV B: 3 – 3)
Wirkungsorientierung	Controlling Behörden		Aussagen zum Controllingsystem mit den Behörden.	Im Rahmen dieser Aufsichtsfunktion schauen Sie [die Behörden] auch die Dossiers an und dort ist auch die Zielvereinbarung und somit ist auch die Wirksamkeit dieser Zielvereinbarungen mit den Themen. Sie tauschen sich darüber auch aus mit den Sozialarbeitern, darüber was hat jetzt, dass dieses oder jenes Ziel ausformuliert worden ist und was ist dazu gemacht worden für die Erreichung von diesen oder jenen und wie ist es bei Überprüfung und wie ist es bei Nichteinhaltung. (Interview C: 2 – 2)
Wirkungsorientierung	Kompetenzen der Beratenden	Rekrutierung	Aussagen zu Kompetenzen, hinsichtlich Rekrutierungen.	Also für mich hat nicht jede Sozialarbeiterin jeder Sozialarbeiter Beratungskompetenzen einfach nicht. (Interview_A: 45 – 45)
Wirkungsorientierung	Kompetenzen der Beratenden	Weiterbildung	Aussagen zum Bedarf an Fort- und Weiterbildungen.	XY hat hier ein Seminar gegeben mit dem Thema Zielsetzungen und was für Ziele überhaupt was ist der Hintergrund all das und das ist sicher etwas was wir generell immer wieder tun auch sich die Frage stellen wenn wir bestimmte Ziele ausformulieren (2) wo ist der Sinn und Nutzen dahinter oder wo laufen wir Gefahr dass wir hier einfach nur den formalen Vorgaben entsprechen weil der Gesetzgeber das so will und wo ist es dann so, dass es als Instrument auch etwas dient vor allem in der Klientenarbeit dann die Ziele die man ausformuliert hat auch wieder verändern kann und merkt das dient uns wirklich etwas. (Interview C 10 – 10)
Wirkungsorientierung	Erschwerte Kooperation		Aussagen zu erschwerten Kooperationsbedingungen in Zusammenhang mit Zielarbeit.	Ich glaube das ist sehr unterschiedlich und das ist auch etwas das wir nur mässig beeinflussen können, aber wenn sich Klientinnen und Klienten auf den Prozess einlassen können und für sich auch wirklich Ziele definieren, dann hat das eine sehr gute Wirkung, ich glaube aber auch das gewisse Leute sind zu einem gewissen Teil recht resistent sind=vielleicht auch ein wenig beratungsresistent und

				da kann man zwar über Ziele reden man könnte aber auch übers Wetter reden. (Interview B: 66 – 69)
Wirkungsorientierung	Verantwortung bei Sozialarbeitenden		Aussagen darüber, dass Wirkung (auch) vom Engagement der Sozialarbeitenden abhängt.	Ich schätze die Wirkkraft relativ hoch ein das hat auch die Evaluation ergeben, da habe ich gestaunt, dass dies auch von Seiten der Klient*Innen kam und das hängt ganz fest davon ab wie viel die Sozialarbeiterin darin investieren mit den Klientinnen und Klienten zusammen schauen was wie wo (Interview C: 38 – 38)
Wirkungsorientierung	Zielvereinbarung als Planungsinstrument für Sozialarbeitende		Aussagen darüber, inwiefern Zielvereinbarungen als wirkungsvolles Instrument für die Sozialarbeitenden werten.	Grundlegend glaube ich sind Zielvereinbarungen eine Stütze bei beiden quasi eine Art Jahresplan was muss sich mit den Leuten machen und nicht einfach umherdümpeln sondern wissen jetzt müssen wir das tun und jetzt überlegen wir uns wohin soll es gehen auch wirklich ein Ziel anstreben kann das kann auch helfen gerade bei neuen Sozialarbeitenden [...] ob es dem Klient jetzt wirklich hilft sei dahingestellt (.) (Interview D: 52 – 52)
Legitimationen	Begründung Zielvereinbarungen		Aussagen darüber, weshalb Dokument Zielvereinbarungen relevant ist	Ein Betrieb muss Zielvereinbarungen einfordern oder sonst wird es nicht gemacht das ist so meine Erfahrung und einfach weil es schon auch anstrengend ist man muss sich damit auseinandersetzen der Klient die Klientin man könnte auch immer sagen etwas anderes ist wichtiger (Interview_A: 49 – 49)
Legitimationen	Kontrolle Sozialarbeitende		Aussagen und Hinweis zum Nutzen von Zielvereinbarungen als Kontrollinstrument..	Sie [Zielvereinbarungen] haben für mich mehr den Stellenwert, dass ich sehe, dass sie [Sozialarbeitende] mit den Leuten etwas tun und dass sie die Leute auch gesehen haben und weiss ist der Klient da gewesen, ist er nicht da gewesen (.) hat man das mit dem Klienten besprochen oder nicht (.) damit ich ein wenig das "Gspüri" [Gefühl/Eindruck] dafür erhalte ich kann ja nicht bei jedem Sozialarbeiter reinsitzen ich will sie ja nicht überwachen und kontrollieren wie oft haben Sie den Klienten gesehen, aber da weiss man zumindest also mindestens einmal im Jahr @haben Sie gesehen so@ für mich eher das Interesse woran arbeiten wir (Interview D: 12)
Legitimationen	Widerstand zu Zielen		Aussagen zu Herausforderungen und Widerstand im Sozialdienst bezogen auf Zielvereinbarungen	Ja da merke ich oder da ist es sicher auch so auch wirklich unter den Sozialarbeitenden etwas recht individuelles wie die Sozialarbeitenden Ziele setzen und wie sie mit der Zielsetzungen umgehen ist auch sehr sehr sehr unterschiedlich und bei den einen ist es ein

				grösseres Thema und bei anderen dort läuft es dafür o. k. (Interview B: 12 – 12)
Legitimationen	Kommunikation über Ziele		Aussagen zur Feedbackkultur, zu Austausch über Zielvereinbarungen – oder über fehlenden Austausch.	Einen anderen Zugang suchen. manchmal hilft auch die Intervision habe ich schon gemerkt also wir haben vor kurzem ein schönes Beispiel gehabt von einem Sozialarbeiter und einer Klientin bei der er explizit mit einer Zielvereinbarung gekommen ist und gesagt hat es ist schwierig es passiert seit gefühlt ewig nichts mehr. Und dann sind wir darauf gekommen mal einen Schritt zurück zu machen und Ziele zu definieren die Teilschritte eines Zieles sind. Und das hat offenbar dann also zumindest mit dem Sozialarbeiter hat es etwas gemacht und das wiederum wird dann wahrscheinlich auch einen Einfluss gehabt haben auf die Klientinnen, (2) sodass die beiden wieder einen Weg gefunden haben zusammenzuarbeiten. (Interview_A: 12 – 13)
Legitimationen	Zeitliche Ressourcen		Aussagen und Hinweise zu Gründen, die die Zielarbeit anspruchsvoll machen.	Vielleicht der Wichtigkeit, die man den Zielvereinbarungen gegenüber aufbringt Bedeutung davon. Man könnte 1 Stunde pro Monat über Ziele reden und es gibt aber halt auch noch anderes in der Beratung genau. Beratung besteht dann auch nicht nur aus Zielvereinbarungen (Interview B: 81 – 81)
Legitimationen	Nachvollziehbarkeit		Aussagen zu Begründungen, die mit Zielvereinbarungen einher und der Nachvollziehbarkeit der Arbeit mit Zielvereinbarungen (gegen aussen hin) dienen.	Wir haben immer bei den Zielvereinbarungen Ziele ganz klassisch und vorgängig auch immer noch ein Fliesstext, die Ausgangslage, die Veränderung vom letzten Mal und das kurz zusammengefasst und dann die neuen Ziele. Dann die Auswertung der Ziele. (Interview B: 75 – 75)
Legitimationen	Gegenüber Dritten		Aussagen darüber, inwiefern Zielvereinbarungen der Legitimation des sozialarbeiterischen Tuns gegenüber Dritten dienen.	Für (.) die Sozialarbeiterinnen damit sie sagen können was mache ich mit dem Klient dass sie sich quasi mir gegenüber rechtfertigen können (.) und für mich ist es sehr wichtig wenn die Sozialkommission die Dossierkontrollen macht (.) sie haben auf ihrer Liste darum ob Zielvereinbarungen gemacht sind oder nicht und da ist auch klar definiert wofür gibt es IZU und wofür nicht werden die Ziele verfolgt ja oder nein und daraus wird hier ersichtlich weshalb (2) das ist wirklich mehr der Legitimationscharakter von dem was wir hier tun (Interview D: 46 – 48)

## Anhang IV. Vorschlag wirkfaktorenorientierte Zielvereinbarungen

Zielvereinbarung

Zwischen BB..... und AA..... Vom XY

<b>Anliegen, Belastungen, Konflikte (innere und äussere)</b>	
<b>Ziele</b> 1. .... 2. ....	<b>Standortbestimmung zu Ziel</b> 1. 2. 3.
<b>Ressourcen Klient*In und aus System/Netzwerk, um Ziel anzustreben</b> ▪ ... ▪ ... ▪ ...	<b>Mögliche Intervention für Zusammenarbeit</b>
<b>Zuversicht, dass Ziel erreicht werden kann</b>  0 (gering) -----> 10 (hoch)  Was stimmt <b>zuversichtlich</b> ? ▪ ... ▪ ...	<b>Mögliche Intervention in Zusammenarbeit</b>
<b>Bedenken, dass das Ziel schwer zu erreichen ist</b>  0 (keinerlei) -----> 10 (gross)  Was löst Bedenken aus? ▪ ...	<b>Mögliche Intervention in Zusammenarbeit</b>
<b>Personen, Unsicherheiten, Ängste etc. die die Zielerreichung erschweren oder verhindern könnten?</b>	<b>Mögliche Intervention in Zusammenarbeit</b>
<b>Was würde sich ändern bei Ihnen/Umfeld, wenn das Ziel erreicht wäre?</b>	<b>Mögliche Intervention in Zusammenarbeit</b>
<b>Woran merken Sie, dass das Ziel erreicht ist? Woran Ihr Umfeld, der Sozialdienst?</b>	<b>Mögliche Intervention in Zusammenarbeit</b>
<b>Welche nächsten Schritte führen für Sie zum Ziel? Braucht es dafür Unterstützung? Wenn ja, von wem?</b>	<b>Mögliche Intervention in Zusammenarbeit</b>

**Datum**

**Unterschrift Klientin/Klient**

.....

**Unterschrift Sozialarbeitende**

.....

---

### **Standortbestimmung Evaluation vom:**

Klientinnen und Klienten sowie Sozialarbeitende skalieren je ihre Einschätzung auf der Linie (Momentaufnahme):

*Wo stehe ich in der Erreichung des Ziels?*

0 (Irgendwo im Irgendwo) -----> 10 (Ziel ist erreicht)

Fragen für Gespräch

- Wie haben Sie es bis zu diesem Punkt geschafft?
- Wo/womit haben Sie sich selbst überrascht?
- Was hat geholfen?
- Was hat gehindert?
- Was müsste für die nächste Periode bedacht werden?

*Wie hilfreich erleben Sie die Beratungsmomente?*

Vertrauensvoll, unterstützend -----> Jede\*r eher für sich

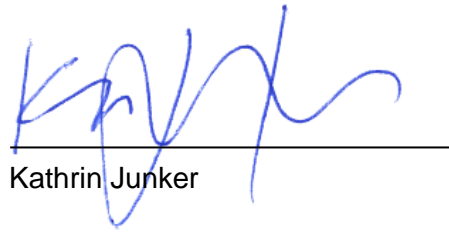
Fragen für Gespräch

- Bedarf es Änderungen in den Beratungsmomenten?
- Was würde helfen für die Zielerreichung oder bei Kommenden Zielen?

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst habe.

Bern, den 09.01.2023



---

Kathrin Junker