

# Zielvereinbarungen: Ein wirkfaktoren-orientierter Ansatz für effektive Unterstützung

**Im Kontext von Sozialhilfeleistungen wird vielerorts mit Zielvereinbarungen gearbeitet. Sie dienen der strukturierten und zielfokussierten Begleitung der unterstützten Personen. Die Arbeit mit Zielen kann sowohl die Selbstbestimmung fördern als auch die Wirkung der Hilfsleistungen steigern.**

Sind Ziele klar definiert, erscheinen sie realistisch und sinnhaft für die unterstützte Person, können damit die Motivation zur Zielerreichung wie auch die Hilfeplanung zur Bewältigung der sozialen und ökonomischen Herausforderungen Sozialhilfebeziehender gefördert werden.

In der Praxis ist die Zielarbeit ein anspruchsvoller Prozess. Personen, die Sozialhilfe beziehen, befinden sich oft in komplexen und durch Mehrfachproblematiken erschwerten Lebenslagen; so sind Sozialhilfebeziehende mit deutlich schlechterer Gesundheit als die Restbevölkerung konfrontiert (Kessler et al. 2021). Zudem gehen die Anforderungen und die Bedingungen, die ein Sozialhilfebezug mit sich bringt, bei vielen Sozialhilfebeziehenden mit der Erfahrung eines Kontrollverlustes einher. Dieses Erleben kann zu schwankender Motivation und erschwerter Kooperation führen (Eser Davolio et al., 2013) und die persönliche Hilfe (SKOS, 2021, B.1-B.3) herausfordernd machen.

## **Zielarbeit in der Sozialhilfe ist Beratungsarbeit**

Für die Zielarbeit sind die Kriterien nach SMART (Drucker, 1977; Locke & Latham, 1990) seit Jahren eine beliebte Hilfestellung. In der Sozialhilfe sollte Zielarbeit, die sich ausschliesslich an SMART-Kriterien orientiert, jedoch zunehmend kritisch betrachtet werden. SMART-Ziele verlocken zu der Annahme, dass Handeln direkt steuerbar sei. Sie werden von Leitungspersonen der Sozialhilfe teilweise auch als Kontrollinstrument – zum Beispiel zur Prüfung der Fallführung(-skompetenzen) der Sozialarbeitenden oder der Mitwirkung der Klient\*innen - genutzt (Junker, 2023). Smarte Zielarbeit entstammt dem Führungs- und Managementbereich und fokussiert auf ein linear-kausales Zieldenken. In der sozialhilferechtlichen Einzelfallhilfe befinden sich Klient\*innen teilweise in hoch dynamischen und undurchsichtigen Lebensverhältnissen. Dies macht eine (ausschliesslich) auf IST-SOLL Parameter ausgelegte Zielarbeit nur bedingt wirkungsvoll (Possehl, 2002), da Veränderungsprozesse nicht linear erfolgen (Schiersmann et al., 2015). Dieser Umstand sollte in der Zielarbeit stärker berücksichtigt werden. Es braucht eine Balance zwischen den institutionellen Erwartungen sowie dem Bedarf der Klient\*innen und Sozialarbeitenden im Beratungsprozess.

Ob Zielvereinbarungen tatsächlich wirkungsvoll sind, ist nicht einfach festzustellen. Denn, ob eine Zielvereinbarung als wirksam beurteilt wird, hängt nicht nur von Evaluationsmöglichkeiten (erreicht/nicht erreicht) ab, sondern ebenso von den Beurteilungen der unterschiedlichen Akteur\*innen. Ferner kann sich eine mögliche Wirkung gerade in multikomplexen Situationen sehr unterschiedlich manifestieren. Es ist daher nur schwer möglich Wirkung effektiv zu erfassen. Was aber in Beratungen wirken kann, ist seit Jahren erwiesen und bekannt. Allgemeine Wirkfaktoren für Therapie und Beratung (Grawe, 2000) sowie Prozesse der Selbstorganisation (Haken & Schiepek, 2006) dienen als Grundlage für viele Beratungskonzepte (Abplanalp et al., 2020). Dazu zählen u.a. eine (vertrauensvolle) beraterische Beziehung, eine gemeinsame Idee vom Problem, Klärung der Motivation, Orientierung an Ressourcen sowie positive Selbstwirksamkeitserfahrungen der Klientel (vgl. Grawe, 2000; Haken & Schiepek, 2006). Die Beratung von Menschen in komplexen Lebenssituationen kann durch prozessorientierte Zielarbeit und mit spezifischen Techniken wirkungsvoll gefördert werden (Pfammatter & Tschacher, 2016).

## Das Zielvereinbarungsdokument mit Wirkung

Im Rahmen einer Masterthesis (Junker, 2023) wurde daher ein Zielvereinbarungs-Dokument entwickelt, das sich an Wirkfaktoren von Beratung orientiert sowie Aspekte der SMART-Kriterien integriert. Das Zielvereinbarungs-Dokument berücksichtigt die Prozesshaftigkeit von Ziel- und Veränderungsarbeit und dient als methodischer Handlauf für wirkungsvolle Zielgespräche.

Das Zielvereinbarungsdokument (vgl. Abbildung Vorschlag wirkfaktorenorientierte Zielvereinbarungen, Junker 2023) ist folgendermassen aufgebaut: Damit das Ziel als bedeutend und sinnhaft erlebt und damit eher verfolgt wird, soll nahe an den Bedürfnissen der Klient\*innen angesetzt werden. Zuerst erfolgt eine Beschreibung/Erkundung dessen, was das zu verändernde Problem ist. Ausgehend vom Problem werden (realistische) Zukunftswünsche eruiert und daraus Ziele abgeleitet. Diese werden SMART formuliert (*spezifisch/konkret, messbar/erkennbar, attraktiv/sinnvoll, realistisch/eigenständig realisierbar und terminiert*). Die Auseinandersetzung mit eigenen Ressourcen ist zentral für wirkungsvolle Zielarbeit. Ressourcenfindung kann für Klient\*innen eine Herausforderung darstellen, wenn sie sich zu wenig zutrauen, denn es braucht Selbstvertrauen, um Ziele aktiv anzugehen. Sie sind daher oft auf beraterische Impulse angewiesen. Anschliessend kommt es zu einer kritischen Prüfung der Zielwahl anhand von Skalierungsfragen oder anhand von zirkulären Fragen, durch die das Umfeld der Klient\*innen gedanklich einbezogen wird. Ausreichend anspruchsvolle und dennoch machbare Teilschritte führen zu kleinen Erfolgsmomenten, was das Gefühl der Selbstwirksamkeit stärken kann. Daher wird das Ziel in kleine nächste Schritte (Teilschritte) ausdifferenziert (siehe Schiepek et al., 2013). Regelmässig ist mit den Klient\*innen eine «*Zwischen-Standortbestimmung: Prozessentwicklung zum Ziel hin*» durchzuführen, damit Schwierigkeiten frühzeitig erkannt werden.

Das Zielvereinbarungsdokument beinhaltet ausserdem eine Evaluation/Standortbestimmung zur Auswertung des Zielprozesses. Ergänzend dazu wird ebenfalls der erfolgte Ziel- und Beratungsprozess zwischen den Klient\*innen und Sozialarbeitenden evaluiert. Die Herausforderung der Machtasymmetrie zwischen Klient\*in und Sozialarbeiter\*in ist dabei zu berücksichtigen. Trotz dieser Machtasymmetrie ist die periodische Evaluation zur Verbesserung des Beratungsprozesses wichtiger Bestandteil einer wirkungsvollen Zusammenarbeit. Die Rückschlüsse aus den Feedbacks sollen den Beratungs- und Zielprozessverlauf stärker an die Klient\*innen rückkoppeln und Anpassungen und Optimierungen des Beratungsprozesses ermöglichen (Schiersmann et al., 2015).

### Erfolgreiche Zielarbeit:

- Zielarbeit ist Beratungsarbeit und daher sollen sich Zielvereinbarungen prozesshaft an den allgemeinen Wirkfaktoren orientieren.
- Zielpassung: Ziele sollen für die Klient\*innen bedeutsam/sinnstiftend sein. Daher müssen unterstützte Personen aktiv in den Prozess der Zielfindung eingebunden sein, um die Eigenverantwortung und Motivation zu stärken.
- Prozessüberprüfung und Feedback: Regelmässiges Überprüfen und konstruktives Feedback sind entscheidend, um die Fortschritte in Richtung der gesetzten Ziele zu begleiten und bei Bedarf Unterstützung anzubieten oder Anpassungen vorzunehmen.
- Ressourcenaktivierung: Erkennen von Ressourcen (personale, materielle etc.), sei es in Form von Beratung, Vernetzung oder materiellen Aspekten, ist nötig, um das Erreichen der Ziele zu fördern.
- Evaluation: Die Effektivität der Zielvereinbarungen sollte ebenso regelmässig evaluiert werden, wie auch die Qualität der Beratungen, um damit gelingende Aspekte zu erfassen und Verbesserungspotenziale zu erkennen.

## Quellen:

- 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.
- Eser Davolio, M., Guhl, J. & Rozetter, F. (2013). *Erschwerte Kooperation in der Sozialhilfe: Sozialarbeitende im Spannungsfeld von strukturellen Rahmenbedingungen und Professionalität*. edition gesowip.
- Grawe, K. (2000). *Psychologische Therapie* (2., korr. Aufl.). Hogrefe.
- Haken, H. & Schiepek, G. (2006). *Synergetik in der Psychologie: Selbstorganisation verstehen und gestalten* (2., korrigierte Auflage). Hogrefe.
- Hochuli-Freund, U. & Stotz, W. (2013). *Kooperative Prozessgestaltung in der sozialen Arbeit: Ein methodenintegratives Lehrbuch* (2. Aufl.). *Sozialpädagogik*. Kohlhammer.
- Junker, K. (2023). [Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen der Sozialhilfe. Eine qualitative Untersuchung von Sozialdiensten des Kantons Bern über die Berücksichtigung von Wirkfaktoren von Beratung](#). Masterthesis FHNW.
- Kessler, D., Höglinger, M., Heiniger, S., Läser, J. & Hümbelin, O. (2021). *Gesundheit von Sozialhilfebeziehenden - Analysen zu Gesundheitszustand, -Verhalten, -Leistungsanspruchnahme und Erwerbsreintegration. Schlussbericht zuhanden Bundesamt für Gesundheit*. Bern/Winterthur: Berner Fachhochschule und Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
- 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>
- Possehl, K. (2002). Zielvereinbarungen mit Klientinnen in der Sozialen Arbeit. *Sozial Aktuell* (19), 2–6.
- Schiepek, G. (2008). Psychotherapie als evidenzbasiertes Prozessmanagement. *Nervenheilkunde*, 27(12), 1138–1146. <https://doi.org/10.1055/s-0038-1627356>
- Schiersmann, C., Friesenhahn, J. & Wahl, A. (2015). *Synergetisch beraten im beruflichen Kontext: Selbstorganisation sichtbar machen* (1. Aufl.). *Systemische Praxis: Bd. 6*. Hogrefe.
- Schweizerische Konferenz für öffentliche Sozialhilfe (2023). [Grundlagenpapier Fokus Soziale Integration](#).
- Schweizerische Konferenz für öffentliche Sozialhilfe (2023). [SKOS-Richtlinien](#) (2021).

## Wirkfaktorenorientierte Zielvereinbarungen

Zwischen *Name Klient\*in* und *Name Soziale Dienste* vom *Datum*

<b>Was wird als Problem beschrieben/wahrgenommen?</b> ( <i>Anliegen, Belastungen, Pflichten</i> )	
<b>Wie sollte es stattdessen sein?</b> ( <i>Zukunftswünsche, Bedürfnisse, Interessen, Pflichten</i> )	
<b>Daraus abgeleitete Ziele (klar, sinnvoll, realisierbar, terminiert)</b> 1. 2.	
<b>Bedenken, dass das Ziel zu erreichen ist</b>  Keine Bedenken 0 -----10 grösste Bedenken	- Was löst Bedenken aus? - Was könnte Bedenken reduzieren?
<b>Zuversicht, dass das Ziel eigenständig erreicht werden kann</b>  Zuversicht 0 ----- 10 Zuversicht	- Was stimmt zuversichtlich? - Was braucht es, um Zuversicht zu erhöhen?
<b>Ressourcen (personale, materielle, externe, Umfeld) zur Zielerreichung?</b> - - -	- Was stärkt KL? Was hilft KL in schweren Zeiten durchzuhalten? Was gibt Kraft und Mut? - Müssten Ressourcen entwickelt werden?
Was würde sich zum Positiven ändern bei Ihnen oder in Ihrem Umfeld, wenn das Ziel erreicht wäre? Was zum Negativen?	- Was würde das Positive verstärken? - Als wie gewichtig wird das Negative eingeschätzt?
Personen oder Unsicherheiten/Ängste, die sich der Zielerreichung in den Weg stellen oder diese erschweren könnten?	- Muss das Ziel angepasst werden? - Braucht es noch etwas Zusätzliches?
Woran merken Sie, dass das Ziel erreicht ist? Woran Ihr Umfeld? Der Sozialdienst?	- Klient*innen in den Zukunftszustand eindenken und einfühlen lassen.
<b>Nächste Schritte in Richtung Ziel (Teilschritte)</b>	- Prüfen ob kleinere Teilschritte gemacht werden müssten. - Wer macht was?
<b>Zwischen-Standortbestimmung: Prozessentwicklung zum Ziel hin</b>	- Wo stehen Sie im Hinblick auf Ihr Ziel hin? Was braucht es zur Erreichung? - Was müsste angepasst werden?

**Unterschrift Klientin/Klient**

**Unterschrift Sozialarbeitende**

.....

.....

Entwickelt von Kathrin Junker, 2023, in Anlehnung an Tschitsaz & Stucki, 2013

# Wirkfaktorenorientierte Zielvereinbarungen

## Standortbestimmung Evaluation

**Datum:**

Klient\*in und Sozialarbeitende\*r skalieren ihre individuellen Einschätzungen je auf der Linie:

1. *Wo stehe ich in der Erreichung des Ziels?*

Noch am Startpunkt **0**----- **10** Ziel ist erreicht

Mögliche Fragen

- Wie erging es Ihnen? Wie passend war das Ziel für Sie?
- Wie haben Sie es bis zu diesem Punkt geschafft?
- ggf. was bräuchte es noch, um das Ziel erreichen zu können?
- Was hat Ihnen bis hierhin geholfen?
- Was hat Sie möglicherweise gehindert?
- Womit haben Sie sich selbst oder andere positiv überrascht?
- Was müsste für die nächste Ziel-Periode bedacht oder geändert werden?

*Anmerkungen*

2. *Wie hilfreich und nützlich erlebte ich die Beratungsgespräche/Unterstützung für die Zielerreichung?*

Fragen für Gespräch

- Wovon mehr? Wovon weniger? Was kann beibehalten werden?
- Was würde helfen für die Zielerreichung bei kommenden Zielen?
- Was hätte geholfen, damit das Ziel (einfacher) erreichbar geworden wäre?

*Anmerkungen*