

Peter Kobel und Jessica Mauchle

# Partizipation beim Vereinbaren von Zielen?

Eine explorative Analyse zur Zielvereinbarung aus Sicht von vier langzeiterwerbslosen Sozialhilfebeziehenden im Kanton Bern

Bachelor-Thesis des Fachbereichs Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule  
Dezember 2015



Sozialwissenschaftlicher Fachverlag Edition Soziothek  
Die Edition Soziothek ist ein Non-Profit-Unternehmen des Vereins Alumni BFH Soziale Arbeit

Schriftenreihe Bachelor-Thesen  
des Fachbereichs Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule BFH

In dieser Schriftenreihe werden Bachelor-Thesen von Studierenden des Fachbereichs Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule BFH publiziert, die mit Bestnote beurteilt und zur Publikation empfohlen wurden.

Peter Kobel, Jessica Mauchle: Partizipation beim Vereinbaren von Zielen? Eine explorative Analyse zur Zielvereinbarung aus Sicht von vier langzeiterwerbslosen Sozialhilfebeziehenden im Kanton Bern

© 2016 Edition Soziothek Bern  
ISBN 978-3-03796-579-5

Edition Soziothek  
c/o Alumni BFH Soziale Arbeit  
Hallerstrasse 10  
3012 Bern  
[www.soziothek.ch](http://www.soziothek.ch)

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist unzulässig.

**Partizipation beim Vereinbaren von Zielen?**  
Eine explorative Analyse zur Zielvereinbarung aus  
Sicht von vier langzeiterwerbslosen  
Sozialhilfebeziehenden im Kanton Bern

Bachelor-Thesis zum Erwerb  
des Bachelor-Diploms in Sozialer Arbeit

Berner Fachhochschule  
Fachbereich Soziale Arbeit

Vorgelegt von  
Peter Kobel  
Jessica Mauchle  
Bern, Dezember 2015

Gutachter: Prof. Dr. David Lätsch

---

## Abstract

Der Kanton Bern schreibt vor, dass Sozialhilfe auf Basis einer individuellen Zielvereinbarung gewährt wird. Die Rahmenbedingungen der Sozialhilfe schränken jedoch den Spielraum des „Vereinbarens“ ein. Den Ausgangspunkt für das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Bachelorthesis bildet die Annahme, dass das Vereinbaren von Zielen mit Langzeiterwerbslosen eine besondere Herausforderung darstellt. Diese Menschen sind häufig von Hoffnungslosigkeit und Resignation betroffen, was das Finden und Festlegen von attraktiven und erreichbaren Zielen erschwert.

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie langzeiterwerbslose Sozialhilfebeziehende den Zielvereinbarungsprozess wahrnehmen. Dazu werden vier Sozialhilfebeziehende mittels problemzentrierten Interviews (PZI) befragt sowie Zielvereinbarungsgespräche der Befragten mit ihren Sozialarbeitenden ausgewertet. Zur Erklärung, wie Menschen Ziele auswählen, werden motivationspsychologische Modelle herangezogen. Als geeignete Handlungsansätze für Sozialarbeitende im Zielvereinbarungsprozess werden die Motivierende Gesprächsführung sowie das Transtheoretische Modell der Veränderung beleuchtet.

Die Untersuchung ergibt, dass im Zielvereinbarungsprozess vor allem arbeitsbezogene Ziele und kaum persönliche Wünsche der Klientinnen und Klienten diskutiert werden. Die Befragten sehen in der Zielvereinbarung eine Orientierungshilfe für den Blick in die Zukunft und in die Vergangenheit sowie ein Instrument zur Förderung der Transparenz zwischen Sozialhilfebeziehenden und Sozialarbeitenden. Als Unterstützung bei der Zielerreichung wird die Zielvereinbarung hingegen nicht eingeschätzt. Die Partizipation der Sozialhilfebeziehenden am Zielvereinbarungsprozess ist nicht nur durch sozialhilferechtliche Vorgaben eingeschränkt, sondern auch durch sprachliche Hürden beim Einbringen eigener Interessen.

In Bezug auf das sozialarbeiterische Handeln zeigen die Ergebnisse, dass eine tragfähige Beziehung sowie eine hohe Gewichtung der Phase der Exploration möglicher Ziele die Grundlage eines gelingenden Zielvereinbarungsprozesses sind. Die sprachliche Verständigung zwischen Sozialhilfebeziehenden und Sozialarbeitenden ist eine Voraussetzung dafür, dass Ziele nicht nur vorgegeben, sondern ausgehandelt werden können. Häufig sind Langzeiterwerbslose durch die erfolglose Stellensuche resigniert. In der Arbeit mit resignierten Klientinnen und Klienten ist es sinnvoll, Prozessziele zu definieren, die sich auf die Ausführung bestimmter Handlungen beziehen. Im Gegensatz zu Ergebniszielen können Prozessziele erreicht werden, ohne dass ein bestimmtes Endergebnis eintreten muss.

Fragen für weitere Forschungen betreffen die Übertragbarkeit des Zielkonzepts auf die Arbeit im inter- und transkulturellen Bereich, die Wirkung von Zielvereinbarungen auf die Zielerreichung und die Einschätzung der Arbeit mit Zielen durch andere Gruppen von Klientinnen und Klienten innerhalb und ausserhalb der Sozialhilfe sowie durch Sozialarbeitende.

---

**Partizipation beim Vereinbaren von Zielen?**  
Eine explorative Analyse zur Zielvereinbarung aus  
Sicht von vier langzeiterwerbslosen Sozialhilfebe-  
ziehenden im Kanton Bern

Bachelor-Thesis zum Erwerb  
des Bachelor-Diploms in Sozialer Arbeit

Berner Fachhochschule  
Fachbereich Soziale Arbeit

Vorgelegt von  
Peter Kobel  
Jessica Mauchle  
Bern, Dezember 2015

Gutachter: Prof. Dr. David Lättsch

# Inhaltsverzeichnis

<b><i>I. TEIL: EINLEITUNG UND GRUNDLAGEN</i></b> .....	<b>1</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Fragestellung, Ziel und Zielgruppe .....	2
1.2 Vorgehen und Methode .....	4
1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit.....	4
1.4 Überblick Forschungsstand.....	5
1.5 Aufbau.....	6
1.6 Dank .....	6
<b>2 Langzeiterwerbslosigkeit und Sozialhilfe</b> .....	<b>7</b>
2.1 Sozialhilfe in der Schweiz .....	7
2.1.1 Einordnung und Funktion von Sozialhilfe im System der Sozialen Sicherung .....	7
2.1.2 Rechtliche Grundlagen der Sozialhilfe .....	8
2.2 Zahlen und Fakten zu Langzeiterwerbslosigkeit und Sozialhilfebezug in der Schweiz.....	9
2.2.1 Erwerbslosigkeit in der Schweiz und im Kanton Bern .....	9
2.2.2 Sozialhilfebezug in der Schweiz und im Kanton Bern .....	11
2.3 Gesundheit von Langzeiterwerbslosen in der Sozialhilfe.....	11
2.4 Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe im Kanton Bern.....	13
2.4.1 Zielvereinbarungen im Kanton Bern .....	13
2.4.2 Funktion, Kritik und Einordnung von Zielvereinbarungen .....	14
<b><i>II. TEIL: THEORETISCHE BEZÜGE</i></b> .....	<b>17</b>
<b>3 Professionalisierung und Aktivierung in der Sozialhilfe</b> .....	<b>17</b>
3.1 Professionalisierung.....	17
3.2 Aktivierung .....	18
<b>4 Motivationspsychologische Grundlagen</b> .....	<b>22</b>
4.1 Grundlegende Begriffe und Theorien der Motivationspsychologie.....	22
4.1.1 Situationsbezogene und personenbezogene Faktoren .....	23
4.1.2 Rolle von Zielen innerhalb des Handlungsprozesses.....	24
4.2 Ziel-Wirkung: Funktion von Zielen .....	26
4.2.1 Voraussetzungen der Handlungswirksamkeit von Zielen .....	27
4.2.2 Dimensionen von Zielen .....	27
4.2.3 Kognitive Wirkungen von Zielen .....	29
4.3 Ziel-Selektion: Von der Entstehung bis zur Akzeptanz von Zielen .....	30
4.3.1 Kritik an Erwartungs-Wert-Theorien .....	31
4.3.2 Zielkonflikte.....	31

<b>4.4 Partizipation bei der Zielerarbeitung</b> .....	<b>33</b>
4.4.1 Intrinsische und extrinsische Motivation .....	34
4.4.2 Akzeptanz fremdgesetzter Ziele .....	36
4.4.3 Weitere Einflussfaktoren auf den Zielsetzungsprozess.....	38
<b>5 Methodische Ansätze im Zielvereinbarungsprozess</b> .....	<b>40</b>
<b>5.1 Methodische Grundlagen</b> .....	<b>40</b>
5.1.1 Sozialhilfe als Pflichtkontext .....	40
5.1.2 Forschungsstand Zielvereinbarungsgespräche im Pflichtkontext .....	41
5.1.3 Beratung oder Gesprächsführung? .....	42
<b>5.2 Zielklärung im Pflichtkontext</b> .....	<b>43</b>
5.2.1 Aspekte ethischer Rahmenbedingungen im Zielvereinbarungsprozess.....	43
5.2.2 Modi von Zielbestimmungen im Pflichtkontext .....	44
5.2.3 Phasen der Zielklärung.....	45
<b>5.3 Motivierende Gesprächsführung</b> .....	<b>46</b>
5.3.1 Hintergrund und Zielsetzung Motivierender Gesprächsführung .....	46
5.3.2 Prinzipien Motivierender Gesprächsführung .....	47
5.3.3 Techniken Motivierender Gesprächsführung.....	48
<b>5.4 Das transtheoretische Modell der Veränderung (TTM)</b> .....	<b>48</b>
5.4.1 Stufen der Veränderungsmotivation im TTM.....	49
5.4.2 Stufengerechte Interventionen .....	51
<b>III. TEIL: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG</b> .....	<b>53</b>
<b>6 Methodisches Vorgehen</b> .....	<b>53</b>
<b>6.1 Datenerhebung</b> .....	<b>53</b>
6.1.1 Auswahl und Beschrieb des Erhebungsinstruments .....	53
6.1.2 Bestimmung der Studienteilnehmenden.....	54
6.1.3 Durchführung der Datenerhebung .....	55
6.1.4 Reflexion zur Datenerhebung .....	56
<b>6.2 Datenauswertung</b> .....	<b>56</b>
6.2.1 Auswertung der Interviews .....	57
6.2.2 Auswertung der Zielvereinbarungsgespräche .....	60
6.2.3 Vergleich der Zielvereinbarungsgespräche und Interviews.....	62
<b>7 Ergebnisse</b> .....	<b>63</b>
<b>7.1 Auswertung Einzelinterviews</b> .....	<b>63</b>
7.1.1 Frau A. ....	64
7.1.2 Herr B. ....	65
7.1.3 Frau C. ....	66
7.1.4 Herr D. ....	67
<b>7.2 Interviewübergreifende Kategorien</b> .....	<b>67</b>
7.2.1 Persönliche Situation, Rechtfertigung, Stigmatisierung.....	68
7.2.2 Zielinhalte .....	71

7.2.3	Einschätzung der Arbeit mit Zielen .....	75
7.2.4	Partizipation und Kooperation .....	77
<b>7.3</b>	<b>Partizipation in Zielvereinbarungsgesprächen .....</b>	<b>81</b>
7.3.1	Kurzdarstellung der vier Zielvereinbarungsgespräche .....	82
7.3.2	Zielvereinbarungsphasen in Hinsicht auf Partizipation .....	84
<b>7.4</b>	<b>Vergleich Zielvereinbarungsgespräche und Interviews .....</b>	<b>92</b>
<b><i>IV. TEIL: SCHLUSSFOLGERUNGEN.....</i></b>		<b>95</b>
<b>8</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>95</b>
<b>8.1</b>	<b>Potential und Grenzen von Zielvereinbarungen aus Sicht der Befragten .....</b>	<b>95</b>
8.1.1	Bedeutung von Zielvereinbarungen.....	95
8.1.2	Wünschbarkeit und Realisierbarkeit der vereinbarten Ziele .....	97
8.1.3	Kooperation und Partizipation im Zielvereinbarungsprozess .....	98
8.1.4	Zielvereinbarungen mit Langzeitarbeitslosen .....	99
<b>8.2</b>	<b>Handlungsansätze für Sozialarbeitende für das Erarbeiten von Zielen .....</b>	<b>101</b>
8.2.1	Gestaltung der Beratungsbeziehung .....	102
8.2.2	Grundlegende Verständigung über das Instrument „Zielvereinbarung“ .....	103
8.2.3	Erarbeiten von Zielvereinbarungen mit Langzeiterwerbslosen.....	103
<b>8.3</b>	<b>Relevanz für Forschung und Forschungsausblick.....</b>	<b>104</b>
<b>9</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>106</b>
<b><i>V. TEIL: LITERATURVERZEICHNIS UND ANHANG.....</i></b>		<b>111</b>
<b>10</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>111</b>
<b>11</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>119</b>
11.1	Verwendetes Transkriptionssystem.....	119
11.2	Interview-Leitfaden .....	120
11.3	Interviewübergreifende Kategorien.....	122
11.4	Gegenüberstellung von interviewübergreifenden Kategorien und Fragestellungen	123

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 311)	25
Abbildung 2: Bedingungsfaktoren der Zielbindung und ihre Wirkung (Kleinbeck, 2010, S. 290)	28
Abbildung 3: Beispiel einer Zielhierarchie (Kleinbeck, 2010, S. 288)	32
Abbildung 4: Internalisierung fremdgesetzter Ziele (Kleinbeck, 2010, S. 293)	37
Abbildung 5: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2000, Abs. 11)	59

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erwerbslose in der Schweiz und im Kanton Bern, 2012-2014	10
Tabelle 2: Vorgehen zur Auswertung der Interviews	57
Tabelle 3: Übersicht über befragte Sozialhilfebeziehende	63

## **I. TEIL: EINLEITUNG UND GRUNDLAGEN**

### **1 Einleitung**

Schweizweit steigt nicht nur die Anzahl Sozialhilfebeziehender, auch die Bezugsdauer von Sozialhilfe nimmt zu (Salzgeber, 2014b, S. 26). Eine Mehrzahl von Arbeitsstellen in der Schweiz ist auf Personen mit hohem Ausbildungsstand ausgerichtet. Wenig Qualifizierte haben ein deutlich erhöhtes Risiko, erwerbslos zu werden (EVD, 2011). Stellenlosigkeit und psychische Gesundheit stehen dabei in enger Wechselwirkung (Paul, 2015). Erwerbslosigkeit bringt oft einen verminderten Selbstwert, Hoffnungslosigkeit und finanzielle Einschränkungen mit sich (Faryn-Wewel, Busch & Schupp, 2008, S. 5). Auch wenn Erwerbslosigkeit als „soziale Frage“ vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Entwicklungen wie Industrialisierung und zunehmender Verflechtung der Arbeitsteilung zu verstehen ist, ist seit der Neuzeit eine gesellschaftliche Werthaltung entstanden, die Erwerbslosigkeit individualisiert und problematisiert (Baumann, 2010, S. 33f.).

Der wissenschaftliche Befund, dass Erwerbslosigkeit häufig mit Phänomenen wie Hoffnungslosigkeit einher geht, brachte uns zur Frage nach den subjektiven Zukunftsperspektiven von langzeiterwerbslosen Sozialhilfebeziehenden. Im Kanton Bern schreibt das Sozialhilfegesetz vor, dass die Leistungen der Sozialhilfe „auf der Basis einer individuellen Zielvereinbarung gewährt“ werden (Art. 27 Abs. 1 SHG). Vor diesem Hintergrund gingen wir davon aus, dass Zielvereinbarungsgespräche einen idealen Ausgangspunkt darstellen, um den Umgang mit Zukunftsperspektiven im Unterstützungsprozess der Sozialhilfe zu untersuchen.

In der Motivationspsychologie haben wir eine theoretische Grundlage für das Instrument der Zielvereinbarung gefunden, welche unter anderem das Zusammenwirken von Zielen und Handeln untersucht. Motivationspsychologische Modelle, welche die Wahl und Festlegung von Zielen erklären, werden in dieser Arbeit auf den Zielvereinbarungsprozess in der Sozialhilfe übertragen. Das Vereinbaren von Zielen erfolgt in erster Linie über die Gesprächsführung. Nach unserer Einschätzung stellt die Motivierende Gesprächsführung nach Miller und Rollnick (2009) einen geeigneten Ansatz für Sozialarbeitenden dar, die Erarbeitung von attraktiven und handlungswirksamen Zielen zu unterstützen. Zielvereinbarungen sind aber nicht nur ein Instrument zur Unterstützung der Veränderungswünsche von Klientinnen und Klienten. Sie stehen auch im Kontext der gesellschaftlichen Erwartungen an die Sozialhilfe, welche sich in den rechtlichen Rahmenbedingungen widerspiegeln. Diese Rahmenbedingungen charakterisieren wir als Pflichtkontext (Zobrist, 2012a), der den Aushandlungsspielraum bei der Zielvereinbarung beschränkt. Damit stellt sich die Frage, inwiefern Sozialhilfebeziehende beim Zielvereinbarungsprozess tatsächlich mitwirken können bzw. ob es gerechtfertigt ist, vom *Vereinbaren* von Zielen zu sprechen (Reinhard, 2002). Zielvereinbarungen können auch als Massnahme im Sinne des Aktivierungsparadigmas (Kutzner, 2009) verstanden werden, mit dem

unter dem Motto „ohne Leistung keine Gegenleistung“ (Müller de Menezes, 2012, S. 169) Sparziele verfolgt werden. Die mit dem Ziel von Kosteneinsparungen verbundene Forderung nach mehr Effizienz in der Armutsverwaltung sowie hohe Fallzahlen fordern Sozialarbeitende stark. Eine Antwort darauf ist die Forderung nach einer Professionalisierung der Sozialhilfe (Müller de Menezes, 2012, S. 31–39).

Dem steigenden Druck auf Armutsbetroffene steht die Tatsache entgegen, dass es mit zunehmender Dauer der Erwerbslosigkeit schwieriger wird, eine Stelle zu finden (Ragni, 2009). Mit der Kumulation von Misserfolgserlebnissen und Frustration nimmt die Hoffnung der Stellensuchenden auf eine Erwerbsarbeit ab. Aus Sicht der betroffenen Sozialhilfebeziehenden – so die dem Erkenntnisinteresse zugrunde liegende These – nimmt die Anzahl der attraktiven und realistischen Ziele mit der Dauer der Stellensuche ab. Damit wird das Finden motivierender Ziele zunehmend schwieriger. Wenn diese Annahme stimmt, dann ist der Zielvereinbarungsprozess sowohl für die Sozialhilfebeziehenden als auch für die Sozialarbeitenden umso anspruchsvoller, je länger der Sozialhilfebezug und die Erwerbslosigkeit andauern. Anhand dieser Überlegungen wurde eine Fragestellung erarbeitet, die sich zur Untersuchung der Situation von Sozialhilfebeziehenden im Zielvereinbarungsprozess eignet.

## 1.1 Fragestellung, Ziel und Zielgruppe

Eine erste Einarbeitung in die Literatur hat ergeben, dass verschiedene Publikationen auf die Frage eingehen, wie ein Zielvereinbarungsprozess idealerweise gestaltet werden sollte. Gleichzeitig wurde aber kaum untersucht, wie die Adressatinnen und Adressaten von Zielvereinbarungsgesprächen den Zielvereinbarungsprozess wahrnehmen und beurteilen. Ausgehend von der Annahme, dass ihre Beurteilungen für die Soziale Arbeit relevant sind, erarbeiteten wir eine entsprechende Fragestellung. Die erste Fragestellung zielt auf das Erleben des Zielvereinbarungsprozesses durch Sozialhilfebeziehende. Die Antworten darauf haben deskriptiven Charakter:

- A) Wie erleben ausgewählte langzeiterwerbslose Sozialhilfebeziehende im Kanton Bern die Erarbeitung von Zielen auf dem Sozialdienst?

Diese relativ offene Frage nach der Wahrnehmung des Zielvereinbarungsprozesses konkretisierten wir mit folgenden vier Unterfragen:

- A1) Welche Bedeutung sehen die befragten Sozialhilfebeziehenden in der Arbeit mit Zielen?
- A2) Inwiefern sehen die Befragten die vereinbarten Ziele als wünschbar und machbar an?
- A3) Wie schätzen die befragten Sozialhilfebeziehenden ihre Partizipationsmöglichkeiten im Zielerarbeitungs- und Zielsetzungsprozess ein?

A4) Wie wirkt sich Erwerbslosigkeit für die Befragten auf das Vereinbaren von Zielen aus?

Die zweite Fragestellung zielt auf mögliche Konsequenzen aus den Erfahrungen der Befragten mit dem Instrument der Zielvereinbarung für die Sozialarbeitenden. Die Antworten darauf haben präskriptiven Charakter:

B) Welche Handlungsansätze ergeben sich für Sozialarbeitende aus dem Erleben des Zielvereinbarungsprozesses durch die befragten Sozialhilfebeziehenden?

Mit den vorliegenden Fragestellungen legen wir den Fokus auf den Prozess des Vereinbarens von Zielen. Inwiefern die vereinbarten Ziele erreicht werden, liegt ausserhalb unseres Untersuchungsbereichs. Weiter richten die gewählten Fragestellungen den Fokus auf die subjektive Wahrnehmung der befragten Sozialhilfebeziehenden. Obgleich auch Zielvereinbarungsgespräche ausgewertet wurden, steht die Evaluation und Bewertung der Interaktion von Sozialhilfebeziehenden und Sozialarbeitenden nicht im Vordergrund.

Die Zielgruppe für die empirische Untersuchung haben wir ausgehend von unserem Erkenntnisinteresse konkretisiert. Erstens suchten wir *langzeiterwerbslose* Sozialhilfebeziehende im Kanton Bern, die der Definition der schweizerischen Arbeitslosenstatistik (AMOS, 2007, S. 8) entsprechend seit mindestens einem Jahr auf Stellensuche sind. Zweitens suchten wir Sozialhilfebeziehende *mittleren Alters*, da diese gemäss einer Studie in der Stadt Bern „vom Status der Erwerbslosigkeit und des Sozialhilfebezugs in ihrer Gesundheit und Lebensqualität gravierender betroffen sein können als die übrigen Altersgruppen“ (Lätsch, Pfiffner & Wild-Näf, 2011, S. 74). Die mittlere Lebensphase wird nach „gängigen gesellschaftlichen Normvorstellungen [...] mit hoher Schaffenskraft und Selbstständigkeit assoziiert“ (Lätsch et al., 2011, S. 75) und die Erwartung einer Integration in den Arbeitsmarkt dürfte daher besonders ausgeprägt sein. Für junge Erwachsene bis 25 Jahre gelten in der Sozialhilfe gesonderte Bestimmungen (SKOS, 2005, Abschn. H.11), welche die Ermöglichung einer Erstausbildung einschliessen. Bei älteren Sozialhilfebeziehenden steht die Stellensuche aufgrund der häufig schlechten Erfolgchancen nicht mehr im Vordergrund. Analog zur erwähnten Studie von Lätsch et al. (2011) wurde die gesuchte Altersgruppe schliesslich auf 26 bis 55 Jahre eingegrenzt. Da der Zielvereinbarungsprozess in der Regel auf sprachlicher Verständigung basiert, waren drittens *Deutschkenntnisse auf Niveau B1* nach GER<sup>1</sup> minimale Voraussetzung. Viertens strebten wir an, in der Stichprobe gleich viele Männer wie Frauen repräsentiert zu haben, um allfällige Verzerrungen durch geschlechterspezifische Faktoren zu reduzieren.

---

<sup>1</sup> Europarat. (2015). Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen (GER). Abgerufen von <http://www.europaeischer-referenzrahmen.de>.

## 1.2 Vorgehen und Methode

Diese Arbeit stützt sich zum einen auf die Ergebnisse einer Literaturrecherche in den Bereichen Sozialhilfe, Erwerbslosigkeit und Gesundheit, Motivationspsychologie und Gesprächsführung. Zum anderen wurde eine empirische Untersuchung durchgeführt, deren methodische Entstehung im Folgenden beschrieben wird: In einem ersten Schritt wurden das Erkenntnisinteresse, die Fragestellung und die Zielgruppe definiert. Interviews erschienen die geeignetste Erhebungsform, um Daten zur Wahrnehmung des Zielvereinbarungsprozesses durch Sozialhilfebeziehende zu gewinnen. Zudem entschieden wir uns, die Zielvereinbarungsgespräche der Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden aufzuzeichnen, um die subjektive Wahrnehmung der Befragten mit einer objektiven Sicht auf das Gespräch vergleichen zu können. Anschliessend fragten wir 17 Sozialdienste im Kanton Bern an, ob sie uns Sozialhilfebeziehende vermitteln können, die den Zielgruppen-Kriterien entsprechen und zur Mitwirkung an unserer Untersuchung bereit sind. Sechs potentielle Studienteilnehmende wurden vermittelt. Bei der Auswertung wurden die Daten von vier der sechs einbezogen. Parallel zur Anfrage der Sozialdienste entwickelten wir einen Leitfaden für die Durchführung der Interviews. Zur Auswertung der Interviews und der Zielvereinbarungsgespräche wurde je ein unterschiedliches Vorgehen entwickelt (vgl. Kap. 6).

## 1.3 Relevanz für die Soziale Arbeit

Antworten auf oben beschriebene Fragestellungen haben unserer Ansicht nach Implikationen für die Sozialarbeit in der Sozialhilfe und andere Arbeitsfelder der Sozialen Arbeit. Für den Vollzug der Sozialhilfe im Kanton Bern ist die Wirkung des Zielvereinbarungsprozesses von Interesse, da das kantonale Sozialhilfegesetz die Erstellung von Zielvereinbarungen vorschreibt. Das Vereinbaren von Zielen mit Langzeiterwerbslosen bewegt sich im Spannungsfeld zwischen der gesetzlich verankerten Mitwirkungspflicht, welche die Annahme einer zumutbaren Arbeit erfordert, sowie der Tatsache, dass viele Langzeiterwerbslose nur wenig Chancen und Hoffnung auf eine Stelle haben. Für Sozialarbeitende dürfte vor diesem Hintergrund von Interesse sein, die Sichtweise von Sozialhilfebeziehenden zu nutzen, um einen Umgang mit dem Spannungsfeld zwischen Arbeitspflicht und Arbeitschancen zu finden.

Zielvereinbarungen werden nicht nur in der Sozialhilfe, sondern auch in anderen Feldern der Sozialen Arbeit angewendet, beispielsweise in sozialpädagogischer Begleitung von Wohngruppen (Neumann & Neumann, 2002) oder in der Suchthilfe (Körkel & Schindler, 1999). Wie in der Sozialhilfe sind dabei meist vorgegebene Rahmenbedingungen zu berücksichtigen, die mögliche Zielsetzungen begrenzen. Damit stellt sich für Sozialarbeitende auch in anderen Arbeitskontexten die Frage, wie und inwieweit beim Vereinbaren von Zielen der Mitwirkungsanspruch von Klientinnen und Klienten eingelöst werden kann. Weiter sind Langzeiterwerbslose auch Klientel anderer Felder der Sozialen Arbeit. Zu denken ist etwa an Arbeitsintegrationsprogramme. In diesem Umfeld sind Sozialarbeitende ebenfalls gefordert, einen Umgang

mit möglichen Auswirkungen von Langzeiterwerbslosigkeit wie beispielsweise Hoffnungslosigkeit oder tiefer Selbstwerteinschätzung (Wieland & Wyss, 2015) zu finden.

Für die Sozialpolitik kann die Frage von Interesse sein, ob und in welchen Fällen es sinnvoll ist, die Erstellung von Zielvereinbarungen rechtlich vorzugeben. Eine Beantwortung dieser Frage gehört zwar nicht zu den Zielen dieser Arbeit. Die vorliegenden Ergebnisse könnten aber einen möglichen Ausgangspunkt für die Planung einer Evaluation des Zielvereinbarungsinstruments darstellen.

Diese Untersuchung ist zwar praxisorientiert, bezieht sich aber auch auf die Theoriebildung von Bezugswissenschaften, namentlich der Psychologie. Die Anwendung motivationspsychologischer Modelle auf das Instrument der Zielvereinbarung könnte für Forschende interessant sein, die an der Anwendbarkeit und Praxisrelevanz ihrer Ergebnisse interessiert sind. In der in Entwicklung stehenden Sozialarbeitswissenschaft (Birgmeier & Mührel, 2009) könnten Zielvereinbarungen einen Ansatz bieten, Ergebnisse der Motivationspsychologie im Hinblick auf die Entwicklung von Methoden und Praxisinstrumenten für die Soziale Arbeit nutzbar zu machen.

## 1.4 Überblick Forschungsstand

Nachfolgend werden die wichtigsten Publikationen vorgestellt, die für diese Bachelor-Thesis grundlegend sind: Für eine umfassende Einführung in die Soziale Arbeit im Kontext der Sozialhilfe greifen wir auf die Dissertation von Rahel Müller de Menezes (2012) zurück. Einen guten Überblick zu Zusammenhängen von Armut und dem System der Sozialen Sicherheit in der Schweiz bietet das „Neue Handbuch Armut“ (Schuwey & Knöpfel, 2014). Von den konsultierten Berichten zu Arbeitsmarkt und Erwerbslosigkeit ist im Hinblick auf die Sozialhilfe der Kennzahlenvergleich der „Städteinitiative“ hervorzuheben (Salzgeber, 2014a, 2014b). Zur gesundheitlichen Situation von Erwerbslosen gibt der von Karsten Paul (2015) an der nationalen SKOS-Tagung 2015 gehaltene Vortrag „Wechselwirkungen von psychischer Gesundheit und Arbeitslosigkeit“ einen guten Einblick. Weiter stützen wir uns auf eine Studie zur Gesundheit sozialhilfebeziehender Erwerbsloser in der Stadt Bern (Lätsch et al., 2011) sowie auf das Deprivationsmodell von Marie Jahoda (1981) zur Erklärung der Wirkungszusammenhänge. Zum Instrument der Zielvereinbarung versammelt die Novemberausgabe 2002 der Zeitschrift SozialAktuell verschiedene Beiträge (vgl. bspw. Possehl, 2002). Als Nachschlagewerk zu verschiedensten Themen der Motivationspsychologie leisten die Beiträge im Lehrbuch von Jutta und Heinz Heckhausen (2010) unverzichtbare Dienste, darunter der Beitrag von Uwe Kleinbeck (2010) zu Handlungszielen. Zu den hier ausgewählten Handlungsansätzen für Sozialarbeitende zählen einerseits die Motivierende Gesprächsführung nach William R. Miller und Stephen Rollnick (2009), andererseits das Transtheoretische Modell der Veränderung nach James O. Prochaska und Carlo C. DiClemente (1983). Die empirische Untersuchung orientiert sich im Wesentlichen an der Methode des problemzentrierten Interviews nach Andreas Witzel

(2000). Zur Erstellung des Interview-Leitfadens wurden weitere Hinweise von Cornelia Helfferich (2011) beigezogen.

## 1.5 Aufbau

Die Arbeit ist in fünf Teile gegliedert. Der erste Teil umfasst die Einleitung und die Grundlagen zu Erwerbslosigkeit und Sozialhilfe.

Im zweiten Teil werden theoretische Bezüge hergestellt. Kapitel 3 stellt dabei Aktivierung und Professionalisierung als wichtige Paradigmen in der Sozialhilfe vor. Kapitel 4 bietet eine Einführung in das Zusammenwirken von Zielen und Handeln aus Sicht der Motivationspsychologie. Kapitel 5 stellt die Motivierende Gesprächsführung und das Transtheoretische Modell der Veränderung als Handlungsansätze für Sozialarbeitende im Zielvereinbarungsprozess vor.

Gegenstand des dritten Teils ist die empirische Untersuchung. Kapitel 6 geht dabei auf die methodischen Grundlagen der Untersuchung ein. In Kapitel 7 werden die Ergebnisse der Auswertung der Interviews und der Zielvereinbarungsgespräche vorgestellt.

Der vierte Teil umfasst die Schlussfolgerungen sowie ein zusammenfassendes Fazit der drei vorhergehenden Teile. In Kapitel 8 wird eine Einordnung der Ergebnisse vorgenommen und deren Relevanz in Hinblick auf die Fragestellung diskutiert. In Kapitel 9 werden die Ergebnisse schliesslich vor dem Hintergrund des praktischen Kontexts und der theoretischen Grundlagen zusammengefasst.

Der fünfte Teil enthält Verzeichnisse und Anhänge.

## 1.6 Dank

Diese Arbeit hätte ohne die Mitwirkung verschiedener Personen nicht realisiert werden können. Wir danken den Sozialhilfebeziehenden und ihren Sozialarbeitenden, die an der empirischen Untersuchung beteiligt waren. Ihre Bereitschaft zur Mitwirkung zeugt nicht nur von Offenheit, sondern auch von einem persönlichen und zeitlichen Engagement. Für die Übernahme der Fachbegleitung möchten wir Prof. Dr. David Lätsch danken, der uns mit seinen kritischen und weiterführenden Hinweisen bei der Konzipierung und Durchführung der Arbeit entscheidend unterstützt hat. Schliesslich möchten wir unseren Partnern und Freundinnen und Freunden danken, die uns nicht nur, aber auch beim Lektorat dieser Arbeit unterstützt haben: Donat Blum, Rahel Buschor, Bernadette Flückiger, Marco Gerber, Mia Hofmann, Thomas Kobel und Philipp Röthlin.

## 2 Langzeiterwerbslosigkeit und Sozialhilfe

Entsprechend der in der Einleitung definierten Fragestellung setzt sich die empirische Untersuchung der vorliegenden Arbeit mit Zielvereinbarungsprozessen Langzeiterwerbloser in der Sozialhilfe auseinander. Zum Verständnis dieses Kontexts werden in diesem Kapitel zuerst Stellenwert und rechtliche Grundlagen von Sozialhilfe im Schweizer System der Sozialen Sicherheit aufgezeigt. Weiter werden aktuelle Zahlen zu Erwerbslosigkeit und Bezug von Sozialhilfe präsentiert. Es folgt ein Kapitel zur Gesundheit von Langzeiterwerbslosen in der Sozialhilfe, welches aktuelle Forschungsergebnisse diskutiert. Im Anschluss daran wird das Arbeitsinstrument der Zielvereinbarung auf dem Sozialdienst theoretisch und praktisch verortet.

### 2.1 Sozialhilfe in der Schweiz

#### 2.1.1 Einordnung und Funktion von Sozialhilfe im System der Sozialen Sicherung

Das System der Sozialen Sicherheit in der Schweiz ist dreistufig aufgebaut (Koch, 2013, S. 449): Die erste Ebene beinhaltet die Grundversorgung und die individuelle Sicherung des Lebensunterhalts. Erstere ist allen zugänglich und umfasst das Gesundheits-, Bildungs- und Rechtssystem sowie die öffentliche Sicherheit. Die Sicherung des Lebensunterhalts ist grundsätzlich Aufgabe jedes einzelnen Individuums. Dies geht mit den zentralen Grundsätzen der Subsidiarität und der Eigenverantwortung einher (Koch, 2013, S. 449).

Der zweiten Ebene der Sozialen Sicherheit gehören die Sozialversicherungen an. Sozialversicherungen decken die Risiken Alter, Invalidität, Krankheit, Berufskrankheit, Tod, Mutterschaft, Unfall, Arbeitslosigkeit sowie familienbedingte Mehrkosten ab (Koch, 2013, S. 449). Tritt eines dieser sozialen Risiken ein, haben die Sozialversicherungsleistungen den Auftrag, den Erwerbsausfall teilweise zu ersetzen, Wiedereingliederung in das Erwerbsleben zu fördern und medizinische Versorgung sicherzustellen (Koch, 2013, S. 449). Sozialversicherungen sind auf nationaler Ebene geregelt und erbringen Leistungen nach dem Kausalprinzip (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 157). Demnach werden Leistungen ausgerichtet, sobald ein versichertes Risiko eingetroffen ist. Die Versicherungsleistung kommt unabhängig vom wirtschaftlichen Bedarf der betroffenen Person zum Tragen – Ausnahme ist die bedarfsabhängige Ergänzungsleistung (EL). Das Schweizerische Sozialversicherungssystem besteht aus folgenden Sozialversicherungen: Alters- und Hinterlassenenvorsorge (AHV), Invalidenversicherung (IV), Ergänzungsleistungen (EL) zu AHV und IV, berufliche Vorsorge (BV), Unfallversicherung (UV), Krankenversicherung (KV), Erwerbssersatzordnung (EO), Familienzulagen (FZ), Arbeitslosenversicherung (ALV), Militärversicherung (MV) (Koch, 2013, S. 454ff.).

Zur dritten Ebene des Schweizerischen Systems Sozialer Sicherheit gehören Bedarfsleistungen und die öffentliche Sozialhilfe. Letztere bildet das letzte Auffangnetz in der Gewährleistung des Rechts auf Existenzsicherung (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 169). Entsprechend

dem Subsidiaritätsprinzip kommen Sozialhilfeleistungen erst dann zum Tragen, wenn die eigenen Mittel bzw. andere Unterstützungsleistungen wie Leistungen von Sozialversicherungen nicht vorhanden oder ausgeschöpft sind (Koch, 2013, S. 449). Bedarfsleistungen sind kantonal geregelt und fungieren, wie bereits der Name nahelegt, nach dem Bedarfsprinzip. Für das Zustandekommen von Leistungen muss ein ausgewiesener Bedarf vorliegen. Zu den wichtigsten Bedarfsleistungen gehören Stipendien, Individuelle Prämienverbilligung (IVP), Alimen-tenbevorschussung, Unterhaltszuschüsse an Familien mit Kindern und Sozialhilfe (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 170ff.).

Die öffentliche Sozialhilfe liegt, wie oben erwähnt, in der Kompetenz der Kantone. In der Regel wird sie auf Gemeindeebene organisiert und von Steuergeldern sowie Lastenausgleich zwischen Kanton und Gemeinden finanziert (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 180). Ursprünglich war Sozialhilfe als Überbrückungsinstrument für vorübergehende Notlagen gedacht. Nun kommt ihr neben einer vorübergehenden vermehrt die Funktion einer dauerhaften Unterstützung zu, wenn vorgelagerte Sicherungssysteme wie Sozialversicherungen und Bedarfsleistungen nicht oder nur ungenügend beansprucht werden können (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 179). Als übergeordnetes Ziel sichert Sozialhilfe „die Existenz bedürftiger Personen, fördert ihre wirtschaftliche und persönliche Selbstständigkeit und gewährleistet die soziale und berufliche Integration“ (SKOS, 2005, Abschn. A–I–I).

Neben der öffentlichen Sozialhilfe gibt es einen weiteren zentralen Pfeiler der Armutsbekämpfung: die private Sozialhilfe. Private Sozialhilfeeinrichtungen lassen sich in Stiftungen, Hilfswerke und weitere nicht staatliche Institutionen wie beispielsweise Kirchgemeinden einteilen. Im Unterschied zur öffentlichen sind die Angebots- und Zuständigkeitsbereiche privater Sozialhilfe nicht definiert. Es besteht somit kein klagbarer Rechtsanspruch auf Unterstützung (Engler, 2013, S. 18). Wenn in der vorliegenden Arbeit der Begriff „Sozialhilfe“ verwendet wird, ist durchgehend die öffentliche Sozialhilfe gemeint.

### **2.1.2 Rechtliche Grundlagen der Sozialhilfe**

Gemäss Art. 12 der Bundesverfassung (BV) haben alle Menschen in der Schweiz ein Recht auf Hilfe in Notlagen. Sozialhilfe ist eine Massnahme, um diesem Recht Geltung zu verschaffen. Ein einheitliches Ausgestaltungssystem für Sozialhilfe in Form eines Rahmengesetzes auf Bundesebene existiert indes nicht. Die Kantone sind für die Sozialhilfe zuständig. So existieren 26 Sozialhilfegesetze mit dazugehörigen Verordnungen und Weisungen (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 179). Um dieser Uneinheitlichkeit entgegenzuwirken und Rechtsgleichheit und -sicherheit zu fördern, wurde der privatrechtliche Verein der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) vor rund 50 Jahren ins Leben gerufen (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 180). Die SKOS erlässt Richtlinien, welche von den Kantonen als verbindlich erklärt werden können. Die Richtlinien haben sich als zentrale Referenzgrössen zur Bemessung und Ausgestaltung der Sozialhilfe durchgesetzt. Die meisten Kantone anerkennen die Empfehlungen, erklären sie für verbindlich oder verweisen in ihren Sozialhilfegesetzen, -weisungen oder -

verordnungen auf sie (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 180). In jüngster Zeit ist jedoch eine Absetzbewegung zu verzeichnen. So treten beispielsweise Gemeinden aus der SKOS aus und politische Anträge zur Leistungskürzungen nehmen zu.

Im Kanton Bern, der in der vorliegenden Arbeit im Zentrum steht, gehören sowohl das Sozialhilfegesetz (SGH) vom 11. Juni 2001 als auch die Sozialhilfeverordnungen (SHV), datiert vom 24. Oktober 2001, zu den zentralen rechtlichen Bestimmungen der Sozialhilfe. Auf Gesetzesebene werden die SKOS-Richtlinien im Kanton Bern nicht als verbindlich erklärt. Eine grundsätzliche Verbindlichkeit der Richtlinien wird in den SHV geregelt (Hänzi, 2011, S. 294ff.).

## **2.2 Zahlen und Fakten zu Langzeiterwerbslosigkeit und Sozialhilfebezug in der Schweiz**

Langzeiterwerbslosigkeit wird je nach System der Sozialen Sicherheit und zu Grunde gelegter Statistik unterschiedlich definiert. Im Zusammenhang mit der ALV werden Stellensuchende als langzeiterwerbslos bezeichnet, wenn sie länger als ein Jahr in einem Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV) gemeldet sind (AMOSA, 2007, S. 8). In der Sozialhilfe gilt eine Bezugsdauer unter zwölf Monaten als Kurzzeitbezug. Wer zwischen 12 und 36 Monaten Sozialhilfe bezieht, gilt als sozialhilfebeziehende Person mittlerer Bezugsdauer. Von Langzeitbezug wird gesprochen, wenn während mindestens 36 Monaten ununterbrochen Leistungen der Sozialhilfe bezogen werden. Wer länger als fünf Jahre nicht von Sozialhilfe abgelöst werden kann, gilt als Dauerbezüger bzw. -bezügerin (SKOS, 2015, S. 1).

### **2.2.1 Erwerbslosigkeit in der Schweiz und im Kanton Bern**

Der Schweizer Arbeitsmarkt hat einen hohen Bedarf an hochqualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern (EVD, 2011). Arbeitsplätze für wenig Qualifizierte sind jedoch rar. Nachdem die Schweizer Nationalbank im Januar 2015 den Euromindestkurs aufgehoben hat, verschärfte sich die Arbeitsmarktlage erneut. Eine wachsende Zahl von Unternehmen prüft die Verlagerung von Produktion und von Arbeitsplätzen ins Ausland oder hat dies bereits veranlasst. Die Beschäftigungslage verschlechterte sich insbesondere in den von der Frankenstärke abhängigen Branchen wie dem Maschinenbau, der Gastronomie und dem Detailhandel (Gratwohl, 2015). Das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) prognostiziert für die Jahre 2015 und 2016 einen Anstieg der Erwerbslosenquote auf durchschnittlich 3.3% bzw. 3.5% (SECO, 2015, S. 1). Im Vergleich dazu lag die Erwerbslosenquote im Jahr 2014 bei durchschnittlich 3,2%.

Im Kanton Bern ist die Arbeitsmarktsituation im Vergleich zum schweizweiten Durchschnitt stabiler. Dies zeigt eine im Januar 2015 vom beco Berner Wirtschaft (beco) publizierte Studie (beco, 2015). Ein Vergleich der Jahre 2012, 2013 und 2014 zeigt jedoch auch für den Kanton Bern sowohl eine Zunahme der Erwerbslosenquote als auch eine Zunahme von Langzeiterwerbslosigkeit (beco, 2015, S. 5). Aufgrund der Aufwertung des Frankens gegenüber dem

Euro und anderen Währungen rechnet das beco für 2015 mit einem starken Wachstumsrückgang in der Wirtschaft, was mit Verlusten von Arbeitsstellen einhergeht (beco, 2015, S. 5).

Die vom SECO erhobenen Zahlen zur Erwerbslosigkeit geben Auskunft über Nationalität, Geschlecht und Alter der von Erwerbslosigkeit Betroffenen. Es wird deutlich, dass Männer häufiger von Erwerbslosigkeit betroffen sind als Frauen und dass die Zahl der erwerbslosen Personen mit Schweizer Nationalität höher ist als jene von Ausländerinnen und Ausländern. Der Vergleich der Altersstruktur zeigt, dass am 1. Januar 2014 13.4% der Erwerbslosen zwischen 15 und 24 Jahre alt waren. Die 25- bis 49-Jährigen machten einen Anteil von 63.1% aus. 23.5% waren 50 Jahre und älter (SECO, 2014).

**Tabelle 1: Erwerbslose in der Schweiz und im Kanton Bern, 2012-2014**

<b>Erwerbslose</b>		<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Schweiz	Anzahl Personen	125'594	136'524	136'764
	Quote	2.9%	3.2%	3.2%
	Frauenanteil	42.7%	41.6%	41.2%
	Männeranteil	57.3%	58.4%	58.8%
	(Stand 01. Januar)			
	SchweizerInnen	53.1%	52.1%	51.5%
	AusländerInnen	46.9%	47.9%	48.5%
	(Stand 01. Januar)			
Kanton Bern	Anzahl Personen	10'941	12'725	13'189
	Quote	2.0%	2.4%	2.4%
Langzeiterwerbslose (> 1 Jahr) im Kanton Bern	Anzahl Personen	1'336	1'498	1'888
	Quote	11.8%	12.2%	14.3%

*Eigene Darstellung (Daten vgl. beco, 2015, S. 5; SECO, 2014)*

Mit zunehmender Dauer von Erwerbslosigkeit sinken die Chancen auf dem Arbeitsmarkt und das Risiko der dauerhaften Abhängigkeit von Sozialleistungen nimmt zu (Salzgeber, 2014b, S. 14). Eine Studie der Berner Fachhochschule (Fluder, Salzgeber, Fritschi, Graf & Röthlisberger, 2013) machte deutlich, dass schweizweit jede siebte erwerbslos gewordene Person später Sozialhilfe bezog. Insbesondere Personen über 45 Jahren, Geschiedene, Personen ohne berufliche Qualifikationen (keine nachobligatorische Ausbildung) oder mit beruflichen Qualifikationen, die heute wenig nachgefragt werden, haben ein erhöhtes Risiko später Sozialhilfe zu beziehen.

### 2.2.2 Sozialhilfebezug in der Schweiz und im Kanton Bern

Nicht nur die Erwerbslosenquote steigt schweizweit an. Auch die Zahl der Personen, welche Sozialhilfe beziehen, nimmt zu. Das Bundesamt für Statistik (BFS) erhebt jährlich eine Sozialhilfestatistik. Die neuesten publizierten Zahlen aus dem Jahr 2013 zeigen, dass in der Schweiz 257'192 Personen mit wirtschaftlicher Sozialhilfe unterstützt wurden. Dies ist im Vergleich zum Vorjahr eine Zunahme von 0.1 Prozentpunkten auf 3.2% der Wohnbevölkerung. Im Vergleich zum Jahr 2008 nahmen die Zahlen um 0.3 Prozentpunkte zu (Bundesamt für Statistik (BFS) & BFS, 2014, S. 1). Im Kanton Bern bezogen 2013 42'106 Personen Sozialhilfe. Dies entspricht 4.2% der Bevölkerung (Bundesamt für Statistik (BFS) & BFS, 2014, S. 2).

Sozialhilfe erfüllt unterschiedliche Funktionen. Als klassische Überbrückungsfunktion fungiert sie, wenn Menschen innerhalb von zwölf Monaten Bezugsdauer wieder abgelöst werden. Die 2014 publizierte Studie der Städteinitiative Sozialpolitik, welche den Sozialhilfebezug in 13 Schweizer Städten analysierte, zeigte, dass nicht nur die Sozialhilfebezugszahlen stiegen, sondern dass auch die mittlere Bezugsdauer von Sozialhilfe zunahm. Zwischen 2006 und 2013 erhöhte sich die durchschnittliche Bezugsdauer von 32 auf 38 Monate (Salzgeber, 2014b, S. 26). Dies bedeutet, dass Menschen weniger schnell von Sozialhilfe abgelöst werden können. In der Gruppe der Dauerbeziehenden ist die Altersgruppe der 36 bis 45-Jährigen ebenso wie die Personengruppe, die bei Eintritt zwischen 46 und 55 Jahre alt waren, übervertreten. In beiden Gruppen finden sich vor allem Alleinerziehende und Eltern mit mehreren Kindern (SKOS, 2015, S. 2).

Die obigen Ausführungen machen deutlich, dass die Chancen für eine Ablösung von Sozialhilfe zu Beginn des Bezugs am grössten sind. In 30% der Kurzzeitfälle führt das Finden einer Erwerbsarbeit oder die Erhöhung des Erwerbseinkommens zur Ablösung. Bei Dauerbezug führt derselbe Grund nur bei 23% zur Ablösung. Umgekehrt verhält es sich mit dem Ablösen durch Leistungen einer Sozialversicherung. Kurzzeitbezüglerinnen und -bezügler werden zu 24% und dauerhaft Beziehende zu 32% aufgrund von Übernahme einer Sozialversicherung abgelöst (SKOS, 2015, S. 2).

### 2.3 Gesundheit von Langzeiterwerbslosen in der Sozialhilfe

Wie bereits einleitend in der Fragestellung festgestellt, kann Erwerbslosigkeit die Gesundheit der Betroffenen negativ beeinflussen. Eine der Fragestellung zu Grunde liegende Hypothese ist, dass die Auswirkungen von Erwerbslosigkeit und Gesundheitsprobleme wiederum eine Herausforderung für die Arbeit mit Zielen sein können. In diesem Kapitel werden zur Klärung dieses Kontexts verschiedene Erkenntnisse zum Zusammenhang von Gesundheit und Langzeiterwerbslosigkeit bzw. Sozialhilfebezug präsentiert. In einem ersten Schritt werden Ergebnisse unterschiedlicher Studien umrissen. Zweitens wird das Deprivationsmodell nach Jahoda (1981) vorgestellt, welches ein Erklärungsmodell für psychische Befindlichkeit Erwerbsloser

ist. Drittens werden Ergebnisse einer Studie zu Gesundheitskosten von Sozialhilfebeziehenden der Stadt Bern vorgestellt.

In unserer Gesellschaft nimmt die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit eine zentrale Stellung ein. Erwerbsarbeit prägt finanzielle Unabhängigkeit, soziale Kontakte und eigenständige Lebensführung (Faryn-Wewel et al., 2008, S. 5). Die enge Verwobenheit von Gesundheit und Erwerbsarbeit erstaunt daher nicht. Zahlreiche nationale und internationale Studien belegen, dass Erwerbslosigkeit negativen Einfluss auf die psychische wie somatische Befindlichkeit der Betroffenen hat (vgl. Lätsch et al., 2011; McKee-Ryan, Song, Wanberg & Kinicki, 2005; Albani et al., 2007). Im wahrsten Sinne des Wortes wirkt der Verlust des Arbeitsplatzes kränkend. Der Selbstwert wird vermindert, Hoffnungslosigkeit, soziale wie auch finanzielle Einschränkungen nehmen zu (Faryn-Wewel et al., 2008, S. 5). Eine aufschlussreiche Metaanalyse zum Zusammenhang von Erwerbslosigkeit und psychischer Gesundheit führte Paul (2015) durch. Dabei stellte er fest, dass Erwerbslose im Vergleich zu Erwerbstätigen eine höhere Prävalenzrate psychischer Störungen aufweisen. Erwerbslosigkeit beeinträchtigt nach Paul die gesundheitliche Situation immens, indem Depressivität, Angst und psychosomatische Beschwerden zunehmen und subjektives Wohlbefinden und Selbstwert abnehmen (Paul, 2015, S. 6). Paul stellt fest, dass nur wenige Studien existieren, welche die psychische Situation von Personen, die mehr als 29 Monate erwerbslos sind, untersuchen. Die meisten Studien liefern Erkenntnisse zu den ersten 29 Monaten von Erwerbslosigkeit. Für diesen Zeitraum stellt Paul fest, dass die psychische Belastung in den ersten neun Monaten deutlich ansteigt. Diese nimmt in den darauffolgenden Monaten wieder ab und stabilisiert sich auf einem eingeschränkten Niveau psychischer Gesundheit (Paul, 2015, S. 10). Aus diesen Erkenntnissen können keine Rückschlüsse auf die Kausalität von psychischer Gesundheit und Erwerbslosigkeit gezogen werden. Drei Kausalitätsprozesse sind denkbar (Paul, 2015, S. 14): 1) Erwerbslosigkeit führt zu negativen psychischen Symptomen, 2) negative psychische Symptome führen zu Erwerbslosigkeit und 3) eingeschränkte körperliche Gesundheit führt einerseits zu Erwerbslosigkeit und andererseits zu negativen psychischen Symptomen. Die bekannte Fabrikschliessungsstudie zu den Arbeitslosen von Marienthal von Jahoda, Lazarsfeld und Zeisel (1933) liefert zwar keine abschliessende Kausalitätsklärung, dennoch ist sie höchst aufschlussreich. Sie bringt nämlich zu Tage, dass Erwerbslosigkeit zu Resignation und Passivität der Betroffenen führt. Die Erklärung hierfür liefert das Modell der latenten Deprivation nach Jahoda (1981). Dieses geht davon aus, dass Erwerbsarbeit sowohl eine manifeste als auch eine latente Funktion hat. Erstere umfasst den Gelderwerb. Letztere besteht in der Bereitstellung von Zeitstruktur, sozialen Kontakten, Aktivität, Status und kollektiven Zielen (Jahoda, 1981, S. 188). Der Verlust von Erwerbsarbeit geht demnach nicht nur mit dem Verlust von Einkommen einher, sondern auch mit dem Fehlen von Zeitstruktur, sozialen Kontakten, Gefühl von Sinn, Status und Aktivität. Das Modell geht von der Annahme aus, dass die fünf Erfahrungsbereiche der latenten Funktion basale psychische Bedürfnisse sind. Der Verlust von Erwerbsarbeit geht damit einher mit dem Verlust eben dieser Erfahrungskategorien. Für Jahoda ist der Verlust

der Erfahrungskategorien die eigentliche Ursache schlechten psychischen Befindens Erwerbsloser – nicht finanzielle Schwierigkeiten (Paul, 2015, S. 21).

Für den dieser Arbeit zugrundeliegenden Untersuchungsraum liegen Erkenntnisse zur Gesundheitssituation von Sozialhilfeempfangenden vor. Im Februar 2015 publizierten das Sozialamt der Stadt Bern und die Krankenkasse Helsana Studienergebnisse, die einen Zusammenhang von Sozialhilfebezug und überdurchschnittlich hohen Gesundheitskosten aufzeigen. Sozialhilfeempfangende beanspruchen sowohl ambulant wie auch stationär häufiger medizinische Leistungen (Wolffers & Reich, 2015, S. 93). Die Studie stellt die These auf, dass die Betroffenen bereits bei Eintritt in die Sozialhilfe eine lange Phase der Erwerbslosigkeit hinter sich haben und die Wechselwirkung zwischen fehlender beruflicher Integration, schlechter sozialer Situation und angeschlagener Gesundheit zu einer gesundheitlichen Abwärtsspirale führt (Wolffers & Reich, 2015, S. 93).

## **2.4 Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe im Kanton Bern**

In diesem Kapitel wird das Instrument der Zielvereinbarungen auf eine zweifache Weise verortet: Erstens wird ihre Verankerung in der Sozialhilfe im Kanton Bern dargestellt und zweitens wird eine Einordnung des Instruments der Zielvereinbarung innerhalb des Arbeits- bzw. Beratungsprozesses unternommen.

### **2.4.1 Zielvereinbarungen im Kanton Bern**

Im Kanton Bern ist die Erstellung einer Zielvereinbarung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden verpflichtend. Die Zielvereinbarung fungiert, wie beispielsweise die Sozialhilfeverfügung, als methodisches Instrument. Die gesetzlichen Grundlagen dafür finden sich in Art. 19 Abs. 1 und in Art. 27 Abs. 1 des Sozialhilfegesetzes des Kantons Bern (SHG). In Art. 19 SHG wird als Aufgabe des Sozialdienstes unter anderem das „Festlegen und Vereinbaren von individuellen Zielen“ genannt. Art. 27 SHG hält den Grundsatz fest, dass sowohl die persönliche wie auch die wirtschaftliche Hilfe auf der Basis einer individuellen Zielvereinbarung gewährt werden. In den SKOS-Richtlinien findet sich keine Verpflichtung zur Anwendung des Instruments der Zielvereinbarung. Die Richtlinien gehen jedoch vom zentralen Prinzip der „Individualisierung“ aus, welches verlangt, dass „Hilfeleistungen jedem einzelnen Fall angepasst sind und sowohl den Zielen der Sozialhilfe im Allgemeinen als auch den Bedürfnissen der betroffenen Personen im Besonderen entsprechen“ (SKOS, 2005, Abschn. A. 4–2).

Wir können festhalten, dass Zielvereinbarungen im Kanton Bern ein gesetzlich vorgeschriebenes Instrument des Arbeitsprozesses zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden sind, die entsprechend der individuellen Situation der betroffenen Person vereinbart werden müssen und Voraussetzung für die Ausbezahlung von Unterstützungsleistungen sind. Wie eine Zielvereinbarung konkret aussieht, variiert von Sozialdienst zu Sozialdienst. Eine kantonale Vorlage existiert nicht. Die Zielvereinbarungen werden in der Regel schriftlich auf einem eigens dafür vorgesehenen Dokument oder in den entsprechenden Akten festgehalten.

Die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF) erhebt seit 2008 im alle zwei Jahre stattfindenden Reporting der Sozialdienste Daten zum Abschluss von Zielvereinbarungen (GEF, 2009, 2011, 2013). Gemäss aktuellstem Bericht zum Jahr 2012 haben die Sozialdienste im Durchschnitt mit 75% der Klientinnen und Klienten eine Zielvereinbarung abgeschlossen und 61% der Sozialhilfebeziehenden haben die vereinbarten Ziele erreicht. Der wichtigste strukturelle Hinderungsgrund für die Zielerreichung wurde von den Sozialdiensten in der wirtschaftlichen Situation und in damit verbundener Erwerbslosigkeit gesehen. Als wichtigste individuelle Gründe für die Nichterreichung von Zielen gaben die Sozialdienste psychische und gesundheitliche Probleme sowie Sucht der Betroffenen an (GEF, 2013, S. 13–16).

#### 2.4.2 Funktion, Kritik und Einordnung von Zielvereinbarungen

Wie kann die Verwendung von Zielvereinbarungen in der Sozialen Arbeit eingeordnet werden? Das Instrument der Zielvereinbarung entstammt der Betriebswirtschaftslehre und ist im Zusammenhang mit der Führungsmethode des Führens mit Zielen (management by objectives) entstanden (Hohlbaum & Olesch, 2008, S. 113). Eine Idee dahinter ist, dass durch Zielvereinbarungen die Leistung von Mitarbeitenden gesteigert werden kann (Kiessling-Sonntag, 2008, S. 15). In der Zeitschrift SozialAktuell Nr. 11/2002 sind verschiedene Beiträge zu Zielvereinbarungen in der Sozialen Arbeit gesammelt. In seinem Beitrag geht Possehl (2002, S. 2) grundsätzlich davon aus, dass in der Sozialen Arbeit mit Zielen gearbeitet wird, weil diese das Handeln von Klientinnen und Klienten und Sozialarbeitenden beeinflussen. Ziele wirken als Antrieb zum Handeln, steuern die Richtung des Handelns, untergliedern den Handlungsprozess in handhabbare Untereinheiten und sind Grundlage für die Bewertung von Handlungsergebnissen und allenfalls daraus folgenden Handlungskorrekturen (vgl. auch Kap. 4). Lüttringhaus und Streich (2002, S. 11) ergänzen, dass die Formulierung von Zielen einen Entlastungseffekt für Adressatinnen und Adressaten haben und Erfolge sichtbar machen kann, was deren Selbstbewusstsein stärken kann. Darüber hinaus dienen Zielvereinbarungen gemäss Possehl (2002, S. 3) den Professionellen zur Strukturierung des Arbeitsprozesses, zwingen sie zu einer bewussteren Entscheidung für ein methodisches Vorgehen und unterstützen die Trennung zwischen emotionalen und reflexiven Anteilen. Zudem sieht er in Zielvereinbarungen ein geeignetes Mittel, institutionell vorgegebene Ziele gegenüber den Sozialhilfebeziehenden transparent zu machen (z.B. Suche und Annahme einer zumutbaren Erwerbsarbeit).

Zielvereinbarungen können damit einen Beitrag zur Verbesserung der Prozessqualität Sozialer Arbeit leisten. Sie garantieren jedoch nicht, dass die ausgewählten und festgesetzten Ziele auch dem Individualisierungsparadigma entsprechen und auf gleichberechtigte Zusammenarbeit zwischen beratender und zu beratender Person fussen. Wie der Begriff „Zielvereinbarung“ impliziert, gehören für die Vereinbarung von Zielen zwei Vertragspartnerinnen bzw. -partner. Wenn Aushandlungsspielräume bestehen und dem Klientel Mitbestimmungsmöglich-

keiten geboten werden, dann können Zielvereinbarungen Teil eines Arbeitsbündnisses<sup>2</sup> werden (Müller de Menezes, 2012, S. 240).

In der konsultierten Literatur werden aber auch kritische Punkte zur Arbeit mit Zielvereinbarungen angesprochen. Im Instrument der Zielvereinbarung wird das Spannungsverhältnis zwischen dem öffentlich-rechtlichen Auftrag autoritativen Handelns und der sozialarbeiterischen Forderung nach Handeln im Sinne und nach dem Bedürfnis des Klienten bzw. der Klientin deutlich (Müller de Menezes, 2012, S. 240). Für Müller de Menezes stellt sich die Frage, „ob Zielvereinbarungen einseitig festgelegt werden können oder ob sie zwischen Sozialarbeitenden und Klientel ausgehandelt werden müssen“ (Müller de Menezes, 2012, S. 240). Gemäss Art. 19 SHG sei „die Festlegung und Vereinbarung von individuellen Zielen“ zwar Aufgabe von Sozialarbeitenden, der Ausgestaltungsspielraum bleibe jedoch undefiniert. So sei es sowohl möglich, dass die Festlegung einseitig durch die professionelle Person geschieht, als auch, dass Sozialhilfe beziehende und professionelle Person die Vereinbarung gemeinsam festlegen. Letztere Möglichkeit lasse immer noch offen, wie hoch der Mitbestimmungsgrad der Klientin bzw. des Klienten ist (Müller de Menezes, 2012, S. 240). Auch Possehl verweist darauf, dass bei der Vereinbarung von Zielen unterschiedliche Ansichten von Klientinnen und Klienten und Sozialarbeitenden in Konflikt geraten können, womit sich die Frage nach der – im Falle der Sozialhilfe asymmetrischen – Durchsetzungsmacht stellt (Possehl, 2002, S. 3). In der Sozialhilfe können beispielsweise im Falle einer Missachtung der Mitwirkungspflicht (Art. 28 SHG) finanzielle Sanktionen verhängt werden (Müller de Menezes, 2012, S. 238f.). Possehls (2002, S. 4) Lösung der Machtfrage, ein „möglichst fairer, am Partizipationsgebot orientierter Aushandlungsprozess mit Ermunterung zur Äusserung von Bedenken und Einsprüchen“ wirkt relativ vage angesichts der Sanktionsmacht von Sozialarbeitenden. Grundsätzlichere Kritik äussert René Reinhard, selbst während Jahren Betroffener von Zwangsmassnahmen, in seinem Beitrag in der eingangs erwähnten Ausgabe von SozialAktuell. Pointiert vertritt er die Ansicht, dass Zielvereinbarungen ein Mittel aus der Wirtschaft zur Manipulation von Arbeitnehmenden seien und diese auf die „wirtschaftliche Elendsverwaltung“ in der Sozialen Arbeit übertragen würden (Reinhard, 2002, S. 17). Angesichts der Notsituation, welche Bedürftige in das Abhängigkeitsverhältnis zur Sozialhilfe zwingt, sei es fraglich, ob überhaupt sinnvollerweise von einer „Vereinbarung“ von Zielen gesprochen werden kann, denn: was könnten Sozialhilfebeziehende den Erwartungen oder gar den Weisungen von Sozialdienst-Mitarbeitenden entgegensetzen, wenn Meinungsverschiedenheiten über Wünsche, Interessen und Ziele bestehen? (Reinhard, 2002, S. 17) Das Auftreten solcher Meinungsverschiedenheiten setze keine böswilligen Sozialarbeitenden voraus, da der Handlungsspielraum für Sozialarbeitende durch die engen rechtlichen Vorgaben auf ein Minimum beschränkt sei und gegenüber vorgesetzten politischen Behörden Rechenschaft über deren Einhaltung abgelegt

---

<sup>2</sup> Als Arbeitsbündnis wird hier eine Abmachung zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten verstanden, die auf einem Konsens beruht und eine gemeinsame Arbeitsaufgabe definiert (Müller de Menezes, 2012, S. 240).

werden müsse. Aber auch losgelöst von den einzelnen Bestimmungen würden Sozialarbeitende „die zwar unausgesprochenen, gleichwohl aber vorhandenen gesellschaftlichen Erwartungshaltungen [...] quasi stellvertretend, an die KlientInnen richten“ (Reinhard, 2002, S. 17). Insofern sieht Reinhard in der Zielvereinbarung ein Instrument der Unterscheidung zwischen „echten und unechten Armen“ und ein Mittel zur Sanktionierung von Abweichung bzw. zur Einforderung einer Anpassung an gesellschaftliche Normen (Reinhard, 2002, S. 17).

Ist das Instrument der Zielvereinbarung also letztlich nichts anderes als ein neoliberales Instrument zur Manipulation von Menschen gegen ihren Willen und zur gesellschaftlichen Durchsetzung von Normen? Die Fragestellung dieser Arbeit zielt nicht auf eine theoretische Klärung des Eingriffspotentials von Zielvereinbarungen in das Leben der Adressatinnen und Adressaten, sondern versucht eine Beurteilung basierend auf der Wahrnehmung von befragten Klientinnen und Klienten vorzunehmen (vgl. Beck, 2002). Gleichwohl scheint es uns wichtig, die Rolle von Zielvereinbarungen differenzierter einzuordnen. Die hier durch Reinhard (2002) repräsentierte Fundamentalkritik zielt auf das Ideal einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit ohne Machtverhältnis. Zusammen mit Possehl (2002) sind wir der Ansicht, dass sich die Machtfrage in der Sozialhilfe auch ohne die Arbeit mit Zielvereinbarungen in gleichem Masse stellen würde, bedingt durch das doppelte Mandat der Sozialen Arbeit im Allgemeinen und die finanziellen Sanktionsmöglichkeiten in der Sozialhilfe im Speziellen. Wie im Kapitel 5 ausgeführt wird, hat die Arbeit mit Zielen nicht bloss Missbrauchspotential, sondern kann Klientinnen und Klienten in ihrer Selbstklärung und im Verfolgen ihrer Veränderungswünsche unterstützen.

Zusammenfassend können wir festhalten, dass Zielvereinbarungen in ihrer theoretischen und methodischen Verortung einen Beitrag zur Erhöhung von Transparenz und Strukturierung sozialarbeiterischen Handelns leisten können. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, dass gesetzlich vorgegebene, statische Zielvorgaben der Institution und ein Machtgefälle zwischen sozialhilfebeziehender und beratender Person eine partnerschaftliche Zusammenarbeit verunmöglichen. Zielvereinbarungen können so ein Mittel sein, Macht durchzusetzen und zu statuieren. Der empirische Teil der vorliegenden Arbeit wird exemplarisch die Wahrnehmung von Zielvereinbarungsgesprächen seitens vier Klientinnen und Klienten untersuchen.

## **II. TEIL: THEORETISCHE BEZÜGE**

### **3 Professionalisierung und Aktivierung in der Sozialhilfe**

Im vorliegenden Kapitel wird auf zwei Paradigmen in der Sozialen Arbeit eingegangen, die für die Sozialhilfe und für die Arbeit mit Zielen von Bedeutung sind. Zum einen ist dies die Professionalisierung, zum anderen die Aktivierung in der Sozialen Arbeit. In beiden Kapiteln wird der Gegenstand umrissen und historisch eingebettet. Wir legen einen Schwerpunkt auf das Aktivierungsparadigma und arbeiten bei diesem eine Kritik heraus.

#### **3.1 Professionalisierung**

Die Konferenz der kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK) hat an ihrer 75. Jahresversammlung neun sozialpolitische Leitlinien zur Sozialhilfe verabschiedet (SODK, 2014). Darin fordert die SODK unter anderem eine Professionalisierung der Sozialhilfe, da die wachsende Komplexität der Verhältnisse, gestiegene Qualitätsansprüche und die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten gut qualifiziertes Personal erfordere. Bereits 2006 forderte die SKOS in einem Grundsatzpapier eine Regionalisierung und Professionalisierung von sozialen Diensten. Unter Professionalisierung versteht die SKOS dabei nicht nur die Anstellung von ausgebildeten Sozialarbeitenden, sondern verbindet damit auch Anforderung an Administration, Management und Organisation der Sozialdienste (SKOS, 2006, S. 5f.). Inhaltlich wird unter Professionalisierung auch die formelle Steuerung durch gesetzliche und organisationelle Vorgaben sowie die Einführung von fachlichen Standards verstanden (Müller de Menezes, 2012, S. 141), wozu auch die Vorgabe in der Berner Sozialhilfe gezählt werden kann, mit Sozialhilfebeziehenden eine Zielvereinbarung abzuschliessen.

Im folgenden Überblick halten wir uns an Müller de Menezes, die den Prozess der Professionalisierung in der Sozialhilfe in der Schweiz nachgezeichnet hat (Müller de Menezes, 2012, S. 31–39). Nachdem seit Mitte des 19. Jahrhunderts ehrenamtliche Mitarbeitende für die Ausführung der Hilfeleistungen in der Armenpflege zuständig waren, hat der Prozess der Verberuflichung der Sozialhilfe in der Schweiz im 20. Jahrhundert eingesetzt. In der Stadt Bern wurde die Mitarbeit von Ehrenamtlichen beim Vollzug der Fürsorge 1978 eingestellt.

Der Professionalisierungsgrad in der Sozialhilfe ist im föderalen System der Schweiz in der Regel abhängig von der Grösse der Vollzugseinheit: Je grösser eine Gemeinde ist, desto eher ist ausgebildetes Fachpersonal vorhanden. Im Kanton Bern wurde 2002 mit dem Ziel der Professionalisierung ein neues Sozialhilfegesetz eingeführt, das die Gemeinden verpflichtet, einen professionellen Sozialdienst zu führen oder sich einem solchen anzuschliessen. Ein professioneller Sozialdienst weist nach dieser Definition eine Mindestgrösse von 150%-Fachpersonalstellen auf. Der berufliche Alltag auf den Sozialdiensten ist geprägt von Zeit-

druck und dem Druck, Kosten zu minimieren. In den Worten von Müller de Menezes bewegt sich damit die Soziale Arbeit in der Sozialhilfe im Spannungsfeld zwischen Armutsverwaltung und Professionalität. Neben Ausbildung und Verberuflichung gehören auch Fragen der Arbeitsorganisation zum Stichwort der Professionalisierung. Im Kanton Bern muss jede Gemeinde eine politische Sozialbehörde als strategisches Organ aufweisen. Viele Sozialdienste verfügen über Instrumente, welche die Fallbelastung innerhalb des Teams ausgleichen sollen. Zu den Bedingungen, die eine professionelle Fallarbeit ermöglichen sollen, werden auch die Möglichkeit für Weiterbildungen, Supervision und Intervision gezählt. (Müller de Menezes, 2012, S. 31–39)

### 3.2 Aktivierung

Gemäss dem oben erwähnten Grundlagenpapier der SKOS gehört die Ausrichtung auf eine aktivierende Sozialhilfe zu den Zielen der angestrebten Professionalisierung. Unter aktivierender Sozialhilfe versteht die SKOS, Sozialhilfebeziehende mittels Angeboten und Anreizen zu Arbeits- und Integrationsleistungen zu motivieren (SKOS, 2006, S. 4). In ihren Leitlinien verknüpft auch die SODK die Förderung der wirtschaftlichen und persönlichen Selbstständigkeit von Sozialhilfebeziehenden mit der Forderung nach deren Mitwirkung (SODK, 2014, S. 3). Der Grundsatz des Förderns und Forderns steht damit für die SODK in enger Verbindung mit Kontrollen, die sicherstellen sollen, dass die Sozialhilfe nur Bedürftigen zu Gute kommt. Dies stärkt das Vertrauen der Bevölkerung in die Sozialhilfe (SODK, 2014, S. 3). In dieser Argumentation wird deutlich, dass der Grundsatz des Förderns und Forderns nahe eines generellen Misstrauens gegenüber Sozialhilfebeziehenden steht. Hintergrund dieser Argumentation ist unter anderem der Wandel vom versorgenden zum aktivierenden Sozialstaat.

Soziale Arbeit als staatlich organisierte Hilfe ist eng mit Sozialpolitik<sup>3</sup> und Entwicklungen des Sozialstaates verknüpft. Nach dem Zweiten Weltkrieg kam es in den westlichen Industriestaaten zu einem Ausbau des Sozialstaates. Der so entstandene Wohlfahrtsstaat geriet jedoch ab den 1970er-Jahren unter dem Eindruck volkswirtschaftlicher Krisen zunehmend unter Druck (Bettinger, 2012, S. 346f.). Es wurde nicht nur die Finanzierbarkeit der wohlfahrtsstaatlichen Leistungen in Frage gestellt, sondern auch deren Legitimität. Mit dem populistischen Schlagwort der „sozialen Hängematte“ wurde das Bild eines überversorgenden Sozialstaats gezeichnet, der Leistungsbeziehenden ein bequemes Leben ermögliche und jeden Grund nehme, etwas an ihrer Situation zu ändern. In dieser Sichtweise ist der zur Bekämpfung der Armut geschaffene Sozialstaat mit eine Ursache des Problems: Fehlende materielle Anreize zur Annahme einer Arbeit würden eine Armutsfalle darstellen, weil die Armen so in der Abhängigkeit vom Staat verblieben. (Müller de Menezes, 2012, S. 163–172)

Seit den 1990er-Jahren wird der Paradigmenwechsel zu einem aktivierenden Sozialstaat (auch workfare state, enabling state oder social investment state) diskutiert und umgesetzt.

---

<sup>3</sup> Zum Verhältnis zwischen Sozialer Arbeit und Sozialpolitik vgl. Benz, Rieger, Schönig & Többe-Schukalla (2013).

Demnach soll die „soziale Hängematte“ des versorgenden Staates im aktivierenden Sozialstaat zu einem „Trampolin“ werden (Müller de Menezes, 2012, S. 167). Mit den Stichworten des Förderns und Forderns ist die Idee von Befähigung und Zwang verbunden. Auf der einen Seite sollen die betroffenen Menschen zur Verbesserung ihrer Arbeitsmarktauglichkeit befähigt werden, andererseits werden Forderungen wie die nach der Bemühung um eine Arbeitsstelle aufgestellt. Der Staat investiert in erster Linie in Bildung: Anstatt in Renten soll in Humankapital investiert werden. Damit ist der aktivierende Sozialstaat auch nicht etwa ein Kind des Neoliberalismus, der möglichst wenig Staat und möglichst viel Markt fordert. Dem Aktivierungsparadigma liegt in den Worten von Kutzner (2009, S. 18) im Gegenteil der „Glaube an einen omnipotenten Staat“ in der Tradition etatistischer und technokratischer Wohlfahrtsvorstellungen sozialdemokratischer Ausrichtung zu Grunde, was hat den Ausbau von Kontrollen zur Folge hat. Der Sozialstaat investiert dort, wo zukünftig wirtschaftliche Erträge erwartet werden. Jüngere und leistungsstärkere Personen haben damit mehr Chancen auf Bildungsmassnahmen als Ältere und Schwächere. Der aktivierende Sozialstaat fordert von allen Menschen ein lebenslanges Lernen, damit sie sich den wechselnden Erfordernissen des Arbeitsmarktes anpassen können. Die Bildungsmassnahmen bleiben jedoch in der Regel auf die Arbeitsmarktbefähigung reduziert und streben keine erweiterte Befähigung zur Selbstständigkeit an. Auf Seiten des Forderns wird die Auszahlung von sozialstaatlichen Leistungen nach dem Prinzip „keine Leistung ohne Gegenleistung“ an Bedingungen geknüpft. Dazu gehört in der Sozialhilfe im Kanton Bern die Erfüllung von Mitwirkungspflichten (Art. 28 Abs. 2 Bst. c SHG), zu denen der Nachweis von Stellenbewerbungen, die Annahme einer Erwerbsarbeit oder die Teilnahme an Beschäftigungsprogramm zählen können. Die Überprüfung solcher Forderungen geht einher mit Kontrolltätigkeiten. Bei Nichterfüllung der Verhaltenserwartungen können Sanktionen verfügt werden. (Müller de Menezes, 2012, S. 167–170)

Auf den ersten Blick scheint das Aktivierungsprinzip vielversprechend zu sein. Mit Kutzner (2009, S. 16) gesprochen, entspricht es eher der Menschenwürde, seinen Lebensunterhalt selbst bestreiten zu können, als von Transferleistungen der Allgemeinheit abhängig zu sein. In dieser Sichtweise wäre es auch legitim, Druck zur Wiedererlangung der finanziellen Selbstständigkeit auszuüben, da dies im objektiven Interesse der Klientinnen und Klienten liegt. Doch verschiedene negative Folgewirkungen und Zweifel an der Wirksamkeit der Massnahmen führen zu einer vielfältigen Kritik. So stellt Bettinger (2012, S. 348) die Frage, „was und wem es nützt, einzelne Erwerbslose zu aktivieren und zu drangsalieren, wenn doch zugleich die entwickelte Gesellschaft durch ihren hohen Produktivitätsfortschritt kaum noch der Tätigkeit der Deklassierten mehr bedarf“. Nicht die Arbeitswilligen würden fehlen, sondern Millionen Arbeitsplätze für die Stellensuchenden. Der Aktivierungsstrategie kann daher vorgeworfen werden, das strukturelle Problem des Arbeitsplatzmangels zu vernachlässigen. Weiter geht das Aktivierungsparadigma von individuellen Armutursachen aus. Entsprechend dieser Vorstellungen von Armut sieht der aktivierende Sozialstaat Massnahmen vor, welche individuelle Defizite wie Mangel an Bildung oder Motivation beheben sollen. Mit Kontrolle, pädagogischen

und psychologischen Massnahmen sowie nötigenfalls auch Zwang soll Armut bekämpft werden. Damit besteht die Gefahr einer Bestrafung der besonders Benachteiligten, welche nicht in der Lage sind, die Forderungen des aktivierenden Sozialstaats zu erfüllen. Damit haben solche Sanktionen die Tendenz, die soziale Ungleichheit zusätzlich zu verschärfen. Weiter ist zu befürchten, dass die Ermessensspielräume bei Sanktionen und Leistungseinstellungen zu mehr Willkür in Entscheidungen führen. Darüber hinaus sind auch die als fördernd bezeichneten Massnahmen nicht frei vom Zwangscharakter. Auch wenn „Angebote“ – beispielsweise zur Teilnahme an einem Beschäftigungsprogramm – abgelehnt werden, können in der Sozialhilfe Sanktionen ausgesprochen werden. Eine „Förderung“ ohne Wahlmöglichkeit und ohne Aushandlungsprozesse degradiert die zu „Befähigenden“ zu passiven Objekten eines technokratischen Sozialstaats. (Müller de Menezes, 2012, S. 168–171)

Angesichts der vielfältigen Kritik stellt sich die Frage nach den Wirkungen von aktivierenden Massnahmen. Kutzner (2009, S. 16–18) zeigt anhand von vier Punkten auf, dass der Integrationswirkung von Aktivierungsmassnahmen enge Grenzen gesetzt sind. Erstens hält er fest, dass eine Mehrheit der Klientel nicht länger als drei Jahre Sozialhilfe bezieht. Es sei fraglich, ob Aktivierungsmassnahmen diese Dynamik wesentlich beschleunigen können. Und bei dem kleineren Teil der Sozialhilfebeziehenden, die von dauerhafter Armut bedroht sind, würden angesichts der komplexen Problemlagen einige Qualifikationsmassnahmen oder Trainings keinesfalls ausreichen. Zweitens stellt Kutzner klar, dass der Aktivierungsgedanke von den Interessen des politischen Gemeinwesens her konzipiert ist und nicht von den Interessen der Klientel. Dies führe zu einer Sozialhilfe, die sich an den kurzfristigen Erfolgen der rasch wieder in den Arbeitsmarkt integrierbaren Klienten orientiere und Personen mit komplexen Problemlagen vernachlässige. Drittens sei das Ziel des aktivierenden Sozialstaates die finanzielle Autonomie der Sozialhilfebeziehenden, da diese nach Aufnahme einer existenzsichernden Erwerbstätigkeit dem Gemeinwesen nicht mehr zur Last fallen. Wenn dadurch keine Rolle mehr spielt, welche Arbeit die Klientinnen und Klienten aufnehmen und ob sie die Stelle als erfüllend empfinden können, dann werde Arbeit auf das Mittel zum Zweck materiellen Überlebens reduziert. Kutzner ist dagegen dezidiert der Ansicht, dass Erwerbsarbeit auch Funktionen wie Sinnerfüllung, Wertschätzung und Anerkennung erfüllen muss. Die Herausforderung für Menschen mit komplexen Problemlagen sei es, in einem langwierigen Prozess eine lohnenswerte Lebensperspektive zu erarbeiten, die eine Grundlage für eine nachhaltige Motivation bietet. Viertens stellt Kutzner die grundsätzliche Frage, ob der aktivierende Sozialstaat überhaupt Menschen zu heilsamen Veränderungsprozessen bewegen kann. Und er kommt zum Schluss, dass zwar der subjektive Wille nicht die einzige Voraussetzung für Veränderung sei, dass aber auch die wohlmeinendsten Sozialarbeitenden eine Veränderung nicht initiieren können ohne den Glauben der Betroffenen an eine bessere Zukunft.

Das Festlegen von Zielen in der Sozialhilfe liegt unseres Erachtens im Spannungsfeld von Fördern der Autonomie von Armutsbetroffenen auf der einen und von deren Entrechtung durch paternalistische Bevormundung auf der anderen Seite. In diesem Aushandlungsprozess

entscheidet sich, ob die Bedürfnisse und Wünsche der Sozialhilfebeziehenden als Ausgangspunkt für die Formulierung von angestrebten Zukunftsvorstellungen dienen. Innerhalb der Rahmenbedingungen der Sozialhilfe kommt den Sozialarbeitenden bei der Gestaltung des Zielfindungsprozesses eine Schlüsselrolle zu. Auch unter Berücksichtigung der Vorgaben in den Bestimmungen der Sozialhilfe besteht unserer Ansicht nach ein nicht zu unterschätzender Ermessensspielraum in der Gewichtung von Fördern und Fordern, im Verhältnis von Rechten und Pflichten. Im folgenden Kapitel wird anhand methodischer Ansätze zur Führung von Zielvereinbarungsgesprächen darauf eingegangen, wie Sozialarbeitende mit dem Spannungsfeld von vorgegebenen Rahmenbedingungen und Interessen der Sozialhilfebeziehenden umgehen können.

## 4 Motivationspsychologische Grundlagen

In der Fragestellung der vorliegenden Arbeit spielen Handlungsziele<sup>4</sup> von Menschen eine wichtige Rolle. Die Suche nach einer geeigneten theoretischen Grundlage für die Bearbeitung der Fragestellung führte uns zur Motivations- und Zielpsychologie. Motivation (von lat. *movere* = bewegen) ist in der Psychologie ein allgemeiner Begriff für Prozesse, die der Initiierung, Richtungsgebung, Intensität und Aufrechterhaltung von psychischen und physischen Aktivitäten dienen (Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 414). Motivationspsychologie im Allgemeinen beschäftigt sich demnach „mit der Zielgerichtetheit von Verhalten“ (Müsseler, 2008, S. 189). Im vorliegenden Kapitel wird aus Sicht der Psychologie der Frage nachgegangen werden, wie menschliche Ziele entstehen, wirken und mit menschlichen Handlungen zusammenhängen. Auf dieser Grundlage soll eine Antwort gegeben werden, welche Bedeutung Zielen und damit letztendlich auch Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe aus Sicht der Psychologie zugeschrieben werden kann.

Zuerst werden einige zentrale Begriffe aus der Motivationspsychologie eingeführt, die für das Verständnis der Rolle von Zielen wichtig sind. Anschliessend wird auf die Funktion und Selektion von Zielen aus motivationspsychologischer Sicht eingegangen. Zum Schluss wird im Hinblick auf die Partizipation von Sozialhilfebeziehenden am Zielvereinbarungsprozess auf Aspekte der Unterscheidung zwischen selbst- und fremdbestimmten Zielsetzungen eingegangen.

### 4.1 Grundlegende Begriffe und Theorien der Motivationspsychologie

In der Geschichte der Motivationspsychologie wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze zur Erklärung von Verhalten und Handeln<sup>5</sup> entwickelt, die an dieser Stelle nur unvollständig zusammengefasst werden können. Im 19. Jahrhundert wurde die Annahme von Darwin, dass tierisches Verhalten durch angeborene Instinkte gesteuert ist, auch auf die Erklärung menschlichen Verhaltens zu übertragen versucht (Schmalt & Langens, 2009, S. 59f.). Anfang des 20. Jahrhunderts lösten Triebtheorien (Sigmund Freud, Edward Lee Thorndike) das Instinktkonzept ab. Triebe wurden als Kraft verstanden, die ihre Grundlage in physiologischen Mangelzuständen (Puca & Langens, 2008, S. 194) bzw. Bedürfnissen (Beckmann & Heckhausen, 2010b, S. 75) haben. In dieser Richtung der Motivationsforschung standen elementare physiologische Bedürfnisse wie etwa Hunger und Durst im Zentrum von Ansätzen zur Erklärung von Verhaltenstendenzen (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3f.). Durch den Einfluss der behavioristisch orientierten Psychologie verschob sich das Erkenntnisinteresse von den

---

<sup>4</sup> Ein Handlungsziel ist ein Ziel, das sich auf die Ergebnisse menschlicher Handlungen bezieht. Im Folgenden werden wir im Sinne einer besseren Lesbarkeit den allgemeineren Begriff „Ziel“ verwenden.

<sup>5</sup> Vom Oberbegriff des Verhaltens, das auch unwillkürliche, unbewusste und reflexartige Reaktionen umfasst, wird hier das Handeln unterschieden, das als zielgerichtet, bewusst, geplant und beabsichtigt verstanden wird (Nolting & Paulus, 2009, S. 63f.).

Triebtheorien, die von inneren Zuständen als Verhaltensursache ausgingen, auf erlernte Gewohnheiten sowie von aussen kommende Anreize als verhaltensrelevante Faktoren (Hull, 1943). Als Gewohnheiten in diesem Sinne galten erlernte Reiz-Reaktions-Verbindungen, mit denen sich solche Verhaltensweisen verfestigten, die durch verstärkende Anreize belohnt wurden (Schmalt & Langens, 2009, S. 74). In seiner Feldtheorie stellte Kurt Lewin (1946) die bekannte Verhaltensgleichung auf, wonach Verhalten eine Funktion von Personenfaktoren und Umgebungsfaktoren ist (Beckmann & Heckhausen, 2010a, S. 107f.). Damit bereitere Lewin der Sichtweise den Boden, dass die Wechselwirkungszusammenhänge zwischen Person- und Situationsfaktoren im Sinne gegenseitiger Beeinflussung berücksichtigt werden müssen (Puca & Langens, 2008, S. 196f.).

#### 4.1.1 Situationsbezogene und personenbezogene Faktoren

In der neueren Forschung wird davon ausgegangen, dass Verhalten sowohl von personenbezogenen Faktoren als auch von situationsbezogenen Faktoren abhängig ist (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3). Der oben erwähnte Behaviorismus thematisierte radikal die Situation als alleinige Determinante von Verhalten und verzichtete weitgehend auf Persönlichkeitseigenschaften zur Erklärung von Verhalten (Beckmann & Heckhausen, 2010b, S. 73). Triebe bzw. Bedürfnisse wurden dabei verstanden als Diskrepanz zwischen einem situativen Ist-Wert und einem angestrebten Soll-Wert (Scheffer & Heckhausen, 2010, S. 52). Damit galten momentane Bedürfniszustände als ausschlaggebend für Verhalten. Mit der „kognitiven Wende“ (Rheinberg & Vollmeyer, 2012, S. 80–84) vom Behaviorismus zum Kognitivismus war der Weg frei, auch Emotionen und Kognitionen, die als Ergebnis von Situationsbeurteilungen aufgefasst wurden, bei der Erklärung von Motivationslagen einzubeziehen (Beckmann & Heckhausen, 2010b, S. 94f.). Als situationsbezogener Faktor können Rückmeldungen über die Zielerreichung eingeordnet werden. Gemäss Bandura (1989) beeinflussen Ziele die Motivation über Prozesse der Selbstbewertung. Wird ein gesetztes Ziel erreicht und fällt die Rückmeldung über den Erreichungsgrad positiv aus, dann resultiert eine motivierende Selbstbewertung. In dieser Sichtweise beruht Selbstmotivation auf Diskrepanzproduktion (Zielsetzung) und Diskrepanzreduktion (Zielverfolgung) (Puca & Langens, 2008, S. 219). Einen positiven Einfluss auf die Zielerreichungswahrscheinlichkeit hat gemäss Bandura (1997) die Selbstwirksamkeitserwartung. Sie bezeichnet die Erwartung, aufgrund eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich selbst ausführen zu können, und ist als personenbezogener Faktor einzuordnen.

Bei den personenbezogenen Faktoren unterscheiden Heckhausen und Heckhausen (2010, S. 3) drei Arten, nämlich erstens universelle Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse, zweitens individuell unterschiedliche (implizite) Motivdispositionen sowie drittens gewählte und verfolgte Zielsetzungen (explizite Motive). Ein verbreitetes Modell zur Erfassung interindividueller Unterschiede stellt das 5-Faktoren-Modell der „Big Five“ dar (Scheffer & Heckhausen, 2010, S. 46). Eine entscheidende Rolle in der Motivationsforschung spielt das Motivkonstrukt, mit dem

relativ stabile individuelle Verhaltensdispositionen zu fassen versucht werden (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 4). Motive können als „Affektgeneratoren“ definiert werden, welche sich in der individuell unterschiedlichen Bereitschaft zeigen, emotional auf bestimmte Reize und Ereignisse zu reagieren (Puca & Langens, 2008, S. 203). Im Motivkonstrukt werden Gruppen von Zielinhalten zusammengefasst. In der Fachliteratur übliche Motive sind unter anderem Leistungs-, Anschluss-, Macht-, Neugier-, Sexualitätsmotive (Kleinbeck, 2010, S. 300). Eine viel beachtete Unterscheidung betrifft implizite und explizite Motive<sup>6</sup> (McClelland, Koestner & Weinberger, 1989). Während sich implizite Motive weitgehend der Introspektion entziehen, also unbewusst wirksam sind, spiegeln explizite Motive das Selbstbild einer Person wider, sind also auf einer bewussten Ebene zugänglich (Brunstein, 2010, S. 238). Studien legen nahe, dass implizite Motive und explizite Motive zwei unterschiedliche Motivationssysteme sind, die unabhängig voneinander Verhalten regulieren (Puca & Langens, 2008, S. 220). Konflikte zwischen impliziten und expliziten Motiven resultieren für betroffene Personen häufig in emotionalen Belastungen und können zudem die Zielverfolgung beeinträchtigen (Brunstein, 2010, S. 250–254). Dieser Befund legt die Vermutung nahe, dass Sozialarbeitende beim Vereinbaren von Zielen sensibel auf Hinweise impliziter Motive eingehen sollten: Wenn beispielsweise eine sozialhilfebeziehende Person das explizite Selbstbild hat, den Erwartungen des Sozialdienstes nachkommen zu wollen, dies aber gleichzeitig mit impliziten Motiven im Widerspruch steht, dann ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass eine Zielvereinbarung keine hilfreichen Wirkungen entfalten kann.

In der Einschätzung von Beckmann und Heckhausen konvergieren die verschiedenen motivationspsychologischen Zugänge auf die Frage hin, „wie das Anstreben von Zielzuständen zu erklären ist“ (2010b, S. 103). Als aktuell bedeutsamster Ansatz zur Klärung der Frage, wie Ziele zu Stande kommen, gelten Erwartungs-Wert-Theorien (Beckmann & Heckhausen, 2010a, S. 144; Puca & Langens, 2008, S. 197–200; Schmalt & Langens, 2009, S. 27f.), auf die in Kapitel 4.3 genauer eingegangen wird.

#### **4.1.2 Rolle von Zielen innerhalb des Handlungsprozesses**

Die Motivationspsychologie beschäftigt sich, wie einleitend dargestellt, mit der Entstehung, Aufrechterhaltung und Beendigung von psychischen und physischen Aktivitäten (Gerrig & Zimbardo, 2008, S. 414). Der eigentlichen Handlungsausführung gehen psychische Prozesse wie beispielsweise die Zielselektion voraus. In der Definition von Kleinbeck (2010, S. 286) sind Ziele „Vorwegnahmen von Handlungsfolgen, die mehr oder weniger bewusst zustande kommen. Sie beziehen sich auf zukünftige, angestrebte Handlungsergebnisse und beinhalten zugleich auch eine kognitive Repräsentation dieser Handlungsergebnisse.“ Mit Moskowitz und Grant (2009) können menschliche Handlungen nach dem Grad von Absicht und Bewusstsein unterschieden werden. Demnach gibt es auf der einen Seite automatische Reflexe und zufäl-

---

<sup>6</sup> Auch: motivkongruente und motivinkongruente Ziele (Puca & Langens, 2008, S. 220).

lige Reaktionen, bei denen Absicht keine Rolle spielt. Auf der anderen Seite stehen intendierte Handlungen, die entweder das Ziel haben, einen erwünschten Zustand hervorzubringen oder einen unerwünschten Zustand zu vermeiden (Moskowitz & Grant, 2009, S. 1). Ziele als bewusste „Vorwegnahmen von Handlungsfolgen“ (Kleinbeck, 2010, S. 286) entfalten ihre Funktion der Verhaltensregulation nur bei dieser zweiten Art von intendierten Handlungen.

Verschiedene Modelle versuchen, die unterschiedlichen Handlungsphasen genauer zu fassen. Anerkannte Phasenmodelle des Handlungsverlaufes sind das Rubikon-Modell (Achtziger & Gollwitzer, 2010), die Theorie der Handlungskontrolle (Kuhl, 1983) und das Transtheoretische Modell der Verhaltensänderung (Prochaska, Norcross & DiClemente, 1994, vgl. auch Kapitel 5). Das Rubikon-Modell wurde mit dem Ziel entwickelt, sowohl die Selektion als auch die Realisierung von Handlungszielen im Motivationsprozess verorten zu können (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 7) und scheint deshalb zur Darstellung des Zusammenspiels zwischen Zielen und Handlung geeignet.

Das Rubikon-Modell besteht aus den vier Phasen des Abwägens (prädezisionale Handlungsphase), des Planens (präaktionale Phase), des Handelns (aktionale Phase) und des Bewertens des Handlungsergebnisses (postaktionale Phase) (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 310).

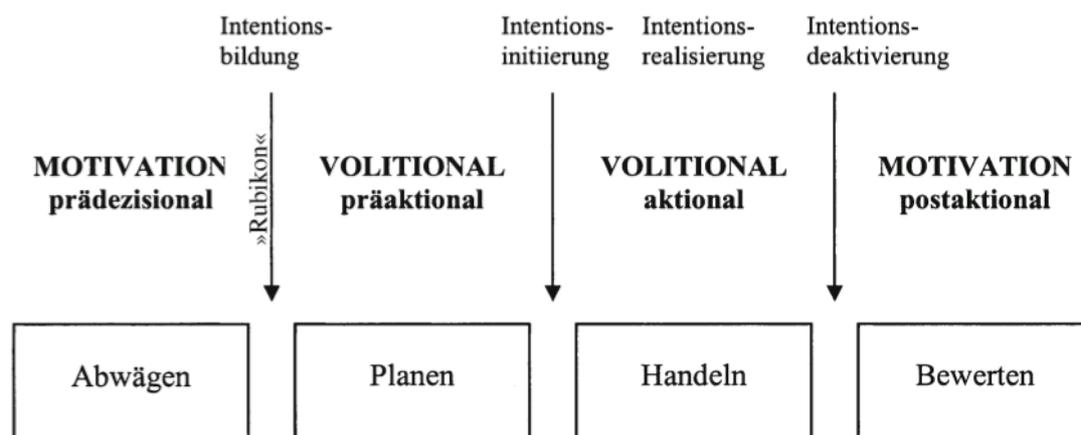


Abbildung 1: Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 311)

Im Rubikon-Modell wird davon ausgegangen, dass Menschen für gewöhnlich mehr Wünsche haben, als realisiert werden können. In der prädezisionalen Phase wägen Personen die Wünschbarkeit und Realisierbarkeit ihrer verschiedenen Wünsche ab und wählen aus, welche Wünsche in Tat umgesetzt werden sollen (vgl. Kap. 4.2). In dieser Phase stehen motivationale Prozesse im Vordergrund. Die Umwandlung eines Wunsches in ein konkretes handlungsleitendes Ziel wird in diesem Modell als „Überschreiten des Rubikons“ bezeichnet, ähnlich wie Julius Cäsar mit dem Überschreiten des Flusses Rubikon einen Bürgerkrieg ausgelöst hat und sich danach dem Krieg stellen musste (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 311f.). Anschließend folgt die präaktionale Handlungsphase, bei der volitionale Prozesse wichtig werden. Mit dem Begriff der Volition wird der Umstand bezeichnet, dass nach der motivationalen Phase des Abwägens nun die Verwirklichung eines bestimmten Zielzustandes *gewollt* wird (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 312). Nachdem ein Ziel als handlungsleitend anerkannt wur-

de, muss in einem nächsten Schritt überprüft werden, ob das Handlungswissen zur Zielerreichung ausreicht. Andernfalls kann es nötig werden, weitere Unterziele zu definieren, bevor zur Zielverfolgung übergegangen werden kann (Kleinbeck, 2010, S. 294f.). Als erfolgsversprechendster Ansatz zur Zielerreichung gilt das Fassen von Vorsätzen oder Durchführungsvollintentionen (vgl. Kap. 4.2.2). In der aktionalen Phase geht es darum, dass Handelnde die in der vorhergehenden Phase gefassten Pläne zur Zielverwirklichung auch tatsächlich durchführen. In dieser Phase steht also die eigentliche Handlung im Vordergrund, die wiederum von volitionalen Prozessen kontrolliert wird. Die Aufrechterhaltung der zur Zielerreichung erforderlichen Handlung ist dabei von der Volitionsstärke abhängig. Diese kann auch als Grenzwert für die Anstrengungsbereitschaft bezeichnet werden und ist primär durch die Stärke der Motivationstendenz bestimmt. Die mentale Repräsentation des Zieles, welche die Handlungsdurchführung leitet, muss dabei nicht notwendigerweise bewusst gegenwärtig sein (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 313). Förderlich für eine erfolgreiche Zielverfolgung sind zudem eine hohe Zielbindung, also die Bereitschaft, auch unter widrigen Umständen an einem Ziel festzuhalten (vgl. weiter unten), sowie Rückmeldungen zur Leistung. Als hinderlich für die Zielerreichung gelten Konflikte mit konkurrierenden Zielen und sonstige Störungen von aussen (Kleinbeck, 2010, S. 294f.). Gemäss dem Rubikon-Modell schliesst an die Handlungsphase eine postaktionale Phase an, in der die Handlungsergebnisse im Hinblick auf das Erreichen der gesetzten Ziele bewertet werden. Ist eine handelnde Person mit dem Ergebnis zufrieden, kann sie das gesetzte Ziel deaktivieren. Im anderen Fall bestehen die Optionen, entweder das Anspruchsniveau zu senken oder alternative Handlungsstrategien zu entwickeln, mit denen das gesteckte Ziel doch noch erreicht werden kann (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 313). Personen mit einer hohen Selbstwirksamkeitserwartung werden im Falle eines Misserfolgs eher die Anstrengungen erhöhen und alternative Handlungsmöglichkeiten prüfen, während Misserfolgsängstliche eher zu einer Lockerung der Zielbindung neigen (Kleinbeck, 2010, S. 292).

Entsprechend der Fragestellung dieser Arbeit, die auf die Festlegung von Zielen im Zielvereinbarungsgespräch fokussiert, liegt der Fokus dieses Kapitels auf Prozessen der Entstehung, Auswahl und Akzeptanz von Zielen. Diese Prozesse sind im Rubikon-Modell der prädeziSIONalen und der präaktionalen Phase zuzuordnen. Fragen nach den Bedingungen einer erfolgreichen Zielrealisierung liegen ausserhalb der Fragestellung und spielen im Weiteren nur eine untergeordnete Rolle. Im Folgenden wird zunächst auf die Funktion von Zielen eingegangen, bevor die Prozesse der Zielselektion genauer beleuchtet werden.

## 4.2 Ziel-Wirkung: Funktion von Zielen

Ziele stehen im Zentrum psychologischer Konzepte, die erklären sollen, warum Menschen sich zu einem bestimmten Zeitpunkt für die Aufnahme, Ausführung und Beendigung einer bestimmten Handlung entscheiden. Ziele liefern zudem die Beurteilungsgrundlage für einen Vergleich zwischen den tatsächlich erreichten Ergebnissen und dem eigentlich angestrebten Ziel. Damit eignen sich Ziele neben der Handlungssteuerung auch dafür, Handlungsergeb-

nisse als Erfolg oder Misserfolg bewerten zu können. Zudem tragen sie „zur Entwicklung einer persönlichen Identität bei, beeinflussen die Selbstentwicklung, wirken auf die Motivbefriedigung und ermöglichen ein selbstbestimmtes Handeln“ (Kleinbeck, 2010, S. 285).

#### 4.2.1 Voraussetzungen der Handlungswirksamkeit von Zielen

Eine kognitive Repräsentation von persönlichen Zielen impliziert, dass diese dem Bewusstsein zugänglich und sprachlich kommunizierbar sind (Brunstein & Maier, 1996). Erst die Sprachfähigkeit erlaubt es Menschen, erwünschte Zustände als Ziele zu fassen, die weit in die Zukunft reichen (Puca & Langens, 2008, S. 217, 220). In den Worten von Goschke (2008, S. 235) ist es eine „bemerkenswerte kognitive Leistung“, dass Menschen sich nach angenommenen zukünftigen Bedürfnislagen ausrichten können, indem sie vorübergehende Verschlechterungen der aktuellen Bedürfnisbefriedigung in Kauf nehmen und zumindest teilweise emanzipiert von unmittelbaren Reizen handeln können. Wenn erwünschte Zustände sprachlich kommunizierbar sein müssen, um als Ziele kognitiv wirksam zu werden, dann setzt auch die Erarbeitung einer Zielvereinbarung in der Sozialhilfe gewisse verbale und kognitive Fähigkeiten voraus: Neben sprachlichen und kulturellen Kompetenzen ist auch die Ausbildung von abstrakten und in die Zukunft reichenden Kognitionen erforderlich (Goschke, 2008, S. 235), um Ziele formulieren zu können.

#### 4.2.2 Dimensionen von Zielen

Um die Wirkungsweise von Zielen zu verstehen, ist es hilfreich, zuerst verschiedene Dimensionen von Zielen begrifflich zu unterscheiden. In den Ausführungen dieses Teilkapitels folgen wir, wo nicht anders angegeben, Kleinbeck (2010), der durch eine Analyse des Zielkonzepts in der Fachliteratur verschiedene Dimensionen von Zielen gewonnen hat. Thematisch können Ziele unterschieden werden in soziale Ziele, die Aufbau und Pflege von Kontakten zum Gegenstand haben, leistungsorientierte Ziele, die Rückschlüsse auf das eigene Leistungsvermögen ermöglichen, und emotionale Ziele, die sich auf emotionale Handlungsergebnisse wie Freude oder Stolz richten (Kleinbeck, 2010, S. 286).

Ein weiteres Merkmal von Zielen ist das der Zielhöhe. Je höher die Schwierigkeit der Zielerreichung eingeschätzt wird, desto höher erscheint ein Ziel in der Skala der Zielhöhe. Der Bewertungsmaßstab für die Schwierigkeit einer Zielerreichung kann sich auf die eigenen Leistungsvoraussetzungen beziehen (individuelle Bezugsnorm) oder auf den sozialen Vergleich mit anderen Menschen (soziale Bezugsnorm) (Kleinbeck, 2010, S. 288f.). Studien haben gezeigt, dass die Leistung von Personen mit der Zielhöhe zunimmt bis zum Punkt, an dem die Versuchspersonen an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit stossen (Locke & Latham, 2013).

Ebenfalls einen Einfluss auf ein Handlungsergebnis kann die Zielspezifität haben (Kleinbeck, 2010, S. 289). Bei Ergebniszielen, bei denen das Resultat im Vordergrund steht, führen spezifische und konkrete Ziele zu besseren Ergebnissen als vage Ziele. Sobald ein Ergebnisziel erreicht ist, kann es aufgegeben werden. Auf der anderen Seite stehen Prozessziele, die ei-

nen Handlungsprozess initiieren und aufrechterhalten sollen. Prozessziele sind in der Regel längerfristiger wirksam als Ergebnisziele, da sie auch nach Eintreten eines bestimmten Ergebnisses bestehen bleiben. Prozessziele sind tendenziell weniger klar bestimmbar als Ergebnisziele. Vage Ziele wie „strengen Sie sich so gut wie möglich an“ können eine stärkere Handlungswirksamkeit entfalten, lassen aber gleichzeitig ein breiteres Spektrum von Handlungsergebnissen zu. (Kleinbeck, 2010, S. 289) Bei innovativen Tätigkeiten und Veränderungsprozessen ist es hilfreich, anfangs von vagen Zielen auszugehen und diese im Verlaufe des Prozesses immer weiter zu konkretisieren (Kleinbeck, 2010, S. 292).

Mit dem Begriff der Zielbindung (Commitment) wird die Stärke der Bindung an ein Ziel beschrieben. Eine Person mit einer starken Zielbindung verfolgt ein Ziel über einen längeren Zeitraum. Das Ziel wird auch dann beibehalten, wenn Hindernisse, Misserfolge oder attraktive Alternativ-Ziele auftauchen. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, wird die Motivation durch drei Faktoren beeinflusst, nämlich durch die Erwartung an die zukünftige Entwicklung, durch die Ziel-Attraktivität und durch situative Faktoren wie beispielsweise das soziale Umfeld (vgl. Kap. 4.3). Je grösser die Motivation ist, desto stärker fällt die Zielbindung aus. Die Zielbindung wiederum beeinflusst das Festhalten an Zielen und die Leistung bei den Bemühungen, die Ziele zu erreichen. (Kleinbeck, 2010, S. 289)



Abbildung 2: Bedingungsfaktoren der Zielbindung und ihre Wirkung (Kleinbeck, 2010, S. 290)

Je nach Situation kann sowohl eine schwache als auch eine starke Zielbindung erfolgsversprechend sein. Einerseits besteht bei einer schwachen Zielbindung die Gefahr, dass ein Ziel beim Auftauchen von Schwierigkeiten vorschnell aufgegeben wird, was in Betrieben zu Produktivitätsverlusten führen kann. Andererseits ist es sinnvoll, ein Ziel anzupassen, wenn klar wird, dass es unter den gegebenen Umständen nicht erreicht werden kann. Teilweise halten Menschen aber an Zielen fest, obschon sie wahrnehmen, dass dies verlustreich ist. Untersuchungen haben gezeigt, dass in solchen Handlungskrisen häufig die Angst vor den Kosten

einer Zielaufgabe ausschlaggebend für die Zielbindung sind und nicht der Glaube an einen Erfolg. (Kleinbeck, 2010, S. 290) Die Frage, wie Menschen entscheiden, ob ein Ziel gegen konkurrierende Motivationstendenzen abgeschirmt oder aber zugunsten eines möglicherweise wichtigeren Ziels aufgegeben werden sollte, wird unter dem Begriff des Persistenz-Flexibilitäts-Dilemmas erforscht (Goschke, 2008, S. 280–282).

In Alltagstheorien wird häufig davon ausgegangen, dass das Setzen von Zielen eine gute Strategie sei, um eigene Vorhaben zu realisieren. Im Gegensatz dazu tun sich aber häufig auch hoch motivierte Personen schwer, ein bestimmtes Vorhaben zu verwirklichen (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 322). Ziele können unterschieden werden nach ihrer Verbindlichkeit für zukünftige Handlungen: Als Zielintention wird die bloße Absicht bezeichnet, einen erwünschten Endzustand zu erreichen. Eine höhere Zielerreichungswahrscheinlichkeit geht mit dem Fassen eines Vorsatzes, auch Durchführungsentention genannt, einher. In einem Vorsatz wird definiert, welches Verhalten gezeigt werden soll, wenn eine bestimmte Bedingung oder Situation eintritt (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 323). Verschiedene Studien haben gezeigt, dass einmal gefasste Vorsätze auch unabhängig von der Zielbindung wirksam waren (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 326).

Ziele sind nicht ohne die Einbettung in eine Zeitperspektive denkbar. Distale Ziele liegen weiter in der Zukunft, proximale befinden sich näher an der Gegenwart. Distale Ziele entsprechen häufig höheren Zielen in der Zielhierarchie (vgl. Kap. 4.3). Um die nötigen Handlungen zur Erreichung distaler Ziele zu bestimmen, ist es zumeist nötig, proximale Zwischenziele auszubilden. Der Wert eines proximalen Ziels ergibt sich damit durch die Instrumentalität (Nützlichkeit) im Hinblick auf ein distales Ziel höherer Ordnung. (Kleinbeck, 2010, S. 290)

Ziele unterscheiden sich weiter hinsichtlich ihres Grades an Bewusstheit. In Definitionen wird in der Regel von Zielen als bewusste psychische Zustände ausgegangen. Im Zusammenhang mit der Erforschung von Motiven, die als eine Klasse von Zielen gelten (vgl. weiter unten), konnten auch implizite Leistungsmotive unterhalb der Bewusstseinschwelle nachgewiesen werden (Kleinbeck, 2010, S. 291). Zur Zeit stehen jedoch noch kaum Methoden zur Verfügung, um unbewusste Ziele oder Motive zu erfassen.

Mit dem Begriff der Zielkomplexität wird der Grad an kognitiven und verhaltensbezogenen Verknüpfungen (Vernetzung) zwischen einzelnen Zielen beschrieben. Je mehr Beziehungen zwischen dem Hauptziel in einer Zielhierarchie sowie den Unterzielen bestehen, desto höher ist die Komplexität der betreffenden Ziele. Dabei kann es vorkommen, dass sich Ziele gegenseitig förderlich sind oder aber auch, dass Zielkonflikte entstehen. (Kleinbeck, 2010, S. 291)

### **4.2.3 Kognitive Wirkungen von Zielen**

Die Bindung an ein Ziel beeinflusst kognitive Prozesse tiefgreifend (Puca & Langens, 2008, S. 217): Ein gefasstes Ziel beeinflusst die Wahrnehmung so, dass mit dem Ziel zusammenhängende Aspekte eher ins Bewusstsein treten und sich auch die Erinnerung an zielrelevante

Inhalte verbessert. Weiter ruft die Bindung an ein Ziel eine nicht notwendigerweise bewusst repräsentierte Bereitschaft hervor, auf zielrelevante Reize mit einer schwachen emotionalen Reaktion (Protoemotion) zu reagieren. Damit wird zielrelevantes Verhalten energetisiert und die Aufmerksamkeit auf zielrelevante Reize gerichtet. Vor diesem Hintergrund scheint es wenig überraschend zu sein, dass die Stärke der Zielbindung als einer der besten Prädiktoren für die Zielverwirklichung gilt. (Puca & Langens, 2008, S. 217–219)

### 4.3 Ziel-Selektion: Von der Entstehung bis zur Akzeptanz von Zielen

Wie oberhalb dargelegt, können die meisten aktuellen motivationspsychologischen Ansätze als Variante von Erwartungs-Wert-Theorien angesehen werden. Im Hinblick auf das Vereinbaren von Zielen in der Sozialhilfe bieten Erwartungs-Wert-Theorien ein Modell zum Verständnis der Frage, wie Ziele ausgewählt und handlungswirksam werden. Historisch bedeutsame Erwartungs-Wert-Theorien sind das Risikowahlmodell von Atkinson (1957) und die Instrumentalitätstheorie von Vroom (1964). In Erwartungs-Wert-Theorien wird davon ausgegangen, dass Motivationstendenzen im Wesentlichen auf einem rationalen Kalkül von Erwartung und Wert basieren (Puca & Langens, 2008, S. 197). Die Erwartung betrifft die erwartete Wahrscheinlichkeit, dass ein Ziel erreicht werden kann. Der Wert bezieht sich auf die subjektive Attraktivität eines Ziels. Im Rubikon-Modell wird davon ausgegangen, dass in einer Person mehr Wünsche wirksam sind als Zeit und Gelegenheit, diese auch tatsächlich zu verwirklichen (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 56). In der Erwartungs-Wert-Theorie wird davon ausgegangen, dass bei mehreren Handlungsalternativen diejenige bevorzugt wird, bei welcher der Multiplikationswert von Wert und Erfolgserwartung maximal sind. Dabei müssen Wert und Erwartung nicht notwendigerweise bewusst sein, um verhaltenswirksam zu werden (Beckmann & Heckhausen, 2010a, S. 107).

Die Erwartungsvariable wird auch als Machbarkeit (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 53) oder Realisierbarkeit (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 311) bezeichnet. Bei der Erwartung spielt auch die Einschätzung der eigenen Kompetenz, die zur Zielerreichung notwendigen Handlung auszuführen, eine Rolle. Damit hängt die Erwartung mit der Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura, 1997) zusammen: Je höher die Selbstwirksamkeitserwartung, desto positiver fällt die Erwartung aus, ein Ziel tatsächlich erreichen zu können (Puca & Langens, 2008, S. 219). Die Erreichung eines angestrebten Zustandes kann jedoch auch von äusseren Umständen abhängen oder ganz ohne eigenes Zutun eintreten. Die Erwartung ist eine subjektive Grösse, die unter anderem von der individuellen Lerngeschichte abhängt und der Fremdbeobachtung nicht unmittelbar zugänglich ist (Beckmann & Heckhausen, 2010a, S. 107).

In Anreiztheorien der Motivation steht die Wertvariable im Zusammenhang mit Anreizen. Mit dem Konstrukt des Anreizes werden situative Reize bezeichnet, die einen Motivationszustand anregen können. Die Wertvariable wird auch als individuell gewichteter Anreiz (Schmalt & Langens, 2009, S. 27), als Wünschbarkeit (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 53), als Valenz

oder als Zielverlangen bezeichnet (Beckmann & Heckhausen, 2010a, S. 127). Anreize können dabei angeboren oder erlernt sowie mehr oder weniger abhängig von aktuellen Bedürfnisständen sein. Gemäss dem Konstrukt des Anreizes lösen situative Reize eine affektive Reaktion aus. Diese affektive Reaktion unterscheidet bewertend zwischen positiven und negativen Anreizen (Beckmann & Heckhausen, 2010a, S. 106f.). Eine solche affektive Reaktion kann auch weit in der Zukunft liegende Situationen betreffen. Dies setzt die Fähigkeit voraus, den Wert von möglichen Handlungsfolgen einzuschätzen, also die Affektfolgen zu antizipieren (Schmalt & Langens, 2009, S. 26). Erst durch diese Fähigkeit zur Affektantizipation sowie die Repräsentation von erwünschten Zuständen in sprachlich formulierbare Ziele erlaubt Menschen „eine mittel- bis langfristige Optimierung der individuellen Affektbilanz“ (Puca & Langens, 2008, S. 221).

#### 4.3.1 Kritik an Erwartungs-Wert-Theorien

Erwartungs-Wert-Theorien wurden aus verschiedenen Gründen kritisiert (vgl. im Folgenden Beckmann & Heckhausen, 2010a, S. 143). So seien sie zu objektivistisch, wenn sie unterstellen, dass bei der Bildung der Erwartungs- und Wertvariable stets alle Informationen einbezogen werden. Zudem sei teilweise primär eine der beiden Variablen relevant. Weiter seien die Theorien überformalisiert, wenn sie exakte algebraische Zusammenhänge unterstellen, obwohl eine Prüfung auf dem entsprechenden Niveau mangels Messgenauigkeit gar nicht möglich sei. Individuelle Unterschiede würden bloss als Fehlervarianz interpretiert, anstatt diese Unterschiede als Informationen über verschiedene Motivationsmodelle zu nutzen. Der Kritik wird entgegen gehalten, dass Erwartungs-Wert-Theorien nicht unbedingt von einer bewussten und objektivistischen Informationsverarbeitung ausgehen müssten (Schmalt & Langens, 2009, S. 27). Zudem gibt es auch in der Einschätzung von Beckmann und Heckhausen (2010a, S. 127) „keine neuere Motivationstheorie, die nicht in ihren Grundzügen dem Modelltyp der sogenannten Erwartungs-Wert-Theorien entspräche“. Aus diesen Gründen scheinen Erwartungs-Wert-Theorien trotz Einschränkungen ein hilfreiches Modell darzustellen, um den Zielbildungsprozess von Menschen zu erklären. Auf den Zielsetzungsprozess bei Vorliegen von Zielkonflikten wird im folgenden Unterkapitel eingegangen, bevor anschliessend auf Aspekte der Fremd- und Selbstbestimmung bei der Zielfestlegung eingegangen wird (vgl. Kap. 4.4).

#### 4.3.2 Zielkonflikte

In der Motivationspsychologie wird allgemein davon ausgegangen, dass Menschen zumeist gleichzeitig mehrere Ziele verfolgen (Goschke, 2008, S. 250). Solche Ziele können sowohl abhängig als auch unabhängig voneinander sein. Sind Ziele voneinander abhängig, können sie sich gegenseitig förderlich sein oder aber inkompatible Ziele können zu Zielkonflikten führen (Kleinbeck, 2010, S. 291). Das Phänomen von Zielkonflikten ist erst wenig erforscht und es gilt als „offene Frage, wie es dazu kommt, dass eine Person konfligierende Ziele unterhält“ (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 69).

Nach Riediger und Freund (2004, S. 1511) zeichnen sich kompatible Ziele dadurch aus, dass deren Verfolgung gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit erhöht, ein anderes Ziel zu erreichen. Der Spezialfall von kompatiblen Zielen, bei dem eine Tätigkeit gleich der Erreichung mehrerer Ziele dient, wird auch als Multifinalität<sup>7</sup> von Verhalten bezeichnet (Rheinberg, 2010, S. 370). Inkompatible Ziele auf der anderen Seite behindern sich entweder, weil sie von denselben limitierten Ressourcen abhängen oder indem sie sich gegenseitig ausschliessen. Gemäss der Auswertung von Riediger und Freund (2004, S. 1512) von drei Studien sind Kompatibilität und Inkompatibilität zwei voneinander unabhängige Dimensionen von Zielen: Ziele können sich in einigen Aspekten gegenseitig förderlich sein und in anderen Aspekten gegenseitig behindern. Auf Emmons und King (1988) geht die Unterscheidung zwischen Zielkonflikt und Zielambivalenz zurück. Im Gegensatz zum Zielkonflikt, der sich durch gegenseitig ausschliessende Ziele auszeichnet, steht Zielambivalenz für die gespaltene Haltung, ein Ziel sowohl erreichen zu wollen, als auch, es nicht erreichen zu wollen.

Wie aus obigen Ausführungen ersichtlich geworden sein sollte, verweist der Begriff des Zielkonflikts auf inkompatible Ziele. Strategien zum Umgang mit Zielkonflikten sind auch für das Verständnis des Prozesses der Ziel-Selektion von Interesse. In verschiedenen Konzepten wird davon ausgegangen, dass sich die vielfältigen Ziele von Menschen in einer Zielhierarchie fassen lassen (Kleinbeck, 2010, S. 287–289). Eine Aufgabe bei der Ziel-Selektion ist demnach, unterschiedliche Ziele hierarchisch nach deren Wichtigkeit zu ordnen. Die folgende Abbildung zeigt modellhaft, wie untergeordnete Ziele auf wenige übergeordnete Ziele bezogen sein können:

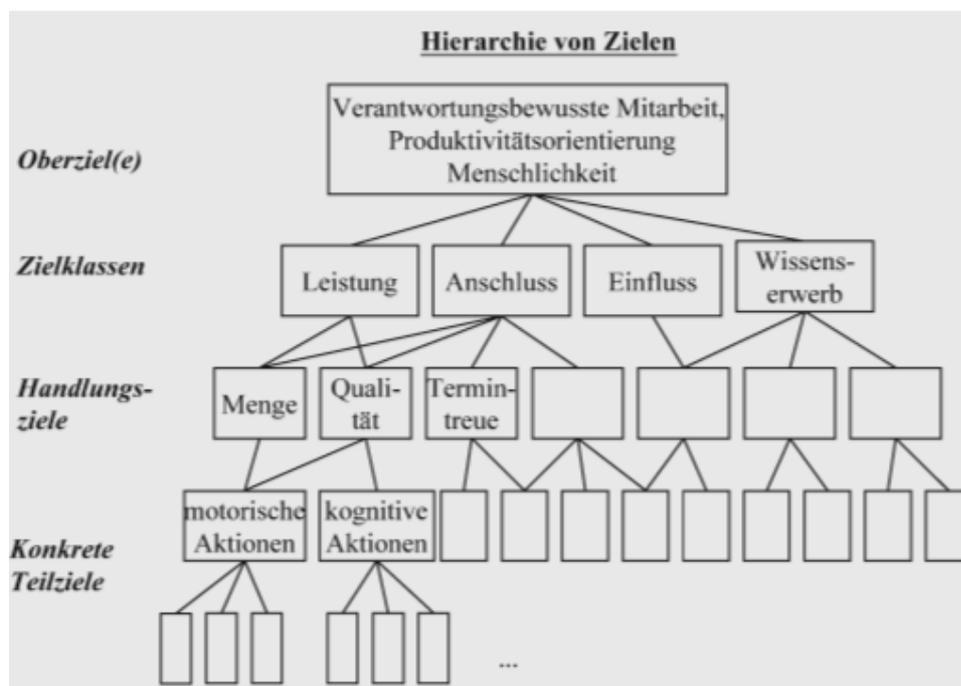


Abbildung 3: Beispiel einer Zielhierarchie (Kleinbeck, 2010, S. 288)

<sup>7</sup> Wenn „viele Wege nach Rom führen“ wird dies als Äquifinalität einer Tätigkeit bezeichnet (Rheinberg, 2010).

In obiger Abbildung ist der Wert eines Zieles<sup>8</sup> für einen Menschen umso höher, je höhere Ziele in der Zielhierarchie berührt werden. Können die multiplen Ziele eines Menschen so einer Zielhierarchie vergleichbar gemacht werden, ist eine rationale Auflösung von Zielkonflikten durch Priorisierung von höherwertigen Zielen möglich. Gemäss dem Ansatz des Führens mit Zielen in der Betriebswirtschaft sollen solche Priorisierungsprozesse zu einem geordneten Zielsystem führen, das als Zielbaum oder Zielnetzwerk dargestellt werden kann (Kolb, 2010, S. 6 & 9). Im Falle von oben erwähnter Zielambivalenz kann es sich für eine Person jedoch als schwierig erweisen, Zielkonflikte durch Vergleich und Priorisierung rational aufzulösen (Emmons & King, 1988).

Zielkonflikte können unterschiedliche Wirkungen haben. Forschungsergebnisse haben gezeigt, dass Zielkonflikte das Wohlbefinden negativ beeinflussen (Riediger & Freund, 2004, S. 1521). Der Umkehrschluss, dass die Verfolgung von kompatiblen Zielen zu einer Erhöhung des Wohlbefindens führt, hat sich jedoch nicht bestätigt. Zielkonflikte können einerseits die Zielerreichung behindern. Andererseits können Zielkonflikte auch kreative Problemlösungsprozesse aktivieren, welche der Zielerreichung dienlich sind (Kehr, 2003).

Es ist denkbar, dass Zielkonflikte oder Zielambivalenzen von Sozialhilfebeziehenden im Zielvereinbarungsgespräch ersichtlich werden. Ist dies der Fall, stellt sich für von Zielkonflikten Betroffene die Frage, wie damit umgegangen werden kann. Kleinbeck (2010, S. 299) nennt drei Strategien zum Umgang mit Zielkonflikten: Erstens könne ein Ziel vor anderen priorisiert werden, wie oben dargestellt durch Vergleich der Wichtigkeit von Zielen innerhalb der Zielhierarchie. Zweitens könne bei gewissen Konflikten eine zeitliche Vereinbarkeit geprüft werden (zuerst das eine, dann das andere). Drittens könne ein Kompromiss gesucht werden, mit dem zwei oder mehrere sich konkurrierende Ziele erreicht werden können. Für Sozialarbeitende wiederum stellt sich die Frage, wie Sozialhilfebeziehende bei der Klärung von Konflikten oder Ambivalenzen innerhalb ihrer persönlichen Zielhierarchie unterstützt werden können. Hierzu bietet sich der Ansatz der motivierenden Gesprächsführung (Miller & Rollnick, 2009) an, wie in Kapitel 5 ausgeführt werden wird.

#### **4.4 Partizipation bei der Zielerarbeitung**

Gemäss Scheu und Atrata (2013, S. 7) findet sich der Begriff Partizipation seit den 1980er Jahren „in nahezu allen theoretischen Bestimmungen Sozialer Arbeit“. Im Verständnis von Thiersch et al. (2012, S. 189) zielt Partizipation auf eine „Vielfältigkeit von Beteiligungs- und Mitbestimmungsmöglichkeiten“. Beim Zielvereinbarungsprozess in der Sozialhilfe ist jedoch fraglich, inwiefern die Sozialhilfebeziehenden bei der Festlegung von Zielen mitwirken können (vgl. Kap. 2.4).

---

<sup>8</sup> Verwandte Konzepte von Zielwert sind Zielattraktivität, -intensität, -valenz und -relevanz.

Im vorliegenden Kapitel wird der Frage nachgegangen, wie die Übernahme vorgegebener Ziele aus psychologischer Sicht verstanden werden kann. Dabei wird in einem ersten Schritt der Gegensatz zwischen Selbst- und Fremdbestimmung anhand der Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation beleuchtet. In einem zweiten Schritt wird ein Modell zur Internalisierung vorgegebener Ziele vorgestellt, bevor kurz auf Zielsetzungsprozesse in Kontexten ausserhalb der Sozialhilfe eingegangen wird.

In der konsultierten motivationspsychologischen Literatur wird häufig von der impliziten Annahme ausgegangen, dass Menschen als autonome Subjekte zu betrachten sind, die sich selbst Ziele setzen.<sup>9</sup> Motivationstheorien stellen dabei das rationale Kalkül einer Person zur optimalen Befriedigung ihrer Wünsche oder Bedürfnisse ins Zentrum von Zielsetzungsprozessen (Puca & Langens, 2008). Limitierende Faktoren spielen bei der Zielsetzung in dieser Sichtweise nur eine untergeordnete Rolle. Wie in Kapitel 2.4 zum Instrument Zielvereinbarung dargestellt, stellt sich bei der Festlegung von Zielen in der Sozialhilfe jedoch die Frage nach dem Grad der Mitbestimmung der Sozialhilfebeziehenden (vgl. auch Müller de Menezes, 2012, S. 238–241). Ausgehend vom Begriff der Zielvereinbarung könnte vermutet werden, dass Ziele zwischen Klientel und Sozialarbeitenden vereinbart, d.h. im Konsens ausgehandelt werden müssen. Wie jedoch Kolb mit Blick auf Zielvereinbarungen in der Betriebswirtschaft festhält, reicht das Spektrum der Mitwirkung bei der Zielfestsetzung von Selbstbestimmung über Mitbestimmung bis zu Fremdbestimmung. Dieses Spektrum des Mitwirkungsgrades findet in der sozialarbeiterischen Gesprächsführung seine Entsprechung in drei Modi der Gesprächsführung, nämlich Zielexploration, Zielaushandlung und Zielsetzung resp. Zielvorgabe (Widulle, 2011, S. 141; vgl. auch Kap. 5).

#### 4.4.1 Intrinsische und extrinsische Motivation

Nicht nur, aber auch in der Sozialen Arbeit wird häufig davon ausgegangen, dass die Unterstützung von Autonomie (Selbstbestimmung) und Partizipation (Mitbestimmung) eines Menschen einen positiven Einfluss auf dessen Motivationslage hat (vgl. bspw. Oertig, 2012, S. 24). Die Unterscheidung zwischen selbst- und fremdbestimmter Zielsetzung kann in Zusammenhang gebracht werden mit der Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation (Nolting & Paulus, 2009, S. 61). Diese Unterscheidung wird beispielsweise in der Selbstbestimmungstheorie<sup>10</sup> (Self-Determination Theory, kurz SDT) von Deci und Ryan (1985) stark gemacht. Die Selbstbestimmungstheorie geht davon aus, dass sich die Gründe eines Menschen zur Verfolgung seiner Ziele auf einem Kontinuum zwischen Selbst- und Fremdbestimmung einordnen lassen. In der Terminologie von Deci und Ryan (Deci & Ryan,

---

<sup>9</sup> So spricht etwa Kleinbeck (2010, S. 285) davon, dass „Menschen sich für ein handlungsleitendes Ziel“ entscheiden, bei Oettingen und Gollwitzer (2002, S. 53) setzen „sich Personen Ziele“ und im Rubikon-Modell wird davon ausgegangen, dass Handelnde dazu gezwungen sind, aus einer Vielzahl von „Wünschen und Anliegen zu entscheiden und einige davon in verbindliche Ziele umzusetzen“ (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 310f.).

<sup>10</sup> Eine Grundannahme der Selbstbestimmungstheorie ist, dass alle Menschen drei Grundbedürfnisse haben, nämlich das Bedürfnis nach Autonomie, nach Kompetenz und nach sozialer Eingebundenheit (Deci & Ryan, 2000).

2000, S. 235–237) liegt auf der extremen Seite der Fremdbestimmung die Amotivation. Am anderen Ende, auf der Seite der Selbstbestimmtheit, liegt die intrinsische Motivation.

#### 4.4.1.1 *Korrumpierungseffekt und materielle Anreize*

Ein Ausgangspunkt für die Unterscheidung von intrinsischer und extrinsischer Motivation war die Beobachtung, dass die Ankündigung von Belohnungen der Freude und Ausführungsqualität von Tätigkeiten abträglich sein kann (Rheinberg, 2010, S. 372). Dieser sogenannte Korrumpierungseffekt zeigte sich in einer Studie mit Kindern im Kindergartenalter, die für eine Tätigkeit belohnt wurden, die sie ohnehin bereits gerne ausführten (Lepper, Greene & Nisbett, 1973). Wurde die Belohnung anschliessend wieder ausgesetzt, sank das Interesse an der bisherigen Lieblingstätigkeit. Eine Interpretation dieses Experiments war, dass Menschen manche Handlungen unabhängig von äusserer Verstärkung<sup>11</sup> ausführen (Deci & Ryan, 2000, S. 233). Diese als intrinsisch bezeichnete Motivation unterscheidet sich von einer extrinsischen Motivationslage, bei der eine Handlung zur Erreichung eines ausserhalb der Handlung liegenden Zwecks wie beispielsweise dem Verdienen von Geld ausgeführt werde. Die Validität des Korrumpierungseffekts ist jedoch umstritten. Spätere Forschungen haben gezeigt, dass der Korrumpierungseffekt nur unter speziellen Bedingungen auftritt: Nämlich wenn die Tätigkeit interessant ist, wenn materielle Belohnungen (und nicht nur verbales Lob) verabreicht werden, wenn diese Belohnungen erwartet werden und wenn diese unabhängig von der Leistung sind (Cameron, Banko & Pierce, 2001).

Auch beim betriebswirtschaftlichen Führen mit Zielen stellt sich die Frage, welchen Einfluss materielle Anreize auf die Wirksamkeit von Zielen ausüben. In Unternehmungen ist gemäss Bergmann und Kolb (2010, S. 43) der Glaube an die Motivationsmacht des Geldes ungebrochen – ungeachtet der Motivationsforschung verbreiteten Annahme, dass eine dauerhafte Motivation nur über interessante Tätigkeiten, Herausforderungen und Lernmöglichkeiten aufrecht erhalten werden kann. Allerdings besteht bei einer zielbezogenen Entgeltung die Schwierigkeit, angemessen herausfordernde Ziele zu definieren, die das Individuum tatsächlich beeinflussen kann (Schwaab, 2010, S. 31). Aus verschiedenen Gründen besteht daher die Gefahr, dass sich ein Anreizsystem negativ auswirkt auf Engagement, Eigeninitiative und Spass an der Arbeit und damit auch auf die Leistung (Bergmann & Kolb, 2010, S. 63; Schwaab, 2010, S. 32f.). In der Sozialhilfe kann zwar die Ausrichtung von finanziellen Anreizen wie Integrationszulage (IZU) und Einkommensfreibetrag (EFB) an das Erreichen von vereinbarten Zielen geknüpft werden, der Spielraum ist jedoch eng begrenzt (SKOS, 2005). Da zudem aus motivationspsychologischer Sicht die motivierende Wirkung finanzieller Anreize fraglich ist, wird hier auf eine weitere Vertiefung des Zusammenhangs zwischen Belohnung und Motivation verzichtet.

---

<sup>11</sup> „(...) intrinsically motivated behaviors do not depend on reinforcements (...)“ (Deci & Ryan, 2000, S. 233).

#### 4.4.1.2 Kritik des Konzepts von intrinsischer Motivation

Als Gegenstück von extrinsischer Motivation, oben am Beispiel materieller Anreize illustriert, ist die intrinsische Motivation konzeptualisiert. Die Definition von intrinsischer Motivation und deren Existenz überhaupt ist jedoch umstritten. Rheinberg (2010, S. 366–373) hat in der Literatur sehr unterschiedliche Definitionen von intrinsischer Motivation gefunden und kommt zum Schluss, dass diese keinen gemeinsamen Bedeutungskern haben. In einer der ersten Definitionen wurde intrinsische Motivation als „in der Tätigkeit liegend“ gedeutet, also ein Anreiz, der während der Tätigkeit und nicht nach der Tätigkeit, wirksam wird (Woodworth, 1918; Rheinberg, 2010, S. 367f.). Ein anderer Versuch besteht darin, intrinsische Motivation über „Interesse“ zu definieren, wobei sich das Interesse im Gefühl von Selbstbestimmung oder auch in einer positiven Erlebnistönung während des Tätigkeitsvollzugs zeigen kann (Rheinberg, 2010, S. 369f.). Nach Deci und Ryan (2000, S. 233–235) ist eine Motivation dann intrinsisch, wenn sie auf die beiden Grundbedürfnisse nach Selbstbestimmung und nach Kompetenz bezogen sind. In einer weiteren Ansicht entsteht intrinsische Motivation durch eine Übereinstimmung von Mittel und Zweck, ist also durch eine inhaltliche Übereinstimmung von Handlung und angestrebten Handlungsfolgen gekennzeichnet (Rheinberg, 2010, S. 370f.). In der Pädagogik wird zudem die motivationale Unterscheidung zwischen Lernziel- und Leistungsorientierung diskutiert (Rheinberg, 2010, S. 369f.). Die Lernzielorientierung hat demnach einen individuellen Kompetenzzuwachs auf Basis einer individuellen Bezugsnorm zum Ziel und sei intrinsisch motiviert, während die Leistungsmotivation auf einem sozialen Vergleich basiert und daher einer extrinsischen Motivation entspreche. Rheinberg (2010, S. 371) vermutet, dass die breite Rezeption des Begriffs der intrinsischen Motivation eher an der implizit positiven Wertung von intrinsisch als „echt, innerlich und wirklich“ liegt als an dessen wissenschaftlichen Brauchbarkeit. Er schlägt deshalb vor - anstatt nach dem „Phantom“ der intrinsischen Motivation zu suchen - diesen semantisch überfrachteten Begriff zu vermeiden und stattdessen den gemeinten Aspekt präzise zu benennen (Rheinberg, 2010, S. 373).

Zusammenfassend legt die Kritik am Konzept der intrinsischen Motivation nahe, dass eine hochgradig autonome und selbstbestimmte Motivationslage ein Ideal darstellt, das wahrscheinlich selten auf die Realität zutrifft. Zweifel an der Validität des Korrumpierungseffekts deuten zudem darauf hin, dass die Zielverfolgung aufgrund eines Zwecks oder äusserer Anreize nicht zwingend mit einer schwachen Motivation einhergehen muss.

#### 4.4.2 Akzeptanz fremdgesetzter Ziele

Ausgehend von obigen Ausführungen zur Unterscheidung zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation kann angenommen werden, dass eine Gleichsetzung zwischen vorgegebenen Zielen und Amotivation auf der einen Seite sowie frei gewählten Zielen und „echter“ Motivation andererseits eine zu starke Vereinfachung darstellen würde. Im Folgenden wird der Frage nachgegangen, unter welchen Bedingungen vorgegebene Ziele akzeptiert und internalisiert werden.

Zwar betonen Deci und Ryan die Wichtigkeit der Selbstbestimmung für die Motivation. Aber auch sie weisen im Zusammenhang mit dem dritten Grundbedürfnis nach sozialer Eingebundenheit darauf hin, dass Internalisierungsprozesse für die Übernahme „fremder Ziele“ wichtig sind (2000, S. 238 & 235f.). Oettingen und Gollwitzer (2002) fassen Bedingungen zusammen, die der Übernahme „fremder Ziele“ förderlich sind. So falle die Übernahme von Zielen umso leichter, je höher die Legitimität und Vertrauenswürdigkeit einer einflussnehmenden Person eingeschätzt wird. Die Übernahme von Zielen sei zudem umso leichter, je weniger aufgetragene und persönliche Zielsetzungen auseinander gehen. Aus Sicht von Erwartungs-Wert-Theorien bedeutet dies, dass die aufgetragenen Ziele aus Sicht der betroffenen Person sowohl wünschbar als auch machbar sein müssen. Schliesslich müssten zielstiftende Personen die Motivationslage und die Informationsverarbeitungskompetenz der Zielrezipienten beachten (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 55f.). Gemäss Kleinbeck (2010, S. 293) spielt es keine entscheidende Rolle, ob Ziele fremdgesetzt, vereinbart oder als eigene Ziele definiert sind, wichtig sei „allein ihre Akzeptanz“. Allerdings können Verhandlungen und Modifikationen im Zielvereinbarungsprozess einen positiven Einfluss auf die Zielakzeptanz ausüben, wie nachstehendes Schema illustriert.

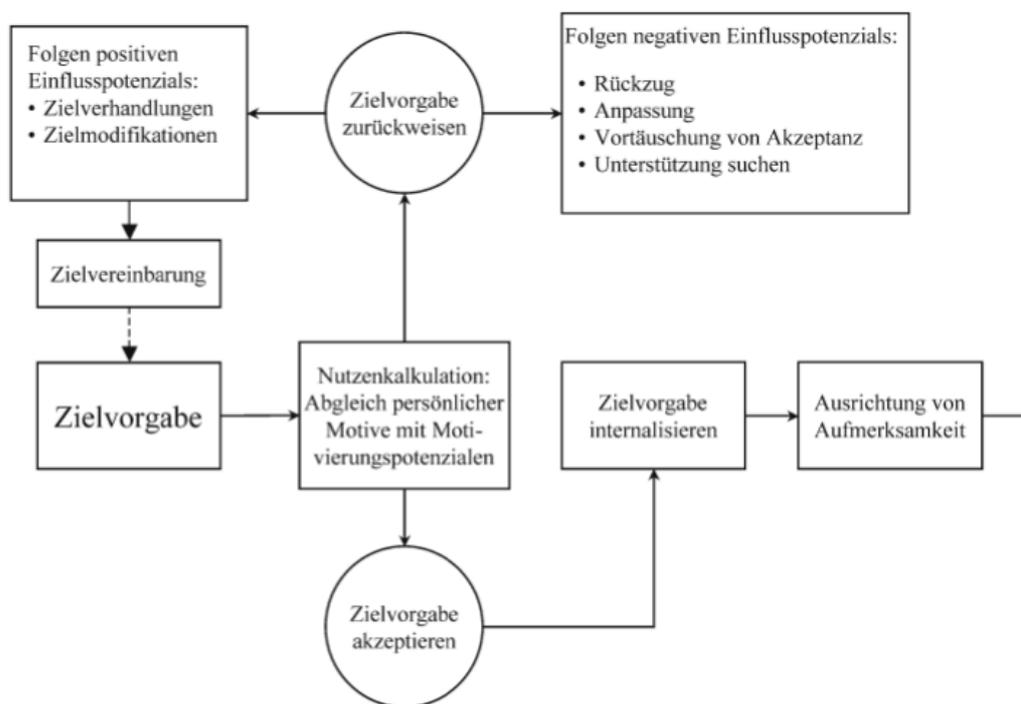


Abbildung 4: Internalisierung fremdgesetzter Ziele (Kleinbeck, 2010, S. 293)

In Kontexten wie in der Schule, am Arbeitsplatz oder in der Sozialhilfe, wo Ziele mehr oder weniger stark vorgegeben werden, steht nach Kleinbeck (2010, S. 293) eine individuelle Nutzenkalkulation im Zentrum von Zielselektion und -internalisierung. Gemäss obigem Schema fließen dabei unterschiedliche Faktoren in die Nutzenkalkulation ein. Dazu gehören die vermuteten Einflussmöglichkeiten auf die Zielvorgabe, die zu erwartenden Sanktionen für die Zurückweisung bzw. Belohnungen für die Akzeptanz von Zielen sowie der Übereinstim-

mungsgrad mit höheren Zielen in der persönlichen Zielhierarchie. Resultiert aus der Nutzenkalkulation eine Zurückweisung der vorgegebenen Ziele, so reichen die möglichen Handlungsfolgen von Rückzug, indem dem Ziel die Verhaltenswirksamkeit entzogen wird, die Vortäuschung von Zielakzeptanz, Anpassung an das Ziel trotz innerer Widerstände bis zur Suche nach Unterstützung zur Veränderung des Ziels. Nur wenn für eine betroffene Person die Vorteile einer Zielakzeptanz überwiegen, können Ziele internalisiert und damit handlungswirksam werden, beispielsweise durch Steuerung der Aufmerksamkeit auf zielrelevante Reize. (Kleinbeck, 2010, S. 293)

Hingegen kann eine erzwungene Einwilligung („forced compliance“) zur Entstehung von kognitiver Dissonanz führen (Beckmann & Heckhausen, 2010b, S. 98f.). Eine erzwungene Einwilligung kann beispielsweise vorliegen, wenn Sozialarbeitende mit Verweis auf die rechtlichen Vorgaben der Sozialhilfe ein Ziel gegen den Willen einer soziahilfebeziehenden Person festlegen. Sie kann zu Handlungen führen, welche die handelnde Person vor sich selbst nur ungenügend rechtfertigen kann. Nach einer Studie (Brehm & Cohen, 1962) entsteht in solchen Fällen insbesondere dann eine kognitive Dissonanz, wenn die Entscheidung für die Handlung freiwillig erfolgte und eine Selbstverpflichtung eingegangen wurde.

Zusammenfassend gehen wir mit Kleinbeck (2010) davon aus, dass der Akzeptanz vorgegebener Ziele eine individuelle Nutzenkalkulation zu Grunde liegt. Liegt der Nutzen einer Akzeptanz fremdgesetzter Ziele höher als der Nutzen einer Ablehnung, werden die Ziele akzeptiert. Die Internalisierung vorgegebener Ziele wird unter anderem durch eine positive Bewertung der einflussnehmenden Person erleichtert (Oettingen & Gollwitzer, 2002).

#### **4.4.3 Weitere Einflussfaktoren auf den Zielsetzungsprozess**

Im Kontext des Berufslebens sind Zielsetzungen häufig das Ergebnis von Gruppenprozessen mit gemeinsamer Entscheidungsfindung und mehr oder weniger grosser individueller Mitbestimmung. Beim betriebswirtschaftlichen Ansatz des Führens mit Zielen wird davon ausgegangen, dass die Mitwirkung bei der Festlegung idealerweise möglichst gross sein sollte, da dies der Motivation der Mitarbeitenden förderlich sei (Dahl, 2010, S. 305f.). Die motivationsfördernde Wirkung von Partizipation kann sich dabei in Abhängigkeit von Persönlichkeitsmerkmalen unterscheiden. Nach Kleinbeck (2010, S. 301) stieg die Leistung von stark extravertierten Personen, wenn Ziele partizipativ vereinbart wurden, während Personen mit schwachem Extraversionsgrad eher von direkten Zielvorgaben profitierten. Im Zusammenhang mit Führungsaufgaben stellt sich die Frage, inwieweit und in welchen Situationen die allgemeine Forderung nach Partizipation der Betroffenen tatsächlich realisierbar ist. Die Beiträge in einem aktuellen Sammelband zum Führen mit Zielen bleiben jedoch vage in der Annahme, dass eine blosser Zielvorgabe von oben nach unten ebenso wenig zweckmässig und realistisch sei wie ein reiner Zielsetzungsprozess von unten nach oben (Kolb, 2010, S. 9). Ein anderer Beitrag begnügt sich mit der Feststellung, dass der Grad an Mitwirkung bei betrieblichen Zielen

von der partizipativen Zielvereinbarung bis zur direktiven Zielvorgabe variiert (Schwaab, 2010, S. 37).

Wie erwähnt, spielen Zielvorgaben in verschiedenen Kontexten wie in der Schule oder im Berufsleben eine Rolle. Jedoch wird das Spektrum möglicher Zielsetzungen nicht nur durch die Einbindung in Hierarchien eingeschränkt. Befunde aus der Sozialpsychologie zeigen, dass auch durch den Kontext vermittelte normative Erwartungen die Zielsetzung beeinflussen können (Cantor & Fleeson, 1994; Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 55). Zu denken ist etwa an soziale Normen, die das Spektrum gesellschaftlich erwünschter Lebensentwürfe, Verhaltensweisen und Ziele abstecken. Dazu kommt der Einfluss sozialer Netze auf die Lebensführung, beispielsweise durch Verpflichtungen gegenüber Familie und anderen Bezugspersonen. Schliesslich hängen persönliche Zielsetzungen auch von Einschätzungen der verfügbaren Ressourcen ab, beispielsweise von vermuteten Grenzen der eigenen Leistungsfähigkeit oder von zur Verfügung stehenden materiellen Ressourcen (vgl. Aspekt der Realisierbarkeit gemäss Erwartungs-Wert-Theorien). Solche Einflussfaktoren auf den Zielsetzungsprozess sollten nicht mit dem Vorliegen eines Zwangs verwechselt werden. Sie sind aber als Kontext von Zielsetzungsprozessen mitzudenken, auch wenn von einem hohen Grad an Selbstbestimmung ausgegangen wird.

Vor diesem Hintergrund gehen wir davon aus, dass reale Handlungssituationen auch ausserhalb der Sozialhilfe selten entweder dem Idealtypus der Selbstbestimmtheit oder der Fremdbestimmtheit entsprechen. Nichtsdestotrotz sehen wir es als Aufgabe von Sozialarbeitenden an, sich bei der Vereinbarung von Zielen auf dem Sozialdienst am Ideal der Selbstbestimmung der Klientel zu orientieren, und, wo der Handlungsspielraum dafür nicht gegeben scheint, zumindest deren grösstmögliche Mitwirkung anzustreben (Schmocker, 2012). Allerdings wäre es verkürzt, Klientinnen und Klienten im Pflichtkontext bloss als passive Objekte zu konzeptualisieren, denen paternalistisch Mitwirkung zugestanden werden kann oder eben nicht. Auch im Pflichtkontext haben Klientinnen und Klienten eine Möglichkeit zur Einflussnahme, beispielsweise durch bewusstes Leisten von Widerstand zwecks Wiederherstellung eines gewissen Autonomiegefühls (Kähler & Zobrist, 2013, S. 50–55).

## 5 Methodische Ansätze im Zielvereinbarungsprozess

Im vorliegenden Kapitel werden methodische Ansätze zur Gestaltung des Zielvereinbarungsprozesses vorgestellt. Erstens wird begründet, weshalb wir die Sozialhilfe als Pflichtkontext definieren, zweitens wird ein Überblick über den Forschungsstand gegeben, drittens wird auf den Begriff der Beratung eingegangen und viertens werden ausgewählte Grundlagen zu Zielklärungsgesprächen im Pflichtkontext vorgestellt. Anschliessend werden die Motivierende Gesprächsführung nach Miller und Rollnick (2009) sowie das transtheoretische Modell der Verhaltensänderung nach Prochaska und DiClemente (1983) zur stufengerechten Intervention als geeignete Ansätze zur sozialarbeiterischen Unterstützung im Zielvereinbarungsprozess vorgestellt.

### 5.1 Methodische Grundlagen

#### 5.1.1 Sozialhilfe als Pflichtkontext

Die Begriffe Zwangs- und Pflichtkontext werden in einschlägiger Literatur zur Thematik häufig synonym verwendet (vgl. Zobrist, 2012a, S. 5f.). An dieser Stelle werden wir keine abschliessende Begriffserörterung bzw. Gegenüberstellung der beiden Begriffe machen können. Dennoch lässt sich sagen, dass der Begriff des Zwangskontextes dort zutreffend scheint, wo die zuständige Behörde ungefragt eine Massnahme verfügen kann, beispielsweise im Kindes- und Erwachsenenschutz oder in der Bewährungshilfe. Demgegenüber wird Sozialhilfe nur auf Gesuch hin ausgerichtet, auch wenn Menschen in der Regel aufgrund finanzieller Bedürftigkeit zu diesem Schritt gezwungen sind. Im Gegensatz zu Zwangsmassnahmen des Strafvollzuges oder des Kindes- und Erwachsenenschutzes besteht in der Sozialhilfe die Möglichkeit, sich jederzeit wieder von der Sozialhilfe abzumelden, sofern andere Wege zur Behebung der Bedürftigkeit gefunden wurden. Zwar hat der Sozialdienst eine gesetzlich verbriefte Sanktionsmacht. Diese beschränkt sich aber auf finanzielle Massnahmen und umfasst nicht die Beschneidung von Grundrechten wie der Bewegungsfreiheit oder der elterlichen Sorge. Für die Bezeichnung der Sozialhilfe als Pflichtkontext spricht auch der Wortlaut des Sozialhilfegesetzes, der *Mitwirkungspflichten* definiert, während der Begriff des Zwangs nicht verwendet wird. Aus diesen Gründen halten wir die Bezeichnung Pflichtkontext für die Sozialhilfe für zutreffender.

Gemäss Zobrist (2012a, S. 6) sind die Kategorien „Zwang“ oder „Freiwilligkeit“ als Prädikatoren für Therapieerfolge ungeeignet. Er kommt zum Schluss, „dass die Kategorisierung in „freiwillig“ versus „unfreiwillig“ den komplexen Prozessen und multiplen Faktoren der Inanspruchnahme von psychosozialer Hilfe keinesfalls gerecht wird“ (Zobrist, 2012a, S. 6). Trotz solcher Unschärfen haben wir uns dafür entschieden, zur Bearbeitung der Fragestellung dieser Arbeit methodische Ansätze heranzuziehen, welche den Umgang mit Klientinnen und Kli-

enten im Pflichtkontext zum Thema haben. Eine solche Ausrichtung schien uns am ehesten geeignet, Hinweise zu liefern für den sozialarbeiterischen Umgang mit dem Klientel im Kontext der Sozialhilfe, wo nicht unbedeutende Sanktionsmöglichkeiten bestehen.

### 5.1.2 Forschungsstand Zielvereinbarungsgespräche im Pflichtkontext

In Literatur aus dem Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie besteht ein verhältnismässig gesicherter Konsens darüber, was im Kontext von „Führen mit Zielen“ als methodische Empfehlungen für die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen gilt. Kolb (2010, S. 12) vergleicht fünf Arbeiten zum Thema Zielvereinbarungen im Personalbereich und stellt fest, dass in Bezug auf die Gesprächsführung identische Empfehlungen gemacht werden. Die Autorinnen und Autoren seien sich einig, dass die Struktur eines Zielvereinbarungsgesprächs in zwei Phasen gegliedert wird, nämlich in die Phase der Rückschau und Reflexion der Zielerreichung und in die Phase der Vorausschau auf die kommende Zeitperiode (Kolb, 2010, S. 12). Grosse Übereinstimmungen fand Kolb auch bei den vorgeschlagenen Materialien wie Checklisten zur Vorbereitung von Gesprächen für Mitarbeitende und für vorgesetzte Personen, Tipps für die Formulierung von Zielen und Formblätter zum Festhalten der vereinbarten Ziele. Im Hinblick auf die Formulierung von Zielen wird in der Literatur häufig gefordert, dass diese auf die Erfüllung der S.M.A.R.T-Kriterien ausgerichtet ist (Kiessling-Sonntag, 2008, S. 57). Diese populär gewordenen Kriterien für die Zielformulierung gehen auf einen Zeitschriftenartikel von Doran (1981) zurück. In der ursprünglichen Fassung verweisen die einzelnen Buchstaben des Akronyms auf spezifisch (specific), messbar (measurable), erreichbar (attainable), realistisch (realistic) und terminiert (time-related), wobei mittlerweile auch alternative Varianten existieren. Da die Frage nach Kriterien zur Zielformulierung jedoch nicht zu den Erkenntnisinteressen dieser Untersuchung gehört, wird im Folgenden nicht weiter darauf eingegangen.

Für den Kontext der Sozialhilfe existieren nur wenige Studien zu methodischen Beratungsansätzen im Zielvereinbarungsprozess. In Handbüchern zu Beratung in der Sozialen Arbeit, beispielsweise bei Widulle (2011) und Weber (2012), wird die Thematik des Arbeitens mit Zielen in der Sozialen Arbeit zwar thematisiert. Als eigenständiger Gegenstand bzw. als spezifisches Setting werden Zielvereinbarungsgespräche in der Literatur jedoch nicht beleuchtet. Dies könnte damit zusammenhängen, dass viele Beratungsmethoden, die in der Praxis und in der Theorie Sozialer Arbeit Eingang gefunden haben, aus der Bezugswissenschaft der Psychologie stammen. In therapeutischen Settings existieren jedoch keine Handlungsanweisungen, die mit der schriftlichen Zielvereinbarung auf dem Sozialdienst im Kontext des doppelten Mandates gleichzusetzen sind. Ein weiterer Grund für die marginale Beachtung des Gegenstands der methodischen Umsetzung von Zielvereinbarungen in der Sozialen Arbeit könnte dem Umstand geschuldet sein, dass kein schweizweit geltendes Rahmengesetz existiert, welches Zielvereinbarungen als verpflichtendes Element im Beratungsprozess festlegt.

Zu hier rezipierten methodischen Ansätzen gehören Klug und Zobrist (2013), Kähler und Zobrist (2013) sowie Conen und Cecchini (2007), die sich mit Beratung im Pflichtkontext auseinandersetzen, Widulle (2011), der innerhalb der theoretischen und methodischen Grundlegung von Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit das Thema Arbeit mit Zielen erörtert, Miller und Rollnick (2009) mit ihrer Gesprächsmethode der Motivierenden Gesprächsführung und Prochaska und DiCemente (1983) mit ihrem transtheoretischen Modell der Veränderung.

### 5.1.3 Beratung oder Gesprächsführung?

Das vorliegende Kapitel widmet sich methodischen Ansätzen in der Beratung und in der Zielfindung. Inwiefern kann im Zielvereinbarungsprozess im Pflichtkontext des Sozialdienstes überhaupt von „Beratung“ gesprochen werden? Widulle definiert ein Beratungsgespräch als „Gespräch zur Lösung oder Klärung eines Problems oder Anliegens einer ratsuchenden Person, in dem Ratsuchende mit Beratenden zu Anliegen gemeinsam Lösungen erarbeiten (intransitiver Aspekt des „sich-Beratens“) und/oder sich aus fachlicher und Expertensicht beraten lassen (transitiver Aspekt „jemanden beraten“)“ (2011, S. 33). Auf dem Sozialdienst, der, wie bereits oben dargelegt, ein Pflichtkontext ist, kann es vorkommen, dass Personen nicht auf der Suche nach einem Rat sind bzw. Ziele gegen den Willen des Klienten oder der Klientin festgesetzt werden (vgl. Kap. 2.4). Grund dafür kann eine gesetzliche Verpflichtung zur Verfolgung eben dieser Ziele sein (z.B. Aufnahme einer zumutbaren Erwerbsarbeit). Kann, wenn Freiwilligkeit stark eingeschränkt ist, von *Beratung* im Zielvereinbarungsprozess gesprochen werden? Wäre es sinnvoller, von *Gesprächsführung* im Zielvereinbarungsprozess oder von *Informationshandeln* zu sprechen? Für die Beratung in der Sozialen Arbeit ist spezifisch, dass sie sich im Spannungsfeld von „Freiwilligkeit“ und „gesetzlichen Massnahmen“ bewegt (Weber & Kunz, 2012, S. 12). Dieses Kontinuum von Freiwilligkeit und Pflicht spiegelt sich deutlich im Zielvereinbarungsprozess auf dem Sozialdienst wider. Unseres Erachtens gibt es Zielvereinbarungsgespräche, bei denen kaum Ansätze von Freiwilligkeit ersichtlich sind und der Anteil an Pflicht bei der Festlegung von Zielen dominiert. In diesem Falle kann unseres Erachtens nicht von Beratung gesprochen werden. Hier müsste der Begriff der Gesprächsführung oder des Informierens in Zielvereinbarungsgesprächen verwendet werden. Daneben gibt es Zielvereinbarungen, in denen in erster Linie subjektiv bedeutsame und freiwillig gesetzte Ziele Niederschlag finden. Ist dies der Fall, so ist es zweifelsohne legitim, von Beratung im Zielvereinbarungsprozess zu reden. Im Interesse der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden von Beratung im Zielvereinbarungsprozess gesprochen. Wir sind uns jedoch durchaus bewusst, dass nicht in jedem Zielvereinbarungsgespräch seitens Sozialarbeitenden beratend gehandelt wird.

## 5.2 Zielklärung im Pflichtkontext

### 5.2.1 Aspekte ethischer Rahmenbedingungen im Zielvereinbarungsprozess

Ziele sind, wie bereits in Kapitel 4.1 gezeigt wurde, wünschenswerte zu erreichende Endzustände einer Beratung bzw. eines Hilfeprozesses. Sie reduzieren die Problemorientierung zu Beginn des Interventionsprozesses, unterstützen die Hinwendung von der Vergangenheits- zur Zukunftsorientierung und schaffen Hoffnung auf Veränderung. In der Sozialen Arbeit leiten sich Ziele je nach Eingriffscharakter oder Freiwilligkeit der Intervention aus den Aufträgen der Institution oder aus den Wünschen und Bedürfnissen der zu beratenden Person ab (Widulle, 2011, S. 139). Soziale Arbeit in der Konstitution des doppelten Mandates hat Ziele zu erfüllen, die vorgegeben und nicht verhandelbar sind. Auch solche Ziele, die von aussen bestimmt werden, finden Eingang in Zielvereinbarungen. Wenn Ziele durch die Institution vorgegeben sind, ist nicht ausgeschlossen, dass Ziele von Klientinnen und Klienten dazu kommen können. Diese dürfen jedoch den vorgegeben Zielen nicht widersprechen oder diese in den Hintergrund drängen, denn das doppelte Mandat beinhaltet unverhandelbare Grundbedingungen (Klug & Zobrist, 2013, S. 53). Wie viel Zwang beim Erstellen von Zielvereinbarungen ist legitim? Die Frage nach ethischen Rahmenbedingungen von Zielklärung und –findung im Pflichtkontext ist überaus zentral. Die Frage nach der Legitimität von Zwang im Zielvereinbarungsprozess berührt zwei Ebenen: erstens die individuelle Ebene und zweitens die gesetzgeberische Ebene. Die Ebenen hängen zusammen. Wer nach Legitimität – nicht nach Legalität – von professionellem Handeln fragt, fragt nach professionell verantwortbaren Interventionen (Schmocker, 2012, S. 42). Vom Standpunkt der Sozialen Arbeit aus muss danach gefragt werden, inwiefern die Gesetzgebung selbst, die die Zwangsmassnahme vorschreibt, vor dem berufsethischen Hintergrund Sozialer Arbeit legitim ist. Dasjenige, was gesetzlich festgeschrieben ist, muss in Bezug auf berufsethische und methodische Kriterien noch lange nicht legitim sein. Es gilt daher zu hinterfragen, ob z.B. die durch Gesetze und Verordnungen legalisierte Forderung nach Arbeitsaufnahme aus der Perspektive Sozialer Arbeit legitim ist (Schmocker, 2012, S. 42). Dabei muss der Einzelfall betrachtet werden. Entscheidend ist unseres Erachtens weniger, ob Zwang besteht, sondern vielmehr, worauf sich dieser bezieht. Grundsätzlich darf keine Person gegen ihren Willen zur Änderung ihrer Lebensweise, z.B. durch Festlegen von ihr vollkommen zuwiderlaufenden Zielen, gezwungen werden. Mit dieser knappen Skizze und dem Wissen darum, dass die Frage nach Selbstbestimmung im Pflichtkontext noch lange nicht ausgelotet wurde, gilt es noch der Frage nachzugehen, welche Mittel Sozialarbeitende zur Verfügung haben, wenn sie einer Illegitimität beim Festlegen von Zielen begegnen. Widersprechen sich rechtliche und berufsethische Forderungen, dann gilt es diese primär mit Mitteln innerhalb des Rechts zu bearbeiten, z.B. durch Nutzung des Ermessensspielraums, Öffentlichkeitsarbeit oder Initiativen (Rosch, 2012, S. 34).

Die folgenden zwei Unterkapitel gehen der Frage nach, welche Arten von Zielbestimmungen im Pflichtkontext unterschieden werden können und skizzieren Phasen im Prozess der Zielfindung.

### 5.2.2 Modi von Zielbestimmungen im Pflichtkontext

Für Zielvereinbarungsgespräche können drei unterschiedliche Modi von Zielbestimmungen unterschieden werden (Widulle, 2011, S. 141): erstens das *Setzen*, zweitens das *Aushandeln* und drittens das *Explorieren* von Zielen. Für Professionelle ist es zentral, sich dieser Unterscheidung bewusst zu sein, da sich je nach Anteil von Freiwilligkeit oder Zwang von Zielsetzungen bzw. Interventionen andere Beratungsregeln ableiten.

Ein Setzen von Zielen liegt vor, wenn Ziele durch die Institution des Sozialdienstes vorgeschrieben sind (beispielsweise Annahme einer zumutbaren Erwerbsarbeit). Dabei ist es unerlässlich, dass Klientinnen und Klienten über die gesetzlichen Rahmenbedingungen und über die Legitimation der anordnenden Stelle informiert werden (Widulle, 2011, S. 141). Für die Setzung von Zielen ist weiter von Bedeutung, dass die Fachperson über ihre Handlungs- und Entscheidungsspielräume informiert. Gemäss Zobrist (2012b, S. 69) sind Transparenz über institutionelle bzw. rechtlich vorgegebene Bedingungen, in denen Ziele erarbeitet werden, sowie Klarheit über die Rolle und Aufgabe der Fachperson zentral, um Widerstand in der Beratung zu vermeiden und Veränderungsmotivation zu fördern.

Die zweite Art von Zielbestimmung ist das Aushandeln von Zielen. Sie ergibt sich, wenn die beratende und die zu beratende Person Ziele aushandeln müssen. Dabei ist impliziert, dass Verhandlungsspielräume vorhanden sind. Fachkräfte sollen Interessen und Bedürfnisse unterschiedlicher Akteurinnen und Akteuren eruieren – zum Beispiel auch jene von Angehörigen. Gezielt wird auf einen Interessensausgleich (Widulle, 2011, S. 142). Liegt ein Aushandeln von Zielen vor, braucht es seitens der Fachkraft die Fähigkeit, unterschiedliche Bedürfnisse zu erkennen, zu benennen, zu strukturieren und gegebenenfalls zwischen sich widersprechenden Zielen klärend und vermittelnd wirken zu können. Dabei gilt es zu beachten, dass Ziele, die durch die zu beratende Person selbst erreicht werden können, Vorrang vor solchen haben, welche Netzwerkangehörige oder andere Professionelle benötigen (Kähler & Zobrist, 2013).

Das Explorieren von Zielen ist die dritte Zielbestimmungsart in der Beratung. Beispielsweise durch motivierende oder lösungsorientierte Gesprächsführung geht es darum, Ziele zu eruieren, welche für die sozialhilfebeziehende Person bedeutsam und realistisch sind (Widulle, 2011, S. 142).

Für Fachpersonen auf dem Sozialdienst ist es eine Herausforderung, dass die unterschiedlichen Zielvereinbarungsmodi nicht isoliert vorkommen. Oftmals gilt es beim Erarbeiten von Zielvereinbarungen sowohl gesetzlich vorgegebene, auszuhandelnde wie noch zu explorierende Ziele festzuhalten und zu verfolgen. In allen Zielerarbeitungsmodi ist eines wichtig: der

Klientin bzw. dem Klienten Wahlmöglichkeiten zusammenstellen. Die Erhöhung der Wahlmöglichkeiten reduziert das Gefühl der Reaktanz und trägt so zu einer Motivationsverbesserung bei (Kähler & Zobrist, 2013, S. 101; vgl. auch Kap. 4.4).

### 5.2.3 Phasen der Zielklärung

Für die Zielklärung schlägt Widulle (2011) drei Phasen der Gesprächsführung vor. Diese drei Phasen lassen sich für den Kontext der Zielvereinbarungsgespräche auf dem Sozialdienst adaptieren. Die erste Gesprächsphase ist jene zur Zielfindung. In dieser Phase kommen kreative, Zukunftsvisionen eröffnende Methoden der Gesprächsführung zum Tragen. Es geht darum Zukunftsvisionen und angestrebte Entwicklungsrichtungen des Klienten bzw. der Klientin zu entwickeln. Als Techniken eignen sich beispielsweise lösungsorientierte Fragen wie Wunderfragen, bei der ein von der beratenden Person erwünschter Zustand als Vision möglichst konkret vor Augen gehalten wird. Ausgehend von dieser Zukunftsvision werden Teilziele heruntergebrochen und anvisiert. Die Motivierende Gesprächsführung legt in dieser Phase der Zielklärung nahe, mit Diskrepanzen der Person zu arbeiten. Kognitive Dissonanzen, die sich aus dem Ist-Zustand ergeben, sollen bearbeitet werden und können sich in bzw. zu Veränderungsmotivation entwickeln. Als Technik eignet sich beispielsweise ein Abwägen von Kosten und Nutzen von Veränderung. Falls Ziele der Institution vorliegen, geht es in dieser Phase auch darum, diese mit den gesetzten Wunschvorstellungen der betroffenen Person abzugleichen. Bestehen Widersprüche zwischen den unterschiedlichen Zielen, gilt es diese transparent zu machen (Widulle, 2011, S. 139).

Die zweite Phase im Zielklärungs- bzw. im Zielvereinbarungsprozess ist jene der Zielbildung. Es geht darum, Visionen, Zielvorstellungen und erwünschte Zustände zu präzisieren, zu ordnen und auszuwählen. Es kann zentral sein, zu begründen, warum und für wen Ziele wichtig sind – beispielsweise für die Institution des Sozialdienstes, für Angehörige oder für die zu beratende Person selbst. Dies führt zu einer Offenlegung von Interessen. Oftmals ist auch eine Eingrenzung der Zielvorstellungen wichtig. Dies ist dann der Fall, wenn zu viele Zielvorstellungen in zu vielen Bereichen auftauchen. Eine geeignete Technik sind beispielsweise Skalierungsfragen, welche dabei unterstützen, Priorisierungen und Gewichtungen von Zielvorstellungen herauszuarbeiten. So kann geklärt werden, was auf die Seite gelegt wird und was weiter im Fokus bleibt und somit als gültiges Ziel formuliert wird (Widulle, 2011, S. 140f.).

In der dritten Phase der Zielvereinbarung werden die Ziele weiter konkretisiert und gegebenenfalls schriftlich festgehalten (Widulle, 2011, S. 141).

Das nachfolgende Kapitel gibt einen Überblick über die Grundzüge der Motivierenden Gesprächsführung und verortet diese in den Beratungskontext des öffentlichen Sozialdienstes.

## 5.3 Motivierende Gesprächsführung

Lüttringhaus und Streich (2002, S. 8) gehen davon aus, dass das Setzen von Zielen nur Sinn macht, wenn eine Veränderungsmotivation vorhanden ist. Aus unserer Sicht ist die Motivierende Gesprächsführung ein geeigneter Ansatz zur Führung von Zielvereinbarungsgesprächen, weil diese den Anspruch hat, Klientinnen und Klienten bei der Entwicklung und Realisierung ihrer persönlichen Veränderungsmotivation zu unterstützen.

### 5.3.1 Hintergrund und Zielsetzung Motivierender Gesprächsführung

Die Motivierende Gesprächsführung wurde von William R. Miller und Stephen Rollnick (2009, Original: Motivational Interviewing, 1991) als Konzept zur Beratung von Menschen mit Suchtmittelabhängigkeiten entwickelt. Mittlerweile wird sie jedoch in den unterschiedlichsten Fachbereichen erfolgreich angewandt. Die Motivierende Gesprächsführung kann definiert werden als „eine klientenzentrierte, direktive Methode zur Verbesserung der intrinsischen Motivation für eine Veränderung mittels der Erforschung und Auflösung von Ambivalenzen“ (Miller & Rollnick, 2009, S. 47). Das Konzept beruht in theoretischer Hinsicht auf der klientenzentrierten Beratung nach Rogers (1946), wonach Menschen nach Entfaltung, Eigenverantwortung und Autonomie streben. Gemäss Rogers geht es bei Veränderungen des Menschen in erster Linie um Selbstexploration, das heisst, um die Bereitschaft der Person, eigene Erfahrungen und abgelehnte Anteile des Selbst in das aktualisierte Selbstbild zu integrieren (Klug & Zobrist, 2013, S. 65). Beratende können Klientinnen und Klienten durch die Anwendung der Beratungsprinzipien der Wertschätzung, der Empathie und der Akzeptanz in Veränderungsprozessen unterstützen.

Wie verhalten sich Motivierende Gesprächsführung und Motivation? Das der Motivierenden Gesprächsführung zugrunde liegende Konzept geht davon aus, dass Menschen nicht per se unmotiviert, sondern ambivalent sind. Weiter betrachtet es intentionale Verhaltensänderungen als dynamische Prozesse (Klug & Zobrist, 2013, S. 65). Dank Motivierender Gesprächsführung sollen Ambivalenzen erkannt und intrinsischer Motivation für die gewünschte Veränderung mehr Gewicht verliehen werden. Im Unterschied zur nicht-direktiven, klientenzentrierten Gesprächsführung nach Rogers hat die Motivierende Gesprächsführung direktive Elemente (Schmid, 2012, S. 56). Sie richtet sich bestimmend auf ein Zielverhalten und auf Möglichkeiten zur Auseinandersetzung mit der aktuellen Situation. Ziel von Motivierender Gesprächsführung ist es, die Motivation zur Veränderung zu eruieren und gegebenenfalls zu fördern. So kommt diese Gesprächsführungsmethode typischerweise in Situationen zum Einsatz, in denen Personen noch wenig Problemeinsicht oder Änderungsbereitschaft zeigen (Schmid, 2012, S. 56). Inwiefern lässt sich das Vereinbaren von Zielen auf dem Sozialdienst als geeignetes Anwendungsfeld Motivierender Gesprächsführung bezeichnen? Motivationsförderung und Bearbeiten von Ambivalenzen ist aus unterschiedlichen Gründen ein bedeutsames Thema für die Zielvereinbarung: Das Setzen und Verfolgen von Zielen impliziert, dass die aktuelle Situation verändert werden soll. Menschliche Veränderungsprozesse bedürfen, ob diese nun

aus eigener Initiative angestrebt werden oder ob sie Gegenstand von professionellen psychosozialen Beratungsprozessen sind, der individuellen Motivation der Person. Insbesondere im Pflichtkontext der Sozialhilfe kann diese Motivation jedoch nicht vorausgesetzt werden. Es ist eine methodische Herausforderung und Aufgabe Professioneller die motivationale Lage des Klientels zu klären und diese zu fördern. Da Ziele Vorwegnahmen von Handlungsfolgen sind (vgl. Kap. 4.1), wird für die Erarbeitung und anschließende Verfolgung von Zielen vorausgesetzt, dass Klientinnen und Klienten bereit sind, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen.

### 5.3.2 Prinzipien Motivierender Gesprächsführung

Der Motivierenden Gesprächsführung liegen vier Prinzipien zugrunde (Miller & Rollnick, 2009): Empathie, Entwicklung von Diskrepanzen, Umgang mit Widerstand und Förderung der Veränderungszuversicht.

Das Fundament der Motivierenden Gesprächsführung bildet die Fertigkeit des aktiven Zuhörens. Akzeptanz und empathische Kommunikation werden als Grundhaltung während des gesamten Beratungsprozesses angewendet. Dabei bedeutet Akzeptanz nicht, dass den Ansichten der Klientin bzw. des Klienten zugestimmt wird. Es ist vielmehr entscheidend, die Perspektive des Gegenübers verstehen zu wollen, respektvoll zuzuhören und ihm Freiheit zu gewähren, sich zu verändern. Veränderung wird durch Akzeptanz gefördert, während ein stetes Nichtakzeptieren im Sinne von „Sie sind nicht in Ordnung; Sie müssen sich ändern“ den Prozess der Veränderung blockiert. Dabei sind Ambivalenzen des Klientels normal. Es wird erwartet, dass der Klient oder die Klientin zögert, sein bzw. ihr Verhalten zu ändern. Ansonsten hätte er oder sie sich bereits verändert, bevor dieser Punkt erreicht wurde. (Miller & Rollnick, 2009, S. 58f.)

Es ist nicht Ziel Motivierender Gesprächsführung, dass Klientinnen und Klienten sich so akzeptieren wie sie sind und dann alles beim Alten bleibt. Vielmehr verfolgt sie das Ziel, „Diskrepanzen zu entwickeln, sie zu nutzen und so zu verstärken, bis die Trägheit des Status Quo“ (Miller & Rollnick, 2009, S. 61) überwunden wird. Das zweite Prinzip besteht daher aus dem Entwickeln von Diskrepanzen. Motivation zur Veränderung entsteht dann, wenn eine Diskrepanz zwischen persönlich wichtigen Zielen und Werten und gegenwärtiger Situation wahrgenommen wird. Je grösser die Diskrepanz ist, desto dringlicher wird die Veränderung. Argumente für eine Veränderung soll der Klient bzw. die Klientin selbst liefern. Aufgabe der beratenden Person ist vielmehr die Steuerung des Prozesses. Gemeinsam werden Wünsche und Ziele der zu beratenden Person identifiziert und mit dem gegenwärtigen Verhalten in Beziehung gesetzt. (Miller & Rollnick, 2009, S. 59ff.)

Das dritte Prinzip fokussiert auf die Begegnung mit Widerstand, genauer gesagt geht es um die Umlenkung von Widerstand in der Beratung. Nach dem Verständnis Motivierender Gesprächsführung ist Widerstand ein Signal, die Vorgehensweise zu ändern (Klug & Zobrist, 2013, S. 68). Der Sozialarbeiter bzw. die Sozialarbeiterin sollte daher auf keinen Fall für die

Veränderung argumentieren, sondern die zu beratende Person aktiv in den Prozess der Problemlösung einbinden. Es geht darum, Widerstand umzulenken, so dass ein Impuls in Richtung Veränderung erzeugt wird. Die beratende Person drückt dem Klienten bzw. der Klientin keine neuen Ansichten oder Ziele auf, sondern lädt sein Gegenüber vielmehr dazu ein, neue Perspektiven einzunehmen. (Miller & Rollnick, 2009, S. 62f.)

Im vierten Prinzip der Motivierenden Gesprächsführung geht es um die Förderung von Selbstwirksamkeit (vgl. Kap. 4.1). Unter Selbstwirksamkeit wird die Überzeugung einer Person verstanden, „dass sie fähig ist, eine bestimmte Aufgabe zu erfüllen und erfolgreich zu beenden“ (Miller & Rollnick, 2009, S. 64). Nach Miller & Rollnick ist sie „Schlüsselement für die Motivation, sich zu verändern und ein relativ guter Prädiktor für das Behandlungsergebnis“ (Miller & Rollnick, 2009, S. 64).

Auf diesen vier Prinzipien baut die praktische Anwendung der Motivierenden Gesprächsführung auf. Im Folgenden werden spezifische Techniken aufgezeigt, welche sich aus den Prinzipien ableiten und zu deren Umsetzung verhelfen.

### **5.3.3 Techniken Motivierender Gesprächsführung**

Es sind hilfreiche Interventions- und Gesprächstechniken, welche das Gerüst Motivierender Gesprächsführung bilden und sich wie ein roter Faden durch den Beratungsprozess ziehen. Die Grundelemente haben ihren Ursprung in der klientenzentrierten Gesprächsführung nach Rogers. Sie dienen dazu, intrinsische Motivation von Verhaltensänderung durch Selbstexploration und Auflösung von Ambivalenzen zu fördern (Schmid, 2012, S. 57).

Zentrale Techniken sind das aktive Zuhören, das Stellen von offenen Fragen, das Thematisieren von Nachteilen des Status Quo bzw. von Vorteilen der Veränderung durch Change-Talk, das Zusammenfassen – insbesondere der Pro und Kontra-Argumente zur Veränderung – und der Confidence-Talk zur Stärkung der Änderungszuversicht (Miller & Rollnick, 2009).

Das folgende Kapitel widmet sich dem transtheoretischen Modell der Veränderung (TTM), welches eng an die Motivierende Gesprächsführung gekoppelt ist. Das TTM ist ein grundlegendes Konzept für die Erarbeitung von Zielen auf dem Sozialdienst, da es als Strukturierungshilfe für Beratungsgespräche dient und ein Instrument zur Diagnostik von Motivation darstellt.

## **5.4 Das transtheoretische Modell der Veränderung (TTM)**

Das TTM ist ein deskriptives Modell für Veränderung von Motivation (Prochaska & DiCemante, 1983). Wie bereits in Kapitel 5.3 gezeigt wurde, ist Veränderungsmotivation von unterschiedlichen Faktoren abhängig, dynamisch und damit auch gestaltbar. Das Modell ermöglicht einen differenzierten Blick auf die Dynamik von Motivation und bietet Unterstützung, dass Professionelle durch Motivationsanalyse geeignete Interventionen planen und umsetzen oder mit den Klientinnen und Klienten passende Zielsetzungen festlegen können. Das TTM wurde ins-

besondere in der Psychotherapie angewendet. Unterschiedliche Autoren und Autorinnen (Conen & Cecchin, 2007; Kähler & Zobrist, 2013; Klug & Zobrist, 2013) adaptierten das Modell für die Arbeit im Pflichtkontext Sozialer Arbeit, da es gerade für methodische Folgerungen für den beraterischen Umgang Leitlinien bietet. Anhand des TTM soll hier gezeigt werden, wie Sozialarbeitende die Stufen der Veränderungsmotivation von Klientinnen und Klienten einschätzen können und wie sie das Zielvereinbarungsgespräch auf die Stufen der Veränderungsmotivation angepasst gestalten können.

#### 5.4.1 Stufen der Veränderungsmotivation im TTM

Das TTM wurde in den 1980er Jahren von Prochaska und DiClemente erarbeitet und seither stetig weiterentwickelt. Das Modell basiert auf der Annahme, dass Motivation zur Verhaltensänderung ein Prozess ist, „der sich durch das aktive zeitliche Durchlaufen unterschiedlicher, aufeinander aufbauender Stufen („stages of change“) beschreiben lässt“ (Keller, Prochaska & Velicer, 1999). Es orientiert sich am Rubikonmodell der Handlungsphasen (vgl. Kap. 4.1.2), versucht jedoch therapieschulenübergreifend die Kernelemente von Veränderungsprozessen und die damit einhergehenden Stadien von Motivation zu fassen (Kähler & Zobrist, 2013, S. 39). Dabei unterscheidet es in Anlehnung an das Rubikonmodell den Veränderungsprozess in motivationale und volitionale Phasen. Der entscheidende Übergang liegt in der Umwandlung des Veränderungswunsches in ein konkretes Ziel (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Die Zielsetzung bildet sich in der motivationalen Phase, während in der Phase der Volition die Planung und Handlung einsetzt. In letzterer Phase ist dann die Entscheidung für eine Veränderung gefallen und es kann sodann um Strategien der Zielerreichung gehen (Achtziger & Gollwitzer, 2010).

Im Zentrum des TTM stehen Veränderungsstufen, welche die zeitliche Dimension des Veränderungsprozesses repräsentieren. Prochaska und Norcross (2008) unterscheiden sechs Stufen der Veränderung, welche sich durch unterschiedliche Ausprägungen von Intention und Verhalten kennzeichnen: Absichtslosigkeit (Vorüberlegung), Absichtsbildung (Überlegung), Vorbereitung, Handlung, Aufrechterhaltung und Stabilisierung (Abschluss).

Die Absichtslosigkeit lässt sich als Phase beschreiben, in der der Klient oder die Klientin für die vorhersehbare Zukunft keinen Vorsatz für eine Veränderung hat (Prochaska & Norcross, 2008, S. 594). Er oder sie nimmt kein Problem wahr und hat auch keine Absicht, sich zu verändern. Wenn Personen in der Vorüberlegungsphase auf dem Sozialdienst beraten werden, dann fühlen sie sich oft zu Veränderungen genötigt – sei dies nun auf Druck von Angehörigen, Sozialarbeitenden, drohendem Wohnungsverlust usw. Oftmals sind sie entmutigt, weil sie bei bisherigen Versuchen, ihr Verhalten oder Situationen zu ändern, gescheitert sind. In dieser Phase können zu Beginn des Zielvereinbarungsgesprächs folgende Fragen bearbeitet werden: „Wo sehen andere bei mir ein Problem? Was möchten andere, dass ich verändere? Wozu bin ich motiviert? Welche Vor- und welche Nachteile hat eine Veränderung?“

Die Phase der Absichtsbildung kennzeichnet sich dadurch, dass Personen sich bewusst sind, dass ein Problem existiert. Sie stehen Veränderungen jedoch ambivalent gegenüber und ein Handlungsentschluss wurde noch nicht gefasst (Prochaska & Norcross, 2008, S. 595). Begegnen wir Personen in der Absichtsbildungsphase auf dem Sozialdienst, dann wägen sie positive Effekte ihres Verhaltens und ihrer Situation gegen das Mass an Anstrengung und Verlust ab, das eine Überwindung des Verhaltens kosten würde (z.B. Was bringt es für Konsequenzen mit sich, wenn ich an einem Arbeitsintegrationsprogramm teilnehme?). In dieser Phase können gemeinsam mit dem Klientel in Bezug auf ein entsprechendes Veränderungsthema Vor- und Nachteile einer Veränderung gesammelt werden. In dieser und in der nächstfolgenden Phase geht es um Zielfindung, Zielbildung und Konkretisierung (vgl. Kap. 4.3). In der Absichtslosigkeit ist das Vereinbaren von Zielen überaus ungünstig, da keine Veränderungsmotivation vorhanden ist und demnach subjektiv wichtige Ziele kaum formuliert werden können.

In der Vorbereitungsphase können erste Schritte der Verhaltensänderung bei der Person beobachtet werden. Die Phase kombiniert Absicht und Verhaltenskriterien, indem ein Entschluss gefasst wird und bereits konkrete Pläne vorliegen, wie sich etwas ändern soll – der „Rubikon“ wird in dieser Phase sozusagen überschritten (Kähler & Zobrist, 2013, S. 39). Sozialarbeitende können in der Vorbereitungsphase unterstützen, dass vereinbarte Ziele realisiert werden können. Als Hilfsmittel kann beispielsweise eine „Ressourcenkarte“ erarbeitet werden, die verdeutlicht, welche Ressourcen (z.B. soziale oder psychische Ressourcen) erschlossen werden müssen bzw. bereits vorhanden sind, um die vereinbarten Ziele zu realisieren.

In der Handlungsphase verändert die Person ihr Verhalten oder ihre Umwelt, um ihre Probleme zu überwinden (Prochaska & Norcross, 2008, S. 596). Sozialarbeitende können Klientinnen und Klienten hierbei durch soziale Verstärkung (Anerkennung, Zuwendung) unterstützen, die Zielverfolgung aufrecht zu halten. Das sozialarbeiterische Handeln geht einher mit jenem der nächstfolgenden Phase.

Die Aufrechterhaltung ist eine Phase, in der die Personen daran arbeiten, die in der Handlungsphase erreichten Gewinne zu festigen (Prochaska & Norcross, 2008, S. 596). Sie werden zunehmend selbstsicherer, dass sie die Veränderung erhalten können. Die Energie wird noch dafür eingesetzt, die Änderung des Verhaltens oder der Situation beizubehalten.

Die letzte Phase bildet jene der Stabilisierung. Menschen, die sich in dieser Stufe befinden, sind zuversichtlich, dass sie nicht mehr in alte Gewohnheiten zurückfallen werden (Klug & Zobrist, 2013, S. 42). Klientinnen und Klienten in der Stabilisierungsphase haben ihr formuliertes Ziel erreicht.

Während in den ersten beiden Phasen des TTMs motivationale Prozesse überwiegen, findet in der Vorbereitungsphase die Wende zu volitionalen Prozessen statt. Die motivationalen Phasen der Absichtslosigkeit und der Absichtsbildung entsprechen im Rubikon-Modell der Phase des Abwägens. Die Phasen der Vorbereitung, der Handlung, der Aufrechterhaltung

und der Stabilisierung entsprechen der volitionalen Phase jenseits des Rubikons. Keine der Phasen kann übersprungen werden und der Zeitraum, in welchem sich die Person in einer bestimmten Phase befindet, kann interpersonal stark variieren. Weiter geht das Modell davon aus, dass Veränderungen nicht linear, sondern spiralförmig verlaufen. Dies bedeutet, dass ein „Rückfall“ keinesfalls bedeutet, dass eine Person wieder mit der Absichtslosigkeit beginnt (Kähler & Zobrist, 2013, S. 40).

Wie kann vor dem Hintergrund des TTM Veränderungsmotivation konkret entstehen und worauf muss im Prozess der Zielvereinbarung geachtet werden? Diesen Fragen wird im folgenden Kapitel nachgegangen.

#### 5.4.2 Stufengerechte Interventionen

Das TTM macht deutlich, dass Veränderungsprozesse mit bestimmten Motivationszuständen gekoppelt sind. Das bedeutet, dass Klientinnen und Klienten nicht entweder als „unmotiviert“ oder als „motiviert“ bezeichnet werden können. Ihre Motivation bezieht sich vielmehr auf ein bestimmtes Thema, ein bestimmtes Problem und mögliche Veränderungen und entwickelt sich prozesshaft. Die wichtigste Folgerung aus dem Konzept ist, dass Professionelle der Sozialen Arbeit ihre Interventionen den jeweiligen Veränderungsstufen anpassen müssen (vgl. Kap. 5.4.1) (Prochaska & Norcross, 2008; Kähler & Zobrist, 2013). Ohne gezielte Interventionen<sup>12</sup> verharren Klientinnen und Klienten auf einer gewissen Stufe, da es keinen inhärenten Automatismus gibt, der den Wechsel von der einen zur nächsten Stufe initiiert. So führen stufenspezifische Interventionen zu einer grösseren Wahrscheinlichkeit, dass eine Stufe durchlaufen wird (Klug & Zobrist, 2013, S. 40). Insbesondere für den Pflichtkontext ist eine stufengerechte Intervention bzw. Motivationsförderung seitens Professioneller wichtig. Es soll verhindert werden, dass unter Bedingungen der Pflicht, wie beispielsweise unter gesetzlichen Vorgaben, vorschnell handlungsorientierte beraterische Aktivitäten in Angriff genommen werden (Kähler & Zobrist, 2013, S. 76).

Inwiefern ist die aus dem TTM abgeleitete Empfehlung der stufengerechten Intervention für das Handlungsfeld der Erarbeitung von Zielvereinbarungen auf dem Sozialdienst hilfreich? In Beratungskontexten, wie jenem des Sozialdienstes, wird häufig der Fehler gemacht, dass Ziele vereinbart und versuchsweise umgesetzt werden, die praktische Veränderungsschritte einleiten, ohne dass ein Problembewusstsein seitens der Klientel besteht. Ziele, die handlungswirksam werden sollen, sind jedoch danach auszurichten, auf welcher Stufe sich der Klient bzw. die Klientin befindet. Sie müssen stufengerecht formuliert sein. Dies bedeutet, dass die beratende Person einschätzen muss, auf welcher Stufe sich das Gegenüber befindet, um es dabei zu unterstützen, von einer zur nächsten Stufe zu gelangen (z.B. anhand

---

<sup>12</sup> Klug und Zobrist (2013, S. 95–153) erarbeiteten ein Manual für die Arbeit mit Klientinnen und Klienten im Pflichtkontext. Das Manual ist in fünf Module aufgebaut, welche sich am TTM anlehnen. Weiter bietet das Manual 15 Interventionsanleitungen. Die Schulung beabsichtigt, dass Sozialarbeitende eine fundierte Motivationsdiagnostik machen und mit stufenspezifischen Interventionen agieren können (vgl. dazu Klug & Zobrist, 2013, S. 95–153).

Ambivalenzbildung). Voraussetzung für das Erarbeiten einer Zielvereinbarung ist es, dass die beratende Person sich Orientierung darüber verschafft, an welcher Stelle sich das Gegenüber in Bezug auf Problembewusstsein und Veränderungsmotivation befindet. Als praktisches Hilfsmittel kann zum Beispiel die Eigenmotivation der zu beratenden Person anhand einer Vierfeldermatrix (1. Ich kann, aber ich will nicht, 2. Ich will, ich kann, ich werde, 3. Ich kann nicht und will nicht, 4. Ich will, aber kann nicht) erarbeitet werden (Klug & Zobrist, 2013, S. 119). Zentral ist dabei, dass Transparenz und Klarheit über Aufträge und Rollen (z.B. gesetzliche Grundlagen) herrscht. Eine solide Motivationsklärung zu Beginn eines Zielvereinbarungsprozesses ist zeitintensiv. Unseres Erachtens wird jedoch mittelfristig Zeit eingespart, wenn durch Klärung der Situation geeignete Ziele festgelegt werden. Gehen die vereinbarten Ziele mit Eigenmotivation der Klientel einher, müssen weniger Weisungen und Mahnungen erlassen werden, was zweifelsohne wieder Zeit einspart.

### **III. TEIL: EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG**

## **6 Methodisches Vorgehen**

Im vorliegenden Kapitel wird die in dieser Arbeit verwendete Methodik begründet, beschrieben und eingeordnet.

Eine qualitative Vorgehensweise schien geeignet, um die Fragestellung nach der subjektiven Wahrnehmung von Sozialhilfebeziehenden zu untersuchen. Als Methode zur Datenerhebung wurde das problemzentrierte Interview (PZI) nach Witzel (2000) ausgewählt. Darüber hinaus wurden Zielvereinbarungsgespräche zwischen den befragten Sozialhilfebeziehenden und ihren Sozialarbeitenden aufgezeichnet. Zur Auswertung der Transkripte von Interviews und Zielvereinbarungsgesprächen wurde in Anlehnung an Verfahren in der Literatur (Mayring, 2000; Witzel, 2000) eine auf die Bedürfnisse dieser Untersuchung angepasste Vorgehensweise festgelegt.

### **6.1 Datenerhebung**

Wie in der Einleitung dargelegt, setzten wir uns das Ziel, die Interviews und Zielvereinbarungsgespräche von vier Sozialhilfebeziehenden zu erheben und auszuwerten. Diese Anzahl sollte eine Vergleichbarkeit der einzelnen Fälle ermöglichen und schien für die zur Verfügung stehende Zeit geeignet.

#### **6.1.1 Auswahl und Beschrieb des Erhebungsinstruments**

Die methodische Ausrichtung der vorliegenden Arbeit kann der qualitativen Forschung zugeordnet werden (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2014, S. 4). Ihr Anspruch besteht darin, Lebenswelten von innen heraus, aus der Sicht der handelnden Subjekte, zu beschreiben und daraus Erkenntnisse abzuleiten (Flick, Kardorff & Steinke, 2015). Gearbeitet wird mit sprachlichen Äusserungen bzw. Abschriften von sprachlichen Äusserungen als symbolisch vorstrukturierte Gegenstände (Helfferich, 2011, S. 21). Allen Varianten qualitativer Interviews ist gemeinsam, dass in der Datenerhebungssituation „ein hohes Mass an Offenheit und Nicht-Direktivität“ (Hopf, 2010, S. 351) gilt. Die befragte Person soll im Interviewgeschehen die Möglichkeit haben, ihre Wirklichkeitsdefinitionen mitzuteilen.

Das PZI (Witzel, 2000) ist ein Erhebungsverfahren mittels einer offenen, halbstrukturierten Befragung. Dieses lässt die Befragten zwar möglichst frei zu Wort kommen, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen, ist aber gleichzeitig auf eine bestimmte Problemstellung zentriert, welche die Interviewenden einführen (Mayring, 2008, S. 67).

Das PZI kennzeichnet sich durch drei Grundpositionen, die sich wie folgt skizzieren lassen: Die *Problemorientierung* charakterisiert sich durch die Orientierung der Forscherin bzw. des

Forschern an einer relevanten gesellschaftlichen Problemstellung. Dabei werden eine Offenlegung und eine Systematisierung des Wissenshintergrundes durch die forschende Person vorausgesetzt. Im Interviewgeschehen können dadurch am Problem orientiert Fragen und Nachfragen gestellt werden (Witzel, 2000, Abs. 4). Die *Gegenstandsorientierung* betont, dass die Erhebungsmethoden am zu untersuchenden Gegenstand orientiert entwickelt werden sollen. Das PZI legt eine Methodenkombination – zum Beispiel mit Gruppendiskussion oder standardisiertem Fragebogen – nahe. Das Interview bildet dabei das wichtigste Instrument. Auch einen flexiblen Einsatz von Gesprächstechniken wird durch die Gegenstandsorientierung nahegelegt (Witzel, 2000, Abs. 4). Die dritte Grundposition ist die *Prozessorientierung*. Sie bezieht sich auf den gesamten Forschungsablauf. Während des Interviews soll ein Vertrauensverhältnis zu den Befragten aufgebaut werden, so dass sich diese in ihrer Problemsicht ernst genommen fühlen und offen erzählen können.

Der Leitfaden für das Interview wurde in Anlehnung an das Vorgehen nach Helfferich (2011, S. 181–189) entwickelt. Für die Formulierung der Fragen wurden Vorwissen aus der Literatur und Hypothesen zu fünf Fragebereichen verdichtet.

Sowohl die Interviews als auch die Zielvereinbarungsgespräche wurden als Tonaufzeichnungen festgehalten.

### 6.1.2 Bestimmung der Studienteilnehmenden

In einem ersten Schritt wurden auf Basis des Erkenntnisinteresses und der Fragestellungen dieser Arbeit wie in der Einleitung begründet folgende Kriterien der erwünschten Zielgruppe festgelegt:

- Frauen und Männer, die im Kanton Bern Sozialhilfe beziehen
- im Alter von 26 bis 55 Jahren
- erwerbsfähig und vermittelbar
- seit mindestens einem Jahr auf Stellensuche
- Deutschkenntnisse von mindestens Niveau B1
- Zielvereinbarungsgespräch zwischen September und Oktober 2015

Nach Lamnek (2010, S. 351) besteht die Gefahr einer Verzerrung bei der Auswahl zu befragender Personen darin, dass oftmals Interviews auf Grund informeller Kontakte der Forschenden zustande kommen. Dieser Gefahr wurde dadurch entgegen gewirkt, dass Mitarbeitende von Sozialdiensten zur Vermittlung von geeigneten Personen angefragt wurden. So kannten wir keine der interviewten Personen bereits vor der Befragung.

Im Zeitraum von Mitte September bis Mitte Oktober 2015 wurden 17 Sozialdienste im Kanton Bern angefragt. Falls ein grundsätzliches Interesse zur Mitwirkung bestand, wurde den entsprechenden Personen ein Informationsschreiben über das geplante Vorhaben sowie ein Informationsschreiben für interessierte Sozialhilfebeziehende zugesandt. Von den insgesamt 17

angefragten Sozialdiensten blieben zwei Anfragen unbeantwortet. Neun Sozialdienste waren nicht bereit, mitzuwirken. Als Gründe wurden eine Knappheit an personellen Ressourcen und bzw. oder ein Fehlen von Zielvereinbarungsgesprächen mit Sozialhilfebeziehenden des gewünschten Profils im vorgegebenen Zeitraum angegeben.

Bis Ende Oktober waren sechs Sozialdienste bereit, mitzuwirken. Die sechs Sozialdienste stellten acht Zielvereinbarungsgespräche mit anschliessenden Interviews in Aussicht. Von diesen acht Zielvereinbarungsgesprächen wurden sechs auf Ton aufgenommen. Eine Klientin hat sich kurz vor dem Zielvereinbarungsgespräch gegen eine Aufzeichnung entschieden. Die Aufzeichnung eines weiteren Zielvereinbarungsgesprächs wurde abgesagt, nachdem sich abzeichnete, dass genügend Studienteilnehmende zusammenkommen. Fünf der sechs Sozialhilfebeziehende, von denen ein Zielvereinbarungsgespräch aufgezeichnet werden konnte, wurden interviewt. Von den fünf durchgeführten Interviews verwendeten wir vier für die vorliegende Arbeit. Von den Interviews zweier Klientinnen, deren Profil sich stark glich, wurde nur eines in die Auswertung aufgenommen. Damit konnte die angestrebte Geschlechterparität bei den Befragten erreicht werden.

### 6.1.3 Durchführung der Datenerhebung

An den Terminen der Zielvereinbarungsgespräche war jeweils entweder die Verfasserin oder der Verfasser vor Ort, um die Aufzeichnung sicherzustellen. Vor Beginn des Gespräches wurde über die Datenschutzbestimmungen sowie über die Zielsetzung der Untersuchung informiert. Anschliessend wurde die vorbereitete Einverständniserklärung unterschrieben und wir entfernten uns nach dem Starten der Tonaufzeichnung aus dem Raum.

Drei Interviews wurden direkt im Anschluss an das Zielvereinbarungsgespräch in den Räumlichkeiten des entsprechenden Sozialdienstes aufgenommen. Ein Interview fand zwei Wochen nach dem Zielvereinbarungsgespräch bei der Klientin zu Hause statt. Die Interviews wurden zwischen dem 6. und 28. Oktober 2015 durchgeführt. Sie dauerten zwischen 14 und 30 Minuten. Mit Ausnahme von Herrn B., mit welchem Hochdeutsch gesprochen wurde, wurden die Interviews in Schweizerdeutsch geführt. Die Interviews wurden entlang eines Leitfadens (vgl. Anhang) geführt. Im Leitfaden sind im Sinne des PZI die „Forschungsthemen als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen“ (Witzel, 2000, Abs. 8) festgehalten. Er besteht aus fünf Fragebereichen bzw. fünf Leitfragen<sup>13</sup> und entsprechenden Nachfragemöglichkeiten:

1. Einstieg, Erleben aktuelles Zielvereinbarungsgespräch
2. Arbeit mit Zielen auf dem Sozialdienst
3. Zukunftsvorstellungen
4. Aktuelle Situation

---

<sup>13</sup> Nach der Durchführung eines Probeinterviews überarbeiteten wir den Leitfaden. Wir passten die Einstiegsfrage an, die im ursprünglichen Leitfaden synonym mit jener nach der aktuellen Situation und dem Grund für die Unterstützung durch die Sozialhilfe war. Wir stellten fest, dass die Beantwortung dieser Frage Vertrauen benötigt und als Einstiegsfrage nicht geeignet war.

## 5. Abschluss

Im Anschluss an die Interviews füllten die Befragten einen Kurzfragebogen aus, auf welchem sie Eckdaten zu ihrer Person festhielten. Die Interviewerhebung wurde jeweils durch die befragende Person mit dem Erstellen eines Interviewprotokollbogens (Postskriptum) abgeschlossen. Sowohl der Kurzfragebogen (Witzel, 2000, Abs. 5) wie auch das Interviewprotokoll (Witzel, 2000, Abs. 9) sind Teilelemente bei der Durchführung von PZI.

### 6.1.4 Reflexion zur Datenerhebung

Die Suche nach mitwirkenden Sozialdiensten und Sozialhilfebeziehenden stellte sich als schwierig und zeitaufwendig heraus. Nach unserer Einschätzung waren mehrere Gründe dafür ausschlaggebend: Zielvereinbarungsgespräche finden in der Regel nur einmal pro Jahr statt. Die Gruppe potentieller Interviewpartnerinnen und -partner war durch den auf einen Monat begrenzten Erhebungszeitraum auf rund einen Zwölftel reduziert. Die klare Festlegung eines Profils von Sozialhilfebeziehenden (siehe oben) schränkte die Anzahl potentieller Studienteilnehmenden zusätzlich ein. Dies veranlasste uns, die Kriterien anzupassen.<sup>14</sup> Die Anpassung und gleichzeitige Aufweichung der Kriterien führte dazu, dass wir Frau A. in die Untersuchung aufnahmen, obwohl sie vom Alter und von der Dauer der Erwerbslosigkeit vom gesuchten Profil geringfügig abweicht. Auf Seiten der angefragten Sozialdienste liess sich erkennen, dass die Arbeitsbelastung aufgrund von personellen Engpässen und hohen Dossierzahlen gross ist. Mehrfach wurde uns von Leitungspersonen mitgeteilt, dass ihre Mitarbeitenden aufgrund von Zeitmangel nicht an der Untersuchung mitmachen werden. Als weiteren Grund für die Zurückhaltung von Sozialarbeitenden bei der Mitwirkung machten wir ein Unbehagen aus, dass von ihnen durchgeführte Beratungen aufgezeichnet und analysiert werden. Trotz dieser Herausforderungen stellte sich unseres Erachtens die zweiteilige Datenerhebung in Form von Tonaufnahmen der Zielvereinbarungsgespräche und Interviews als geeignet heraus.

## 6.2 Datenauswertung

Die Analyse der erhobenen Daten gliederte sich in drei Phasen: In einer ersten Phase wurden die Interviews einer Einzelauswertung unterzogen und anschliessend untereinander verglichen. Die zweite Auswertungsphase bestand in der Untersuchung der Tonaufnahmen der Zielvereinbarungsgespräche. In der dritten Phase wurden die Auswertungsergebnisse von Interviews und Zielvereinbarungsgesprächen im Hinblick auf die Frage verglichen, inwiefern sich die vier Sozialhilfebeziehenden bei der Vereinbarung von Zielen einbringen konnten.

Zur Aufbereitung der Tonaufzeichnungen von Interviews und Zielvereinbarungsgesprächen wurde die wörtliche Transkription gewählt (Mayring, 2008, S. 89), die mittels der Software f5

---

<sup>14</sup> Im ursprünglichen Profil suchten wir nach Sozialhilfebeziehenden, die zwischen 26 und 50 Jahre alt und mindestens 2 Jahre auf Suche nach einer Erwerbsarbeit sind.

durchgeführt wurde. Der zu transkribierende Teil der Zielvereinbarungsgespräche wurde auf Grund einer vorgängigen Segmentierung bestimmt (vgl. unterhalb), die Interviews wurden vollständig transkribiert. Die in schweizerdeutschem Dialekt geführten Gespräche wurden bei der Verschriftlichung ins Hochdeutsche übertragen. Dabei wurde die Satzstellung möglichst beibehalten. Für die Übertragung des Gesprochenen in geschriebene Sprache verwendeten wir ein Transkriptionssystem (vgl. Anhang). In den Transkripten wurden alle Personen- und Ortsnamen pseudonymisiert. Weiter hielten wir parasprachliche Äusserungen wie Lachen oder Pausen mittels spezieller Notationen fest. Ziel war, dass die Gespräche in möglichst authentischer Weise abgebildet sind.

Im Folgenden werden im Sinne der Nachvollziehbarkeit die Schritte zur Auswertung der Interviews und der Zielvereinbarungsgespräche skizziert.

### 6.2.1 Auswertung der Interviews

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über das Vorgehen zur Interview-Auswertung:

**Tabelle 2: Vorgehen zur Auswertung der Interviews**

Auswertungsschritt	Ergebnis
Vollständige, wörtliche Transkription	Interview-Transkripte
1. Auswertung Einzelinterviews	Themen der Einzelinterviews
2. Vergleich der Themen der Einzelinterviews	Interviewübergreifende Kategorien
3. Gegenüberstellung von Kategorien und Forschungsfragen	Erkenntnisleitenden Fragestellung für den Beschrieb der Kategorien

In einem ersten Schritt wurden die einzelnen Interviews analysiert, indem die Interviewaussagen zu Themengruppen zusammengefasst wurden. In einem zweiten Schritt wurden alle ähnlichen Themengruppen aus den Einzelinterviews zu interviewübergreifenden Kategorien zusammengefasst, bis alle Themengruppen der Einzelinterviews einer interviewübergreifenden Kategorie zugeteilt werden konnten.<sup>15</sup> In einem dritten Schritt wurde schliesslich in einer Gegenüberstellung von Kategorien und Forschungsfragen ermittelt, ob und welche Forschungsfragen zu welchen Kategorien einen Bezug haben.

Das erste Zwischenergebnis war eine Thementabelle zu jedem Interview, in der zu jedem Thema die zugehörigen Aussagen des Interviews mit Zeilennummern referenziert waren. Dies erlaubte uns, die zu einem Thema zugehörigen Stellen im Interview identifizieren zu können. Das zweite Zwischenergebnis war eine Tabelle mit den vier interviewübergreifenden Katego-

<sup>15</sup> Die interviewspezifische Klassifikation werden im Folgenden als „Themen“ bezeichnet, die interviewübergreifende Klassifikation als „Kategorien“.

rien, bei denen jeweils angegeben war, welche Themen aus welchen Interviews dazu gehörten (vgl. Anhang).

In einem letzten Schritt beschrieben wir die vier resultierenden Kategorien, indem die Aussagen aus den einzelnen Interviews, die in einer Kategorie zusammengefasst sind, im Hinblick auf die Fragestellung ausgewertet wurden. Die nachfolgenden Beschreibungen der interviewübergreifenden Kategorien nutzen Ankerbeispiele, um die Bandbreite der Interview-Aussagen auf unsere Forschungsfragen zu beschreiben und zu verdeutlichen.

#### *6.2.1.1 Auswertung Einzelinterviews und Bildung Themenkatalog*

Nach der Transkription wurden die einzelnen Interviews in Segmente unterteilt und analysiert, bevor ein für jedes Interview spezifischer Themenkatalog erarbeitet wurde.

Bei der Segmentierung wurde das Transkript in Sinneinheiten, sogenannte Segmente, zergliedert (Deppermann, 2008, S. 52). Kriterien für die Segmentierung waren inhaltlicher (z.B. Einführung eines neuen Themas), sprachlich-syntaktischer und intonatorischer Art (z.B. Konklusionen, Coda, lange Pausen). Die Segmente wurden mit einer Überschrift versehen, die die Sinneinheit treffend bezeichnete. Die Gliederung der Gesprächsstruktur in thematische Segmente ermöglicht nicht nur einen Überblick bei der Analyse, sondern erleichtert auch die Einordnung von Äusserungen in eine übergreifende Gesprächsphase (Deppermann, 2008, S. 52).

Die Segmente wurden anschliessend hinsichtlich semantischer, sprachlich-syntaktischer und handlungsanalytischer Elemente untersucht. In Anlehnung an die Erzählanalyse von Schütze (1984) achteten wir vor allem auf folgende Textmerkmale: Satzbau (komplexe oder kurze Satzstruktur, Wechsel von Personalpronomina), Grad der Detaillierung der Erzählung, verwendete Textsorten (Beschreibung, Erzählung, Argumentation), Wort- oder Satzabbrüche, logische Brüche, personale Perspektive (Gebrauch von „ich“, „wir“, „man“), Auslassungen, Handlungstragende und Parallelen und Widersprüchlichkeiten zu anderen Segmenten (Schütze, 1984, S. 112–114). Dieser Auswertungsschritt unterstützt dabei, implizite und explizite Sinngehalte der Themen wahrzunehmen und verhindert eine voreilige Hypothesen- und Theoriebildung.

Im Anschluss an diesen Analyseschritt arbeiteten wir Themen heraus, die sich im Interview zeigten. Kriterien für die Formulierung eines Themas waren folgende: bedeutsame, im Text angesprochene explizite und implizite Themen, auffallende Wertungen, Handlungen usw. Für die Darstellung dieses Analyseschrittes erstellten wir für jedes Interview eine Tabelle. Diese Tabelle enthält alle herausgearbeiteten Themen. Zu jedem herausgearbeiteten Thema notierten wir in der Tabelle Stichworte von Originalzitate mit Verweis die entsprechenden Zeilennummern im Transkript.

### 6.2.1.2 Vergleich Einzelinterviews und interviewübergreifende Kategorien

Die vier resultierenden Themenkataloge der Einzelinterviews waren Grundlage für einen interviewübergreifenden Vergleich. Resultat dieses Vergleichs sind interviewübergreifende Kategorien, welche das Ergebnis der Interviewauswertung darstellen.

In der Literatur schweigen sich viele Darstellungen zum Problem aus, wie das Verfahren zur Bildung von Kategorien aussieht (Mayring, 2000, Abs. 9). Ein Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung hat Mayring (2000) vorgeschlagen:

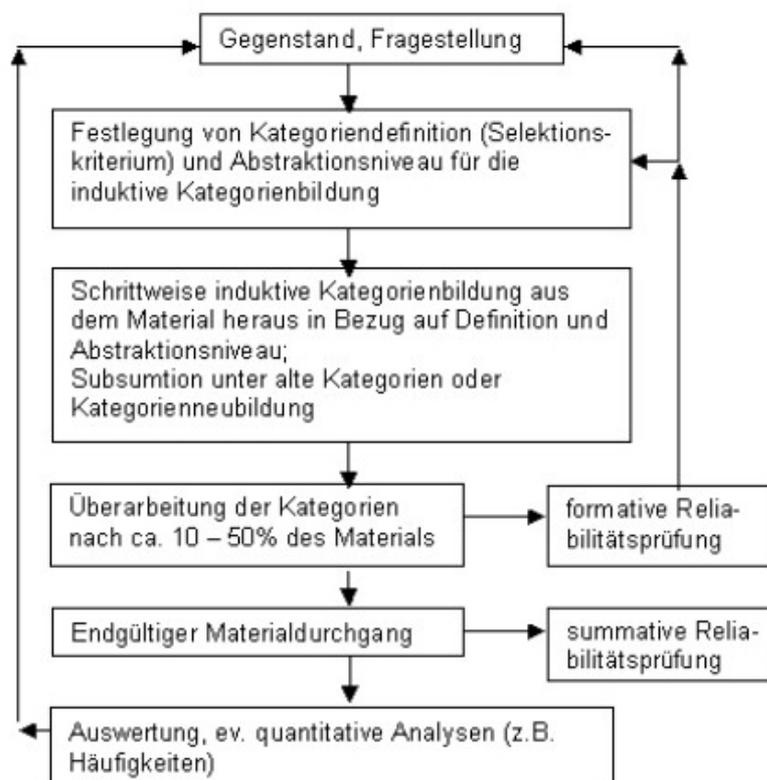


Abbildung 5: Ablaufmodell induktiver Kategorienbildung (Mayring, 2000, Abs. 11)

Wie bei der empirisch begründeten Typenbildung nach Kluge (2000, Abs. 7) besteht auch bei Mayring (2000, Abs. 12) der erste Schritt darin, relevante Vergleichsdimensionen zu erarbeiten. In einem nächsten Schritt soll die induktive Kategorienbildung aus dem Material heraus erfolgen. Schliesslich sollen die entstandenen Kategorien nochmals auf die Reliabilität überprüft und im Hinblick auf die Fragestellung ausgewertet werden.

In der vorliegenden Arbeit ergaben sich die Vergleichsdimensionen zum einen aus den Unterfragen der ersten Forschungsfrage (A1 bis A4), die auf Basis von Literatur erarbeitet worden waren. Zum anderen wurden die Vergleichsdimensionen auch induktiv aus den Themen der Einzelinterviews abgeleitet. Konkret wurden die Themen der einzelnen Interviews zuerst zu inhaltlich ähnlichen Gruppen zusammengefasst. Anschliessend wurde anhand der Gemeinsamkeiten für jede Gruppe von Themen ein Titel vergeben, welcher inhaltlich die Bandbreite

der versammelten Themen zusammenfasst. Nach Vorliegen aller Themengruppen wurde die Zuordnung der einzelnen Themen zu den Gruppen nochmals überprüft. In einem weiteren Schritt wurden inhaltlich ähnliche Themengruppen nochmals zusammengefasst. So wurden manche Themengruppen als Untergruppe anderer Themengruppen identifiziert. Diese so kondensierten Themengruppen bilden nun die vier resultierenden Kategorien. Dieses Ergebnis ist in einer Tabelle im Anhang ersichtlich, die zeigt, welche Themen welcher Interviewpartner zu welcher Kategorie gezählt wurden. Ebenfalls ist ersichtlich, welche Themengruppen als Untergruppe welcher Kategorie gelten.

Bevor die interviewübergreifenden Kategorien als Ergebnis dargestellt werden konnten, wurde in einer Gegenüberstellung von Kategorien und Forschungsfragen ermittelt, ob und welche Forschungsfragen zu welchen Kategorien einen Bezug haben. Ohne dass die Kategorien verändert wurden, konnte zu jeder Kategorie mindestens eine zugehörige Forschungsfrage zugeordnet werden.

Ein weiterer Schritt war die Analyse, welche Aussagen aus den einzelnen Interviews in den Kategorien aggregiert sind. Für jede Kategorie wurde so eine Sammlung von Zitaten aus allen vier Interviews zusammengestellt, die für die Kategorie charakteristisch sind. Diese Zitatensammlungen wurden wiederum im Hinblick auf die Fragestellung(en) jeder Kategorie ausgewertet. So konnten schliesslich die Aussagen der vier befragten Sozialhilfebeziehenden zu den Forschungsfragen verwendet werden, um die Beschreibung der interviewübergreifenden Kategorien zu erstellen.

### **6.2.2 Auswertung der Zielvereinbarungsgespräche**

Die Auswertung der Zielvereinbarungsgespräche erfolgte anhand folgender Schritte:

1. Grob-Segmentierung der Zielvereinbarungsgespräche
2. Teilweise Transkription der interessierenden Segmente
3. Kodierung der Transkripte nach Phasen der Zielklärung
4. Sprachlich-formale Analyse
5. Darstellung der Ergebnisse

Im Verlauf der Interviewauswertung kristallisierte sich ein Interesse für die Teilfrage der Partizipation der Sozialhilfebeziehenden bei der Erarbeitung der Ziele heraus. Die Aufzeichnungen der Zielvereinbarungsgespräche schienen eine ideale Folie zu sein, um die „subjektiven“ Äusserungen in den Interviews zu den Mitwirkungsmöglichkeiten mit der „objektiven“ Interaktion zwischen Sozialhilfebeziehenden und Sozialarbeitenden zu vergleichen. Ausgehend von dieser Einschätzung beschränkten wir die Auswertung der Zielvereinbarungsgespräche auf die Frage, wie die vereinbarten Ziele eingebracht, ausgewählt und konkretisiert wurden. Diese drei Fragen wiederum korrespondieren mit den drei Phasen der Zielklärung nach Widulle (2011, S. 140f.), also die Phase der Zielbildung, der Zielfestlegung und der Zielformulierung.

Die Aufzeichnungen der Zielvereinbarungsgespräche dauerten zum Teil mehr als eine Stunde. In manchen Gesprächen nahm aber die eigentliche Phase der Zielklärung nur einen kleinen Teil der gesamten Gesprächsdauer ein. Aus diesem Grund entschieden wir uns, nur einen relevanten Ausschnitt jedes Zielvereinbarungsgesprächs zu transkribieren.

Zu diesem Zweck wurden die Zielvereinbarungsgespräche in einem ersten Schritt ganz angehört und in inhaltliche Segmente unterteilt. Die Segmente wurden benannt und mit der exakten Zeitangabe im Gesprächsverlauf versehen. In einem zweiten Schritt wurden die Segmente aller vier Zielvereinbarungsgespräche darauf hin untersucht, ob eine der drei Phasen der Zielklärung darin vorkommt. In einem dritten Schritt wurde anhand der gekennzeichneten Segmente festgelegt, in welchem Zeitabschnitt des Zielvereinbarungsgesprächs die Ziele eingebracht, ausgewählt und konkretisiert wurden. Der so eruierte Zeitabschnitt wurde anschließend analog zu den Interviews transkribiert. In zwei Zielvereinbarungsgesprächen wurde mindestens ein Abschnitt ausgelassen, wenn eine längere Sequenz für die Zielfestlegung nicht relevant war.

Im Gegensatz zu den Interviews, bei denen induktiv Kategorien gebildet wurden, wurden die Transkripte der Zielvereinbarungsgespräche einer deduktiven Analyse anhand der drei vorgegebenen Phasen der Zielklärung unterzogen. Bei der deduktiven Kategorienanwendung geht es gemäss Mayring (2000, Abs. 13) darum, „schon vorher festgelegte, theoretisch begründete Auswertungsaspekte an das Material heranzutragen.“ In der Folge wurden die transkribierten Teile der Zielvereinbarungsgespräche so kodiert, dass der gesamte Text entweder keiner oder einer der drei Phasen der Zielklärungsphasen zugeordnet wurden (vgl. Mayring, 2000, Abs. 15). Daraus resultierte wiederum eine Tabelle für jedes Zielvereinbarungsgespräch, in welcher zu jeder der drei Zielklärungsphasen die zugehörigen Originalzitate mit Zeilennummern aus den Transkripten zusammengestellt wurden.

Für die erste Phase der Zielbildung lauteten die erkenntnisleitenden Fragen: Wer bringt Themen, die potentielle Ziele bilden, wie ins Zielvereinbarungsgespräch wie ein? Für die zweite Phase der Zielfestlegung lautete die erkenntnisleitende Frage: Welche der eingebrachten Ziele werden ausgewählt und durch wen werden die Ziele ausgewählt? Für die dritte Phase der Zielformulierung lautete die erkenntnisleitende Frage: Wie und durch wen werden die Ziele formuliert?

In einem zusätzlichen Schritt wurde eine sprachlich-formale Analyse durchgeführt. So wurde erstens untersucht, welche Frageformen die Sozialarbeitenden verwendet hatten (bspw. offen oder geschlossen). Zweitens wurde der Redeanteil von Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden verglichen, indem die Anzahl der Sprechzeilen im Transkript gezählt und verglichen wurden. Drittens wurde anhand der Zählung von Personalpronomina wie „ich“ und „wir“ ein Anhaltspunkt zu gewinnen versucht, inwiefern sprachlich ein gemeinsames respektive unterschiedliches Interesse ausgedrückt wurde. Viertens wurde anhand der Verwendung der

Modalverben dürfen, können, mögen, müssen, sollen und wollen untersucht, inwiefern sprachlich Annahmen über Freiwilligkeit respektive Zwang repräsentiert waren.

Bei der Darstellung der Ergebnisse werden zuerst die Besonderheiten der einzelnen Zielvereinbarungsgespräche vorgestellt. Anschliessend werden die Ergebnisse der Auswertung anhand der erkenntnisleitenden Fragestellungen zu den drei Phasen der Zielklärung präsentiert.

### **6.2.3 Vergleich der Zielvereinbarungsgespräche und Interviews**

In einem letzten Schritt wurden die Auswertungsergebnisse der Interviews und der Zielvereinbarungsgespräche verglichen. Dabei wurde der Frage nachgegangen, inwiefern sich die in den Interviews eingeschätzten Partizipationsmöglichkeiten mit der Analyse der Zielvereinbarungsgespräche decken bzw. wo es Unterschiede gibt.

## 7 Ergebnisse

Im Rahmen der Anfrage von 17 Sozialdiensten im Kanton Bern zeigten sich grosse Unterschiede bei der Umsetzung der Vorgabe des Sozialhilfegesetzes, „die persönliche und die wirtschaftliche Hilfe [...] auf der Basis einer individuellen Zielvereinbarung“ (Art. 27 Abs. 1 SHG) zu gewähren. Während die meisten Sozialdienste eine eigene Vorlage für Zielvereinbarungen ausgearbeitet haben, war ein Sozialdienst zum Zeitpunkt der Anfrage erst gerade dabei, eine Vorlage und das systematische Vereinbaren von Zielen einzuführen. Bei einem anderen Sozialdienst enthält die Vorlage für Zielvereinbarungen eine Zusammenfassung der Ausgangslage. Bei der Vorlage eines weiteren Sozialdienstes kann mittels einer Tabelle mit verschiedenen Zielbereichen zuerst eruiert werden, in welchen Bereichen der grösste Veränderungswunsch besteht. Während manche Sozialdienste inhaltliche Bereiche von Zielen vorgeben, werden Zielvereinbarungen bei einem anderen Sozialdienst als „Handlungsplanung“ benannt. Manche Sozialdienste erstellen Zielvereinbarungen primär bei der Neuaufnahme eines Falles, andere haben ein System der regelmässigen Überprüfung. Die alle zwei Jahre durchgeführten Erhebungen des Sozialamts des Kantons Bern bestätigen die Unterschiede zwischen den Sozialdiensten bei der Arbeit mit Zielen anhand verschiedener Kennzahlen (GEF, 2009, 2011, 2013).

Die Transkripte der Interviews und der Zielvereinbarungsgespräche finden sich in einem separaten Auswertungsband. Zitate aus den Transkripten werden mit den Zeilennummern des jeweiligen Transkripts referenziert. Auslassungen aus den Zitaten der Interviews werden mit <...>, Wortergänzungen mit <Ergänzung> gekennzeichnet. Die von der APA vorgeschlagenen Markierungen (...) bzw. [...] sind bereits Teil des Transkriptionssystems (Zdunek, 2014).

### 7.1 Auswertung Einzelinterviews

Mit allen vier befragten Sozialhilfebeziehenden wurden leitfaden-gestützte Interviews durchgeführt. Diese fanden jeweils nach den Zielvereinbarungsgesprächen mit ihren Sozialarbeitenden statt. Die nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die vier Befragten:

**Tabelle 3: Übersicht über befragte Sozialhilfebeziehende**

	<b>Frau A.</b>	<b>Herr B.</b>	<b>Frau C.</b>	<b>Herr D.</b>
<b>Alter</b>	56	44	42	30
<b>Nationalität</b>	Schweizerin	Spanier	Schweizerin	Schweizer
<b>Familienstand</b>	Geschieden, 2 Kinder	Alleinstehend, 2 Kinder	Geschieden, 2 Kinder	Alleinstehend

	<b>Frau A.</b>	<b>Herr B.</b>	<b>Frau C.</b>	<b>Herr D.</b>
<b>Ausbildung</b>	Bürofachschule	Keine	Topf- und Zierpflanzengärtnerin	Detailhandel
<b>Arbeitssituation</b>	Erwerbslos seit Schliessung des eigenen Geschäfts Sommer 2015	Erwerbslos, absolviert seit Februar 2015 halbtags einen Arbeitseinsatz	Letzte Stelle 2013 verloren	Letzte Stelle 2011 verloren
<b>Sozialhilfe</b>	Seit Scheidung 2007	Seit Ende 2014	Seit Scheidung 2010	Seit 2011
<b>Interviewdauer</b>	30 min	19 min	14 min	23 min

Zur Darstellung der Auswertungsergebnisse der Interviews werden in einem ersten Schritt die vier Befragten vorgestellt und die Ergebnisse der jeweiligen thematischen Auswertung beschrieben. In einem zweiten Schritt werden vier interviewübergreifende Kategorien vorgestellt, die das Ergebnis eines systematischen Vergleichs der Einzelinterview-Analysen sind (vgl. Kap. 6.2.1).

### 7.1.1 Frau A.

Frau A. ist 56-jährig und Schweizer Staatsbürgerin. Sie ist Mutter zweier erwachsener Kinder und seit 2007 geschieden. Nach der Scheidung wohnte sie alleine im Haus des Exmannes. Per 01. Dezember 2014 bezog sie eine Zwei-Zimmer-Wohnung, da ihr Exmann das Haus umbauen liess und selbst darin wohnen wollte. Frau A. lebt in einer festen Partnerschaft. Sie absolvierte eine einjährige Bürofachschule und arbeitete mehrere Jahre als Sekretärin und als Servicefachangestellte. Ein Jahr nach der Scheidung machte sie sich mit einem Kleider- und Schuhgeschäft selbstständig. Ende 2014 meldete sie den Konkurs des Unternehmens an und seit Sommer 2015 ist das Geschäft geschlossen. Seit ihrer Scheidung befindet sie sich in einem Rechtsstreit mit ihrem Exmann bezüglich Unterhaltsbeiträge. Vom Sozialdienst wird Frau A. seit Dezember 2007 finanziell unterstützt.

Das Interview mit Frau A. fand zwei Wochen nach dem Zielvereinbarungsgespräch bei ihr zu Hause statt. Es dauerte 30 Minuten. Ursprünglich war geplant, dass das Interview direkt im Anschluss an das Zielvereinbarungsgespräch stattfinden sollte. Frau A. entschied sich jedoch kurzfristig, das Interview erst zu einem späteren Zeitpunkt zu geben. Die Atmosphäre während des Interviews war vertrauensvoll. Dies lag unter anderem daran, dass vorab mehrere Telefonate geführt wurden, um einen Interviewtermin festzulegen. Ein Vertrauensaufbau und ein Kennenlernen fanden somit schon vor dem Interview statt.

In der Analyse des Interviews arbeiteten wir zehn Themen heraus, die sich im Interview mit Frau A. als spezifisch herausstellten. Die ersten beiden Themen beziehen sich auf die Zu-

sammenarbeit zwischen ihr und der Sozialarbeiterin. Auf der einen Seite erörtert Frau A., wie die Zusammenarbeit beim Erstellen der Zielvereinbarung aussieht. Dabei stellt sie heraus, dass sie bereits vor dem Zielvereinbarungsgespräch eine Liste mit denjenigen Punkten erstellt, die sie als Ziel festlegen möchte. Ihre Ziele werde dann im Gespräch mit der Sozialarbeiterin präzisiert und ausformuliert. Auf der anderen Seite erörtert Frau A. die Zusammenarbeit mit der Sozialarbeiterin während der Verfolgung der festgelegten Ziele. Sowohl sie selbst wie auch die Sozialarbeiterin haben dabei klar zugewiesene Aufgaben, denen sie auch nachkommen würden. Ein drittes, zentrales Thema im Interview ist die Begründung für den eigenen Sozialhilfebezug, den Frau A. in der Scheidung bzw. im Nicht-Nachkommen der Unterhaltspflicht des Ex-Ehemannes und im Konkurs des eigenen Geschäfts sieht. Die persönliche und die allgemeine Bedeutung der Zielvereinbarung sind das vierte und fünfte Thema. Dabei macht Frau A. deutlich, dass das Arbeiten mit Zielen für sie selbstverständlich sei und dass Zielvereinbarungen für nicht strukturiert denkende und handelnde Personen sinnvoll seien. Ihre persönlichen Ziele, die in erster Linie darin bestehen, einen guten Job zu finden und sich von der Sozialhilfe abzulösen, umfassen das sechste interviewspezifische Thema. Weiter beschreibt Frau A. an zwei Stellen im Interview, wie sie mit der angedrohten Wegnahme ihres Autos umgegangen ist. Daraus leitet sich das Thema „Umgang mit Zwangskontext“ ab. Im achten Thema formuliert Frau A. Gründe für das Erreichen von Zielen. Diese sieht sie darin, dass sie stetig dranbleibt und „Gas gibt“. In den beiden letzten Themen formuliert Frau A. ihre Einschätzungen bezüglich des Wohlbefindens und bezüglich Zukunftsaussichten bzw. Zielerreichung. Hinsichtlich beider Themenbereiche macht Frau A. eine grundsätzlich optimistische und realistische Einschätzung.

### 7.1.2 Herr B.

Herr B. ist Spanischer Staatsangehöriger. Er immigrierte 2011 zusammen mit seiner Schweizer Partnerin in die Schweiz. Seine Partnerin brachte kurz nach dem Umzug in die Schweiz die gemeinsame Tochter zur Welt. Kurz nach der Geburt trennte sich das Paar. Herr B. ging seither keine neue Beziehung ein. Er lebt alleine und sieht seine Tochter alle zwei Wochen. In Spanien hat Herr B. eine zweite Tochter. Herr B. hat keine Ausbildung absolviert. Vom Sozialdienst wird er seit Ende 2014 unterstützt. Wie lange er vor der Anbindung an den Sozialdienst auf Stellensuche war, ist uns nicht bekannt. Der Sozialdienst organisierte für Herrn B. einen zehnmonatigen Arbeitseinsatz zur beruflichen und sozialen Integration bei der Firma Bühler. Der Einsatz endet Mitte Dezember 2015. Aktuell arbeitet Herr B. 50% im besagten Arbeitseinsatz. Die restliche Zeit steht ihm für selbstständiges Bewerben zur Verfügung. Der Arbeitgeber bot Herrn B. nach Ablauf des Integrationsprogramms eine Saisonstelle im Unternehmen an. Herr B. muss sich entscheiden, ob er diese Stelle annehmen möchte.

Das Interview mit Herrn B. fand direkt im Anschluss an das Zielvereinbarungsgespräch auf dem Sozialdienst statt. Es dauerte rund 19 Minuten. Ein für das Interview erschwerender Faktor war die sprachliche Verständigung. Herr B. hatte Mühe, sich in deutscher Sprache auszu-

drücken bzw. die auf Deutsch formulierten Fragen zu verstehen. Ansonsten war die Atmosphäre im Interview gelöst.

Die Interviewauswertung brachte auf der thematischen Ebene sieben Themen hervor, die zentral sind. Ein erstes Thema besteht in der Erörterung der Wahrnehmung des Zielvereinbarungsgesprächs und der Zusammenarbeit mit der Sozialarbeiterin. Herr B. beurteilt beides als sehr gut. Seine Begründung besteht darin, dass die Sozialarbeiterin ihn bei der Arbeitssuche und bei sprachlichen Schwierigkeiten unterstütze. Beim zweiten und dritten Thema des Interviews handelt es sich um das Herausstellen des mangelnden Fortschritts bei der Suche nach Erwerbsarbeit und im Privatleben. In beiden Lebensbereichen macht Herr B. für sich kein Vorwärtkommen aus. Sprachliche Schwierigkeiten und Unterschiede zwischen der Schweiz und Spanien bilden den vierten und fünften Themenbereich. Mehrfach betont Herr B., dass sich die schweizerische und die spanische Mentalität diametral unterscheiden würden. Es wird deutlich, dass er im Mentalitätsunterschied einen Grund dafür ausmacht, weshalb ihm der Zugang zum Erwerbsleben in der Schweiz bis anhin nicht gelang. Seine persönlichen Wünsche, die das sechste Thema bilden, bestehen darin, ein erfüllteres Sozialleben zu haben und sich beruflich selbstständig machen zu können. Als siebtes Thema formulierten wir das Nicht-Verstehen des Zielbegriffs. Dieses Thema ist eng an das Thema der sprachlichen Schwierigkeiten gekoppelt.

### 7.1.3 Frau C.

Frau C. ist 42 Jahre alt und Mutter zweier Töchter, eine davon mittlerweile volljährig. Frau C. absolvierte eine Lehre als Schnitt- und Topfpflanzengärtnerin. Sie musste sich in der Folge ihrer Scheidung im Jahre 2010 beim Sozialdienst anmelden. Ihre letzte Stelle in einem Altersheim verlor sie nach eigenen Angaben 2013 auf Grund gesundheitlicher Probleme mit Diabetes.

Frau C. war die erste Interview-Partnerin. Nach den Erfahrungen aus diesem ersten Interview wurde der Interview-Leitfaden leicht überarbeitet, namentlich die Einstiegsfrage wurde angepasst (vgl. Kap. 6.1). Das Interview fand an einem Nachmittag Anfangs Oktober unmittelbar nach dem Zielvereinbarungsgespräch im Sitzungszimmer des Sozialdienstes statt. Nachdem das Zielvereinbarungsgespräch über eine Stunde gedauert hatte, bemerkte Frau C. bereits vor Beginn des Interviews, dass sie in einer Viertelstunde auf den Bus gehen müsse, da der nächste erst über eine Stunde später fahre. Dementsprechend fand das Interview unter Zeitdruck statt und dauerte knapp 14 Minuten. Es konnte deshalb nicht allen Aussagen von Frau C. und Punkten aus dem Interview-Leitfaden in der wünschenswerten Tiefe nachgegangen werden.

Die inhaltliche Analyse des Interviews ergab acht thematische Gruppen von Aussagen. Gleich zu Beginn äussert Frau C., dass eine Schwierigkeit im Zielvereinbarungsgespräch darin bestand, sich sprachlich adäquat auszudrücken. Ein zweites Thema ist die gesundheitliche Situ-

ation von Frau C. und ein drittes Thema ihre Arbeitssituation. Ein vierter Themenbereich betrifft die persönliche Bedeutung der vereinbarten Ziele. Sonstige persönliche Ziele bilden das fünfte Thema. Sechstens fassen wir von Frau C. wahrgenommene Fremdbilder betreffend ihrer gesundheitlichen Situation zusammen. Die siebte Themengruppe besteht aus Aussagen zu ihrer persönlichen Situation nach der Scheidung. Ein achttes Thema ist die Kooperation mit der Sozialarbeiterin.

#### **7.1.4 Herr D.**

Herr D. ist 30 Jahre alt, Schweizer Staatsbürger und alleinstehend. Er stammt nach eigenen Angaben aus einer gutbürgerlichen Familie und hat nach der obligatorischen Schulzeit eine Lehre als Detailhandelsangestellter absolviert. Nach der Lehre hat er seine erste Stelle während der Probezeit verloren. Nachdem er einige Zeit versucht hatte, sich mit Gelegenheitsjobs über Wasser zu halten, musste er sich bei der Sozialhilfe anmelden, da die Arbeitslosenversicherung für Personen mit frischem Ausbildungsabschluss nur einen minimalen Taggeld-Ansatz auszahlt. Auf Grund dieser Situation und weil Herr D. einen Mietvertrag für eine eigene Wohnung abgeschlossen hatte, kam er in finanzielle Schwierigkeiten. Auf Grund dieser Schwierigkeiten sowie auf Grund der erfolglosen Stellensuche rutschte Herr D. nach eigenen Angaben in eine Depression.

Das Interview mit Herrn D. fand Ende Oktober unmittelbar nach dem Zielvereinbarungsgespräch mit der Sozialarbeiterin statt. Die Sozialarbeiterin war zuversichtlich, dass Herr D. bereit zur Mitwirkung an dieser Untersuchung sei, bevor sie ihn angefragt hat. Diese Offenheit, die ihm die Sozialarbeiterin zuschrieb, widerspiegelte sich in einer offenen Atmosphäre während des Interviews, das knapp 23 Minuten dauerte.

Die thematische Auswertung der Transkription umfasst neun Gruppen von Themen. Das erste Thema betrifft die Stellensuche und das zweite die Gesundheit. Die dritte Gruppe thematischer Aussagen betrifft die Zusammenarbeit mit der Sozialarbeiterin und ein Themenbereich beinhaltet Herrn D.'s Einschätzung der Zielvereinbarung. Das fünfte Thema handelt von der Wichtigkeit der Erreichung einmal festgelegter Ziele und wird von ihm im Interview selbst eingeführt. Weitere Aussagen von Herrn D. betreffen sechstens Werthaltungen zu Arbeit, siebtens seine persönliche Situation und achtens seine Zukunftswünsche. Das neunte und letzte Thema betrifft das Fremdbild von Sozialhilfebeziehenden sowie Schwierigkeiten mit Stigmatisierung bei sozialen Kontakten.

## **7.2 Interviewübergreifende Kategorien**

Wie in Kapitel 6.2 dargestellt, wurden zuerst die einzelnen Interviews thematisch ausgewertet. Auf Grundlage dieser thematischen Auswertung wurden die Interviews untereinander verglichen. Daraus resultierten vier interviewübergreifende Kategorien. Die erste betrifft die persönliche Situation der Befragten. Die zweite Kategorie fasst Inhalte angestrebter Ziele zusammen, welche in den Interviews zur Sprache gekommen sind. Die dritte Kategorie handelt von

den Einschätzungen des Instruments der Zielvereinbarung durch die Befragten. Die vierte Kategorie gibt Auskunft über Aussagen der Befragten zu Kooperation und Partizipation im Zielvereinbarungsprozess.

Nachfolgend werden diese vier interviewübergreifenden Kategorien beschrieben und im Hinblick auf die Fragestellungen A1 bis A4 ausgewertet. Die nachfolgenden Beschreibungen der interviewübergreifenden Kategorien nutzen Ankerbeispiele, um die Bandbreite der Interview-Aussagen auf unsere Forschungsfragen zu verdeutlichen.

### 7.2.1 Persönliche Situation, Rechtfertigung, Stigmatisierung

Die Beschreibung der vorliegenden Kategorie hat zum Ziel, zu verdeutlichen, wie die Befragten ihre persönliche Situation darlegen bzw. wie sie ihre Situation als Sozialhilfebeziehende in den Interviews thematisieren. Die Vielzahl von Aussagen in den Interviews, die zu dieser Kategorie gemacht werden, lässt sich daraus ableiten, dass im Leitfaden nach der aktuellen Situation gefragt wurde und danach, wie es zu dieser Situation gekommen ist. Diese vielen Aussagen legen nahe, dass die Interviewten ihren Sozialhilfebezug rechtfertigen möchten. Uns erstaunte das Ausmass an Passagen bzw. die Wichtigkeit, welche die Rechtfertigung des eigenen Sozialhilfebezugs für die Befragten hat. Der Aspekt der Stigmatisierung des Sozialhilfebezugs wird von den Interviewten ohne unser Nachfragen eingeführt. Weiter erörtern wir anhand der vorliegenden Kategorie die Frage, welchen Einfluss Erwerbslosigkeit auf die persönliche Situation der Befragten hat. Auch diese Frage haben wir im Interview nicht direkt gestellt.

#### 7.2.1.1 Persönliche Situation und Rechtfertigung

Da die Interviewform keine narrative war, erstaunt es nicht, dass bei keiner der interviewten Personen eine ausgedehnte Erzählung über die eigene Lebensgeschichte vorkommt. Es kommen aber in allen vier Interviews Passagen vor, die Auskunft über Biographisches bzw. über die persönliche Situation geben. Diese sind jeweils eng an die Begründung des Sozialhilfebezugs gekoppelt und haben die Funktion, den Sozialhilfebezug und die persönliche Situation für die interviewende Person nachvollziehbar zu machen.

Bei Frau A. ist der Zusammenhang von Rechtfertigung des Sozialhilfebezugs und Schilderung der persönlichen Situation ausgeprägt. Sie gibt mehrfach an, dass die Scheidung (238-239), das Ausbleiben der Unterhaltszahlungen durch den Exmann (81ff., 217ff., 247) und die geringe Rendite des eigenen Geschäfts (215, 250) ausschlaggebend waren für den Gang auf den Sozialdienst:

*„Ich habe einfach einen Zustupf gebraucht [...] , dass ich eben die Rechnungen ein bisschen zahlen kann [ja] . Also sonst wäre es nicht gegangen [ja] .“ (93-95)*

Frau A. thematisiert am Ende des Interviews ihr Wohlbefinden. Sie meint, dass sie „eigentlich (...) zufrieden“ sei und „eigentlich <ihren> Frieden“ (325) habe. Die Antwort auf die Frage, was sie noch brauche, damit das Wohlbefinden die Eingeschränktheit verliert, gibt sie gleich selbst: „dass es finanziell besser geht“ (326) bzw. das Finden eines guten Jobs (168). Bei Frau A. gibt es einen klaren Zusammenhang zwischen Erwerbslosigkeit und persönlicher Situation. Die Erwerbslosigkeit und die damit einhergehende finanzielle Unsicherheit und Abhängigkeit vom Sozialdienst haben einen negativen Einfluss auf das Wohlbefinden von Frau A. Sie äussert sich jedoch zuversichtlich, dass sie durch aktives Bewerben eine Stelle finden wird (332).

Herr B. erzählt im Interview über seine berufliche und private Situation nach der Immigration von Spanien in die Schweiz vor vier Jahren. Sowohl beruflich als auch privat stellt er für sich eine Stagnation fest:

*„Und ich bin hier drei Jahre alleine [...] ohne Frau, ohne Familie [mhm] , ohne nichts. (...).Und [...] [mhm] (...) ich kann nicht progressieren, na.“ (64-67)*

Herr B. berichtet von seinem aktuellen Arbeitseinsatz, den ihm der Sozialdienst vermittelt hat (15ff.). Seines Erachtens ist der Einsatz eine „Chance“ (18). Er erzählt, dass die Firma Bühler, bei der er einen Arbeitseinsatz leistet, ihm eine Saisonstelle angeboten habe. Nun müsse er sich entscheiden, ob er diese annehmen wolle (25). Trotz dieses Angebots ist im Interview Frustration in Bezug auf seine Situation erkennbar (17, 67). Der Frust bezieht sich sowohl auf sein Privatleben als auch auf die Erwerbssituation. Selbst formuliert er keine Möglichkeiten, wie er zu mehr sozialen Kontakten – er wünscht sich „mehr soziales Leben“ (94) – oder zu einer Stelle, die, wie er selbst sagt, mehr seiner „Branche“ (45) entspricht, kommen könnte. Daraus leiten wir die Hypothese ab, dass seine Selbstwirksamkeitserwartung in Bezug auf das Finden einer Stelle und in Bezug auf den Aufbau eines sozialen Netzes tief ist. Als Grund, warum er sich in der Schweiz nicht weiterentwickeln konnte, verweist Herr B. immer wieder auf Mentalitätsunterschiede zwischen Schweizerinnen und Schweizern und Spanischen Staatsangehörigen:

*„Hier ist total andere Mentalität, total. Es ist wie Schwarz und Weiss, na [mhm] . Und beide sind gut, na [mhm] . Aber ich komme vom Süden Spaniens, na. Und hier [...] hier ist total andere Mentalität für mich, na. Und sehr schwierig, na.“ (85-88)*

Die Mentalitätsunterschiede fungieren bei Herrn B. als Rechtfertigung für seine Situation bzw. für seine Erwerbslosigkeit und seine Einsamkeit.

Im Interview mit Frau C. erfahren wir wenig über die aktuelle Situation oder Biographisches. Dies ist dem Umstand geschuldet, dass das Interview unter Zeitdruck stattfindet. Raum zum Erzählen nimmt Frau C. nicht in Anspruch. Informationen zur persönlichen Situation werden bei ihr – ähnlich wie bei Frau A. – im Kontext einer Rechtfertigung des eigenen Sozialhilfebe-

zugs gegeben. So gibt sie an, dass die Trennung von ihrem Mann (142) und die Betreuung ihrer zwei Kinder (143) für den Gang zum Sozialdienst ausschlaggebend waren. Ausserdem stellt sich im Interview heraus, dass der Gesundheitszustand von Frau C. ein wichtiges Thema darstellt. Sie macht deutlich, dass es ihrer angeschlagenen Gesundheit geschuldet sei, weshalb sie bis anhin nicht gearbeitet hat und warum sie sich auf Teilzeitstellen (43) und nicht auf Vollzeitstellen bewerben möchte. Sie wünscht sich von ihrer Umgebung mehr Verständnis für ihre Situation, was darauf schliessen lässt, dass sie Erfahrungen des Unverständnisses bzw. der Infragestellung der Bedeutsamkeit ihres Gesundheitszustandes für die Erwerbsarbeitssuche gemacht hat:

*„Eben einfach das mit der Gesundheit, da muss ich sagen, manche begreifen es und manche eben nicht. Mit diesem Zucker-Diabetes-Zeug. Und manche nehmen es dann eher so, das ist nicht so schlimm, das kann man mit Tabletten oder Spritzen kann man trotzdem 100% oder 200% arbeiten gehen.“ (124-127)*

Herr D. gibt an, in einer gutbürgerlichen Familie aufgewachsen zu sein (184). Nach seiner abgeschlossenen Lehre im Detailhandel bot ihm die Migros eine Stelle an, die er jedoch in der Probezeit verlor (190f.). Herr D. macht den Verlust dieser Stelle und eine Depression (201) als Gründe aus, warum er aktuell Sozialhilfebezüger ist. Weiter sagt er von sich, dass er eine „Ämterkarriere“ (204) gemacht habe. Eine solche umfasst für ihn das Absolvieren verschiedener Programme des Sozialdienstes. In der Situationsschilderung bzw. der Rechtfertigung des Sozialhilfebezugs streicht Herr D. mehrfach heraus, dass es „Pech gewesen“ sei (207) bzw. „schnell passiert“ ist, Sozialhilfebeziehender zu sein. Diese Aussagen legen nahe, dass er sich selbst als passiv Erlebender und weniger als aktiv die Situation verändernde Person erlebt. Nach der Lehre war es sein Ziel, unabhängig zu sein und jetzt habe er „im Prinzip wieder das Gegenteil erreicht <...> wieder eine Abhängigkeit“ (211-212). Als Einfluss, den die Erwerbslosigkeit auf die persönliche Situation hat, nennt Herr D. das Fehlen einer Tagesstruktur und die damit einhergehenden Herausforderungen:

*„Den Tag sinnvoll gestalten in dem Sinne und ehm nicht Abrutschen [ja]. Den Tag gestalten, möglichst sinnvolle Tätigkeiten, und wenn Sie keinen Job haben, dann müssen Sie das irgendwie ausfüllen. [Jaja.] Es kommt dann eben niemand, das ist eben das Schwierige, Selbstdisziplin auch. <...> Es kommt auch kein Telefon eines Chefs der einem einen Rüffel erteilt [lachen]. Es passiert nichts oder, Sie können den ganzen Tag liegen bleiben in dem Bett.“ (139-146)*

### 7.2.1.2 Stigmatisierung

Die Interviewanalysen zeigen, dass drei von vier Interviewten – Herr B. bildet die Ausnahme – sich zur Stigmatisierung von Sozialhilfebeziehenden äussern. Herr D. spricht die Problematik direkt an:

*„<...> als Sozialhilfeempfänger sind Sie auch in einem gewissen Sinne stigmatisiert. Das ist natürlich so. Die erste Frage, wenn Sie irgend an ein Treffen gehen, "was machst du", oder, das ist die erste Frage. Lange Zeit habe ich mir habe ich sogar Jobs erfunden und so [ja] und die Diskussion möglichst schnell wieder weg gelenkt, ja.“ (226-229)*

Erwerbslos zu sein und Sozialhilfe zu beziehen, ist für Herrn D. schambehaftet. Er verweist dabei indirekt auf den gesellschaftlich hohen Stellenwert von Erwerbsarbeit. Frau A. gebraucht den Begriff der Stigmatisierung nicht, umschreibt jedoch an unterschiedlichen Stellen, mit welchen negativen Bewertungen Sozialhilfebeziehende konfrontiert werden: Keine Lust auf Arbeit und Faulheit. So stellt sie mehrfach heraus, dass sie „immer etwas gearbeitet habe“ (118, 212, 238, 244) und dass sie „nicht auf dem Liegestuhl“ (123) liege. Auch Frau C. spielt auf das Stigma der Faulheit bzw. Arbeitsscheue von Sozialhilfebeziehenden an, denen sie begegnet ist. Sie betont, dass in der Gesellschaft kein Verständnis für Menschen da ist, die nicht voll leistungsfähig sind (126-127).

#### **7.2.1.3 Fazit persönliche Situation, Rechtfertigung und Stigmatisierung**

Die Beschreibung der Kategorie macht deutlich, dass alle vier Interviewten ihren Sozialhilfebezug als rechtfertigungswürdig bzw. –nötig empfinden. Es ist allen vier Befragten ein Anliegen, der interviewenden Person plausibel darzulegen, wie sich die aktuelle Situation darstellt bzw. wie es zu dieser gekommen ist. Bei der Situationsdarstellung fällt auf, dass Herr B., Frau C. und Herr D. sich als teilweise passiv Erlebende und weniger als aktiv ihre Zukunft gestaltende Personen erleben. Weiter konnten wir feststellen, dass drei der vier Interviewten über Stigmatisierung – namentlich Faulheit – in Bezug auf ihren Sozialhilfebezug berichten.

#### **7.2.2 Zielinhalte**

Alle vier Befragten äussern sich in den Interviews zu ihren Zukunftsvorstellungen und Wünschen, sei es auf direkte Nachfrage oder in einem anderen Zusammenhang. Der interviewübergreifende Vergleich hat es als sinnvoll erscheinen lassen, diese Äusserungen in einer Kategorie zusammenzufassen, die wir mit dem Begriff „Zielinhalte“ bezeichnet haben. Diese Kategorie umfasst sowohl Aussagen zu den im Zielvereinbarungsgespräch vereinbarten Zielen als auch zu Wünsche und Ziele der Befragten, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Zielvereinbarungsgespräch geäußert werden.

Anhand der nicht in die Zielvereinbarung aufgenommenen Ziele der Befragten soll zum einen beurteilt werden, inwiefern sich die persönlichen Ziele der Befragten in den vorliegenden Zielvereinbarungen widerspiegeln. Zum anderen werden die Aussagen der Befragten zur Beantwortung der Frage herangezogen, inwiefern die Befragten die vereinbarten Ziele als wünschbar und machbar erachten (vgl. Kap. 4.3).

### 7.2.2.1 Zielinhalte in der Zielvereinbarung

In diesem Unterkapitel werden die Zielinhalte der Zielvereinbarung dargestellt. Alle vier Befragten nennen im Interview das Ziel, eine Erwerbsarbeit zu finden und geben an, dass dieses Ziel Thema im Zielvereinbarungsgespräch gewesen ist. Frau A. bezeichnet das Finden einer Erwerbsarbeit als persönliches und einziges Ziel:

*„Also mein persönliches Ziel ist eigentlich, dass ich so schnell wie möglich einen guten Job finde.“ „Aber ähm mein Ziel ist es eigentlich einen guten Job zu finden. Das ist das Einzige.“ (167-170)*

Herr B. hofft, sich vielleicht eines Tages selbstständig machen zu können, da sich die Arbeitssuche als unselbständig Erwerbender in der Schweiz für ihn schwierig gestaltet:

*„Ich komme nicht hierher, um Suchen Arbeit. Also, ich komme hierher, um Suchen Arbeit, das ist klar, na. Aber nicht unbedingt, na. Ich habe Arbeit in Spanien, aber ich habe eine Tochter hier. [Ja] Und [...] hier ist es sehr schwierig, jetzt Suchen Arbeit, na. [...] Ich möchte zum Beispiel [...] selbstständig machen.“ (99-102)*

Herr B. ist es wichtig zu betonen, dass er seine Ziele nicht auf die Erwerbsarbeit reduzieren möchte:

*„Ich muss denken nur in Arbeit, Arbeit, Arbeit, Arbeit, Arbeit, Arbeit, Arbeit. Aber gibt es viele andere Sachen, na, ah, Dinge, no.“ (116-117)*

Ebenfalls ambivalent betreffend Stellensuche ist Frau C. (26-30). Für Sie hängt die Möglichkeit, arbeiten gehen zu können, eng mit einer Verbesserung ihrer gesundheitlichen Situation zusammen, da sie an Diabetes erkrankt ist. Ihr Ziel beschreibt sie wie folgt:

*„Also eigentlich, dass ich jetzt mal bis Mitte Januar soll den gesundheitlichen Zustand [...] möchte so weit haben, dass ich einfach wieder Mal 50% oder so könnte beginnen zu arbeiten.“ (42-43)*

Einen Hinweis auf eine ambivalente Haltung im Hinblick auf das Ziel des beruflichen Wiedereinstiegs liefert der Gebrauch der Modalverben: Frau C. beginnt den Satz mit dem Verb „sollen“, unterbricht sich und fährt schliesslich weiter, sie „möchte“ wieder zu arbeiten beginnen. Ein weiterer gesundheitsbezogener Wunsch von Frau C. besteht darin, ein Magenband bzw. einen Magenbypass zu erhalten (47). In die Zielvereinbarung ist das Ziel eingeflossen, dass sich Frau C. bei der Hausärztin über die Möglichkeiten informiert (61-63). Auch Herr D. sagt, im Zielvereinbarungsgespräch sei ein Ziel zu seiner Gesundheit formuliert worden:

*„Ja eben, Tagesstruktur, dass ich diese gut aufrecht erhalte und gesundheitlich schaue, das ist noch das Zweite gewesen, ja. Weil, ja weil ich mal in eine Depression reingerutscht bin und so auf Grund von dem eigentlich (...).“ (25-27)*

Herr D. sieht wie Frau A. das Finden einer Stelle als Hauptziel. Für ihn stellt sich im Zielvereinbarungsgespräch primär die Frage, auf welchem Weg er dieses erreichen könnte:

*„Ja also das Hauptziel ist gewesen mit ehM Bewerbungen. EhM, mehr persönlich, also wir haben uns darauf geeinigt, mehr persönlich vorbeigehen, ehM telefonisch bewerben und so und ehM die beruflichen Kontakte, die persönlichen Kontakte, weil ich dort ehM ja grössere Erfolgchancen sehe als auf dem klassischen Bewerbungsweg.“ (16-19)*

### 7.2.2.2 Zielinhalte ausserhalb der Zielvereinbarung

In den Interviews werden verschiedene Ziele angesprochen, die nicht Eingang in die Zielvereinbarung finden. Frau A. hat es beispielsweise grossen Kummer bereitet, dass sie auf Druck des Sozialdienstes fast ihr Auto abgeben musste: „Mir ist es fast schlecht geworden (lachen)“ (281). Es ist deshalb ihr Ziel, „dass ich da keine Probleme kriege“ (273).

Alle Befragten, ausser Frau C., führen explizit an, dass sie mit ihrem Leben grundsätzlich zufrieden sind. Frau A. sagt im Interview, sie sei „eigentlich zufrieden“ (324) und habe, einmal abgesehen von der finanziellen Situation, ihren Frieden. Auch Herr D. ist „abgesehen vom Beruflichen“ mit seinem Leben „an sich so zufrieden wie es ist“ (157-158). Herr B. betont, dass er wenig materielle Ressourcen braucht, um glücklich zu sein:

*„Ich brauche nichts, für glücklich zu sein, weiss. Ich brauche nichts. Ich brauche fast nichts. Ich bin zufrieden, immer, na. Oder fast immer, na.“ (111-112)*

Zwar haben die Befragten verschiedene Veränderungswünsche, aber diese betreffen nur Teilbereiche ihres Lebens, insbesondere die finanzielle Situation. Für Herrn D. sind Job und Geld noch die „zwei Hauptbaustellen“ (159), die offen sind. Wären diese behoben, so wäre auch die lästige Rechnerei beim Einkaufen nicht mehr nötig:

*„Mh, wieder mal Einkaufen, ohne irgendwie wirklich berechnen zu müssen und so. Ja, Geld ausgeben ohne zu rechnen, das ist sicher (...).“ (151-153)*

Auch Frau A. wünscht sich, dass es ihr „finanziell besser geht“ (324). So müsste sie nicht mehr zum Sozialdienst gehen (327):

*„Eben dann bin ich dann nicht mehr abhängig vom [...] vom Sozial (...), von hier von Wohlen. [...] Dann kann ich dann auch normal meine Rechnungen zahlen, dann muss ich nicht schauen, kann ich das zahlen, kann ich das nicht zahlen, muss ich das jetzt in Raten zahlen.“ (175-178)*

Herr B. äussert auf die Frage, was er braucht zum Glücklichein: „Ähm ich brauche zum Beispiel mehr Sozialleben.“ (92) Er ist als einziger der Befragten in die Schweiz zugewandert. Er lebt seit drei Jahren alleinstehend und getrennt von der Mutter seines Kindes und sehnt sich nach dem Netzwerk, das er offenbar in Spanien hat:

*„In Spanien zum Beispiel viel sozial, na, viele Leute draussen, viel wärmer, viel heiss, alle Leute draussen und hier ist total opposite, na. Total anderes, no. Viel kalt, alle Leute wie Deutschland, alle in Arbeit, fast keine Familie [mhm] . Nicht,*

*nicht fast keine Familie, aber es ist anders, es ist [...] (...). Ich brauche ähm [...] meine Leute, meine Familie, mein Land, mein (...).“ (95-99)*

Weitere in den Interviews geäußerte Wünsche betreffen Ferien (Herr D.: 150f.), Familie (Herr B., Herr D.: 155) und Umziehen in eine andere Wohnung (Frau A.: 198, Herr D.: 155). Bemerkenswerterweise gehen alle vier Befragten offenbar davon aus, dass solche Wünsche persönlich sind und daher kein Thema für eine Zielvereinbarung in der Sozialhilfe darstellen. Herr D. schränkt seine Wünsche sogar explizit mit der Bemerkung ein, „obwohl eben, das sind die persönlichen Sachen“ (156).

### 7.2.2.3 *Wünschbarkeit und Machbarkeit der Ziele*

Alle Befragten geben an, dass ihnen das Finden einer Arbeitsstelle wichtig ist. Frau A. und Herr D. betonten explizit die Wichtigkeit der Stellensuche für sie persönlich, während sich bei Herrn B. und Frau C. aus unterschiedlichen Gründen Hinweise auf eine diesbezügliche Ambivalenz finden. Eine Einschätzung der relativen Wichtigkeit der erwähnten Ziele innerhalb der persönlichen Zielhierarchie lässt sich auf Basis der vorliegenden Interviews jedoch nicht vornehmen, da keine entsprechenden Skalierungsfragen gestellt wurden.

Zweifel bestehen hingegen bei allen vier Befragten, ob die gesetzten Ziele auch machbar sind. Herr D. erwähnt den Frust darüber, auf dem konventionellen Bewerbungsweg nur Absagen erhalten zu haben (20). Frau C. zweifelt grundsätzlich daran, ob sie mit ihren gesundheitlichen Problemen überhaupt eine Chance hat:

*„Ich sage einfach, wenn die Gesundheit nicht da ist, nicht voll da ist, auf der Arbeit heutzutage, hat man verloren, das ist einfach so.“ (28-30)*

Frau A. erzählt, sie habe keine gute Ausbildung machen können und in den Inseraten würden zumeist „sehr gut ausgebildete Leute“ (330-331) gesucht. Herr B. hat zwar eine Stelle in Aussicht, erzählt aber von Schwierigkeiten bei der Stellensuche:

*„Aber es ist sehr schwierig [...] . Ich bewerbe mich bei vielen Stellen, aber [...] aber alles [...] alles ist nichts.“ (16-17)*

### 7.2.2.4 *Fazit Zielinhalte*

Zusammenfassend gehen die Befragten offenbar davon aus, dass im Zielvereinbarungsgespräch primär arbeitsbezogene Ziele diskutiert werden. Andere Zielinhalte wie beispielsweise die Gesundheit werden insofern Thema für die Zielvereinbarung, wenn diese einen Zusammenhang mit der Aussicht auf eine Arbeitsstelle aufweisen. Von den Zielen der Zielvereinbarung lassen sich beispielsweise Ziele betreffend Ferien oder Familie abgrenzen. Eine klare Unterscheidung zwischen vorgegebenen Zielen durch die Sozialhilfe und persönlichen Wünschen der Sozialhilfebeziehenden scheint nicht ohne weiteres möglich, da sich diese beiden Bereiche auch überschneiden können. Annäherungsweise könnten diejenigen Ziele als persönlich bezeichnet werden, die keinen Eingang in die Zielvereinbarung gefunden haben.

Die Aussagen zur Wünschbarkeit (Wert) der vereinbarten Ziele gehen auseinander. Zwei Befragte bezeichnen die Zielvorgabe der Stellensuche uneingeschränkt als deckungsgleich mit ihrem eigenen Interesse. Bei den zwei anderen Befragten zeigen sich Hinweise auf Ambivalenzen, obgleich aus unterschiedlichen Gründen. Wenig zuversichtlich, wenn auch in unterschiedlichem Grad, sind alle vier Befragten in ihrer Einschätzung der Realisierbarkeit (Erwartung) der vereinbarten Ziele.

### 7.2.3 Einschätzung der Arbeit mit Zielen

#### 7.2.3.1 *Einschätzung des Arbeitsinstruments der Zielvereinbarung*

Das Thema der Einschätzung der Arbeit mit Zielen auf dem Sozialdienst war durch den Leitfaden vorgegeben. Alle Interviewten wurden gefragt, wie sinnvoll sie die Arbeit mit Zielen finden, und wurden gebeten, ihre Einschätzung zu begründen. Den Befragten, ausser Herrn B., wurde dazu eine Skalierungsfrage gestellt, mit welcher sie die Sinnhaftigkeit von Zielvereinbarungen auf einer Skala von eins (überhaupt nicht sinnvoll) bis zehn (überaus sinnvoll) einordnen sollten.

Im Interview geht Frau A. nicht direkt auf die Skalierungsfrage ein. Sie macht bei der Einschätzung von Zielvereinbarungen eine Unterscheidung in allgemeine und in persönliche Bedeutsamkeit. Zudem erwähnt Frau A. den Aspekt des Kontrollierens, wenn sie erklärt, die Sozialarbeiterin habe anhand der vorherigen Zielvereinbarungen „kontrolliert, <...> ob da alles eingehalten wurde“ (9-10). Im Allgemeinen findet sie die Arbeit mit Zielen für diejenigen Personen sinnvoll, denen es schwer fällt, strukturiert vorzugehen (147). Sie betont mehrfach, dass für sie selbst das Arbeiten mit Zielen „selbstverständlich“ (135, 143) sei. Eine eindeutige Antwort darauf, ob sie das Festlegen von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung für sich persönlich als hilfreich erachtet, gibt sie nicht. Die folgende Äusserung lässt jedoch darauf schliessen, dass sie in ihrem Fall das Erarbeiten einer Zielvereinbarung als überflüssig einstuft, da sie sich auch ohne Vorgaben des Sozialdienstes Ziele setzt, diese auf einer Liste festhält und danach agiert:

*„Also für mich ist das jetzt irgendwie selbstverständlich gewesen (nimmt aktuelles Zielvereinbarungsdokument in die Hand). Wie zum Beispiel diese Liste hier, das was sie hier geschrieben hat, das habe ich eigentlich für mich bereits so geschrieben, bevor ich (...).“*

Herr D. stufte die Sinnhaftigkeit der Arbeit mit Zielen auf dem Sozialdienst auf einer Skala von eins bis zehn bei einer fünf ein:

*„Es ist etwas Neutrales. Es ist nichts Schlechtes, es ist nichts Gutes, also in dem Sinne etwas, das übermässig hilft [ja], ich würde eher sagen neutral [ja].“ (102-104)*

Zielvereinbarungen sind für ihn Teil der Mitwirkungspflicht von Sozialhilfebeziehenden (126). An anderer Stelle wird deutlich, dass Herr D. Zielvereinbarungen als Kontrollinstrument von Sozialarbeitenden versteht, die überprüfen, ob das Vereinbarte geleistet wird:

*„Einerseits zur Unterstützung, andererseits ist es sicher auch zur Überprüfung und so oder ehm (...). Ja macht jetzt der auch wirklich etwas oder gammelt er nur rum oder ehm weiss auch nicht? (lachen) Denke, das gibt auch Controlling sicher, das wollen sie sicher mit dem auch schauen.“ (118-121)*

Die von Herrn D. im Zitat angesprochene Unterstützung beinhaltet das Arbeiten mit Zielen dahingehend, dass Zielvereinbarungen ein „Anhaltspunkt“ sind, „um in die Zukunft zu schauen, „was ist gut gewesen, was ist weniger gut gewesen“ (69-70). Anhaltspunkte geben Zielvereinbarungen für ihn auf zweierlei Weise: einerseits, damit er weiss, was seitens des Sozialdienstes von ihm verlangt wird (74-83), und andererseits, damit er selbst einen besseren Überblick über seine Situation hat (69-70, 109). Zielvereinbarungen haben für ihn demnach eine Orientierung gebende Funktion.

Für Frau C. sind Zielvereinbarungen eine Hilfe, „um wieder ein Ziel vor Augen“ (105) zu haben. Für beide Seiten, sowohl für Sozialhilfebeziehende als auch für Sozialarbeitende, sind Zielvereinbarungen hilfreich, „damit man weiss, wo man steht“ (109). Das Arbeitsinstrument der Zielvereinbarung hat für die Befragte somit ebenfalls einen Orientierung gebenden Charakter. Die Sinnhaftigkeit von Zielvereinbarungen ordnet sie mit einer sieben ein, ohne diese Einordnung jedoch zu begründen.

Im Interview mit Herrn B. wird die vorliegende Kategorie nicht thematisiert. Grund dafür ist, dass er den Begriff des Ziels bzw. jenen der Zielvereinbarung nicht verstanden hat. Welche Bedeutung Sprache und Sprachkompetenz in Zielvereinbarungen haben, darauf wird weiter unten eingegangen (vgl. Kap. 7.2.4.2).

### *7.2.3.2 Einschätzung des Einflusses von Zielvereinbarungen auf die Zielerreichung*

Wie schätzen die Befragten den Einfluss von Zielvereinbarungen auf die Zielerreichung ein? Frau C. und Herr B. gehen nicht direkt auf die Thematik ein. Herr B. bemerkt nur, dass es in den vergangenen vier Jahren keinen „Progress“ (60) gegeben habe, wobei offen bleibt, welche Rolle Ziele für ihn dabei spielen. Frau A. und Herr D. schätzen die Unterstützung von Zielvereinbarungen bei der Zielerreichung aus unterschiedlichen Gründen als gering ein. Für Frau A. hängt das Erreichen von Zielen allein von ihrer Anstrengung und Ausdauer ab (203, 205), an einem Ziel dranzubleiben, denn „wenn man nichts macht, passiert nichts“ (123). Zielvereinbarungen leisten demnach für sie keinen Beitrag an ihrer Zielerreichung. Herr D. gibt an, dass jeweils schnell etwas vereinbart ist (93-94), die „Zielerreichung [ja] ist dann eben das Zweite“ (93). Für ihn haben die vereinbarten Ziele wenig Einfluss auf sein Leben (67-68). Es läuft ihm vielmehr zuwider, Ziele festzulegen. Dies vor allem darum, weil er bereits die Erfahrung machte, dass er diese Ziele letztlich nicht erreichte:

*„Weil ich gemerkt habe, wenn ich mir solche Ziele setze, bin ich dann enttäuscht, wenn ich sie nicht erreiche. [Ja.] Ja ehm ich probiere einfach ja immer wieder Fortschritte zu machen, jeden Tag wieder weiter zu machen, jede Woche etwas zu machen, etwas zu erreichen. Ich setze mir keine konkreten Ziele und ehm (lacht) seit ich es so mache, hat es auch gebessert in meinem Leben. [Ja?] Ich habe mir vorher eigentlich grosse Ziele vorgenommen, also ähm, bin an allen gescheitert! Und seit ich dies nicht mehr mache, geht es besser [...] [Mhm] Ja.“ (166-172)*

Das Arbeiten mit Zielen birgt für Herrn D. Frustrationspotential, da er das Nichterreichen als Scheitern wahrnimmt. Für ihn unterstützen vereinbarte Ziele die tatsächliche Zielerreichung nur dann, wenn die festgelegten Ziele für die nahe Zukunft definiert sind und wenn diese aus kleineren Teilzielen anstatt aus umfassenden Ergebniszielen bestehen (95, 165ff.).

### 7.2.3.3 Fazit Einschätzung der Arbeit mit Zielen

Auf die Frage, welche Bedeutung die vier Befragten der Arbeit mit Zielen beimessen, lässt sich zusammenfassend Folgendes festhalten: Einerseits werden Zielvereinbarungen von den Befragten als Strukturierungs- und Orientierungshilfe für den eigenen Alltag und für die Suche nach einer Erwerbsarbeit gesehen. Andererseits bemerken zwei Befragte explizit, Zielvereinbarungen seien ein Kontrollinstrument für Sozialarbeitende. Die Stärke des Zusammenhangs von Zielvereinbarung und Zielerreichung wird von den zwei Befragten, die sich dazu äussern, als gering eingestuft.

### 7.2.4 Partizipation und Kooperation

Ein Ziel der vorliegenden Arbeit besteht darin, herauszuarbeiten, wie die Befragten ihre Partizipationsmöglichkeiten im Rahmen des Vereinbarens von Zielen beurteilen. Damit verbunden ist die Teilfrage nach der Einschätzung der Befragten, wie gegebenenfalls mit Zielkonflikten umgegangen wird. Aussagen in den Interviews zu diesen beiden Teilfragen haben wir in einer Kategorie mit dem Titel „Partizipation und Kooperation“ zusammengefasst. Einige der Aussagen wurden von den Befragten als Antworten auf unser Nachfragen hin formuliert, weitere Interview-Aussagen konnten auf Grund der thematischen Auswertung der Einzelinterviews dieser Kategorie zugeordnet werden.

Aus der thematischen Auswertung hat sich zum einen die Frage nach der notwendigen Sprachkompetenz herauskristallisiert. Sie ist Voraussetzung dafür, dass Sozialhilfebeziehende bei der Formulierung von Zielen ihre Interessen wirkungsvoll einbringen können (vgl. Kap. 4.2.1). Zum anderen hängt die Frage der Partizipation mit dem Grad von Freiwilligkeit zusammen, den die Befragten mit vereinbarten Zielen verbinden. Neben der hermeneutisch-inhaltlichen Ebene wurde deshalb auch eine sprachliche Analyse der Einzelinterviews nach Verwendung von Modalverben (müssen, sollen, vs. wollen oder mögen) und Personalpronomina (wir, uns, man vs. ich bzw. sie) miteinbezogen. Die Ergebnisse aus der Interviewauswer-

tung zur Frage der Partizipation werden in einem weiteren Schritt mit der Auswertung der Zielvereinbarungsgespräche verglichen (vgl. Kap. 7.4).

#### 7.2.4.1 *Einschätzung der Partizipationsmöglichkeiten*

Die Zusammenarbeit mit den Sozialarbeitenden wurde von den Befragten mehrheitlich positiv bewertet. Dazu muss jedoch einschränkend gesagt werden, dass die Befragten möglicherweise in der kurzen Zeit kein ausreichendes Vertrauensverhältnis<sup>16</sup> zu den Interviewenden aufbauen konnten, um allfällige kritische Gedanken zu äussern. Einmal ungeachtet dieser Einschränkung sagen Frau A. und Herr D. explizit, sie konnten sich bei der Zielfestsetzung gut einbringen. Frau A. gibt an, sie führe selbst eine Liste (52) und habe im Zielvereinbarungsgespräch selbst aufgeführt, was sie alles noch tun müsse (49). Bei der Formulierung der Zielvereinbarung sei die Sozialarbeiterin jedoch beteiligt gewesen: „Und sie hat mir dann geholfen, [...] das zu formulieren, damit das nachher funktioniert“ (58-59). Die Zusammenarbeit zwischen ihr und der Sozialarbeiterin bezeichnet sie als durch unterschiedliche Rollen geprägt:

*„Ich mache meine Arbeit und sie macht ihre Arbeit. Also, das ist normal, oder. [...] Nein, es ist gut, also sie ist eine sehr Nette und [...] und jede [...], eben jede macht seine Arbeit. Probiert ähm (...). Wir probieren eigentlich schon zusammenzuarbeiten.“ (22-25)*

Herr D. spricht mehrfach in der Wir-Form über die Zusammenarbeit mit der Sozialarbeiterin. Sowohl er als auch sie hätten Ideen in die Zielvereinbarung eingebracht:

*„<...> wir haben uns dann nach und nach geeinigt, eben ist so ein Pingpong-Spiel gewesen quasi, ist wieder etwas von dieser Seite gekommen und ich habe wieder etwas eingeworfen und ja ehm, es ist gut, es ist ein gutes Gespräch gewesen.“ (42-45)*

Anhand von Formulierungen wie „es ist vereinbart“ (10), „wir haben uns geeinigt“ (17), „es hat sich herauskristallisiert“ (35) und „es hat dann gepasst“ (61) lässt sich schliessen, dass Herr D. das Ergebnis des Zielvereinbarungsgesprächs als Konsens einstuft.

Im Interview mit Frau C. fällt auf, dass sie sich trotz zweier expliziter Nachfragen (74-77, 86-89) nicht festlegt, wer die Ziele eingebracht und verantwortet hat. An einer Stelle gibt sie an, sich unter Druck zu fühlen, wieder arbeiten zu gehen:

*„Und so irgendwo arbeiten gehen, habe ich das Gefühl, bringt es im Moment nicht. Klar machen sie immer Druck „jetzt müssen Sie dann schauen für eine (...), ja um arbeiten zu gehen“ <...>.“ (26-28)*

---

<sup>16</sup> Vor Beginn der Interviews unterzeichneten Interviewende, Befragte und Sozialarbeitende eine Einwilligungserklärung, in der den Befragten die Anonymisierung und Vertraulichkeit der erhobenen Daten zugesichert wurde. Dennoch scheint fraglich, inwieweit in der kurzen Zeit das Vertrauen für kritische Äusserungen entstehen konnte.

Herr B. hebt in seiner Einschätzung der Zusammenarbeit hervor, dass er die Unterstützung von seiner Sozialarbeiterin schätzt:

*„Sie helfen viel mir. Sie helfen viel mir, weil ich nicht (...), weil ich nicht verstehe ganz alles, no. Und immer, wenn etwas, fragen und immer helfen, no.“ (154-155)*

#### 7.2.4.2 Sprachliche Verständigung als Voraussetzung für Partizipation

Wie bereits aus dem vorangegangenen Zitat ersichtlich wurde, sind für Herrn B. sprachliche Schwierigkeiten ein Hindernis, seine Interessen bei der Vereinbarung von Zielen zu artikulieren. Im Interview stellt sich heraus, dass er nicht verstanden hat, was mit dem Begriff „Ziel“ im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen gemeint ist (158). Es ist für ihn schwierig, zu beurteilen, was er im Zielvereinbarungsgespräch mit der Sozialarbeiterin und dem Arbeitgeber verstanden hat und was nicht:

*„Ja, ich verstehe ganz, ganz, fast alles. <...> Aber nicht alles. Es ist sehr schwierig hier Schweizer Sprache.“ (128-135)*

Die Notwendigkeit, sich bei der Vereinbarung von Zielen sprachlich zu verständigen, kann jedoch auch in der Muttersprache eine Herausforderung sein. Frau C. bemerkt gleich zu Beginn des Interviews, es sei ihr „unangenehm“ gewesen, dass ihr manchmal die Worte „nicht über die Zunge“ gekommen sind (12-13):

*„Also, mir haben zum Teil die Worte gefehlt, also ich bin eine, die nicht [...] wie soll ich sagen [...] einen grossen Wortschatz hat. Und da bin ich häufig schnell am Anschlag. <...> Und wenn man natürlich nicht so einen grossen Wortschatz hat (...) manchmal möchte man etwas sagen, aber [...] die Worte kommen einem nicht gerade in den Sinn, die man gerne sagen würde.“ (5-9)*

Zählt man die Hilfe der Sozialarbeiterin von Frau A. bei der Formulierung von Zielen, „damit das nachher funktioniert“ (58-59), und Zweifel von Herrn D., ob er sich „gut ausgedrückt“ (111) habe, dazu, dann ist die sprachliche Verständigung für alle vier Befragten ein Thema.

#### 7.2.4.3 Umgang mit Konflikten und Machtverhältnissen

Zielkonflikte können innerhalb der Zielhierarchie einer Person auftreten, die sich selbst Ziele setzen will. In den Interviews sind jedoch Ambivalenzen der Befragten zu persönlichen Zielen, die sich konkurrieren, kein Thema. Im Zusammenhang mit der Vereinbarung von Zielen auf dem Sozialdienst scheinen hingegen eher Konflikte zwischen persönlichen Zielen und externen Zielvorgaben auftreten zu können (vgl. Kap. 4.4). Im Interview-Leitfaden hatten wir den Umgang mit allfälligen Konflikten zwischen Sozialarbeitenden und Befragten als mögliche Nachfrage vorgesehen. Auf Grund der Verläufe der Interviews wurde dieser Punkt in keinem der Interviews vertieft. Dennoch gibt es verschiedene Stellen in den Interviews, die auf Meinungsverschiedenheiten im Zusammenhang mit der Vereinbarung von Zielen hindeuten. So hält beispielsweise Herr D., der die partnerschaftliche Zusammenarbeit im aktuellen Zielver-

einbarungsgespräch herausstreicht, fest, dass dies nicht immer so war: "Es hat in der Vergangenheit hat es ein, zwei Mal hat es ehm Dinge gegeben, die wir ein bisschen anderes gesehen haben <...>" (59-60). Im grundsätzlichen Ziel seien sie sich im Zielvereinbarungsgespräch aber einig gewesen:

*„Die haben natürlich ein Interesse daran, dass ich einen Job finde (lacht laut). Ich selbst auch, von dem her ist das ja (...) von dem her haben wir hier keinen Zielkonflikt [lachen]. Das ist Übereinstimmung, ich will einen Job finden, die wollen, dass ich einen finde, ja.“ (115-118)*

Doch auch in diesem letzten Zielvereinbarungsgespräch, das er insgesamt als partnerschaftlich beschreibt, schildert er eine Situation, in der er und die Sozialarbeiterin andere Vorstellungen zur Zielhöhe hatten, auch wenn das Ergebnis am Schluss „gepasst“ (56) habe:

*„Die Anfangsforderung war dann doch eeeehm [...] ein wenig zu hoch ehm [...] hat mich ein wenig zu hoch gedünkt ehm. Eben 20 Kontakte und so pro Monat, denke nicht, dass das lange machbar gewesen und so. Jeden Tag ein anderer Personalchef, dann mache ich diese irgendwann mal noch "sturm" hätte ich gedacht und so (lacht).“ (49-52)*

Wie bereits bei der Kategorie „Zielinhalte“ erwähnt, gab es bei einem früheren Termin auf dem Sozialdienst einen Interessenskonflikt zwischen dem Interesse von Frau A., ihr Auto behalten zu können, und der Androhung ihrer Sozialarbeiterin, dass sie dieses vielleicht aufgeben muss:

*„Da hat sie gesagt: "Vielleicht müssen wir Ihnen das Auto wegnehmen." Und dann habe ich gedacht: "Das kann doch nicht sein." (274-275)*

Frau A. erwähnt diese mögliche Zwangsmassnahme an verschiedenen Stellen im Interview. Sie sagt explizit, dass ihr dies „Angst gemacht hat“ (288, 296) und dass sie dies „schon ein bisschen emotional <beschäftigt> zwischendrin“ (182). In diesem Fall lag für sie aber die Lösung nicht wie bei Herrn D. im Verhandeln mit der Sozialarbeiterin. Vielmehr hat sie sich überlegt, den Wagen von ihrem Garagisten einschätzen zu lassen. Schliesslich lag der geschätzte Fahrzeugwert noch innerhalb des von den SKOS-Richtlinien vorgesehenen Vermögensfreibetrags (277-280).

Weniger explizit äussern sich Herr B. und Frau C. zum Umgang mit unterschiedlichen Interessenslagen zwischen ihnen und der Sozialarbeiterin. Aufschlussreich ist hingegen, wie bereits in der Kategorie Zielinhalte angedeutet, eine Analyse des Gebrauchs von Modalverben. In Bezug auf das Ziel, eine neue Stelle zu finden, beginnt Frau C. an zwei Stellen (42-43, 85) den Satz zuerst mit „sollen“, um sich dann zu unterbrechen und mit einer „ich möchte“-Formulierung weiterzufahren. Herr B. verwendet verschiedentlich Satzkonstruktionen mit „müssen“. So „muss“ er beispielsweise „Bewerbungen machen“ und „Arbeit suchen“ (15-16), er „muss entscheiden“, „nehme ich die Arbeit oder nicht“ (25-26) und er „muss denken nur in

Arbeit“ (116). Wie genau Herr B. und Frau C. mit Vorgaben des Sozialdienstes umgehen, die möglicherweise einen unerwünschten Eingriff in ihr Leben darstellen, lässt sich aus dem vorliegenden Interview-Material nicht erschliessen. Frau C. bemerkt aber an einer Stelle, sie sei enttäuscht darüber, dass man sie praktisch zur Annahme einer Arbeitsstelle zwingen wolle:

*„Aber dass man einem irgendwie fast wie dazu zwingen will, jetzt probier oder jetzt gehe, und dann würde es einem gefallen, das dünkt mich dann eben auch [...] ja nicht gerade böse, aber ja einfach so enttäuscht, ja.“ (34-36)*

#### 7.2.4.4 Fazit Partizipation und Kooperation

Wie zu Beginn der Kategorienbeschreibung erwähnt, schätzen Herr D. und Frau A. ihren Grad an Mitwirkung bei den erarbeiteten Zielen als hoch ein. Bei Frau A. zeigt sich ihre Partizipation bei der Zielfestlegung darin, dass jene Ziele festgesetzt werden, die sie bereits vor dem Zielvereinbarungsgespräch auf einer Liste zusammengetragen hat. Herr D. erwähnt in diesem Zusammenhang, dass im Zielvereinbarungsgespräch über unterschiedliche Vorstellungen verhandelt werden konnte und schliesslich eine Einigung erzielt worden sei. Herr B. fühlt sich nach eigener Aussage durch seine Sozialarbeiterin gut unterstützt. Seine sprachlichen Schwierigkeiten sind aber ein Hinweis darauf, dass seiner Mitwirkung bei der Bestimmung der Ziele Grenzen gesetzt sind. Auch für Frau C. sind Schwierigkeiten, die richtigen Worte zu finden, eine Problematik bei der Partizipation am Zielvereinbarungsprozess.

Von Frau A. und Herrn D. wurden Zielkonflikte zwischen ihnen und ihrer Sozialarbeiterin explizit erwähnt. Sie haben aber offenbar je unterschiedliche Möglichkeiten gefunden, ihre Interessen im Zielvereinbarungsprozess einzubringen. Herr B. und Frau C. erwähnen Zielkonflikte nicht explizit. Es finden sich in ihren Aussagen aber Hinweise auf eine Ambivalenz bezüglich der vereinbarten Ziele, die sich unter anderem auch am Gebrauch des Modalverbes „müssen“ zeigen.

### 7.3 Partizipation in Zielvereinbarungsgesprächen

Im vorliegenden Kapitel werden die Ergebnisse der Auswertung der Zielvereinbarungsgespräche vorgestellt. In einem ersten Schritt stellen wir die vier Zielvereinbarungsgespräche kurz dar. In einem zweiten Schritt präsentieren wir die Auswertungsergebnisse. Wir haben die Zielvereinbarungsgespräche hinsichtlich eines bestimmten Aspekts analysiert, nämlich der Partizipation beim Vereinbaren von Zielen. Uns interessierte im Besonderen, inwiefern die vier Sozialhilfebeziehenden sich bei der Findung und Festlegung von Zielen eingebracht haben bzw. was ihre Rolle war. Partizipation wird in Zielvereinbarungsgesprächen durch Sprechakte sowohl auf thematisch-hermeneutischer wie auf sprachlich-formaler Ebene gebildet. Daher haben wir beide Ebenen untersucht. Bei Letzterer haben wir den Fokus auf vier Aspekte gelegt: Verwendete Modalverben, Personalpronomina, Frageformen und Sprachanteil. In der nachfolgenden Darstellung der Ergebnisse stehen Erkenntnisse auf der semantisch-hermeneutischen Ebene im Vordergrund. Auf sprachlich-syntaktische Auffälligkeiten wird je-

weils ergänzend hingewiesen. Die Ergebnisse beziehen sich jeweils auf die transkribierten Teile des Zielvereinbarungsgesprächs.

### 7.3.1 Kurzdarstellung der vier Zielvereinbarungsgespräche

#### 7.3.1.1 Zielvereinbarungsgespräch mit Frau A.

Das Zielvereinbarungsgespräch zwischen Frau A. und der Sozialarbeiterin dauert 59 Minuten. In einem ersten Teil des Gesprächs wird die letzte Zielvereinbarung, die im Frühjahr 2015 erstellt wurde, ausgewertet. Im zweiten Teil wird eine neue Zielvereinbarung gemacht. Das angefertigte Transkript der Tonaufnahme bezieht sich auf den zweiten Gesprächsteil. Es beinhaltet die Minuten 31 bis 59. Drei Sequenzen innerhalb dieser Zeitspanne (Minute 37 bis 39, 42 bis 43 und 47 bis 59) wurden nicht transkribiert, da keine neuen thematischen Einheiten eingeführt werden. Im Gespräch werden ein Grobziel und fünf Teilziele schriftlich auf einer entsprechenden Zielvereinbarungsvorlage festgehalten und von beiden mit Unterschrift bestätigt. Die erstellte Zielvereinbarung wird Mitte Dezember 2015 ausgewertet. Die sprachlich-syntaktische Analyse des Transkripts brachte zu Tage, dass der Redeanteil von Frau A. und der Sozialarbeiterin ausgeglichen ist, dass das Personalpronomen „ich“ von Frau A. auffällig häufig, nämlich 71 Mal verwendet wird, wobei sie das Personalpronomen „wir“ nicht gebraucht. „Wir“ wird nur von der Sozialarbeiterin acht Mal verwendet und dies in jenen Kontexten, in welchen es um die Konkretisierung bzw. Verschriftlichung der Ziele geht. Weiter gebraucht Frau A. die Modalverben „müssen“ und „sollen“ nicht. Die Sozialarbeiterin stellt während des transkribierten Gesprächs auffällig viele Fragen, insgesamt 18 geschlossene, 14 offene und drei Suggestivfragen.

#### 7.3.1.2 Zielvereinbarungsgespräch mit Herrn B.

Am Zielvereinbarungsgespräch sind neben Herrn B. und der Sozialarbeiterin auch der Vorgesetzte des aktuellen Arbeitseinsatzes von Herrn B., Herr Seiler, anwesend. Im ersten Teil des Gesprächs wird ein Rückblick über den bis anhin absolvierten Arbeitseinsatz in der Firma Bühler gemacht. Der zweite Teil fokussiert auf die aktuelle Situation von Herrn B. im Arbeitseinsatz und im dritten Teil werden Zukunftsperspektiven erörtert. Das Gespräch findet in den Räumlichkeiten der Firma Bühler statt, dauert 52 Minuten und wird von der Sozialarbeiterin geleitet. Resultat des Gesprächs ist ein Ziel. Dieses wird auf einer Zielvereinbarungsvorlage festgehalten und von den drei Anwesenden unterschrieben. Zwei Wochen nach dem Gespräch treffen sich die drei erneut für die Auswertung. Zu Beginn des Gesprächs begrüsst die Sozialarbeiterin die Anwesenden zum „Standortgespräch“. Das Gespräch kann somit als Standortgespräch umschrieben werden, in welchem Ziele vereinbart werden. Im Folgenden werden wir jedoch aufgrund besserer Lesbarkeit die Formulierung „Zielvereinbarungsgespräch“ verwenden. Das Transkript beinhaltet Minute 14 bis 16, 17 bis 31 und 41 bis 50. Nicht transkribiert wurden Passagen, die einen Rückblick zum Arbeitseinsatz von Herrn B. beinhalten oder in denen Organisatorisches (z.B. Terminsuche) für das Zielauswertungsgespräch besprochen werden. Die sprachlich-syntaktische Analyse zeigt, dass die Sozialarbeiterin den

grössten Redeanteil hatte. Er ist fast drei Mal so hoch wie jener von Herrn B. Auffällig ist der häufige Gebrauch des Modalverbs „müssen“: Die Sozialarbeiterin verwendet es insgesamt 15 Mal, Herr B. drei Mal. Wohingegen beispielsweise „dürfen“ und „wollen“ weder von Herrn B. noch von der Sozialarbeiterin gebraucht werden.

#### *7.3.1.3 Zielvereinbarungsgespräch mit Frau C.*

Die Aufnahme des Zielvereinbarungsgesprächs umfasst 72 Minuten. Die Auswertung der alten Zielvereinbarung ist zwischen Minute 17 und 44. Während dieser Auswertung werden verschiedene Themen besprochen, die später nicht Teil der neuen Zielvereinbarung werden. Dazu gehören verschiedene Aspekte der gesundheitlichen Situation, Möglichkeiten der administrativen Unterstützung und Schwierigkeiten von Frau C., ihre Gedanken in Worte zu fassen. Die neue Zielvereinbarung ist von Minute 44 bis 69 Thema. Diese Phase des Zielvereinbarungsgesprächs wurde bis auf zwei Auslassungen transkribiert. Nicht transkribiert wurden die Minuten 48 bis 57, in denen gesundheitliche Fragen besprochen werden, sowie die Phase ab der 66. Minute, nachdem das Hauptziel formuliert ist. Ab Minute 44 wird über mögliche Zielinhalte sowie über Möglichkeiten der Umsetzung diskutiert. In der 59. Minute geht die Sozialarbeiterin dazu über, die konkreten Zielvereinbarungen direkt am Computer festzuhalten. Während dieser Phase wird die kommunikative Interaktion etwas fragmentarischer. Aus formaler Sicht fällt auf, dass die Sozialarbeiterin im transkribierten Teil des Gesprächs einen leicht höheren Gesprächsanteil hat als Frau C. Es ist aber fraglich, ob dieser Befund für das gesamte Gespräch repräsentativ ist, da die explorative Phase des Gesprächs nicht transkribiert wurde. Ebenfalls mit diesem Umstand kann erklärt werden, dass der Anteil geschlossener Fragen der Sozialarbeiterin verhältnismässig hoch ist (acht geschlossene, fünf offene). Im transkribierten Teil nimmt die Verständigung über konkrete Zielformulierung viel Raum ein und geschlossene Fragen dienen dazu, Missverständnisse auszuschliessen. Während die Sozialarbeiterin rund 15 Mal die Wir-Form verwendet, spricht Frau C. nur zwei Mal von „wir“ – einmal davon in Bezug auf die Hausärztin. Frau C. verwendet das Verb „müssen“ mit sieben Mal eher häufig. Ansonsten ergibt die Analyse des Gebrauchs der Modalverben keine Auffälligkeiten, die Aufschluss über die Fragestellung geben.

#### *7.3.1.4 Zielvereinbarungsgespräch mit Herrn D.*

Das Gespräch mit Herrn D. ist insofern einzigartig, als dass die Sozialarbeiterin mit einem vorbereiteten Entwurf einer Zielvereinbarung zum Gespräch kommt. Die überarbeitete Zielvereinbarung soll dann später an einem zweiten Termin besprochen und verabschiedet werden. Während den ersten 20 Minuten des Gesprächs ist ein Rückblick auf die vergangenen zwei Jahre Thema. Im Anschluss daran legt die Sozialarbeiterin Herrn D. eine bereits vorbereitete Beschreibung der persönlichen Situation zum Gegenlesen vor, die als Grundlage in die Zielvereinbarung einfließen soll. Nachdem dieser Entwurf bereinigt ist, bittet die Sozialarbeiterin Herrn D., auf die zweite Seite des vorbereiteten Entwurfs überzugehen. Dort sind offenbar Themenschwerpunkte als Zwischenüberschriften für die neue Zielvereinbarung festgehal-

ten. Die Sozialarbeiterin steigt in Minute 24 in das Gespräch über die neue Zielvereinbarung ein mit der Frage, in welchen Bereichen es eine Veränderung geben soll. An dieser Stelle beginnt die Transkription des Zielvereinbarungsgesprächs, das insgesamt rund 46 Minuten dauert. Die Transkription endet in Minute 43, nachdem das erste und hauptsächliche Ziel vereinbart worden ist. Anschliessend wird nur noch kurz über ein weiteres Ziel betreffend Gesundheit sowie über die Aufnahme eines Beschäftigungsprogramms gesprochen, bevor das Gespräch mit Verweis auf die fortgeschrittene Zeit abgeschlossen wird. Aus formaler Sicht lässt sich sagen, dass die Sozialarbeiterin neben neun offenen auch fünf geschlossene und vier suggestive Fragen verwendete. Mit den geschlossenen Fragen stellt die Sozialarbeiterin wiederholt sicher, dass ein Konsens über ein Ziel besteht. Den verwendeten Suggestivfragen kann teilweise eine ermutigende Funktion zugeschrieben werden. Der Sprechanteil von Sozialarbeiterin und Herrn D. ist im transkribierten Teil des Gesprächs ausgeglichen. Die Sozialarbeiterin spricht häufiger von „wir“ (acht Mal) als Herr D. (vier Mal).

### 7.3.2 Zielvereinbarungsphasen in Hinsicht auf Partizipation

Die folgenden drei Unterkapitel legen die Analyseergebnisse der Zielvereinbarungsgespräche hinsichtlich der Frage nach Partizipation dar. In Anlehnung an Widulle (2011, S. 140ff.) (vgl. auch Kap. 5.2.3) gehen wir davon aus, dass in einem Zielvereinbarungsgespräch idealtypisch drei Phasen durchlaufen werden: die Phase der Zielfindung, jene der Zielbildung und die Phase der Zielformulierung. Die Darstellung der Auswertungsergebnisse stellen wir analog dieser Phasen in einem Dreischritt dar: Erstens fragen wir nach partizipativen Elementen in der Phase der Zielbildung. Zweitens fokussieren wir auf Partizipation bei der Auswahl und Festlegung von Zielen und drittens betrachten wir Elemente der Partizipation bei der Konkretisierung der Zielformulierung. Wir sind uns bewusst, dass die Abgrenzung zwischen den einzelnen Phasen methodologisch nicht immer eindeutig ist und Inhalte aus den Zielvereinbarungsgesprächen, die wir der einen Phase zugeordnet haben, unter Umständen auch einer anderen Phase zugeteilt werden könnten. Die Frage nach dem Grad an Partizipation kann unseres Erachtens jedoch trotz Mehrdeutigkeit der Zuordnung bearbeitet werden.

#### 7.3.2.1 Einbringen möglicher Zielinhalte

Welche Themen, die potentielle Zielinhalte sind, werden von den am Gespräch Beteiligten eingebracht und wie werden diese Zielinhalte eingebracht? Diese zwei Fragen untersuchen wir hinsichtlich der Phase der Zielfindung.

Im Zielvereinbarungsgespräch von Frau A. ist die Explorationsphase möglicher Zielinhalte kurz. Frau A. bringt das Thema bzw. das Ziel, das sie erreichen möchte, selbst ein:

*„Für mich ist im Moment wichtig, dass ich eine Arbeit habe.“ (1)*

Es wird durch die Äusserung der Sozialarbeiterin (10) deutlich, dass Frau A. bereits eine klare Vorstellung hat, bis wann sie ihr Ziel, eine Arbeit zu finden, erreicht haben möchte, nämlich bis Mitte Dezember. Die Sozialarbeiterin stellt keine weitere explorierende Frage bezüglich

anderer Zielinhalte. Es kann also festgehalten werden, dass es Frau A. ist, die den Zielinhalt, der aufgenommen und weiterbearbeitet wird, einbringt.

Im Zielvereinbarungsgespräch von Herrn B. ist der Explorationscharakter hinsichtlich möglicher Zielinhalte aufgrund des Settings – das Gespräch findet mit und in den Räumlichkeiten des aktuellen Arbeitgebers statt – eingeschränkt. So erstaunt es nicht, dass Herr B. auf die von der Sozialarbeiterin offen an ihn gerichtete Frage, was seine Wünsche und Vorstellungen für die Zukunft sind (1-2), folgende Antwort gibt:

*„Suchen eine richtige Arbeit, aber es ist sehr schwierig hier in Switzerland.“ (6)*

Auf das, was Herr B. unter einer „richtigen Arbeit“ versteht und welchen Schwierigkeiten er bei der Arbeitssuche gegenübersteht, wird nicht weiter eingegangen. Im Gespräch werden seitens Herrn B. keine weiteren Zielinhalte eingebracht. Die Sozialarbeiterin fragt auch nicht explorierend nach möglichen weiteren Zielinhalten. Jener Zielinhalt, der im Verlauf des Gesprächs weiter verfolgt und konkretisiert wird, wird durch den Arbeitgeber eingebracht:

*„Jetzt war der Vorschlag in der Luft, ja, komm wir machen das doch auf Stundenbasis.“ (26-27)*

Herr B. lehnt den Vorschlag ab, im Unternehmen, in welchem er einen Arbeitseinsatz absolviert, für befristete Zeit im Stundenlohn angestellt zu werden. Er begründet dies damit, dass er glaube, für ihn sei nach vier Jahren Aufenthalt in der Schweiz „genug“ (133). Die Entscheidungsfrage für oder gegen eine Anstellung im Stundenlohn wird sodann durch die Sozialarbeiterin und den Arbeitgeber als Zielinhalt festgelegt.

Die Sozialarbeiterin von Frau C. steigt ein mit der Feststellung, die Ziele der vorhergehenden Vereinbarungen seien nicht erreicht worden. Im Hinblick auf die neue Zielvereinbarung „wissen wir jetzt, was wir vermeiden müssen“ (1-2), deshalb sage sie jetzt mal nichts (2). Sie wolle vermeiden, „dass ich Ihnen irgendwelche Ziele auferlege“ (4). Anschliessend legt die Sozialarbeiterin den Zeithorizont für Ziele auf Januar fest, bevor sie offen fragt:

*„Was möchten Sie bis dahin erreicht haben? Was ist Ihr Ziel bis dahin?“ (8-9)*

Frau C. nennt daraufhin zwei Themen, die bereits im Gesprächsverlauf vor Beginn der Transkription diskutiert worden sind. Ihr Ziel sei, „dass es von der Gesundheit her [...] eigentlich gut geht, dass ich [...] sagen kann, jetzt könnte ich vielleicht 60-80% arbeiten oder so.“ (10-11) Ein wenig später führt Frau C. ein neues Thema ein:

*„Also, ich muss sagen, was mir in der letzten Zeit gerade so durch den Kopf gegangen ist, was ich am liebsten (...) ich weiss nicht, ob ich's sagen soll oder nicht. Ich möchte am liebsten ein Magenband rein tun.“ (31-33)*

Diese Idee ist im vorherigen Gesprächsverlauf noch nicht diskutiert worden und scheint Frau C. ein wichtiges Anliegen zu sein. Während der nicht transkribierten Minuten 48 bis 57 diskutieren die Sozialarbeiterin und Frau C. über Möglichkeiten und Grenzen dieser Idee. Ein ande-

res Teilziel zum Thema Gesundheit bringt die Sozialarbeiterin gegen Ende des Gesprächs ein, als die konkrete Zielvereinbarung aufgesetzt wird: „Weiter. Jetzt haben Sie am 29. ein Gespräch beim Psychiater.“ (84) Die Erwähnung eines Ersttermins beim Psychiater geht jedoch auf eine Aussage von Frau C. zu Beginn des Gesprächs zurück, im nicht transkribierten Teil zwischen Minute elf und zwölf.

Wie bei Herrn B. und Frau C. ist auch bei Herrn D. eine offene Frage der Sozialarbeiterin Ausgangspunkt für das Sammeln möglicher Themen für ein Ziel:

*„Dann stellen wir die Frage, was oder in welchen Bereichen, hm, ehm, soll es eine Veränderung geben oder eine Stärkung, hm? So wenn Sie hier die Themenschwerpunkte sehen, die Überschriften (...) Konzentrieren Sie sich mal nur auf die Überschriften. In welchen Bereichen, ja, [...] wollen Sie nächste Ziele anpeilen oder müssen Sie?“ (1-4)*

Herr D. äussert daraufhin zuerst, dass „man an allem immer ein bisschen arbeiten“ (5) sollte. Anschliessend priorisiert er jedoch „einen Job finden, wenigstens Teilzeit“ als „das nächste“ (6), das anzustreben sei. Wie bei der Beschreibung der einzelnen Zielvereinbarungsgespräche erwähnt, hatte die Sozialarbeiterin von Herrn D. bereits den Entwurf einer Zielvereinbarung vorbereitet. Nach der Priorisierung der Jobsuche von Herrn D. eröffnet die Sozialarbeiterin, dass sie „zwei Themenschwerpunkte festgelegt“ (11) habe: „Arbeit und Weiterbildung“ einerseits, „Gesundheit“ andererseits (11-12). Die gesundheitliche Situation war bereits beim Rückblick zu Beginn des Gesprächs ein Thema und an dieser Stelle führt die Sozialarbeiterin dies als Bereich einer Zielsetzung ein. Es sei ihr wichtig, wie sie anschliessend betont:

*„Und bei der Gesundheit, da, das ist mir sehr wichtig, weil nicht zuletzt ist es Ihre Gesundheit, die der Grund ist, weshalb Sie hier bei uns gelandet sind, hm? [Ja, der Hauptgrund sogar!] Und dort, das möchte ich einfach mit Ihnen gut im Auge behalten, hm, einverstanden?“ (25-27)*

Ein weiteres Ziel bringt Herr D. auf die Doppelfrage der Sozialarbeiterin ein, wo er sich im Sommer 2016 sehe und wo er aktuell wohne (28-30). Darauf sagt Herr D., dass er „an sich eben“ gerne mal in eine andere Wohnung ziehen möchte, aber dies sei „halt schwierig, in der jetzigen Situation“ (36-37). Voraussetzung fürs Umziehen sei, dass er zuerst eine Arbeitsstelle finde. Als Reaktion auf die Frage seiner Perspektive auf den Sommer des nächsten Jahres stellt Herr D. die Frage, ob es für ihn überhaupt hilfreich sei, Vorstellungen über die erwünschte Zukunft zu sammeln:

*„Weil, mittlerweile habe ich es mir angewöhnt, nicht mehr so weit in die Zukunft zu schauen (lächeln). Weil es irgendwie, irgendwie haben sich die Ziele dann zerschlagen und das hat dann zu einer Enttäuschung geführt. Von dem her, ja, plane ich nicht mehr so weit in die Zukunft. Ja ich denke jetzt im Grossen und Ganzen.“*

*Es wird etwa, ich befürchte es wird etwa ähnlich aussehen, mit ein paar einzelnen Verbesserungen, nochmal, ja das denke ich mir.“ (31-35)*

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die befragten Sozialhilfebeziehenden in allen vier Zielvereinbarungsgesprächen eigene Ziele einbringen. In drei Zielvereinbarungsgesprächen – Frau A. bildet dahingehend die Ausnahme, da sie ihr Ziel ohne Aufforderung einbringt – stellen die Sozialarbeitenden offene Fragen zu den Zielen der Sozialhilfebeziehenden. Mit Widulle (2011, S. 141), der drei Modi der Zielbestimmung unterscheidet, kann hier vom Modus des Explorierens möglicher Ziele gesprochen werden. Das Thema Arbeit erwähnen alle Sozialhilfebeziehenden von sich aus als Zielinhalt, die Gesundheit war Thema in den Zielvereinbarungsgesprächen von Frau C. und Herrn D. Während für Frau C. das Ziel, gesund zu werden, im Vordergrund steht, bringt die Sozialarbeitern von Herrn D. den Bereich Gesundheit als Ziel ein und betont dessen Wichtigkeit. Partizipation misst sich unseres Erachtens in der Zielfindungsphase primär darin, wer Ziele einbringen kann. Offene Fragen, die von der Sozialarbeiterin an die Sozialhilfebeziehenden hinsichtlich ihren Vorstellungen von Wünschen für die Zukunft gestellt werden, korrelieren mit einem hohen Anteil an Partizipation. Dies war in allen vier Gesprächen der Fall.

#### *7.3.2.2 Auswahl und Festlegen der Ziele*

Wie werden in den vier Zielvereinbarungen Zielinhalte zu Zielen, die schriftlich festgelegt werden? Wie geschieht die Auswahl und Festlegung der Ziele? Wer übernimmt dabei welche Rolle? Diese Fragen, die Hinweise auf Partizipation im Gesprächsverlauf geben, interessieren uns in der zweiten Phase der Zielvereinbarung.

Im Zielvereinbarungsgespräch von Frau A. wird gleich im Anschluss an die Exploration des Zielinhalts (Finden einer Arbeitsstelle) die Rolle der Sozialarbeiterin deutlich: Sie prüft die Machbarkeit des Zielinhalts „Finden einer Arbeit“ (15) und unterstützt Frau A. bei der Ausdifferenzierung des Zielinhalts. Dabei stellt sie offene Fragen zum Zielinhalt (15) und greift auch direktiv ein:

*„Ich möchte eben lieber nicht dieses Ziel rein nehmen, weil (...). Oder wenn dieses Ziel rein nehmen – oder ich finde es auch ein gutes Ziel, dass Sie eine Stelle finden möchten. Aber dass wir dann diese Teilschritte drin haben, die wirklich dann auf Sie zugeschnitten sind oder. Was können Sie da drin beeinflussen? [...] [Also] Wie können Sie darin beeinflussen, eine Stelle zu finden bis Mitte Dezember?“ (17-21)*

Die Antworten auf die Frage, welche Teilschritte sie selbst beeinflussen kann, um das Grobziel, eine Stelle bis Mitte Dezember zu finden, gibt Frau A. selbst (22-24). Ihr Idee (soziale Kontakte zu aktivieren) wird von der Sozialarbeiterin aufgenommen und weiter bearbeitet (25ff). Dieses exemplarische Beispiel zu Beginn der Auswahl- und Festlegungsphase macht die Vorgehensweise, die sich auch im weiteren Gesprächsverlauf zeigt, deutlich: Die Sozial-

arbeiterin stellt eine offene Frage (97, 115), was es gemäss Frau A. für Teilschritte braucht, um das Grobziel zu erreichen. Frau A. macht Teilschritte aus (99-100, 118, 155) und diese werden durch offenes Nachfragen durch die Sozialarbeiterin konkretisiert (119, 124) und terminiert. Als Teilziele nennt Frau A. die Aktivierung ihrer persönlichen Kontakte (22-24), das Einrichten ihres Arbeitsplatzes (99-100) innerhalb einer Woche (113) und das Einbauen von Stress mindernden Aktivitäten in den Alltag (118).

Im Gespräch mit Herrn B. wird deutlich, dass es sich bei der Festlegung des Ziels um den Modus der Zielvorgabe (vgl. Kap. 5.2.2) durch den Sozialdienst handelt. Der vom Arbeitgeber eingebrachte Zielinhalt der befristeten Anstellung im Stundenlohn wird von der Sozialarbeiterin mit Verweis auf die gesetzlichen Grundlagen (100-101) als Ziel ausgewählt und festgelegt. Sie informiert Herrn B. transparent über seinen Handlungs- und Entscheidungsspielraum:

*„Dieses Angebot steht zur Verfügung und Sie müssen als Sozialhilfebezüger Arbeit annehmen, wenn es Arbeit gibt, die bezahlt wird. Das müssen Sie. Und sonst ist es ein Grund, dass ich sagen muss: Fertig Sozialhilfe, es gibt gar kein Geld mehr.“ (126-128)*

Mehrfach verbalisiert Herr B. seine Ambivalenzen in Bezug auf den Verbleib in der Schweiz bzw. in Bezug auf die Annahme des Stellenangebots (62, 64, 92). Die Ambivalenzen werden jedoch nicht bearbeitet.

Im Zielvereinbarungsgespräch mit Frau C. wird die von ihr angestrebte Zielsetzung im gesundheitlichen Bereich durch die Sozialarbeiterin als festgelegt deklariert, indem diese sagt:

*„Also, dann habe ich doch das jetzt richtig verstanden, dass es ihr Ziel ist, dem Fall, im Moment ehm [...] dass Sie rein gesundheitlich "wieder auf den Damm kommen".“ (34-35)*

Anschliessend bringt die Sozialarbeiterin mehrere Zielinhalte ein und legt diese gleichzeitig als Ziele fest, indem sie sich auf die Rahmenbedingungen der Sozialhilfe bezieht:

*„Ehm, von unserer Seite her kann ich Ihnen sagen [...], was die Rahmenbedingungen sind, oder und das heisst, dass wenn Sie im Moment nicht arbeiten können, dass ich von Ihnen monatlich ein Arzzeugnis benötige. [...] Und dann tun wir dann, vielleicht jetzt gerade (...) das heisst, das verlange ich auch jedes Mal, wenn wir das damit anfangen und damit ich Ihnen das sage, oder, dass Sie mir in diesem Moment jetzt auch einen Arztbericht zukommen lassen würden, in dem drin steht <...> wie ihre gesundheitliche Situation ist. Wo auch drin steht, wieso sie im Moment nicht arbeiten gehen können. Dazu bin ich einfach verpflichtet, dass ich dies verlange.“ (36-43)*

Dieser Gesprächsausschnitt kann zum Zielvereinbarungsmodus der Zielsetzung gezählt werden, für den Widulle (2011, S. 141) fordert, „dass der gesetzliche Rahmen von Zielen und die Legitimation der anordnenden Stelle deutlich gemacht werden“. Im selben Absatz des Tran-

skripts setzt die Sozialarbeiterin die Ziele, dass sich die Zusammenarbeit auf das Finanzielle und die Auszahlungen konzentriere (47), dass Frau C. über die Entwicklung ihrer gesundheitlichen Situation informieren soll (48) und dass Frau C. Bescheid geben soll, sobald sie zur Aufnahme einer Erwerbsarbeit bereit sei (49). Zum Schluss kann sich Frau C. wieder einbringen bei der Frage, wie viel Zeit sie benötige, „bis Sie wieder ‚zwäg‘ <ist>, um arbeiten zu gehen?“ (52) Frau C. antwortet darauf vage mit „so schnell als möglich“ (53).

Im Zielvereinbarungsgespräch mit Herrn D. fragt die Sozialarbeiterin zu Beginn der Auswahl- und Festlegungsphase noch einmal, in welchen Bereichen er Fortschritte erzielen wolle (41). Herr D. entscheidet sich in seiner Antwort für die „Jobsuche“ (42). Anschliessend wird im Gespräch von diesem Ziel ausgegangen, indem die Sozialarbeiterin noch einmal wiederholt, was als Ziel festgelegt werden soll (60-62). Konkrete Umsetzungsschritte werden im Anschluss daran diskutiert. Die Sozialarbeiterin sichert sich an verschiedenen Stellen nochmals ab, indem Sie Fragen stellt wie „darf ich dies abmachen mit Ihnen?“ (108), „ist dies eine Abmachung?“ (127) oder „sind Sie bereit für so ein Experiment?“ (137). Dass Herr D. diese Fragen der Sozialarbeiterin nach der Verbindlichkeit des diskutierten Zielbereiches ernst nimmt, zeigt sich daran, dass er „nichts versprechen“ (118) will, das er nicht einhalten kann. Nachdem jedoch geklärt ist, dass ein Erfolg nicht garantiert werden kann, gibt Herr D. sein Einverständnis (128). Im Vergleich zu den oben diskutierten Zielen von Herrn D. fällt auf, dass bei der Festlegung der Ziele für die schriftliche Vereinbarung das Ziel des Umziehens in eine neue Wohnung nicht mehr Thema ist.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass sowohl bei Herrn B. als auch bei Frau C. Ziele durch die Sozialarbeiterin ausgewählt werden. Bei beiden wird die Festsetzung transparent gemacht, in dem auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen der Sozialhilfe hingewiesen wird. Bei Herrn B. und bei Frau C. ist der Grad an Partizipation bei der Auswahl der Ziele gering. Verdeutlicht wird dies mitunter durch den in beiden Zielvereinbarungsgesprächen häufigen Gebrauch des Modalverbs „müssen“. Frau A. und Herr D. scheinen ihre Ziele entsprechend ihrer Präferenzen auswählen und setzen zu können. Dabei dürfte allerdings wesentlich sein, dass sich ihr prioritäres Ziel, eine Stelle zu finden, mit den Vorgaben und Interessen ihres Sozialdienstes decken. Explizit über die Nicht-Aufnahme eines Ziels wurde in keinem Zielvereinbarungsgespräch diskutiert. Im Falle von Herrn D. wurde die Nicht-Aufnahme des Ziels des Umziehens in eine neue Wohnung stillschweigend entschieden. Das von Frau C. genannte Ziel, wieder arbeiten zu können, wurde ebenfalls nicht in die Zielvereinbarung aufgenommen – möglicherweise auf Grund der kurzen Zeit bis zum festgesetzten Auswertungszeitpunkt im Januar.

### *7.3.2.3 Konkretisieren der Zielformulierungen*

Wie werden die gebildeten Ziele konkretisiert? Wer formuliert die Ziele aus, damit sie schriftlich festgehalten werden können? Diese Fragen interessierten uns hinsichtlich der Phase der Konkretisierung.

Die Zielbildungsphase und das damit einhergehenden Präzisieren und Ordnen der Teilziele bildeten im Zielvereinbarungsgespräch von Frau A. den Schwerpunkt. So erstaunt es nicht, dass nur wenige Aspekte zur Konkretisierung der Zielformulierung zu finden sind. Wo es um die sprachliche Präzisierung bzw. schriftliche Festlegung geht, ist die Sozialarbeiterin in der aktiven Rolle:

*„Also, dann hätte ich mal einen Vorschlag für das Grobziel: <...>.“ (196)*

Die Sozialarbeiterin formuliert sowohl das Grobziel (196ff) wie auch die Teilziele (207ff.) selbstständig aus und bespricht ihre Formulierungsvorschläge mit Frau A. Diese zeigt sich damit einverstanden.

Bei Herrn B. sind in der Phase der Konkretisierung bzw. der Verschriftlichung des gebildeten Ziels sowohl die Sozialarbeiterin als auch der Arbeitgeber in den aktiven Rollen. Gemeinsam legen sie den Zeitraum fest, in welchem sich Herr B. für oder gegen die Annahme des Stellenangebots entscheiden muss. Dabei wird der Charakter der gesetzlich legitimierten, vorgegebenen Zielvorgabe durch den Sozialdienst mit durch die folgende Äusserung der Sozialarbeiterin deutlich:

*„Herr B., ich muss Ihnen leider sagen, dass dann (...). Wissen Sie, Sie müssten im Prinzip im Zeitraum [...] [Herr Seiler zwei Wochen] Zeitraum von zwei Wochen müssten Sie sagen: "Ja, ich nehme die Arbeit, bezahlte Arbeit, <...>.“ (150-153)*

Im Zielvereinbarungsgespräch mit Frau C. gehen verschiedene Konkretisierungsvorschläge von der Sozialarbeiterin aus. Eine erste Konkretisierung besteht darin, dass sie den Zeitraum für die Zielauswertung auf Januar festlegt (8, 22-23, 50). Zwar stellt die Sozialarbeiterin nochmals die Frage an Frau C., wie lange sie zur Stabilisierung ihrer Gesundheit benötige. Ihre Antwort „so schnell als möglich“ (53) fließt jedoch nicht in die Zielvereinbarung ein. Ebenso wenig findet der Konkretisierungsvorschlag von Frau C., „vielleicht Februar März mit 50%“ Eingang, da das Ziel, eine Arbeitsstelle zu finden, nicht in die Zielvereinbarung aufgenommen wird. Die eigentliche Formulierung der Ziele findet in den letzten sechs Minuten des transkribierten Gesprächs statt, nachdem die Sozialarbeiterin offenbar am Computer zu schreiben beginnt:

*„Dann tue ich doch das kurz aufschreiben, damit wir das unterschreiben können, ist das gut?“ (60-61)*

Daraufhin antwortet Frau C. auf die Frage, was sie machen wolle, „damit sich ihre gesundheitliche Situation stabilisiert“ (62-63) an verschiedenen Stellen mit dem bevorstehenden Termin bei der Hausärztin (64, 70, 78), mit dem sie die Hoffnung auf einen „Magenbypass“ (68) verbindet. Dieser von Frau C. gewünschte Weg findet mit zwei Zielen Eingang in die Zielvereinbarung: Einerseits soll Frau C. über die Möglichkeit eines Magenbypasses informiert sein, andererseits von der Hausärztin zu einem Spezialisten überwiesen werden. Eine wesentliche

Konkretisierung erfahren die gesundheitsbezogenen Ziele durch folgende Ergänzung der Sozialarbeiterin:

*„OK, in diesem Moment schreibe ich einfach noch drunter, Frau C. ehm reicht monatlich ein Arzteugnis ein, wenn die Arbeitsfähigkeit nicht gegeben ist. So, hm? Ich schreibe jetzt hier noch in Klammern, andernfalls keine Zulage.“ (105-108)*

Auf Nachfrage von Frau C., was das heisse, erklärt die Sozialarbeiterin in einem nicht mehr transkribierten Teil des Gesprächs, dass sie ohne Vorliegen eines Arzteugnisses die Auszahlung einer Integrationszulage streichen müsse.

Wie Herr D. bereits im Interview äusserte, besteht eine wesentliche Konkretisierung des Ziels eine Arbeitsstelle zu finden darin, dass er sich vermehrt durch persönliche Kontaktaufnahme bewerben will. Ausgangspunkt für diese „neue Bewerbungsstrategie“ (SA4, 109) ist die Frage an Herrn D., was er beim Bewerben nun anders machen wolle (52). Er erwähnt daraufhin, „die letzten Jobs <...> über Beziehungen erhalten“ (54) zu haben. Die Sozialarbeiterin kommt in der Folge mehrmals auf diese Aussage zurück (75-77, 86-90, 94, 108-109), um ihn schliesslich konkret aufzufordern: „Aber ich möchte Sie gerne einladen, hm, wirklich in den persönlichen Kontakt zu gehen.“ (112-113). Nachdem sich Herr D. und die Sozialarbeiterin auf den Weg der persönlichen Bewerbungen geeinigt haben, äussert die Sozialarbeiterin, „das gerne aufschreiben“ (134) zu wollen. Daraufhin entwickelt sich eine Diskussion über die Anzahl Bewerbungen pro Monat, womit eine feinere Detaillierungsstufe der Konkretisierung erreicht wird:

*„SA4: Gut, also. Wollen wir uns auf eine Anzahl festlegen? [...]*

*Herr D.: Das ist noch schwierig einzuschätzen, hm. [...] Ja. [...] Ja haben Sie eine Idee (lachen), mir kommt gerade keine in den Sinn.*

*SA4: Einen pro Tag, einen pro Arbeitstag [Phu (lachen)]. Anstreben tun wir ein Vier- äh ein 80%-Pensum [Ja], also an vier Arbeitstagen sind Sie beschäftigt [Ja], im Moment.*

*Herr D.: [...] (hörbares Ausatmen) [...] Ja ich überlege gerade, was machbar ist [Mhm]. Jeden Tag eine andere Person, phu da kommt was zusammen auf den Monat [Mhm.] (lachen). So viele Leute kenne ich dann wahrscheinlich nicht.“ (139-146)*

Die Aushandlung über die Mindestanzahl an Bewerbungen zieht sich von Minute 40 bis 43 hin (139-164). Herr D. und die Sozialarbeiterin finden schliesslich eine gemeinsame Position, nachdem sie den Vorschlag macht, eine Anzahl von drei Bewerbungskontakten pro Woche respektive zwölf Bewerbungskontakten pro Monat festzulegen (157-158). Damit zeigt sich Herr D. einverstanden. Er bezeichnet die Anzahl als „machbar“ (164). Dieser Gesprächsausschnitt dürfte dem Zielvereinbarungsmodus des Aushandelns zugeordnet werden, ein Modus,

der nach Widulle (2011, S. 142) „das Vorhandensein von Verhandlungsspielräumen“ erfordert.

Während der Konkretisierung der Zielformulierung, so macht die Analyse deutlich, nehmen alle vier Sozialarbeitenden die dominierende, aktive Rolle ein. Sie sind es, die die sprachliche Präzisierung vornehmen. Mit Ausnahme des Zielvereinbarungsgesprächs von Herrn B. werden die Sozialhilfebeziehenden durch geschlossene Fragen, ob sie mit der Konkretisierung bzw. Ausformulierung einverstanden sind, in den Prozess eingebunden. Im Gespräch von Herrn B. geschieht die Konkretisierung ausschliesslich zwischen Sozialarbeiterin und Arbeitgeber. Partizipative Elemente fehlen gänzlich.

#### **7.4 Vergleich Zielvereinbarungsgespräche und Interviews**

Die Frage der Partizipation in den untersuchten Zielvereinbarungsprozessen lässt sich auf Grund des vorliegenden Datenmaterials aus zwei Blickwinkeln betrachten. Auf der einen Seite stehen die transkribierten Teile der Zielvereinbarungsgespräche, welche die Interaktion zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden darstellen, wie sie „objektiv“ stattgefunden hat. Auf der anderen Seite stehen die Transkripte der Interviews, welche Aussagen der Befragten über ihre „subjektive“ Wahrnehmung der Zielvereinbarungsgespräche mit ihren Sozialarbeitenden repräsentieren. In diesem Kapitel wird der Frage nachgegangen, inwiefern sich die in den Interviews eingeschätzten Partizipationsmöglichkeiten mit jenen aus den tatsächlich abgelaufenen Zielvereinbarungsgesprächen decken bzw. wo es Unterschiede gibt.

Bei Frau A. ergibt ein Vergleich der subjektiven Einschätzung ihrer Partizipationsmöglichkeiten im Interview und in der „objektiven“ Folie des Zielvereinbarungsgesprächs ein überaus stimmiges Bild. Frau A. betont im Interview ihre Autonomie bei der Erarbeitung der Ziele (52). Sie sei es gewesen, die sagen konnte, was sie noch alles tun müsse (49). Diese Wahrnehmung bestätigt sich im Zielvereinbarungsgespräch. Angeregt durch offenes Nachfragen seitens der Sozialarbeiterin werden sowohl das Grobziel wie auch die Teilziele von Frau A. bestimmt und konkretisiert. Im Interview sagt Frau A., wie sie die Rolle der Sozialarbeiterin sieht. Diese besteht für sie darin, bei der Ausformulierung der Ziele zu unterstützen (58). Diese Rolle nahm die Sozialarbeiterin im Gespräch tatsächlich ein.

Das Zielvereinbarungsgespräch und das Interview von Herrn B. ergeben ein weniger homogenes Bild. Herr B. betonte im Interview, dass ihm die Sozialarbeiterin eine Hilfe sei (154-155). Diese Hilfe umfasst für ihn, dass er sich jederzeit an den Sozialdienst wenden kann, beispielsweise, wenn er aufgrund von Verständigungsproblemen Unterstützung benötigt. Herr B. behielt jedoch im Interview für sich, dass das im Zielvereinbarungsgespräch erarbeitete Ziel durch den Sozialdienst gesetzt wurde und die Nicht-Annahme des Stellenangebots eine Streichung der Sozialhilfe mit sich bringen würde. Diese Diskrepanz hat sicherlich auch damit zu tun, dass Herr B. im Interview den Begriff des „Ziels“ nicht verstanden hat.

Zu Beginn des transkribierten Teils des Zielvereinbarungsgesprächs wird Frau C. von ihrer Sozialarbeiterin offen gefragt, welche Ziele sie erreichen wolle (8-9). Frau C. äussert darauf, dass sie zuerst gesund werden und danach wieder eine Stelle finden möchte (10-20). Ziele zur Wiedererlangung ihrer Gesundheit finden schlussendlich Eingang in die Zielvereinbarung von Frau C. Trotz einer explorativen Phase im Zielvereinbarungsgespräch und der Aufnahme der von Frau C. angestrebten Ziele in die Zielvereinbarung spricht Frau C. im Interview von „Druck“ (26) und von „zwingen“ (34). Diese Sichtweise findet ihre Entsprechung an der Stelle im Zielvereinbarungsgespräch, an der die Sozialarbeiterin mit Verweis auf die Rahmenbedingungen verschiedene Zielinhalte einführt und festlegt (36-49). So müsse Frau C. auf Grund der Rahmenbedingungen beispielsweise monatlich ein Arztzeugnis zum Beleg ihrer Arbeitsunfähigkeit einreichen (36-38). Das Ziel, dass Frau C. wieder einer bezahlten Erwerbsarbeit nachgehen kann, wird nicht in die Zielvereinbarung aufgenommen. Frau C. soll aber informieren, sobald sie wieder arbeiten könne (48-49).

Im Zielvereinbarungsgespräch mit Herrn D. wird bereits die Exploration möglicher Ziele durch die Sozialarbeiterin gelenkt, indem sie mögliche Bereiche für Ziele vorgibt (1-4). Das von Herrn D. favorisierte Ziel, eine Stelle zu finden, wird anschliessend in den Entwurf einer Zielvereinbarung aufgenommen. Herr D. betont im Interview den Verhandlungscharakter des Zielvereinbarungsgesprächs, indem er sagt, es sei ein „Pingpong-Spiel gewesen“ (42). Ein solches Pingpong-Spiel kann im Abschnitt des Zielvereinbarungsgesprächs gesehen werden, in dem Herr D. und die Sozialarbeiterin die geforderte Mindestzahl an Bewerbungen aushandeln (139-164). Basis dieses Aushandelns ist ein Konsens zwischen Herrn D. und seiner Sozialarbeiterin über das Ziel, eine Stelle zu finden. Das genannte Ziel ist kompatibel mit den Vorgaben der Sozialhilfe, womit kein Zielkonflikt besteht, wie Herr D. im Interview sagt (115-118). Würde Herr D. andere Ziele als die Arbeitssuche priorisieren, dürfte der Spielraum für eine Aushandlung fehlen. Das zweite Ziel betreffend der Gesundheit wird im Zielvereinbarungsgespräch von seiner Sozialarbeiterin eingebracht (12, 25-27). Da Herr D. dieses Ziel ebenfalls unterstützt, ist auch hier kein Zielkonflikt zu lösen. Angesichts des grundsätzlichen Konsens zwischen der Sozialarbeiterin und Herrn D. erstaunt es nicht, dass Herr D. das Ergebnis als Einigung (17) beurteilt, die am Schluss „gepasst“ (61) habe. Zum kooperativen Charakter des Zielvereinbarungsgesprächs passt ebenfalls, dass die Sozialarbeiterin mehrmals fragt, ob Herr D. mit der Setzung des ersten Ziels einverstanden sei (108, 127, 137). Ein Interessensgegensatz zur Erstellung einer Zielvereinbarung kann allenfalls im Bedürfnis von Herrn D. gesehen werden, keine ambitionierten und weit in die Zukunft reichende Ziele zu setzen, um Enttäuschungen im Falle eines Misserfolges zu vermeiden (Interview 175-186, Zielvereinbarungsgespräche 31-34).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die in den Interviews geäusserten Wahrnehmungen in den transkribierten Teilen der Zielvereinbarungsgespräche widerspiegeln. Frau A. und Herr D. formulieren in den Interviews einen hohen Mitbestimmungsgrad, eine Einschätzung, die mit dem Verlauf der Zielvereinbarungsgespräche in Verbindung gebracht werden

kann. Herr D. und Frau A. äussern in den Interviews weitgehende Zufriedenheit über die Zusammenarbeit mit den Sozialarbeitenden. Bei Herrn B. zeigt sich eine gewisse Diskrepanz zwischen der im Interview geäusserten Zufriedenheit mit der Unterstützung und der im Zielvereinbarungsgespräch angedrohten Sanktionen. Ob diese Diskrepanz auf sprachlichen Verständigungsschwierigkeiten beruht oder ob er sich im Interview nicht zu diesem Thema zu äussern wagte, muss an dieser Stelle offen gelassen werden. Frau C. äussert im Interview den Eindruck, unter Druck und Zwang zu stehen. Zwar kann auch Frau C. ihre eigenen Ziele in die Zielvereinbarung einbringen, die Sozialarbeiterin setzt daneben aber auch durch die Rahmenbedingungen der Sozialhilfe begründete Zielsetzungen fest. Bei diesen vorgegebenen Zielen ist der Mitwirkungsgrad von Frau C. gering. Dies scheint sich negativ auf ihre Zufriedenheit mit dem Zielvereinbarungsprozess auszuwirken.

## **IV. TEIL: SCHLUSSFOLGERUNGEN**

### **8 Diskussion**

In der vorliegenden Diskussion werden wir den Bezug der Untersuchungsergebnisse zur Fragestellung verdeutlichen. Das erste Unterkapitel ist deskriptiv ausgerichtet. Darin zeigen wir Potential und Grenzen von Zielvereinbarungen aus Sicht der Befragten auf und vergleichen diese Sichtweisen mit Befunden aus der Literatur. Die Ausrichtung des zweiten Unterkapitels ist präskriptiv. Darin arbeiten wir Konsequenzen für Sozialarbeitende heraus, die sich aus den Ergebnissen ableiten lassen. Die Abgrenzung zwischen dem ersten und dem zweiten Unterkapitel ist nicht immer eindeutig, da sich aus der Wahrnehmung der Betroffenen teilweise direkt Handlungskonsequenzen für Sozialarbeitende ableiten. Es werden daher bereits im Diskussionskapitel zur Sicht der Befragten an einzelnen Stellen Handlungsansätze für Sozialarbeitende formuliert. Im dritten Unterkapitel versuchen wir die Relevanz der Ergebnisse für die Forschung einzuordnen und offene Fragen für weitere Untersuchungen aufzuzeigen. Soweit dies sinnvoll scheint, werden die oben dargestellten Ergebnisse in der Diskussion nicht wiederholt, sondern als bekannt vorausgesetzt.

Da diese Untersuchung auf den Daten von vier exemplarisch ausgewählten Sozialhilfebeziehenden beruht, können die Ergebnisse nicht auf die Situation von Sozialhilfebeziehenden im Kanton Bern oder gar der gesamten Schweiz verallgemeinert werden. Wo möglich versuchen wir aber typische und unerwartete Ergebnisse zu kennzeichnen. Zudem können anhand der Konvergenz respektive Divergenz der Ergebnisse Thesen aufgestellt werden, welche Befunde eine allgemeine Tendenz andeuten und welche Befunde spezifisch für die vorliegenden Fälle sind.

#### **8.1 Potential und Grenzen von Zielvereinbarungen aus Sicht der Befragten**

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse auf die Frage hin beurteilt, wie Potential und Grenzen von Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe aus Sicht der Befragten einzuschätzen sind. Die Darstellung erfolgt entlang der erkenntnisleitenden Fragestellung zur Wahrnehmung des Zielvereinbarungsprozesses durch die befragten Sozialhilfebeziehenden.

##### **8.1.1 Bedeutung von Zielvereinbarungen**

Die erste Fragestellung betrifft die Bedeutung von Zielvereinbarungen aus Sicht der Befragten. Wie in den Ergebnissen dargestellt, sehen beispielsweise Frau C. und Herr D. ein Potential von Zielvereinbarungen darin, eine Orientierungshilfe zu bieten. In einer Zielvereinbarung festgehaltene Ziele bieten einerseits eine Orientierung für die Zukunft bei der Frage, auf welche erwünschten Zustände die persönlichen Handlungen auszurichten sind. Andererseits ge-

ben Ziele auch Orientierung bei einer rückblickenden Evaluation, welche Ziele erreicht wurden und welche nicht. Diese Wahrnehmung der Befragten deckt sich mit der Konzeptualisierung der Funktion von Zielen in der Psychologie (Kleinbeck, 2010, S. 284). Weiter können schriftlich vereinbarte Ziele zu einer grösseren Transparenz der gegenseitigen Erwartungen von Sozialhilfebeziehenden und Sozialarbeitenden beitragen. Herr D. erwähnt das Beispiel der Festlegung einer angestrebten Anzahl Bewerbungen. Durch die Festlegung einer bestimmten Anzahl pro Zeitraum weiss er, wann er „zu wenig“ und wann er „zu viel“ gemacht hat und das Ziel erreicht ist. Der Aspekt der Förderung von Transparenz durch Zielvereinbarungen findet sich auch bei Possehl (2002). Er ergänzt, dass durch Zielvereinbarungen auch die Nachvollziehbarkeit und Überprüfbarkeit der Qualität sozialarbeiterischer Handlungen vergrössert wird (Possehl, 2002, S. 2f.). Ein anderes Ergebnis geht auf die Analyse der Zielvereinbarungsgespräche zurück. In verschiedenen Gesprächen wurden Teilschritte auf dem Weg zu einem übergeordneten Ziel definiert. Das Potential der Erarbeitung einer Zielvereinbarung besteht folglich darin, umfassende Grobziele in handhabbare kleine Zwischenziele aufzuteilen, die bewältigbar wirken. Auf dem Weg zu einem entfernten Ziel kann das Erreichen solcher Zwischenziele wiederholt zu Erfolgserlebnissen führen und damit motivationsfördernd wirken. Kleinbeck (2010, S. 292) fügt dem hinzu, dass die Erarbeitung von Zwischenzielen zu neuen Strategien der Zielverfolgung oder gar zu Korrekturen eines übergeordneten Hauptziels führen kann.

Eine Mangel von Zielvereinbarungen im Pflichtkontext bezieht sich auf die Unterstützungswirkung der festgelegten Ziele. Wie Frau A. und Herr D. erwähnen, können schriftlich festgehaltene Ziele von den Sozialarbeitenden auch dazu genutzt werden, Sozialhilfebeziehende zu kontrollieren. Eine solche Kontrolle der Sozialhilfebeziehenden steht im Zusammenhang mit dem Aktivierungsparadigma, dem zufolge staatliche Transferleistungen unter dem Prinzip „keine Leistung ohne Gegenleistung“ an Bedingungen geknüpft werden (Müller de Menezes, 2012, S. 169). Der Aspekt des Kontrollierens findet sich auch beim Ansatz des Führens mit Zielen aus der Betriebswirtschaft, wobei betont wird, dass dieser Führungsansatz eine vergleichsweise hohe Eigenverantwortung bei der Zielverfolgung gewähre und andere Führungsmethoden noch mehr Kontrolle erfordern würden (Schwaab, 2010, S. 39). Wenig Unterstützung durch die Zielvereinbarung sehen die Befragten bei der Zielerreichung. Die Planung der eigenen Handlungen zur Zielverfolgung ist für sie eine Aufgabe, derer sie sich ausserhalb des Zielvereinbarungsgespräches annehmen müssen. Für Sozialhilfebeziehende mit vielen Ressourcen und einer hohen Selbstständigkeit mag dies der angemessene und erwünschte Grad an Unterstützung sein. Eine Einmischung von Sozialarbeitenden in die Details der alltäglichen Zielverfolgung dürfte als bevormundend wahrgenommen werden. Es wäre aber wünschenswert, wenn Personen mit wenig Ressourcen und einer tiefen Selbstwirksamkeitserwartung, die weitere Unterstützung für die konkrete Zielverfolgung wünschen, diese auch erhalten. Eine Möglichkeit der Unterstützung könnte das Formulieren von Vorsätzen (Achtziger &

Gollwitzer, 2010, S. 323) sein und das Ausarbeiten von konkreten Handlungsplänen (Klug & Zobrist, 2013) zusätzlich zur Zielvereinbarung.

### 8.1.2 Wünschbarkeit und Realisierbarkeit der vereinbarten Ziele

Weitere Ergebnisse betreffen die Einschätzung der Befragten zu Realisierbarkeit (Erwartung) und Wünschbarkeit (Wert) der vereinbarten Ziele. Die in den Interviews geäußerten Zweifel an der Realisierbarkeit der vereinbarten Ziele könnten ein Hinweis auf eine eingeschränkte Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura, 1997) sein. Zudem dürfte die Erwartung, ein bestimmtes Ziel erreichen können, auch mit dem individuellen Attributionsstil zusammenhängen (Weiner, 1986). Schätzt eine Person eine Ursache für einen Erfolg oder Misserfolg als ausserhalb der eigenen Person liegend ein, so wird sie zum Schluss kommen, dass die Zielerreichung ausserhalb des eigenen Einflussbereiches liegt. Sieht die Person darüber hinaus die Ursache auch noch als stabil und global an, dann wird sie schliessen, dass die Ursache auch längerfristig nicht ändern wird und auch andere Lebensbereiche betrifft (Stiensmeier-Pelster & Heckhausen, 2010, S. 393). In Bezug auf das Ziel aller vier Befragten, eine Stelle zu finden, kann eine verhaltene Einschätzung der Chancen, dieses Ziel zu realisieren, durchaus auf einer realistischen Beurteilung beruhen. Der Arbeitsmarkt verlangt tendenziell nach hochqualifizierten Arbeitnehmenden (EVD, 2011) und alle vier Befragten haben keine hohen beruflichen Qualifikationen. Hinzu kommt, dass die Chancen auf dem Arbeitsmarkt mit zunehmender Dauer der Erwerbslosigkeit sinken (Salzgeber, 2014b, S. 14). Bezüglich der Erhöhung der Verwirklichungschancen eines Ziels sind Zielvereinbarungen enge Grenzen gesetzt. Ein unrealistisches Ziel bleibt unrealistisch, auch wenn dieses in eine Zielvereinbarung aufgenommen wird. Eine Herausforderung in Zielvereinbarungsgesprächen ist deshalb, unrealistische Zielvorstellungen von Sozialhilfebeziehenden anzusprechen und ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, welche Zielhöhe angemessen ist. Im Falle von pathologischer Über- oder Unterschätzung dessen, was realistisch scheint, kann ein Zielvereinbarungsgespräch eine Therapie jedoch nicht ersetzen. Zwar nimmt gemäss Forschungsergebnissen von Latham und Locke (2013) die Leistung von Personen mit der Zielhöhe zu, doch gilt dies nahe-liegenderweise nur für Ziele, die im Einflussbereich einer Person liegen. Eine Grenze von Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe betrifft weiter die Realisierung von Wünschen von Sozialhilfebeziehenden, die innerhalb des eng gesteckten sozialhilferechtlichen Existenzminimums (SKOS, 2005) und der Mitwirkungspflichten (Art 28. Abs. 2 SHG) nicht erfüllt werden können. Insofern erstaunt es nicht, dass sich die Befragten im Zielvereinbarungsgespräch mit als privat oder persönlich eingestuften Wünschen zurückhielten und offenbar davon ausgingen, dass primär arbeitsbezogene Ziele diskutiert werden. Aus fachlicher Sicht gibt es aber Gründe, eine Engführung von Zielvereinbarungen auf die Erwerbsarbeitssituation und damit verbundene Themen zu hinterfragen. Wir stellen die These auf, dass ein Potential von Zielvereinbarungen darin liegt, persönliche Wünsche als Motivatoren für das Erreichen übergeordneter Ziele (z.B. Finden einer Erwerbsarbeit) einzusetzen. Es ist beispielsweise denkbar, dass für

eine Person das Ziel, Ferien finanzieren zu können, innerhalb der persönlichen Zielhierarchie einen höheren Wert hat als das hierzu instrumentelle Ziel, eine Stelle zu finden. Würde in einem solchen Fall das Fernziel der Ferien in die Zielvereinbarung aufgenommen und als Weg dazu die Stellensuche, dann könnte dies die Motivation der Zielverfolgung erhöhen, indem die Wünschbarkeit des vereinbarten Ziels für die betreffende Person steigt. Das Ziel in einem Zielvereinbarungsgespräch müsste es demnach sein, in der Phase der Exploration möglicher Ziele jene mit dem höchsten Wert innerhalb der persönlichen Zielhierarchie bewusst zu machen. Eine weitere Grenze des Motivationspotentials von Zielvereinbarungen liegt in der Frustration, wenn anspruchsvolle Ziele gesetzt und diese wiederholt nicht erreicht werden. Entsprechend äussert einer der Befragten, sich lieber gar keine Ziele mehr zu setzen, da er so weniger Enttäuschungen erlebt und es ihm in der Folge besser gehe. Auf der anderen Seite besteht das Potential von Zielvereinbarungen darin, konsequent nur solche Ziele festzulegen, welche die Handlungsmöglichkeiten von Sozialhilfebeziehenden betreffen. Anstatt Ergebnisziele, deren Erfolg sich am Eintreten eines bestimmten Resultats misst, sollten deshalb Prozessziele definiert werden, die den persönlichen Zielverfolgungsprozess ins Zentrum stellen. Solche Prozessziele haben den Vorteil, dass sie Handlungsprozesse initiieren und aufrechterhalten können, ohne dass sie dabei direkt vom Handlungsergebnis abhängig sind (Kleinbeck, 2010, S. 289).

### **8.1.3 Kooperation und Partizipation im Zielvereinbarungsprozess**

Eine zentrale Forschungsfrage betrifft die Kooperation zwischen Sozialhilfebeziehenden und Sozialarbeitenden in Zielvereinbarungsgesprächen sowie die Partizipationsmöglichkeiten der Sozialhilfebeziehenden beim Vereinbaren von Zielen. Aus theoretischer Sicht scheint unbestritten, dass ein möglichst hoher Grad an Mitwirkung der von den Zielen Betroffenen wünschenswert ist. Deci und Ryan (2000) begründen dies mit psychologischen Grundbedürfnissen. Kolb (2010, S. 9) erklärt dies in Bezug auf das Führen mit Zielen damit, dass ein „reines Top-down-Konzept [...] wenig realistisch und zweckmässig“ scheine. Schmocker (2012, S. 49) legitimiert die Notwendigkeit von Partizipation mit der Achtung der Menschenwürde, die eine grösstmögliche Selbstbestimmung beinhalte.

Die Ergebnisse aus den Interviews stimmen mit der generellen Forderung nach Mitbestimmung insofern überein, als dass Druck und Zwang negativ, während Entscheidungsmöglichkeiten und eine Aushandlung über strittige Punkte positiv bewertet werden. Der Grad an Mitbestimmung von Sozialhilfebeziehenden bei der Vereinbarung ihrer Ziele ist durch die Rahmenbedingungen der Sozialhilfe eingeschränkt. Wie bereits Müller de Menezes (2012, S. 240) herausgearbeitet hat, erlaubt die Bernische Sozialhilfegesetzgebung grundsätzlich auch eine einseitige Festlegung von Zielvereinbarungen durch die Sozialarbeitenden. Dementsprechend wurde die Sozialhilfe in Kapitel 5.1.1 als Pflichtkontext charakterisiert (Zobrist, 2012a). Wenn die vorgegebenen Ziele jedoch abgelehnt werden, drohen Rückzug oder bloss vorgetäuschte Akzeptanz der von der Vorgabe betroffenen Person (Kleinbeck, 2010, S. 293), d.h. eine

Scheinkooperation der Klientin oder des Klienten (Müller de Menezes, 2012, S. 242). Der partnerschaftliche Charakter von Zielvereinbarungen ist aus Sicht der Befragten auch durch den Umstand eingeschränkt, dass schriftlich festgehaltene Ziele den Sozialarbeitenden zur Kontrolle der Konformität des Verhaltens der Sozialhilfebeziehenden dienen können. Allerdings besteht in der Sozialhilfe unabhängig vom Instrument der Zielvereinbarung die Möglichkeit, Weisungen zu erteilen, um beispielsweise die Mitwirkungspflichten gemäss Sozialhilfegesetzgebung (Art. 28 Abs. 2 SHG) durchzusetzen. Die Fundamentalkritik von Reinhard (2002, S. 17), dass Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe grundsätzlich von den Sozialarbeitenden bestimmt würden und den Sozialhilfebeziehenden nur die Möglichkeit bleibe, diese „mehr oder weniger freiwillig“ zu akzeptieren, konnte in dieser Untersuchung nicht bestätigt werden. Vielmehr fanden zumindest drei der vier Befragten verschiedene Möglichkeiten, ihre Interessen in die Zielvereinbarung einzubringen. Aus motivationspsychologischer Sicht scheinen jedoch auch fremdgesetzte Ziele eine motivationale Wirkung entfalten zu können. Voraussetzung dafür ist eine Internalisierung und damit verbunden die Akzeptanz der Ziele durch die Betroffenen (Kleinbeck, 2010, S. 293). Begünstigend auf die Übernahme fremdgesetzter Ziele wirkt offenbar eine positive Beziehung zur zielbestimmenden Person (Oettingen & Gollwitzer, 2002, S. 55f.).

Das Potential von Zielvereinbarungen in einem Pflichtkontext wie jenem der Sozialhilfe besteht darin, Klarheit darüber zu schaffen, welche Rahmenbedingungen gesetzt sind und in welchen Bereichen ein Verhandlungsspielraum besteht. Von den Sozialhilfebeziehenden erfordert die Vertretung eigener Interessen in einem Aushandlungsprozess jedoch eine hohe Sprachkompetenz. Doch nicht nur im Aushandlungsprozess, auch beim Formulieren von Zielen ist Sprachfähigkeit die zentrale Grundlage, da Ziele in Zielvereinbarungen in sprachlicher Form repräsentiert sind (Puca & Langens, 2008, S. 217–220). Wie auch unsere Ergebnisse zeigen, kann aus verschiedenen Gründen davon ausgegangen werden, dass ein gewisser Teil der Sozialhilfebeziehenden aus sprachlichen Gründen nicht die Möglichkeit hat, am Zielvereinbarungsprozess angemessen mitzuwirken. Aus unserer Sicht ist es fraglich, ob Zielvereinbarungen beispielsweise mit fremdsprachigen Sozialhilfebeziehenden wie Herrn B. Sinn ergeben, wenn diese Schwierigkeiten haben, die besprochenen Ziele zu verstehen, geschweige denn, ihre Interessen einzubringen.

#### **8.1.4 Zielvereinbarungen mit Langzeitarbeitslosen**

Eine weitere Fragestellung dieser Arbeit ist, wie sich Erwerbslosigkeit auf das Vereinbaren von Zielen auswirkt. Die vorliegende Untersuchung hat ergeben, dass sich alle vier Befragten eine Arbeitsstelle wünschen, auch wenn bei einer Person dieser Punkt aus gesundheitlichen Gründen nicht in die Zielvereinbarung aufgenommen wurde. Die Wichtigkeit von Erwerbsarbeit kann auf verschiedene Faktoren zurückgeführt werden. Zum einen kann diese Zielsetzung Ausdruck der Verinnerlichung einer gesellschaftlichen Werthaltung sein, die den Wert eines Individuums an seiner Leistung im Arbeitsmarkt misst und Status mit Einkommen

gleichgesetzt wird (Hollederer, Brand, Kieselbach & Beelmann, 2006, S. 13ff.). Zum andern schlägt sich eine solche gesellschaftliche Werthaltung auch konkret in der Mitwirkungspflicht, eine zumutbare Stelle anzunehmen (Art. 28. Abs. 2 Bst. c SHG), nieder.

Vor diesem Hintergrund kann gefragt werden, ob die Aussagen in den Interviews durch die Annahmen der Befragten über die soziale Erwünschtheit<sup>17</sup> beeinflusst sind. Konkret könnte beispielsweise das Ziel, eine Erwerbsarbeit zu finden, von den Befragten als sozial erwünscht eingeschätzt werden. Entsprechend bestünde in der Interviewsituation ein Anreiz, das Ziel einer Erwerbsarbeit stärker hervorzuheben.

Ungeachtet dieser Einschränkung gibt es weitere Gründe für die Annahme, dass das Finden einer Stelle für die befragten Sozialhilfebeziehenden eine hohe Wünschbarkeit hat. Bei zwei der Befragten wurden auch Ziele im Hinblick auf die Gesundheit vereinbart. Frau C. sieht in ihrer gesundheitlichen Situation den Grund für ihre Stellenlosigkeit. Herr D. erwähnt gesundheitliche Probleme in Folge seiner Erwerbslosigkeit. Unabhängig von der Richtung des kausalen Zusammenhangs gilt es wissenschaftlich als gut belegt, dass Erwerbslose im Vergleich zu Erwerbstätigen ein tieferes Niveau psychischer und somatischer Gesundheit erreichen (Paul, 2015). Der Befund eines im Vergleich zur durchschnittlichen Bevölkerung tieferen gesundheitlichen Wohlbefindens trifft nach Wolfers und Reich (2015) auch auf die Gruppe der Sozialhilfebeziehenden zu. Einen Erklärungsansatz für den Einfluss von Erwerbslosigkeit auf die psychische Gesundheit bietet das Deprivationsmodell nach Jahoda (1981). Dem Deprivationsmodell zu Folge erfüllt eine Erwerbsarbeit neben der manifesten Funktion des Einkommens auch latente Funktionen, indem sie Zeitstruktur, soziale Kontakte, Gefühl von Sinn, Status und Aktivität vermittelt. Die Auswertungsergebnisse liefern Hinweise auf den Verlust latenter Funktionen bei den Befragten. So thematisieren sie beispielsweise die Wichtigkeit von erwerbsarbeitsbezogenen Gesprächen in sozialen Kontakten oder nehmen Stellung zu Vermutungen über die Faulheit bzw. Arbeitsscheue von Sozialhilfebeziehenden. Weiter zeigt sich das Fehlen einer durch Erwerbsarbeit vorgegebenen Tagesstruktur. Beispielhaft dafür ist die Äusserung von Herrn D., es sei eine Herausforderung den Tag zu gestalten, sinnvolle Tätigkeiten zu finden und die Selbstdisziplin für die Verfolgung von Zielen aufzubringen, gerade wenn niemandem Rechenschaft abgelegt werden muss (139-146). Ohne dass dieser Aspekt hier hinreichend vertieft werden kann, lässt sich sagen, dass das Fehlen einer vorgegebenen Struktur im Hinblick auf die Selbstbestimmung unterschiedlich beurteilt werden kann. Einerseits könnte darin ein erhöhter Grad an Autonomie gesehen werden, indem die alltägliche Lebensführung relativ unabhängig von vorgegebenen Strukturen<sup>18</sup> gestaltet werden kann. Andererseits können vorgegebene Strukturen, beispielsweise durch eine Erwerbsarbeit, auch als Entlastung

---

<sup>17</sup> Alternativ zum Konzept der sozialen Erwünschtheit könnte auch eine Antwortverzerrung durch Beschreibung des „idealen Selbsts“ (ideal self) anstelle des „tatsächlichen Selbst“ (actual self) vermutet werden (vgl. Self-Discrepancy Theory: Higgins, 1987).

<sup>18</sup> Selbstverständlich bestehen auch für erwerbslose Sozialhilfebeziehende einschränkende Rahmenbedingungen: beispielsweise ein enger finanzieller Spielraum, die Aufgabe der Stellensuche oder ggf. familiäre Verpflichtungen.

wahrgenommen werden, indem sie von den laufend anfallenden Entscheidungen zur Strukturierung des Tagesablaufes entlasten. Unserer Ansicht nach deutet oben erwähnte Aussage von Herrn D. darauf hin, dass eine Unterscheidung zwischen selbstgesetzten Zielen, die positiv wahrgenommen werden, und fremdgesetzten Zielen, die negativ bewertet werden, die Komplexität der Lebensrealität von Menschen nur unzureichend erfasst.

Dieser Punkt verweist auf eine weitere Grenze von Zielvereinbarungen. Ein Ergebnis aus den Interviews ist, dass die Befragten in der Zielvereinbarung nur eine geringe Unterstützung bei der tatsächlichen Verfolgung ihrer Ziele sehen. Übertragen auf die Alltagsgestaltung zeigt dieses Ergebnis unserer Ansicht nach, dass Zielvereinbarungen latente Funktionen von Erwerbsarbeit wie beispielsweise die Tagesstrukturierung nicht ersetzen können.

Ein anderer Punkt betrifft die teilweise kleine Hoffnung der Befragten, ihre Ziele erreichen zu können. Auch wenn dies nicht direkt aus den Ergebnissen dieser Untersuchung abgeleitet werden kann, besteht mit Verweis auf die Literatur Grund zur Annahme, dass Resignation und Hoffnungslosigkeit verbreitet sind bei Menschen, die seit Längerem erwerbslos sind (Jahoda, 1981; Paul, 2015). Daraus ergeben sich besondere Herausforderungen beim Vereinbaren von Zielen. Dazu gehört die Schwierigkeit, dass Sozialhilfebeziehende durch das Sozialhilfegesetz zur Erwerbsarbeitssuche verpflichtet sind, auch wenn die Chancen nach langer erfolgloser Stellensuche klein scheinen. Das Finden von motivierenden Zielen dürfte in der Zusammenarbeit mit Sozialhilfebeziehenden, die nach vielen Enttäuschungen unter dem Eindruck von Hoffnungslosigkeit stehen, eine besondere Herausforderung darstellen. Insofern scheint uns wichtig, dass die Sozialhilfe nicht nur Menschen mit dem Ziel der beruflichen Integration fördert, sondern auch Menschen mit wenigen Chancen auf dem Arbeitsmarkt bei ihrer sozialen Integration unterstützt.

## **8.2 Handlungsansätze für Sozialarbeitende für das Erarbeiten von Zielen**

Unsere Forschungsfragen fokussieren neben der Wahrnehmung des Zielvereinbarungsprozesses durch die vier befragten Sozialhilfebeziehenden Handlungsansätze für Sozialarbeitende, die sich aus dem Erleben der Klientinnen und Klienten ergeben. Welche Schlüsse für die Arbeit auf dem Sozialdienst können diesbezüglich gezogen werden? Das vorliegende Kapitel gibt keine Handlungsanweisungen in Form eines Manuals für die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen. Wir werden vielmehr drei Themenbereiche beleuchten, die sich in der empirischen Untersuchung für das Handeln von Sozialarbeitenden als zentral herausstellten. Erstens ist dies die Beratungsbeziehung, zweitens die grundlegenden Verständigung über das Konzept von Zielvereinbarung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden und drittens das Erarbeiten von Zielvereinbarungen mit Langzeiterwerbslosen als spezifische Gruppe von Klientinnen und Klienten.

### 8.2.1 Gestaltung der Beratungsbeziehung

Der Vergleich der Interviews mit den entsprechenden Zielvereinbarungsgesprächen bringt in Bezug auf die Bedeutung der Beratungsbeziehung zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten Interessantes zu Tage: Für die Beurteilung des Zielvereinbarungsgesprächs ist nicht primär das Resultat des Gesprächs – also die erarbeiteten Ziele – ausschlaggebend. Ein Grund dafür, dass drei der vier Befragten die Kooperation mit der Sozialarbeiterin und ihre Partizipationsmöglichkeiten explizit positiv bewerten, scheint eine tragfähige Beziehung zu sein. Für den Bereich der Psychotherapie gehen Grawe et al. (1994, S. 717) davon aus, dass „die funktionale Bedeutung der Therapiebeziehung für den Therapieerfolg [...] als das am besten gesicherte Ergebnis der gesamten bisherigen Psychotherapieforschung angesehen werden“ kann. Unsere Ergebnisse deuten darauf hin, dass eine gute Beziehung zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden auch eine wichtige Grundlage für das Vereinbaren von Zielen ist. Zu Resultaten in Bezug auf die Wichtigkeit der Beziehungsgestaltung im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen kam Beck (2002, S. 16). Sie stellt heraus, dass Entscheidungen, die für Klientinnen und Klienten negativ seien, akzeptiert werden können, wenn diese respektvoll und nachvollziehbar kommuniziert werden und sie sich offen und angstfrei dazu äussern können. Mit Blick auf die Motivationsförderung von Klientinnen und Klienten im Pflichtkontext betonen Klug und Zobrist (2013, S. 57f.), dass die Gestaltung einer Beratungsbeziehung jedoch nicht mit professioneller Sozialarbeit gleichzusetzen ist und keinesfalls ein methodisches Können ersetzt. Sie fordern deshalb ein differenziertes Beziehungsangebot, das komplementär auf Bedürfnisse nach Bindung (emotionale Wärme), nach Kontrolle (Mitbestimmung), nach Selbstwerterhöhung (Lob) oder nach Lust (Spas, Wohlbefinden) eingeht (Klug & Zobrist, 2013, S. 58).

Ein Potential, welches Zielvereinbarungen in Bezug auf Förderung der Beratungsbeziehung innewohnt, wird unseres Erachtens in den untersuchten Zielvereinbarungsgesprächen ungenügend ausgeschöpft. Widulle (2011) stellt als einen von drei Zielbestimmungsmodi jenen der Exploration heraus. Das Explorieren von Zielen nimmt in den vier untersuchten Zielvereinbarungsgesprächen gemessen an der Dauer des Gesprächs wenig Raum ein. Stärker betont werden das Aushandeln und das Setzen von Zielen. Das Explorieren von Zielen beinhaltet unseres Erachtens beziehungsstiftende Aspekte, die in den anderen beiden Modi weniger tangiert werden. Offenes Nachfragen über Ziele, welche den Klientinnen und Klienten wichtig sind und danach, was sie sich für ihre Zukunft wünschen, kann gegenseitiges Vertrauen und Verständnis stärken. Explorieren von Zielen heisst nicht, dass alle geäusserten Wünsche und Ziele danach Eingang in die Zielvereinbarung finden. Es geht vielmehr darum, einen Gesprächsraum zu eröffnen, der es den Sozialhilfebeziehenden erlaubt, sich selbstoffenbarnd einzubringen. Weiter ermöglicht eine offene Gesprächsatmosphäre, die durch eine ausge dehnte Explorationsphase gefördert wird, den Sozialarbeitenden über institutionelle Handlungsmöglichkeiten zu informieren, was zu Rollenklarheit und Transparenz beiträgt. Unseres Erachtens ist ein Grund dafür, dass kaum persönliche Ziele Eingang in die Zielvereinbarungen

der vier Befragten finden, dem Umstand der kurzen Explorationsphase geschuldet. Das Nicht-Berücksichtigen von persönlichen Zielen in der Zielvereinbarung ist jedoch doppelt ungenutztes Potential: einerseits für den Aufbau einer Vertrauensbasis und andererseits hinsichtlich intrinsischer Veränderungsmotivation.

### **8.2.2 Grundlegende Verständigung über das Instrument „Zielvereinbarung“**

Ein zweiter Themenbereich, der Handlungsansätze für Sozialarbeitende bietet, besteht in der grundlegenden Verständigung darüber, was eine Zielvereinbarung ist. Wie wichtig das ist, macht die Interviewauswertung von Herrn B. augenscheinlich. Es wird deutlich, dass er die Begriffe „Ziele“ bzw. „Zielvereinbarung“ nicht einordnen kann. Zielvereinbarungen sind relativ abstrakt. Damit Zielvereinbarungen sowohl für Sozialarbeitende wie auch für Sozialhilfebeziehende unterstützend sein können, ist unumgänglich, dass sie sich vorgängig darüber verständigen, was ein Ziel ist und wozu die Zielvereinbarung dienen soll. Beck (2002, S. 14f.) arbeitet heraus, dass zwischen Professionellen und Klientinnen und Klienten teilweise grosse Unterschiede in Wahrnehmung, Denkweise und Sprache bestehen. Sozialarbeitende dächten oftmals in Konzepten und Begriffen und entwickelten von diesen ausgehend ihr konkretes Handeln. Bei der Klientel verhalte es sich teilweise gegenteilig: Übergeordnete Überlegungen und Logiken werden aus der konkreten Lebenssituation heraus entwickelt. Dies verlangt eine grundlegende Verständigung darüber, was das Festsetzen eines Ziels bedeutet bzw. was eine Zielvereinbarung intendiert. Verständnisklärung beugt Verständigungsproblemen vor und ermöglicht erst, dass Zielvereinbarungen handlungswirksam werden. Hilfreich für eine grundlegende Verständigung kann unseres Erachtens eine Vorlage einer Zielvereinbarung sein, die gemeinsam angeschaut und besprochen wird. Weiter ist für das konkrete Beratungshandeln hilfreich, wenn sich Sozialarbeitende in den Phasen der Zielfindung, -bildung und -konkretisierung möglichst an der Sprache des Gegenübers orientieren. Dies bedeutet auch, dass Sozialhilfebeziehende vermehrt in den Prozess des Ausformulierens der Ziele eingebunden werden. Unsere Untersuchung zeigt, dass dies in den vier Zielvereinbarungsgesprächen kaum gemacht wird.

### **8.2.3 Erarbeiten von Zielvereinbarungen mit Langzeiterwerbslosen**

Inwiefern ergeben sich aus den Untersuchungsergebnissen Handlungsansätze für Professionelle in Bezug auf das Erarbeiten von Zielen mit Langzeiterwerbslosen? Es ist zentral, mit langzeiterwerbslosen Klientinnen und Klienten Ziele zu erarbeiten und zu verfolgen, die helfen, Frustration und Resignation zu verringern oder zumindest nicht zu noch mehr Frust führen. Welche Arten von Zielen eignen sich dazu? Erstens gilt es, einen Fokus darauf zu legen, neben Ergebniszielen auch Prozessziele zu erarbeiten. Nach Kleinbeck (2010, S. 289) werden bei Ersteren Endzustände angestrebt (z.B. Erwerbsarbeit ist gefunden). Letztere beziehen sich auf die qualitative Ausführung einer Handlung (z.B. Bewerbungsstrategie ist verbessert durch Überarbeiten des Bewerbungsdossiers). Die Bedeutsamkeit von Prozesszielen liegt unseres Erachtens darin, dass sie Auskunft darüber geben, was und wie etwas getan

werden muss, damit ein Ziel erreicht werden kann. Ergebnisziele geben über den Weg zur Erreichung keine Auskunft. Mit dem Erarbeiten von Prozesszielen können Sozialarbeitende ihre Klientel unterstützen, die Steuerung des Verhaltens hin zur Zielerreichung zu beeinflussen. Neben dem Fokus, sowohl Ergebnis- wie auch Prozessziele zu erarbeiten, ist es zweitens zentral, neben Zielen, die auf das übergeordnete Ziel des Findens einer Erwerbsarbeit ausgerichtet sind, auch solche in den Blick zu nehmen, die Lebensbereiche ausserhalb der Erwerbsarbeit (z.B. Freizeit, soziales Umfeld) tangieren. Das von Jahoda (1981) erarbeitete Modell der latenten Deprivation zeigt, dass Erwerbsarbeit sowohl manifeste wie latente Funktionen beinhaltet. Erwerbslosigkeit führt zum Wegfall beider Funktionen. Wenn Sozialarbeitende sensibel auf Äusserungen des Gegenübers achten, die Hinweise für den Wegfall latenter Sinnstruktur geben, können allenfalls gemeinsam Ziele zur Festigung der Sinnstruktur erarbeitet werden. Unseres Erachtens geben die von Klug und Zobrist (2013) in Anlehnung an das TTM (Prochaska & Norcross, 2008) herausgearbeiteten Empfehlungen für eine stufengerechte Intervention wertvolle methodische Empfehlungen für das Erarbeiten von individuell passenden, motivierenden Zielen. So stellen die beiden Forscher heraus, dass Interventionen – in unserem Falle das Vereinbaren von Zielen – der jeweiligen Veränderungsstufe (vgl. Kap. 5.4.1), in der sich das Gegenüber befindet, angepasst werden müssen (Klug & Zobrist, 2013, S. 43). Dies soll verhindern, dass unter Bedingungen der Pflicht, beispielsweise aufgrund der gesetzlichen Verpflichtung der Annahme einer zumutbaren Arbeit, vorschnell Ziele durch die Sozialarbeitenden festgelegt werden. Ziele, die handlungswirksam werden und motivierend sein sollen, sind danach auszurichten, auf welcher Veränderungsstufe sich der Klient bzw. die Klientin befindet. Motivierende Gesprächsführung nach Miller und Rollnick (2009) ist unseres Erachtens eine geeignete Methode, stufengerechte Ziele zu erarbeiten. Dank Motivierender Gesprächsführung können sowohl Ambivalenzen erkannt und bearbeitet werden als auch die intrinsische Motivation für eine gewünschte Veränderung verstärkt werden. Techniken wie das Stellen von offenen Fragen, das Thematisieren von Status Quo bzw. Veränderung durch Change-Talk sind besonders geeignet.

Im folgenden Kapitel werden ausgewählte Erkenntnisse in Bezug auf Forschungsrelevanz und auf mögliche weitere Forschungsprojekte beschrieben.

### **8.3 Relevanz für Forschung und Forschungsausblick**

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung beruhen auf vier leitfadengestützten Interviews mit langzeiterwerbslosen Sozialhilfebeziehenden und auf vier Zielvereinbarungsgesprächen. Aus forschungspragmatischen Gründen war eine breitere Datenerhebung nicht möglich. Doch auch die geringe Anzahl an ausgewertetem Datenmaterial bietet eine Grundlage für weitere Forschungsarbeiten. Das Innovative unserer Untersuchung besteht darin, Wissen und Meinungen von Betroffenen in die theoretische und methodische Diskussion um das Instrument der Zielvereinbarung und zum Thema Partizipation in Beratungsgesprächen mit einzu beziehen.

Welche Forschungsfelder werden durch unsere Untersuchung eröffnet? Der Fokus besteht in der Wahrnehmung von Zielvereinbarungen aus Sicht von langzeiterwerbslosen Sozialhilfebeziehenden. Die Sichtweise von Sozialarbeitenden hinsichtlich der Nützlichkeit und Handhabbarkeit von Zielvereinbarungen wurde nicht erfasst. Eine Untersuchung, die sich der Sichtweise von Sozialarbeitenden auf das Arbeitsinstrument der Zielvereinbarungen widmet, wäre zentral für die Weiterentwicklung und Evaluierung des Instruments. Unseres Erachtens bräuchte es zudem für eine differenzierte Beurteilung und gegebenenfalls für eine Weiterentwicklung des Arbeitsinstruments „Zielvereinbarung“ Datenmaterial, das der Heterogenität der Sozialhilfebeziehenden gerecht wird. So müssten neben Langzeiterwerbslosen beispielsweise auch Alleinerziehende, erwerbsunfähige Menschen (z.B. aufgrund einer psychischen Erkrankung) und Asylsuchende gleichermassen in die Forschung einbezogen werden. Weiter machen die Ergebnisse der empirischen Untersuchung deutlich, dass Zielvereinbarungen kein neutrales Konzept sind. Sie fassen auf bildungs- und herkunftsbedingten Voraussetzungen, da sie begrifflich-abstraktes Denken fordern. Es wäre demnach wünschenswert, dass Forschungsarbeiten im inter- und transkulturellen Bereich sich der Frage der Kompatibilität grundlegender Arbeitsinstrumente auf dem Sozialdienst – wie der Zielvereinbarung – für Menschen unterschiedlicher Herkunft widmen. Nicht untersucht haben wir, inwiefern Zielvereinbarung und tatsächliche Zielerreichung zusammenhängen. Es wäre wichtig, wenn Studien diesen Zusammenhang erforschen würden. Weiter fehlen Studienergebnisse, die darlegen, wie Klientinnen und Klienten im Pflichtkontext der Sozialhilfe mit dem Nicht-Erreichen von Zielen umgehen bzw. welchen Einfluss Sanktionen (z.B. das Streichen von Integrationszulagen) auf den Selbstwert und auf Motivation der Betroffenen haben.

## 9 Fazit

Dieses abschliessende Kapitel fasst die Forschungsergebnisse der Bachelor-Thesis zusammen. In einem ersten Schritt skizzieren wir die Ergebnisse der Literaturlarbeit zu den Themen Sozialhilfe, Erwerbslosigkeit und Gesundheit, Zielvereinbarungen, Motivationspsychologie und Gesprächsführung. In einem zweiten Schritt zeigen wir die Ergebnisse der empirischen Untersuchung auf, indem wir die Fragestellungen beantworten.

Die Literaturlarbeit brachte folgende Erkenntnisse zu Tage: Schweizweit steigt neben der Erwerbslosenquote auch die Zahl der Sozialhilfebeziehenden und die Dauer des Sozialhilfebezugs (Salzgeber, 2014a; SECO, 2014). Unterschiedliche Studien belegen, dass Erwerbslosigkeit wie auch Sozialhilfebezug einen negativen Einfluss auf die psychische und die somatische Gesundheit von Betroffenen haben (Paul, 2015; Wolffers & Reich, 2015). Dies zeigt sich beispielsweise in der höheren Prävalenzrate psychischer Störungen bei Erwerbslosen und in den iberdurchschnittlich hohen Gesundheitskosten von Sozialhilfebeziehenden. Ein Erklärungsmodell für die gesundheitliche Beeinträchtigung von Erwerbslosen liefert das Deprivationsmodell von Jahoda (1981). Dieses geht davon aus, dass vor allem der Wegfall latenter Funktionen von Erwerbsarbeit, namentlich Zeitstruktur, soziale Kontakte, Aktivität, Status und kollektive Ziele, und weniger das Ausbleiben der manifesten Funktion des Gelderwerbs, ausschlaggebend für Resignation und eingeschränkte Gesundheit ist (Jahoda, 1981, S. 188).

Im Kanton Bern ist das Erstellen einer Zielvereinbarung in der Sozialhilfe gesetzlich vorgeschrieben. Jedoch lassen die Bestimmungen offen, inwiefern Sozialhilfebeziehende bei der Festlegung der Ziele mitwirken können (Müller de Menezes, 2012, S. 240). Zielvereinbarungen können einen Beitrag zur Erhöhung von Transparenz und Strukturierung sozialarbeiterischen Handelns leisten. Gleichzeitig besteht jedoch die Gefahr, dass gesetzlich vorgegebene, statische Zielvorgaben sowie ein Machtgefälle zwischen sozialhilfebeziehender und beratender Person eine partnerschaftliche Zusammenarbeit verunmöglichen. Das Festlegen von Zielen liegt in der Sozialhilfe im Spannungsfeld von Fördern der Autonomie Sozialhilfebeziehender auf der einen und von deren Entrechtung durch paternalistische Bevormundung auf der anderen Seite. Das Spannungsfeld fusst auf dem Aktivierungsparadigma, welches darauf basiert, Sozialhilfebeziehende mittels Angeboten und Anreizen zu Arbeits- und Integrationsleistungen zu motivieren (SKOS, 2006, S. 4).

In der Motivationspsychologie werden Ziele als bewusste Vorwegnahme von Handlungsfolgen definiert (Kleinbeck, 2010, S. 286). Bei der Auswahl und Setzung von Zielen sind gemäss Erwartungs-Wert-Theorien zwei Variablen ausschlaggebend: einerseits die subjektive Attraktivität eines Ziels bzw. seine Wünschbarkeit und andererseits die Realisierbarkeit bzw. die erwartete Wahrscheinlichkeit, dass ein Ziel tatsächlich erreicht werden kann (Puca & Langens, 2008, S. 197f.). Ziele erlauben Menschen, ihre Handlungen auf die Realisierung erwünschter Zustände hin auszurichten. Auch mit dem Instrument der Zielvereinbarung wird

angestrebt, Sozialhilfebeziehende bei der Realisierung erwünschter Veränderungen zu unterstützen. Um Veränderungswünsche und Machbarkeitserwartungen von Zielen der Sozialhilfebeziehenden zu klären und mit den institutionellen Vorgaben abzugleichen, gibt es geeignete Gesprächsführungsmethoden und –techniken. Motivierende Gesprächsführung nach Miller und Rollnick (2009) ist ein geeigneter Ansatz für Zielvereinbarungsgespräche, da die ihr zugrunde liegenden Techniken (z.B. Change-Talk und Confidence-Talk) helfen, Klientinnen und Klienten in der Entwicklung und Realisierung einer persönlichen Veränderungsmotivation zu unterstützen. Da Ziele Vorwegnahmen von Handlungsfolgen sind, ist eine Voraussetzung für die Erarbeitung und anschließende Verfolgung von Zielen, dass die Sozialhilfebeziehenden bereit sind, sich auf Veränderungsprozesse einzulassen. Das TTM, das als Modell zur Einschätzung von Motivation von Prochaska und DiClemente (1983) entwickelt wurde, repräsentiert die zeitliche Dimension des Veränderungsprozesses anhand von sechs Stufen: Absichtslosigkeit (Vorüberlegung), Absichtsbildung (Überlegung), Vorbereitung, Handlung, Aufrechterhaltung und Stabilisierung (Abschluss). Die Stufen kennzeichnen sich durch unterschiedliche Ausprägungen von Intention und Verhalten. Kähler und Zobrist (2013) machen mit ihrer Adaption des TTM für die Arbeit mit Klientinnen und Klienten im Pflichtkontext deutlich, dass Sozialarbeitende die Erarbeitung und Festlegung von Zielen den jeweiligen Veränderungsstufen anpassen müssen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung generieren die Antworten auf die Fragestellungen, die dieser Thesis zu Grunde liegen. Die deskriptive Fragestellung lautet: Wie erleben ausgewählte langzeiterwerbslose Sozialhilfebeziehende im Kanton Bern die Erarbeitung von Zielen auf dem Sozialdienst? Diese Fragestellung wird mit vier Unterfragen konkretisiert. Im Folgenden fassen wir die Ergebnisse der empirischen Untersuchung anhand der Beantwortung der einzelnen Unterfragen zusammen.

Welche Bedeutung sehen die Befragten in der Arbeit mit Zielen? Die Interviews zeigen, dass die Zielvereinbarungen für die Befragten vier Funktionen haben: Sie nehmen sie erstens als Strukturierungs- und zweitens als Orientierungshilfe für den Alltag und für die Suche nach einer Erwerbsarbeit wahr. Für zwei der Befragten haben Zielvereinbarungen drittens eine Kontrollfunktion, mit der Sozialarbeitende überprüfen können, ob das Vereinbarte geleistet wird. Die Kontrollfunktion der Zielvereinbarung wird jedoch nicht explizit mit der Sanktionsmacht von Sozialarbeitenden bei Nichterfüllung der Ziele in Zusammenhang gebracht. Als vierte Funktion stellt sich in der Untersuchung heraus, dass vereinbarte Ziele zu einer grösseren Transparenz der gegenseitigen Erwartungen von Sozialhilfebeziehenden und Sozialarbeitenden beitragen. Weiter wird deutlich, dass die Befragten den Zusammenhang von Zielvereinbarungen und tatsächlicher Zielerreichung als gering einstufen. Die Planung und Durchführung der Handlungen zur Zielverfolgung ist für die Befragten eine Aufgabe, derer sie sich ausserhalb des Zielvereinbarungsgesprächs annehmen müssen.

Inwiefern sehen die vier Sozialhilfebeziehenden in der Vereinbarung wünschbare und machbare Ziele? Ein Ergebnis unserer empirischen Untersuchung ist, dass sich die befragten Sozialhilfebeziehenden mit Zielen, die nicht erwerbsarbeitsbezogen sind bzw. von ihnen als „privat“ eingestuft werden, stark zurückhalten. Die Befragten gehen offenbar davon aus, dass persönliche Wünsche (z.B. wieder einmal in Urlaub fahren oder den Kontakt zur Familie pflegen) in Zielvereinbarungen auf dem Sozialdienst keinen Platz haben. Unseres Erachtens geht die Engführung von Zielvereinbarungen und Erwerbsarbeitssuche mit der Nichtausschöpfung des Potentials von Zielvereinbarungen einher. Erstens birgt das Explorieren von persönlichen Zielen Potential für den Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden, indem sich Letztere selbstoffenbar einbringen können. Zweitens kann die Berücksichtigung persönlicher Ziele in der Zielvereinbarung zur Erhöhung intrinsischer Veränderungsmotivation beitragen. Nichtsdestotrotz schätzen alle Befragten die vereinbarten Ziele als wünschbar ein. In Bezug auf die Machbarkeit sind die Befragten, wenn auch in unterschiedlichem Grad, wenig zuversichtlich. Die Zweifel an der Realisierbarkeit der vereinbarten Ziele könnten Hinweis auf eine eingeschränkte Selbstwirksamkeitserwartung (Bandura, 1997) sein.

Wie schätzen die befragten Sozialhilfebeziehenden ihre Partizipationsmöglichkeiten im Zielerarbeitungs- und Zielsetzungsprozess ein? In der Sozialen Arbeit wird in der Regel davon ausgegangen, dass ein möglichst hoher Grad an Mitwirkung der Sozialhilfebeziehenden im Zielvereinbarungsprozess wünschenswert ist (vgl. bspw. Oertig, 2012, S. 24). Die Auswertungsergebnisse zeigen, dass Druck und Zwang von den Befragten negativ und echte Entscheidungsmöglichkeiten sowie eine Aushandlung strittiger Punkte positiv bewertet werden. Zwei der Befragten schätzen ihre Partizipationsmöglichkeiten hoch ein. Die andern beiden machen keine explizite Einschätzung über die wahrgenommene Partizipation. Wir stellen fest, dass sowohl die subjektive Sicht, die in den Interviews erfasst wurde, als auch die Zielvereinbarungsgespräche, die sozusagen die „objektive“ Sicht darstellen, darin übereinstimmen, dass es bei den vier untersuchten Zielvereinbarungsprozessen Unterschiede im Grad an Mitbestimmung gibt. Jene Befragten, die sozialhilferechtlich kompatible Ziele einbringen (z.B. Suchen einer Erwerbsarbeit) können ihre Ziele besser einbringen und nehmen dies entsprechend als hohe Partizipation wahr. Weiter zeigt sich als zentrale Voraussetzung zur Partizipation im Zielvereinbarungsprozess die Ausdrucks- bzw. Sprachfähigkeit der Sozialhilfebeziehenden. Bei zwei Befragten – jene, die keine direkte Einschätzung ihrer Partizipationsmöglichkeiten verbalisieren – sind diese, und dementsprechend auch ihre Mitwirkungsmöglichkeiten beim Erarbeiten und Festlegen von Zielen, eingeschränkt.

Wie wirkt sich Erwerbslosigkeit für die Befragten auf das Vereinbaren von Zielen aus? Für alle vier Befragten sind sowohl Erwerbslosigkeit als auch Sozialhilfebezug rechtfertigungswürdig. Drei Befragte berichten von Erfahrungen der Stigmatisierung in Bezug auf ihre Situation (z.B. Vorurteil des Faulseins). Erwerbslosigkeit wirkt sich bei den Befragten insofern auf das Vereinbaren von Zielen aus, als dass das Finden einer Stelle für alle zentral ist und in die Zielver-

einbarung einfließt. Die Zuversicht, das Ziel zu erreichen, ist jedoch mit Ausnahme einer Befragten bei allen gering. Das Resultat deckt sich mit den breit erforschten Auswirkungen von Erwerbslosigkeit auf das Individuum, die unter anderem eine Zunahme von Resignation und Hoffnungslosigkeit umfassen (Jahoda, 1981; Paul, 2015).

Der zweite, präskriptive Teil der Fragestellung bezieht sich auf die Rolle der Sozialarbeitenden: Welche Handlungsansätze ergeben sich für Sozialarbeitende aus dem Erleben des Zielvereinbarungsprozesses durch die befragten Sozialhilfebeziehenden? Aufgrund der Untersuchungsergebnisse gliederten wir die Handlungsansätze in drei Themenbereiche. Der erste Themenbereich betrifft die Beziehungsgestaltung von Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden. Ein wichtiger Grund, warum die Befragten die Kooperation mit der Sozialarbeiterin und die Partizipationsmöglichkeiten positiv bewerten, scheint eine tragfähige Beziehung zu den Sozialarbeitenden zu sein. Daraus folgern wir, dass der Beziehungsgestaltung wesentliche Bedeutung zukommt. Es braucht seitens der Sozialarbeitenden ein differenziertes Beziehungsangebot, welches auf die unterschiedlichen Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten wie Bindung (emotionale Wärme), Kontrolle (Mitbestimmung), Selbstwerterhöhung (Lob) oder Lust (Spas, Wohlbefinden) ausgerichtet ist (Klug & Zobrist, 2013, S. 58). Weiter legen die Ergebnisse der Untersuchung nahe, dass der Explorationsphase im Zielvereinbarungsprozess mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden könnte. Offenes Nachfragen, welche Ziele den Sozialhilfebeziehenden wichtig sind und was sie sich für ihre Zukunft wünschten, kann gegenseitiges Vertrauen und Verständnis stärken und motivierende Ziele generieren. Weiter trägt eine ausgedehnte Explorationsphase zur Förderung von Transparenz und Rollenklarheit zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden bei. Aus der Wahrnehmung der Partizipationsmöglichkeit der Betroffenen lässt sich ein weiterer Handlungsansatz für die Beziehungsgestaltung ableiten. Druck von Sozialarbeitenden auf die Klientinnen und Klienten – z.B. durch das Setzen eines institutionell vorgegebenen Ziels – kann sich negativ auf die Beratungsbeziehung auswirken. Sozialarbeitenden sind hier jedoch durch die gesetzlichen und zeitlichen Rahmenbedingungen Grenzen gesetzt. Insbesondere in Zielvereinbarungsprozessen, in denen es um die Festlegung institutionell vorgegebener Ziele geht, ist es zentral, daneben weitere Ziele zu erarbeiten, welche die Klientinnen und Klienten selbst bestimmen. So kann das Gefühl der Reaktanz gemindert werden.

Der zweite Themenbereich, der sich in Bezug auf mögliche Handlungsansätze für Sozialarbeitende eröffnet, bezieht sich auf die Verständigung über das Instrument der Zielvereinbarung bzw. über die Voraussetzung der Sprachfähigkeit von Klientinnen und Klienten. Zielvereinbarungen stellen hohe Ansprüche an verbale und kognitive Fähigkeiten von Sozialhilfebeziehenden. Die Sprachfähigkeit des Menschen erhöht seine Handlungsflexibilität und ist eine Voraussetzung für willentliche Handlungssteuerung. Ebenfalls wichtig ist die Fähigkeit zur Antizipation der eigenen zukünftigen Bedürfnislage. Zielvereinbarungen machen daher nur dann Sinn, wenn einerseits eine grundlegende Verständigung darüber geleistet wird, was Sinn und Zweck von Zielvereinbarungen ist und andererseits, wenn die Betroffenen sich ver-

bal am Zielvereinbarungsprozess beteiligen können. Eine sprachliche Verständigung zwischen Klientinnen und Klienten und Sozialarbeitenden ist grundlegend, damit Ziele partizipativ erarbeitet werden können.

Der dritte Themenbereich fokussiert die Beratung von Langzeiterwerbslosen: Welche Handlungsansätze für Sozialarbeitende ergeben sich für die Arbeit mit Zielen mit Langzeiterwerbslosen auf dem Sozialdienst? Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung machen deutlich, dass die Befragten in Bezug auf das Ziel des Findens einer Erwerbsarbeit eingeschränkte Selbstwirksamkeitserwartungen und Anzeichen von Resignation aufweisen. Sozialarbeitenden kommt die zentrale Rolle zu, mit den Betroffenen Ziele zu erarbeiten, die im besten Fall helfen, Frustration und Resignation zu verringern oder zumindest den Frust nicht steigern. Dabei gilt es neben Ergebniszielen auch Prozessziele zu berücksichtigen. Letztere haben den Vorteil, dass sie Handlungsprozesse initiieren und aufrechterhalten, ohne dass sie dabei direkt vom Handlungsergebnis abhängig sind. Weiter ist es zentral, dass Sozialarbeitende den Zielvereinbarungsprozess dahingehend steuern, dass nicht nur Ziele erarbeitet werden, die auf das Finden einer Erwerbsarbeit ausgerichtet sind, sondern die auch Lebensbereiche ausserhalb der Erwerbsarbeit (z.B. Freizeit, soziales Umfeld) berücksichtigen. Zielvereinbarungen sollen nicht nur zur beruflichen, sondern auch zur sozialen Integration beitragen. Den Sozialarbeitenden kommt im Zielvereinbarungsprozess zudem die Rolle zu, unrealistische Zielvorstellungen anzusprechen und ein gemeinsames Verständnis darüber zu entwickeln, was erreicht werden kann.

## V. TEIL: LITERATURVERZEICHNIS UND ANHANG

### 10 Literaturverzeichnis

- Achtziger, Anja & Gollwitzer, Peter M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4., überarb. und erw. Aufl., S. 309–336). Berlin: Springer.
- Albani, Cornelia, Blaser, Gerd, Geyer, Michael, Grulke, Norbert, Bailer, Harald, Schmutzer, Gabriele & Brähler, Elmar. (2007). Erwerbslosigkeit, Arbeitsplatzbedrohung und psychische Gesundheit. *Psychosozial*, 30 (3), 55–71.
- AMOS. (2007). *Langzeitarbeitslosigkeit. Situation und Massnahmen* (S. 29). Zürich.
- Atkinson, John W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6, Pt.1), 359–372.
- Bandura, Albert. (1989). Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. In Pervin, Lawrence A. (Hrsg.), *Goal concepts in personality and social psychology* (S. 19–85). Hillsdale, N.J: Erlbaum.
- Bandura, Albert. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.
- Baumann, Mareike. (2010). *Selbst- und Fremdbilder von Arbeitslosigkeit*. Frankfurt am Main: Lang.
- Beckmann, Jürgen & Heckhausen, Heinz. (2010a). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 105–144). Berlin: Springer.
- Beckmann, Jürgen & Heckhausen, Heinz. (2010b). Situative Determinanten des Verhaltens. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 73–104). Berlin: Springer.
- Beck, Susanne. (2002). Die Sicht von unten. *SozialAktuell*, (11), 13–17.
- beco. (2015, Januar). Die Lage auf dem Arbeitsmarkt 2014. Rückblick auf den Arbeitsmarkt 2014 und Jahresberichte der kantonalen Arbeitsmarktkommission (KAMKO) und der Arbeitsmarktkontrolle Bern (AMKBE). (beco Berner Wirtschaft (Volkswirtschaftsdirektion Kanton Bern), Hrsg.). Abgerufen von [http://www.vol.be.ch/vol/de/index/arbeit/arbeitslosigkeit/downloads\\_publicationen/arbeits.assetref/dam/documents/VOL/BECO/de/Arbeit/beco-arbeit-bericht-arbeitsmarktlage\\_DE.pdf](http://www.vol.be.ch/vol/de/index/arbeit/arbeitslosigkeit/downloads_publicationen/arbeits.assetref/dam/documents/VOL/BECO/de/Arbeit/beco-arbeit-bericht-arbeitsmarktlage_DE.pdf)
- Benz, Benjamin, Rieger, Günter, Schönig, Werner & Többe-Schukalla, Monika (HERAUSGEBER). (2013). *Politik Sozialer Arbeit* (Bd. 1-2). Weinheim: Beltz Juventa.
- Bergmann, Günther & Kolb, Meinulf. (2010). Führen mit Zielen – die (Ohn-)Macht des Geldes. In Schwaab, Markus-Oliver, Günther Bergmann, Fritz Gairing & Meinulf Kolb (Hrsg.), *Führen mit Zielen: Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren* (3., aktualisierte und überarb. Aufl., S. 43–63). Wiesbaden: Gabler.
- Bettinger, Frank. (2012). Soziale Arbeit und Sozialpolitik. In Thole, Werner (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit. Ein einführendes Handbuch* (4. Aufl., S. 345–354). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

- Birgmeier, Bernd & Mührel, Eric (HERAUSGEBER). (2009). *Die Sozialarbeitswissenschaft und ihre Theorie(n)*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brehm, Jack W. & Cohen, Arthur R. (1962). *Explorations in cognitive dissonance*. New York: Wiley.
- Brunstein, Joachim C. (2010). Implizite und explizite Motive. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 237–255). Berlin: Springer.
- Brunstein, Joachim C. & Maier, Günter W. (1996). Persönliche Ziele: Ein Überblick zum Stand der Forschung. *Psychologische Rundschau*, 47.
- Bundesamt für Statistik (BFS) & BFS. (2014). *Schweizerische Sozialhilfestatistik 2013: Leichte Zunahme der Sozialhilfequote*. Abgerufen von <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.html?publicationID=5828>
- Cameron, Judy, Banko, Katherine M. & Pierce, W. David. (2001). Pervasive negative effects of rewards on intrinsic motivation: The myth continues. *The Behavior Analyst*, 24(1), 1.
- Cantor, Nancy & Fleeson, William. (1994). Social intelligence and intelligent goal pursuit: A cognitive slice of motivation. In Spaulding, William D. (Hrsg.), *Integrative views of motivation, cognition, and emotion* (S. 125–180). Lincoln: Univ. of Nebraska Press.
- Conen, Marie-Luise & Cecchin, Gianfranco. (2007). *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung in Zwangskontexten* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verl.
- Dahl, Hans-Georg. (2010). Führen mit Zielen – Erfahrungen aus der Praxis. In Schwaab, Markus-Oliver, Günther Bergmann, Fritz Gairing & Meinulf Kolb (Hrsg.), *Führen mit Zielen: Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren* (3., aktualisierte und überarb. Aufl., S. 299–311). Wiesbaden: Gabler.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deppermann, Arnulf. (2008). *Gespräche analysieren. Eine Einführung* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Doran, George T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives." and Miller. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Emmons, Robert A. & King, Laura A. (1988). Conflict among personal strivings: Immediate and long-term implications for psychological and physical well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1040–1048.
- Engler, Pascal. (2013). Die private Sozialhilfe spielt bei der Armutsbekämpfung eine wichtige Rolle. *ZESO*, 3/13, S. 18–19.
- EVD. (2011, August). Fachkräfte für die Schweiz. Eine Initiative des Eidgenössischen Volkswirtschaftsdepartements. (Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement (EVD), Hrsg.). Abgerufen von <http://www.news.admin.ch/NSBSubscriber/message/attachments/24188.pdf>

- Faryn-Wewel, Monique, Busch, Gabriele & Schupp, Caroline. (2008). *Trainermanual für den Präventionskurs. Und keiner kann's glauben – Stressfaktor Arbeitslosigkeit*. Essen: BKK Bundesverband.
- Flick, Uwe, Kardorff, Ernst von & Steinke, Ines (HERAUSGEBER). (2015). *Qualitative Forschung: ein Handbuch* (Orig.-Ausg., 11. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Fluder, Robert, Salzgeber, Renate, Fritschi, Tobias, Graf, Thomas & Röthlisberger, Sandra. (2013). *Verläufe, Risikoprofile und Einflussfaktoren für die berufliche Integration von neuen ALE Beziehenden. Schlussbericht zuhanden des SECO*. Berner Fachhochschule, Soziale Arbeit. Abgerufen von [https://www.soziale-arbeit.bfh.ch/uploads/tx\\_frppublikationen/Leistungsverlaeuft\\_ALV\\_II\\_def\\_20130314\\_web\\_opt.pdf](https://www.soziale-arbeit.bfh.ch/uploads/tx_frppublikationen/Leistungsverlaeuft_ALV_II_def_20130314_web_opt.pdf)
- GEF. (2009). *Kantonales Reporting der Sozialdienste. Erhebung 2008*. Bern: Sozialamt der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF).
- GEF. (2011). *Kantonales Reporting der Sozialdienste. Erhebung 2010*. Bern: Sozialamt der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF).
- GEF. (2013). *Kantonales Reporting der Sozialdienste. Erhebung 2012*. Bern: Sozialamt der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF).
- Gerrig, Richard J. & Zimbardo, Philip G. (2008). *Psychologie*. (Graf, Ralf, Trans.) (18., aktualisierte Aufl.). München: Pearson.
- Goschke, Thomas. (2008). Volition und kognitive Kontrolle. In Müsseler, Jochen (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (2., neu bearb. Aufl., Nachdr., S. 230–293). Berlin: Spektrum, Akad. Verl.
- Gratwohl, Natalie. (2015, Juli 7). Arbeitsmarkt vor einer saisonalen Wende. *NZZ Neue Zürcher Zeitung*. Abgerufen von <http://www.nzz.ch/wirtschaft/stabile-situation-auf-dem-arbeitsmarkt-1.18575757>
- Hänzi, Claudia. (2011). *Die Richtlinien der schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe: Entwicklung, Bedeutung und Umsetzung der Richtlinien in den deutschsprachigen Kantonen der Schweiz*. Basel: Helbing Lichtenhahn.
- Heckhausen, Jutta & Heckhausen, Heinz. (2010). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 1–9). Berlin: Springer.
- Helfferrich, Cornelia. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Higgins, E. Tory. (1987). Self-discrepancy: a theory relating self and affect. *Psychological review*, 94(3), 319.
- Hohlbaum, Anke & Olesch, Gunther. (2008). *Human Resources. Modernes Personalwesen* (3. Aufl.). Rinteln: Merkur-Verl.
- Hollederer, Alfons, Brand, Helmut, Kieselbach, Thomas & Beelmann, Gert (HERAUSGEBER). (2006). Arbeitslosigkeit und Gesundheit: Stand der Forschung. In *Arbeitslosigkeit, Gesundheit und Krankheit* (1. Aufl., S. 13–34). Bern: Huber.

- Hopf, Christel. (2010). *Qualitative Interviews - ein Überblick*. (Flick, Uwe, Ernst von Kardorff & Ines Steinke, Hrsg.) (8. Aufl., Orig.-Ausg., vollst. überarb. und erw. Neuausg.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Hull, Clark L. (1943). *Principles of behavior*. New York: Appleton.
- Jahoda, Marie. (1981). Work, employment and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36, 184 – 191.
- Jahoda, Marie, Lazarsfeld, Paul F. & Zeisel, Hans. (1933). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit*. Leipzig: Hirzel.
- Kähler, Harro Dietrich & Zobrist, Patrick. (2013). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten: wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann ; mit 13 Tabellen* (2., überarb. Aufl.). München: Reinhardt.
- Kehr, Hugo M. (2003). Goal conflicts, attainment of new goals, and well-being among managers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8(3), 195–208.
- Keller, Stefan, Prochaska, James O. & Velicer, Wayne F. (1999). Das transtheoretische Modell - eine Übersicht. In Keller, Stefan (Hrsg.), *Motivation zur Verhaltensänderung: das transtheoretische Modell in Forschung und Praxis* (S. S. 17–45). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Kiessling-Sonntag, Jochem. (2008). *Zielvereinbarungsgespräche. Erfolgreiche Zielvereinbarungen - konstruktive Gesprächsführung* (3. Aufl.). Berlin: Cornelsen.
- Kleinbeck, Uwe. (2010). Handlungsziele. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 285–307). Berlin: Springer.
- Kluge, Susann. (2000). Empirisch begründete Typenbildung in der qualitativen Sozialforschung. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(1), 14 Absätze.
- Klug, Wolfgang & Zobrist, Patrick. (2013). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext: Tools für die Soziale Arbeit*. München: Reinhardt.
- Koch, Uwe. (2013). Sozialversicherungen in der Schweiz. In Riedi, Anna Maria, Michael Zwilling, Marcel Meier Kressig, Petra Benz Bartoletta & Doris Aebi Zindel (Hrsg.), *Handbuch Sozialwesen Schweiz* (1. Aufl., S. 449–461). Bern: Haupt.
- Kolb, Meinulf. (2010). Führen mit Zielen – ein wiederentdecktes und bewährtes Haus- bzw. (All-)Heilmittel?! In Schwaab, Markus-Oliver, Günther Bergmann, Fritz Gairing & Meinulf Kolb (Hrsg.), *Führen mit Zielen: Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren* (3., aktualisierte und überarb. Aufl., S. 3–20). Wiesbaden: Gabler.
- Körkel, J. & Schindler, C. (1999). Ziele und Zielvereinbarungen in der Suchtarbeit. In Fachverband Sucht (Hrsg.), *Suchtbehandlung: Entscheidungen und Notwendigkeiten* (S. 174–196). Geesthacht: Neuland.
- Kuhl, Julius. (1983). *Motivation, Konflikt und Handlungskontrolle*. Berlin: Springer.
- Kutzner, Stefan. (2009). Kann Sozialhilfe aktivieren? Über die Grenzen eines neuen sozialstaatlichen Paradigmas. *Avenir Social*, 42(6), 16–18.
- Lamnek, Siegfried. (2010). *Qualitative Sozialforschung: Lehrbuch* (5., überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.

- Lätsch, David, Pfiffner, Roger & Wild-Näf, Martin. (2011). *Die Gesundheit sozialhilfebeziehender Erwerbsloser in der Stadt Bern. Schlussbericht zuhanden des Auftraggebers*. Bern: Berner Fachhochschule, Fachbereich Soziale Arbeit.
- Lepper, Mark R., Greene, David & Nisbett, Richard E. (1973). Undermining children's intrinsic interest with extrinsic reward: A test of the « overjustification » hypothesis. *Journal of Personality and social Psychology*, 28(1), 129.
- Lewin, Kurt. (1946). Action research and minority problem. *American Journal of Sociology*, (2), 33–46.
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (2013). Goal Setting Theory, 1990. In Locke, Edwin A. & Gary P. Latham (Hrsg.), *New developments in goal setting and task performance* (1. publ., S. 3–15). New York, NY: Routledge.
- Lüttringhaus, Maria & Streich, Angelika. (2002). Wo mein Wille ist auch dein Weg. *SozialAktuell*, (11), 7–12.
- Mayring, Philipp. (2000). Qualitative Inhaltsanalyse. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 1(2), 28 Absätze.
- Mayring, Philipp. (2008). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken* (5. Aufl.). Weinheim ;Basel: Beltz.
- McClelland, David C., Koestner, Richard & Weinberger, Joel. (1989). How do self-attributed and implicit motives differ? *Psychological Review*, 96(4), 690–702.
- McKee-Ryan, Frances M., Song, Zhaoli, Wanberg, Connie R. & Kinicki, Angelo J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 53–76.
- Miller, William R. & Rollnick, Stephen. (2009). *Motivierende Gesprächsführung* (3., unveränd. Aufl.). Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Moskowitz, Gordon B. & Grant, Heidi. (2009). Introduction. Four Themes in the Study of Goals. In Moskowitz, Gordon B. & Heidi Grant (Hrsg.), *The psychology of goals* (S. 1–24). New York: Guilford Press.
- Müller de Menezes, Rahel. (2012). *Soziale Arbeit in der Sozialhilfe. Eine qualitative Analyse von Fallbearbeitungen*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Müsseler, Jochen (HERAUSGEBER). (2008). *Volition und kognitive Kontrolle* (2., neu bearb. Aufl., Nachdr.). Berlin: Spektrum, Akad. Verl.
- Neumann, Renata & Neumann, Harald. (2002). Schriftliche Zielvereinbarungen im sozialpädagogischen Alltag. *Sozialaktuell*, (11), 19–22.
- Nolting, Hans-Peter & Paulus, Peter. (2009). *Psychologie lernen* (10. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Oertig, Daniela. (2012). Motivation zur Verhaltensänderung erwecken und zielführend umsetzen. In Zobrist, Patrick (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten. Theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 23–26). Luzern: Hochschule Luzern.
- Oettingen, Gabriele & Gollwitzer, Peter M. (2002). Theorien der modernen Zielpsychologie. In Frey, Dieter & Martin Irle (Hrsg.), *Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (2., vollst. überarb. u. erw. Aufl 2002., Bd. 1-3, Bd. 3, S. 51–74). Bern: Huber.

- Paul, Karsten. (2015, März 11). *Wechselwirkungen von psychischer Gesundheit und Arbeitslosigkeit*. Gehalten auf der SKOS-Tagung: Analysen und Antworten zum Thema Langzeitbezug, Biel. Abgerufen von [http://skos.ch/fileadmin/user\\_upload/public/pdf/veranstaltungen/2015/2015\\_BT\\_Karten\\_Paul\\_psychische\\_Gesundheit\\_und\\_Arbeitslosigkeit-d.pdf](http://skos.ch/fileadmin/user_upload/public/pdf/veranstaltungen/2015/2015_BT_Karten_Paul_psychische_Gesundheit_und_Arbeitslosigkeit-d.pdf)
- Possehl, Kurt. (2002). Zielvereinbarungen mit Klientinnen in der Sozialen Arbeit. *Sozialaktuell*, (11), 2–6.
- Prochaska, James O. & DiClemente, Carlo C. (1983). Stages and processes of selfchange in smoking: Toward an integrativ model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 5, 390–395.
- Prochaska, James O. & Norcross, John C. (2008). Phasen der Veränderung. In Hermer, Matthias & Bernd Röhrle (Hrsg.), *Handbuch der therapeutischen Beziehung. Bd. 1: Allgemeiner Teil* (S. 593–615). Tübingen: dgvt-Verl.
- Prochaska, James O., Norcross, John C. & DiClemente, Carlo C. (1994). *Changing for good*. New York: Avon Books.
- Przyborski, Aglaja & Wohlrab-Sahr, Monika. (2014). *Qualitative Sozialforschung: ein Arbeitsbuch* (4., erw. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Puca, Rosa M. & Langens, Thomas A. (2008). Motivation. In Müsseler, Jochen (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (2., neu bearb. Aufl., Nachdr., S. 192–229). Berlin: Spektrum, Akad. Verl.
- Ragni, Thomas. (2009). Welches sind die Reintegrationschancen der Neubezüger von Sozialhilfe in den Arbeitsmarkt? *Die Volkswirtschaft*, 51–54.
- Reinhard, René. (2002). Zielvereinbarung? In der Sozialarbeit? *SozialAktuell*, (11), 17–18.
- Rheinberg, Falko. (2010). Intrinsische Motivation und Flow-Erleben. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (4., überarb. und erw. Aufl., S. 365–387). Berlin: Springer.
- Rheinberg, Falko & Vollmeyer, Regina. (2012). *Motivation* (8., aktualisierte Aufl., Bd. 1-22, Bd. 6). Stuttgart: Kohlhammer.
- Riediger, Michaela & Freund, Alexandra M. (2004). Interference and Facilitation among Personal Goals: Differential Associations with Subjective Well-Being and Persistent Goal Pursuit. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1511–1523.
- Rogers, Carl R. (1946). Significant aspects of client-centered therapy. *American Psychologist*, (1), 415–422.
- Rosch, Daniel. (2012). Erscheinungsformen und rechtliche Aspekte von Zwangskontext und «Zwangsbeglückung» in der gesetzlichen Sozialen Arbeit. In Zobrist, Patrick (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten: theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 31–41). Luzern: Hochschule Luzern.
- Salzgeber, Renate. (2014a). Kennzahlenvergleich zur Sozialhilfe in Schweizer Städten. Berichts-jahr 2013, 13 Städte im Vergleich. (Schmocker, Beat, Hrsg.). Berner Fachhochschule. Abgerufen von [http://staedteinitiative.ch/cmsfiles/staedteinitiative\\_kennzahlenbericht\\_2013.pdf](http://staedteinitiative.ch/cmsfiles/staedteinitiative_kennzahlenbericht_2013.pdf)

- Salzgeber, Renate. (2014b). Trends in der Sozialhilfe. 15 Jahre Kennzahlenvergleich in Schweizer Städten. Abgerufen von [http://staedteinitiative.ch/cmsfiles/Trends\\_15JahreSozialhilfe\\_2.pdf](http://staedteinitiative.ch/cmsfiles/Trends_15JahreSozialhilfe_2.pdf)
- Scheffer, David & Heckhausen, Heinz. (2010). Eigenschaftstheorien der Motivation. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 43–72). Berlin: Springer.
- Scheu, Bringfriede & Atrata, Otger. (2013). *Partizipation und Soziale Arbeit: Einflussnahme auf das subjektiv Ganze*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmalt, Heinz-Dieter & Langens, Thomas A. (2009). *Motivation* (4., vollst. überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Schmid, Otto. (2012). Motivierende Gesprächsführung. In Zobrist, Patrick (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten: theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 56–59). Luzern: Hochschule Luzern.
- Schmocker, Beat. (2012). Berufsethik im Zwangskontext: Wie viel Zwang ist legitim? In Zobrist, Patrick (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten: theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 42–51). Luzern: Hochschule Luzern.
- Schütze, Fritz. (1984). Kognitive Figuren des autobiographischen Stegreiferzählens. In Kohli, Martin & Günther Robert (Hrsg.), *Biographie und soziale Wirklichkeit: neue Beiträge und Forschungsperspektiven* (S. 78–115). Stuttgart: J.B. Metzler.
- Schuwey, Claudia & Knöpfel, Carlo. (2014). *Neues Handbuch Armut in der Schweiz* (Völlig neu bearbeitete Auflage.). Luzern, Schweiz: Caritas.
- Schwaab, Markus-Oliver. (2010). Anwendungsfelder des Führens mit Zielen. In Schwaab, Markus-Oliver, Günther Bergmann, Fritz Gairing & Meinulf Kolb (Hrsg.), *Führen mit Zielen: Konzepte - Erfahrungen - Erfolgsfaktoren* (3., aktualisierte und überarb. Aufl., S. 23–40). Wiesbaden: Gabler.
- SECO. (2014, Februar 10). Die Lage auf dem Arbeitsmarkt. Januar 2014. (Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Hrsg.). Abgerufen von <http://www.seco.admin.ch/themen/00374/00384/index.html?lang=de>
- SECO. (2015, Juni 16). Schmerzhaftige Anpassung der Wirtschaft an die Frankenstärke. (Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), Hrsg.). Abgerufen von <https://www.news.admin.ch/message/index.html?lang=de&msg-id=57690>
- SKOS. (2005). *Richtlinien für die Ausgestaltung und Bemessung der Sozialhilfe* (5. Auflage mit Ergänzungen 12/05, 12/07, 12/08, 12/10, 12/12, 12/14.). Bern: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe.
- SKOS. (2006). Regionalisierung und Professionalisierung sozialer Dienste. Auf dem Weg zu einer tragfähigen und wirksamen Sozialhilfe. Abgerufen 26. August 2015, von <http://skos.ch/uploads/media/Regionalisierung.pdf>
- SKOS. (2015, März). Facts & Figures. Bieler SKOS-Tagung 2015 zum Thema Langzeitbezug. Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. Abgerufen von [http://skos.ch/fileadmin/user\\_upload/public/pdf/veranstaltungen/2015/2015\\_BT\\_Factsheet\\_Lanzeitbezug.pdf](http://skos.ch/fileadmin/user_upload/public/pdf/veranstaltungen/2015/2015_BT_Factsheet_Lanzeitbezug.pdf)

- SODK. (2014, Mai 15). Die Sozialhilfe ist ein zentraler Pfeiler der sozialen Sicherheit. Neun sozialpolitische Leitlinien der SODK zur Sozialhilfe. Abgerufen 26. August 2015, von [http://www.sodk.ch/fileadmin/user\\_upload/Fachbereiche/Sozialwerke/Sozialhilfe/2014.05.15\\_Leitlinien\\_Sozialhilfe.pdf](http://www.sodk.ch/fileadmin/user_upload/Fachbereiche/Sozialwerke/Sozialhilfe/2014.05.15_Leitlinien_Sozialhilfe.pdf)
- Stiensmeier-Pelster, Joachim & Heckhausen, Heinz. (2010). Kausalattribution von Verhalten und Leistung. In Heckhausen, Jutta & Heinz Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 388–426). Berlin: Springer.
- Thiersch, Hans, Grunwald, Klaus & Köngeter, Stefan. (2012). Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In Thole, Werner (Hrsg.), *Grundriss soziale Arbeit: ein einführendes Handbuch* (4. Aufl., S. 175–196). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Vroom, Victor Harold. (1964). *Work and motivation* (1st ed.). New York: Wiley.
- Weber, Esther. (2012). *Beratungsmethodik in der Sozialen Arbeit: das Unterrichtskonzept der Beratungsmethodik an der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit*. (Kunz, Daniel, Hrsg.) (3., überarb. Aufl.). Luzern: interact Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Weber, Esther & Kunz, Daniel. (2012). *Beratungsmethodik in der Sozialen Arbeit: das Unterrichtskonzept der Beratungsmethodik an der Hochschule Luzern - Soziale Arbeit* (3., überarb. Aufl.). Luzern: interact Verlag für Soziales und Kulturelles.
- Weiner, Bernard. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. New York: Springer-Verlag.
- Widulle, Wolfgang. (2011). *Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Gestaltungshilfen* (1. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.
- Wieland, Rafael & Wyss, Alexander. (2015, Mai). *Selbstwerteinschätzungen von Sozialhilfebeziehenden in Arbeitsintegrationsprogrammen* (Bachelor-Arbeit). Berner Fachhochschule, Bern.
- Witzel, Andreas. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*, 1(1), [25 Absätze].
- Wolffers, Felix & Reich, Oliver. (2015). Welche Ursachen haben hohe Gesundheitskosten in der Sozialhilfe? *Soziale Sicherheit CHSS*, (2), 89–93.
- Woodworth, Robert Sessions. (1918). *Dynamic psychology*. Columbia University Press.
- Zdunek, André. (2014). *Wissenschaftliche Informationsquellen würdigen. Zitieren und Belegen nach den Richtlinien der American Psychological Association (APA)*. Bern: Berner Fachhochschule Soziale Arbeit.
- Zobrist, Patrick. (2012a). Einführung. Soziale Arbeit mit Pflichtklientenschaft. In Zobrist, Patrick (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten: theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 5–9). Luzern: Hochschule Luzern.
- Zobrist, Patrick. (2012b). Zehn methodische Basisstrategien - ein Integrationsversuch. In Zobrist, Patrick (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten: theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 68–72). Luzern: Hochschule Luzern.

## 11 Anhang

### 11.1 Verwendetes Transkriptionssystem

[.]	Kurze Pause (1-2 Sekunden)
[..]	Mittlere Pause (2-4 Sekunden)
[...]	Lange Pause (mehr als 4 Sekunden)
(...)	Abgebrochener bzw. unterbrochener Satz
(Lachen)	Lautäußerungen, welche die Aussagen verdeutlichen oder unterstützen
(Telefon klingelt)	Nicht-sprachliche Handlungen während des Interviews
(eingetragen?)	Nicht verständlicher, aber vermuteter Wortlaut
[mhm]	Gleichzeitiges Sprechen; Wortlaut, mit welchem die befragte Person unterbrochen wird, ist in Klammern gesetzt
Dass Sie wissen: „Was möchte ich? Was möchte ich nicht?“	Befragte erzählt von einem vergangenen Dialog in direkter Rede
„schwätzen“	Schweizerdeutscher Ausdruck
I	Die interviewende Person wird mit einem „I“ gekennzeichnet
SA1-4	Die Sozialarbeitenden werden mit SA1, SA2, SA3 oder SA4 gekennzeichnet

## 11.2 Interview-Leitfaden

Leitfrage (Erzählaufforderung)	Check: Wurde das erwähnt? Memo mögliche Nachfragen	Konkrete Fragen	Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen
<p><b>Teil 1: Einstieg, Erleben aktuelles Zielvereinbarungsgespräch</b> „Können Sie mir erzählen wie Sie das Gespräch mit Frau bzw. Herr XY erlebt haben? Wie ist es für Sie verlaufen?“</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipation / Mitwirkung</li> <li>• Fremd- vs. Selbstbestimmung</li> <li>• hilfreich vs. hinderlich</li> <li>• Selbstwirksamkeitserwartung</li> <li>• Zielhöhe / Schwierigkeitsgrad</li> <li>• Rolle Sozialarbeitende / Sozialdienst / Gesellschaft</li> <li>• Erwartung</li> <li>• Wert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Wie kamen die Ziele zustanden, können Sie mir darüber etwas erzählen?“</li> <li>• „Inwiefern konnten Sie sich einbringen, bei dem, was vereinbart wurde?“</li> <li>• Falls keine/wenig Kooperation empfunden wurde: „Was hätte es Ihrer Meinung nach gebraucht, damit Sie sich mehr hätten einbringen können?“</li> <li>• Können Sie mir erzählen, mit welchem Gefühl Sie das Gespräch verlassen haben?</li> <li>• „Was bedeutet das, was Sie mit der SA/dem SA geplant haben, für Ihr Leben?“</li> <li>• „Was denken Sie, können Sie tun, um die Ziele zu erreichen?“</li> <li>• „Haben Sie neben den Zielen, die Sie in der Zielvereinbarung festgelegt haben noch weitere Ziele, die nicht Eingang in die Zielvereinbarung gefunden haben? Was sind das für Ziele?“</li> </ul>	<p>„Können Sie dazu noch mehr erzählen?“</p>

<b>Leitfrage (Erzählaufforderung)</b>	<b>Check: Wurde das erwähnt? Memo mögliche Nachfragen</b>	<b>Konkrete Fragen</b>	<b>Aufrechterhaltungs- und Steuerungsfragen</b>
<b>Teil 2: Arbeit mit Zielen auf dem Sozialdienst</b> „Im Kanton Bern ist es gesetzlich vorgeschrieben, dass Sozialarbeitende mit Klientinnen und Klienten Ziele vereinbaren und diese dann verfolgen. Welchen Sinn hat Ihrer Meinung nach die Arbeit mit Zielen auf dem Sozialdienst?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mögliche Sanktionen / Kürzungen</li> <li>• Fokus auf Erwerbsarbeit</li> <li>• Methodische Verbesserungsvorschläge</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Können Sie Ihre Einschätzung in einer Skala von 1 bis 10 einordnen, wobei 10 für besonders sinnvoll und 1 für überhaupt nicht sinnvoll steht? Warum schätzen Sie dies so ein?“</li> <li>• „Was brauchte es Ihrer Meinung nach, dass der Wert auf der Skala für Sie steigt?“</li> </ul>	„Können Sie dies noch etwas genauer beschreiben/erklären?“
<b>Teil 3: Zukunftsvorstellungen</b> „Wenn Sie sich vorstellen, wir treffen uns in fünf Jahren wieder für ein Interview. Was hoffen Sie, bleibt bis dahin in Ihrem Leben gleich? Was soll bis ins Jahr 2020 verändern?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wünsche &amp; Visionen</li> <li>• Zielhierarchie</li> <li>• Zielkonflikte</li> <li>• Sozialer Einfluss</li> <li>• Selbstwirksamkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Was denken Sie, brauchen Sie, dass diese Vision – oder Ansätze davon – Realität werden?“</li> </ul>	„Gibt es sonst noch etwas?“ „Können Sie dazu noch mehr erzählen?“
<b>Teil 4: Aktuelle Situation</b> „Damit ich noch etwas besser verstehe, können Sie mir etwas darüber erzählen, wie es dazu gekommen ist, dass Sie sich bei der Sozialhilfe angemeldet haben?“	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Gibt es sonst noch Dinge, die Sie denken, sind wichtig für mich zu wissen?“</li> </ul>	
<b>Teil 5: Abschluss</b> „Gibt es etwas, was Ihnen im Verlauf des Interviews wichtig geworden ist und noch nicht angesprochen wurde? Möchten Sie sonst noch etwas sagen?“			

Darstellungsform in Anlehnung an Helfferich (2011: 178-189).

### 11.3 Interviewübergreifende Kategorien

Kategorie	Themen Frau A.	Themen Herr B.	Themen Frau C.	Themen Herr D.
<i>I) Persönliche Situation, Rechtfertigung, Stigmatisierung</i>	3 Begründung (4, 9)		2 Gesundheit, 6 Fremdbild (7, 3)	9 Stigmatisierung, 7 Persönliche Situation
• Persönliche Situation / Biographisches	9 Wohlbefinden	3 Privates	7 Scheidung	7 Persönliche Situation
• Rechtfertigung und Stigmatisierung	3 Begründung (4, 9)	(5)	2 Gesundheit, 6 Fremdbild (7, 3)	9 Stigmatisierung, 7 Persönliche Situation
• Arbeitsethos / Arbeitszwang	3 Begründung (4)	5 Unterschiede	3 Arbeit	6 Werthaltungen
<i>II) Zielinhalte; persönliche und vorgegebenen Ziele</i>	6 Persönliche Ziele	6 Wünsche (2, 3)	5 Ziele	1 Arbeit, 2 Gesundheit, 8 Persönliche Wünsche
<i>III) Einschätzung Arbeit mit Zielen</i>	4 Bedeutung, 5 Allg. Beurteilung	1 Wahrnehmung, 7 Zielbegriff (2, 3)	4 Einschätzung	4 Einschätzung (5)
• Zielerreichung (als 1 Aspekt der Einschätzung)	8 Zielerreichung, 10 Aus-sichten	2 kein Progress (3)		5 Zielerreichung
<i>IV) Partizipation &amp; Kooperation</i>	1 Zusammenarbeit, 2 Zusammenarbeit (7)	1 Wahrnehmung (4,6)	3 Arbeit, 8 Kooperation (1, 3, 8)	3 Zusammenarbeit (4)
• Sprachkompetenz		1 Wahrnehmung, 4 Sprache, 7 Zielbegriff	1 Sprache	
• Zwangsmassnahmen, Arbeitszwang	7 Fremdbestimmung		3 Arbeit, 8 Kooperation	6 Werthaltung (3, 4)

## 11.4 Gegenüberstellung von interviewübergreifenden Kategorien und Fragestellungen

<b>Kategorie</b>	<b>Fragestellung(en)</b>
<i>I) Persönliche Situation, Rechtfertigung, Stigmatisierung</i>	A) Wie erleben die Befragten die Erarbeitung von Zielen auf dem Sozialdienst? A4) Welchen Einfluss hat Langzeiterwerbslosigkeit auf die Erarbeitung von Zielen?
<i>II) Zielinhalte; persönliche und vorgegebenen Ziele</i>	A2) Inwiefern sehen die Befragten in der Vereinbarung wünschbare und machbare Ziele?
<i>III) Einschätzung Arbeit mit Zielen</i>	A) Wie erleben die Befragten die Erarbeitung von Zielen auf dem Sozialdienst? A1) Welche Bedeutung sehen die Befragten in der Arbeit mit Zielen?
<i>IV) Partizipation &amp; Kooperation</i>	A3) Wie schätzen die Befragten ihre Partizipationsmöglichkeiten ein?