

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang **Sozialpädagogik**
Kurs **TZ 2017–2021 & BB 2017–2021**

Yael Schödler und David Frey

**Über den Handlungsspielraum sozialpädagogischer Einrichtungen in
Ökonomisierungsprozessen**

**Eine Forschung über die Umsetzung des Leistungscontrollings und den dabei erlebten
Handlungsspielraum sozialpädagogischer Einrichtungen im Kanton Bern**

Diese Arbeit wurde am **13.8.2021** an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit eingereicht. Für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wird durch die Hochschule Luzern keine Haftung übernommen.

Studierende räumen der Hochschule Luzern Verwendungs- und Verwertungsrechte an ihren im Rahmen des Studiums verfassten Arbeiten ein. Das Verwendungs- und Verwertungsrecht der Studierenden an ihren Arbeiten bleibt gewahrt (Art. 34 der Studienordnung).

Studentische Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden unter einer Creative Commons Lizenz im Repositorium veröffentlicht und sind frei zugänglich.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Dieses Werk ist unter einem
Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz Lizenzvertrag
lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/>
Oder schicken Sie einen Brief an Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California
95105, USA.

Urheberrechtlicher Hinweis

Dieses Dokument steht unter einer Lizenz der Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle
Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz <http://creativecommons.org/>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten
Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur
Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder
angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber
unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt
aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.
Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter welche dieses Werk fällt,
mitteilen.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers
dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Vorwort der Schulleitung

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von zehn Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Sozialpädagogisches Denken und Handeln ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es ist daher nahe liegend, dass die Diplomandinnen und Diplomanden ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Sozialpädagog/innen mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachleuten aufgenommen werden.

Luzern, im August 2021

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Leitung Bachelor

Abstract

Diese Bachelorarbeit befasst sich kritisch mit Ökonomisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit. Im Zusammenhang mit dem neuen Gesetz über die Leistungen für Kinder und Jugendliche mit besonderem Förder- und Schutzbedarf (KFSG) im Kanton Bern müssen die sozialpädagogischen Einrichtungen ab dem 01.01.2022 ihre Leistungen gegenüber dem Kanton Bern in Form eines Leistungscontrollings legitimieren. Im Rahmen eines Pilotprojektes mit Einrichtungen, die Sozialpädagogische Familienbegleitung (SPF) anbieten, wurden erste Erfahrungen zum erwähnten Leistungscontrolling gesammelt. Die Autorin Yael Schödler und der Autor David Frey gehen auf der Basis dieses Pilotprojektes den Fragen nach, wie Einrichtungen mit SPF das Leistungscontrolling umsetzen und wie die Einrichtungen dabei ihren Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem kantonalen Jugendamt (KJA) erleben. Die beiden Forschungsfragen werden anhand einer qualitativen Sozialforschung mit Leitfadeninterviews mit vier Expert*innen beantwortet, wobei die Auswertung der Interviews über eine qualitative Inhaltsanalyse nach dem sechsstufigen Verfahren von Claus Mühlfeld erfolgt. Die Ergebnisse zeigen auf, dass die Umsetzung des Leistungscontrollings professionelle Spannungsfelder auslöst. Die Einrichtungen begegnen den Spannungsfeldern mit unterschiedlichen Zugängen und eröffnen sich neue Handlungsspielräume. Die Schussfolgerungen thematisieren, wie der Handlungsspielraum im Sinne der Profession erweitert werden kann.

Inhaltsverzeichnis

Abstract	I
Inhaltsverzeichnis	II
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Herleitung der Fragestellung	2
1.3 Ziel	4
1.4 Abgrenzung	4
1.5 Aufbau der Arbeit	5
2 Theoretischer Rahmen	6
2.1 Ökonomie und Ökonomisierung	6
2.2 Neoliberalismus	7
2.3 New Public Management	7
2.3.1 Kritik NPM und Neoliberalismus	9
2.4 Spannungsfelder Sozialer Arbeit in Ökonomisierungsprozessen	10
2.4.1 Spannungsfeld der Leistungs- und Qualitätsmessung	12
2.4.2 Handlungsspielraum Sozialer Arbeit	13
2.5 Ökonomisierung im Kanton Bern	16
2.5.1 Rahmenbedingungen Gesetzesänderung	16
2.5.2 Leistungsvereinbarung und Leistungscontrolling	17
2.5.3 Pilotprojekt Sozialpädagogische Familienbegleitung	19
3 Forschungsteil	22
3.1 Forschungsdesign	22
3.2 Forschungsgegenstand	23
3.3 Wahl und Begründung der Forschungsmethode	24
3.4 Entwicklung des Leitfadens	25
3.5 Auswahl der Expert*innen	27
3.6 Aufbereitung und Auswertung der Daten	28
3.7 Darstellung der Ergebnisse	30
3.7.1 Leistungsziele	30
3.7.2 Indikatoren	33
3.7.3 Datenerhebung	36
3.7.4 Standards	39
3.7.5 Einfluss auf Praxisalltag	41
3.7.6 Qualitätssicherung	44
3.7.7 Zusammenarbeit mit KJA	48

3.7.8	Gesamtprozess	52
3.8	Beantwortung der Fragestellung	56
4	Diskussion der Forschungsergebnisse	61
5	Schlussfolgerungen	67
5.1	Schlussfolgerungen für die Soziale Arbeit.....	67
5.2	Kritische Würdigung.....	69
5.3	Ausblick	71
6	Quellenverzeichnis.....	72
7	Anhang.....	76

Alle Teile und Kapitel der vorliegenden Bachelorarbeit erarbeiteten und verfassten Yael Schödler und David Frey gemeinsam.

1 Einleitung

Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit werden nebst den Erläuterungen zur Problemstellung und der Herleitung der Fragstellung, die Relevanz für das Berufsfeld der Sozialen Arbeit aufgezeigt. In der Einleitung wird das Ziel, die Abgrenzung und der Aufbau der Arbeit behandelt.

1.1 Problemstellung

Bevor konkret auf die Problemstellung eingegangen wird, haben sich die Autorin und der Autor für ein Zitat entschieden, welches zeitlich in den 1990er Jahren zu verorten ist, jedoch seine Gültigkeit bis heute hat und das Problem aus Sicht der Autorin und des Autors passend darstellt.

Mechthild Seithe (2012):

Es fing ganz allmählich an. Auf einmal tauchten bei uns im Jugendamt hier und da neue Begriffe auf: Budget, Qualitätssicherung, Steuerung, Effektivität, Effizienz (. . .). Statt uns selber auf das Ross der Qualitätsprüfer [sic!] zu setzen und voran zu reiten, statt die Klärung der Frage nach unserer Effektivität selber in die Hand zu nehmen, statt aus unserer fachlichen Sicht heraus zu definieren, was Qualität in unserem Metier bedeutet, haben wir damals lange, viel zu lange zögerlich zugeschaut, wie fachfremde Controller [sic!] diese Aufgaben für uns übernahmen (. . .). Statt das Ross selber zu reiten, haben wir uns von diesen Effizienzpolizisten [sic!] mitschleifen lassen und mussten nun sehen, wie wir hinter ihnen her stolperten (. . .). Der Markt hatte die Jugendhilfe erreicht. Mir wurde an diesem Tag klar, dass sich etwas in der Sozialen Arbeit entscheidend ändern würde. (S. 116-118)

An dieses Zitat schliesst Lothar Böhnisch (2018) nahtlos an und sieht die Soziale Arbeit heute der Realität des Marktes ausgesetzt. Es stellt sich die Frage, ob sie sich den Vorgaben der marktgängigen Effizienz weiterhin so unkritisch unterordnet, wie es heute bereits viele Einrichtungen der Sozialen Arbeit tun. Dieser Umgang der Sozialen Arbeit mit effizienzorientierten Prozessen, die betriebswirtschaftliche Instrumente immer mehr ins Feld führen, greift zentrale Grundwerte der Sozialen Arbeit an und wird dies auch in Zukunft tun (S. 174). In Bezug auf das Zitat von Seithe und die Ausführungen von Böhnisch werden zwei Punkte deutlich: Einerseits müssen sich die Soziale Arbeit und die Ökonomie gezwungenermassen miteinander auseinandersetzen und andererseits steht die Soziale Arbeit in einem Widerstand zu den einkehrenden betriebswirtschaftlichen Elementen. Dieser Widerstand entsteht unter anderem aus Wertekonflikten zwischen Sozialer Arbeit und Ökonomie, die von Mike Seckinger und Andreas Mairhofer (2020) wie folgt beschrieben werden: «(. . .) Würde statt Wert, soziale und politische Rechte statt anonymer Marktzwang, Emotion statt Kalkulation, Beziehung statt Kontrakt, Liebe und Bedarfsgerechtigkeit statt Profit und Ausbeutung» (S. 237).

Die vorliegende Arbeit setzt sich kritisch mit Ökonomisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit auseinander, die Grundwerte und fachliche Standards der eigenen Profession beschneiden. Diese Kritik richtet sich im Sinne von Peter Streckeisen und Garabet Gül (2021) an bestimmte Forderungen von ökonomischen Instrumenten (S. 13). Es geht der Autorin und dem Autor darum, aus einer selbstkritischen Grundhaltung, einen Umgang mit der Ökonomie im Sinne des Professionsverständnisses Sozialer Arbeit zu finden. Streckeisen und Gül (2021) halten diesbezüglich fest, dass die Soziale Arbeit nicht mit hohen Umsatzzahlen angibt und die Fachpersonen sich als eine uneigennützigke Berufsgruppe präsentieren, die Gutes tun würden (ebd.). Dies kann negative Auswirkungen auf die gesellschaftliche Wahrnehmung der Sozialen Arbeit sowie auf das professionelle Selbstverständnis auslösen. Durch das oftmalige Ausblenden der ökonomischen Teile des eigenen Berufsfeldes, wird eine Selbstbehauptung der Anliegen sowie den Grundwerten der Profession gegenüber ökonomischen Argumenten erschwert (ebd.).

1.2 Herleitung der Fragestellung

Um die Herleitung der Fragestellung nachvollziehen zu können, scheint es der Autorin und dem Autor unumgänglich einen Schritt zurück in die 1990er Jahre zu machen. Die öffentliche Verwaltung und die dazugehörigen sozialen Dienstleistungen wurden zu Beginn der 1990er Jahre als ineffizient beschrieben (Christoph Maeder, 2001, S. 297). Die darauf ausgehenden Optimierungsprozesse der öffentlichen Verwaltung entstanden auf der Grundlage des New Public Management (NPM), welches nach Marc-Henry Soulet (2021) Steuerungs- und Kontrollmechanismen beinhaltet, die auf Rentabilität abzielen und ergebnisorientiert sind (S. 26). Unter dem Aspekt des NPM lässt sich der Begriff der Ökonomisierung ausmachen, welcher sich im Sozialen unter anderem mit dem Einführen von betriebswirtschaftlichen Management- und Steuerungsinstrumenten zeigt (Streckeisen & Gül, 2021, S. 13). Die Einkehr betriebswirtschaftlicher Instrumente in die Soziale Arbeit wird von deren Fachpersonen bei oberflächlicher Betrachtung zunächst sehr kritisch verurteilt (ebd.). Aber auch aus einer weniger oberflächlichen Perspektive lassen sich aus Sicht der Autorin und des Autors viele Punkte der Ökonomisierung ausmachen, die im Widerspruch zur Sozialen Arbeit stehen. Neben den bereits erwähnten Wertekonflikten, mit welchen sich die Soziale Arbeit bezüglich der Ökonomisierung auseinandersetzen hat, sieht Soulet (2021) in der Ökonomisierung weitere Folgen für die Soziale Arbeit (S. 26). Zu einer möglichen Folge gehört eine tiefeingreifende Verkleinerung des Handlungsspielraums und eine Einschränkung der Autonomie für die Fachpersonen der Sozialen Arbeit, wobei die Standardisierung von Arbeitsabläufen als Form des Optimierungsprozesses als Beispiel herbeigezogen werden kann (Soulet, 2021, S. 26.).

Streckeisen und Gül (2021) weisen darauf hin, dass die Kritik der Ökonomisierung Sozialer Arbeit nicht nur an die Ökonomie an sich zu richten ist, da das Hineintragen von Ökonomisierungsprozessen in

erster Linie über den Staat geschieht (S. 12-13). In diesem Zusammenhang kommt ein weiterer wichtiger Punkt hinzu: Die Rolle der Sozialen Arbeit als Menschenrechtsprofession innerhalb des Spannungsfeldes ihrer drei Mandaten. Das dreifache Mandat setzt sich nach Silvia Staub-Bernasconi (2018) neben dem Auftrag gegenüber den Menschen, die Soziale Arbeit in Anspruch nehmen, aus dem Auftrag der Gesellschaft, respektive des Staates, in Form von Hilfe und Kontrolle zusammen (S. 113-114). Letztlich besitzt die Soziale Arbeit ein drittes Mandat, dass sich an der eigenen Profession orientiert, wobei neben wissenschaftsbasiertem Handeln auch berufsethische Prinzipien des Berufskodexes berücksichtigt werden (ebd.). Die Soziale Arbeit ist somit verschiedenen Aufträgen ausgesetzt, welchen sie gerecht werden muss. Im Sinne des Mandates gegenüber der eigenen Profession leiten die Autorin und der Autor im Zusammenhang mit Ökonomisierungsprozessen einen Handlungsbedarf für das Berufsfeld ab und orientieren sich dabei am Berufskodex der Sozialen Arbeit. Die Fachpersonen der Sozialen Arbeit haben sich dafür einzusetzen, dass die Normen und Prinzipien des Berufskodexes eingehalten werden (AvenirSocial, 2010, S. 14). Ausserdem soll sich die Soziale Arbeit auf das Wissen der eigenen Profession stützen und sich bei Handlungsentscheidungen auf berufsethische Grundwerte berufen (ebd.). Die Auseinandersetzung mit dem beschriebenen Spannungsfeld geschieht in dieser Arbeit über ein aktuelles Beispiel aus der Praxis, bei welchem die Ökonomisierungsprozesse und die damit einhergehenden Konflikte für die Soziale Arbeit erforscht werden.

Im Kanton Bern tritt per 01.01.2022 das Gesetz über die Leistungen für Kinder und Jugendliche mit besonderem Förder- und Schutzbedarf (KFSG) in Kraft (Direktion für Inneres und Justiz, ohne Datum). Ein Teil dieser Gesetzbestimmung beinhaltet verschiedene betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente, wobei sich die vorliegende Arbeit konkret mit dem Leistungscontrolling beschäftigt, von welchem sich der Kanton Bern Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Qualität verspricht (Direktion für Justiz und Inneres, 2018, S.16). Um vor der Inkraftsetzung des neuen Gesetzes Erfahrungswerte mit dem Leistungscontrolling zu sammeln, startete der Kanton Bern unter der Leitung des kantonalen Jugendamtes (nachstehend KJA) ein Pilotprojekt mit Einrichtungen, welche das ambulante Angebot der Sozialpädagogischen Familienbegleitung anbieten (Direktion für Inneres und Justiz, ohne Datum). Die Autorin und der Autor verorteten in diesem Pilotprojekt einen passenden Praxisausschnitt, um die Aktualität der Ökonomisierung aufzuzeigen. Zudem können die von den Einrichtungen gemachten Erfahrungen in Bezug auf die konkrete Umsetzung des Leistungscontrollings, sowie deren Perspektive auf die Auswirkungen und Folgen des Handlungsspielraums erforscht werden.

Folgende Fragestellungen haben sich in Zusammenhang mit den bisherigen Erläuterungen ergeben:

- 1. Wie setzen Einrichtungen mit Sozialpädagogischer Familienbegleitung im Kanton Bern das Leistungscontrolling im Rahmen des Pilotprojekts um?**
- 2. Wie erleben Einrichtungen mit Sozialpädagogischer Familienbegleitung den Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem kantonalen Jugendamt?**

1.3 Ziel

Das Ziel der vorliegenden Arbeit stellt neben einer kritischen Beleuchtung von Ökonomisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit, eine Standortbestimmung dar, inwiefern die theoretischen Kritikpunkte der Ökonomisierungsprozesse in der Praxis – in diesem Fall im Kanton Bern – wiederzufinden sind. Weiter soll anhand einer qualitativen Sozialforschung herausgefunden werden, wie die Einrichtungen innerhalb des Pilotprojektes das Leistungscontrolling konkret umsetzen und wie die Einrichtungen dabei den professionellen Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem KJA erleben. Durch die Forschungsarbeit wollen die Autorin und der Autor letztlich einen Beitrag dazu leisten, den bestehenden Bedarf an Forschung im Bereich der Ökonomisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit abzudecken. Seckinger und Mairhofer (2020) erkennen diesbezüglich, dass ökonomische Steuerungsinstrumente in der Jugendhilfe offensichtlich anzutreffen sind, doch zum heutigen Stand die Bedeutung von Ökonomisierungsprozessen noch nicht genau beantwortet werden kann (S. 246). Das aktuelle Wissen lässt jedoch eine vertiefte Analyse von betriebswirtschaftlichen Denk- und Handlungslogiken innerhalb sozialpädagogischer Einrichtungen als wichtig erscheinen. Es gilt unter anderem Bereiche in Angriff zu nehmen, in welchen die Qualität der professionellen Arbeit mit der Klientel durch die Ökonomisierung erschwert wird (ebd.). Basierend auf den gewonnenen Erkenntnissen sollen für das Berufsfeld relevante Schlussfolgerungen gezogen werden.

1.4 Abgrenzung

Es gilt zu betonen, dass sich die Arbeit in übergreifenden gesellschaftlichen Themen bewegt, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit nur in einer begrenzten Tiefe behandelt werden können und sich folglich die theoretische Verortung auf die zentralsten Punkte bezieht. Weiter werden nachstehende Themen nicht berücksichtigt, da diese den formalen Rahmen dieser Arbeit entweder überschreiten würden oder in anderen thematisch ähnlichen Arbeiten bereits mehrfach aufgegriffen worden sind.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich unter anderem mit den Grenzen der Leistungs- und Qualitätsmessung des Leistungscontrolling, nicht behandelt werden mögliche professionseigene Alternativen zur Messung einer Leistung. Erforscht wird der Handlungsspielraum der Einrichtungen in

Bezug auf das Leistungscontrolling, nicht Gegenstand der Forschung ist der Handlungsspielraum im Finanzcontrolling der neuen Leistungsbeschreibungen sowie die Ergründung von möglichem Handlungsspielraum innerhalb sozialpolitischer Entscheidungsprozessen. Für die Interviews wurden Führungspersonen von Einrichtungen gewählt, nicht berücksichtigt werden Befragungen von Fachpersonen oder der Klientel. Auf die Begründung des Samplings wird im dritten Teil der Arbeit eingegangen.

1.5 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in fünf Teile. Im ersten Teil wurde die Problemstellung aufgezeigt und die Fragestellungen abgeleitet. Im zweiten Teil wird der theoretische Rahmen abgesteckt, indem sich die Arbeit bewegt und wichtige Begrifflichkeiten werden geklärt. Dieser Teil dient weiter der Herleitung der von der Autorin und dem Autor im Kanton Bern verorteten Problematik aus dem grösseren theoretischen Zusammenhang. Diese Verortung bildet die Grundlage, auf der später die Forschungsergebnisse diskutiert werden. Im dritten Teil werden anhand des Forschungsdesigns die einzelnen methodischen Forschungsschritte von der Datenerhebung über die Datenaufbereitung bis zur Datenauswertung offengelegt. An dieser Stelle wird auch das Vorgehen zur Wahl der Stichprobe aufgezeigt und begründet. Zum Schluss des dritten Teils werden die Forschungsergebnisse aus den Interviews dargestellt. Dies erfolgt entlang von acht verschiedenen Auswertungscodes, die auf die Beantwortung der Fragestellungen abzielen. Im vierten Teil werden die Fragestellungen beantwortet und diskutiert. Schliesslich werden im fünften Teil dieser Arbeit die Schlussfolgerungen unterbreitet. Darin wird der Praxisbezug hergestellt und neben einer kritischen Würdigung der Arbeit ein Ausblick in Zusammenhang mit den Ergebnissen festgehalten.

2 Theoretischer Rahmen

Dieses Kapitel dient in einem ersten Schritt der Einführung relevanter Begriffe der Ökonomie und der Ökonomisierung des Sozialstaates. In einem zweiten Schritt wird aufgezeigt, wo sich das Spannungsfeld zwischen dem Professionsverständnis Sozialer Arbeit und der Ökonomie eröffnet. Daraus ergeben sich anschliessende Überlegungen zum Handlungsspielraum Sozialer Arbeit innerhalb des Ökonomisierungsprozesses. In einem letzten Schritt dient der theoretische Rahmen der Vorstellung der aktuellen Einführung einer Gesetzesänderung im Kanton Bern, worauf sich die darauffolgende Forschung bezieht. Die nachstehenden Themenbereiche weisen eine tief historische Komponente und entsprechend komplexe Zusammenhänge auf. Wie vorangehend bereits erläutert, wurde die Komplexität auf die Relevanz für die vorliegende Arbeit heruntergebrochen.

2.1 Ökonomie und Ökonomisierung

Detlef Pietsch (2020) definiert die Begriffe Ökonomie oder Wirtschaften zunächst als die bestmögliche Befriedigung der menschlichen Bedürfnisse (S. 164). Diese Befriedigung wurde durch die Einführung und Konsumation von Produkten und Dienstleistungen zur Vollendung gebracht (ebd.). Mit dem Begriff der Ökonomie gehen verschiedene Begriffe einher, auf welche nachstehend in Kürze eingegangen wird. Ein wichtiger zusammenhängender Begriff ist dieser der Knappheit und bezieht sich auf die Begrenztheit bzw. Endlichkeit von Konsumgütern. Dies wird den Menschen über den Produktpreis und -wert signalisiert und entsprechend verteilt (ebd.). Die ökonomische Bedürfnisbefriedigung hat möglichst effizient auszufallen, also einem möglichst optimalen Kosten-Nutzen beziehungsweise möglichst optimalen Aufwand-Ertragsverhältnis zu entsprechen (ebd.). Die systematische Verfolgung von Effizienzsteigerung kann unter dem Begriff der Ökonomisierung zusammengefasst werden (Michaela Abdelhamid, 2018, S. 26). Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Ökonomisierung des Sozialstaates.

Um zu verstehen, wie zuvor nicht ökonomisch geprägte soziale Prozesse einer Ökonomisierung unterzogen worden sind, braucht es einen Exkurs in die 80er und 90er des letzten Jahrhunderts (Abdelhamid, 2018, S. 26). In den 1980er Jahren, so beschreibt Seithe (2012), geriet der Sozialstaat in sogenannte neoliberale Kritik (S. 242). Argumente waren die bürokratische Schwerfälligkeit des Sozialstaates, die unrealistische Umsetzung und deren schwere Finanzierbarkeit (Abdelhamid, 2018, S. 27). Als Reaktion darauf entstanden ausgereifere neoliberale Gesellschafts- und Steuerungsmodelle (ebd.). Um die Kritik am Sozialstaat einordnen zu können, wird der Begriff des Neoliberalismus nachstehend eingeführt und in einem zweiten Schritt auf die erwähnten neuen Steuerungsmodelle eingegangen.

2.2 Neoliberalismus

Vorangehend muss die Schwierigkeit einer einheitlichen Definition des Neoliberalismus und dessen Zielen betont werden (Hans Jürgen Urban, 2006, S. 9). Auf den historischen Kontext der 1930er Jahre und die Anfänge des Begriffes wird in diesem Kapitel verzichtet. Relevant für die vorliegende Arbeit sind die Dimensionen des Neoliberalismus ab den 1990er Jahren.

Bei näherer Betrachtung des Begriffes wird klar, dass es sich beim Neoliberalismus um ein komplexes Konstrukt handelt, welches nebst der wirtschaftlichen Dimension, politische, philosophische und nicht zuletzt historische Komponenten aufweist. Auf diese Mehrschichtigkeit ist hinzuweisen, um ein tieferes Verständnis für den Neoliberalismus zu entwickeln (Ralf Ptak, 2017, S. 14). Dennoch lassen sich gemeinsame Elemente der verschiedenen Zugänge erkennen, welche im Folgenden dargestellt werden sollen. Ptak (2017) hält fest, dass das verbindende Ziel aller neoliberalen Strömungen in der Erreichung einer marktwirtschaftlich dominierten Gesellschaft liegt (S. 22). Damit zusammenhängend will die Stärkung des (wirtschaftlichen) Individuums und ein Rückzug des Staates aus dem Marktgeschehen gefördert werden (Christian Felber, 2013). Der Staat hat sich aus dem Markt zurückzuziehen, um einen freien und globalen Kapitalverkehr (Liberalisierung) gewährleisten zu können. Als ein Beispiel dieses Rückzuges kann die in den 90er Jahren stark vorangetriebene Privatisierung öffentlicher Einrichtungen und die damit einhergehenden Standardisierung von Arbeitsabläufen verstanden werden, was gerade in der institutionellen Landschaft Sozialer Arbeit spürbar wurde (Tim Engartner, 2017, S. 98). Urban (2006) fügt an, dass dieses Verhältnis zwischen einer Rücknahme der Verantwortung des Staates und die Erhöhung derjenige des Individuums als Kennzeichen eines aktivierenden Staates verstanden wird (S. 16). Ein aktivierender Staat verschärft die Zugangsvoraussetzungen und reduziert gleichzeitig die staatliche Finanzierung von sozialen Leistungen. Durch diesen Mechanismus wird eine Überführung in den Wettbewerbsstaat gefördert (ebd.).

2.3 New Public Management

Durch die vorangegangenen Erläuterungen wurden die neoliberalen Kernmotive und die Kritik am Sozialstaat verdeutlicht. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden auf ein spezifisches Element der effizienzorientierten Umgestaltung des Sozialstaates eingegangen, nämlich auf die Kritik an deren bürokratischen Schwerfälligkeit (Seithe, 2012, S. 242). Als Kernelement dieser Schwerfälligkeit, so Heinz-Jürgen Dahme und Norbert Wohlfahrt (2012), galten die als ineffizient beschriebenen öffentlichen Verwaltungsstrukturen und -prozessen (S. 83). Daraufhin hielten in den 1990er Jahren im europäischen Raum neue Steuerungsmodelle zur Optimierung des Staates und somit auf deren Verwaltung Einzug (Dahme & Wohlfahrt, 2013, S. 14). In der Schweiz setzte sich zur Verfolgung einer

effizienzorientierten Arbeitsweise in der öffentlichen Verwaltung das NPM durch (Daniel Kettiger, 2011, S. 173). Dahme und Wohlfahrt (2012) weisen darauf hin, dass das NPM nicht als geschlossenes Reformprojekt der 1980er und 1990er Jahren verstanden werden kann, jedoch mit den neoliberalen Massnahmen der Deregulierung staatlicher Normen und Vorschriften, Privatisierung, Verselbständigung von Verwaltungsaufgaben oder der Förderung von Wettbewerbselementen in Zusammenhang gebracht werden kann (S. 85). Mechthild Seithe und Matthias Heintz (2014) untermauern dies mit ihrem Verständnis des NPM als Einbruch der neoliberalen Politik in das Sozialwesen (S. 97). Durch diese schrittweise Umstrukturierung des gesamten Sozialbereichs war auch die Soziale Arbeit betroffen (ebd.). Als einen Teil des Sozialstaates, mussten ihre Prozesse messbar und durch Effizienzberechnungen und Standardisierungen planbar werden, um schliesslich den zuvor kritisierten Punkten des Sozialstaates entgegenwirken zu können (Seithe & Heintz, 2014, S. 98).

Instrumente des NPM sind unter anderem das Controlling, das Kontraktmanagement und die Produktorientierung (Kettiger, 2011, S. 98). In der Schweiz setzte sich vor allem die Steuerung mithilfe eines Controllings durch. Dieses Controlling setzt sich meistens aus Zielvereinbarungen zusammen, welche anhand von Indikatoren auf ihre Effizienz überprüft werden sollen. Zusätzlich differenzierte sich das Controlling in ein Finanz- und Leistungscontrolling aus, wobei letzteres auf die Leistungen und deren Wirksamkeit abzielt (Kettiger, 2011, S. 183). Durch das Controlling sollen Entwicklungsabläufe identifiziert werden und die Ziele in einer kontinuierlichen Beobachtung stehen, damit Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt werden (Dahme, Wohlfahrt, 2013, S. 205). Unter Controlling ist grundsätzlich nicht eine Kontrolle im herkömmlichen Sinne zu verstehen, welche schuldzuweisend operiert, sondern als ein Instrumentensystem zur stetigen Vergleichung von Ist- und Sollwert (ebd.). Instrumente, wie das Controlling und die Evaluation, erläutern Dahme und Wohlfahrt (2012), gelten heute als weitverbreitete Steuerungsinstrumente in Verwaltungsstrukturen zur Überprüfung und Umsetzung politisch-administrativer Ziele (S. 85). Durch die Einführung des NPM haben Steuerungsinstanzen wie Leistungserbringende ihre internen wissenschaftlichen Evaluationskompetenzen erweitert (ebd.). Heute wird die Beschäftigung mit der Wirksamkeit und dem Nutzen einer professionellen erbrachten Leistung als unausweichlicher Teil jeglichen Professionalismus anerkannt (Edgar Baumgartner & Peter Sommerfeld, 2012, S. 1170).

2.3.1 Kritik NPM und Neoliberalismus

Der Beeinflussung des Sozialstaates durch den neoliberalen Aktivierungsstaat und der plötzlichen Selbstverständlichkeit der Übernahme des NPM stehen bis heute kritische Stimmen gegenüber. Nachstehend sollen einzelne dieser Kritikpunkte beleuchtet werden.

Abdelhamid (2018) beschreibt die Mechanismen der Ökonomisierung nicht bloss als unhintergebar Teil jeder Profession, sondern eben auch als unhinterfragbar und scheinbar naturgegebenes kausales Phänomen (S. 34). Durch den Einzug neoliberaler Ökonomie in den sozialen Sektor und dem damit einhergehenden Appell an die Eigenverantwortung, trat die gesamtgesellschaftliche Verantwortung in den Hintergrund (Rudolf Bauer, Heinz-Jürgen Dahme & Norbert Wohlfahrt, 2012, S. 828). Volker Brinkmann (2010) führt aus, dass die Eigenverantwortung der Einzelnen Vorrang vor staatlicher Intervention bekam (S. 54). Dieses Gestaltungsprinzip der Verantwortungsverlagerung wird auch Subsidiaritätsprinzip genannt (ebd.). Im Umkehrschluss bedeute das Subsidiaritätsprinzip die staatliche Zuwendung, beispielsweise in Form von Subventionen, unter der Bedingung der Übernahme von öffentlichen Aufgaben. Dieses Prinzip ist gerade in Einrichtungen der Sozialen Arbeit oft anzutreffen (Beate Finis Siegler, 2019, S. 117). Durch das Subsidiaritätsprinzip geschaffene Verhältnis zwischen öffentlichen Kostenträgern und privaten Leistungserbringern entsteht ein finanzielles Abhängigkeitsverhältnis, welches zunächst eine partnerschaftliche Zusammenarbeit voraussetzt (Brinkmann, 2010, S. 56). Doch birgt das neoliberale Subsidiaritätsverständnis die Gefahr, so Butterwege (2017), dass die schrittweise Verschiebung der Verantwortung zwar eine Entlastungsfunktion der Stärkeren innehat, dies jedoch auf Kosten der Schwächeren geschieht, welche sich selbst zu helfen haben (S. 184). Diese Tendenzen einer neoliberalen Aktivierungspolitik, fügt Seithe (2012) an, wären daher problematisch, da die Risiken, denen Menschen in der Gesellschaft ausgesetzt sind, auf die Eigenverantwortung der Individuen zugeschoben würden und staatliche planbare Sicherheit keinen erwünschten Zustand darstelle (S. 247). Für die Soziale Arbeit bedeute dies, dass die Aktivierung der Einzelnen hin zu ihrer Nützlichkeit für die Gesellschaft im Vordergrund stehe und weniger die Aktivierung der Handlungsfähigkeit der Menschen selbst (Seithe & Heintz, 2014, S. 131). Dabei ist der Einfluss der Wirtschaft auf die Frage der Nützlichkeit stark spürbar (ebd.).

In Bezug auf das NPM wird seitens der Sozialen Arbeit kritisiert, dass durch die Übernahme betriebswirtschaftlicher Instrumente zur Wirksamkeits- und Effizienzmessung, die Gefahr besteht, dass menschliche Beziehungen quantifiziert und dadurch verdinglicht werden (Seithe & Heintz, 2014, S.98). Durch die zu starke Gewichtung betriebswirtschaftlicher Engagements wird die Soziale Arbeit ihrer professionellen Identität beraubt (ebd.). Damit diese kritischen Stimmen innerhalb der Profession Sozialer Arbeit gegenüber der Ökonomisierung nachvollziehbar werden, braucht es einen Blick auf das Professionsverständnis der Sozialen Arbeit. Im nachstehenden Kapitel wird zu Beginn auf die Mandate

der Sozialen Arbeit eingegangen, um ihr Spannungsfeld auf die Ökonomisierungsprozesse aufzuzeigen. Danach werden mögliche Handlungsspielräume innerhalb des Spannungsfeldes thematisiert.

2.4 Spannungsfelder Sozialer Arbeit in Ökonomisierungsprozessen

Die englisch-amerikanische Originalfassung der Definition Sozialer Arbeit (2014): «Global Definition of the Social Work Profession» wurde durch den schweizerischen Berufsverband «AvenirSocial-Soziale Arbeit Schweiz» im Jahr 2018 wie folgt übersetzt und publiziert:

Soziale Arbeit fördert als Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen, den sozialen Zusammenhalt und die Ermächtigung und Befreiung von Menschen. Dabei sind die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der Menschenrechte, der gemeinschaftlichen Verantwortung und die Anerkennung der Verschiedenheit richtungweisend. Soziale Arbeit wirkt auf Sozialstrukturen und befähigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens angehen und Wohlbefinden erreichen können. Dabei stützt sie sich auf Theorien der eigenen Disziplin, der Human- und Sozialwissenschaften sowie auf wissenschaftlich reflektiertes indigenes Wissen. (S. 3)

Die internationale Definition öffnet verschiedene Spannungsfelder, welche in Verbindung mit den Mandaten der Sozialen Arbeit deutlich werden. Staub-Bernasconi (2019) geht von einem dreifachen Mandat aus, welche die Interaktion mit den verschiedenen Akteuren der Disziplin und Profession abbildet (S. 86). Beim ersten Mandat gegenüber Staat oder privaten Trägern stehen Hilfe und Kontrolle im Mittelpunkt. Das zweite Mandat wird seitens der Personen entgegengenommen, die Soziale Arbeit in Anspruch nehmen. Das dritte Mandat stellt die Profession, basierend auf Wissenschaft und professioneller Ethik ins Zentrum (ebd.). Die drei Mandate werden folgend kurz erläutert, um das Spannungsfeld dazwischen aufzuzeigen.

Nach Staub-Bernasconi (2018) kann ein Mandat als ein Auftrag verstanden werden, welcher keine spezifischen Handlungsanweisungen beinhaltet (S. 111). Das erste Mandat gegenüber dem Staat beschreibt Staub-Bernasconi als ein Doppelmandat zwischen Hilfe und Kontrolle, welches der Sozialen Arbeit auf gesetzlicher Grundlage die Aufträge erteilt (2018, S. 113). Diese Aufträge beruhen auf nationalen, gesetzlichen Bestimmungen, welche für die Soziale Arbeit manchmal Spannungsfelder in Bezug auf Menschenrechten eröffnen können, da Gesetze legal, aber nicht immer ethisch vertretbar sind (2018, S. 111). Beat Schmocker (2011) erklärt, dass in Zusammenhang mit emanzipatorischen Bewegungen in den 1960er Jahren das zweite Mandat dazukam (S. 47). Dieses zweite Mandat bezieht sich auf die individuellen Ziele, Wünsche und Absichten der Menschen, welche die Soziale Arbeit nutzen (Schmocker, 2011, S. 47). In Zusammenhang zwischen dem ersten und dem zweiten Mandat besteht ein Dilemma, da die Klientel der Sozialen Arbeit einerseits in einem Verhältnis zum Staat

stehen und gleichzeitig abhängig von Sozialer Arbeit sind, wobei die Fachpersonen selbst oft in einem Anstellungsverhältnis mit Organisationen und Trägerschaften mit sozialpolitischem Auftrag stehen (Schmocker, 2011, S. 47). Um dieses Dilemma aufzulösen, kam für die Soziale Arbeit ein drittes Mandat dazu (ebd.). Staub-Bernasconi (2018) beschreibt das dritte Mandat unter folgendem Leitgedanken: «(. . .) nach bestem *Wissen* und *Gewissen* zu handeln» (S. 114). Die zwei Dimensionen beruhen einerseits auf wissenschaftsbasierter professioneller Praxis und andererseits auf Ethik basierenden nationalen und internationalen Kodizes der Sozialen Arbeit (ebd.). Schmocker (2011) nennt neben den bereits erwähnten Ebenen des dritten Mandates explizit die Menschenwürde und Menschenrechte als Legitimationsbasis des eigenen Handelns (S. 48). Durch das Integrieren und Verbinden der verschiedenen Dimensionen besitzt die Soziale Arbeit ein nützliches Instrument für die Arbeit und verpflichtet sich gleichzeitig dazu, sich auf dieser Basis in öffentliche Politik und Diskussionen einzumischen sowie diese mitzugestalten (ebd.).

Es wird deutlich, dass die Verpflichtung dreier Mandate höchst unterschiedliche Machtpositionen, Interessen und Forderungen in den Raum stellt und deren gleichmässige Befriedigung zu Spannungsfeldern bis zu klaren Unvereinbarkeiten führen kann (Staub-Bernasconi, 2019, S. 87). Diese Identitäts-, Loyalitäts-, oder Handlungskonflikte und deren Umgang stellen ein Kernelement der Profession dar (ebd.). Die Tragweite des professionellen Spannungsfelds kommt in der internationalen Definition durch die Formulierung der Förderung von gesellschaftlicher Veränderung und Entwicklung zum Ausdruck. Christine Haselbacher (2009) betont die Wichtigkeit der Einflussnahme Sozialer Arbeit auf sozial- und strukturpolitische Massnahmen, wie zum Beispiel der Ökonomie, um als Profession in den gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen agieren zu können und den gesellschaftlichen Auftrag wahrzunehmen (S. 366). Wie im vorangehenden Kapitel beschrieben, übernimmt die Soziale Arbeit, gemäss dem Subsidiaritätsprinzip öffentliche Aufgaben und erhält dafür staatliche Zuwendung (Finis Siegler, 2019, S. 117). Die Soziale Arbeit trägt eine wirtschaftliche Funktion inne und hat sich dadurch zu legitimieren (ebd.). Dahme und Wohlfahrt (2012) führen aus, dass damit die Mitmischung des Staates in den Inhalt, Umgang und Zielen der Profession begründet wird (S. 87). Mit der Einführung des NPM stiegen die Anforderungen an den sozialen Sektor, Erfolg und Effizienz nachweisen zu können (Baumgartner & Sommerfeld, 2012, S. 1166). Es wird ersichtlich, dass die anwaltschaftliche Vertretung der Klientel gegenüber dem Mandat des Staates, in ein asymmetrisches Verhältnis zu kippen droht. Die Anforderungen an die Soziale Arbeit entsprechen immer weniger ihrem beruflichen Selbstverständnis und die Orientierung auf Wirkungs- und Kostenmessung prägen den Alltag (Dahme & Wohlfahrt, 2013, S. 18). Die Stellung Sozialer Arbeit gegenüber dem Staat gleicht somit weniger einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit als vielmehr einer auftraggebenden und auftragnehmenden Stellung (Bauer, Dahme & Wohlfahrt, 2012, S. 818). Seithe (2012) fügt dem an, dass es sich bei der Ökonomisierung nicht um ein gleichberechtigtes Aushandeln über den Nutzen

ökonomischer Strukturen zwecks professioneller Qualitätserhöhung geht (S. 236). Vielmehr kann die Ökonomisierung als Überstülperung neoliberaler freier Marktlogik über alle gesellschaftlichen Bereiche verstanden werden (Seithe, 2012, S. 236).

2.4.1 Spannungsfeld der Leistungs- und Qualitätsmessung

Zunächst muss betont werden, dass die Soziale Arbeit natürlich ein Interesse daran hegt, qualitative Arbeit zu leisten und ihre Wirksamkeit darzulegen. Michael Galuske (2002) merkt an, dass die Kritikpunkte nicht implizieren sollen, dass der Reformbedarf der Verwaltungsstrukturen des Sozialstaates nicht angebracht gewesen war und, dass betriebswirtschaftliche Methoden hier nicht hilfreich sein könnten (S. 339). Doch werden die dafür gewählten ökonomischen Instrumente und die dahinter liegenden Vorstellungen hinterfragt. Denn das Kernmotiv der Ökonomisierung, so Galuske (2002), würde nicht in der Steigerung der professionellen Qualität Sozialer Arbeit liegen, sondern sei als Folgeeffekt der Finanzkrise und vorangehend beschriebenen Kritik am Sozialstaat einzuordnen (S. 325). So wird es problematisch, wenn ökonomische Instrumente zur Effizienzsteigerung den fachlichen Instrumenten Sozialer Arbeit übergeordnet werden und fordert daher eine kritische Hinterfragung (ebd.). Im Folgenden soll auf die vorherrschenden Leistungsmessung eingegangen und die Schwierigkeiten aufgezeigt werden.

Aus betriebswirtschaftlicher Sicht setzt die Messbarkeit von Qualität und Inhalt eine Quantifizierung der einzelnen Elemente einer Dienstleistung voraus (Seithe, 2012, S. 197). Wie vorangehend erklärt, ist Effizienz das Kernelement der Ökonomisierung und um diese Effizienz verfolgen zu können, muss die Dienstleistung messbar sein (ebd.). Folglich sind Leistungsbeschreibungen und das entsprechende Leistungscontrolling Sozialer Arbeit immer an den Versuch gekoppelt, ihre Qualitätsmerkmale zu quantifizieren (ebd.). Bei der Qualitätsmessung von Leistungen der Sozialen Arbeit öffnen sich jedoch verschiedene Schwierigkeiten. Eine qualitative Bewertung durch die Klientel, wie dies bei anderen Dienstleistungen der Fall ist, fällt meistens weg (Finis Siegler, 2019, S. 149). Im Bereich der Sozialen Arbeit stehen Professionelle und ihre Klientel oft in einem asymmetrischen Verhältnis, was die Informationen über die Qualität der Dienstleistung betrifft. Es bleibt ihnen also keine Wahl, als den Professionellen Vertrauen zu schenken, dass das Angebot das qualitative Potential ausschöpft (ebd.). Auch den Qualitätskriterien seitens der Controllinginstrumente sind Grenzen gesetzt. Weil der Output Sozialer Arbeit scheinbar schwierig zu messen ist, werden auf Faktoren des Inputs, wie zum Beispiel die eingesetzte Menge an Zeit als Kriterium angewendet, was aus Sicht der Sozialen Arbeit problematisch ist (Finis Siegler, 2019, S. 149). Finis Siegler fügt dafür das verständliche Beispiel an, dass eine einstündige Beratung nicht doppelt so gut ausfallen muss wie eine halbstündige (ebd.). Anders ausgedrückt bietet die rein physische Erfassung von zeitlichen Investitionen weder einen Rückschluss auf professionelle Prozessgestaltung noch auf die Outputqualität (ebd.). Die Controllinginstrumente,

beschreiben Dahme und Wohlfahrt (2013), können zur Abbildung von Zielen und deren Umsetzung genutzt und durch Kennzahlen objektiviert werden (S. 214). Kennzahlen können aber nicht zur ursächlichen Erklärung der abgebildeten Fakten beigezogen werden. Dahme und Wohlfahrt (2013) untermauern die Aussage mit einer Kennzahl aus der Jugendhilfe und legen dar, dass beispielsweise die Kennzahl «durchschnittliche Kosten pro Fall pro Jahr» keinen Aufschluss über die Wirtschaftlichkeit der Jugendhilfeleistung geben (S. 218). Böhnisch (2018) fügt an, dass der Einfluss von Controllinginstrumenten und staatlicher Zielvorgaben auf die Klientel darin besteht, Ressourcen auf Kommando abrufen zu müssen (S. 64). Denn die zuvor beschriebene neoliberale Vorstellung eigenverantwortlicher Individuen setzt voraus, dass sie stets über ihre Ressourcen verfügen. Diese Ressourcen sind jedoch an psychodynamische Eigenheiten gekoppelt, welche nur schwer zu berechnen sind (ebd.). Aus systemischer Perspektive ist es als Fachperson Sozialer Arbeit unmöglich auf das psychische System der Klientel direkte Einflussnahme auszuüben (Michael Klassen, 2009, S. 91). Fachpersonen können ihrer Klientel lediglich von aussen Inputs anbieten und diese entscheiden anhand persönlicher Kriterien, ob es als hilfreich empfunden wird und eine intrinsische Veränderung ermöglicht. Dass eine direkte Intervention, welche einen direkt-kausalen Zusammenhang darstellt, fast unmöglich bleibt, veranschaulicht die Schwierigkeit der Qualitätsmessung (ebd.). Unter den genannten Aspekten wird die Wichtigkeit einer vertieften Auseinandersetzung mit dem Spannungsfeld zwischen dem Professionsverständnis Sozialer Arbeit und betriebswirtschaftlicher Instrumente deutlich (Finis Siegler, 2019, S. 148). An dieser Stelle stellt sich die Frage, welche Rolle die Soziale Arbeit im Diskurs um die Ökonomisierung einnehmen kann und soll und wie sie ihren Handlungsspielraum zu eröffnen hat. Darauf soll im Folgenden eingegangen werden.

2.4.2 Handlungsspielraum Sozialer Arbeit

Auch wenn und gerade weil die Beschäftigung mit der Wirksamkeit und dem Nutzen einer professionellen erbrachten Leistung heute als nicht hintergehbaren Teil jeglichen Professionalismus anerkannt wird, muss die Soziale Arbeit in einen offensiven Umgang mit ihrer Ökonomie treten (Baumgartner & Sommerfeld, 2012, S. 1170; Finis Siegler, 2019, S. 167). Die Fachleute Sozialer Arbeit müssen selbst benennen zu welchen Leistungen sie fähig sind und wo die Grenzen ihrer Wirksamkeit und Messbarkeit liegen (Finis Siegler, 2019, S. 167). Durch einen offensiven Umgang kann die Soziale Arbeit benennen, wo die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Arbeit liegen und welchen Beitrag sie zur gesellschaftlichen Wohlfahrtsproduktion leistet (Finis Siegler, 2019, S. 167). Gerade Leitungspersonen von sozialen Einrichtungen, so Heidi Möller (2012), sind in der Bewältigung des Spannungsfelds zwischen der zahlenbasierten Effizienzmessung und dem Kern Sozialer Arbeit besonders gefordert. Dieser Balanceakt setzt folglich einen permanenten Wertediskurs bei Führungspersonen selbst voraus (S. 738). Nun wurde in den vorangehenden Kapiteln aufgezeigt, dass die Stellung Sozialer Arbeit gegenüber dem Staat weniger einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit als vielmehr einer

auftraggebenden und auftragnehmenden Stellung gleicht und die Ökonomisierung nicht als gleichberechtigtes Aushandeln verstanden werden kann (Bauer, Dahme & Wohlfahrt, 2012, S. 818; Seithe, 2012, S. 236). Es stellt sich also die Frage, wie genau die Soziale Arbeit ihre Stimme erheben und eine offensive Rolle einnehmen kann. Woraus ihr Handlungsspielraum innerhalb des Leistungscontrollings besteht und wo sie ihn zu eröffnen hat. In der Beschäftigung mit dem Handlungsspielraum Sozialer Arbeit scheint es der Autorin und dem Autor wichtig, zunächst den Begriff der Kritischen Sozialen Arbeit einzuführen.

Unter dem Arbeitskreis Kritischer Sozialer Arbeit (2021) wird die Begrifflichkeit beschrieben, wobei im Folgenden einzelne Elemente aufgegriffen werden. Kritische Soziale Arbeit bemüht sich durch eine Formulierung und Realisierung von Perspektiven um eine veränderte Soziale Arbeit. Eine veränderte Soziale Arbeit zeichnet sich durch ihre Unterscheidung neoliberalen Konzeptionen und Praxen aus. Eine veränderte Soziale Arbeit lässt sich ihren Gegenstand und ihre Aufgaben nicht von aussen vorgeben, sondern benennt diese eigenständig. Kritische Soziale Arbeit analysiert und kritisiert Macht- und Herrschaftsstrukturen und distanziert sich von ordnungspolitischen Problemlösungen. Ein weiteres wichtiges Element Kritischer Sozialer Arbeit besteht darin, die eigene Theorie und Praxis stets kritischer Reflexion zu unterziehen und diese wiederum auch kritisch zu reflektieren. Seithe und Heintz (2014) sehen in der Kritischen Sozialen Arbeit den Handlungsspielraum, um sich in den vorherrschenden Entwicklungen des NPM bewegen zu können (S. 90). Weiter machen sie deutlich, dass die selbständige Benennung der Wirkung und des Nutzen, im Sinn einer kritischen Sozialen Arbeit ein professionelles Selbstbewusstsein voraussetzt, um dies auch zu tun (S. 159). Sie führen aus, dass die Überstülpung neoliberaler Instrumente dazu führte, dass die Soziale Arbeit keine Handlungsmöglichkeiten zu sehen scheint und ihre Stimme nicht erhebt. Es ist also von zentraler Bedeutung den fachlichen Anspruch der Profession erneut aufzugreifen und sich intern ihrer gesellschaftlichen Verantwortung und Leistungsfähigkeit bewusst werden zu lassen, um es nach aussen vertreten zu können (ebd.). Böhnisch (2018) plädiert an dieser Stelle dafür, aus der oft pessimistischen und resignierten Haltung gegenüber der Ökonomisierung herauszukommen und pragmatische Argumente zu ergründen (S. 16). Um aus dieser Haltung herauszukommen, braucht es aufgeklärte Fachpersonen, welche sich im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Sozialer Arbeit bewegen können. Aufklärung bedeutet das Verständnis darüber, wie ökonomische Elemente in der Praxis auftauchen, wo sie die professionelle Arbeit unterstützen können und wo nicht (Böhnisch, 2018, S. 16). Die negativen Punkte von ökonomischen Zwängen, die das Soziale beschneiden, müssen durch die Fachpersonen der Sozialen Arbeit abgemildert oder unterlaufen werden können (ebd.). Böhnisch (2018) stellt in Bezug auf die sich verschlechternde sozialpolitische Strukturen fest, dass das Wort der Wiedergewinnung vermehrt zu hören ist (S. 222). In der vorliegenden Arbeit stellt diese Wiedergewinnung in Bezug auf die ökonomischen Entwicklungen im Sozialbereich einen

nennenswerten Punkt dar (Böhnisch, 2018, S. 222). Für diese Wiedergewinnung im Sinne einer kritischen Sozialen Arbeit gibt es verschiedene Zugänge. Einen möglichen Zugang zu dieser Wiedergewinnung formulieren Fabian Kessl und Susanne Maurer (2012). Sie beschreiben, dass kritische Denkbewegungen und die damit einhergehenden Veränderungen gesellschaftlicher oder ordnungspolitischer Verhältnisse auf eine Form der Grenzüberschreitung verweisen und der Sozialen Arbeit somit die Aufgabe der Grenzbearbeiterin zufallen würde (S. 45). Damit ist gemeint, dass Soziale Arbeit immer im Kontext von aufgetragenen oder auch selbst gewählten Grenzen und Begrenzungen agiert und es ihr Ziel sein sollte, diese Grenzen dahingehend zu verschieben, dass sie zu mehr Gleichheit, Solidarität und Gerechtigkeit führen (ebd.). Kessl und Maurer (2012) führen aus, dass die Einnahme dieser Haltung ein Verständnis der Grenze, als ein relationales Gebilde voraussetze. Denn symbolische Grenzen werden im Diskurs gezogen und können im Diskurs auch wieder geöffnet werden (S. 49). In Bezug auf die Kritik an den Ökonomisierungsprozessen Sozialer Arbeit, liegt es also an ihr selbst, die Begrenzungen zu hinterfragen und nach Möglichkeiten der Erweiterung dieser zu suchen (ebd.). Soulet (2021) setzt hier an und erläutert, dass die Regeln und die stärkere Kontrolle des NPM nicht automatisch weniger Handlungsfreiheit bedeute (S. 28). Durch die Einführung neuer Regeln werden immer wieder neue Ermessensspielräume und individuell gestaltbarer Entscheidungsrahmen gesucht und eröffnet (ebd.). Weiter weist Soulet (2012) darauf hin, dass ein beachtlicher Teil dessen, was die öffentliche Politik macht, in der persönlichen Abwägung der Fachpersonen vor Ort liege (ebd.).

In dieser Argumentationslinie kann auch Staub-Bernasconi (2018) für den Zugang von Sozialer Arbeit als Grenzbearbeiterin beigezogen werden. Sie sieht aus der Perspektive des dritten Mandates das grundlegende Element für die Soziale Arbeit darin, dass die organisationalen und politischen Rahmenbedingungen gegeben sein müssen, um fachlich sowie berufsethisch korrekt handeln zu können (S. 118). So haben die Fachpersonen der Sozialen Arbeit Aufträge abzulehnen, die unter anderem fachliche Standards der Profession beschneiden (ebd.). In diesem Zusammenhang ist auf den ethisch-moralischen Stress zu verweisen, den die Fachpersonen der Sozialen Arbeit erleben, wenn sie in Handlungen und Haltungen gezwungen werden, die im Widerspruch des Professionsverständnisses stehen (Staub-Bernasconi, 2018, S. 118). Bereits bei den stetig zunehmenden administrativen Zusatzaufgaben, die nach Staub-Bernasconi zum Teil zwischen fünfzig bis siebzig Prozent des Arbeitspensums betragen, gilt es als Fachperson der Sozialen Arbeit eine kritische Haltung einzunehmen (ebd.). Immer mehr geht es zum Schutz vor öffentlicher Kritik darum, vorgegebene Verfahrensschritte schriftlich zu dokumentieren, wobei zuletzt die Zeit für eine prozessorientierte Beziehungsgestaltung oder eine breit abgestützte Problemerkennung fehlt (ebd.). Um im Praxisalltag bei Unstimmigkeiten zwischen den drei Mandaten eine Lösung zu finden, führt das bei Staub-Bernasconi (2018) über den Weg des demokratischen Aushandelns und es gilt hierarchische Befehlsketten abzulehnen (S. 121).

Ein Beispiel für die in den vorangehenden Kapiteln beschriebene Ökonomisierung Sozialer Arbeit sehen die Autorin und der Autor in der bevorstehenden Inkraftsetzung eines neuen Gesetzes bezüglich Leistungen für Kinder und Jugendliche mit besonderem Förder- und Schutzbedarf im Kanton Bern. Die politischen Rahmendbedingungen Sozialer Arbeit, auf welche Staub-Bernasconi (2018, S. 118) hinweist, werden sich künftig verändern. Die Veränderungen beinhalten die beschriebenen Instrumente des NPM und werden unter anderem in Form eines Leistungscontrollings Einzug halten. Nachstehend werden diese neuen gesetzlichen Bestimmungen im Kanton Bern eingeführt.

2.5 Ökonomisierung im Kanton Bern

Die nachstehenden Unterkapitel dienen der Darstellung der Rahmenbedingungen eines Gesetzes über die Leistungen für Kinder und Jugendliche mit besonderem Förderbedarf. Zuerst werden die Hintergründe und inhaltlichen Aspekte des Gesetzes im Allgemeinen erörtert. Danach folgt die Abbildung der bevorstehenden Einführung der Leistungsbeschreibung und Leistungscontrolling. Letztlich wird auf das Pilotprojekt der Sozialpädagogischen Familienbegleitung eingegangen, aus welchem sich die Interviews für die vorliegende Arbeit ergeben haben.

2.5.1 Rahmenbedingungen Gesetzesänderung

Die Zersplitterung und Unübersichtlichkeit der sozialpädagogischen Landschaft im Kanton Bern wurde von Wissenschaft und Politik seit längerem kritisiert und ein grosser Handlungsbedarf der Kinder- und Jugendhilfe im Kanton Bern festgestellt (Direktion für Inneres und Justiz, 2017, S. 12). Die Hauptkritik richtete sich an die Fragmentierung der Zuständigkeit und Verantwortlichkeit im Kanton Bern und die daraus resultierend mangelnde übergreifende Planung der Leistungsangebote (ebd.). Uneinheitliche Finanzierungsmechanismen würden zu Intransparenz, Rechtsungleichheit und Fehlanreize führen (ebd.). Als Reaktion darauf wurde im März 2014 unter der Führung der ehemals Justiz-, Gemeinde- und Kirchendirektion (JGK) das Projekt «Optimierung der ergänzenden Hilfen zur Erziehung im Kanton Bern» lanciert. Aufgrund kritischer Einwände von Behindertenverbänden hinsichtlich der Projektterminologie, wurde zu einem späteren Zeitpunkt der Oberbegriff: «Leistungen für Kinder mit einem besonderen Förder- und Schutzbedarf» implementiert (Direktion für Inneres und Justiz, 2018, S.3). Ziel des Projektes war die Entwicklung eines einheitlich, aufeinander abgestimmten Finanzierungs-, Steuerungs- und Aufsichtsmodell (Direktion für Inneres und Justiz, 2017, S. 21.). Die Schlussberichterstattung des KJA (2018) beschreibt das neue Modell als verbindlicher kantonaler Rahmen, welcher die Voraussetzung für eine effiziente und effektive Prozessbearbeitung und für bedarfsorientierte Angebote schaffen soll (S. 12). Im Dezember 2020 wurde das KFSG verabschiedet und tritt voraussichtlich per 01.01.2022 in Kraft (Direktion für Inneres und Justiz, ohne Datum).

2.5.2 Leistungsvereinbarung und Leistungscontrolling

Für die Zielerreichung bestehen verschiedene Steuerungsinstrumente (Direktion für Justiz und Inneres, 2018, S. 12). Neben den Instrumenten zur Finanzsteuerung sollen die grundlegenden Leistungen künftig als kantonaler Leistungskatalog normiert und gesetzlich festgeschrieben werden (ebd.). Mit den leistungserbringenden Hilfen im ambulanten und stationären Bereich werden dafür die Art, das Ziel, der Inhalt und die Qualität der Leistung in standardisierten Leistungsbeschreibungen formuliert und das regelmässige Leistungscontrolling festgehalten (Direktion für Justiz und Inneres, 2018, S. 12)). Durch die Leistungsvereinbarung wird sich für die Leistungserbringenden Plansicherheit sowie Kosten- und Leistungstransparenz versprochen (Direktion für Inneres und Justiz, 2018, S. 16). Die leistungsbestellende Instanz, wie zum Beispiel eine Behörde (Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde), wird in Zukunft die Leistungen beim Kanton einkaufen. Der Vorteil für die leistungsbestellende Instanz, wird in der Gewährung gesehen, dass die gekaufte Leistung den kantonalen Vorgaben an Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Qualität entspricht und in einem zweiten Schritt die Vergleichbarkeit der Angebote ermöglicht (ebd.). Der Schlussberichtserstattung (2018) ist weiter zu entnehmen, dass der Leistungskatalog eine Konstante darstellt, jedoch für künftige Entwicklungen offen und folglich periodisch überprüft werden soll:

(. . .) Möglicherweise ergibt sich auch aus Ausnahmesituationen der Bedarf für die Entwicklung einer neuen Leistung oder für die Anpassung bestehender Leistungen. Anregungen können nicht nur im Rahmen der periodischen Angebotsentwicklung eingebracht werden, sondern auch die regelmässigen Controlling-Gespräche mit den Einrichtungen können einen Anstoss für Neuerungen und Projekte geben. Neue Angebote, für die ein Bedarf besteht, sollen in einer ersten Phase als Projekte anerkannt werden. (S. 13)

Aufbau Leistungsvereinbarung

Gegenstand der Leistungsvereinbarung sind folgende Teile (Direktion für Inneres und Justiz, 2018):

- Allgemeiner Teil mit den rechtlichen Grundlagen und dem Leistungsauftrag inklusiv der Leistungsbeschreibung mit Zielen und Indikatoren.
- Vereinbarte Leistungsabgeltung in Form von Leistungspauschalen (Tarif) pro Leistungseinheit.
- Bestimmungen zur Betriebsführung sowie zur Rechnungsführung und Kostenrechnung.
- Bestimmungen zur Aufsicht, zum Finanz- und Leistungscontrolling und zur Berichterstattung.
- Schlussbestimmungen mit Vorgehen bei Streitigkeiten und Inkraftsetzung. (S. 17)

Leistungscontrolling

Da der Kern der nachstehenden Forschung im Leistungscontrolling lag, stellt das Finanzcontrolling eine Abgrenzung dar und wird nachstehend nicht weiterverfolgt. Im Fachbericht des kantonalen Projekts zur Optimierung der ergänzenden Hilfen zur Erziehung (2017) wird das Leistungscontrolling als quantitative und qualitative Leistungserbringung verstanden (S. 33). Ausgangspunkt der kantonalen Überprüfung bildet die Berichterstattung der leistungserbringenden Einrichtungen. Die Daten werden mittels Indikatoren, Standards, Belegungs-, sowie Nutzungszahlen durch die Einrichtung selbst erhoben (ebd.). Weiter ist die Überprüfung an ein zweijährliches Controlling-Gespräch geknüpft. Das Gespräch zwischen der Verwaltung und den Einrichtungen dient der kritischen Betrachtung der Leistungswirkung und Entwicklung (Direktion für Inneres und Justiz, 2017, S. 33). Der Kanton gibt daraufhin Rückmeldungen und kann allfällige Massnahmen (z.B. eine Anpassung der Indikatoren) formulieren und aufs nächste Berichtsjahr einverlangen (ebd.). Das Leistungscontrolling, also die Leistungsüberprüfung, dient der Erfüllung zweier Punkte (Direktion für Inneres und Justiz, 2018, S. 17). Zum einen ist es die Aufgabe des KJA als verantwortliche Verwaltungseinheit die Einrichtungen in ihrer Ganzheit zu erfassen, um mögliche Herausforderungen im Prozess der statistischen Datenauswertung zu erkennen, einzuordnen und die Leistungsentwicklung somit gewährleisten zu können (ebd.). Nebst der individuellen Leistungsentwicklung dient die Datenerhebung auch der übergeordneten Angebotsentwicklung des Kantons Bern (Direktion für Inneres und Justiz, 2017, S. 33). Zum anderen sollen durch die periodischen Berichterstattungen Synergien zwischen dem Jugendamt und den Einrichtungen hergestellt werden (Direktion für Inneres und Justiz, 2018, S. 17). Durch ein gut strukturiertes Controlling sollen Verwaltungsaufwände minimiert werden und den Leistungserbringenden durch die Verwaltung eine Anlaufstelle und Zugang zu kompetenten Gesprächspartner*innen eröffnet werden (Direktion für Inneres und Justiz, 2018, S. 17). Nebst der Funktion als Gesprächspartnerin obliegt der Verwaltung die Funktion der Aufsichtsbehörde bei Kindeswohlgefährdung. Bei solchen Konfliktfällen werden durch die zuvor aufgebaute Synergie zielgerichtete Interventionen erwartet (ebd.).

Verantwortung der Leistungserbringenden

Die Verwaltung (2018) hält fest, dass die Verantwortung der leistungserbringenden Einrichtungen hauptsächlich in der Erreichung der vom Jugendamt definierten Zielen liegt (S. 20). Sie sind zu einem effizienten Mitteleinsatz sowie zu qualitativem und wirkungsvollem Handeln angehalten. Dadurch sollen Entwicklungen und Tendenzen frühzeitig erkannt und gemeldet werden (ebd.). Der Kompetenzbereich der Einrichtungen liegt in der selbstständigen Formulierung der Zielüberprüfung mittels Indikatoren und den entsprechenden Standards (Direktion für Inneres und Justiz, 2017, S. 32).

2.5.3 Pilotprojekt Sozialpädagogische Familienbegleitung

Die sozialpädagogischen Leistungen für Kinder und Jugendliche mit besonderem Förder- und Schutzbedarf werden in ambulante, stationäre und der Betreuung in Pflegefamilien unterteilt (Direktion für Inneres und Justiz, 2017, S. 6). Unter die ambulante Hilfe fällt die aufsuchende Familienunterstützung sowie die Unterstützung bei der Wahrnehmung des Besuchsrechtes und sozialpädagogischer Tagesstruktur (ebd.). Anlässlich der bevorstehenden Inkraftsetzung der neuen gesetzlichen Bestimmungen wurde vom KJA ein Pilotprojekt erarbeitet, um die Rahmenbedingungen der Leistungsvereinbarungen zu prüfen und Erfahrungen zu sammeln (Direktion für Inneres und Justiz, ohne Datum). Das Pilotprojekt stellte sich aus dem ambulanten Angebot der Sozialpädagogischen Familienbegleitungen (SPF) zusammen (ebd.). Die Direktion für Inneres und Justiz (2018) hält fest, dass das Leistungscontrolling gerade in der ambulanten Hilfe auch als Qualitätssicherung zu verstehen ist (S. 11). Als Grund dafür werden die fehlenden oder mangelhaften Anforderungsprofile und Qualitätsstandards aufgeführt. Weiter unterliege die SPF bis anhin keiner Bewilligungs- oder Aufsichtserfordernis (ebd.). Da Personen in Leitungsfunktionen der SPF in der vorliegenden Forschungsarbeit interviewt wurden, wird das Feld im Folgenden näher beleuchtet.

Sozialpädagogische Familienbegleitung

Unter SPF wird eine aufsuchende Hilfe zur Erziehung verstanden, welche sich an Familien in herausfordernden Lebenslagen richtet (Marius Metzger, 2019). Fokus der Hilfe richtet sich auf die Unterstützung der gesamten Familie, mit dem Ziel, die Lebensbedingungen für Kinder und Jugendliche in dieser Familie zu verbessern (ebd.). Die Leistung der SPF kann von Familien freiwillig in Anspruch genommen werden. Der Auftrag seitens einer Fachstelle oder einer Behörde, wie beispielsweise der KESB, kommt jedoch häufiger vor (Metzger, 2019). Obwohl die Familie bei einer Anordnung den Auftrag dulden muss, wird eine Problemansicht nicht vorausgesetzt und kann sich im Verlaufe der Begleitung entwickeln (ebd.). Sogenannte Veränderungsaufträge, bei der die Veränderung der Familie im Vordergrund steht, bilden den Kernauftrag der SPF. Weitere Auftragsformen sind etwa Stabilisierungs-, Platzierungsvorbereitungs- oder Rückplatzierungsaufträge (ebd.). Diese verschiedenen Auftragsformen implizieren oftmals einen (behördlichen) Kontrollauftrag, wobei auch hier wieder auf das vorangehend beschriebene Spannungsfeld des dreifachen Mandats Sozialer Arbeit hinzuweisen ist. Metzger (2019) erläutert, dass es diesen Teilauftrag den Familien stets transparent zu machen gilt, um von ihnen nicht primär als Kontrollangebot, als vielmehr einem Unterstützungsangebot wahrgenommen zu werden. Dennoch ist der Aspekt der Kontrolle im Sinne des Kindeswohls ein Kernelement der SPF (ebd.). Bei der Zielsetzung von SPF differenziert Metzger (2019) zwischen erwachsenenbezogenen Zielen wie «Stärkung der Erziehungskompetenz», kindesbezogenen Zielen wie «Überwindung von Isolation» und familienbezogenen Zielen wie

«Veränderung der Kommunikation». Diese Ziele gilt es in einer ersten Phase mit der Familie zu schärfen. Danach wird an diesen Zielen gearbeitet und soweit stabilisiert, dass die Familie möglichst ohne aufsuchende Hilfe bestehen kann (Metzger, 2019). Metzger führt aus, dass die SPF eigene Arbeits- und Handlungsprinzipien bezieht, welche zur Orientierung für die Erfüllung professioneller Ansprüche helfen sollen (ebd.). Marius Metzger und Silvia Domeniconi Pfister (2016) erarbeiteten in einer Studie folgende sieben relevante Arbeits- und Handlungsprinzipien für die SPF heraus: Ressourcen und Risikoorientierung, Alltags- und Lebensweltnähe, Netzwerkarbeit, Hilfe zur Selbsthilfe, Stabilisierung, strukturierte Offenheit sowie Beziehungs- und Rollengestaltung (S. 13). Die Auflistung dieser Schlagworte bringt die Komplexität des Berufsfeldes zum Ausdruck. An dieser Stelle kann auf die unter Kapitel 2.4.1 beschriebenen Schwierigkeiten der Messung Sozialer Arbeit und der Quantifizierung der Qualitätsmerkmale verwiesen werden. Seithe und Heintz (2014) betonen an dieser Stelle, dass es für Fachpersonen von zentraler Bedeutung ist, diese Komplexität und den fachlichen Anspruch anzuerkennen (S. 151). Denn die Simplifizierung komplexer Handlungsmodellen und die Unreflektiertheit der eigenen Arbeit könnten letztlich dazu führen, dass rein betriebswirtschaftliche Leistungsbeschreibungen als gut und ausreichend geheissen werden (Seithe & Heintz, 2014, S. 152).

Die Direktion für Inneres und Justiz (2020) hält die Leistung von SPF in der Mustervorlage für das Pilotprojekt (Anhang A) fest (S. 1). So wird SPF als ein Angebot für Familien verstanden, welche zur Bewältigung allgemeiner Erziehungsherausforderungen und schwieriger Lebenslagen Unterstützung benötigen. Durch Beratung und Begleitung im alltäglichen Umfeld sollen Erziehungs- und Beziehungskompetenzen gestärkt und familiäre Ressourcen wiederhergestellt und stabilisiert werden (Direktion für Inneres und Justiz, 2020, S. 1). Als übergeordnetes Ziel gilt das Kindeswohl, wofür die Bedingungen gefördert werden, die ein Aufwachsen in einer sicheren und fördernden Umgebung gewährleisten (ebd.). In der nachfolgenden Grafik werden die vom KJA formulierten Leistungsziele für das Pilotprojekt dargestellt. Weiter dient die Grafik zur Veranschaulichung von zwei Beispielen zu Indikatoren und Standards, welche vom KJA in Form einer Mustervorlage vorlagen. Wie vorangehend beschrieben, liegt es in der Aufgabe der Einrichtung Indikatoren zur Erfüllung dieser Ziele zu formulieren und die entsprechenden Standards (Anhang A) zu definieren.

Leistungsziele für die Sozialpädagogische Familienbegleitung

<p>Leistungsziel 1 Die Familie gewinnt eine differenzierte Problemsicht, erarbeitet sich eine Perspektive und arbeitet bei der Ressourcenentwicklung mit.</p> <p>Indikator Ziele, Vorgehen und Arbeitsweisen (Methoden, inklusive Umfang und Zeitrahmen) der Begleitung sind vereinbart.</p> <p>Standard 90% vor dem dritten Besuch in der Familie.</p>
<p>Leistungsziel 2 Die Erziehungspersonen empfinden sich in ihrer Beziehungs- und Erziehungskompetenz und bei der Bewältigung des familiären Alltags unterstützt.</p>
<p>Leistungsziel 3 Verhaltensweisen zur Konfliktbewältigung werden umgesetzt.</p>
<p>Leistungsziel 4 Das Kind ist in seiner Entwicklung gefördert.</p>
<p>Leistungsziel 5 Die Familie ist in ihrem Umfeld (Wohnen, Nachbarn, Freunde Freizeit usw.) sozial integriert.</p> <p>Indikator Teilnahme am Sozialleben im Wohnumfeld.</p> <p>Standard Mind. 2 Aktivitäten pro Monat in 90% der Begleitungen.</p>
<p>Leistungsziel 6 Die Erziehungspersonen nehmen ihre Erziehungsverantwortung selbstständig wahr.</p>

Tabelle 1: Mustervorlage der Leistungsziele mit Indikatoren und Standards (leicht modifiziert nach Direktion für Inneres und Justiz – KJA, 2020)

3 Forschungsteil

Im Forschungsteil wird in einem ersten Abschnitt der Untersuchungsplan dargelegt. Darauf folgt die Erläuterung des Forschungsgegenstandes und die Begründung zur Wahl der Forschungsmethode. Nach den Ausführungen zum methodischen Vorgehen bei der Datenerhebung, -aufbereitung und -auswertung, werden die Interviewergebnisse dargestellt. Im letzten Kapitel werden die Forschungsfragen auf Basis der Interviewergebnisse beantwortet.

3.1 Forschungsdesign

Im Forschungsdesign geht es nach Uwe Flick (2019) darum, die Planung der Untersuchung aufzuzeigen (S. 172). Inhaltlich sollen dabei die Fragen der Datenerhebung sowie der Datenanalyse geklärt werden. Auch die Wahl der Daten, zum Beispiel diejenige der Personen oder Fälle, welche für die Forschung verwendet werden, gehören zu den inhaltlichen Aspekten (ebd.). Mit dem Forschungsdesign sollen zwei Ziele erreicht werden. Neben den bereits beschriebenen formalen Punkten, die die Kontrolle des Untersuchungsverfahrens sicherstellen, erklärt das Forschungsdesign auch, wie die Forschungsfragen beantwortet werden (Flick, 2009, S. 77). Nach Phillipp Mayring (2002) beinhaltet das Forschungsdesign nur den Untersuchungsablauf sowie das Untersuchungsziel und grenzt die Beschreibung der konkreten Untersuchungsverfahren vom Forschungsdesign ab (S. 40).

Um in dieser Untersuchung zu ermitteln, wie Einrichtungen mit SPF im Kanton Bern im Rahmen des Pilotprojekts das Leistungscontrolling umsetzen und wie die Einrichtungen ihren Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem KJA erleben, wird eine qualitative Sozialforschung anhand einer vergleichenden Studie durchgeführt. Leitfadeninterviews mit Expertinnen und Experten dienen als Datenerhebungsmethode. Dabei werden vier Leitungspersonen von Einrichtungen mit sozialpädagogischer Familienbegleitung befragt. Beim Sampling orientieren sich die Autorin und der Autor einerseits an der Vorab-Festlegung der Samplestruktur nach Flick (Flick, 2019, S. 155). Andererseits werden beim Sampling auch pragmatische Aspekte anhand der Ausführungen von Raymond L. Gordon berücksichtigt (Gordon 1975; zit. in Jochen Gläser & Grit Laudel, 2009, S. 117). Die Datenaufbereitung erfolgt mittels einer wörtlichen Transkription der Interviews in Textform, wobei der Inhalt der Aussagen im Zentrum steht. Für den Teil der Transkription sowie für die Codierung bei der Auswertung verwenden die Autorin und der Autor das Programm «MAXQDA» (Stefan Rädiker & Udo Kuckartz, 2019, S. 2). Die Auswertung der erhobenen Daten in Form von transkribierten Interviews wird durch eine qualitative Inhaltsanalyse im sechsstufigen Verfahren nach Claus Mühlfeld, Paul Windolf, Norbert Lampert und Heidi Krüger umgesetzt (Mühlfeld et al., 1981, S. 336).

3.2 Forschungsgegenstand

Nach Horst Otto Mayer (2013) ist es unumgänglich, sich vor der Untersuchung ein theoretisches Verständnis des Forschungsgegenstandes anzueignen (S. 28). Diese vorherige Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand beinhaltet neben einer vertieften Auseinandersetzung mit Theorien und Studien auch Sondierungsgespräche mit Expert*innen (ebd.). In Bezug auf das Ziel der Vorüberlegungen halten Gläser und Laudel (2009) fest, dass durch das generierte Wissen das Problem strukturiert wird. Gleichzeitig soll in Erfahrung gebracht werden, wie die Forschungsfrage genauer ausformuliert werden kann, respektive welche Aspekte berücksichtigt werden müssen, um die Forschungsfrage zu beantworten (S. 34). Die vorherige Auseinandersetzung mit dem Forschungsgegenstand erfolgte in dieser Arbeit durch eine vertiefte Recherchearbeit zu Ökonomisierungsprozessen im Allgemeinen und in Bezug auf die Soziale Arbeit. Die Vorkenntnisse über das Leistungscontrolling und den Leistungsvereinbarungen wurden über das Heranziehen von öffentlich zugänglichem Material des KJA erarbeitet. Diesbezüglich fanden zusätzlich zwei telefonische Sondierungsgespräche mit einer für die Implementierung der geplanten Leistungsvereinbarungen zuständigen Mitarbeiterin statt. Die Sondierungsgespräche dienten der Verständlichkeit der öffentlich zugänglichen Dokumente und stellen keinen formalen Teil des methodischen Vorgehens der Untersuchung dar. Der Forschungsgegenstand dieser Arbeit ergibt sich aus den Aspekten der Problemstellung (Kapitel 1.1) hergeleiteten Fragestellung (Kapitel 1.2). Nachstehend sind die Forschungsfragen nochmals dargestellt:

- 1. Wie setzen Einrichtungen mit Sozialpädagogischer Familienbegleitung im Kanton Bern das Leistungscontrolling im Rahmen des Pilotprojekts um?**
- 2. Wie erleben Einrichtungen mit Sozialpädagogischer Familienbegleitung den Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem kantonalen Jugendamt?**

Der Forschungsgegenstand stellt erstens die Umsetzung des Leistungscontrollings durch die Einrichtungen mit Sozialpädagogischer Familienbegleitungen im Kanton Bern dar. Zweitens, wie die Einrichtungen den Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem KJA sehen. An dieser Stelle gilt es die Wörter «Umsetzung» und «Handlungsspielraum» kurz zu erläutern. Umsetzung in Zusammenhang mit dem Leistungscontrolling bedeutet, wie die Einrichtungen die einzelnen Schritte im Leistungscontrolling administrativ erledigten und welche Schwerpunkte sie sich dabei gesetzt haben. Das Wort Handlungsspielraum ist unter dem Aspekt des dritten Mandates zu verstehen und basiert auf den Ausführungen zum Handlungsspielraum Sozialer Arbeit (Kapitel 2.4.2). Der Handlungsspielraum bezieht sich weiter auf die Zusammenarbeit mit dem KJA des Kantons Bern. Der Zusammenarbeit mit dem KJA wird von Seiten der Autorin und des Autors deshalb Relevanz

zugesprochen, da sich zwischen dem KJA und den Einrichtungen das Spannungsfeld zwischen dem ersten und dritten Mandat der Sozialen Arbeit zeigt. Zusätzlich wurde im Kapitel zur Herleitung der Fragestellung (Kapitel 1.2) bereits aufgezeigt, dass Ökonomisierungsprozesse über den Staat in die Soziale Arbeit hineingetragen werden und es in diesem Zusammenhang eine partnerschaftliche Zusammenarbeit voraussetzt, um der Profession Rechnung zu tragen (Kapitel 2.3.1).

3.3 Wahl und Begründung der Forschungsmethode

Die Autorin und der Autor erachten für die Beantwortung der Forschungsfragen Leitfadeninterviews mit Expertinnen und Experten als die geeignetste Forschungsmethode innerhalb der qualitativen Sozialforschung. Durch die Wahl der vergleichenden Studie sind Möglichkeiten und Kriterien klar abgesteckt. Ein Hauptmerkmal der qualitativen Sozialforschung ist nach Mayer (2013) die Offenheit im Umgang beim Wechsel zwischen gewonnenen Daten und Theorie, was zu einer fortlaufenden Konkretisierung des Forschungsgegenstandes führt (S. 24). Dabei geht die qualitative Sozialforschung induktiv vor. Das heisst, dass aus einer Auswahl von wenigen Fällen eine theoretische Verallgemeinerung möglich wird (ebd.). In Bezug auf den Charakter von qualitativer Sozialforschung hält Flick (2009) fest, dass sich neben der Datenerhebung auch die Frage- und Antwortmöglichkeiten offener gestalten (S. 25). Flick nennt für die Annäherung an das Thema durch qualitative Sozialforschung zwei Zugänge. Einerseits sollen die subjektiven Perspektiven der befragten Personen erfasst und andererseits aus den gewonnenen Informationen nicht unmittelbar sichtbare Erkenntnisse gewonnen werden (ebd.). Im Fokus der qualitativen Sozialforschung steht weniger die Überprüfung von bestehenden Theorien oder Hypothesen, sondern sollen neue Erkenntnisse gemacht werden, um daraus Hypothesen oder theoretisches Wissen zu generieren (ebd.). Das generierte Wissen gilt es zu verallgemeinern, wobei die Verallgemeinerung eher im theoretischen Sinne gedacht ist und nicht im statistischen Sinne. Innerhalb der qualitativen Sozialforschung müssen sich die Forschenden für ein Forschungsdesign (Untersuchungsplan) entscheiden. Wie in Kapitel 3.1 dargelegt, orientieren sich die Autorin und der Autor an der vergleichenden Studie. Laut Flick (2019) steht bei der vergleichenden Studie nicht die vollumfängliche Betrachtung des einzelnen Falls im Zentrum, sondern die Vergleichung von mehreren Fällen auf einen eingegrenzten Bereich (S. 179). Die Umsetzung der Untersuchung kann wie in der vorliegenden Arbeit durch Wissen von Expert*innen erfolgen, wozu sich in erster Linie Fragen zur Auswahl der Fälle (Kapitel 3.5) stellen (ebd.). Dem bereits erläuterten offenen Charakter qualitativer Sozialforschung und den Merkmalen einer vergleichenden Studie werden Leitfadeninterviews mit Expertinnen und Experten gerecht (Mayer, 2013, S. 37). Nach Mayer (2013) orientiert sich die Methode an einem Leitfaden, der offen gestellte Fragen beinhaltet, worauf die Expert*innen frei antworten können (S. 37). Der Leitfaden hat die Absicht die Vergleichbarkeit der Daten zu erhöhen und zusätzlich strukturiert der Leitfaden die Daten (ebd.). Bezüglich der

Vergleichbarkeit der Daten sieht Mayring (2002) Vorteile, da die Antworten in den Gesprächen auf den Leitfaden bezogen werden können und die Verallgemeinerung durch die mehreren Fälle einfacher als bei der Einzelfallanalyse wird (S. 70). Mayer (2013) beschreibt die Funktion der Expert*innen so, dass die befragten Expert*innen als Vertretung einer Gruppe betrachtet werden und diese nicht isoliert als Einzelfall berücksichtigt werden (S. 38). Durch das Leitfadeninterview mit Expert*innen soll ein klar eingegrenzter Bereich untersucht werden (ebd.). Innerhalb der Leitfadeninterviews mit Expert*innen unterscheidet Flick (2019) verschiedene Formen, wobei das theoriegenerierende Interview mit Expert*innen für das Untersuchungsvorhaben dieser Arbeit die geeignetste Form darstellt (S. 216). Dabei soll durch die Erhebung von Wissen verschiedener Expert*innen neue theoretische Kenntnisse zum Untersuchungsgegenstand gewonnen werden (ebd.). Auch Gläser und Laudel (2009) sehen für diesen Vorgang der Rekonstruktion des Sachverhalts das Leitfadeninterview mit Expert*innen als die geeignetste Forschungsmethode (S. 116).

3.4 Entwicklung des Leitfadens

Für das Leitfadeninterview mit Expert*innen wurde vorab auf Basis der vorherigen Auseinandersetzung mit theoretischem Material ein Leitfaden entwickelt. Mayer (2013) beschreibt diese vorherige Auseinandersetzung als «sensibilisierendes Konzept», welches die exakte Eingrenzung des Forschungsgegenstandes unter Miteinbezug der wichtigsten Aspekte beabsichtigt (S. 43). Mit dem Einsatz des Interviewleitfadens soll die Vergleichbarkeit der Daten ermöglicht werden und gleichzeitig schafft der Interviewleitfaden Struktur (S. 37). Die vertiefte Auseinandersetzung mit theoretischen Aspekten bei der Leitfadententwicklung erachten Michael Meuser und Ulrike Nagel (2009) als wichtig, weil die interviewenden Personen dadurch die Kompetenz erlangen, den Expert*innen thematisch auf Augenhöhe zu begegnen (S. 52). Bei der Formulierung der Fragen gilt es nach Flick (2009) zu beachten, dass die Expert*innen die Möglichkeit haben, die Fragen so frei und offen wie möglich zu beantworten (S. 114). Trotz des Kriteriums der Offenheit betonen Gläser und Laudel (2009) die Wichtigkeit der Klarheit der Fragen, so dass die Expert*innen verstehen, was die interviewende Person wissen will (S. 145). Neben inhaltlichen Aspekten hat sich der Leitfaden auch einigen formalen Kriterien zu unterziehen, wobei sich die Autorin und der Autor an Gläser und Laudel orientieren. Gläser und Laudel (2009) halten fest, dass der Interviewleitfaden nicht mit einer Frage, sondern mit der Erläuterung der Rahmenbedingungen beginnen soll (S. 144). Dazu gehören Informationen zur geplanten Untersuchung sowie die Rolle der Expertin respektive des Experten. Zusätzlich müssen Anonymität und Datenschutz (Anhang C) schriftlich gesichert werden (Gläser & Laudel, 2009, S. 144). Weiter stellt die Interviewdauer ein wichtiger Punkt in der Ausarbeitung des Interviewleitfadens dar. Die Interviews dieser Untersuchung dauern zwischen fünfundvierzig bis sechzig Minuten, wozu zwischen acht bis fünfzehn Fragen als realistisch erachtet werden (ebd.). Die Fragen gilt es nach Gläser und Laudel (2009)

so anzuordnen, um thematisch zusammenhängende Teile nacheinander abzufragen (S. 146). Gleichzeitig weist Mayer (2013) darauf hin, dass der Interviewleitfaden als Grundgerüst gedacht ist und nicht zur Einhaltung einer strikten Reihenfolge beigezogen wird (S. 37). Unter Berücksichtigung der oben genannten Kriterien, haben die Autorin und der Autor für die Interviews einen Leitfaden (Anhang B) mit folgenden thematischen Schwerpunkten entwickelt:

- **Umgang mit dem Leistungscontrolling**
 - Umgang und Erfahrungen mit Leistungszielen
 - Umgang und Erfahrungen mit Indikatoren
 - Umgang und Erfahrungen mit Standards

- **Handlungsspielraum innerhalb des Leistungscontrollings**
 - Zusammenarbeit mit dem KJA (Verwaltung)
 - Herausforderungen und Chancen mit den Instrumenten
 - Spannungsverhältnis zwischen verschiedenen Aufträgen der SPF

In Bezug auf die Tauglichkeit des Interviewleitfadens schlägt Mayer (2013) vor, den Interviewleitfaden vor der eigentlichen Befragung in Testinterviews zu prüfen (S. 45). Die Testinterviews dienen der Anpassung von unverständlichen oder zu offenen Fragen und der Überprüfung, ob die Fragen ausreichend auf die Problemstellung abzielen (ebd.). Das Testinterview wurde mit einer Institution im Kanton Bern geführt, die sich aktuell mit den geplanten Leistungsvereinbarungen auseinandersetzt und diesbezüglich schon im Austausch mit dem KJA stand.

3.5 Auswahl der Expert*innen

Gläser und Laudel (2009) halten fest, dass die Auswahl der Expert*innen entscheidend für die Qualität der zu gewinnenden Informationen ist (S. 117). Die Expertinnen und Experten wurden anhand verschiedener Kriterien ausgewählt. Hierzu diente ein Vorab-Sampling, welches nach Mayer (2013) zum Ziel hat, eine anhand spezifischer Kriterien begründete Stichprobe zu ermitteln (S. 39). Die Kriterien ergaben sich zum einen aus der Forschungsfrage sowie aus den theoretischen Vorüberlegungen zum Forschungsthema (ebd.). Zusätzlich orientierten sich die Autorin und der Autor im Prozess zur Auswahl der Expert*innen an den folgenden pragmatischen Kriterien nach Gorden (Gorden, 1975; zit. in Gläser & Laudel, 2009, S. 117):

- Wer verfügt über die relevanten Informationen?
- Wer ist am ehesten in der Lage, präzise Informationen zu geben?
- Wer ist am ehesten bereit, Informationen zu geben?
- Wer von den Expert*innen ist verfügbar?

In den Vorerkundungen für mögliche Interviewpartner*innen zeigte sich, dass alle sozialpädagogischen Einrichtungen im Kanton Bern ab dem 01.01.2022 das im Theorieteil beschriebene Leistungscontrolling umsetzen müssen und die Leistungsvereinbarungen zwischen Einrichtungen und Kanton im Verlauf des Jahres 2021 abgeschlossen werden (Kapitel 2.5). Somit kamen grundsätzlich alle sozialpädagogischen Einrichtungen im Kanton Bern für ein Interview in Frage. Nun stellte sich nach Mayer (2013) die Frage, welche Fälle sich für eine Verallgemeinerung eignen, respektive welche Einrichtungen repräsentativ sind (S. 41). In den weiteren Rechercharbeiten wurden die Autorin und der Autor auf das Pilotprojekt der Sozialpädagogischen Familienbegleitung im Kanton Bern aufmerksam. Die darin teilnehmenden Einrichtungen setzen die neuen Leistungsvereinbarungen in einem Pilotprojekt seit 2019 in der Praxis um. Daraus leiteten die Autorin und der Autor das Kriterium ab, dass sich die Interviewpartner*innen im Pilotprojekt befinden mussten, da sie bereits erste Erfahrungen in der Umsetzung des Leistungscontrollings haben.

Innerhalb des Pilotprojektes wählten die Autorin und der Autor eine pragmatische Stichprobenziehung und orientieren sich dabei am «convenience sampling» nach Michael Quinn Patton (Patton, 2002; zit. in Flick, 2019, S. 166), wobei das Kriterium der einfachsten Zugänglichkeit berücksichtigt wird. Dabei gingen die Autorin und der Autor so vor, dass sie der Reihe nach Einrichtungen anfragten, die am Pilotprojekt teilnehmen. Aufgrund der verfügbaren Ressourcen entschieden sich die Autorin und der Autor für die Anzahl von vier Interviews. Für die Leitfadenterviews erfüllen die Einrichtungsleitungen die geforderten Kriterien. Die Leitungspersonen sind innerhalb der Einrichtungen zuständig für die Umsetzung der einzelnen Elemente des Leistungscontrollings. Gleichzeitig liegt der Austausch mit dem

KJA in ihrem Kompetenzbereich. Nach Flick (2019) bilden somit die am Pilotprojekt teilnehmenden Institutionen die Fallgruppe und die ausgewählten Einrichtungsleitungen stehen für die Fallauswahl (S. 154). Im Sinne des Datenschutzes werden die Einrichtungen anonym gehalten und ausschliesslich mit Buchstaben benannt.

3.6 Aufbereitung und Auswertung der Daten

Das übergeordnete Ziel im Auswertungsprozess liegt darin, «(. . .) das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten» (Mayer, 2013, S. 47). Als Grundlage für die Auswertung dient das Transkript der Audioaufnahme, worauf im Folgenden eingegangen wird (ebd.).

Mayring (2002) beschreibt, dass bei der Planung dem Zwischenschritt der Datenaufbereitung dieselbe Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte, wie dies bei der Datenerhebung und Datenauswertung der Fall ist (S. 85). Auch Flick (2019) thematisiert diesen Zwischenschritt der Datenaufbereitung und nimmt in diesem Zusammenhang die Thematik der unterschiedlichen Transkriptionssystemen auf, wobei sich diesbezüglich bis heute kein Standard durchgesetzt hat (S. 379). Beim Erstellen der Transkriptionsregeln gilt es sich einerseits zu fragen, was unter dem Aspekt der Qualität für die Beantwortung der Fragestellung relevant ist und was nicht (ebd.). Bei der Datenaufbereitung, der in dieser Untersuchung durchgeführten Interviews, spielen nach Mayer (2013) gefüllte oder nicht gefüllte Pausen, Tonfall, Lautstärke, Seufzer, sowie weitere parasprachliche Elemente im Zusammenhang mit dem geplanten Auswertungsverfahren keine Rolle (S. 47). In diesem Sinne entschieden sich die Autorin und der Autor für eine wörtliche Transkription mit einem einfachen Transkriptionssystem (Anhang D), da es in dieser Untersuchung in erster Linie um inhaltliche Aspekte geht. Die Interviews werden vom schweizerdeutschen Dialekt in deutsche Schriftsprache übersetzt. Im Sinne von Rädiker und Kuckartz (2019) wurden die Interviews zeitnah transkribiert, um unverständliche Stellen mithilfe des Erinnerungsvermögens zu ergänzen (S. 44). Die anschliessende Auswertung der transkribierten Interviews erfolgt über eine qualitative Inhaltsanalyse, anhand des sechsstufigen Auswertungsverfahrens nach Mühlfeld (Mühlfeld et al., 1981). Mayer (2013) beschreibt dieses Verfahren als pragmatisch in Bezug auf zeitliche Ressourcen, was für die vorliegende Arbeit ein strukturelles Kriterium darstellt (S. 48). Folgend wird das sechsstufige Verfahren erläutert:

Die erste Stufe beinhaltet das Markieren aller Textstellen, die auf den ersten Blick klare Antworten auf Fragen des Interviewleitfadens darstellen (Mühlfeld et al., 1981, S. 336). Bei diesem Schritt gilt es nach Mayer (2013) zu beachten, dass die Interviews zwar in Anlehnung eines Interviewleitfadens durchgeführt wurden, jedoch die Befragten an verschiedenen Stellen Bezug zu einer Thematik nehmen (S. 48). Bei der zweiten Stufe gilt es nach Mühlfeld et al. (1981) den Text in ein vorbereitetes Kategorienschema einzuordnen, welches dabei gleichzeitig auch erweitert werden kann (S. 336). Das

Kategorienschema entsteht auf Basis von theoretischen Vorüberlegungen (Mayer, 2013, S. 49).

Folgend sind die verwendeten Codes für das Kategorienschema aufgelistet:

- Leistungsziele
- Indikatoren
- Datenerhebung
- Standards
- Einfluss auf Praxisalltag
- Qualitätssicherung
- Zusammenarbeit mit KJA
- Gesamtprozess

Die dritte Stufe hat zum Ziel, eine innere Logik zwischen den zergliederten Einzelinformationen herzustellen (ebd.). Dies erfolgt über ein drittes Durchlesen des transkribierten Textes, wobei besondere Textstellen auf ihre Ähnlichkeit oder Widersprüchlichkeit hin markiert werden (Mühlfeld et al., 1981, S. 336). Bei der vierten Stufe wird nach Mayer (2013) die innere Logik des Interviews in Textform gebracht (S. 50). Mühlfeld et al. (1981) beschreiben den Schritt wie folgt:

Wie bei jeder Formulierung wird hier die Zuordnung der einzelnen Passagen zueinander über die bloße gedankliche Tätigkeit hinaus durch den Prozess des Formulierens selbst noch weiter detailliert, differenziert und präzisiert. Mit dieser Stufe des Arbeitsprozesses ist die inhaltliche, interpretative Auswertung meistens abgeschlossen. (S. 337)

Bei der fünften Stufe wird der erstellte Text mit Interviewausschnitten in Verbindung gebracht und ausgewertet (Mayer, 2013, S. 50). Das gesamte Interview wird zum letzten Mal komplett durchgelesen, um zu überprüfen, ob noch Widersprüchlichkeiten bestehen (Mühlfeld et al., 1981, S. 338). Hierzu schlägt Mühlfeld (1981) vor, manuell mit Schere und Klebstoff zu arbeiten (S. 336). Die letzte Stufe des Auswertungsverfahrens besteht aus der Darstellung der Auswertung im Bericht und ist frei von weiteren Interpretationen (Mayer, 2013, S. 50). Die Darstellung der Ergebnisse dieser Untersuchung erfolgt im nächsten Abschnitt.

3.7 Darstellung der Ergebnisse

Das nachstehende Kapitel dient der Darstellung der ausgewerteten Transkripte. Die Autorin und der Autor haben die Auswertung nach den bereits erwähnten acht Codes strukturiert. Nach jedem Code folgt ein kurzes Zwischenfazit, um die wichtigsten Aussagen der vier Einrichtungen festzuhalten. Weiter dient das Zwischenfazit dazu, das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten. Die Codes werden zu Beginn von jedem Abschnitt jeweils erläutert und erklärt, um die Verständlichkeit der Ergebnisse zu vereinfachen. Bei der Auswertung wurde das Augenmerk entsprechend unseren Forschungsfragen auf die Umsetzung des Leistungscontrollings und den Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem KJA gelegt. Es ist darauf aufmerksam zu machen, dass die Themenbereiche der Codes sehr nahe beieinanderliegen und gewisse Aussagen mehreren Codes zugeordnet werden können. Hier wurde bei der Zuordnung ein pragmatischer Zugang gewählt, um in einem ersten Schritt die Verknüpfungen zu entschlüsseln. Neben der Umsetzung des Leistungscontrollings wird bei den einzelnen Codes auch immer den von den Einrichtungen genannten Handlungsspielraum bezüglich der Zusammenarbeit mit dem KJA dargestellt.

3.7.1 Leistungsziele

Dieser Code bezieht sich auf die durch das KJA vorgegebenen Leistungsziele. Es wird darauf verzichtet bei jeder Nennung eines Leistungsziels, dieses auszuführen. Zur Orientierung verweisen die Autorin und der Autor auf das Kapitel 2.5.3, in welchem die Leistungsziele aufgelistet sind. Zusätzlich sind die einzelnen Leistungsziele als Dokument dem Anhang beigelegt (Anhang A).

Einrichtung A

Für die Umsetzung des Leistungscontrollings orientierte sich Einrichtung A an den Leistungszielen. Diese stellten die Basis für die anschließende Ausarbeitung der dazugehörigen Indikatoren dar. In Bezug auf die Fachlichkeit der Formulierung der einzelnen Leistungszielen äusserte sich Einrichtung A sehr kritisch. Von den sechs Leistungszielen wurde nur Leistungsziel eins und Leistungsziel sechs als wichtig eingestuft, weil die beiden Ziele einerseits auf den Prozessverlauf abzielen und andererseits so formuliert sind, dass sie bei der Umsetzung einen grossen Freiraum lassen. Hier sah Einrichtung A ihren Handlungsspielraum und ihre Freiheit auf operativer Ebene gewährleistet und nutzte ihn dementsprechend. Anders wurde dies bei den Leistungszielen zwei bis fünf eingeschätzt, welche bezüglich Fachlichkeit und Handlungsspielraum kritisch betrachtet wurden.

Diese Leistungsziele wurden als ein «Müssen» aufgefasst und es war schwer, die Flughöhe der Ziele auf die Einzelfälle herunterzubrechen, was in der folgenden Aussage deutlich wird:

«Da haben wir beim einen Leistungsziel einfach die Frage, ob die Familie Hausregeln habe. Dort ist die Idee, ich gehe dorthin, wir schreiben eine Liste und dann hat es Hausregeln und das Problem ist gelöst. Das ist eine Idee von Juristen [sic!]: Ich schreibe eine Verordnung und das Problem ist gelöst. Das kann in gewissen Fällen absolut wichtig sein (. . .). In anderen Fällen sind aber nicht die Hausregeln das Problem (. . .).»

Transkript A, 2021, Z. 331-335

Weiter kritisierte Einrichtung A, dass die Leistungsziele den Lebenswelten der Klientel zu wenig entsprechen und die kognitiven sowie kulturellen Hintergründe der Klientel zu wenig gewichtet werden. Hier gab es zwischen der Einrichtung und dem KJA sehr grosse Differenzen. Als positiver Aspekt bezüglich dem Handlungsspielraum wurde der kantonale Fachverband genannt, der aufgrund der durch den Kanton vorgegebenen Leistungszielen gegründet wurde. Die Einflussnahme des Fachverbands auf die kantonale Ziellanpassung wurde als gering wahrgenommen.

Einrichtung B

Einrichtung B konnte die vorgegebenen Ziele im Allgemeinen gut mit der eigenen Haltung verbinden und umsetzen. Gleichzeitig hätte Einrichtung B die Ziele aber anders formuliert und die Wichtigkeit der Entwicklung der Klientel mehr Gewicht beigeplant. Bei der Umsetzung der Leistungsziele wurden die einzelnen Punkte im Team besprochen und mit den eigenen Methoden und Konzepten in Verbindung gebracht. Einige Ziele wurden als sehr alltagspraktisch betrachtet, da sie mit Indikatoren überprüft werden konnten, die minimalen administrativen Aufwand ergaben. Zuerst war bezüglich den Leistungszielen eine grosse Unsicherheit da, welche jedoch durch Gespräche mit dem KJA abgebaut werden konnte.

«Je mehr der Austausch mit dem KJA stattgefunden hat, desto sicherer wurde ich dort, weil ich gemerkt habe, dass sie uns total gut gesinnt sind.»

Transkript B, 2021, Z. 166-167

Die Umsetzung des Leistungsziels fünf bereitete Einrichtung B Mühe. Denn Integration ist bei vielen Familienbegleitungen weder von behördlicher noch von Seiten der Klientel ein Ziel. Einrichtung B beschrieb es als Störgefühl, etwas auswerten zu müssen, was nicht den eigenen Zielen entspricht.

In Bezug auf die Idee des Kantons, dass die sechs Leistungsziele in jedem Einzelfall bearbeitet und ausgewertet werden müssen, sagte Einrichtung B:

«Wir arbeiten nirgends, wo wir keinen Auftrag haben.»

Transkript B, 2021, Z. 79

Einrichtung C

Einrichtung C sah den ersten Schritt der Umsetzung darin, die Leistungsziele in ihren Worten zu definieren. Dabei stand die Frage im Zentrum, was ihnen als Einrichtung wichtig war und wie diese spezifischen Aspekte stimmig umgesetzt werden können. Die Umsetzung gestaltete sich zu Beginn schwierig, da ein minimaler Handlungsspielraum bezüglich den Leistungszielen festgestellt wurde. Die Ziele wurden bezüglich der Fachlichkeit insofern kritisiert, dass die Einrichtung einerseits ihre Arbeit nicht in diesen sechs Leistungszielen abgebildet sah und andererseits wurden die Formulierungen der Leistungsziele zu eng und zu vereinfacht wahrgenommen. Einrichtung C erwähnte mehrmals, dass es eine grosse Arbeit war, die Leistungsziele mit der eigenen jahrelangen Praxiserfahrung in Verbindung zu bringen. Handlungsspielräume versuchte Einrichtung C durch Kreativität zu erzeugen:

«Es kommt ein wenig darauf an, wie kreativ man ist. Ich denke, dass es von uns Kreativität verlangt, unsere Arbeit irgendwo in diesem Rahmen unterzubringen. Zum Teil werden Schwerpunkte gesetzt, bei welchen ich denke, dass die auch an einem anderen Ort hätten gesetzt werden können. Es ist effektiv ein wenig eine Frage der Kreativität, wie fest man sich einschränken lässt.»

Transkript C, 2021, Z. 27-29

Einrichtung C hat sich bezüglich den Leistungszielen dem KJA gegenüber kritisch geäußert, jedoch erfolglos. Dabei stellte das Leistungsziel der Integration das Hauptproblem dar. Gleichzeitig nahm Einrichtung C wahr, dass das KJA sich mit dem Feld der Familienbegleitung auseinandergesetzt hat. In den Leistungszielen sah Einrichtung C für das Feld der Familienbegleitung Chancen, da an bestimmten Orten besser hingeschaut werde, wo vorher keine Priorisierung bestand.

Einrichtung D

Einrichtung D bereitete bei der Umsetzung der Leistungsziele vor allem Mühe, dass nur wenige Ziele auf alle Familien anwendbar sind. Konkret setzten sie die Ziele pragmatisch um, indem sie sich meistens nur an der Oberfläche bewegten und nicht zu detailliert wurden.

Kritik äusserte Einrichtung D daran, dass gewisse Ziele nicht bei jeder Familie Thema waren und folglich auch nicht bearbeitet wurden:

«Bei den meisten füllen wir nicht alle sechs Ziele aus und können auch nicht Stellung beziehen, weil es kein Thema ist. Es gibt Familien, da ist die Schule oder die Freizeitgestaltung kein Thema.»

Transkript D, 2021, Z. 77-79

Zwischenfazit

Bei der Umsetzung werden verschiedene Zugänge gewählt und die Schwerpunkte der Einrichtungen waren unterschiedlich. So schenken den Leistungszielen einige Einrichtungen mehr Aufmerksamkeit und Gewicht als andere. Ein gemeinsamer Nenner ist, dass sich zu Beginn alle Einrichtungen schwer mit der Umsetzung taten. Deutlich wurde, dass die Fachlichkeit der Leistungsziele nur bedingt den Vorstellungen der Einrichtungen entsprach. Innerhalb der Leistungsziele sahen sie die SPF ihres Verständnisses nicht abgebildet und die Ziele wären zu allgemein formuliert. Bezüglich dem Handlungsspielraum kam zum Vorschein, dass die Leistungsziele trotz vielfach kritischer Rückmeldungen gegenüber dem KJA als eine definitive Fassung kommuniziert wurden. Ohne direkten Zusammenhang mit einer Frage unseres Leitfadens zu haben, bewerteten drei Einrichtungen positiv, dass aus dem Prozess mit den Leistungszielen ein kantonaler Verband gegründet wurde, welcher versucht, den Handlungsspielraum bezüglich der Einflussnahme zu vergrössern.

3.7.2 Indikatoren

Die Indikatoren mussten die Einrichtungen in Zusammenhang mit den einzelnen Leistungszielen angeben. Dieser Code orientiert sich daran, wie die Einrichtungen dabei vorgegangen sind und wo sie den Handlungsspielraum wie erlebt haben.

Einrichtung A

Einrichtung A verwendete für die Umsetzung der Leistungsziele jeweils ein Indikator pro Leistungsziel. Ein zentraler Aspekt bei der Umsetzung war, dass es für die Einrichtung so wenig Aufwand als möglich gab und zusätzlich wurden die Indikatoren so gewählt, dass diese in der Praxis rasch und unkompliziert ausgewertet werden konnten. Danach wurde der Schwerpunkt darauf gesetzt, das Ziel durch die Formulierung der Indikatoren zu erweitern. Hierzu verwendete Einrichtung A, die vom KJA vorgeschlagenen Musterbeispiele. Für Einrichtung A waren die Indikatoren schwierig zu setzen, jedoch erachtete sie dabei ihren Handlungsspielraum als riesig. Nach den ersten Rückmeldungen des KJA zu den eingereichten Vorschlägen konnten daraufhin Anpassungen vorgenommen werden. Diese

Anpassungen konnten in schriftlichen Anträgen begründet werden. Jedoch lässt sich diesbezüglich durch folgende Aussage auf Einschränkungen schliessen:

«Auf die Frage hin, ob wir die diesjährigen Indikatoren nächstes Jahr wieder herausnehmen können, weil wir irgendwie nicht zufrieden sind, kam die Antwort, dass das nicht gehe. Das geht dann trotzdem nicht. Deshalb denke ich, dass ich nicht auf Vorrat zu viele Indikatoren vorgebe (. . .).»

Transkript A, 2021, Z. 163-166

Die Indikatoren, welche nicht erreicht wurden, konnte Einrichtung A begründen und wurde vom KJA akzeptiert. Kritik äusserte Einrichtung A in Bezug auf die Vergleichbarkeit der Indikatoren. Keiner der Indikatoren wurde gleich gewählt. Durch diesen offenen Umgang war einerseits die Qualität der Indikatoren sehr unterschiedlich und die Vergleichbarkeit nicht mehr vorhanden.

Einrichtung B

Einrichtung B hat sich beim Verfassen der Indikatoren vom ersten Moment an den eigenen Modellen orientiert. Dabei wurde die grosse Freiheit bei der Formulierung der Indikatoren sehr wertgeschätzt. Ein weiterer Aspekt bei der Erstellung der Indikatoren war, dass es einfach gehalten wurde und gut in der Praxis benutzt werden konnte. Um zu gewährleisten, dass das Team sich bei der Arbeit in den Indikatoren widerspiegelt sah, wurden die Indikatoren im Team fortlaufend besprochen und angepasst. In Bezug auf die Klientel war es wichtig, die Erreichbarkeit in den Fokus zu stellen. Die Indikatoren wurden in ein Dokument in Fragebogenform übertragen, welches der späteren Auswertung diente. Der Umsetzungsprozess der Indikatoren nahm, nach eigener Aussage sehr viel Zeit in Anspruch, was aber auch mit den Schwerpunkten der vorgegebenen Leistungszielen zusammenhängte.

Die grösste Mühe hatte Einrichtung B darin, dass das Erreichen oder Nichterreichen der Indikatoren jeweils nicht mit der Realität in der Praxis deckend war:

«Beispielsweise werden beim Indikator ‚die Familie schildert drei herausfordernde Situationen‘ drei entsprechende Lösungsansätze entwickelt. Wir hatten eine Familie, die schilderte uns im Verlauf des Prozesses zwei herausfordernde Situationen und wir haben aber die Zahl drei formuliert. Dort haben wir die Schwierigkeit der Bewertung bemerkt, weil es ist ja gut, nur sind es nicht drei herausfordernde Situationen.»

Transkript B, 2021, Z. 52-54

Solche Unstimmigkeiten korrigierte Einrichtung B, indem die Indikatoren mit den Anträgen ans KJA angepasst wurden. Einrichtung B sah sich in ihrem Handlungsspielraum nur wenig eingeschränkt, da die meisten Themenbereiche bereits behandelt wurden und die eigenen Methoden gut darin eingebettet werden konnten.

Einrichtung C

In Einrichtung C erstellte die Bereichsleitung zusammen mit der übergeordneten Leitung die Indikatoren und die Entscheide wurden ans Team übermittelt. Beim Verfassen der Indikatoren musste ein Mittelweg zwischen zu weit und zu eng gewählt werden. Waren die Indikatoren zu weit, wirkte sich das anschliessend negativ auf die Messbar- und Vergleichbarkeit aus. Die Klientel konnte in diesem Prozess nicht berücksichtigt werden. Das folgende Zitat zeigt einerseits die Schwerpunkte beim Verfassen der Indikatoren auf und gleichzeitig kommt zum Vorschein, wie Einrichtung C ihren Handlungsspielraum dabei wahrgenommen hat:

«Für uns können wir festlegen, was wir sinnvoll zum Messen finden. Aber das machen wir nicht, weil wir das eine super tolle Idee finden, sondern, weil wir müssen.»

Transkript C, 2021, Z. 41-42

Einrichtung C erklärte, dass bei den Indikatoren der Handlungsspielraum nur mittels Kreativität eingeholt werden kann. Die Indikatoren wurden so formuliert, dass sie zum bereits bestehenden Handeln in der Praxis passten.

Einrichtung D

Einrichtung D fand die Umsetzung der Indikatoren sehr schwierig. Es wurden zuerst die Leistungsziele ausgewählt, welche für den Grossteil der Familien anwendbar waren. Bei diesen Zielen wurde anschliessend überprüft, wie diese gemessen werden konnten, wobei der daraus resultierende Gewinn für die Familie der zentrale Punkt war. Es stellte für Einrichtung D ein grosses Spannungsfeld dar, der Klientel vorzugeben, was gemessen wurde und auftragsabhängig auch eine kontrollierende Funktion einzunehmen. Dies immer im Sinne der Klientel zu gestalten, wurde als grosse Schwierigkeit wahrgenommen. Die gewählten Indikatoren wurden vom KJA kritisiert, jedoch hatte Einrichtung D nicht das Gefühl, dass der Druck vom KJA bezüglich der Indikatoren grösser wurde.

Zum Mehrwert dieser Indikatoren hält Einrichtung D fest:

«Also ehrlich gesagt ist es eine Alibiübung, die wir hier machen.»

Transkript D, 2021, Z. 64

Zwischenfazit

Bei der Umsetzung der Indikatoren wurden verschiedene Zugänge und Schwerpunkte gewählt. Dabei standen bei zwei Einrichtungen pragmatische Aspekte im Vordergrund. Eine Einrichtung versuchte die Indikatoren so gut als möglich mit den eigenen Methoden abzugleichen. Die Freiheiten bei der Formulierung wurden bezüglich dem Handlungsspielraum als positiv bewertet. In Hinblick auf die Aussagekraft der darauf basierenden Auswertung wurde die Freiheit mehrheitlich negativ betrachtet. Abhängig von der Teamgrösse und der Hierarchie innerhalb der Einrichtung, haben zwei Einrichtungen die Fachleute aus der Praxis bei der Erstellung der Indikatoren miteinbezogen. Bei den anderen Zwei lief die Umsetzung über die Leitung. Die Umsetzung der Indikatoren beschrieben alle befragten Einrichtungen als schwierig und zeitintensiv. Geschätzt wurde von allen befragten Einrichtungen, dass bei Nichterreichen von gewissen Indikatoren oder bei Änderungswünschen die Begründungen in den Anträgen vom KJA mehrheitlich akzeptiert wurden. Dieser Handlungsspielraum wurde aber von einer Einrichtung als temporär beurteilt, da die Indikatoren für das Folgejahr, auf Anfrage beim KJA, nicht mehr angepasst werden konnten. Von den vier befragten Einrichtungen fand eine Einrichtung den Bereich der Indikatoren als stimmig und drei Einrichtungen standen dem Prozess negativ gegenüber.

3.7.3 Datenerhebung

In der Praxis, also wenn die Fachpersonen in die Familiensysteme gehen, müssen die Indikatoren jeweils überprüft und festgehalten werden, um später die Leistungsziele auswerten zu können. Diese Auswertung der Leistungsziele erfolgt über die Leistungspersonen der Einrichtungen. Der Code beinhaltet somit neben der Datengewinnung auf der Ebene der Fachperson in der Praxis auch die Datenaufbereitungsschritte durch die Leitungspersonen der Einrichtungen.

Einrichtung A

Einrichtung A hat die Datenerhebung durch das Ausfüllen einer Prozessliste am Computer gelöst. Die Mitarbeitenden mussten zum Jahresende alle ihre gewonnenen Daten aus den Besuchen in den Familiensystemen in der Computersoftware eintragen. Hierzu konnten die Mitarbeitenden zwischen «ja», «nein» und «nicht beantwortbar» auswählen.

Das war aber nicht immer klar zu unterscheiden, und wie folgende Aussage zeigt, gab es auch einen Interpretationsspielraum:

«Also es gibt einfach Fälle, in denen es schlicht und einfach nicht beantwortet werden kann, da es ein Fall ist, der so neu ist, das wäre ja unseriös da überhaupt irgendetwas hinzuschreiben, wenn wir zum Beispiel noch nie bei der Familie zuhause waren.»

Transkript A, 2021, Z. 203-206

Genau diesen Aspekt kritisierte Einrichtung A gesamthaft an der Datenerhebung. Gegen Jahresende seien alle Fälle ausgewertet worden, auch die ganz neuen Fälle, unabhängig davon, wo sie im Prozess gestanden seien.

Einrichtung B

Einrichtung B erstellte zuerst ein Raster, bei welchem die Mitarbeitenden mit «ja» oder «nein» antworten konnten. Dort gab es Bereiche, wo es um Fakten ging, welche einfach und klar zu beantworten waren und in anderen Bereichen hatte Einrichtung B die Schwierigkeit ausgemacht, inwiefern ein Indikator nun erfüllt oder nicht erfüllt war. Dies stellte für Einrichtung B dann auch den Interpretationsspielraum dar. Die Mitarbeitenden konnten anhand des Rasters im Prozess fortlaufend das Erfüllen oder Nichterfüllen der Indikatoren festhalten. Die Leitung bekam dann die ausgefüllten Bögen zurück und konnte die Daten anschliessend für die Auswertung verwenden. Der Aufwand für die Leute in der Praxis sollte so klein wie möglich gehalten werden. Da das Ausfüllen der Raster von Hand gemacht wurde, hat Einrichtung B nun auch noch eine digitale Lösung erstellt, die noch weniger administrativen Aufwand mit sich brachte.

Bezüglich der Reaktionen in der Praxis äusserte sich Einrichtung B wie folgt:

«Für die einzelnen Teammitglieder stand aber die Alltagskompatibilität im Vordergrund, ansonsten gäbe es grossen Widerstand.»

Transkript B, 2021, Z. 152-153

Einrichtung C

Einrichtung C integrierte die Datenerhebung in der bereits bestehenden elektronischen Datenbank, wo die Mitarbeitenden das Zutreffende ankreuzten. Die Leitung von Einrichtung C konnte diese Daten dann an die einrichtungsinterne Controlling-Person zustellen, welche die Daten für die Auswertung verarbeitete. Über den ganzen Datenerhebungsprozess gesehen, konnte Einrichtung C viele Daten aus

der bereits bestehenden Arbeits- und Dokumentationsweise gewinnen. Der Handlungsspielraum wurde auf verschiedenen Ebenen unterschiedlich bewertet, was folgende Aussage zeigt:

«Wie es erfragt wird, das ist dann etwas anderes. Das ist dann eine Art der Technik und das ist dann eine Frage des individuellen Beratungsstils. Ob es erfasst ist oder nicht, dort gibt es aber keinen grossen Spielraum.»

Transkript C, 2021, Z. 71-72

Einrichtung D

Einrichtung D gab allen Mitarbeitenden in der Praxis ein Blatt mit allen Leistungszielen ab, worin die jeweiligen Indikatoren zu den Leistungszielen festgehalten werden konnten. Dort galt bei Einrichtung D das Prinzip des Vertrauens und die gewonnenen Daten wurden ohne Besprechung oder ähnliches direkt für die Auswertung verwendet. Die für die Auswertung zuständige Person fasste die Daten anschliessend als Ergebnis zusammen und leitete dieses so an den Kanton weiter. Dazu äusserte Einrichtung D:

«Da passiert kein Austausch mehr, es ist mehr ein Gefluhe und ja, einfach mühsam. Denn aus unserer Sicht wird hier keine sinnbringende Arbeit geleistet und in dieser Zeit kann nichts erledigt werden, was für die Arbeit, aus unserer Sicht sinnbringend wäre. Es ist ein Papiertiger, eine Pflichtübung, welche wir auf Ende März abzuliefern haben.»

Transkript D, 2021, Z. 99-102

Zwischenfazit

Bei der Umsetzung der Datenerhebung erarbeiteten sich drei Einrichtungen digitale Lösungen und eine Einrichtung erfasste die Daten in Papierform. Vom KJA gab es diesbezüglich kein einheitliches Erfassungsformular. Bei den Antwortmöglichkeiten fiel auf, dass die Einrichtungen entweder «erreicht» oder «nicht erreicht» zur Verfügung stellten. Eine Einrichtung erwähnte explizit die Antwortmöglichkeit: «keine Angaben». Der Interpretationsspielraum beim Erfassen hingte nach allen Einrichtungen vom Indikator ab. Bei prozessspezifischen Aussagen fiel die Auswertung sehr schwammig und subjektiv aus. Bei anderen Punkten, wie zum Beispiel, ob das Klärungsgespräch dokumentiert wurde oder nicht, gab es kaum Interpretationsspielraum. Gesamthaft wurde die Datenerhebung mit gemischten Gefühlen aufgenommen und vor allem die unklaren Bereiche stellten sich als negativ heraus.

3.7.4 Standards

Dieser Code stellt dar, wie die Einrichtungen beim Festhalten der Standards vorgegangen sind und welchen Handlungsspielraum sie in diesem Prozess in der Zusammenarbeit mit dem KJA wahrgenommen haben.

Einrichtung A

Einrichtung A orientierte sich bei der Umsetzung der Standards an Wirksamkeitsstudien. Daraus resultierte eine Wirksamkeit von ambulanten Massnahmen bei Werten zwischen fünfundsiebzig und fünfundsiebzig Prozent. Einrichtung A differenzierte beim Setzen der Standards, dass gewisse Aufgaben beinahe zu hundert Prozent erfüllt werden konnten, zum Beispiel ob mit der Familie Ziele schriftlich vereinbart wurden oder nicht. Bei diesem Beispiel wurde ein Standard von neunzig Prozent gesetzt. In anderen Bereichen wurde zuerst mehrheitlich ein Wert bei ungefähr zwei Drittel gesetzt. Nachdem vom KJA kommuniziert wurde, dass die Fälle als Querschnitt ausgewertet werden sollten, also unabhängig davon, wie weit sie im Prozess fortgeschritten waren, nutzte Einrichtung A ihren Handlungsspielraum, indem im Bericht ans KJA begründet wurde, wieso die Standards für die Zukunft nach unten angepasst wurden. Diesbezüglich und zur Tatsache, dass der Querschnitt festgehalten werden musste, meinte Einrichtung A:

«(. . .) das was ich daraus gemacht habe ist, dass ich alle Standards irgendwo auf fünfzig Prozent herabgesetzt habe, weil das ein Wert ist, der nichts mehr aussagt. Der Querschnitt sagt nichts mehr aus (. . .), also das ist eine Zahl, die nichts aussagt. »

Transkript A, 2021, Z. 99-102

Einrichtung A suchte den Austausch mit dem KJA, um die Erkenntnisse zu den Standards mitzuteilen und Änderungen zu diskutieren, was aber kaum Anklang fand. Daher nutzte Einrichtung A den Handlungsspielraum beim Setzen der Standards im Wissen, dass die Zahlen nichts aussagen. Weitere Kritik in Bezug auf die Standards äusserte Einrichtung A darin, dass das KJA nicht den Prozess im Fokus hatte, sondern immer wieder das Ergebnis ins Zentrum stellte. Auch die Aussagekraft dieser Prozentzahl wurde mehrmals hinterfragt:

«Die Prozentzahl sagt ja oder nein, sind integriert oder nicht integriert. Das ist natürlich sehr holzschnittartig gezeichnet. Wie kann gesagt werden, dass jemand überhaupt nicht integriert ist oder jemand ist wirklich integriert, schwierig.»

Transkript A, 2021, Z. 178-180

Einrichtung B

Einrichtung B ging anfänglich stets von Standards bei achtzig Prozent aus. Die achtzig Prozent wurden gewählt, da diese in den Musterbeispielen des KJA dargestellt wurden. Auf dieser Basis wurde zuerst einmal ausprobiert und im Team besprochen, welche Auswirkungen die Standards auf die Schlusserwertung hatte. Nach der ersten Auswertungsphase wurden diese angepasst, da es grosse Unstimmigkeiten gab. Einrichtung B nutzte den Handlungsspielraum mit den möglichen Änderungsanträgen ans KJA und passte die Standards so an, dass ein realitätsnäheres Bild entstand. Die Aussagekraft der Standards als Realitätsabgleich wurde von Einrichtung B kritisiert:

«Weil, in der einen Familie gibt es ganz viele Veränderungen, bei einer anderen Familie nur sehr wenige, aber trotzdem ist beides bei hundert Prozent. Das entspricht nicht der Realität, hier habe ich Störgefühle. Das ist sehr subjektiv.»

Transkript B, 2021, Z. 138-140

Einrichtung C

Einrichtung C setzte bei der Umsetzung der Standards zwei Schwerpunkte. Einerseits waren Erfahrungswerte aus der Praxis wichtige Aspekte und andererseits musste es für Einrichtung C als machbar eingestuft werden. Zu Beginn war es ein Übungsfeld, wo ausprobiert wurde. Einrichtung C betonte die Wichtigkeit der Disziplin bei der Datenerhebung, da diese einen beachtlichen Einfluss auf die Standards hatte. Wurden Punkte vergessen zu erfassen, war automatisch der Standard schlechter. Die Aussagekraft der Standards bezweifelte Einrichtung C, da sich vielleicht der Standard verbesserte, aber dies nicht ein Beweis dafür war, dass sich die Qualität für die Klientel verbesserte. Einrichtung C betrachtete die Standards auch nicht als Abbild der geleisteten Arbeitsqualität, sondern hatte hier die Haltung, dass bei einem schlechten Standard wohl im Prozess etwas nicht erfasst wurde. Handlungsspielraum machte sich Einrichtung B durch Pragmatismus beim Setzen der Standards zu Gebrauch:

«Dort blieben wir dann ein wenig pragmatisch. Wir dachten, dass wir besser nicht zu hoch einsteigen, um nicht irgendwie in einen Stress zu kommen.»

Transkript C, 2021, Z. 84

Einrichtung D

Einrichtung D bekundete grosse Mühe bei der Umsetzung der Standards. Die berücksichtigten Schwerpunkte waren Einfachheit und ein minimaler administrativer Aufwand. Die Aussagekraft der Standards zu formalen Punkten sah Einrichtung D deutlicher als in weniger greifbaren Bereichen, wie

dieser der Beziehungsgestaltung. Für viele wichtige Punkte der Zusammenarbeit zwischen den Fachpersonen und der Klientel wurde die Aussagekraft negativ bewertet. Gestört hat sich Einrichtung D daran, dass viele Punkte, die in die Auswertung der Standards einfließen, nicht beeinflussbar waren. Einrichtung D sagte in Bezug auf die Standards als Messinstrument der Arbeit folgendes:

«Und je nachdem wie diese Zahlen ausgefüllt werden, wie der Erfolg dargestellt wird, nach dem werden wir dann gemessen. Also wenn du nur noch fünfzig Prozent statt achtzig Prozent hast, dass das dann gleich schlechte Arbeit bedeutet. Das habe ich eingangs gesagt, das ist etwas, was in diesem Bereich nicht gemacht werden kann, diese Gleichung geht nicht auf.»

Transkript D, 2021, Z. 163-165

Zwischenfazit

Die Umsetzung der Standards wurde von den verschiedenen Einrichtungen unterschiedlich angegangen. Neben dem Bezug zu Praxiserfahrungen, Ausprobieren oder administrativen Schwerpunkten, orientierte sich nur eine Einrichtung an bestehenden Wirksamkeitsstudien von SPF. Bei allen Einrichtungen stellte der Aspekt der Machbarkeit einen wichtigen Punkt dar. Deutlich wurde, dass bei der Umsetzung der Standards ein grosser Handlungsspielraum bestand, da alle Einrichtungen grosse Freiheiten beim Setzen der Standards besaßen. So nutzten drei der vier Einrichtungen die Möglichkeit, im Antrag ans KJA die Standards zu verändern. Auffallend war, dass sie alle nach unten korrigiert wurden, dies aus unterschiedlichen Gründen. Einerseits mit der Absicht, dass die Standards ohne Aufwand erreicht wurden und andererseits gab es eine Einrichtung, die beim Anpassen der Standards auf einen besseren Realitätsabgleich abzielte. Die Aussagekraft der Standards in Bezug auf die SPF wurde von allen Einrichtungen in Frage gestellt. Zusammenfassend fielen die Standards als Messinstrument von sozialpädagogischer Arbeit schlecht aus und wurden hinsichtlich der Wissenschaftlichkeit kritisiert.

3.7.5 Einfluss auf Praxisalltag

Der Code zum Einfluss auf den Praxisalltag fokussiert sich neben den Auswirkungen auf die Arbeit der Leistungspersonen auf den Einfluss im Praxisalltag der Fachpersonen.

Einrichtung A

Einrichtung A stufte den Einfluss des Leistungscontrollings auf den Praxisalltag als gering ein. Es wurde darauf geachtet den administrativen Aufwand auf ein Minimum beschränken zu können. Dafür legten sie Wert auf eine gut organisierte Computersoftware, welche die Prozesse übersichtlich erfasst. Zu den sechs Zielen wurden sechs Fragen formuliert, welche die Mitarbeitenden lediglich mit «ja» oder «nein»

beantworten mussten. Einrichtung A erzählte weiter, dass der Kanton eine Aufsichtspflicht zu erfüllen und somit das Recht habe, in gewisse Dinge Einblick zu erhalten. Bei diesem Einblick sollte es aber bleiben und ihren Einfluss aufs Tagesgeschäft auf operativer Ebene sollte möglichst geringgehalten werden. Einrichtung A erläuterte weiter:

«Es ist einfach so wie es ist und man hat damit zu arbeiten und deshalb habe ich das Gefühl, dass man sich gut daran tut, irgendwie einen vertretbaren Aufwand aufzubringen, wo der Kanton dann das bekommt, was er wünscht und uns dementsprechend dann auch wieder beim Arbeiten in Ruhe lässt.»

Transkript A, 2021, Z. 68-70

Einrichtung A betonte, dass es Einrichtungen gebe, welche das Leistungscontrolling als Instrument zur Qualitätssicherung nutzen würden. Dort wäre der Einfluss auf die Praxis dementsprechend grösser. Aber schlussendlich werde das Leistungscontrolling auf das Feld der Familienbegleitung geringe Auswirkungen haben und es werde wie bis anhin weitergearbeitet werden können.

Einrichtung B

Einrichtung B führte aus, dass das Team zu Beginn etwas Mühe mit all diesen Formularen hatte, nebst all den Arbeiten, welche sonst noch anstehen würden. Dies beeinflusste die Leitungsperson insofern, dass sie eine aktivierende Rolle einnehmen musste und das Team immer wieder daran erinnern musste, die Daten auszufüllen:

«Obwohl ich von den Mitarbeitenden die ausgefüllten Bögen bekommen habe, blieb es einfach, durch die vielen Rückfragen, sehr viel Arbeit. Die Bögen sind aber grundsätzlich so gestaltet, dass sie den Einzelnen nicht viel Aufwand geben. Sie wurden dazu angehalten, den Bogen fortlaufend hervor zunehmen. Das war auch meine Aufgabe, sie daran zu erinnern.»

Transkript B, 2021, Z. 146-148

Es galt also auch bei Einrichtung B als oberstes Ziel, den administrativen Aufwand auf ein Minimum zu reduzieren. Es wurde zu Beginn als sehr zeitintensiv und kostspielig empfunden, ein praxisnahes System zu finden, welches für das ganze Team passt. Es wurde aber viel Wert daraufgelegt, einen Bogen zu entwickeln, welcher auf eine einfache Art und Weise in den Praxisalltag eingebunden werden konnte. Die Frage, ob die Datenerhebung die Zusammenarbeit mit der Klientel beeinflussen würde, wurde vereint. In erster Linie würde die Familie im Zentrum stehen und nicht die Bearbeitung der Formulare.

Einrichtung C

Einrichtung C erlebte das Leistungscontrolling als keinen grossen Einfluss auf den Praxisalltag mit der Klientel. Die Begründung lag darin, dass schon hochqualifizierte Arbeit geleistet werde und diesbezüglich nichts geändert werden musste. Die Leistungsziele würden aber natürlich die Schwerpunkte, die gesetzt werden, beeinflussen. Ähnlich wie bei Einrichtung A wurde betont, dass es die Leistungsziele des Kantons zu erfüllen gilt und der Praxisalltag entsprechend abgebildet werden muss, aber das Tagesgeschehen auf operativer Ebene nicht tangiert werden soll:

«Aber was wir letztendlich machen und wie wir es machen, ob wir verschiedene Techniken und Methoden einsetzen, das ist uns überlassen und das bleibt auch so. (. . .) Sie mischen sich auf operativer Ebene nicht ein. Oder auf dem wie, wie wir es machen.»

Transkript C, 2021, Z. 127-130

Einrichtung C differenzierte zwischen dem administrativen Aufwand für die Leitungsperson und für die Mitarbeitenden. Die Leitungsperson vermerkte keinen grösseren Aufwand in ihrem Alltag. Sie organisierten sich mit einem digitalen Programm, welche die Prozesse erfassen kann. Die Leitungsfunktion müsse lediglich der Aufgabe nachgehen, ob die Mitarbeitenden die Kreuze setzten, um diese am Schluss für die Standards auszuwerten. Da die Einrichtung eine Controlling-Person hat, wäre der administrative Aufwand für die Leitungsperson klein. Die Mitarbeitenden hingegen, empfänden das Ganze als administrativer Mehraufwand, welche sie davon abhalten würde, «richtige» Arbeit mit den Familien zu leisten. Die Instrumente würden auf der Basis als Einmischung in die persönliche Arbeit empfunden. Einrichtung C ging im Weiteren darauf ein, dass kleinere Einrichtungen und Einzelpersonen wohl den grössten Einfluss spüren werden, da die Datenerfassung aufwändig ist.

Einrichtung D

Einrichtung D äusserte sich bezüglich des administrativen Aufwands kritisch. Die Mitarbeitenden hätten pro Familie ein Blatt, welches jeweils selbständig ausgefüllt werde. Die Leitungsperson fasse diese Ergebnisse zusammen und gebe sie dem Kanton weiter. Diese Formulare wurden als ein administrativer Mehraufwand empfunden.

Die Frage des Einflusses auf den Praxisalltag wurde jedoch verneint. Einrichtung D führte dazu aus:

«Ich habe gegenüber dem Kanton keine Verpflichtungen, in ihrem Interesse zu handeln. Sondern, ich handle in erster Linie im Interesse des Kindes. Das werden wir auch so beibehalten, da habe ich nicht das Gefühl, dass wir beschnitten werden.»

Transkript D, 2021, Z. 196-198

Zwischenfazit

Auffallend war, dass bei der Frage um den Einfluss auf den Praxisalltag alle Einrichtungen auf den administrativen Aufwand eingingen. Dieser war vor allem zu Beginn des Pilotprojektes sehr gross, bis ein geeigneter Umgang damit gefunden wurde. Einrichtung B erlebte den administrativen Aufwand als eine grosse Beeinflussung auf den Praxisalltag des Teams. Dieser wurde aber in Kauf genommen, um es schliesslich auch als Qualitätssicherung benutzen zu können. Einrichtung A, C und D stuften den Einfluss auf den Praxisalltag sehr gering ein. Im nachfolgenden Code der Qualitätssicherung kritisierten diese drei Einrichtungen die Messung der Qualität mittels der Controllinginstrumente. Der gemeinsame Nenner aller Einrichtungen liegt darin, dass das Leistungscontrolling die Arbeit mit der Klientel nicht beeinflussen soll und in der Arbeit der Bedarf der Familie im Zentrum stehen soll. Dort wurde ersichtlich, dass es im Ermessen jeder einzelnen Einrichtung liegt, diese Dinge zu trennen und sich Handlungsspielraum im Spannungsfeld zwischen kantonalen Vorgaben und der Arbeit auf der Mikroebene zu verschaffen.

3.7.6 Qualitätssicherung

Wie im Kapitel 2.2.2 beschrieben wurde, sieht das KJA im Leistungscontrolling eine Qualitätssicherung. Dieser Code bezieht sich darauf, wie die Einrichtungen zu dieser Art von Qualitätssicherung stehen.

Einrichtung A

Einrichtung A stuft die Nutzung des Leistungscontrollings als Instrument zur Qualitätssicherung problematisch ein. Es wäre gut, dass mit der Gesetzesänderungen professionelle Aspekte, wie die Durchführung von Super- oder Intervisionen geregelt wären, nur scheint darin seitens des Kantons die Qualitätssicherung nicht zu liegen. Es wurde bemängelt, dass die Instrumente nicht wissenschaftsbasiert wären und die Daten für die Einrichtungen, sowie für den Kanton nichtssagend sind. Hierzu nannte Einrichtung A verschiedene Beispiele. So gestalte es sich bei neuen Fällen schwierig, die Zielerreichung zu beantworten, weil noch sehr wenig Informationen da sind. Hier werde deutlich, dass die Daten zufälliger Natur sein können. Denn entweder werden die Daten bei den neuen

Fällen durch mangelnde Informationen über die Familien leergelassen oder es wird alles so dargestellt, dass der festgelegte Standard erreicht wird. Somit wäre es klar, dass das Instrument für Einrichtung A nicht zur internen Qualitätssicherung dienen werde. Einrichtung A grenzte sich hier ab und sah in den Indikatoren nicht die Qualität ihrer Arbeit, da es nicht wissenschaftlichen Kriterien entspreche. Weiter würden die Daten oft kurz vor Jahreswechsel angepasst oder ganz geändert werden und sind dadurch nur schwer vergleichbar:

«In gewissen Fällen habe ich noch die Worte beim Indikator geändert, das heisst, dass ich auch innerhalb des Betriebs keinen Prozess sehen kann. Ich kann diesen erst sehen, wenn ich im Betrieb über eine gewisse Zeit, also mehr als zwei Jahre, die gleichen Indikatoren und Standards habe. Die gleiche Art bei der Erfassung, dann könnte ich mit dem doch sehen, dass es etwas gleichbleibt oder komisch, es wird weniger. Aber ich weiss dann ja noch nicht, wo das es weniger wurde. Wurde es weniger, weil die Fälle schwieriger sind, am Anfang hat man mehr Fälle aufgenommen als abgeschlossen, da gibt es so viel Erklärungen, wobei es mir als Betrieb nicht klar ist, wie ich dieser Form in eine Entwicklung (. . .) kommen kann.»

Transkript A, 2021, Z. 115-122

Einrichtung B

Einrichtung B sah in den Instrumenten des Leistungscontrollings eine Chance für die interne Qualitätssicherung. Sie gingen mit der Haltung ins Pilotprojekt, das Leistungscontrolling für sich als Einrichtung nutzbar machen zu können und die Instrumente so umzusetzen, dass sie der Arbeit dienen. Dies war zu Beginn mit viel Arbeit verbunden und die Indikatoren und Standards mussten mehrmals angepasst werden. Einrichtung B betonte, dass es ihnen aber wichtig war, mit diesen Instrumenten zu proben, bis sie etwas in der Hand hatten, was alltagstauglich war. Weiter betonte Einrichtung B, dass sie schlussendlich etwas hatten, was die Qualität ihrer Arbeit abbilden kann. Im Fokus stand nicht die Verfolgung von besseren Resultaten oder höheren Standards, sondern die Realität der Familienbegleitung möglichst abbilden und eigene Arbeitsmodelle in die Indikatoren integrieren zu können. Einrichtung B benannte dennoch einige Lücken, welche die Qualität beeinflussen können. Ähnlich wie Einrichtung A sprach sie den Interpretationsspielraum der erhobenen Daten gerade von neuen Familien an. Dort wäre es wichtig, die Daten ständig zu hinterfragen und einen Realitätsabgleich zu machen. Einrichtung B stellte sich also immer die Frage, ob die Zahlen auf dem Papier mit den Erlebnissen der Familie übereinstimmen würden, um mögliche Verzerrungen der Daten verhindern zu können. Weiter sah Einrichtung B auch grossen Interpretationsspielraum beim Ausfüllen der Indikatoren. Einrichtung B nannte das Beispiel der Frage: «Fand eine Veränderung statt?». Ist ein

«ja» auf diese Frage mit hundert Prozent zu beurteilen oder an was wird die Veränderung genau gemessen. Hier würden sich grosse Welten öffnen. Mehrmals betont Einrichtung B also die Wichtigkeit des Realitätsabgleichs, um die Lücken zu erkennen und die Instrumente zu optimieren:

«Aber die harte Realität bleibt schlussendlich nur die klare Frage: War eine Kostengutsprache da, Ja oder Nein? Und alles andere bleibt Interpretation und daher ist dieser Realitätsabgleich auch so zentral. Wenn die Ergebnisse da sind, sollte die Überlegung nochmals gemacht werden, wie fühlt sich das an? Bei dieser Familie sind es so viel Prozent, dort sind es so viel Prozent. Stimmt das mit dem überein, wie wir es erleben? Das ist ein zentraler Punkt, dies vor lauter Zahlen nicht zu vergessen.»

Transkript B, 2021, Z. 57-60

Einrichtung C

Einrichtung C stellte die Umsetzung der Leistungsziele zur internen Qualitätssicherung in Frage. Sie schätzen ihre Arbeit als qualitativ sehr hoch ein und würden somit im Leistungscontrolling kein Instrument zur Qualitätsentwicklung sehen:

«Also sie wollen das von uns, also machen wir es. Oder wir haben auch nicht gross die Wahl. Also ich weiss wirklich nicht sicher, was das für einen Mehrwert für unsere Familien bringen soll. Das weiss ich noch nicht. Und das wäre ja eigentlich die Idee der Qualitätsentwicklung, dass ein Mehrwert für die Leistungsbeziehenden entsteht und ob das der Fall sein wird, das kann ich noch nicht sagen. Das hoffen wir natürlich, aber ob das der Fall ist, weiss ich nicht. Da kann ich auch noch nicht sagen, ob wenn wir einen Standard bei fünfundsiebzig oder einen bei hundert Prozent haben, ob das dann effektiv die Qualität für die Leute selbst verbessert, das weiss ich nicht.»

Transkript C, 2021, Z. 89-93

Schwerpunkt sah Einrichtung C eher darin, ihr Verständnis von fachlich qualitativer Familienbegleitung in den Indikatoren integrieren zu können und die bisherige Qualität im Leistungscontrolling gesichert zu sehen. Hier betont Einrichtung C, ähnlich wie Einrichtung B, dass diese Abgleichung mit sehr viel Arbeit verbunden ist und diese Integration der eigenen Fachlichkeit ein Herausfinden war. Eine Qualitätsentwicklung für das gesamte Feld der Familienbegleitung sah Einrichtung C lediglich in den neuen Anforderungen, dass nun alle beispielsweise Super- oder Interventionen durchführen müssten.

Lücken bezüglich der Qualitätssicherung wurden in Bezug auf die Mess- und Vergleichbarkeit der Daten genannt. Hierbei nutzte Einrichtung C das Beispiel der Indikatoren. Denn die Einrichtungen haben grossen Spielraum, was die Formulierung der Indikatoren betreffe. Wenn diese zu weit gefasst würden, können diese Daten nur schwer miteinander verglichen werden und folglich nur schwer eine Qualitätsentwicklung anstossen.

Einrichtung D

Einrichtung D äusserte sich gegenüber der Nutzung des Leistungscontrollings zur Qualitätssicherung kritisch. Sie argumentierten, dass sich die Qualität der Arbeit nicht am Erfolg der Familie messen liesse. Ähnlich wie Einrichtung C, erlebte Einrichtung D das Leistungscontrolling als eine Aufgabe, die es dem Kanton zu erfüllen gilt, aber der Einrichtung keinen Mehrwert liefert. Sie stützen sich weiterhin auf eigene Instrumente zur Gewährleistung der Qualitätsentwicklung ab. Als besonders schwierig wird die Sicht des Kantons Bern darauf erachtet, wie Qualität definiert wird und wie sich Erfolg messen lässt. Gerade bei den ersten beiden Leistungszielen der Vereinbarung und der Einhaltung der Termine, betonte Einrichtung D, dass dies keinen Aufschluss über die Qualität der fachlichen Arbeit bringen würde. Einrichtung D befürchte, dass die Profession, um welche es eigentlich gehe, zu wenig Gewicht bekommen würde:

«Weil wir das Gefühl haben, es funktioniert nicht so, wie in der Wirtschaft, wo Schrauben gezählt werden können oder irgendwelche Produkte, welche verkauft werden und das Marketing angepasst werden kann. Sondern es geht um Menschen und Individuen (. . .). Es sind unterschiedliche Ressourcen, auch von den Familien. Es sind diesen Familien auch schnell mal Grenzen gesetzt und so wie sie das formuliert haben, mit diesem Leistungscontrolling, finden wir das sehr schwer das festzuhalten und die Qualität unserer Arbeit aufzeigen zu können.»

Transkript D, 2021, Z. 26-30

Für den Kanton sei die Gleichung, je erfolgreicher die Familie vorwärts gehe, desto besser haben die Fachperson ihre Arbeit geleistet. Dieses Verhältnis stellte Einrichtung D stark in Frage.

Dennoch äusserte Einrichtung D bezüglich der Qualitätssicherung einige Chancen. Es sei wichtig, den Handlungsspielraum innerhalb des Leistungscontrollings ergreifen zu können und ähnlich wie Einrichtung B, betonte Einrichtung D, das Ganze zu eigenen Gunsten zu gestalten. Hier liege für Einrichtung D der Schwerpunkt für die weiteren Jahre. Das Kindeswohl solle weiterhin im Vordergrund stehen und damit nach dem gehandelt werden könne, müssten die Indikatoren in einem ersten Schritt auf die eigene Fachlichkeit abgestimmten werden.

Zwischenfazit

Alle vier Einrichtungen schienen eine klare Vorstellung davon zu haben, wie fachlich qualitative Familienbegleitung auszusehen hat und wie es diese zu erreichen gilt. Zur Frage, welche Rolle das Leistungscontrolling in Bezug auf die Qualität einnimmt, gab es verschiedene Aussagen. Die Interviews zeigten auf, dass es hier einen Handlungsspielraum zu geben scheint, also wie intensiv die Instrumente intern genutzt werden. Einrichtung B sah im Leistungscontrolling ein Instrument zur Qualitätssicherung und nutzte dieses entsprechend. Einrichtung B und D kritisierten die Qualitätsvorstellung des Kantons. Dennoch ist es ihnen wichtig, die Fachlichkeit der Familienbegleitung in den Instrumenten möglichst abbilden zu können, um die eigene Vorstellung von Qualität abgesichert zu sehen. Einrichtung A ging an dieser Stelle einen Schritt weiter und problematisierte die mangelnde Wissenschaftlichkeit der Instrumente und stützte sich daher auf eigene Instrumente zur Qualitätssicherung. Auffallend waren zudem die ähnlichen Aussagen bezüglich der Lücken der Qualitätssicherung. Hier wurde beispielsweise die Vergleichbarkeit der willkürlich definierten Indikatoren und Standards in Frage gestellt. Die Qualitätssicherung wurde weniger in den Instrumenten selbst gesehen. Im Zentrum stand die Absicherung der fachlichen Arbeit, welche bis anhin geleistet wurde. Als Instrument zur Qualitätssicherung wurden mehrmals Gefässe wie Super- oder Intervision genannt, welche der Kanton erwähnt, doch nicht als explizites Qualitätsinstrument zu nennen scheint.

3.7.7 Zusammenarbeit mit KJA

Der Code zur Zusammenarbeit mit dem KJA steht einerseits für eine Standortbestimmung, wie die Einrichtungen die Zusammenarbeit mit dem KJA wahrgenommen haben. Andererseits soll anhand dieses Codes aufgezeigt werden, wie die Einrichtungen im Spannungsfeld zwischen der eigenen Profession und dem Kanton in Bezug auf den Handlungsspielraum agierten.

Einrichtung A

Einrichtung A beschrieb die Kommunikation mit dem Kanton als nicht konsistent. Dies wurde auch in den teils widersprüchlichen Aussagen des Interviews deutlich. Zum einen wurden die Controlling-Gespräche als sehr freundlich beurteilt. Dies habe damit zu tun, dass vor allem Sozialarbeitende und Personen des Kantons an diese Gespräche kämen, die etwas näher am Feld sind. Hier konnten Veränderungen angesprochen und gutgeheissen werden, wenn eine Begründung vorgelegen habe. Beispielsweise beim Weglassen von neuen Fällen in den Statistiken. Hier hat Einrichtung A die Zusammenarbeit sehr wohlwollend erlebt, bis hin zu etwas unkritisch. Einrichtung A nahm das Pilotprojekt als Anlass zur Rückmeldung und Kritik sehr ernst und wollte dem Kanton die Prozesstauglichkeit in der Praxis widerspiegeln. Dazu gab es verschiedene schriftliche und mündliche Versuche. Die Reaktionen des KJA waren gespalten. Einige Rückmeldungen wurden aufgenommen und

minimale Änderungen flossen in die Praxis. Zum anderen kam bei der Infragestellung der einzelnen Leistungsziele oder Kritik an der mangelnden Aussagekraft der Standards die Antwort, dass diese Verträge nun gelten und nicht mehr geändert werden könnten:

«Das waren immer Sitzungen, in welchen das Jugendamt sehr vorbereitet war und sagte, dass es so ist wie es ist und wir mussten dann recht spontan sagen, dass dies und das jetzt aber schwierig ist. Und dann habe ich jeweils zwischenzeitlich noch schriftlich Stellung bezogen und dann hat man lange nichts gehört und dann sind sie mit dem Blatt zurückgekommen und haben gesagt, dass es jetzt so ist. Also so ist der ganze Prozess verlaufen.»

Transkript A, 2021, Z. 305-309

Diese Haltung des KJA erklärte sich Einrichtung A erstens durch das mangelnde Professionsverständnis, was Familienbegleitung genau ist und zweitens durch die mehrfachen Rollen, welche das KJA zu erfüllen habe. Etwa bei der Formulierung der Leistungsziele werde deutlich, dass das Bild des Kantons über die Familien nicht der Realität entspreche. Hier werde kaum mit der klassischen Musterfamilie – Papa arbeitet, Mama ist Zuhause, Kind ist im Fussballclub integriert – gearbeitet. Oft ginge es um minimale Funktionalität der Familie, welche von komplexen Problematiken geprägt ist und die Zielerreichung des KJA nicht realistisch seien. Die zweite Problematik der mehrfachen Rollen führe ebenfalls zu inkonsistenter Zusammenarbeit mit dem Kanton. Einrichtung A erläuterte, dass das KJA als Aufsichtsinstanz auftrete, gleichzeitig für die Einrichtungen als Zugang zum Markt verstanden werden muss und zusätzlich als Coaching und Qualitätsentwicklung beigezogen werden wolle. Diesen dreifachen Hut führe zu widersprüchlichen Aussagen und es wäre unmöglich alle Rolle gleichermassen zu erfüllen. Als Aufsicht im Sinne der Kontrolle, verstehe Einrichtung A den Kanton nicht. Denn es gäbe viele Freiheiten und das KJA greife nicht ins detaillierte Tagesgeschäft der Einrichtungen ein. Gleichzeitig sieht Einrichtung A auch ein Problem darin, den Kanton als Instanz zur Qualitätsentwicklung zu verstehen. Denn bei mangelnden Leistungen wäre es ja wieder der Kanton selbst, der mit Sanktionen, beispielsweise durch den Ausschluss aus dem Markt, reagieren könne. Hierzu äusserte Einrichtung A verschiedene Fragen und es sei nicht klar, als was sich der Kanton in erster Linie verstehe.

Einrichtung B

Einrichtung B kann in gewissen Aussagen als Gegenpol zu den Aussagen von Einrichtung A verstanden werden. Sie sahen im Kanton eine Instanz zur Kontrolle, begrüsst die Aufsicht und Einsicht in den Alltag und sahen darin eine Qualität fürs Feld. Die Zusammenarbeit mit dem Kanton beurteilte Einrichtung B grösstenteils freundlich und wohlwollend. Sie schätzte die kritischen Fragen des KJA an

den jeweiligen Controlling-Gesprächen und sah darin ehrliches Interesse der Personen am Feld. Auch Einrichtung B betonte, dass viele Dinge gutgeheissen werden konnten, wenn eine Begründung dargelegt wurde. Sie erlebten folglich den ihnen überlassenen Handlungsspielraum als gut. Wenn also ein Indikator angepasst werden musste, war dies mit einer vorliegenden Begründung möglich. So kam nie das Gefühl einer Nötigung auf und es konnte so weitergearbeitet werden wie bisher. Einrichtung B pflegte die Haltung, dass es dem Kanton nicht um die Ergebnisse und Zahlen alleine gehe, sondern, dass sie eine Reflexion der Arbeit anstossen wollen:

«Ich hatte den Eindruck, dass sie Interesse an unserer Arbeit zeigen. Ihre Nachfragen erlebte ich als Interesse und ich hatte nie das Gefühl, dass es ein fachliches Ringen geben wird oder dass sie uns sagen wollen, wie wir zu arbeiten haben. Aber wir gingen auch mit der Haltung ran, dass wir Dinge auch optimieren wollen und so hat das KJA auch bemerkt, dass wir bereits im Prozess sind.»

Transkript B, 2021, Z. 127-130

Einrichtung C

Einrichtung C sprach von einem freundlichen und konstruktiven Austausch, während den Controlling-Gesprächen. Auch hier fiel die Aussage, dass über Anpassungen gesprochen werden konnte, wenn sie begründet werden konnten. Bezüglich der Rolle des Kantons als kontrollierende Instanz, verspürte Einrichtung C keinen Druck, die Freiheiten auf operativer Ebene wurde geschätzt. So mische sich das KJA in den Fragen rund um die Techniken und Methoden der Familienbegleitung nicht ein und es könne im Grossen und Ganzen so gearbeitet werden wie bisher. Dennoch schien Einrichtung C gemischte Gefühle zu haben, was den Umgang vom KJA mit Rückmeldungen betreffe. Es war zu Beginn schwierig nachzuvollziehen, was der Kanton unter Familienbegleitung verstehe und welche Leistungsziele sich daraus ableiten liessen. Hier hätte Einrichtung C selbst teilweise andere Formulierungen gewählt. Kritik in Bezug auf diese Leistungsziele wurden zur Kenntnis genommen, aber welches Gewicht diesen Rückmeldungen gegeben wurde, wäre eine andere Frage:

«Im Sinn von Anregungen zu Leistungszielen aus den Pilotinstitutionen, welche nur bedingt angekommen sind. Also der Kanton hatte ganz genaue Vorstellungen, was sie wollen und Veränderungsanregungen wurden aus meiner Sicht nur bedingt umgesetzt. Sie nehmen dies zur Kenntnis, auch Kritik. Was damit gemacht wird, ist aus meiner Sicht relativ.»

Transkript C, 2021, Z. 107-109

Gerade für das Team wäre es zu Beginn eher schwierig gewesen, diese Haltung des Kantons zu akzeptieren und es wurde teilweise auch als Einmischung in die persönliche Arbeit empfunden. Hier brauchte es eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem Leistungscontrolling, um sich mit den Instrumenten und mit der neuen Zusammenarbeit mit dem Kanton vertraut zu machen.

Einrichtung D

Auch Einrichtung D äussert gemischte Gefühle gegenüber dem KJA. Grundsätzlich wurde der persönliche Kontakt mit den Personen des Kantons als sehr angenehm bewertet. Diesbezüglich wird kein Druck empfunden und es wäre Handlungsspielraum auf operativer Ebene da, ähnlich wie dies auch Einrichtung C betonte. Einrichtung D konnte die nächsten Schritte des Kantons nachvollziehen, ansonsten gab es unter anderem bei öffentlichen Veranstaltungen immer wieder die Möglichkeit, Rückmeldungen zu deponieren. Kritik äussert Einrichtung D gegenüber dem Rollenverhältnis zwischen Einrichtung und Kanton. Einige Leistungsziele oder die künftige Abgrenzung einiger Angebote konnte Einrichtung D nur schwer nachvollziehen und bemängelte die fachliche Abstützung seitens des Kantons. Es wäre zielführender gewesen, wenn für die Erarbeitung der Leistungsbeschreibung und des Leistungscontrollings Menschen aus der Praxis beigezogen worden wären und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe stattgefunden hätte. Stattdessen wurden Personen aus dem Wirtschaftsbereich dazu geholt, was in Umsetzung der Instrumente spürbar wurde. Hier bleiben aus Sicht der Familienbegleitung viele Fragen offen:

«Aber bei gewissen Dingen fühlten wir uns nicht verstanden oder auch in Bezug auf Definition von diesen Leistungsangeboten. Da wird alles herausgesteinelt und da gehen sie ihren Weg und alles wird zur Kenntnis genommen, aber das lassen sie nicht einfließen. (. . .) Es gab einige Dinge, welche aufgenommen wurden (. . .), aber im Grossen und Ganzen habe ich das Gefühl, sie gehen straight ihren Weg.»

Transkript D, 2021, Z. 129-134

Daraus ergab sich für Einrichtung D die Schlussfolgerung, dass sie die Zusammenarbeit mit dem Kanton als Pflichtübung wahrnehmen und weiterhin so arbeiten werden, wie sie Familienbegleitung fachlich verstehen. Diesbezüglich sprach Einrichtung D das Spannungsfeld zwischen den Mandaten an. Es werde in Zukunft nicht immer möglich sein, im Sinne des Kantons agieren zu können, daher werde sich Einrichtung D weiterhin als unabhängige Instanz verstehen. Insbesondere dann, wenn das Wohl der Familie, im speziellen dasjenige des Kindes gefährdet sei.

Zwischenfazit

Zur Zusammenarbeit mit dem KJA können verschiedene Aussagen festgehalten werden. Einen Konsens hatten die vier interviewten Einrichtungen im Erleben der Controlling-Gespräche. Hier gingen sie auf den freundlichen und wohlwollenden Umgang seitens des KJA ein. Weiter sprachen alle vier Einrichtungen davon, dass Indikatoren und Standards mit vorliegender Begründung gutgeheissen werden. Bezüglich dem Handlungsspielraum innerhalb der Zusammenarbeit sind gemischte Aussagen gefallen. Die Einrichtungen sprechen davon, dass das KJA sich nicht in die alltägliche Praxis einmische und sie in der Frage *Wie* sie ihre Arbeit leisten, frei seien. Die Wahrnehmung darüber, ob das ein Handlungsspielraum ist, differenzierte sich bei den Einrichtungen. Einrichtung B betrachtete es als klaren Handlungsspielraum und fühlte sich mit den Vorgaben wohl. Einrichtung A, C und D sprachen alle von einer Pflichtübung gegenüber dem Kanton und benannten den Handlungsspielraum auf verschiedenen Ebenen. Einrichtung A sah kaum bis keinen Handlungsspielraum oder Mehrwert für die Praxis und versuchte dementsprechend das Leistungscontrolling und die alltägliche Arbeit möglichst voneinander zu trennen. Einrichtung C benannte den Handlungsspielraum darin, in der Zusammenarbeit mit dem KJA kreativ zu werden und sich Nischen innerhalb der Schranken zu suchen. Einrichtung D sah den Handlungsspielraum lediglich darin, die Indikatoren möglichst genau auf die eigenen Arbeitsweisen abzustimmen, um möglichst hinter dem Controlling stehen zu können. Festzuhalten gilt es auch die verschiedenen Aussagen zu Rückmeldungen ans KJA. Wie vorangehend beschrieben, können gewisse Veränderungen beantragt werden. Grössere Kritik, beispielsweise bezüglich den Leistungszielen, schienen kaum auf Gehör zu stossen. Hierzu eröffnen sich speziell den Einrichtungen A und C in Bezug auf die Zusammenarbeit mit dem Kanton nach der definitiven Inkraftsetzung viele Fragen.

3.7.8 Gesamtprozess

Der letzte Code dient dazu, den Blick der Einrichtungen auf das Leistungscontrolling als Gesamtprozess zu erfassen und wie sich die Einrichtungen in den vorgegebenen Leitplanken bewegten.

Einrichtung A

Über den ganzen Prozess des Pilotprojekts und den bevorstehenden Änderungen nahm Einrichtung A eine eher misstrauische Meinung ein. Das Leistungscontrolling wurde als etwas angeschaut, was es dem Kanton zu erbringen gilt, aber einen Mehrwert dahinter sah Einrichtung A kaum. Einrichtung A betonte, dass es zwischen den Einrichtungen eine grosse Spannbreite bezüglich der Umsetzung zu geben scheine. Einige Betriebe würden die Daten korrekt erfassen und die Indikatoren zur Qualitätssicherung nutzen, was einen positiven Effekt haben könne. Andere werden nur etwas

draufschreiben damit die Aufgabe erfüllt ist und werden keinen weiteren Sinn dahinter sehen. Unsicherheiten äusserte Einrichtung A in Hinblick auf die definitive Gesetzesänderung. Dort erlebte sie vom Jugendamt einen Mix von Botschaften. Es ist unklar, ob hinter der Verordnung und dem Gesetz andere Absichten stecken würden, als bis anhin kommuniziert wurde. Dort hoffe Einrichtung A, dass sie auf operativer Ebene weiterhin nicht tangiert würden und somit das Ganze als keinen grossen Paradigmawechsel für das Feld verstanden werden muss. Bei diesen Unsicherheiten gegenüber den Absichten des Kantons, sah Einrichtung A im neu gegründeten Fachverband Handlungsspielraum:

«Also es führt schon zu einer gewissen Einigkeit oder einem Punkt von: Hey wir müssen zusammenstehen und für unsere Anliegen im Kanton eintreten oder irgendwo uns auch zusammenschliessen. (. . .) Wir müssen irgendwie unsere Kompetenzen gebündelt haben. Das ist sicher etwas für das gesamte Feld und für den Rest sehe ich jetzt da keinen Punkt, dass sie über diesen Weg mehr kritische Dinge herausfinden werden.»

Transkript A, 2021, Z. 285-289

Einrichtung B

Einrichtung B sah in den bevorstehenden Änderungen einen Mehrwert für ihre Praxis. Sie versuchte den Prozess für sich zu nutzen und damit Lücken zu erkennen. Darin benannte Einrichtung B ihren Handlungsspielraum, welchen sie in einem guten Verhältnis fand. Über den ganzen Prozess wurde gesagt, dass die Kontrolle des Kantons als eine grosse Chance für die Familienbegleitung angesehen wird. Doch wurden auch hier Unsicherheit in Hinblick auf die definitive Inkraftsetzung geäussert:

«Aber mit dem Blick in die Zukunft, es wird bald definitiv. Und da fragen wir uns manchmal, ob es so bestehen bleibt und ob noch Neues dazu kommen wird.»

Transkript B, 2021, Z. 210

Einrichtung B blieb jedoch zuversichtlich, dass die bisherige Professionalität seitens des Kantons bestehen bleibe und das Motiv die Qualitätssicherung bleiben werde.

Einrichtung C

Über den gesamten Prozess wurde die Aussage geäussert, dass es nun um die Frage ginge, ob die Veränderungen gelebt werden können oder nicht. Ob so Familienbegleitung gemacht werden kann oder nicht. Dies wäre schlussendlich eine Frage der Energie, wieviel Energie eine Einrichtung in den Widerstand setzen möchte. Gegenüber dem Kanton mit Widerstand zu begegnen würde bedeuten, keinen Vertrag zu unterzeichnen und das würde bedeuten, keine Aufträge mehr zu bekommen.

Es müsse also die Überlegung gemacht werden, wo in diesem vorgegebenen Rahmen der Spielraum liegt und wie der möglichst ausgenutzt werden kann. Einrichtung C äusserte mehrmals, dass es dafür aber eine gewisse Kreativität voraussetzen würde:

«Man wird sich daran gewöhnen und wird sich damit abgefunden haben. Man wird auch die Spielräume kennen auch die kreativen Nischen zu nutzen lernen.»

Transkript C, 2021, Z. 190-191

Mit Blick in die Zukunft äusserte Einrichtung C, dass für sie nichts gross ändern wird, da sie schon sehr strukturiert arbeiten würde. Es wird eine Aufgabe bleiben, die es dem Kanton zu erfüllen gelte, aber einen grossen Mehrwert dahinter wurde nicht gesehen. Für kleinere und Einzelanbietende sieht Einrichtung C einen grösseren Paradigmawechsel. Dort vermutet sie in Zukunft ein Verschwinden dieser kleinen Anbietenden, weil der administrative Aufwand zu gross würde und die Arbeit nicht erhalten werden könne.

Einrichtung D

Über den ganzen Prozess hinweg beschäftigte Einrichtung D die bevorstehende Inkraftsetzung. Denn es schein sehr ungewiss, ob seitens des Kantons noch andere Aufgaben dazukommen werden. Ähnlich wie Einrichtung A äusserte Einrichtung D Unsicherheiten bezüglich der definitiven Gesetzesänderung. Es stelle sich die Frage, ob alles so wie im Pilotprojekt bleibt oder ob noch viele weitere Aufgaben und Erwartungen seitens des Kantons hinzukommen werden. Gerade die Aufsplittung der Angebote sei eine grosse Änderung, welche noch bevorstehe. Hier äussert Einrichtung D Unverständnis gegenüber der künftigen Unterscheidung zwischen Besuchsrechtsbegleitung und Sozialpädagogischer Familienbegleitung, da oftmals beides gleichzeitig gefragt wäre. Hierzu schätzte Einrichtung D den Handlungsspielraum für die einzelnen Einrichtungen gering ein:

«Als einzelnen Betrieb sehe ich wenig Handlungsspielraum. Aber als Verband, das macht für mich absolut Sinn. (. . .) Dort habe ich viel Hoffnung, dass das eine Kraft wird und, dass man eine gewichtige Stimme hat und Einfluss auf das Ganze nehmen kann. Und, dass die Eigenständigkeit und die Individualität der einzelnen Betriebe weiterhin gelebt werden kann.»

Transkript D, 2021, Z. 167-170

Auch Einrichtung D äusserte Bedenken bezüglich des Verschwindens kleinerer Betriebe. Hier vermutete sie, dass nur noch Institutionen und Einrichtungen, welche die verschiedenen Angebote anbieten können, künftig überleben würden und es bei den kleineren Einrichtungen zu einer Art «Lädeli-Sterben» kommen werde.

Zwischenfazit

Trotz freundlicher Zusammenarbeit, welche im Code der Zusammenarbeit ersichtlich wurde, äusserten alle vier Einrichtungen gemischte Gefühle gegenüber den bevorstehenden Änderungen und dem weiteren Vorgehen des Kantons. Vieles bliebe noch ungewiss und es wurde gehofft, dass die künftige Inkraftsetzung sich nicht gross vom Pilotprojekt differenzieren werde. Die genannte Spannbreite in der Umsetzung des gesamten Prozesses, welche Einrichtung A angesprochen hat, wurde bereits innerhalb der vier Interviews deutlich. Während beispielsweise Einrichtung A und D wenig Nutzen im Leistungscontrolling zu sehen schienen, nutze es Einrichtung B künftig als Instrument zur Qualitätssicherung. Auffallend war die zweifache Nennung, von Einrichtung A und D, des bernischen Fachverbandes. Hierbei sahen beide Einrichtungen einen möglichen Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem KJA.

3.8 Beantwortung der Fragestellung

Im folgenden Abschnitt werden die beiden Forschungsfragen beantwortet. Die dafür relevanten Informationen wurden aus dem vorherigen Kapitel herausgearbeitet. Die Autorin und der Autor verzichten in diesem Schritt auf Interpretationen.

1. Wie setzen Einrichtungen mit Sozialpädagogischer Familienbegleitung im Kanton Bern das Leistungscontrolling im Rahmen des Pilotprojekts um?

In den Interviews wurde deutlich, dass bezüglich der Umsetzung des Leistungscontrollings einige Vorgaben existieren, welchen alle Einrichtungen zu folgen haben. So orientieren sich alle interviewten Einrichtungen zunächst an den vom KJA vorgegebenen Leistungszielen. Für jedes Leistungsziel halten die Einrichtungen die entsprechenden Indikatoren und Standards fest. In der Anzahl und der Formulierung der Indikatoren pro Leistungsziel sind die Einrichtungen frei. Alle vier Einrichtungen äusserten die Wichtigkeit der Vereinbarung zwischen der Formulierung der Leistungsziele und der eigenen Arbeitsweise. Alle achteten darauf, die Indikatoren dementsprechend zu formulieren. Die Bewertung der Einrichtungen bezüglich dieser Vereinbarung wird unter der zweiten Forschungsfrage thematisiert. Deckungsgleiche Aussagen lieferten die Einrichtungen weiter zu den Vorgaben der Controlling-Gespräche. Hier war eine Person des KJA anwesend und eine bis zwei Vertretungen der Einrichtung. Gemeinsam wurden die Ergebnisse und mögliche Unklarheiten angesprochen. Für eine Veränderung der Indikatoren musste ein Antrag gestellt werden. Mit diesen Anträgen haben alle vier Einrichtungen Erfahrungen gemacht. Lag eine Begründung vor, wurde diese genehmigt. Die Controlling-Gespräche an sich wurden als angenehm, die Vertretung des KJA als verständnisvoll erlebt. Trotz der vergleichbaren Einhaltung der Richtlinien liessen sich unter den vier Einrichtungen gewisse Unterschiede in der Umsetzung des Leistungscontrollings festmachen, beispielweise bezüglich der Nutzung der Instrumente zur internen Qualitätssicherung. Nachstehend werden die relevanten Unterschiede aufgeführt.

Einrichtung A

Einrichtung A wählte einen eher mechanischen Zugang zum Leistungscontrolling, da darin kein grosser Nutzen für die Praxis erkannt und im Leistungscontrolling kein Instrument zur Qualitätssicherung gesehen wird. Die Umsetzung des Leistungscontrollings verstand Einrichtung A als Pflichtübung gegenüber dem KJA. Im Mittelpunkt der Umsetzung stand das Ziel, nach der Implementierung möglichst wenig Aufwand im Alltag dafür aufzuwenden. Einrichtung A hat die Datenerhebung durch das Ausfüllen einer Prozessliste am Computer gelöst. Die Mitarbeitenden mussten zum Jahresende alle ihre gewonnenen Daten aus den Besuchen in den Familiensystemen in der Computersoftware eintragen. Hierzu konnten die Mitarbeitenden zwischen «ja», «nein» und «nicht beantwortbar»

auswählen. Pro Leistungsziel wurde jeweils einen Indikator gewählt, welcher rasch und unkompliziert ausgewertet werden konnte. Um die Erreichung der Ziele zu gewährleisten und mögliche Unklarheiten bezüglich der Indikatoren begründen zu können, orientierte sich Einrichtung A an den Musterbeispielen des Kantons. Zur Umsetzung der Standards orientierte sich Einrichtung A an Wirksamkeitsstudien. Daraus resultierte eine Wirksamkeit von ambulanten Massnahmen bei Werten zwischen fünfundsechzig und fünfundsiebzig Prozent.

Einrichtung B

Einrichtung B sieht im Leistungscontrolling einen Nutzen für die Praxis und setzt es künftig zur internen Qualitätssicherung ein. Der damit zusammenhängende administrative Aufwand wurde daher in Kauf genommen. Für die Umsetzung der Datenerhebung brauchte es mehrere Anläufe. Zu Beginn verlief die Datenerhebung mittels physischer Fragebögen, danach wurde eine externe Person beigezogen, um den Prozess zu digitalisieren. Einrichtung B war es wichtig mit den Instrumenten so umzugehen, dass sie deren Einsatz unterstützen und den Nutzen dahinter sehen konnten. Dafür wurden die Formulierungen der Indikatoren immer wieder im Team besprochen und angepasst. Das Leistungsziel fünf, welches die Integration thematisiert, mit dem eigenen professionellen Verständnis zu verbinden, bereitete Einrichtung B anfänglich grosse Mühe. Es kostete sie viel Zeit, in den Indikatoren ihr professionelles Verständnis abzubilden. Weiter ging Einrichtung B anfänglich stets von einem Standard von achtzig Prozent aus. Diese achtzig Prozent wurden deshalb gewählt, da sie in den Musterbeispielen des KJA als Beispiel erwähnt wurden.

Einrichtung C

Einrichtung C setzt das Leistungscontrolling um, nennt darin aber keinen Nutzen für die Praxis. Zur internen Qualitätssicherung werden die Instrumente nicht genutzt. Dies wurde damit begründet, dass die bestehenden Gefässe, wie die Super- oder Intervision bereits hohen Qualitätsansprüchen genügen. Die Festlegung der Indikatoren und Standards entstanden nicht im Team, sondern wurde von den Leitungspersonen entwickelt. Bei der Definierung der Standards war es Einrichtung C ein Anliegen, einen realistischen Prozentanteil zu finden. Weiter sollten die Erfahrungswerte aus der Praxis in die Definierung fliessen, um einen Realitätsbezug gewährleisten zu können. Die Datenerhebung konnte in die bestehende Datenbank integriert werden. Die Auswertung wurde von einer Person der Administrationsabteilung gefertigt und der Leitungsperson für die Controlling-Gespräche wieder übermittelt.

Einrichtung D

Einrichtung D wählte für die Umsetzung des Leistungscontrollings einen pragmatischen Zugang, da der Nutzen für die Praxis als gering eingeschätzt wurde. Der Prozess der Umsetzung wurde nicht als Instrument zur Qualitätssicherung, sondern als Pflichtübung gegenüber dem KJA verstanden. Bei aller Kritik gegenüber dem Leistungscontrolling, welche unter der zweiten Forschungsfrage behandelt wird, war es Einrichtung D bei der Formulierung der Indikatoren wichtig, den grösstmöglichen Gewinn für die Familien daraus zu erzielen. Die Datenerhebung wurde physisch erhoben. Die Mitarbeitenden beurteilten die Erfüllung der Indikatoren, danach erfolgte die Datenauswertung für die Controlling-Gespräche.

2. Wie erleben Einrichtungen mit Sozialpädagogischer Familienbegleitung den Handlungsspielraum in der Zusammenarbeit mit dem kantonalen Jugendamt?

Da die Einrichtungen ihren Handlungsspielraum verschieden beschrieben, wird die Frage nach den vier Einrichtungen strukturiert und beantwortet. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Einrichtungen zur zweiten Forschungsfrage gemischte Aussagen machten und bezüglich dem Handlungsspielraum ein Muster zu erkennen ist, gerade was das Spannungsfeld bezüglich den vorgegebenen Leistungszielen betrifft. Dieser Aspekt wird in der nachfolgenden Diskussion aufgegriffen.

Einrichtung A

Einrichtung A äusserte bezüglich des Handlungsspielraums gemischte Aussagen. Grundsätzlich sehen sie in den Instrumenten keinen grossen Nutzen für die Praxis und betrachten das neue Leistungscontrolling als Pflichtaufgabe. Den Handlungsspielraum eröffnete sich für Einrichtung A folglich in der Abgrenzung der Instrumente in der Praxis, da das Leistungscontrolling bis anhin keinen Einfluss auf das Tagesgeschäft auf operativer Ebene und die Art und Weise der professionellen Arbeit hat. Einrichtung A erläuterte dazu, dass der Kanton in seiner Aufsichtsfunktion das Recht habe, in gewisse Dinge Einsicht zu erhalten aber, dass sie als Einrichtung Freiheit in den Methoden, sowie Freiheit in der Zielsetzung und Verhandlung der Zielsetzung mit der Klientel haben wollen. Es wurde folglich begrüsst, dass das KJA in der Formulierung der Indikatoren grossen Handlungsspielraum gewährt. Dennoch war der Handlungsspielraum nur bedingt zufriedenstellend, da die Indikatoren auf Leistungsziele passen mussten, welche Einrichtung A anders formuliert hätte. Der Einfluss auf eine mögliche Veränderung der Leistungsziele schätzte sie als gering, bis als gar nicht vorhanden ein. Dies bewertete Einrichtung A problematisch, da sie Versuche unternommen hat, mit dem KJA ins Gespräch zu kommen und sich hier eine andere Form der Zusammenarbeit erhofft hatte.

Um sich vom Einfluss der Instrumente auf die Praxis abzugrenzen, entschieden sie sich den Handlungsspielraum innerhalb der Indikatorsetzung dahingehend zu nutzen, dass es möglichst wenig Aufwand für die Einrichtung gab. So wurde entschieden, die Musterbeispiele des Kantons möglichst zu übernehmen. Bei den Standards sprach Einrichtung A von grossem Spielraum in der Formulierung, da beispielweise eine Familie aus der Statistik genommen werden durfte, wenn noch zu wenig Informationen zu dieser bestand und dies einen Einfluss auf die Endergebnisse hatte. Einrichtung A führte weiter aus, dass dieser Spielraum in den Standards dazu führe, dass die Aussagekraft der Zahlen und die Vergleichbarkeit für die Einrichtungen selbst und für das KJA sehr gering war. Weiter sprach Einrichtung A den neugegründeten Fachverband an, als Chance für die Einrichtungen sich Handlungsspielraum zu erschaffen. Im Fachverband sieht die Einrichtung die Möglichkeit, die Anliegen zu bündeln und dem KJA gegenüber einheitlich aufzutreten.

Einrichtung B

Einrichtung B sprach von einem grundsätzlich grossen Handlungsspielraum innerhalb des Leistungscontrolling. Sie betonte die Wichtigkeit ihre eigenen Handlungsprinzipien und Modelle in den Indikatoren abgebildet zu haben und begrüßte daher die Freiheit, welche ihnen in der Formulierung der Indikatoren gelassen wurde. Da die erste Phase des Pilotprojekts ein ständiges Versuchen und Experimentieren war, erlebte Einrichtung B den Handlungsspielraum innerhalb der Anträge zu Veränderungswünschen als sehr gross. In der Zusammenarbeit mit dem KJA erkannte sie die Rückmeldungen an den Controlling-Gesprächen als einen Mehrwert für die Praxis, da es Spielraum gab, Dinge zu diskutieren. Bezüglich dem Handlungsspielraum innerhalb der vorgegebenen Leistungszielen, sagte Einrichtung B, dass sie gewisse Leistungsziele vermutlich anders formuliert hätte und folglich die Auseinandersetzung damit zu Beginn etwas schwierig war. Dennoch benannte sie hier einen Handlungsspielraum insofern, dass sie seitens des KJA keinen Druck erlebten, diese Ziele zu Hundertprozent erreichen zu müssen.

Einrichtung C

Einrichtung C beschrieb den Handlungsspielraum innerhalb des Leistungscontrollings und in Zusammenhang mit dem KJA als eher dürftig. Sie sprach nicht von einem Handlungsspielraum, der gegeben ist, sondern davon, sich künftig durch Kreativität gewisse Freiheiten und Möglichkeiten ergründen zu müssen. Einrichtung C erläuterte weiter, dass es eine Frage der Energie wäre, Widerstand zu leisten oder den Spielraum im gegebenen Rahmen möglichst auszunutzen. So ergab sich beispielsweise in der kantonalen Definition von SPF und den daraus abgeleiteten Leistungszielen ein Spannungsfeld zu den eigenen Vorstellungen von SPF. Da es aber kein Handlungsspielraum zu geben schien, diesen zu ändern, brauchte es anfänglich sehr viel Zeit, sich damit anzufreunden und

Indikatoren zu finden, welche die eigenen Vorstellungen widerspiegeln. Was sie schätzten, war die Freiheit, welche ihnen auf operativer Ebene gelassen wurde, so konnten sie ihrer Arbeit trotzdem nachgehen wie bis anhin.

Einrichtung D

In Bezug auf die Formulierung der Leistungsziele bedauerte es Einrichtung D, dass ihnen kein aktiver Handlungsspielraum gelassen wurde, diese mitzugestalten. Hier hätte sich Einrichtung D, ähnlich wie Einrichtung A, eine andere Form der Zusammenarbeit mit dem KJA gewünscht. Es war folglich zu Beginn schwierig die passenden Indikatoren und Standards zu finden, hinter denen die Einrichtung stehen konnte. Rückwirkend schätzten sie den Handlungsspielraum innerhalb dieser beiden Elemente gross ein, wenn er erkannt und im Sinne der Einrichtung genutzt wird. Einrichtung D hat sich zum Ziel gesetzt, sich künftig vertiefter mit den Indikatoren auseinanderzusetzen, um den grösstmöglichen Handlungsspielraum ergreifen zu können und sie im Sinne der eigenen professionellen Vorstellung von SPF zu formulieren. Weiter nennt Einrichtung D den neugegründeten Fachverband als einen Handlungsspielraum für die Einrichtungen. Es wird darin die Chance gesehen, sich auszutauschen, der Stimme der Einrichtungen gegenüber dem Kanton mehr Gewicht zu geben und die Anliegen einheitlich anzubringen.

4 Diskussion der Forschungsergebnisse

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Interviews mit dem theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit in Verbindung gebracht und aus der Perspektive der Autorin und des Autors kritisch diskutiert. Die nachstehenden Ausführungen stehen unter dem Aspekt des Handlungsspielraums der Einrichtungen. Die Fokussierung auf den Handlungsspielraum liegt darin begründet, dass die Autorin und der Autor diesbezüglich die relevantesten Schlussfolgerungen für die Praxis ableiten können.

In den Aussagen der Einrichtungen wurde ersichtlich, dass sich durch das Leistungscontrolling ein administrativer Mehraufwand für die Leitungspersonen der Einrichtungen sowie für die Fachpersonen in der Praxis ergibt. Auch wenn dieser Mehraufwand so klein als möglich gehalten wird, bestätigen sich auf administrativer Ebene zwei theoretische Annahmen. Neben dem immer zunehmenden Trend an administrativem Mehraufwand, der die professionelle Arbeit ressourcenmässig negativ beeinflussen kann (Staub-Bernasconi, 2018, S. 118), ist der Ökonomisierungsprozess aus Sicht der Autorin und dem Autor als nicht gleichberechtigte Überstülpung von ökonomischen Kontroll- und Steuerungsinstrumenten über die Soziale Arbeit zu bewerten (Seithe, 2012, S. 236). Der Begriff der Überstülpung muss einerseits mit dieser negativen Behaftung betrachtet werden, da alle Einrichtungen Zusatzaufwand betreiben müssen, welcher meist wenig gewinnbringend beschrieben wurde, was Einrichtung D als «Papiertiger» oder eine «Pflichtübung» prägnant auf den Punkt brachte (Transkript D, 2021, Z. 101). Andererseits gilt es den Begriff der Überstülpung selbst wiederum kritisch zu relativieren: In Zusammenhang mit dem dreifachen Mandat der Sozialen Arbeit, hier dem ersten Mandat von Hilfe und Kontrolle gegenüber dem Kanton Bern, wird das Spannungsfeld der Einrichtungen bezüglich dem Legitimationsdruck deutlich (AvenirSocial, 2010, S. 10). Denn es zeigt sich im Verlangen eines Leistungscontrollings die staatliche Verankerung von effizienzorientierten Steuerungsinstrumenten im Sinne des NPM (Kettiger, 2011, S. 183). Aus Perspektive des NPM gilt das Leistungscontrolling vor allem als ein Instrument zur Beobachtung, das Fehlentwicklungen frühzeitig erkennt und entsprechende Anpassungen einleiten kann (Dahme & Wohlfahrt, 2013, S. 205). Da die Soziale Arbeit öffentliche Aufgaben für den Staat übernimmt und somit teilweise finanziert wird, hat sie sich zu legitimieren, wie es auch im Beispiel der vorliegenden Arbeit gegenüber dem Kanton der Fall ist (Finis Siegler, 2019, S. 117). Basierend auf diesen Ausführungen könnte das für diese Arbeit untersuchte Leistungscontrolling im Kanton Bern bezüglich des administrativen Mehraufwandes aus ökonomischer Perspektive sowie aus Sicht des Mandates der Sozialen Arbeit gegenüber dem Staat legitimiert werden. Der Begriff der Überstülpung wäre in diesem Fall zu kritisch gewählt. Die eben genannten Argumentationen zur Relativierung scheinen der Autorin und dem Autor unter Berücksichtigung der Aussagen der Einrichtungen zu ihrem Handlungsspielraum innerhalb der

Leistungszielen, den Indikatoren sowie den Standards jedoch nicht verhältnismässig. Die Leistungsziele wurden in Bezug auf die Fachlichkeit mehrheitlich kritisiert und die Einrichtungen sahen ihr Verständnis von SPF in den Leistungszielen nicht abgebildet. Deutlich werden die Fehler der Leistungsziele dort, wo Ziele erreicht werden müssen, welche weder Ziele der Klientel sowie der zuweisenden Stelle, noch Ziele der Fachpersonen Sozialer Arbeit sind. Einrichtung D sagte diesbezüglich: «Es gibt Familien, da ist die Schule oder die Freizeitgestaltung kein Thema.» (Transkript D, 2021, Z. 79). An diesem Punkt ist ersichtlich, dass durch die Leistungsziele des Leistungscontrollings die fachlichen Standards der Profession beschnitten werden und das fachliche Handeln erschwert wird, wodurch die Bedeutung der Überstülpung zum Vorschein kommt. Zusätzlich zeigt sich auch ein von Staub-Bernasconi beschriebenes Kernelement der Profession: Der Umgang im Spannungsfeld der verschiedenen Positionen und Interessen zwischen Staat und der Sozialen Arbeit (2019, S. 87). Auch das darin enthaltene Machtverhältnis kommt zum Vorschein, da die Leistungsziele vom KJA vorgegeben sind und die Leistungsziele trotz mehrfacher Kritik durch die Einrichtungen vom KJA als nicht diskutierbar kommuniziert wurden. Beim Setzen der Indikatoren und Standards wurde ersichtlich, dass die Einrichtungen beinahe vollständige Freiheit besitzen, was als grosser Handlungsspielraum bewertet werden kann. Doch äusserten die Einrichtungen bezüglich der Indikatoren mehrfach, dass es dem Kanton darum gehe, die Ziele zu erreichen und wie die Ziele erreicht werden eine untergeordnete Rolle spiele. Die Festlegung der Indikatoren können folglich anhand eigener professioneller Arbeitsmethoden erfolgen. Dies bestätigt, dass das Leistungscontrolling in erster Linie zur Überprüfung der Zielerreichung dient (Dahme & Wohlfahrt, 2012, S. 85). Bei der Vorgabe Standards zu setzen fiel auf, dass die zunehmende Pflicht zur Quantifizierung von sozialen Leistungen in Kennzahlen innerhalb des untersuchten Leistungscontrollings der Realität entspricht (Dahme & Wohlfahrt, 2013, S. 18). Bei genauerer Betrachtung wird deutlich, dass der genannte Handlungsspielraum nur innerhalb des Leistungscontrollings besteht. Da aber die Leistungsziele vorgegeben sind und sich die Indikatoren sowie die Standards auf ebendiese Leistungsziele beziehen, wird der fachliche Handlungsspielraum bereits wieder deutlich minimiert.

Mit der Festlegung von Standards als Wirksamkeits- und Effizienzkennziffern wird im Leistungscontrolling die von Seithe und Heintz (2014) beschriebene Verdinglichungen von menschlichen Beziehungen offensichtlich (S. 98). Zudem bestätigt sich die ökonomische Denkweise, dass zur Messbarkeit von Qualität der Inhalt der Arbeit quantifiziert werden muss (Seithe, 2012, S. 197). Die Aussagen der Einrichtungen zu den Standards legte diesbezüglich die Schwierigkeiten der Quantifizierung von sozialen Leistungen offen. Einrichtung D beschrieb die Verdinglichung von menschlichen Entwicklungsprozessen in Zusammenhang mit dem untersuchten Leistungscontrolling passend: «(. . .) es funktioniert nicht so wie in der Wirtschaft, wo Schrauben gezählt werden können.

(. . .), sondern es geht um Menschen und Individuen» (Transkript D, 2021, Z. 26-28). Ausserdem kann in Verbindung mit den Aussagen der Einrichtungen die Argumentation von Galuske (2002) unterstützt werden, dass es bei der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit nicht darum geht, die Qualität zu verbessern (S. 325). Dass es nicht um Qualität geht, kann auf mehreren Ebenen dargestellt werden. Neben der bereits beschriebenen Schwierigkeit in der Quantifizierung von sozialen Prozessen, welche äusserst komplexe Dynamiken auf eine Zahl reduziert, wurde durch Einrichtung A noch eine zweite Ebene ersichtlich, die die Qualitätsabsicht des Kantons neben fachlichen Aspekten auch auf statistischer Ebene in Frage stellt. Mit der Möglichkeit die Indikatoren und Standards willkürlich zu setzen, fällt neben der Vergleichbarkeit zwischen den Einrichtungen sogar die Vergleichbarkeit in der eigenen Einrichtung weg. Zudem thematisierte Einrichtung A diesbezüglich die Querschnittserfassung als statistisch problematisch, da unabhängig davon, wo die Fälle im Prozess stehen, an einem bestimmten Datum fast alle Fälle ausgewertet werden müssen und dies beachtliche Auswirkungen auf die Zahlen hat. Weiter wurde in den Interviews geäussert, dass das KJA das Leistungscontrolling als interne Qualitätssicherung vorstellt, während die Instrumente Sozialer Arbeit, wie etwa die Super- oder Intervision nicht als Qualitätssicherung betrachtet werden. Die fachliche Überstülpung und die daraus resultierende Einschränkung des Handlungsspielraums kamen in den Aussagen diesbezüglich zum Vorschein. Die Einrichtungen haben einen hohen Anspruch die Qualität ihrer Arbeit ständig zu verbessern. Dazu werden jedoch keine Kennzahlen, sondern Methoden zur Qualitätssicherung im Sinne der Profession beigezogen. Dieser von den Einrichtungen wahrgenommene Widerstand bezüglich der Qualitätsmessung bestätigt die Problematisierung der Einkehr von ökonomischen Instrumenten zur Effizienzmessung Sozialer Arbeit (Galuske, 2002, S. 325). Einrichtung B beschrieb diesen Widerstand in Bezug auf die Standards wie folgt: «Das entspricht nicht der Realität, hier habe ich Störgefühle» (Transkript B, 2021, Z. 139). Böhnisch (2018) plädiert an dieser Stelle dafür, aus der oft pessimistischen und resignierten Haltung gegenüber der Ökonomisierung herauszukommen und pragmatische Argumente zu ergründen (S. 16). Nachstehend soll diskutiert werden, worin die Einrichtungen ihren Handlungsspielraum benennen und wo sie ihn möglicherweise erweitern könnten.

In den Interviews wurde ersichtlich, dass die Haltung der Einrichtung gegenüber dem Leistungscontrolling verschieden ausfallen und der Handlungsspielraum entsprechend auf verschiedenen Ebenen wahrgenommen wird. So pflegen Einrichtung A und D eine eher abgrenzende Haltung gegenüber den Forderungen der ökonomischen Instrumente. Diese Haltung zeigt sich in der Art und Weise, wie sie den Handlungsspielraum nutzen: «Falls es möglich war, habe ich gerade die Vorgaben des Kantons direkt übernommen. Der Kanton hat ein paar Beispiele gehabt. Ich finde diese Beispiele nicht gut, aber da es Kantonsbeispiele sind, muss man anschliessend gar nicht lange diskutieren.» (Transkript A, 2021, Z. 56-58). Auch Einrichtung C äusserte Kritik gegenüber dem gesamten Prozess, doch benennt sie eine kreative Haltung als Schlüssel, um sich Handlungsspielraum

zu eröffnen: «Ich denke, dass es von uns Kreativität verlangt, unsere Arbeit irgendwo in diesem Rahmen unterzubringen. (. . .) Es ist effektiv ein wenig eine Frage der Kreativität, wie fest man sich einschränken lässt.» (Transkript C, 2021, Z. 27-29). Es geht nachstehend nicht darum, die verschiedenen Haltungen gegeneinander auszuspielen. Im Fokus steht die Erkenntnis, dass alle Einrichtungen die Familiensysteme und im Speziellen das Kindeswohl im Zentrum ihrer Arbeit sehen und die Nutzung des Handlungsspielraums darauf abzielt. Problematisch bewerten die Autorin und der Autor, dass die Hinweise der Einrichtungen darauf aufmerksam machen, dass das Verhältnis zwischen der anwaltschaftlichen Vertretung der Klientel gegenüber dem Mandat des Staates zu kippen droht und die Anforderungen an die SPF immer weniger ihrem eigenen beruflichen Selbstverständnis entspricht (Dahme & Wohlfahrt, 2013, S. 18). Diese Tendenz wird aus den Aussagen der Einrichtungen gegenüber ihrem mangelnden Einfluss auf die Gestaltung der Leistungsziele entnommen: «Also, der Kanton formulierte ja die einzelnen Leistungsziele. Der Kanton hat also formuliert, was Familienbegleitung sein soll, was das Ziel von der Familienbegleitung ist (. . .). Wir haben uns schwergetan, was der Kanton formulierte, was denn Familienbegleitung ist.» (Transkript C, 2021, Z. 12-15). Das Spannungsfeld bezüglich der vorgegebenen Leistungsziele kommt besonders in den Handlungen von Einrichtung A und C zum Ausdruck. Im Sinne von Böhnisch (2018) verharteten sie anfänglich nicht in einer resignierten Haltung, sondern ergriffen gegenüber dem KJA Stimme. Sie ergründeten professionelle Argumente, um über die Leistungsziele, im Speziellen Leistungsziel fünf, ins Gespräch zu kommen (S. 16). Diese Gespräche schienen nur mässig zu fruchten und der Handlungsspielraum schien gering auszufallen:

«Wir hatten immer wieder einen Austausch und da haben wir über einzelne Wörter so hin und her gefightet und dann wurde vielleicht wieder irgendwie ein Wort aufgenommen. Das waren immer Sitzungen, in welchen das Jugendamt sehr vorbereitet war und sagten, dass es so ist wie es ist und wir mussten dann recht spontan sagen, dass dies und das jetzt aber schwierig ist und dann habe ich jeweils zwischenzeitlich noch schriftlich Stellung bezogen und dann hat man lange nichts gehört und dann sind sie mit dem Blatt zurückgekommen und haben gesagt, dass es jetzt so ist. Also so ist der ganze Prozess verlaufen.»

Transkript A, 2021, Z. 303-309.

Aus diesem Zitat kann entnommen werden, dass die Stellung der Einrichtungen gegenüber dem KJA weniger einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit, als vielmehr einem auftraggebenden und auftragnehmenden Verhältnis gleicht (Bauer, Dahme & Wohlfahrt, 2012, S. 818). Gleichzeitig setzt das professionelle Selbstverständnis Sozialer Arbeit genau diese partnerschaftliche Zusammenarbeit voraus, um in den gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen agieren zu können und den

gesellschaftlichen Auftrag wahrzunehmen (Haselbacher, 2009, S. 336). Es ist an dieser Stelle eine grosse Herausforderung zu benennen, wo der Handlungsspielraum Sozialer Arbeit gegenüber den Ökonomisierungsprozessen zu verorten ist, wenn eine aktive Rückmeldung nicht zielführend zu sein scheint. Die Diagnose von Seithe und Heintz (2014) kommt hier zum Ausdruck und ihre Worte, dass die Überstülpung neoliberalen Instrumenten dazu führte, dass die Soziale Arbeit keine Handlungsmöglichkeiten zu sehen scheint und ihre Stimme nicht (mehr) erhebt, werden hier abermals bestätigt (S. 159). Dennoch meinen die Autorin und der Autor in den einzelnen Interviews mögliche Lösungen für eine Erweiterung des Handlungsspielraums zu erkennen, worin die Einrichtungen eine resignierte Haltung bereits hinter sich lassen.

Die vorangehend erläuterte Aussage von Einrichtung C, dass es eine Frage der Kreativität wäre, wie sehr man sich einschränken liesse, kann im Sinne der Sozialen Arbeit als Grenzbearbeiterin betrachtet werden. Diese Haltung von Einrichtung C fördert das Verständnis, dass symbolische Grenzen ein relationales Gebilde sind und, dass es an den Einrichtungen selbst liegt, die Begrenzungen zu hinterfragen und nach Möglichkeiten der Erweiterung dieser zu suchen (Kessl & Maurer, 2012, S. 49). In dieser Argumentationslinie kann auch der Umgang von Einrichtung B als eine Handlung im Sinne der Grenzbearbeitung verstanden werden und gilt es aus Sicht der Autorin und des Autors möglichst weiterzuverfolgen: «Zu Beginn waren Unsicherheiten, bezüglich den Leistungszielen, welche wir ja nicht selbst formulieren können. Danach haben wir aber bemerkt, dass wir es auf unsere Arbeitsweisen übertragen können. Wir haben nicht so angepasst, dass die Resultate besser sind. Sondern, dass die Abbildung im Schlussbericht und unsere alltägliche Realität übereinstimmen» (Transkript B, 2021, Z. 72-75). Durch die Fokussierung von Einrichtung B auf die alltägliche Realität der Klientel und die grösstmögliche Ausweitung des Handlungsspielraums innerhalb der Indikatoren, ist es ihr gelungen den professionellen Ansprüchen und somit dem dreifachen Mandat gerecht zu werden. Weiter haben sich die Einrichtungen durch den Fachverband einen beachtlichen Handlungsspielraum eröffnet: «Ich glaube ein Effekt der positiv ist, dass wir es nie geschafft hätten einen Verband zu gründen, wenn der Kanton nicht so komische Dinge ins Feld versucht zu führen. Also es führt schon zu einer gewissen Einigkeit oder einem Punkt von: Hey, wir müssen zusammenstehen und für unsere Anliegen im Kanton eintreten oder irgendwo uns auch zusammenschliessen.» (Transkript A, 2021, Z. 283-287). Die Autorin und der Autor sprechen dem Fachverband eine zentrale Rolle zu. Im ersten Teil der vorliegenden Arbeit wurde dargelegt, dass die Soziale Arbeit in einen offensiven Umgang mit der Ökonomie treten muss und die Fachleute selbst benennen müssen, zu welchen Leistungen sie fähig sind und wo die Grenzen ihrer Wirksamkeit und Messbarkeit liegen (Finis Siegler, 2019, S. 167). Durch den Fachverband besteht die Möglichkeit, den fachlichen Anspruch der Profession erneut aufzugreifen und sich intern der gesellschaftlichen Verantwortung und Leistungsfähigkeit bewusst zu werden, um es nach aussen gegenüber dem KJA einheitlich zu vertreten (Seithe & Heintz, 2014, S. 159). Weiter

kann der Fachverband eine aufklärende Rolle einnehmen. Es wurde vorangehend dargestellt, dass es in den aktuellen Entwicklungen aufgeklärte Fachpersonen braucht (Böhnisch, 2018), welche sich im Spannungsfeld zwischen Ökonomie und Sozialer Arbeit bewegen können. Aufklärung bedeutet das Verständnis darüber, wie ökonomische Elemente in der Praxis auftauchen, wo sie die professionelle Arbeit unterstützen können und wo nicht (S. 16). Durch den Fachverband können die Einrichtungen in eine aktive Rolle kommen und sich durch den Fachverband informieren, Erfahrungen austauschen und gemeinsam neue Handlungsspielräume ergründen, um den Kern Sozialer Arbeit zu wahren.

5 Schlussfolgerungen

Im letzten Teil dieser Arbeit werden aus den gewonnenen Erkenntnissen in einem ersten Schritt Schlussfolgerungen für das Berufsfeld der Sozialen Arbeit abgeleitet. Im zweiten Schritt unterziehen die Autorin und der Autor die vorliegende Arbeit einer kritischen Würdigung und äussern Verbesserungsvorschläge. Zum Schluss wird im Ausblick festgehalten, wo es auf den Ergebnissen aufbauend wichtig und spannend wäre weiter zu forschen.

5.1 Schlussfolgerungen für die Soziale Arbeit

Die Autorin und der Autor sind während dem Verfassen der Arbeit in einer Fachzeitschrift auf einen aktuellen Artikel gestossen, welcher drei verschiedene Szenarien für die Soziale Arbeit in Zusammenhang mit Ökonomisierungsprozessen sieht. Die genannten Szenarien liessen sich in der vorliegenden Arbeit alle ausmachen und bieten daher eine passende Grundlage für die Schlussfolgerungen für das Berufsfeld der Sozialen Arbeit. Soulet (2021) benennt diese Szenarien wie folgt: «a) die Minimierung, b) die Verfälschung oder aber c) die Unumstösslichkeit der beruflichen Autonomie» (S. 26). Als Minimierung sind zum Beispiel Ökonomisierungsprozesse zu verstehen, welche die ökonomischen Massstäbe denen der Sozialen Arbeit überordnen (ebd.). In Bezug auf die Aussagen der Einrichtungen sind hier die Standards als Beispiel zu nennen, die die Fachpersonen in ihrem Handlungsspielraum zur Auswertung von Qualität im Sinne der Profession einschränken (ebd.). Die Verfälschung der beruflichen Autonomie entsteht durch die fälschliche Begründung, dass durch die Einbindung Sozialer Arbeit in Legitimationsprozesse mit ökonomischen Instrumenten die berufliche Autonomie scheinbar vergrössert wird. Dahinter aber mehr die Idee steckt, dass die Fachpersonen der Sozialen Arbeit unter immer einflussreicheren Vorgaben zu arbeiten haben, wobei der wirkliche Handlungsspielraum im Sinne der Profession deutlich verkleinert wird (S. 27). Hier stellt bezüglich des Leistungscontrollings im Kanton Bern das «freie» Setzen von Indikatoren ein passendes Beispiel dar, das Handlungsspielraum suggeriert, der Sozialen Arbeit jedoch mehr administrativen Aufwand als Nutzen bringt. Weiter gilt es die Indikatoren auf vorgegebene Leistungsziele abzustimmen, was den Rahmen weiter einschränkt. Das dritte Szenario, die Unumstösslichkeit beruflicher Autonomie, beschreibt Soulet (2021) als eine weitere Möglichkeit wie Ökonomisierungsprozesse in der Sozialen Arbeit verstanden werden können. Aus dieser Perspektive wird die Soziale Arbeit nämlich weniger als angenommen beeinflusst. Die Unumstösslichkeit der beruflichen Autonomie liegt weiter darin begründet, dass mit immer neuen Auflagen und Regeln immer neue Handlungsspielräume entstehen (S. 28). Schlussendlich liegt ein beachtlicher Teil dessen, was die öffentliche Politik macht, in der persönlichen Abwägung der Fachpersonen vor Ort (ebd.). Aus diesem dritten Szenario hinaus, sehen die Autorin und der Autor die Möglichkeit für einen selbstbewussten Umgang mit Ökonomisierungsprozessen.

Die Schlussfolgerungen adressieren sich in erster Linie an die Leitungspersonen der Einrichtungen. Aus ihrer Funktion haben sie einerseits die Verantwortung und Möglichkeit die Fachpersonen an der Front bezüglich der Thematik zu sensibilisieren und ihnen eine kritische Haltung im Sinne des dritten Mandats zu ermöglichen. Andererseits sind sie auch an der Schnittstelle des Spannungsfeldes zwischen Einrichtung und Kanton und stehen in direktem Austausch mit dem Kanton. Sie können Einfluss auf den Handlungsspielraum nehmen und entscheiden, mit welcher Gewichtung und Absicht sie in Verhandlungen und Controlling-Gespräche gehen. Wie die Einrichtungen den Handlungsspielraum erleben, zeigte sich in den Interviews. Den bereits genutzten oder selbst erschaffenen Handlungsspielraum gilt es nun aufrechtzuerhalten. Dort, wo die Gewichtung der Einrichtungen der ökonomischen Vorgaben durch den Kanton zu hoch ist, gilt es dringend die Haltung des dritten Szenarios einzunehmen, um den Handlungsspielraum nicht noch mehr minimieren oder verfälschen zu lassen.

Durch die Interviews kamen hauptsächlich zwei Wege hin zu dieser Unumstösslichkeit Sozialer Arbeit zum Ausdruck, welche die Einrichtungen bereits eingehen. Einerseits werden die vorhandenen Handlungsspielräume innerhalb des Leistungscontrollings genutzt und andererseits neue durch den Fachverband eröffnet. Auch wenn bei den Handlungsspielräumen innerhalb des Leistungscontrollings darüber diskutiert werden kann, ob es ein tatsächlicher Handlungsspielraum ist oder mehr einer verfälschten Autonomie gleicht, appellieren die Autorin und der Autor an die grösstmögliche Ausweitung der Möglichkeiten und daran, die Haltung der Sozialen Arbeit als Grenzbearbeiterin einzunehmen. Darin wird die Chance gesehen, den professionellen Kern in den bestehenden Strukturen zu wahren oder auch wiederzugewinnen. In den Interviews wurde deutlich, dass der gemeinsame Nenner der Einrichtungen unter anderem im Spannungsfeld bezüglich der Leistungsziele liegt. Einzelne Rückmeldungen ans KJA schienen nur bedingt aufgenommen zu werden und der Handlungsspielraum in der (Neu-)Gestaltung der Leistungsziele ist gering. Hier sehen die Autorin und der Autor im Fachverband die Chance, die einzelnen Stimmen der Einrichtungen zu bündeln und die Anliegen dem KJA einheitlich zu vermitteln. Es wird nochmals an die Begründung von Schmocker (2011) verwiesen, dass die Soziale Arbeit durch das Integrieren und Verbinden der verschiedenen Dimensionen innerhalb des dreifachen Mandats ein nützliches Instrument für die Arbeit besitzt und sich gleichzeitig dazu verpflichtet, sich auf dieser Basis in öffentliche Politik und Diskussionen einzumischen sowie diese mitzugestalten (S. 48). Durch den vorangehenden Verweis von Soulet (2021), dass vieles in der Erwägung der Fachpersonen selbst liege, wie sie den politischen Vorgaben begegnen (S 28), kommt die Bedeutung der Führungspersonen zum Ausdruck. Die Autorin und der Autor glauben, dass es die Führungspersonen sind, welche die Haltung der Einrichtung steuern und dafür sorgen können, dass die Fachpersonen einen aufgeklärten Zugang zum Leistungscontrolling haben. Möller (2012) beschreibt, dass gerade Leitungspersonen von sozialen Einrichtungen, in der

Bewältigung des Spannungsfelds zwischen der zahlenbasierten Effizienzmessung und dem Kern Sozialer Arbeit besonders gefordert sind. Dieser Balanceakt setzt folglich einen permanenten Wertediskurs bei Führungspersonen selbst voraus und dieser gilt es an die Fachpersonen heranzutragen (S. 738). Diese Bewältigung des Spannungsfelds und einen stetigen kritischen Zugang kam in folgender Aussage von der Führungsperson aus Einrichtung B zum Ausdruck:

«Aber die harte Realität bleibt schlussendlich nur die klare Frage, war eine Kostengutsprache (Formulierung Indikator) da: Ja oder Nein? Und alles andere bleibt Interpretation und daher ist dieser Realitätsabgleich auch so zentral. Wenn die Ergebnisse da sind, sollte die Überlegung nochmals gemacht werden, wie fühlt sich das an? Bei dieser Familie sind es so viel Prozent, dort sind es so viel Prozent. Stimmt das mit dem überein, wie wir es erleben? Das ist ein zentraler Punkt, dies vor lauter Zahlen nicht zu vergessen.»

Transkript B, 2021, Z. 57-60.

Eine Möglichkeit, wie die Führungspersonen diesen kritischen Umgang bei den Fachpersonen gewährleisten können, liegt in der aktiven Förderung des Fachverbandes, um die genannten Erfahrungswerte und Synergien zu nutzen. Die Autorin und der Autor stellten in den vorangehenden Ausführungen mögliche Herangehensweisen vor, um vorherrschende Handlungsspielräume zu nutzen oder aber sich neue zu eröffnen. Durch eine aktive und kreative Auseinandersetzung der Leitungspersonen mit den Ökonomisierungsprozessen, können sich weitere Möglichkeiten ergeben, um die Werte und Logiken der Sozialen Arbeit zu verteidigen.

5.2 Kritische Würdigung

In diesem Abschnitt werden die verschiedenen Teile der vorliegenden Arbeit aus Sicht der Autorin und des Autors kritisch beleuchtet. Einerseits spielen dabei die erarbeiteten Teile eine Rolle und andererseits wird der Blick auf Aspekte gerichtet, deren Berücksichtigung sich als lohnend gezeigt hätte.

Theoretischer Teil

Eine Schwierigkeit stellte dar, die grösseren Begriffe wie Ökonomie, Ökonomisierung, Neoliberalismus und NPM im Rahmen der vorliegenden Arbeit ausreichend auszuführen. Ein Weglassen der Ausführung dieser Begrifflichkeiten schien nicht möglich, um den Forschungsgegenstand in einen grösseren theoretischen Zusammenhang zu setzen und sich die verwendete kritische Literatur seitens der Sozialen Arbeit auf die Ökonomisierungsprozesse als Ganzes bezieht. Hier hätten sich die Autorin und der Autor auch dafür entscheiden können, auf rein gesetzlicher Basis aufzubauen und das

Leistungscontrolling unter dem Aspekt der Gesetzesänderung zu beleuchten. Um die genannte Verständlichkeit zu gewährleisten, forderten die Autorin und der Autor für den theoretischen Teil im Rahmen eines Fachpoolgespräches eine Rückmeldung ein und liessen die Anmerkungen und Überlegungen bei der Überarbeitung einfließen. Die kritische Literatur der Sozialen Arbeit hätte im theoretischen Teil vermehrt selbst kritisch beleuchtet werden können, worauf verzichtet wurde. In der Diskussion der Forschungsergebnisse wurde dieser Aspekt schliesslich berücksichtigt.

Forschungsteil

Der Autorin und dem Autor ist bewusst, dass mit der Anzahl von vier Interviews nur ein kleiner Teil der Praxis abgebildet wurde. Die Entscheidung für vier Interviews basierte auf der Tatsache, dass die Autorin und der Autor bis zu diesem Zeitpunkt kaum Erfahrung im Verfassen von wissenschaftlichen Forschungsarbeiten hatten. Dies löste bei der Planung der Interviews immer wieder Unsicherheiten aus. Die Autorin und der Autor haben sich schliesslich aus zeitlichen Gründen für vier Interviews entschieden, wissen jedoch nach dieser Arbeit, dass eine höhere Anzahl der Interviews hätten realisiert werden können und dadurch das Resultat aussagekräftiger wäre. Bei der Auswahl der Expert*innen im Pilotprojekt sehen sich die Autorin und der Autor bestätigt. Die Interviewten konnten in Zusammenhang mit dem Interviewleitfaden ausführlich und offen Wissen aus der Praxis unterbreiten. Jedoch würde aus heutiger Sicht auch die Vorab-Festlegung der Samplestruktur differenzierter ausfallen und die Einrichtungen würden in Abhängigkeit ihrer Grösse berücksichtigt werden, um ein differenzierteres und somit auch aussagekräftigeres Bild zu verschaffen. Rückblickend sehen die Autorin und der Autor hinsichtlich der gewählten Codes Veränderungsmöglichkeiten. So liessen sich die Codes noch besser auf die Forschungsfragen abstimmen. Erst im Auswertungsprozess wurde ersichtlich, dass durch die Codes Felder eröffnet wurden, welche im Rahmen dieser Bachelorarbeit nicht alle abgedeckt werden konnten und nicht in explizitem Zusammenhang mit der Forschungsfrage standen. Der Autorin und dem Autor ist auch bewusst, dass in Zusammenhang mit der Zusammenarbeit mit dem KJA nur die eine Seite befragt wurde und so ein einseitiges Bild entstanden ist. Diesbezüglich verweisen die Autorin und der Autor auf den Abschnitt zum Ausblick (Kapitel 5.3).

Zielerreichung

Das Hauptziel der Arbeit wurde durch das Beantworten der Fragestellungen erreicht. Zusätzlich wurde durch die Forschungsarbeit ein Beitrag zur Forschungslücke in Ökonomisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit geleistet und eine kritische Beleuchtung der Ökonomisierungsprozessen in der Sozialen Arbeit fand statt. Hier sehen sich die Autorin und der Autoren durch das in Verbindungbringen von Theorie und Interviewergebnisse in der Diskussion in ihren Annahmen bestätigt. Das aus der Diskussion abgeleitete Wissen für die Praxis in Zusammenhang mit dem dreifachen Mandat der

Sozialen Arbeit basiert auf dem Professionsverständnis der Sozialen Arbeit und scheint angebracht. Inwiefern die Schlussfolgerungen für die Praxis, die sich in erster Linie an Leitungspersonen von sozialen Einrichtungen richten, als berufsrelevant und hilfreich bewertet werden, lässt sich aus Sicht der Autorin und des Autors letztlich nur durch die Leitungspersonen selbst beantworten.

5.3 Ausblick

Nachstehend sollen einzelne Elemente der vorliegenden Arbeit aufgegriffen werden, welche offengeblieben sind und eine Grundlage für weitere Forschungen bilden.

In der vorliegenden Arbeit wurden die Rolle und die Funktion der Verwaltung innerhalb des Sozialstaates und in Bezug auf politische Entscheide nur am Rande behandelt. Die Autorin und der Autor haben im Prozess festgestellt, dass dies eine wichtige Perspektive wäre, um die Motive und Hintergründe des KJA in seiner Gesamtheit fassen zu können. So stellt sich zum Schluss immer noch die Frage, wie und ob das Verhältnis zwischen einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit und einer auftraggebenden und auftragnehmenden Zusammenarbeit zugunsten der Sozialen Arbeit verschoben werden kann oder, ob dieses Gefälle in tieferliegenden Machtverhältnissen zu verordnen ist. Damit zusammenhängend ist auch die Bedeutung der politischen Dimension von Ökonomisierungsprozessen zu nennen, welche die vorliegende Arbeit auch nur bedingt berücksichtigt. Diskussionsbedürftig ist auch die Frage, wie die Handlungsspielräume von Sozialer Arbeit in der Politik aussehen können und ob es einen Zeitpunkt gegeben hat, an dem die SPF auf die Leistungsziele beispielweise in Form von Politikberatung hätte Einfluss nehmen können. Weiter eröffnete sich der Autorin und dem Autor die Frage, inwiefern die Einrichtungen an Argumenten arbeiten können, um professionseigene Qualitätsinstrumente im Diskurs mit der Ökonomie zu verteidigen. Dies wäre ein weiterer Ansatz, um aus einer resignierten Haltung herauszukommen und in eine offensive Haltung überzugehen. Weiter würden diese Überlegungen möglicherweise dazu führen, die gesellschaftliche Vorstellung über den Wert und die Wirksamkeit Sozialer Arbeit zu verändern. Hinsichtlich der bevorstehenden Inkraftsetzung des KFSG bleibt offen, wie gross die Veränderungen und Eingriffe in die Soziale Arbeit tatsächlich sein werden. Seithe (2012) sagt dazu: «Soziale Arbeit schien immer wieder neue Modernisierungsverluste einstecken zu müssen» (S. 119). Die Autorin und der Autor der vorliegenden Arbeit sagen: Mit einer kritischen Haltung, aufgeklärten Fachpersonen und einem selbstbewussten Professionsverständnis können diese Verluste minimiert oder unterlaufen werden.

6 Quellenverzeichnis

- Abdelhamid, Michaela I. (2018). *Die Ökonomisierung des Vertrauens. Eine Kritik gegenwärtiger Vertrauensbegriffe*. Bielefeld: transcript Verlag.
- Arbeitskreis Kritische Soziale Arbeit (2021). *Was ist Kritische Soziale Arbeit*. Gefunden unter <https://www.kritischesozialearbeit.de/ueber/>
- AvenirSocial (Hrsg.). (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis der Professionellen*. Bern: AvenirSocial.
- Bauer, Rudolf, Dahme, Heinz-Jürgen & Wohlfahrt, Norbert (2012). Freie Träger. In Werner Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (S. 813-830). Wiesbaden: VS Verlag.
- Baumgartner, Edgar & Sommerfeld, Peter (2012). Evaluation und evidenzbasierte Praxis. In Werner Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (S. 1163-1176). Wiesbaden: VS Verlag.
- Böhnisch, Lothar (2018). *Die Verteidigung des Sozialen. Ermutigung für die Soziale Arbeit*. Weinheim: Beltz.
- Brinkmann, Volker (2010). *Sozialwirtschaft. Grundlagen – Modelle – Finanzierung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Butterwegge, Christoph (2017). Rechtfertigung, Maßnahmen und Folgen einer neoliberalen (Sozial-) Politik. In Christoph Butterwegge, Bettina Lösch & Ralf Ptak (Hrsg.), *Kritik des Neoliberalismus* (S. 123-197). Wiesbaden: Springer VS.
- Dahme, Heinz-Jürgen & Wohlfahrt, Norbert (2013). *Lehrbuch Kommunale Sozialverwaltung und Soziale Dienste. Grundlage, aktuelle Praxis und Entwicklungsperspektiven*. (2. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Dahme, Heinz-Jürgen & Wohlfahrt, Norbert (2012). Forschung als Sozialtechnologie – Betriebswirtschaftliche Instrumente und managementwissenschaftliche Leitbilder als Programm einer affirmativen Sozialpolitik- und Sozialarbeitsforschung. In Elke Schimpf & Johannes Stehr (Hrsg.), *Kritisches Forschen in der Sozialen Arbeit. Gegenstandsbereiche – Kontextbedingungen – Positionierungen – Perspektiven* (S. 79-92). Wiesbaden: Springer VS.
- Direktion für Inneres und Justiz (2020). *Leistung: Sozialpädagogische Familienbegleitung*. Gefunden unter https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes_erwachsenenschutz/kinder_jugendhilfe/besonderer-foerder--und-oder-schutzbedarf/ergaenzende-hilfen-zur-erziehung.assetref/dam/documents/JGK/KJA/de/jugendamt/KJA_bFSL_LB-SPF_Muster_de.pdf
- Direktion für Inneres und Justiz (ohne Datum). *Besondere Förder- und Schutzleistungen. Pilot SPF*. Gefunden unter https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes_erwachsenenschutz/kinder_jugendhilfe/besonderer-foerder--und-oder-schutzbedarf/pilot-spf.html

- Direktion für Inneres und Justiz (2017). *Fachbericht. Optimierung der Ergänzenden Hilfen zur Erziehung im Kanton Bern.* Gefunden unter https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes_erwachsenenschutz/kinder_jugendhilfe/besonderer-foerder--und-oder-schutzbedarf.assetref/dam/documents/JGK/KJA/de/jugendamt/KJA_OeHE_Fachbericht_2017-03-30_de.pdf
- Direktion für Inneres und Justiz (2020). *Muster Leistungsbeschreibung. Leistung: Sozialpädagogische Familienbegleitung.* Gefunden unter https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes_erwachsenenschutz/kinder_jugendhilfe/besonderer-foerder--und-oder-schutzbedarf/ergaenzende-hilfen-zur-erziehung.assetref/dam/documents/JGK/KJA/de/jugendamt/KJA_bFSL_LB-SPF_Muster_de.pdf
- Direktion für Inneres und Justiz (2018). *Vortrag. Schlussberichterstattung zum Projekt «Optimierung der ergänzenden Hilfen zur Erziehung».* Gefunden unter https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/kindes_erwachsenenschutz/kinder_jugendhilfe/besonderer-foerder--und-oder-schutzbedarf.assetref/dam/documents/JGK/KJA/de/jugendamt/KJA_OeHE_Vortrag_Schlussberichterstattung_de.pdf
- Engartner, Tim (2017). Privatisierung und Liberalisierung – Strategien zur Selbstentmachtung des öffentlichen Sektors. In Christoph Butterwegge, Bettina Lösch & Ralf Ptak (Hrsg.), *Kritik des Neoliberalismus* (S. 79-122). Wiesbaden: Springer VS.
- Felber, Christian (2013). *Was ist Neoliberalismus?* Gefunden unter <http://www.diesseits.de/schwerpunkt/bundestagswahl-2013/1376604000/was-neoliberalismus>
- Finis Siegler, Beate (2019). *Ökonomik Sozialer Arbeit*. (3. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.
- Flick, Uwe (2009). *Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Flick, Uwe (2019). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (9. vollst. überarb. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Galuske, Michael (2002). *Flexible Sozialpädagogik: Elemente einer Theorie sozialer Arbeit in der modernen Arbeitsgesellschaft*. Weinheim: Juventa.
- Gläser, Jochen, Laudel, Grit (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (3., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Haselbacher, Christine (2009). Das Interview und seine Folgen. Was will die Zielgruppe, was will die Soziale Arbeit und wie passt das zusammen?. In Anna Riegler, Sylvia Hojnik & Klaus Posch (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Profession und Wissenschaft. Vermittlungsmöglichkeiten in der Fachhochschulausbildung* (S. 347-372). Wiesbaden: VS Verlag.
- International Federation of Social Workers – IFSW (2014). *Die IFSW/IASSW Definition der Sozialen Arbeit von 2014* (AvenirSocial – Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz, Übers.). (engl. Global Definition of Social Work 2014). Gefunden unter <https://www.ifsw.org/wp->

content/uploads/2019/07/definitive-deutschsprachige-Fassung-IFSW-Definition-mit-Kommentar-1.pdf

- Kessl, Fabian & Maurer, Susanne (2012). Radikale Reflexivität als zentrale Dimension eines kritischen Wissenschaftsverständnisses Sozialer Arbeit. In Elke Schimpf & Johannes Stehr (Hrsg.), *Kritisches Forschen in der Sozialen Arbeit. Gegenstandsbereiche – Kontextbedingungen – Positionierungen – Perspektiven* (S. 43-56). Wiesbaden: Springer VS.
- Kettiger, Daniel (2011). NPM in der Schweiz: Konturen und Bewertungen eines länderspezifischen Entwicklungspfads. In Joachim Beck und Fabrice Larat (Hrsg.), *Reform von Staat und Verwaltung in Europa – Jenseits von New Public Management* (S. 173-186). Zürich/St. Gallen: Dike Verlag.
- Klassen, Michael (2009). Systemtheorie und ihr Transfer in die sozialarbeiterische Praxis. In Anna Riegler, Sylvia Hojnik & Klaus Posch (Hrsg.), *Soziale Arbeit zwischen Profession und Wissenschaft. Vermittlungsmöglichkeiten in der Fachhochschulausbildung* (S. 87-104). Wiesbaden: VS Verlag.
- Maeder, Christoph (2001). Bürger oder Kunde? Missratene Optionen des New Public Management. In Achim Brosziewski, Thomas Samuel Eberle & Christoph Maeder (Hrsg.), *Moderne Zeiten. Reflexionen zur Multioptionsgesellschaft* (S. 293-310). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft.
- Mayer, Horst Otto (2013). *Interview und schriftliche Befragung. Grundlage und Methoden empirischer Sozialforschung*. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, Philipp (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim und Basel: Beltz.
- Metzger, Marius (2019). *Sozialpädagogische Familienhilfe*. Gefunden unter <https://www.socialnet.de/lexikon/Sozialpaedagogische-Familienhilfe>
- Metzger, Marius & Domeniconi Pfister, Silvia (2016). *Arbeits- und Handlungsprinzipien Sozialpädagogischer Familienhilfe und Familienbegleitung. Bericht des Institutes für Sozialpädagogik und Bildung sowie des Institutes für Sozialarbeit und Recht der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit*. Gefunden unter https://www.spf-fachverband.ch/fileadmin/media/downloads/Schlussbericht_Arbeits-_und_Handlungsprinzipien_SPF_1606.pdf
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (2009). Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In Alexander Bogner, Beate Littig & Wolfgang Menz (Hrsg.), *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder* (3., überarb. Aufl.) (S. 35-98). Wiesbaden: VS Verlag.
- Möller, Heidi (2012). Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialen Arbeit. In Werner Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (S. 735-742). Wiesbaden: VS Verlag.
- Mühlfeld, Claus, Windolf, Paul, Lampert, Norbert & Krüger, Heidi (1981). Auswertungsprobleme offener Interviews. *Soziale Welt*, 32 (3), 325-352.
- Pietsch, Detlef (2020). *Prinzipien moderner Ökonomie. Ökologisch, ethisch, digital*. Wiesbaden: Springer.
- Ptak, Ralf (2017). Grundlagen des Neoliberalismus. In Christoph Butterwegge, Bettina Lösch & Ralf Ptak (Hrsg.), *Kritik des Neoliberalismus* (S. 13-78). Wiesbaden: Springer VS.

- Rädiker, Stefan & Kuckartz, Udo (2019). *Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA. Text, Audio und Video*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmocker, Beat (2011). *Soziale Arbeit und ihre Ethik in der Praxis. Eine Einführung mit Glossar zum Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz*. Bern: AvenirSocial.
- Seckinger, Mike & Mairhofer, Andreas (2020). Heimerziehung im Kapitalismus. In: Hans Thiersch und Hans-Uwe Otto (Hrsg.), *Soziale Arbeit im Kapitalismus. Gesellschaftstheoretische Verortungen, professionspolitische Positionen und politische Herausforderungen* (S. 235-248). Weinheim Basel: Beltz Juventa.
- Seithe, Mechthild (2012). *Schwarzbuch Soziale Arbeit* (2. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag.
- Seithe, Mechthild & Matthias, Heintz (2014). *Ambulante Hilfe zur Erziehung und Sozialraumorientierung. Plädoyer für ein umstrittenes Konzept der Kinder- und Jugendhilfe in Zeiten der Nützlichkeitsideologie*. Leverkusen – Opladen, Berlin: Barbara Budrich Verlag.
- Soulet, Marc-Henry (2021). Neue Managementnormen und berufliche Autonomie. *SozialAktuell*, 2021 (4), 24-25.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft. Soziale Arbeit auf dem Weg zu kritischer Professionalität* (2. vollst. überarb. Aufl.). Opladen – Toronto: Verlag Barbara Budrich.
- Staub-Bernasconi, Silvia (2019). *Menschenwürde - Menschenrechte – Soziale Arbeit. Die Menschenrechte vom Kopf auf die Füße stellen*. Leverkusen – Opladen: Verlag Barbara Budrich.
- Streckeisen, Peter & Gül, Garabet (2021). Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit. *SozialAktuell*, 2021 (4), 12-14.
- Urban, Hans-Jürgen (2006). *ABC zum Neoliberalismus. Von «Agenda 2010» bis «Zumutbarkeit»*. Hamburg: VSA Verlag.

7 Anhang

- A Muster Leistungsvereinbarung
- B Interviewleitfaden
- C Einverständniserklärung
- D Transkriptionsregeln

A Muster Leistungsvereinbarung



Kanton Bern
Canton de Berne

Direktion für Inneres und Justiz
KJA - Kantonales Jugendamt

Hallerstrasse 5
Postfach
3001 Bern
+41 31 633 76 33
kja-bern@be.ch
www.be.ch/kja

Leistung: Sozialpädagogische Familienbegleitung

Sozialpädagogische Familienbegleitung (SPF) beinhaltet die aufsuchende Begleitung von Eltern und ihren Kindern, um eine Unterstützung in schwierigen Lebenslagen zu bieten. Für das Kind werden Bedingungen gefördert, damit es in einer sicheren Umgebung aufwachsen und die Gefährdung des Kindeswohls abgewendet werden kann. Sozialpädagogische Familienbegleitung ist von Hausbesuchsprogrammen abzugrenzen, welche Familien beraten und unterstützen, um eine angemessene Förderung der Kinder und damit die gesunde Entwicklung des Kindes sicherzustellen. SPF ist eine mehrdimensional angelegte, systemische und invasive Intervention, die sich am gesamten Familiensystem orientiert und sich je nach Bedarfslage auf folgende Schwerpunkte konzentriert: Unterstützung der Familie bei Erziehungsfragen, Stabilisation der Beziehungen innerhalb der Familie und der Erziehungsbedingungen für das Kind, Hilfe bei der Strukturierung des Familienalltages und Hilfe bei der Bewältigung von Alltagsaufgaben, Erschliessung von informellen und materiellen Ressourcen (Transferleistungen).

Die Begleitung findet in der Regel in zwei Phasen statt: Die Einstiegsphase dauert bis maximal drei Monate und die Hauptarbeit- und Abschlussphase mit einer Dauer von maximal neun Monaten. Über eine allfällige Verlängerung entscheidet der Leistungsbesteller. Im Grundsatz ist das nächstgelegene geeignete Angebot in Anspruch zu nehmen (Sozialraumorientierung).

Leistungskatalog:

Ambulant aufsuchend

Umschreibung der Leistung:

Familien, die zur Bewältigung allgemeiner Erziehungsherausforderungen und schwieriger Lebenslagen auf Unterstützung angewiesen sind, erhalten im alltäglichen Umfeld eine zeitlich begrenzte Beratung, Begleitung und Unterstützung um die Erziehungs- und Beziehungskompetenzen zu stärken und die Ressourcen der Familie wiederherzustellen und zu stabilisieren. Für das Kind werden Bedingungen gefördert, damit es in einer sicheren, fördernden Umgebung aufwachsen kann.

Übergeordnete Ziele:

Die Familienbegleitung fördert und entwickelt die Erziehungs- und Beziehungskompetenzen der Familie, so dass dem Kindeswohl Rechnung getragen wird und das Kind in seiner Herkunftsfamilie aufwachsen kann.

Kanton Bern
Canton de Berne

Leistung: Sozialpädagogische Familienbegleitung

Empfängerschaft der Leistung: Familien, die zur Bewältigung allgemeiner Erziehungsherausforderungen und schwieriger Lebenslagen auf Unterstützung angewiesen sind, deren Erziehungspersonen aber zur Zusammenarbeit freiwillig oder unter behördlicher Anordnung bereit sind.

Die Leistungsziele sind verbindlich. Pro Leistungsziel können mehrere Indikatoren und Standards gesetzt werden.

Leistungsziel 1: Die Familie gewinnt eine differenzierte Problemsicht, erarbeitet sich eine Perspektive und arbeitet bei der Ressourcenentwicklung mit.

Indikator 1 für Ziel 1: Ziele, Vorgehen und Arbeitsweisen (Methoden, inklusive Umfang und Zeitrahmen) der Begleitung sind vereinbart.

Standard für Indikator 1: 90% vor dem dritten Besuch in der Familie.

Indikator 2 für Ziel 1: Die Familie kann ihre Situation adäquat und realistisch aufzeigen und wird in die Erarbeitung von Lösungen einbezogen.

Standard für Indikator 2: 80% mind. «zufriedenstellend».

Methodik und Hilfsmittel Schriftliche Zielvereinbarung zwischen Organisation/Begleiter/-in, Familie und Behörde. Einschätzung Fachperson auf interner Skala

Leistungsziel 2: Die Erziehungspersonen empfinden sich in ihrer Beziehungs- und Erziehungskompetenz und bei der Bewältigung des familiären Alltags unterstützt.

Indikator 1 für Ziel 2: Abmachungen zu Verhaltensweisen und Regeln im Familienalltag sind vereinbart.

Standard für Indikator 1: 80% vorhanden.

Indikator 2 für Ziel 2: Die Erziehungsperson/en fühlen sich durch die SPF unterstützt.

Standard für Indikator 2: 80% ab Hauptarbeitsphase.

Methodik und Hilfsmittel Zielvereinbarung, Familienregeln, Einschätzung Erziehungsperson/en, interne Bewertungsskala

Leistungsziel 3: Verhaltensweisen zur Konfliktbewältigung werden umgesetzt.

Indikator 1 für Ziel 3: Selbst- und Fremdeinschätzung der Konfliktfähigkeit.

Standard für Indikator 1: Abweichung $\leq 20\%$.

Indikator 2 für Ziel 3: Die Familie hat Erfolgserlebnisse in konstruktiver Konfliktbewältigung.

Standard für Indikator 2: 90% der Familien können Erfolgserlebnisse benennen.

Methodik und Hilfsmittel Selbsteinschätzung Familie/Einschätzung Begleitung

Kanton Bern
Canton de Berne

Leistung: Sozialpädagogische Familienbegleitung

Leistungsziel 4:	Das Kind ist in seiner Entwicklung gefördert.
Indikator 1 für Ziel 4:	Kontinuität der altersadäquaten Entwicklung sowie der schulischen Entwicklung.
Standard für Indikator 1:	80% im sozialen Umfeld. 80% im passenden, schulischen Umfeld.
Indikator 2 für Ziel 4:	Soziale Kontakte und Freizeitaktivität.
Standard für Indikator 2:	80% positiv durch Kind. 80% positiv durch Fachperson.
Methodik und Hilfsmittel	Schulberichte, Selbstdeklaration Kind, Einschätzung Fachperson
Leistungsziel 5	Die Familie ist in ihrem Umfeld (Wohnen, Nachbarn, Freunde Freizeit usw.) sozial integriert.
Indikator 1 für Ziel 5:	Teilnahme am Sozialleben im Wohnumfeld.
Standard 1 für Indikator 1:	Mind. 2 Aktivitäten pro Monat in 90% der Begleitungen.
Standard 2 für Indikator 1:	Jedes Familienmitglied hat mind. zwei Bezugspersonen ausserhalb der Kernfamilie in 90% der Begleitungen.
Methodik und Hilfsmittel	Einschätzung durch die Familie
Leistungsziel 6	Die Erziehungspersonen nehmen ihre Erziehungsverantwortung selbstständig wahr.
<i>Dieses Ziel wird bei Fallabschluss ausgewertet.</i>	
Indikator 1 für Ziel 6:	Erreichen der vereinbarten Ziele.
Standard für Indikator 1:	80% der Familien erreichen ihre Ziele.
Indikator 2 für Ziel 6:	Die Erziehungspersonen schätzen sich der Lage, ihre Erziehungsverantwortung ohne SPF wahrzunehmen.
Standard für Indikator 2:	80% bei Fallabschluss.
Methodik und Hilfsmittel	Förderplanung und Protokolle einer multidisziplinären Standortbestimmung

Version vom September 2020

B Interviewleitfaden

Vorbemerkungen

Die Ökonomisierung aller Lebensbereiche macht auch vor der Sozialen Arbeit keinen Halt und so lassen sich in der Praxis der Sozialen Arbeit immer häufiger betriebswirtschaftliche Instrumente (z. Bsp. Leistungscontrolling) zur Wirksamkeit ausmachen. Bei der Umsetzung von betriebswirtschaftlichen Instrumenten innerhalb der Sozialen Arbeit entsteht ein Spannungsfeld: Einerseits müssen die öffentlichen Gelder gegenüber dem Staat legitimiert werden und andererseits beruft sich die Soziale Arbeit als Profession bei ihrer Arbeit auf fachliche begründete Handlungsprinzipien sowie berufsethische Grundwerte. Bei der Gegenüberstellung von ökonomischen Leitideen und Grundwerten der Sozialen Arbeit zeigen sich jedoch Widersprüche. Diese Widersprüche stehen seit den 1990er Jahren von Seiten der Sozialen Arbeit in der Kritik, da bei der Gegenüberstellung von Ökonomie und Sozialer Arbeit ein Machtgefälle besteht, das zu einer Überstülpung von ökonomischen Logiken und Instrumenten über die Soziale Arbeit führt und die Ausübung der Sozialen Arbeit stark beeinflusst.

Im Kanton Bern werden für die Inkraftsetzung des Gesetzes für Kinder mit besonderen Schutz- und Förderbedarf (KFSG) neue Leistungsvereinbarungen mit den Institutionen erarbeitet, welche ab 2022 in Geltung kommen sollen. Die Leistungsvereinbarungen wurden in den letzten zwei Jahren in einem Pilotprojekt gestartet. Dafür wurden Institutionen gewählt, welche sozialpädagogische Familienbegleitung anbieten. Teil dieser Leistungsvereinbarungen ist das Leistungscontrolling. In diesem betriebswirtschaftlichen Instrument lässt sich der oben beschriebene Prozess deutlich erkennen.

Im Rahmen unserer Arbeit möchten wir anhand von Leitfadeninterviews mit den Leitungspositionen von Einrichtungen mit sozialpädagogischer Familienbegleitung herausfinden, wie der Umgang mit dem Leistungscontrolling konkret umgesetzt wird und ob dabei Handlungsspielräume entstehen und wie diese genutzt werden. Inhaltlich orientieren sich die Interviews an den einzelnen Bestandteilen des Leistungscontrollings (Leistungsziele, Indikatoren, Standards und Berichterstattung). Die Interviews bilden die Grundlage, um in Bezug auf das Leistungscontrolling Erkenntnisse aus der Praxis zu gewinnen und diese Erkenntnisse dann in Zusammenhang mit den theoretischen Überlegungen und Argumentationen zu bringen.

Begrüßung/Start

- Interviewer*in stellen sich kurz vor
- Thema Bachelorarbeit (Bezug Vorbemerkungen)
- Rahmenbedingungen kurz erläutern (wurden vorinformiert)
- Einverständniserklärung Datenschutz & Anonymität unterschreiben

1. Einstieg

Einstiegsfrage

- Dürfen wir Sie bitten Ihre Funktion in der Einrichtung und in Bezug aufs Pilotprojekt kurz zu erläutern?

2. Umgang Leistungscontrolling

Kernfrage

Wir möchten nun über die Elemente des Leistungscontrollings sprechen.

- Können Sie uns etwas darüber erzählen?
 - Wie setzen Sie das Leistungscontrolling um?
 - Welchen Einfluss hat das Leistungscontrolling auf Ihren Alltag als Leitungsperson?

Leistungsziele

- Wie erleben Sie die vorgegebenen Leistungsziele des KJA?
 - Einschränkungen
 - Fachlichkeit der Formulierung
 - Ev. in Bezug auf Klientel

Indikatoren

- Wie sind Sie mit der Formulierung der Indikatoren umgegangen?
 - anhand welcher Kriterien seid Ihr vorgegangen (fachlich, administrativ)?
 - Bearbeitung im Team?
 - Anhörung Klientel?
 - Spannungsfeld Mandat KJA und Mandat Klientel

Standards

Die Erreichung der Ziele werden anhand von Kennzahlen/Prozenten (Standards) festgelegt.

- Können Sie uns etwas über diesen Schritt erzählen?
 - Welche Überlegungen machten Sie sich bei der Umsetzung?
 - Schwierigkeiten und Möglichkeiten
 - Qualitätsmassstab auch nach Innen?

Datenerhebung

- Können Sie uns etwas darüber erzählen, wie die Fachpersonen, welche SPF durchführen in den Prozess der Zielerreichung eingebunden werden?
 - Freiheiten/Interpretation beim Ausfüllen

Berichterstattung/Controlling

Das KJA ist dafür zuständig, Ihre Ziele periodisch zu überprüfen: in schriftlichen Berichterstattungen und Controlling-Gesprächen.

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit mit dem KJA?
 - Bleiben die Indikatoren und Standards in der Hoheit der Institution?
 - Gegenseitige Erwartungen?
 - Umgang mit Rückmeldungen/Anregungen/Kritik/Forderungen

3. Handlungsspielraum

Sie haben uns nun vieles über den Umgang mit dem Leistungscontrolling erzählt. Gerne möchten wir nun noch über den Handlungsspielraum innerhalb des Leistungscontrolling sprechen.

- Die neue Leistungsvereinbarungen sind mit einigen Vorgaben verbunden, wie würden Sie Ihren Handlungsspielraum, innerhalb des Leistungscontrolling beschreiben?
 - Unterschiedliche Ansicht Professionsverständnis (SPF vs. KJA)
 - Wo erkennen Sie im neuen System eine Prozessvereinfachung und Chancen?
 - Wo sehen Sie in Bezug auf das Leistungscontrolling Schwierigkeiten?

4. Abschluss

Wir haben nun 45 Minuten zusammen gesprochen. Was möchten Sie noch ergänzen?

- Zukunftsperspektiven
- Paradigmenwechsel
- Persönliche Gefühle

C Einverständniserklärung

Bachelor (Forschung):

Autor*innen/Durchführende:

Interviewerin/Interviewer:

Name interviewte Person:

Interviewdatum:

Ich erkläre mich dazu bereit, im Rahmen des genannten Forschungsprojekts an einem Interview teilzunehmen. Mir wurde erzählt, worum es in dem Forschungsprojekt geht, und ich kann das Interview jederzeit abbrechen. Ich bin damit einverstanden, dass das Interview mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und anschliessend transkribiert wird. Meine persönlichen Daten und mein Name werden anonymisiert. Mir wurde zugesichert, dass das Interview in wissenschaftlichen Veröffentlichungen nur in Ausschnitten zitiert wird, ohne dass die Person erkennbar sein wird.

Ort:

Datum:

Unterschrift interviewte Person:

D Transkriptionsregeln

1. Es wird wörtlich transkribiert.
2. Schweizerdeutscher Dialekt wird in deutsche Schriftsprache übersetzt.
3. Pausen und Verzögerungslaute («Hmm», «ehm» usw.) werden nicht transkribiert.
4. Nichtverbale Äusserungen (Lachen, Husten, Räuspern usw.) werden dann in Klammern transkribiert, wenn sie der Aussage eine andere Bedeutung geben (Gläser & Laudel, 2009, S. 194).
5. Namen und Orte werden mit dem Anfangsbuchstaben und anschliessendem Punkt abgekürzt.
6. Die interviewende Person wird mit «I» und die befragte Person mit «B» gekennzeichnet.
7. Sprecher*innenwechsel werden mit einmaligem Drücken der Entertaste festgehalten.
8. Alle Angaben, die einen Rückschluss auf eine befragte Person erlauben, werden anonymisiert (Rädicker & Kuckartz, 2019, S. 45)