

Vanessa Dürr

# Systemische Beratung in der öffentlichen Sozialhilfe

Gelingende Kooperation trotz erschwerten Bedingungen?!

Masterarbeit (Master of Advanced Studies MAS) der Berner Fachhochschule – Soziale Arbeit  
Juli 2017



Sozialwissenschaftlicher Fachverlag Edition Soziothek

Edition Soziothek  
c/o Berner Fachhochschule BFH  
Soziale Arbeit  
Hallerstrasse 10  
3012 Bern  
www.soziothek.ch

Vanessa Dürr: Systemische Beratung in der öffentlichen Sozialhilfe. Gelingende Kooperation trotz erschwerten Bedingungen?!

ISBN 978-3-03796-668-6



Dieses Werk wurde unter einer Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht.

Lizenz: CC-BY-NC-ND 4.0

Weitere Informationen: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Sie dürfen:

Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten

Unter folgenden Bedingungen:

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

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

Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

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

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

# **Systemische Beratung in der öffentlichen Sozialhilfe**

Gelingende Kooperation trotz erschwerten  
Bedingungen?!



Vanessa Dürr

Masterarbeit im Rahmen des Master of Advanced Studies in  
Systemischer Beratung in der Sozialen Arbeit

Masterarbeit im Rahmen des  
Master of Advanced Studies (MAS) in Systemischer Beratung in der Sozialen Arbeit  
eingereicht am Fachbereich Soziale Arbeit  
der Berner Fachhochschule

Verfasserin: Vanessa Dürr

Erstgutachterin: Gerlinde Tafel

Zweitgutachterin: Dr. Petra Maria Schwarz

Abgabedatum: 25.07.2017

*„No matter what the circumstances,  
there is always a choice to be made”*

(Madanes, zitiert nach Hess, 2009, S. 23)

## **Dank**

Das Erstellen dieser Arbeit wäre nicht möglich gewesen ohne die Unterstützung meiner Familie, Freunde und Bekannten. Sie alle haben mit ihrem Interesse, aufmunternden Worten und kritischen Rückfragen zum Gelingen der vorliegenden Arbeit beigetragen. Speziell bedanke ich mich bei Gerlinde Tafel für die kompetente Begleitung und die hilfreichen Rückmeldungen. Bei Patrik Probst und Damian Dürr bedanke ich mich für das Korrekturlesen. Einen weiteren Dank geht an meine Eltern, welche durch die Kinderbetreuung meines Sohnes das Verfassen der Arbeit überhaupt erst ermöglicht haben.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	7
Abstract	8
1. Einleitung	10
1.1 Ausgangslage	10
1.2 Praxisinteresse und Ziel der Arbeit	11
1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau	11
1.4 Fragestellung	12
2. Sozialarbeiterisches Handeln	13
2.1 Soziale Arbeit	13
2.2 Beratung	14
3. Kooperation	16
4. Öffentliche Sozialhilfe	18
4.1 Funktion und Bedeutung	18
4.2 Gesetzliche Verankerung und Organisation	18
4.3 Ziele und Grundprinzipien	19
4.4 Leistungen	20
4.5 Rechte und Pflichten	22
4.6 Struktureller Wandel	22
4.7 Kooperation in der Sozialhilfe	24
5. Pflichtkontext	26
5.1 Annäherung an die Begrifflichkeit Unfreiwilligkeit und Zwang	26
5.2 Hilfe und Kontrolle	27
5.3 Akteurdreieck	28
5.4 Motivation	29
5.4.1 Begriff und Entstehung	29
5.4.2 Intrinsische und extrinsische Motivation	31
5.4.3 Behandlungs-, Veränderungs- und Beziehungsmotivation	31
5.4.4 Transtheoretisches Modell	32
5.5 Widerstand	33
5.6 Kooperation im Pflichtkontext	33

6. Systemische Beratung	34
6.1 Systembegriff	34
6.2 Grundannahmen	35
6.2.1 Autopoietische Systeme	35
6.2.2 Konstruktion der Wirklichkeit	36
6.2.3 Problemdeterminierte Systeme	37
6.3 Prinzipien und Grundhaltungen	38
6.3.1 Wahrung der Autonomie und Wertschätzung	38
6.3.2 Erweiterung der Möglichkeitsräume	39
6.3.3 Zirkularität	39
6.3.4 Neutralität	40
6.3.5 Ressourcen- und Lösungsorientierung	41
6.4 Systemische Beratung und Kooperation	41
7. Schlussfolgerungen und Beantwortung der Fragestellung	42
7.1 Einflussreiche Faktoren in der Sozialhilfe	42
7.1.1 Politische Einflüsse	42
7.1.2 Integrationsdruck	44
7.1.3 Kontrolle und Macht	44
7.1.4 Gesellschaftliche Verursachung	45
7.1.5 Fehlende Ressourcen	46
7.1.6 Fazit	46
7.2 Methodisches Vorgehen im Pflichtkontext	47
7.2.1 Auftrags- und Rollenklärung	47
7.2.2 Beziehungsgestaltung	48
7.2.3 Bearbeitung der Veränderungsmotivation	49
7.2.4 Umgang mit Widerstand	49
7.2.5 Strukturierter Handlungsplan	50
7.2.6 Fazit	51
7.3 Pflichtkontext Sozialhilfe aus systemischer Sicht	52
8. Reflexion	62
Literaturverzeichnis	64
Anhang A	I
Anhang B	II
Eigenständigkeitserklärung	IV



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1. Leistungsbemessung in der Sozialhilfe	21
Abbildung 2. Triadisches Contracting	28
Abbildung 3. Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie	30

## **Abstract**

Durch die steigenden Fallzahlen, die zunehmende Komplexität der Fälle und den erhöhten Legitimationsdruck stehen Sozialarbeitende und deren Klientel in der öffentlichen Sozialhilfe zunehmend unter Druck. Von den Klientinnen und Klienten wird verlangt, dass sie die Beratungsgespräche wahrnehmen und Veränderungsleistungen hin zu einer raschmöglichen Arbeitsintegration vornehmen. Der Auftrag an die Sozialarbeitenden lautet, die Klientel dabei zu unterstützen und mit kontrollierenden Massnahmen die Umsetzung zu überprüfen. Oft sind die Personen aber nicht oder noch nicht für Veränderung bereit, was zu widersprüchlichen Aufträgen führt. Sie sind typisch im Pflichtkontext und können sich auf die Kooperation zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten auswirken.

In der vorliegenden Masterarbeit wird untersucht, welchen Beitrag die Einnahme einer systemischen Perspektive für die Herstellung und Aufrechterhaltung einer gelingenden Kooperation zwischen Klientel und Sozialarbeitenden leistet. Damit die Frage beantwortet werden kann, werden die Einflussfaktoren im Sozialhilfekontext beleuchtet und methodische Vorgehensweisen im Pflichtkontext aufgezeigt. Dabei wird ersichtlich, dass von Beratung unter erschwerten Bedingungen gesprochen werden kann und Professionalität gefragt ist.

Systemische Ansätze sind keine Garantie für gelingende Kooperation, können aber gerade im Pflichtkontext der öffentlichen Sozialhilfe einen Mehrwert erbringen. Die Klientel wird im jeweiligen Lebenskontext betrachtet und eine Kooperation auf Augenhöhe angestrebt. Die Beraterinnen und Berater gehen davon aus, dass die Klientinnen und Klienten die Experten ihres Lebens sind, sie in der Regel über die notwendigen Ressourcen zur Erreichung ihrer Ziele verfügen und diese selber realisieren können und müssen. Die Beratung soll helfen, die Möglichkeitsräume zu vergrössern und die Klientel in ihrer Entscheidungsfindung und der Einschätzung der jeweiligen Auswirkungen zu unterstützen. Durch das Bewusstsein, dass Menschen von aussen nicht steuerbar sind, wird die Verantwortung für die Zielerreichung abgegeben und die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter können sich auf die Prozesssteuerung konzentrieren. Dies führt zu Entlastung und einem symmetrischen Beziehungsangebot, was gelingende Kooperation zwischen Klientinnen und Klienten und Beratenden fördert.

Die systemische Perspektive trägt damit dazu bei, das besser zu tun, was gemacht werden muss und das sein zu lassen, was auf Grund der Rahmenbedingungen und externen Einflussfaktoren nicht oder nur begrenzt möglich ist. Die Beratungstätigkeit wird dadurch erleichtert. Die vorliegende Masterarbeit liefert dabei wertvolle Inputs und Empfehlungen für den Praxisalltag im Pflichtkontext der öffentlichen Sozialhilfe.

## **1. Einleitung**

### **1.1 Ausgangslage**

In der Schweiz sind über 260'000 Personen auf Sozialhilfe angewiesen. Sie haben alle anderen Möglichkeiten zur Behebung der aktuellen finanziellen Notlage ausgeschöpft (Bundesamt für Statistik, 2016b). Ziel der Sozialhilfe ist die materielle Existenzsicherung und Beratung bei persönlichen, sozialen und finanziellen Fragen. Dadurch soll eine menschenwürdige Existenz sichergestellt und die berufliche sowie soziale Integration gefördert werden (Caduff, 2007, S. 51). Durch die steigenden Fallzahlen, die zunehmende Komplexität der Fälle und den erhöhten Legitimationsdruck sind die Anforderungen an die Mitarbeitenden im Sozialdienst gestiegen (Engler & Steger, 2013, S. 24-25).

In der Sozialhilfe melden sich Personen auf Grund ihrer Notlage. Sie sind zur Kontaktaufnahme gezwungen und es wird von ihnen verlangt, die Beratungsgespräche wahrzunehmen und mitzuwirken. Es handelt sich somit um einen Pflichtkontext. Dies gilt auch für die Sozialarbeitenden, denn auch sie haben nicht die Möglichkeit, die Klientel auf Grund fehlender Motivation abzuweisen (Klug & Zobrist, 2016, S. 17). Ziel der Sozialhilfe ist nebst der Existenzsicherung eine raschmögliche Eingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Der Auftrag an die Sozialarbeitenden lautet somit, bei der Klientel Veränderungen anzustossen, zu begleiten und die Umsetzung zu überprüfen. Die Betroffenen sind manchmal jedoch noch nicht oder überhaupt nicht bereit sich zu verändern und erwarten Existenzsicherung ohne Veränderungsleistungen. Dies führt zu widersprüchlichen Aufträgen, welche im Pflichtkontext typisch sind (Figini & Lehmann, 2016, S. 22-23).

Kerngeschäft sozialarbeiterischen Handelns ist die Beratung. Aus systemischer Sicht ist Beratung nur dann erfolgreich, wenn sie als kooperativer Prozess verstanden wird und dem Gegenüber mit Respekt und Wertschätzung gegenübergetreten wird. Vor diesem Hintergrund habe ich mir die Frage gestellt, wie die Einnahme einer systemischen Perspektive für eine gelingende Kooperation im Pflichtkontext der Sozialhilfe unterstützen kann.

## **1.2 Praxisinteresse und Ziel der Arbeit**

In der vorliegenden Arbeit will ich herausfinden, wie sich die Einnahme einer systemischen Haltung im Kontext der Sozialhilfe auf eine gelingende Kooperation zwischen Klientel und Beratenden auswirkt. Damit die Frage beantwortet werden kann, werde ich zuerst untersuchen, welche Faktoren die Beratung im Handlungsfeld der Sozialhilfe besonders beeinflussen und welche methodischen Vorgehensweisen die Beratungstätigkeit im Pflichtkontext erleichtern. Dies soll mir helfen, die Fragestellung zu beantworten. Mit der Arbeit möchte ich einen Beitrag für mich als Sozialarbeiterin und für andere Fachpersonen im Bereich der Sozialhilfe leisten, das besser zu tun, was wir tun müssen und auch zu akzeptieren, was auf Grund der Rahmenbedingungen und externen Einflussfaktoren nicht beziehungsweise nur begrenzt möglich ist. Es soll aufgezeigt werden, wie die Systemische Beratung die Sozialarbeitenden dabei unterstützen kann, ihren Auftrag bestmöglichst auszuführen. Die Arbeit zielt dabei auf eine Auseinandersetzung mit der aktuellen relevanten Literatur zum Handlungsfeld Sozialhilfe, zum Pflichtkontext und zu systemtheoretischen Handlungsmodellen ab. Ziel ist das Schaffen einer theoretisch abgestützten Grundlage für unterstützendes Handeln in Sozialhilfekontexten.

## **1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau**

Die vorliegende Masterarbeit wird in Einzelarbeit als Theoriearbeit verfasst. Auf einen empirischen Teil wird bewusst verzichtet, da meines Erachtens in der verfügbaren Zeit keine repräsentativen Ergebnisse generiert werden können. Es existiert zudem ausreichend Literatur, damit die Fragestellung theoretisch beantwortet werden kann. Im ersten Teil werden die für die vorliegende Arbeit wichtigen Begriffe Soziale Arbeit, Beratung und Kooperation definiert. Danach wird die Ausgestaltung der Sozialhilfe erläutert, relevante Aspekte im Pflichtkontext ausgeführt und auf den Systembegriff, die Prämissen und die Grundhaltung Systemischer Beratung eingegangen. Im zweiten Teil werden die Themen zusammengeführt und mit der Beantwortung der Fragestellung die Erkenntnisse aufgezeigt. Die Reflexion rundet die Arbeit ab.

## 1.4 Fragestellung

Die Fragestellung dieser Masterarbeit lautet:

- Welchen Beitrag kann die Einnahme einer systemischen Perspektive für eine gelingende Kooperation zwischen Klientel und Sozialarbeitenden im Pflichtkontext der Sozialhilfe leisten?

Um die Frage zu beantworten, sind vorgängig folgende Fragen zu erörtern:

- Welche Faktoren charakterisieren den Sozialhilfekontext und wie wirken sich diese auf die Kooperation aus?
- Welche methodischen Vorgehensweisen fördern eine gelingende Kooperation im Pflichtkontext?

Der Fokus liegt dabei bei den methodischen Fragen. Auf die juristischen und ethischen Fragen wird nicht eingegangen.

## **2. Sozialarbeiterisches Handeln**

Viele Begriffe sind in der Alltagssprache verwurzelt und werden je nach Kontext unterschiedlich verstanden. Für ein möglichst einheitliches Verständnis werden nachfolgend wichtige Begriffe ausgeführt, welche für die vorliegende Arbeit zentral sind.

### **2.1 Soziale Arbeit**

Anlässlich eines Treffens der International Federation of Social Workers in Montreal wurde im Jahr 2000 folgende Definition Sozialer Arbeit verabschiedet:

Die Profession Soziale Arbeit fördert den sozialen Wandel, Problemlösungen in menschlichen Beziehungen sowie die Ermächtigung und Befreiung von Menschen, um ihr Wohlbefinden zu heben. Unter Nutzung von Theorien menschlichen Verhaltens und sozialer Systeme vermittelt Soziale Arbeit am Punkt, wo Menschen und ihre sozialen Umfelder aufeinander einwirken. Dabei sind die Prinzipien der Menschenrechte und sozialer Gerechtigkeit für die Soziale Arbeit fundamental. (International Federation of Social Workers, zitiert nach Avenir Social, 2014)

Soziale Arbeit richtet sich in ihren fachspezifischen Tätigkeiten immer auf die Wechselbeziehungen unter Menschen und auf die sie umgebende soziale Umwelt. Ihre Aufgabe ist, die Handlungsfähigkeit der Betroffenen zu stärken, damit sie soziale Beziehungen eingehen können, die ihre Bedürfnisse befriedigen und die Lebensgestaltung ermöglichen. Dadurch soll allen Menschen die Chance ermöglicht werden, ihr Potenzial zu entwickeln, ihr Leben zu bereichern und soziale Behinderung zu vermeiden (Avenir Social, 2014).

Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter arbeiten mit den Betroffenen und ihrem Umfeld, mit grösseren Systemen wie Gruppen, aber auch auf gesellschaftlicher Ebene mit ganzen Gemeinwesen. Die Interventionen gehen dabei in zwei unterschiedliche Richtungen. In der Arbeit mit den Individuen und Gruppen steht die Unterstützung bei Veränderung und Entwicklung im Vordergrund, damit sich die Betroffenen bestmöglich an die soziale Umwelt anpassen können. Gleichzeitig wird auf gesellschaftlicher Ebene auf den sozialen Wandel hingearbeitet, welcher den Menschen die Befriedigung ihrer

Bedürfnisse ermöglicht. Dadurch bewegt sich die Soziale Arbeit immer im Spannungsfeld verschiedener Ansprüche von Individuen und der Gesellschaft (Avenir Social, 2014).

Sozialarbeiterische Interventionen beruhen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, welche die professionellen Helferinnen und Helfer dabei unterstützen, die Situation richtig zu beurteilen und methodisch wirkungsvoll und zielgerichtet zu intervenieren. Die Interventionen betreffen dabei immer Menschen. Die Helferinnen und Helfer sind deshalb verpflichtet, die sozialen Probleme immer gemeinsam mit den Betroffenen anzugehen. Dies mit dem Ziel der grösstmöglichen Autonomie, Wahrung der Menschenwürde und Befolgung der Prinzipien der Gleichheit und Gerechtigkeit aller Menschen (Avenir Social, 2014).

## **2.2 Beratung**

Eine wichtige Handlungsmethode der Sozialen Arbeit ist die Beratung. Darunter wird eine professionelle Gestaltung der Kommunikation verstanden. Nestmann und Sickendiek (2011) definieren den Beratungsbegriff wie folgt:

Beratung umfasst Hilfen bei der kognitiven und emotionalen Orientierung in undurchschaubaren und unübersehbaren Situationen und Lebenslagen. Sie unterstützt Ratsuchende dabei, Wahlmöglichkeiten abzuwägen, sich angesichts mehrerer Alternativen zu entscheiden oder aber Optionen bewusst offen zu halten. Beratung ermöglicht und fördert Zukunftsüberlegungen und Planungen, die aus neu gewonnenen Orientierungen und getroffenen Entscheidungen resultieren, sie hilft Ratsuchenden die Planungsschritte zu realisieren und begleitet erste Handlungsversuche mit Reflexionsangeboten. (S. 109)

Beratung kann präventiv erfolgen, damit Probleme erst gar nicht entstehen. Oft wird sie akut in Anspruch genommen, um aktuell bestehende Schwierigkeiten zu bewältigen. Beratung ist aber auch bei Unterstützung im Umgang mit Folgen von Beeinträchtigungen angezeigt und hat somit eine rehabilitative Aufgabe. Die Schwierigkeiten können dabei oft nicht gelöst oder behoben werden. Beratung muss sich dann darauf beschränken, bei der Problemreduktion zu unterstützen oder die Betroffenen darin zu befähigen, mit den Auswirkungen der Probleme besser leben zu können (S. 109-110).



Beraten beinhaltet demnach mehr als die Weitergabe von Informationen über allfällige materielle und immaterielle Ansprüche. Die Sozialarbeitenden haben die Aufgabe, die Bedarfslage gemeinsam mit der Klientel abzuklären, Lösungswege zu thematisieren und konkrete Schritte auszuhandeln. Dadurch unterstützen sie die Klientel, die als schwierig erlebte Situation besser zu verstehen und zu bewältigen und helfen bei der Erschliessung von Ressourcen, dessen fehlender Zugang oft der Auslöser für die Probleme sind (Weber & Kunz, 2012, S. 10-11). Sozialarbeiterische Beratung trägt dadurch zum gelingenden Umgang mit den Herausforderungen des Alltags in der jeweiligen Lebenswelt bei. Den Betroffenen soll dabei die eigentliche Problemlösung aber nicht abgenommen werden (Nestmann & Sickendiek, 2011, S. 109-110). Beratung benötigt ein Mindestmass an Zusammenarbeit respektive Kooperation. Der Begriff Kooperation wird im folgenden Kapitel erläutert.

### 3. Kooperation

Gemäss Schweitzer (1998) ist Kooperation eine „zwischen mindestens zwei Parteien abgestimmte, auf ein Ergebnis gerichtete Tätigkeit“ (S. 25). Die Beteiligung von mehreren Akteuren ist nötig und Kooperation kann entsprechend nicht von einer Einzelperson ausgeführt werden. Kooperation ist zielgerichtet und geht dadurch über eine reine Interaktion hinaus. Eine Übereinstimmung der Präferenzen über das Arbeitsergebnis wird dabei nicht vorausgesetzt. Die Parteien müssen sich aber einig sein, über was sie sich nicht einigen können und wie sie damit umgehen. Die Definition ist weit und ermöglicht dadurch, frei von Wertvorstellungen das Phänomen zu untersuchen. Zugleich weist die Definition darauf hin, dass professionelle Kooperation keinen objektiv beschreibbaren Sachverhalt darstellt. Die Auffassung kann je nach Perspektive stark variieren und Kooperation lässt sich somit nur an Hand der unterschiedlichen Beschreibungen und Bewertungen eines Sachverhalts untersuchen. Dabei müssen die Beteiligten auch hier nicht gleicher Meinung sein (S. 25-27).

In der Sozialen Arbeit ist oft von erfolgreicher oder misslingender Kooperation die Rede. Dabei bestehen unterschiedliche Vorstellungen. Dies hängt unter anderem damit zusammen, dass es sich nicht um ein klar abzugrenzendes Phänomen handelt. Vielmehr handelt es sich um ein Kontinuum von gelungen zu erschwert. Kooperation ist nicht ein statischer Zustand, sondern eine Zusammenarbeitskonstellation, die sich jederzeit verändern kann (Eser Davolio, Guhl & Rotzetter, 2013, S. 8-9). Zum besseren Verständnis werden die beiden Pole erschwerte Kooperation und gelingende Kooperation ausgeführt.

Bei erschwerter Kooperation erachtet mindestens ein Beteiligter den Beratungsprozess als schwierig und veränderungsbedürftig. Ein Kontakt kommt in der Regel zustande. Es gelingt aber nicht, eine produktive Zusammenarbeit herzustellen. Die Herstellung einer geteilten Problemsicht und gemeinsamen Zielbestimmungen gelingt nicht oder nur teilweise (Eser Davolio et al., 2013, S. 10). Erschwerte Kooperation äussert sich durch ablehnendes Verhalten, emotionale Ausbrüche oder auch durch vordergründige Anpassung von Seite der Klientel. Aus Sicht der Sozialarbeitenden stellt erschwerter Kooperation eine besonders herausfordernde und belastende Situation dar. Die Beratungsgespräche absorbieren in der Regel überdurchschnittlich viel Energie und es kann das Gefühl entstehen, keine Fortschritte zu erzielen (S. 104).

Von gelingender Kooperation ist in Abgrenzung dazu die Rede, wenn sich die Beteiligten über die Problemsituation und die Lösungsmöglichkeiten in einem Mindestmass einig sind und nachhaltige Schritte hin zu einem Arbeitsziel ermöglicht werden (S. 104). Es besteht eine ko-produktive Arbeitsbeziehung. Die Kooperation kann sich jedoch jederzeit verändern und die gelingende Kooperation muss deshalb von allen Beteiligten aktiv aufrechterhalten werden (S. 8-9).

Die Herausforderung einer gelingenden Kooperation stellt sich in allen Bereichen der Sozialen Arbeit. Denn das Ziel, die Handlungsfähigkeit der Betroffenen zu stärken und Alltagskompetenzen zu fördern, kann nur durch ein gemeinsames Handeln und auf der Basis eines Miteinanders erreicht werden (Eser Davolio et al., 2013, S. 11; Maeder & Nadai, 2004, S. 92).

## **4. Öffentliche Sozialhilfe**

Die vorliegende Arbeit bewegt sich im Kontext der Sozialhilfe im engeren Sinn. Im Gegensatz zur erweiterten Sozialhilfe, welche Risiken wie Arbeitslosigkeit, Invalidität und Alter absichert, ist mit der Sozialhilfe im engeren Sinn die bedarfsabhängige und individuelle Existenzsicherung in Notlagen gemeint (Bundesamt für Statistik, 2016a). Um den Sozialhilfekontext zu erläutern und die Fragestellung bezüglich Einflussfaktoren und deren Auswirkung auf die Kooperation zu beantworten, werden in diesem Kapitel die Grundzüge der Sozialhilfe ausgeführt.

### **4.1 Funktion und Bedeutung**

Die Sozialhilfe ist in der Schweiz für mehr als 260'000 Personen das letzte finanzielle Auffangnetz (Bundesamt für Statistik, 2016b). Sie kommt dann zum Tragen, wenn alle anderen Möglichkeiten zur Behebung einer finanziellen Notlage ausgeschöpft sind (Bundesamt für Statistik, 2016a). Dies wenn:

- kein Erwerbseinkommen generiert wird oder das Einkommen nicht ausreicht und keine eigenen Reserven vorhanden sind,
- kein Anspruch auf Versicherungsleistungen besteht, diese erloschen oder nicht existenzsichernd sind,
- keine andere Person Unterstützung bieten kann (Salzgeber, 2014, S. 6).

Die Sozialhilfe ist ein wichtiges Element der sozialen Sicherheit. Sie ermöglicht arbeitslosen Personen ein Leben in Würde und die Teilnahme am gesellschaftlichen Leben. Die Stabilität in der Schweiz wird dadurch gestärkt und der soziale Zusammenhalt in der Gesellschaft gefördert (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe [SKOS], 2014, S. 10).

### **4.2 Gesetzliche Verankerung und Organisation**

Gemäss Artikel 12 der Schweizerischen Bundesverfassung hat jede Person das Recht auf Hilfe in Notlagen. „Wer in Not gerät und nicht in der Lage ist, für sich zu sorgen, hat Anspruch auf Hilfe und Betreuung und auf die Mittel, die für ein menschenwürdiges Dasein unerlässlich sind“. Die Umsetzung und Ausgestaltung der Sozialhilfe liegt in der

Kompetenz der Kantone. Die Ausführung ist in der Regel an die Gemeinden delegiert und wird durch die regionalen und kommunalen Sozialdienste ausgeführt (Müller de Menezes, 2012, S. 18). Im Gegensatz zu anderen Sozialversicherungen werden die Kosten nicht über Lohnprozente, sondern aus Staats- und Gemeindesteuern finanziert (Salzgeber, 2014, S. 6).

In der Schweiz gibt es kein einheitliches Sozialhilferecht, sondern auf Grund der föderalen Organisation 26 Sozialhilfegesetze mit dazugehörigen Verordnungen, Weisungen und Regeln (Müller de Menezes, 2012, S. 25). In der Praxis wird deshalb grundsätzlich nach den Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) gearbeitet. Bei der SKOS handelt es sich um einen Fachverband, welcher sich für die Entwicklung und die Ausgestaltung der Sozialhilfe einsetzt. Durch definierte Richtlinien zur Bemessung der Sozialhilfe wird die Rechtsgleichheit über die Kantonsgrenzen hinaus gefördert (SKOS, 2013, S. 3-4). Bei den Richtlinien handelt es sich um Empfehlungen, welche durch die Aufnahme in den Sozialhilfegesetzen bindenden Charakter erhalten. Die Richtlinien sind heutzutage in fast allen Kantonen im Gesetz verankert (SKOS, 2014, S. 2).

### **4.3 Ziele und Grundprinzipien**

Ziel der Sozialhilfe ist die materielle Existenzsicherung, Förderung der wirtschaftlichen und persönlichen Selbständigkeit und Gewährleistung der beruflichen und sozialen Integration (Caduff, 2007, S. 51). Die SKOS (2005) hat Grundprinzipien festgelegt, welche bei der Umsetzung massgebend sind:

- Wahrung der Menschenwürde: Dieses Prinzip ist in der Bundesverfassung verankert. Die Integrität von Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger muss geachtet und Mitspracherechte eingeräumt werden (A.4-I).
- Subsidiaritätsprinzip: Leistungen erhält, wer nicht oder nicht rechtzeitig anderweitig Hilfe erhält. Bevor Anspruch auf Sozialhilfe besteht müssen alle andern Ansprüche ausgeschöpft sein (A.4-I).
- Individualisierungsprinzip: Die Unterstützung soll einzelfallbezogen erfolgen und besonderen Umständen ist Rechnung zu tragen (A.4-2).
- Bedarfsdeckungsprinzip und angemessene Hilfe: Die Sozialhilfeleistungen sollen den aktuellen konkreten Lebensbedarf decken und die Höhe muss

angemessen sein, damit Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger gegenüber Personen mit geringen Einkommen nicht bessergestellt sind (A.4-2).

- Leistung und Gegenleistung: In den kantonalen Gesetzen ist verankert, dass die Gewährung des Existenzminimums die Mitwirkung der Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger bedingt (A.4-3).
- Professionalität: In der Beratung soll eine umfassende Abklärung der persönlichen und sozialen Situation stattfinden und anhand eines Hilfsplans ein zugeschnittenes Angebot erarbeitet werden. Dabei soll die Autonomie der Betroffenen bestmöglichst gewahrt und die berufliche und soziale Integration gefördert werden (A.4-3).
- Wirtschaftlichkeit: Standardisierungen sollen die Wirtschaftlichkeit der Sozialhilfe optimieren. Dies durch Richtlinien zur Berechnung der Unterstützungsleistungen wie auch durch Regelungen bezüglich Ausmass der individuellen Beratungen (A.4-3).

#### **4.4 Leistungen**

Bei den Leistungen wird zwischen wirtschaftlicher und persönlicher Hilfe unterschieden. Die wirtschaftliche Hilfe hat zum Ziel, mittels finanziellen Leistungen die Existenz zu sichern (Müller de Menezes, 2012, S. 39). Bei der Berechnung der Sozialhilfe haben sich die Richtlinien der SKOS (2005) etabliert. Dabei wird zwischen folgenden finanziellen Leistungen unterschieden:

- Materielle Grundsicherung: Darin enthalten sind die anrechenbaren Wohnkosten, die medizinische Grundversorgung und eine Pauschale für den Lebensunterhalt.
- Soziales Existenzminimum: Dies ergibt sich aus der materiellen Grundsicherung und den situationsbedingten Leistungen. Es steht Personen zu, welche der Mitwirkungspflicht gemäss Sozialhilfegesetz nachkommen.
- Absolutes Existenzminimum: Dies setzt sich aus der materiellen Grundsicherung abzüglich allfälliger Kürzungen zusammen und darf gesetzlich nicht unterschritten werden.
- Zulagen: Mit materiellen Leistungen werden mittels Auszahlung von Einkommensfreibeträgen und Integrationszulagen Leistungen von Sozialhilfebezügerinnen und -bezügern honoriert.

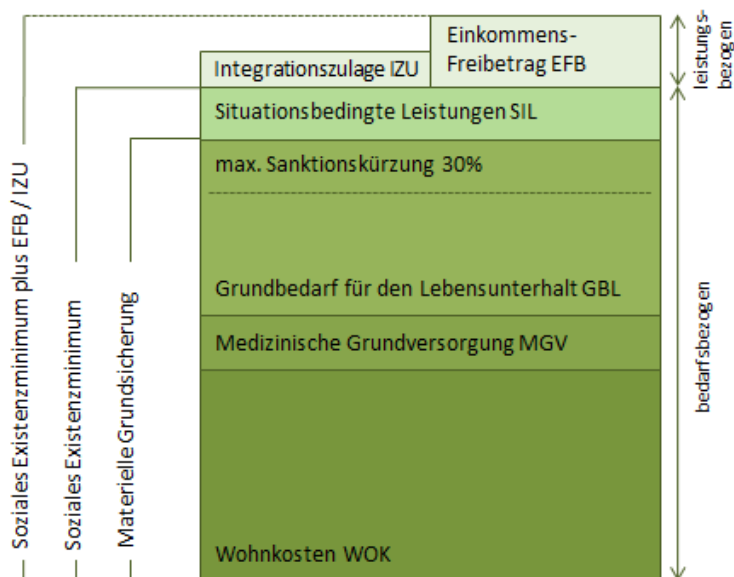


Abbildung 1. Leistungsbemessung in der Sozialhilfe (A.6-3)

In der Abbildung ist ersichtlich, dass die Sozialhilfe dem Bedarfsdeckungsprinzip unterliegt aber durch die Zulagen auch Leistungskomponenten enthält. Dadurch wurde ein Anreizsystem geschaffen, welches die leistungsbezogenen Elemente Motivation und Eigenverantwortung enthält (Caduff, 2007, S. 51).

Bei der persönlichen Hilfe steht die Teilhabe am wirtschaftlichen und sozialen Leben und die berufliche und soziale Integration im Vordergrund (Müller de Menezes, 2012, S. 39). In der Beratung werden persönliche, soziale und finanzielle Fragen bearbeitet. Dabei soll die Selbständigkeit der Sozialhilfebezüglerinnen und -bezügler gestärkt und Hilfe zur Selbsthilfe erbracht werden. Weiter soll die Integration über Angebote gefördert werden. Bei der beruflichen Integration wird eine Arbeitsstelle im freien oder geschützten Arbeitsmarkt angestrebt, bei der sozialen Integration steht eine Tagesstruktur und die Teilhabe und Teilnahme am sozialen Austausch im Vordergrund (S. 46-47).

Die komplexen Problemsituationen müssen erkannt und fallspezifisch bearbeitet werden. Im Rahmen der Integration sind fachliche Einschätzungen notwendig, beispielsweise bezüglich der Arbeitsfähigkeit oder der Zumutbarkeit eines Integrationsprogrammes. Dafür ist Soziale Arbeit notwendig (Müller de Menezes & Steger, 2014, S. 28). In den SKOS-Richtlinien und in den Sozialhilfegesetzen finden sich dabei kaum Vorgaben oder Anhaltspunkte zur persönlichen Hilfe und die Gestaltungsspielräume sind entsprechend gross (Caduff, 2007, S. 61).

#### **4.5 Rechte und Pflichten**

Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger haben Grundrechte, welche von den Sozialhilfebehörden und den Sozialarbeitenden respektiert werden müssen. In der Schweizerischen Bundesverfassung ist das Recht auf persönliche Freiheit (Art. 10 Abs. 2 BV) und das Recht auf Privatsphäre (Art. 13 BV) verankert. In den SKOS-Richtlinien (2005) sind folgende Rechte festgehalten:

- Rechts- und Handlungsfähigkeit (A.5-1)
- Verbot der Rechtsverweigerung und Verzögerung (A.5-1)
- Rechtliches Gehör und Akteneinsicht (A.5-2)
- Schriftlich begründete Verfügung (A.5-2)
- Hilfe zur Selbsthilfe (A.5-2)

Nebst den Rechten ist die Ausrichtung der wirtschaftlichen Existenzsicherung auch an Pflichten gebunden:

- Auskunfts- und Meldepflicht (A.5-3)
- Minderung der Bedürftigkeit (A.5-3)
- Sozialhilferechtliche Rückerstattungspflicht (A.5.4)

Die persönliche Situation muss offengelegt und Anstrengungen zur Wiedereingliederung nachgewiesen werden (A.5-3). Die persönliche Hilfe ist grundsätzlich freiwillig und kann prinzipiell jederzeit abgebrochen werden. Die finanzielle Unterstützung kann aber an Auflagen und Weisungen gebunden werden, wodurch die Beratung oder die Teilnahme an einem Integrationsprogramm verbindlich wird. Verweigerungen können dabei zu Sanktionen führen, welche die Sozialhilfe auf das absolute Existenzminimum reduzieren können (Müller de Menezes, 2012, S. 46).

#### **4.6 Struktureller Wandel**

Der Wandel der Lebensformen und die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt haben dazu geführt, dass immer mehr Menschen auf Sozialhilfe angewiesen sind und sich die Bezugsdauer im Durchschnitt verlängert hat (Pfister, 2009, S. 1). Die als Überbrückungshilfe individueller Notlagen konzipierte Sozialhilfe übernimmt deshalb vermehrt die



Aufgabe einer langfristigen Existenzsicherung und deckt dadurch immer mehr auch strukturelle Risiken ab (Salzgeber, 2014, S. 27). Die Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt ist dabei oft nicht mehr realistisch (Pfister, 2009, S. 1).

Gleichzeitig hat sich die Konzeption der Sozialhilfe aus politischen Gründen geändert. Massgebend für die Höhe der Sozialhilfeunterstützung ist nicht mehr nur der Bedarf, sondern auch Kooperationsbereitschaft und Eigenleistung (S. 1). Unter dem Grundsatz „Fördern und Fordern“ oder „keine Leistung ohne Gegenleistung“ werden die Erwartungen an die Klientel stärker zur Geltung gebracht und die Mitwirkungspflicht rückt in den Vordergrund (Müller de Menezes, 2012, S. 12). Mit dem Ziel der Eingliederung wird die Integrationsaufgabe nebst der Existenzsicherung immer wichtiger (SKOS, 2005, A.2-1). Dieses Aktivierungsprinzip erscheint vielen Politikerinnen und Politikern als Möglichkeit, die Sozialhilfekosten zu senken oder zumindest zu stabilisieren. Dabei werden die Richtlinien der SKOS in Frage gestellt und es werden Anpassungen der Sozialhilfegesetze in Richtung Kostensenkung und Verstärkung der Sanktionen gefordert (Kutzner, 2009, S. 16).

Der soziale Wandel wirkt sich nicht nur auf die Sozialhilfe, sondern auch auf die Lebensgestaltung der Menschen aus. Das Zusammenleben verändert sich laufend und es wird vermehrt nach Flexibilität und Mobilität verlangt. Stabilität und Beständigkeit verlieren an Bedeutung und die Ungewissheit nimmt zu. Dies stellt die Menschen vor die Herausforderung, ständig neue Entscheidungen zu treffen, ihr Handeln danach auszurichten und individuell begründen zu müssen. Viele Menschen haben dabei Mühe, die Auswirkungen ihres Handelns vorherzusehen und abzuschätzen. Dies insbesondere dann, wenn Entscheide von rechtlichen Bestimmungen und Auswirkungen auf die Existenzsicherung betroffen sind. Oft fehlt ihnen auch die Möglichkeit der unmittelbaren Einflussnahme, sie fühlen sich in ihrer Existenz bedroht und vor vollendete Tatsachen gestellt (Weber & Kunz, 2012, S. 8-9). Nebst den steigenden Herausforderungen werden auch die Problemsituationen immer komplexer. Durch schwierige Arbeitssituationen, zunehmende Wohnungsknappheit und wachsende Armut haben immer mehr Menschen nicht mehr die Chance, ein „normales Leben“ zu führen (Gehrmann & Müller, 2016, S. 16). Sie leiden nicht nur unter finanziellen Schwierigkeiten, sondern auch gesundheitliche und psychosoziale Probleme stellen Belastungen dar. Biographische Krisen erschweren ihr Leben zusätzlich (Müller de Menezes, 2012, S. 344).

Die komplexen Situationen müssen von den Sozialarbeitenden erkannt und mit spezifischer Unterstützung Hilfe angeboten werden (S. 344). Auf institutioneller Ebene wird dabei eine effiziente Gestaltung der Arbeitsabläufe und eine nachhaltige Wirkung der Beratung gefordert. Es wird ein Controlling verlangt und damit die Messbarkeit der persönlichen Beratung. Die Soziale Arbeit ist dadurch mit Werten und Regeln aus der Marktwirtschaft konfrontiert (Weber & Kunz, 2012, S. 21).

#### **4.7 Kooperation in der Sozialhilfe**

Kooperatives Verhalten wird in der Regel dann angestrebt, wenn es sich für die Interaktionspartnerinnen und -partner lohnt und ein Nutzen in Aussicht ist. Dabei liegt es oft im Interesse von Dritten, dass kooperiert wird und es werden entsprechende Rahmenbedingungen geschaffen und deren Einhaltung kontrolliert (Schweitzer, 1998, S. 29). Dies ist auch in der Sozialhilfe der Fall. Mit finanziellen Anreizen wie der Auszahlung der Zulage wird versucht, Klientinnen und Klienten zu einem erwünschten Verhalten zu bewegen. Mit Sanktionen wie Leistungskürzungen wird nicht kooperatives Verhalten bestraft. Die Umsetzung liegt in der Regel in der Verantwortung der Sozialarbeitenden, wodurch sich diese in einer mächtigeren Position befinden, was zu Auflehnung oder Unterordnung von Seite der Klientinnen und Klienten führen kann. Kooperationsverweigerung entsteht dabei insbesondere dann, wenn die Hilfe von der Klientel als Repressionsapparat empfunden wird. In solchen Konstellationen bleiben selbst die kleinsten Fortschritte aus, was bei den Sozialarbeitenden das Gefühl von Wirkungslosigkeit, Misstrauen oder Wut auslösen kann (Eser Davolio et al., 2013, S. 10).

Eine grosse Herausforderung stellen für Sozialarbeitende Klientinnen und Klienten dar, die administrativen Vorgaben nicht nachkommen oder die verlangten Unterlagen nicht oder unvollständig einreichen. Auch Erwartungen der Klientel, die von den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern nicht erfüllt werden, können zu Auseinandersetzungen führen. Als schwierig werden von den Fachkräften weiter emotionale Ausbrüche oder Vorwürfe von Klientinnen und Klienten genannt.

Eine weitere Herausforderung stellen Personen mit nicht diagnostizierten psychischen Krankheiten dar, die meistens eine andere Sicht der Probleme und Lösungen haben, als ihre Beraterinnen und Berater (Rotzetter, Eser Davolio & Guhl, 2016, S. 26). In solchen Situationen werden Klientinnen und Klienten von den Fachpersonen oft als nicht

kooperativ eingestuft. Die Zulage wird nicht ausbezahlt und allenfalls Sozialhilfeleistungen gekürzt. Kann der Unterstützungsbedarf auf Grund fehlender Mitwirkung nicht geprüft werden, werden die Sozialhilfeleistungen eingestellt.

Die spezifische Ausgestaltung der Sozialhilfe führt zu vielfältigen Herausforderungen in der Zusammenarbeit zwischen Klientel und Sozialarbeitenden. Es besteht eine Asymmetrie, welche auf Grund der einseitigen Abhängigkeit, dem Machtgefälle und der erhöhten Vulnerabilität der Klientel entsteht. Eine an den eigenen Interessen orientierte und freiwillige Kooperation ist so nicht möglich und die Zusammenarbeit in der Sozialhilfe kann deshalb als Kooperation unter erschwerten Bedingungen betrachtet werden (Eser Davolio et al., 2013, S. 103). Welche Faktoren sich dabei besonders auf die Kooperation auswirken, wird mit der Beantwortung der Frage in Kapitel 7 erläutert.

## **5. Pflichtkontext**

In der Sozialhilfe melden sich, wie bereits erwähnt, Personen auf Grund ihrer finanziellen Notlage. Sie sind zur Kontaktaufnahme gezwungen und es kann von ihnen verlangt werden, die Beratungsgespräche wahrzunehmen und mitzuwirken. Wird dies unterlassen, kann dies eine Kürzung oder die Streichung der Sozialhilfe nach sich ziehen. Die Inanspruchnahme der Dienstleistungen der Sozialdienste erfolgt somit in der Regel nicht freiwillig. Was dies für die persönliche Beratung und Kooperationsbereitschaft bedeutet, wird mit dem Ziel der Beantwortung der Fragestellung zu methodischem Vorgehen im Pflichtkontext im folgenden Kapitel untersucht.

### **5.1 Annäherung an die Begrifflichkeit Unfreiwilligkeit und Zwang**

In verschiedenen Bereichen der Sozialen Arbeit stehen Fachpersonen mit Menschen in Kontakt, die nicht freiwillig den Kontakt zu einem Sozialen Dienst suchen, sondern zur Zusammenarbeit gezwungen oder verpflichtet sind. Die Problemstellungen und Auftragskonstellationen ergeben sich dabei von Drittpersonen oder durch gesetzliche Verankerungen. In der Literatur wird dabei von unterschiedlichen Begriffen ausgegangen. Die Abgrenzung ist nicht eindeutig (Zobrist, 2012a, S. 5).

Gemäss Kähler handelt es sich um einen Zwangskontext, wenn die Kontaktaufnahme nicht selbst initiiert, sondern auf Grund rechtlicher Vorgaben oder durch sozialen Druck geschieht (zitiert nach Zobrist, 2012a, S. 5). Die Klientinnen und Klienten sind infolge drohender Konsequenzen gezwungen, mit den Fachstellen in Kontakt zu treten. Der Zwangskontext gilt dabei auch für die Sozialarbeitenden, denn auch sie haben nicht die Möglichkeit, die Klientel auf Grund fehlender Motivation abzuweisen (Klug & Zobrist, 2016, S. 17). Wagner und Russinger (zitiert nach Zobrist, 2012a) sprechen von einem Kontext, „in dem es um gesellschaftliche Macht, um Ordnungs- und Kontrollaufträge, aber auch um die schutzwürdigen Bedürfnisse von Dritten geht“ (S. 5). Dabei bediene sich der Staat professioneller Beraterinnen und Berater, was mit einer Triade zwischen Auftraggeberin, Auftragnehmer und Klientenschaft einhergeht und sich dem Begriff des doppelten Mandats annähert (S. 5). In der Praxis wird auch oft zwischen Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit unterschieden (Conen & Cecchin, 2016, S. 60-64; Gumpinger, 2001, S. 11-24). Dabei wird aber den motivations- und veränderungspsychologischen

Erkenntnissen und den vielfältigen Faktoren und komplexen Prozessen der Inanspruchnahme von Hilfe zu wenig Rechnung getragen (Zobrist, 2012a, S. 6). Die Unterscheidung zwischen Freiwilligkeit und Unfreiwilligkeit ist zudem fließend und eine Zuordnung nicht immer klar (Trotter, 2001, S. 101).

Von der Unterscheidung zwischen freiwilligen und unfreiwilligen Klientinnen und Klienten wird in der weiteren Arbeit aus den genannten Gründen abgesehen. Auch der Begriff Zwangskontext erscheint mir für diese Arbeit nicht korrekt, da die Beratungsgespräche grundsätzlich jederzeit abgebrochen werden können und in der Praxis auch selten Zwang ausgeübt wird. Durch die Notlage ist die Kontaktaufnahme jedoch unfreiwillig und es können Sanktionen ausgesprochen werden. Die Sozialhilfe kann deshalb als Pflichtkontext bezeichnet werden. Dies entspricht wahrscheinlich auch der Auffassung vieler Klientinnen und Klienten. Sie kann aber variieren und sich im Verlauf der Sozialhilfeunterstützung verändern.

## **5.2 Hilfe und Kontrolle**

Nebst dem Auftrag der Existenzsicherung und persönlichen Hilfe haben Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter in der Sozialhilfe gleichzeitig eine Kontrollfunktion. Die strukturellen Widersprüche von Hilfe und Kontrolle werden in der Literatur unter dem Begriff des doppelten Mandats abgehandelt (Zobrist, 2012a, S. 5).

Menschen können nicht zur Hilfe gezwungen werden, sie haben immer die Freiheit, sich für oder gegen Hilfe zu entscheiden (Klug, 2012, S. 11). Von Hilfe kann entsprechend nur gesprochen werden, wenn es einen Hilfesuchenden gibt. Bei Interventionen, bei denen Klientinnen und Klienten nicht um Hilfe ersucht haben, handelt es sich gemäss Ludewig nicht um Hilfe, sondern um Fürsorge, Kontrolle oder Bevormundung (zitiert nach Conen & Cecchin, 2016, S. 90). Auch Ritscher (2002) unterscheidet klar und führt aus, dass es sich bei sozialarbeiterischem Handeln in der Regel um Angebote handelt (S. 243). Man kann Menschen anraten sich helfen zu lassen, möglicherweise können sie dazu motiviert werden. Verordnen kann man Hilfe jedoch nicht und sie sollte deshalb nur als Dienstleistung oder als Angebot verstanden werden, für die sich die Klientel entscheidet oder eben nicht (Klug, 2012, S. 11).

Im Gegensatz zur Hilfe wird die Kontrolle über die gesetzlichen Grundlagen von der Gesellschaft vorgegeben. Die kontrollierenden Interventionen werden von der Klientel

nicht verlangt und sind in der Regel unerwünscht. Sie sind jedoch nicht verhandelbar (S. 11-12).

Sozialarbeitende haben somit zwei unterschiedliche Rollen. Diese zu vereinbaren ist nicht immer einfach und eine der grössten Herausforderungen in der Beratung im Pflichtkontext (Trotter, 2001, S. 103). Die Verkoppelung ist möglich, wenn es den Fachpersonen gelingt, die Funktionen zu reflektieren und eine professionelle Haltung einzunehmen (Zobrist, 2012a, S. 5). Wie dieses Dilemma zu bewältigen ist, wird mit der Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit thematisiert.

### 5.3 Akteurdreieck

Im Pflichtkontext beauftragen Institutionen im Auftrag der Gesellschaft professionelle Fachkräfte, im Rahmen der Beratungsgespräche Anpassungen oder Veränderung im Verhalten der Klientinnen und Klienten herbeizuführen (Conen & Cecchin, 2016, S. 120). Wie aus der nachfolgenden Abbildung ersichtlich, gibt es in dieser Konstellation verschiedene Akteure mit unterschiedlichen Zielen. Dabei stellen sich Herausforderungen und Problemstellungen bei allen drei Akteuren.

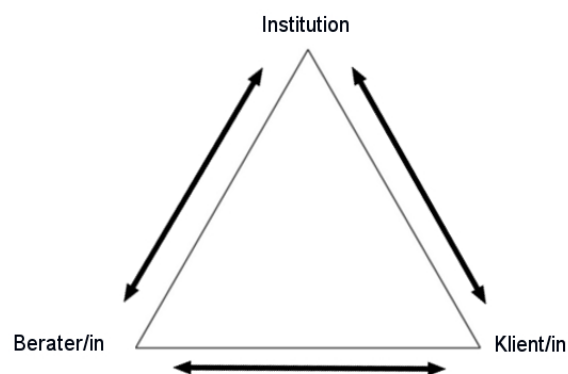


Abbildung 2. Triadisches Contracting (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 245)

Die Klientinnen und Klienten werden im Pflichtkontext oft als „schwierig“, „widerständig“ oder „veränderungsresistent“ bezeichnet. Dabei erleben sie sich häufig nicht als Menschen mit Schwierigkeiten, sondern erachten den Veränderungsdruck als eigentliches Problem. Eingeständnisse und Problemeinsicht können durch die Defizit-zuschreibung mit Selbstabwertung oder Scham einhergehen. Es gibt somit keine gemeinsame Problemperspektive. Von den Auftraggebern werden Veränderungen

verlangt. Dabei wird von der Klientel wenig „Eigensinn“ toleriert. Wenn die Klientinnen und Klienten eine tiefe Selbstwirksamkeitserwartung haben, durch frühere Misserfolge geprägt sind, Autonomie einen hohen Stellenwert einräumen oder die Probleme externalisieren, ist Veränderung durch Einschränkung der Handlungsspielräume kaum möglich. Es werden viel eher Verhaltensweisen ausgelöst, die als Widerstand bezeichnet werden. Die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter müssen wiederum damit umgehen, dass sich Klientinnen und Klienten verweigern, überangepasst verhalten, objektive Sachverhalte abstreiten, Drohungen ausstossen oder gar Gewalt ausüben. Gleichzeitig sind sie dem erhöhten Legitimationsdruck ausgesetzt und müssen die sozial- und finanzpolitischen Anforderungen erfüllen (Zobrist, 2012a, S. 6).

Die Institution ist nicht direkt im Gespräch anwesend, kann aber einen einschneidenden Einfluss auf das Leben der Betroffenen haben. Die Sozialarbeitenden unterliegen unterschiedlichen Aufträgen und Vorstellungen bezüglich der zu bearbeitenden Themen und Lösungswege. Die Betroffenen sind oft nicht oder noch nicht bereit, Veränderungsleistungen zu erbringen und möchten in Ruhe gelassen werden. Damit der Auftrag der Behörde erfüllt werden kann, müssen Sozialarbeitende die Klientinnen und Klienten zur Mitarbeit bewegen, was Motivation von Seiten der Klientel erfordert (Weber & Kunz, 2012, S. 69). Diese kann im Pflichtkontext nicht vorausgesetzt werden, ist aber ein wesentlicher Faktor bei Veränderung von Problemverhalten (Klug & Zobrist, 2016, S. 25).

## **5.4 Motivation**

### **5.4.1 Begriff und Entstehung**

Wenn wir uns fragen, weshalb gewisse Sozialhilfeklientinnen und -klienten im Rahmen der Arbeitsintegration ein Praktikum absolvieren, während dies von anderen Personen kategorisch abgelehnt wird, stellen wir uns die Frage nach der Motivation. Die Erforschung von motivationalen Bedingungsfaktoren menschlichen Handelns ist ein zentraler Gegenstand der Psychologie. Die Bedingungen sind vielfältig und reichen von biologisch-physiologischen Faktoren bis hin zu gesellschaftlichen Werten und Normen. Es erstaunt deshalb nicht, dass es unterschiedliche Ansätze gibt und diese nicht einheitlich sind. Dabei gilt es zu bedenken, dass der Begriff Motivation grundsätzlich nur eine „hypothetisch angenommene, intervenierende Variable zwischen einem Reiz-Input und einem Verhaltens-Output“ bezeichnet. Das Konstrukt soll erklären, weshalb sich ein

Individuum in einer bestimmten Situation gerade so und nicht anders verhält. Motivation kann dabei nicht direkt beobachtet werden (Becker-Carus & Wendt, 2017, S. 486).

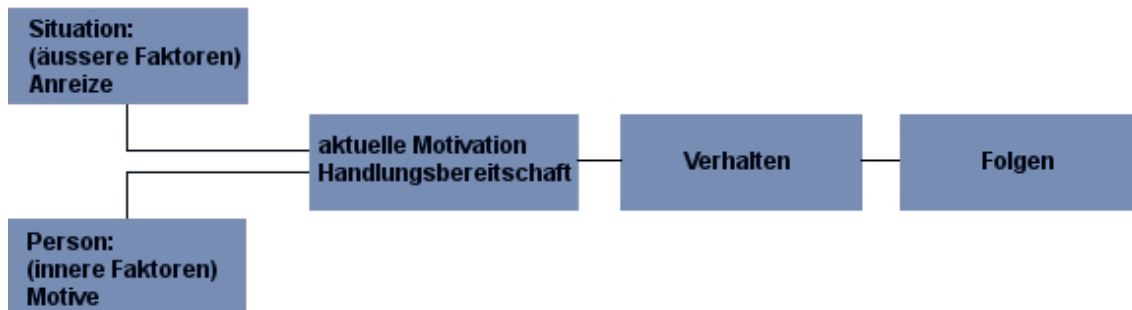


Abbildung 3. Grundmodell der klassischen Motivationspsychologie (S. 487)

Unter Motivation werden heute unterschiedliche Energiequellen wie Motive, Antriebe und Anreize verstanden. „Motivation beinhaltet heute unsere Annahmen über die aktivierenden und richtungsweisenden inneren Prozesse, die für die Auswahl, Stärke und Ausdauer der Verhaltenstendenzen bestimmend sind“ (S. 486). Motivation ist somit ein innerer dynamischer Prozess, welcher Menschen zu einem aktiven Verhalten bewegt (Steden, 2008, S. 165).

Aufgrund der sozialen Lernerfahrungen und genetischen Voraussetzungen bewerten Menschen Situationen unterschiedlich, was zu unterschiedlichem Verhalten in der gleichen Situation führt. Die möglichen Ausgänge werden antizipiert, was verschiedene emotionale Reaktionen und Emotionserwartungen nach sich zieht. Die Situationsbeurteilung ist somit massgeblich für die Motivationsentstehung verantwortlich. Ob Motive in Ziele umgesetzt werden, hängt wiederum vom Prozess der Erwartungszuschreibungen ab. Dass aus den Zielen letztendlich Handlungen entstehen, wird durch die Bewertung des Ziels und der Einschätzung der Wirksamkeit beeinflusst (Klug & Zobrist, 2016, S. 20). Diese Abläufe sind komplex und es kann an dieser Stelle nicht detaillierter darauf eingegangen werden.

Motivation ist ein Vorgang, welcher auf Motiven, Trieben und Bedürfnissen von Menschen aufbaut und mit Bewertungen von Zuständen und emotionaler Vermittlung zu tun hat (S. 19). Dadurch wird offensichtlich, dass es keine unmotivierten Menschen gibt, denn Menschen haben immer einen Antrieb und Motive. Manchmal stellt sich die Motivationslage aber vielleicht nicht so dar, wie es sich die Beraterin oder der Berater



wünscht (Klug, 2012, S. 14). Motivation kann von aussen nicht verändert werden. Sie kann aber durch den Betroffenen selbst, durch zwischenmenschliche Interaktionen oder über Kontextveränderungen, beeinflusst werden (Zobrist, 2012b, S. 68).

#### **5.4.2 Intrinsische und extrinsische Motivation**

Viele Verhaltensweisen zeigt der Mensch nicht, weil sie ihm Spass machen, sondern weil er dafür belohnt wird oder um eine Bestrafung zu vermeiden. Motivation, die durch solche Anreize gekennzeichnet ist und auf eine Tätigkeit der Konsequenzen willen abzielt, wird als extrinsische Motivation bezeichnet (Steden, 2008, S. 169-171). Sie hält in der Regel nur solange an, wie der Druck besteht. Für nachhaltige Veränderung sollte der Fokus deshalb auf die intrinsische Motivation gelegt werden (Klug, 2012, S. 15-16). Unter intrinsischer Motivation wird ein Antrieb bezeichnet, der von „innen“ gesteuert wird und als selbstbestimmtes Handeln bezeichnet werden kann (Steden, 2008, S. 169-171). Dabei gilt es zu beachten, dass sich intrinsische Motivation von aussen nicht erzeugen lässt. Es ist demnach Aufgabe der Sozialarbeitenden, die Klientinnen und Klienten zur Selbstveränderung anzuregen (Klug, 2012, S. 14).

#### **5.4.3 Behandlungs-, Veränderungs- und Beziehungsmotivation**

Der Motivationsbegriff lässt sich nach Veith (zitiert nach Klug & Zobrist, 2016) weiter ausdifferenzieren:

- Behandlungsmotivation: Die Klientinnen und Klienten sind zuversichtlich, dass der Leidensdruck durch Therapie respektive Behandlung vermindert wird.
- Veränderungsmotivation: Die Klientinnen und Klienten zeigen die Bereitschaft, Lösungen zu suchen, Meinungen anzupassen und Dinge zu tolerieren, die vorher abgelehnt wurden.
- Beziehungsmotivation: Die Klientinnen und Klienten sind motiviert, sich für die Beziehung zum Therapeuten zu engagieren.

Es wird also zwischen unterschiedlichen Motivationsklassen unterschieden (S. 27-28). Da Behandlungsmotivation auch ohne Veränderungsmotivation möglich ist, dürfen diese nicht gleichgesetzt werden. Dies wäre fatal, denn eine Klientin oder ein Klient kann sich sehr wohl auf ein Beratungsgespräch einlassen um allfällige Sanktionen abzuwenden, ohne dabei offen für Veränderungen zu sein. Im Pflichtkontext liegt der Fokus deshalb

auf der Veränderungsmotivation (Klug & Zobrist, 2016, S. 27-29). Sie wird von verschiedenen Faktoren beeinflusst, ist in der Regel dynamisch und entsprechend gestaltbar (S. 41).

#### **5.4.4 Transtheoretisches Modell**

Prochaska entwickelte mit seinen Kollegen DiClemente und Norcross (zitiert nach Klug & Zobrist, 2016) mit dem Transtheoretischen Modell ein Konzept, welches typische Phasen der Veränderungsstadien darstellt und die jeweilige Motivation zur Verhaltensänderung beschreibt. Das Modell geht davon aus, dass es sich bei der Motivationsveränderung um einen Prozess handelt, der verschiedene Stufen durchläuft (S. 41):

- **Absichtslosigkeit:** Die betroffene Person hat keine Absicht, ihr Verhalten im nächsten halben Jahr zu verändern. Sie nimmt eine Abwehrhaltung ein und lehnt Veränderungsvorschläge der Beratenden ab. Sie sieht kein Problem.
- **Absichtsbildung:** Die Person setzt sich bewusst mit ihrem Risikoverhalten auseinander. Ihre Entscheidung zur Verhaltensänderung ist noch nicht getroffen. Sie ist ambivalent und äussert dies mit „Ja, aber“-Sätzen.
- **Vorbereitung:** Die Person hat die feste Absicht, ihr Verhalten bis in einem Monat zu verändern und macht erste Schritte.
- **Handlung:** Das erwünschte Verhalten wird seit weniger als einem halben Jahr umgesetzt. Dies wird als anstrengend empfunden und Rückfälle sind jederzeit möglich.
- **Aufrechterhaltung:** Das Verhalten wird seit einem halben Jahr beibehalten. Die Zuversicht, die Veränderung beibehalten zu können, steigt.
- **Stabilisation:** Die Versuchung ist vorbei und es besteht keine Gefahr mehr auf Rückfälle.

Auf jeder Stufe ist Veränderung durch gezielte Interventionen möglich. Besonders wirkungsvoll sind dabei stufenspezifische Interventionen. Manchmal müssen die Stufen mehrmals durchlaufen werden und Rückfälle in alte Verhaltensmuster gehören dazu. Die Wahrscheinlichkeit einer dauerhaften Verfestigung des erwünschten Verhaltens steigt bei jedem Durchlauf (Klug, 2012, S. 16).

## 5.5 Widerstand

Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger sind verpflichtet, ihre Situation offenzulegen, was das Gefühl des Ausgeliefertseins verstärken kann. Dies kann Reaktionen auslösen, die als Widerstand bezeichnet werden. Darunter werden Verhaltensweisen verstanden, die den Veränderungsprozess behindern oder verhindern. Beispiele sind das Nichteinhalten von Bedingungen, oberflächliches Kooperieren oder manipulatives oder albernes Verhalten (Klug & Zobrist, 2016, S. 81). Was als Widerstandsverhalten bezeichnet wird, ist vielfältig und wird im Anhang A detailliert beschrieben. Gemäss Hesser (2001) ist Widerstand eine normale Reaktion, die bei Drohung auf Freiheitsverlust auftreten kann. Sie kann sowohl direkt als auch indirekt geäussert werden (S. 30). Die komplexen Abwehrreaktionen werden in der Regel durch Einschränkungen der Freiheitsräume oder durch psychischen Druck ausgelöst. Widerstand kann dabei als Reaktion auf einen drohenden Autonomieverlust betrachtet werden. Dieser kann Ausdruck von Schamgefühlen sein oder auch von einem inneren Prozess der Klientin oder des Klienten. Widerstand kann aber auch infolge Ablehnung der Beratenden oder deren Vorgehensweisen auftreten. Um Zuschreibungen wie „unmotiviert“ oder „widerständig“ zu vermeiden, ist wichtig, die Ursache und Gründe von Widerstand zu analysieren (Klug & Zobrist, 2016, S. 83-86).

## 5.6 Kooperation im Pflichtkontext

In der Beratung treffen Klientinnen und Klienten und Sozialarbeitende aufeinander. Zusammengeführt hat sie im Pflichtkontext nicht der Wunsch nach Kooperation, sondern eine Notsituation oder Zwangsanweisung (Stotz, 2012, S. 15). Die Beratung zeichnet sich dadurch aus, dass weder die Klientel noch die Sozialarbeitenden frei über die Arbeitsbeziehung entscheiden können und oft bestehen auch unterschiedliche Vorstellungen über die zu bearbeitenden Themen. Das Erstellen einer Vertrauensbasis ist deshalb zentral und die Klientel und die Beratenden sollten sich über die Problemdefinition und die Lösungsmöglichkeiten in einem Mindestmass einig werden (Eser Davolio et al., 2013, S. 104). Erfolgreiche Unterstützung kann nur gelingen, wenn die Klientinnen und Klienten in den Beratungsprozess einbezogen werden und ein gemeinsames Handeln zustande kommt (S. 11-12). Welche methodischen Vorgehensweisen dies fördert, wird im Rahmen der Beantwortung der zweiten Fragestellung im Kapitel 7 beantwortet.

## 6. Systemische Beratung

Unter Systemischer Beratung wird eine Richtung des Denkens und Handelns verstanden, welches mit der Entstehung der Familientherapie einsetzte und sich in den letzten fünfzig Jahren weiterentwickelt hat. Heute steht nicht mehr zwangsläufig eine Familie im Fokus der Aufmerksamkeit, sondern es wird sowohl mit Einzelpersonen, Paaren bis hin zu Gruppen nach systemischen Ansätzen gearbeitet (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 7). Im folgenden Kapitel werden Grundzüge Systemischer Beratung erläutert. Für die Beantwortung der Fragestellung sind die Grundannahmen und die Grundhaltungen Systemischer Beratung zentral und der Schwerpunkt wird deshalb auf diese Themenbereiche gelegt.

### 6.1 Systembegriff

Die Familientherapie hat ihren Ursprung an mehreren Orten. Es kann deshalb nicht von einem Gründer gesprochen werden und es gibt entsprechend auch nicht *den* systemischen Ansatz (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 33). Die lerntheoretischen und tiefenpsychologischen Theorien reichten schon früh nicht mehr aus, die Erfahrungen der Pioniere der Systemischen Therapie und Beratung zu erfassen. Es wurde deshalb auf die Systemtheorie zurückgegriffen, welche die Komplexität des zwischenmenschlichen Geschehens und die Auswirkungen der Interventionen besser verstehen liess (S. 89). Basierend darauf lassen sich systemische Ansätze wie folgt beschreiben:

- Der Begriff System bezeichnet eine Gruppe von Elementen, die in Beziehung zueinanderstehen und sich durch Grenzen von ihrer Umwelt abheben.
- Ein System entsteht durch den systemischen Blick einer Beobachterin oder eines Beobachters. Sie entscheiden, was dazugehört und was nicht. Es geht also nicht um die Frage, was wirklich ist, sondern was erkannt werden kann.
- Es existieren zahlreiche Versuche, die verschiedenen Prozesse zwischen und innerhalb der Systeme adäquat zu beschreiben. Diese Beschreibungen werden als Systemtheorie bezeichnet. Die Begriffe sind meistens abstrakt und passen dafür auf Systeme in den verschiedensten Wirklichkeiten.
- Arbeitsformen, die einen systemischen Blick bewusst nutzen, werden als systemisches Arbeiten bezeichnet.

- Wenn durch systemisches Arbeiten Menschen dabei unterstützt werden, Lösungen für ihre Probleme zu finden, ist von Systemischer Beratung die Rede (S. 31).
- In der Systemischen Beratung wird ein Problem als „Geschehen gesehen, an dem viele verschiedene miteinander interagierende Menschen beteiligt sind“ (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 7). Der Mensch wird durch dieses Verständnis innerhalb seines Lebenszusammenhangs und in Abhängigkeit von diesem betrachtet (Schwing & Fryszer, 2012, S. 26).

Diese auf Annahmen beruhenden Aussagen sind für die Beantwortung der Fragestellung dieser Arbeit zentral. Auf sie wird deshalb in den folgenden Abschnitten vertieft eingegangen.

## **6.2 Grundannahmen**

### **6.2.1 Autopoietische Systeme**

Systeme sind bestmöglichst an ihre Gegebenheiten angepasst und im Gleichgewicht. Damit dies möglich ist, müssen sich Systeme dauernd neu orientieren, was eine laufende Veränderung nach sich zieht. Die Fähigkeit, sich selber zu regulieren wird Autopoiesis genannt. In den 1990er Jahren wurde die Idee der Kontrollierbarkeit zunehmend hinterfragt und es setzte sich in Anlehnung an die naturwissenschaftlichen Theorien die Erkenntnis durch, dass Klientensysteme weder objektiv beschrieben noch von aussen gelenkt werden können. Heute wird davon ausgegangen, dass autopoietische Systeme offen sind für Kommunikation mit der Umwelt. Die Informationen werden dabei aber nach eigenen Regeln bearbeitet und nicht nach den Vorstellungen der Aussenstehenden. Systeme können von aussen somit nicht direkt gesteuert werden (Weber & Kunz, 2012, S. 28).

Die verschiedenen Elemente eines Systems sind voneinander abhängig. Wenn ein Element beeinflusst wird und sich verändert, hat dies automatisch Einfluss sowohl auf die anderen Elemente wie auch auf die Beziehungen der Elemente untereinander und auf das ganze System (S. 25). Die entstehenden Wechselwirkungen gewährleisten den Zusammenhalt. Sie sind genauso wichtig, wie die einzelnen Elemente des Systems (Schmidt, 2016, S. 51). Vertreter des systemischen Ansatzes legen ihren Fokus deshalb

nicht auf die Ursachen und Wirkungen, sondern auf die Beziehungen und Wechselwirkungen der Beteiligten und deren Bedeutung für das jeweilige System (Weber & Kunz, 2012, S. 26).

In jedem System gibt es repetitive Verhaltensweisen, sogenannte Muster. Sie unterliegen expliziten und impliziten Regeln. Durch Einflüsse kann sich ein System verändern und neue Muster entwickeln. Welche Muster das sind und welche Qualität sie aufweisen, kann, wie bereits erwähnt, von aussen nicht beeinflusst werden (S. 27-28). Ziel der Beratung ist folglich nicht die Steuerung von Verhaltensänderungen, sondern die Herstellung von Rahmenbedingungen, die Musterunterbrechungen gewährleisten (Weber & Kunz, 2012, S. 27-28; von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 8).

### **6.2.2 Konstruktion der Wirklichkeit**

Systeme existieren nicht wirklich. Sie sind ein Konstrukt, welches erst durch den systemischen Blick der Beobachterin oder des Beobachters entsteht (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 31). Diese Sichtweise ist vom Konstruktivismus geprägt. Dabei handelt es sich um eine Erkenntnistheorie, die besagt, dass eine objektive Realität nicht existiert. Realitäten werden von Menschen erschaffen, indem Umwelten konstruiert, interpretiert und erschlossen werden. Bei den Wahrnehmungen handelt es sich dabei nicht um allgemeingültige Abbilder der Wirklichkeit, sondern um persönliche auf der individuellen Lebenserfahrung basierende Deutungssysteme. Diese helfen uns, Ereignisse in einen Kontext zu bringen sowie einen Menschen und ein Problem in ihrem Lebenszusammenhang respektive abhängig von diesem zu betrachten (Schwing & Fryszer, 2012, S. 22). Bei der Definition, was zu einem System gehört, welche Beziehungen bestehen und wo sich das System abgrenzt, gibt es kein richtig oder falsch, der Nutzen ist relevant (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 31). Für die Beratung bedeutet dies, dass von unterschiedlichen Konstruktionen ausgegangen werden muss und niemand genau weiss, was das Gegenüber gesagt hat und damit meint (S. 120-122).

Als Beobachterin oder Beobachter stehen Menschen in Wechselwirkung zum System. Aus heutiger Sicht ist dies naheliegend. In der Entwicklung systemischen Arbeitens war diese Erkenntnis jedoch ein grosser Fortschritt und für den Wechsel einer Kybernetik erster Ordnung zu einer Kybernetik zweiter Ordnung verantwortlich. Während die Beobachtenden bei der Kybernetik erster Ordnung ein System vermeintlich objektiv

beschreiben, erachten sie sich bei der Kybernetik zweiter Ordnung als Teil des beobachteten Systems. Beobachtende und Beratende müssen sich also damit auseinandersetzen, wie sich die eigenen Sichtweisen auf das System und seine Teilnehmer auswirken (Schwing & Fryszer, 2012, S. 79).

In der Kybernetik zweiter Ordnung ist die Trennung zwischen Beratenden und Klientel aufgehoben. Die Bewertungen und Vorstellungen der Beratenden fließen mit ein und helfen dadurch mit, eine gemeinsame Wirklichkeit zu konstruieren. Aus der Sicht einer radikalen Kybernetik zweiter Ordnung ist die Wirklichkeit nur noch ein Konstrukt, das durch die Beobachtenden definiert wird (Weber & Kunz, 2012, S. 30). Ritscher (2002) weist dabei darauf hin, dass jedoch auch „harte, beispielsweise materielle Wirklichkeiten“ existieren, die vorläufig nicht verändert werden können und nicht nur das Ergebnis des Beobachters sind (S. 27). Zu nennen sind beispielsweise Armut, Arbeitslosigkeit und Invalidität, mit denen Sozialhilfebezüglerinnen und -bezügler oft konfrontiert sind. Solche Wirklichkeiten können höchstens in ihrer Bedeutung für den Menschen verändert werden. Ritscher spricht in diesem Zusammenhang von „subjektiver Rekonstruktion der Wirklichkeit“ (S. 27).

### **6.2.3 Problem determinierte Systeme**

In der Beratung werden soziale Probleme bearbeitet. Von Schlippe und Schweitzer (2017) definieren ein Problem als etwas, „das von jemandem einerseits als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen wird, andererseits aber auch als prinzipiell veränderbar“ (S. 31). Ein Zustand entsteht, wenn verschiedenste Handlungen und Kommunikationen stattfinden, die von den Systemmitgliedern als „immer das Gleiche“ oder „nie ändert sich etwas“ beschrieben werden. Mindestens eine Person erachtet den Zustand als unerwünscht und hat entsprechend das Motiv, den Zustand zu verändern oder darauf zu drängen, dass er von jemandem verändert wird. Im Gegensatz zu Schicksal, Tragödien oder Pech glauben mindestens einige Beteiligte daran, dass eine Person des Systems den unerwünschten Zustand verändern kann (S. 31).

Goolishian und seine Mitarbeiter führten den Begriff „Problem determiniertes Problemsystem“, kurz Problemsystem, ein (Goolishian & Anderson, zitiert nach von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 29-30). Der Begriff verdeutlicht die systemische Grundannahme, dass nicht ein System ein Problem „hat“, sondern ein System ein Problem „erschafft“.

Ein Problem ist also kein Strukturmerkmal, sondern entsteht aus verschiedenen Beschreibungen, die ineinander übergreifen. Oder anders ausgedrückt: mehrere Personen entwickeln Interaktions- und Kommunikationsmuster und werden in ihrem Erleben, Denken und Verhalten in diesen Mustern „versklavt“ (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 30).

Der Ansatzpunkt für Veränderung liegt aus systemischer Sicht bei diesen Interaktions- und Kommunikationsmustern (Nestmann & Sickendiek, 2011, S. 113; von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 30-31). Es geht also darum, sich dem problematischen Zustand über die verschiedenen Wahrnehmungen der Systemmitglieder anzunähern und das Problem fassbar zu machen (Ochs & Orban, 2012, S. 156). Veränderungen werden durch gezielte Interventionen herbeigeführt und sind auf den verschiedensten Ebenen möglich. Im Problemsystem „Psychose“ kann beim Betroffenen angesetzt werden, es sind aber auch Interventionen bei der Ehefrau, dem behandelnden Arzt oder auf Ebene der IV als Rentenprüferin denkbar. Ziel ist nicht, dass sich das ganze System verändert, sondern die Kommunikation im betroffenen System. Das Problem ist dann gelöst, wenn die Betroffenen der Ansicht sind, dass es nicht mehr besteht (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 30-31).

Probleme können folglich nur in ihrem Kontext verstanden werden. Das Verhalten bekommt seinen Sinn und seine Bedeutung erst durch den Kontext in dem es stattfindet. Lösungen sind entsprechend nur unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontexte erfolgreich und es muss immer deutlich sein, in welcher Situation ein Verhalten für wen sinnvoll erscheint (Leucht, 2011).

### **6.3 Prinzipien und Grundhaltungen**

Systemische Beratung ist in erster Linie die Einnahme einer bestimmten Haltung. Dabei spielen insbesondere die Person der Beraterin respektive des Beraters, die Beziehung zu den Klientinnen und Klienten und der Kontext eine wichtige Rolle (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 199).

#### **6.3.1 Wahrung der Autonomie und Wertschätzung**

Klientinnen und Klienten sind autonome Experten ihres Lebens und dadurch auch für ihre Entscheidungen verantwortlich. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass



strukturelle Probleme bestehen und diese nicht personalisiert werden dürfen. Das Verhalten einer fünfköpfigen Familie in einer Notwohnung kann nicht als fehlende Frustrationstoleranz abgetan und die finanzielle Verschuldung einer alleinerziehenden Mutter darf nicht als Mangel an Verantwortungsbewusstsein eingestuft werden. Das Problemverhalten kann aber als Überleben in einem bestimmten Kontext gewürdigt werden. Durch wertschätzende Beschreibungen wird versucht, bestehende Lösungsressourcen wieder zu aktivieren und neu zu nutzen. Auf manipulative oder autoritäre Einflussnahme soll verzichtet werden und auch von der Idee gezielter und geplanter Veränderungen müssen sich die Beratenden verabschieden. Veränderungen stehen nämlich erst an, wenn die Klientinnen und Klienten als Experten ihres Lebens dafür bereit sind und diese auch wünschen (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 201-202).

### **6.3.2 Erweiterung der Möglichkeitsräume**

Systemische Beraterinnen und Berater legen den Fokus auf Funktionierendes und nicht auf Probleme oder Schwierigkeiten. Es wird danach gesucht, wie bestehende Möglichkeitsräume erweitert oder neue erschlossen werden können. Von Foerster (zitiert nach von Schlippe & Schweitzer, 2012) bringt dies mit dem Imperativ „Handle stets so, dass du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst!“ treffend zum Ausdruck (S. 201). Entsprechend wird von chronifizierten Bezeichnungen und festschreibenden Diagnosen abgesehen, welche Klientinnen und Klienten in Opferrollen drängen oder sie darin bestärken könnten. Im Gegenzug wird mit hypothetischen und zukunftsorientierten Fragen versucht, den Raum der Möglichkeiten und Perspektiven zu vergrößern (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 200-201).

### **6.3.3 Zirkularität**

Zirkularität meint Kreisförmigkeit. Zirkuläres Denken versucht, menschliches Verhalten als Regelkreis zu beschreiben, indem die Eingebundenheit in die jeweiligen Systeme aufgezeigt und das Verhalten erklärt wird. Durch diese Haltung werden Menschen von Schuldzuweisungen entlastet, denn aus systemischer Sicht kann sich niemand diesem Prozess entziehen und hat auch immer Einfluss auf diesen. So kann zum Beispiel ein Familienmitglied für sein Verhalten nicht als Alleinschuldiger betrachtet werden und beeinflusst auch bei Abwesenheit die Interaktion am Familientisch. Das Verhalten wirkt sich somit auf das ganze Familiensystem aus (Weber & Kunz, 2012, S. 26). Es kann folglich als Wechselwirkungsprozess im jeweiligen Kontext verstanden werden.

Insbesondere im Pflichtkontext, in denen von Dritten Verhaltensänderungen von Klientinnen und Klienten eingefordert werden, können zirkuläre Fragen bei der Problemdefinition, Klärung der Entstehung des Problems und auch bei den Zielformulierungen unterstützen. Als Beispiel: „Was müsste vorliegen, damit der Sozialdienst den Eindruck bekommt, dass Sie ihren Pflichten nachkommen und sich um eine Arbeitsstelle bemühen?“. Mit solchen Fragen wird versucht, auf die Dynamik des Prozesses zu fokussieren und den Zusammenhang aufzudecken und erlebbar zu machen (Conen & Cecchin, 2016, S. 147).

### **6.3.4 Neutralität**

Neutralität meint nicht, als Beraterin oder Berater keine eigene Meinung zu haben, sondern diese nicht in einer belehrenden Form ins Beratungsgespräch einzubringen. Die Beraterin oder der Berater kann seine Meinung äussern und die Neutralität trotzdem beibehalten, indem er darauf hinweist, dass es sich dabei um seine Meinung handelt und diese für das Klientensystem allenfalls überhaupt nicht stimmt. Folgende Formen der Neutralität lassen sich unterscheiden:

- Soziale Neutralität: Die Beratenden sind neutral gegenüber Personen. Dabei bleibt unklar, auf welcher Seite sie stehen. Die Beratenden werden so nicht in die Konflikte der Mitglieder verwickelt und können durch die notwendige Distanz den Fokus auf das Dazwischen richten.
- Konstruktneutralität: Die Beratenden sind neutral gegenüber Sichtweisen, Weltbildern und Lebensentwürfen. Es ist unklar, ob sie ein Problem oder Symptom für gut oder schlecht halten und es bleibt offen, ob sie die Symptome entfernen oder den Erhalt fördern möchten.
- Ergebnisneutralität: Die Beratenden sind neutral gegenüber Problemen, Ideen und Lösungen. Es ist nicht klar, was im Gespräch behandelt werden soll und der Beratungsprozess bleibt entsprechend offen.

Die Fachpersonen sollten sich im jeweiligen Kontext bewusst mit der Neutralität auseinandersetzen und abwägen, ob Neutralität im vorliegenden Kontext überhaupt sinnvoll ist oder, ob es gute Gründe gibt, diese Haltung bewusst nicht einzunehmen (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 205-206).

### **6.3.5 Ressourcen- und Lösungsorientierung**

Eine wichtige Grundhaltung in der systemischen Praxis ist die Ressourcen- und Lösungsorientierung. Dabei wird davon ausgegangen, dass jeder Mensch die Ressourcen hat, die er zur Lösung seines Problems benötigt. Diese werden zur gegebenen Zeit vielleicht nicht genutzt oder sind verdeckt. Um die Ressourcen aufzudecken ist es deshalb nicht relevant, sich mit dem Problem zu beschäftigen, sondern den Fokus auf die Ressourcen und die Lösungen zu legen. Aus dieser Perspektive stellt sich also nicht die Frage, ob Defizite bestehen oder nicht, sondern welche Möglichkeiten sich den Klientinnen und Klienten eröffnen oder verschliessen, wenn sie sich intensiv damit befassen. Im Vordergrund steht somit die Frage, was dem System von Nutzen ist und was nicht (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 209-210).

## **6.4 Systemische Beratung und Kooperation**

Beratung findet somit, wie bereits erwähnt, immer unter Wechselwirkungen statt und kann entsprechend nur in einem ko-produktiven Austausch zwischen Beratenden und Klientel erfolgen. Die Aufgabe der Fachpersonen liegt darin, die vorherrschenden, entstandenen Muster und Ordnungen zu hinterfragen und durch gezielte Interventionen die Klientinnen und Klienten zu ermuntern, diese an die veränderte Umwelt zu adaptieren. Dabei handelt es sich um eine Eigenleistung, die von den Klientinnen und Klienten erbracht werden muss (Nöcker & Molter, 2013, S. 217).

Aus systemischer Sicht sollte mit allen Beteiligten eine Kooperationsbeziehung entwickelt werden. Diese bezieht nebst der Klientel auch Aussenstehende mit ein, denn sie sind Teil des Systems (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 8). Damit sich diese eingeladen fühlen, ihre Wahrnehmungen und Sichtweisen beizusteuern, muss Kooperation vorhanden sein (Ochs & Orban, 2012, S. 156). Die Kernfrage liegt dabei darin, wie die Beteiligten ihre Möglichkeiten zusammenbringen können, damit für alle ein möglichst gutes Ergebnis erzielt wird. Lösungen haben am ehesten Bestand, wenn alle von diesen profitieren (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 8).

## **7. Schlussfolgerungen und Beantwortung der Fragestellung**

In der vorliegenden Arbeit soll die Frage beantwortet werden, welchen Beitrag die Einnahme einer systemischen Perspektive für eine gelingende Kooperation zwischen Klientel und Beratenden im Pflichtkontext der Sozialhilfe leisten kann. Für die Beantwortung der Frage wurden folgende Unterfragen gestellt:

- Welche Faktoren charakterisieren den Sozialhilfekontext und wie wirken sich diese auf die Kooperation aus?
- Welche methodischen Vorgehensweisen fördern eine gelingende Kooperation im Pflichtkontext?

Im den folgenden Kapitel werden zuerst die Unterfragen zu den Themen Sozialhilfe und Pflichtkontext erörtert. Anschliessend wird die Sozialhilfe im Pflichtkontext aus systemischer Sicht beleuchtet und die Hauptfrage beantwortet.

### **7.1 Einflussreiche Faktoren in der Sozialhilfe**

Beratung ist ein professionell organisierter Hilfeprozess. Beratungsgespräche sind in gesellschaftliche und institutionelle Kontexte eingebettet. Daraus ergeben sich spezifische Aufträge, welche mit den vorgegebenen Ressourcen bearbeitet und durch implizite und explizite Regeln beeinflusst werden (vgl. Kapitel 5.3). Sowohl die Sozialarbeitenden wie auch die Klientinnen und Klienten sind durch subjektive Erfahrungen geprägt, was sich auf die Wahrnehmung, Einstellung und Haltung der Beteiligten und somit auf den Beratungsprozess und die Kooperationsbereitschaft auswirkt. Der Beratungsprozess unterliegt entsprechend Einflüssen durch die Gesellschaft, durch die Institution, durch die Sozialarbeitenden und durch die Klientel sowie deren Umfeld. Er bewegt sich dadurch in komplexen Spannungsfeldern (Schnoor, 2013, S. 278-286). In der Sozialhilfe gibt es meines Erachtens einige Faktoren, die sich stärker als andere auswirken. Auf diese werde ich im Folgenden näher eingehen.

#### **7.1.1 Politische Einflüsse**

Die Sozialhilfe richtet sich nach den Grundsätzen „Fördern und Fordern“ und „keine Leistung ohne Gegenleistung“, was als Hilfe zur Selbsthilfe verstanden werden kann.

Diese Grundsätze sind jedoch oft problematisch. Mit den begrenzten zeitlichen Ressourcen kann das Fördern nicht ernsthaft realisiert werden und beim Fordern wird oft nicht beachtet, ob die Betroffenen die Anforderungen überhaupt erfüllen können. Unzureichend geförderte Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger werden von den Fachpersonen oft als „unmotiviert“ eingestuft. Unter Androhungen von Sanktionen wird versucht, sie zur Kooperation zu motivieren (Gehrmann & Müller, 2016, S. 12). Gelingende Kooperation wird so erschwert.

Mit dem Anreiz- und Sanktionssystem geht die Sozialhilfe von einem einseitigen Menschenbild aus, gemäss welchem Individuen mittels finanzieller Anreize in eine gewünschte Richtung gesteuert und zur Kooperation bewegt werden können. Dadurch wird den Sozialhilfebezügerinnen und -bezügern unterstellt, dass sie wenig innere Motivation besitzen und grundsätzlich nicht wissen, was gut für sie ist. Mit den finanziellen Anreizen wird die extrinsische Motivation gefördert. Dabei bleibt unbeachtet, dass diese in der Regel nur solange anhält, wie der externe Druck besteht. Fällt dieser weg, werden die ursprünglichen Verhaltensweisen meistens wieder übernommen. Für eine nachhaltige Veränderung reichen solche Anreize nicht aus, es muss bei der intrinsischen Motivation angesetzt werden (vgl. Kapitel 5.4.2). In der Sozialhilfe gibt es zudem Menschen, die nichts mehr zu verlieren haben. Bei ihnen werden disziplinarische Wirkungen respektive Verhaltensänderungen über Sanktionen oft verfehlt. Die Not-situation wird durch das Anreiz- und Sanktionssystem verstärkt, was weder Aufgabe Sozialer Arbeit noch der Sozialhilfe sein kann (Rotzetter et al., 2016, S. 27).

Aus sozialpolitischer Sicht soll eine möglichst rasche Ablösung angestrebt werden, damit Kosten eingespart werden können (vgl. Kapitel 4.6). Dies kann paradoxe Folge-wirkungen nach sich ziehen. Dies, wenn die Ablösungsfixierung und der Spardruck von den Klientinnen und Klienten als Aufforderung zur Devianz verstanden wird, indem beispielsweise Einnahmen nicht deklariert werden. Oder wenn fehlende Investitionen zu einer Verzögerung der Ablösung und damit zu einer Kostensteigerung führen oder sich die Dauer der Sozialhilfeunterstützung auf Grund negativer Auswirkungen auf die Kooperation verlängert (Maeder & Nadai, 2004, S. 172-174). Eine schnellstmögliche Ablösung zur Kosteneinsparung sollte entsprechend mit Vorsicht behandelt werden.

In der Beratung soll mit möglichst geringem Aufwand ein maximaler, messbarer Nutzen erzielt werden. Gleichzeitig soll sich Soziale Arbeit offen auf die Lebenswelt der Klientel

einlassen (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 85). Dies stellt eine grosse Herausforderung dar. Wenn eine Ausbildung als notwendige Massnahme nicht finanziert wird oder der Lebenslage der Klientel aus Zeitmangel zu wenig Rechnung getragen wird, kann dies bei den Klientinnen und Klienten auf Unverständnis stossen und Frust auslösen. Ein sorgfältiger Umgang ist nötig, damit sich dies nicht negativ auf die Zusammenarbeit auswirkt.

### **7.1.2 Integrationsdruck**

Der Integrationsdruck als Kernbestandteil der Sozialhilfe fordert das Berufsverständnis der Sozialarbeitenden insbesondere dann heraus, wenn individuell verhängte Sanktionen gesprochen oder Massnahmen verhängt werden müssen, die für den Fallverlauf kontraproduktiv sind (Maeder & Nadai, 2004, S. 181). Dies beispielsweise dann, wenn der Arbeitsmarkt für eine über 50-jährige Person auf Grund fehlender Qualifizierung oder gesundheitlicher Einschränkung keine Stelle mehr bereithält, aber dennoch Arbeitsbemühungen eingefordert werden und bei Verweigerung Sanktionen verhängt werden müssen. Die Hilfesuchenden können sich in ihrer Persönlichkeit verletzt fühlen und bei den Sozialarbeitenden kann das Gefühl der Nutzlosigkeit oder des Scheiterns entstehen (Eser Davolio et al., 2013, S. 87). Zu beachten gilt an dieser Stelle, dass es sich bei der Integrationshilfe um Eingriffe in die persönliche Lebensgestaltung handelt, die entsprechend mit Sorgfalt gestaltet werden müssen und die Einwilligung der Beteiligten erfordern (Caduff, 2007, S. 110). In der Praxis liegt diese Einwilligung oft nicht vor, was zu Abbrüchen, Sanktionen und einer belasteten Zusammenarbeit führen kann.

### **7.1.3 Kontrolle und Macht**

Sobald ein gesetzlicher Hilfsanspruch besteht, werden die Voraussetzungen des Anspruchs regelmässig überprüft und die Auszahlung der Leistungen ist an die Mitwirkungspflicht gekoppelt. Kommen die Klientinnen und Klienten ihren Pflichten nicht nach, müssen Sanktionen geprüft werden (vgl. Kapitel 4.5). Dabei bestehen grosse Ermessensspielräume, was zu Ungleichbehandlung führen kann. Zudem können Klientinnen und Klienten in Krisensituationen getroffen werden. Wird dies von den zuständigen Sozialarbeiterinnen oder Sozialarbeitern nicht erkannt, kann es den Ausschluss aus der Sozialhilfe bedeuten, wodurch die Existenzsicherung und die Wahrung der Menschenwürde nicht mehr gewährt ist (Müller de Menezes, 2012, S. 350).

Eine zusätzliche Schwierigkeit besteht in der notwendigen Beurteilung der Mitwirkung. Oft ist nicht klar, ob die Betroffenen nicht wollen, oder ob sie dazu nicht in der Lage sind (S. 346). Durch die kontrollierenden Interventionen entsteht zwischen Klientel und Sozialarbeitenden eine Asymmetrie bezüglich Macht. Sie kann zu Unterordnung und Auflehnung führen, was für eine gelingende Kooperation nicht förderlich ist (Eser Davolio et al., 2013, S. 10). Die Asymmetrie führt zudem zu einer einseitigen Abhängigkeit und erhöhter Vulnerabilität auf Seiten der Klientinnen und Klienten (S. 103). Sie handeln aus einer schwächeren Position heraus und verfügen im Konfliktfall oft nicht über die Ressourcen, ihre Rechte durchzusetzen (Maeder & Nadai, 2004, S. 37).

Das Machtgefälle ist eine Realität, die von den Sozialarbeitenden immer berücksichtigt werden muss. Auf Machtausübung sollte soweit wie möglich verzichtet und stattdessen Mitbestimmungsmöglichkeiten eingeräumt werden. Dies schliesst Forderungen nicht aus. Die Klientinnen und Klienten müssen jedoch in der Lage sein, diese zu erfüllen (Müller de Menezes, 2012, S. 345). Nur durch einen bewussten und professionellen Umgang, kann eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe entstehen.

#### **7.1.4 Gesellschaftliche Verursachung**

Der strukturelle Wandel wirkt sich auf die Sozialhilfe aus und es werden vermehrt auch strukturelle Risiken abgedeckt. Im Rahmen des Aktivierungsprinzips werden Sozialhilfebezügerinnen und -bezüger gleichzeitig zu mehr Selbstverantwortung und Selbststeuerung aufgefordert (vgl. Kapitel 4.6). Dadurch wird von der Klientel verlangt, dass sie gesellschaftlich verursachte Probleme individuell bewältigt, was zu Ablehnung oder Überforderung führen kann (Eser Davolio et al., 2013, S. 15).

Als Kooperationserschwerernis äussert sich dieser Umstand vor allem dann, wenn keine gemeinsame Problemeinsicht zustande kommt. Von den Sozialarbeitenden wird in solchen Situationen oft der „fehlende Realitätsbezug“ oder der „Einbezug der ganzen Welt“ bemängelt, was unter kognitiven Verzerrungen wie Externalisierung der Problemursachen durch die Klientel zusammengefasst werden kann. Von der Klientel wird dies mitunter als Strategie zum Schutz des Selbstwertes oder zur Abwendung von unerwünschten Interventionen genutzt. Dies beispielsweise, wenn Vorbehalte gegenüber einem Beschäftigungsprogramm bestehen. Das Verhalten der Klientel führt unter Umständen dazu, dass die Mitwirkungsbereitschaft in Zweifel gezogen wird und durch das Verhängen von Sanktionen eine zusätzliche Demütigung entsteht (S. 92-94).

### **7.1.5 Fehlende Ressourcen**

Durch die politischen Forderungen ist der Legitimationsdruck sowohl für die Sozialarbeitenden als auch die Klientel gestiegen. Der Kontrollaspekt wurde verstärkt, die zeitlichen und finanziellen Mittel werden immer knapper. Die Komplexität der einzelnen Fälle ist gleichzeitig gestiegen und Sozialhilfebezüglerinnen und -bezügler sind heutzutage oft von vielseitigen Problemlagen betroffen (vgl. Kapitel 4.6). Die Problemsituationen müssen von den Sozialarbeitenden erkannt und mit fallspezifischen Interventionen angegangen werden. Flexibles Vorgehen benötigt Zeit. Bei der hohen Fallbelastung ist Zeit aber oft nicht vorhanden und es besteht die Gefahr, dass die sozialarbeiterische Tätigkeit auf Existenzsicherung und Verwaltungsaufgaben reduziert wird (Müller de Menezes & Steger, 2014, S. 28-29). Die Klientinnen und Klienten werden vorschnell Typen von Problemfällen zugeordnet und routinierte Problemlösungen werden aufgedrängt, wobei die eigentliche Problemstellung und die vorhandenen Ressourcen zu wenig beachtet werden (Müller de Menezes, 2012, S. 349). Dies kann zu Ablehnung und Verweigerung von Seiten der Klientel führen, was bei den Sozialarbeitenden ein Gefühl von Wirkungslosigkeit, Misstrauen oder Wut auslösen kann. Wirksame Hilfe, die auf Kooperation angewiesen ist, wird so erheblich erschwert respektive verunmöglicht (vgl. Kapitel 3).

Ziel der Sozialhilfe ist nebst der Existenzsicherung die berufliche und soziale Integration. Bei der beruflichen Integration fehlt es jedoch weitgehend an Angeboten zur beruflichen Qualifizierung (S. 350). Und auch bei der sozialen Integration stossen die Sozialarbeitenden oft mangels niederschweligen Angeboten an Grenzen (S. 350-351). Die fehlenden Hilfsmöglichkeiten können bei der Klientel auf Unverständnis stossen, was die Kooperationsbereitschaft beeinträchtigen kann. Solange in der Sozialhilfe die berufliche Integration und materielle Existenzsicherung als Hauptziele definiert sind, muss das Spannungsfeld ausgehalten werden.

### **7.1.6 Fazit**

Zusammenfassend stelle ich fest, dass sich die Sozialhilfe durch Rahmenbedingungen charakterisiert, welche die Beratungstätigkeit erschweren und sich mehrheitlich negativ auf die Kooperation auswirken. Die genannten Faktoren stellen grosse Herausforderungen an die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter und es kann von Beratung unter erschwerten Bedingungen gesprochen werden. Einerseits soll angemessen auf



die spezifische Lebenssituation der Klientel eingegangen, andererseits müssen verschiedenste Vorgaben eingehalten werden. Dies ist nur möglich, wenn die gesetzlichen Spielräume erkannt und genutzt und mit den Klientinnen und Klienten fallspezifische Lösungen angestrebt werden (Müller de Menezes & Steger, 2014, S. 28-29). Wie dies im Pflichtkontext möglich ist, wird im nächsten Kapitel erläutert.

## **7.2 Methodisches Vorgehen im Pflichtkontext**

Klientinnen und Klienten, die motiviert und zielstrebig ihre Ziele verfolgen, sind im Pflichtkontext nicht die Regel (Conen & Cecchin, 2016, S. 49). Die Herausforderung liegt entsprechend darin, herauszufinden, wozu die Klientel motiviert ist, wie mit Widerstand umzugehen ist und wie Veränderungsmotivation angestrebt werden kann. Dabei spielt es keine Rolle, ob sich jemand im Pflichtkontext befindet oder nicht (Klug, 2012, S. 12).

### **7.2.1 Auftrags- und Rollenklärung**

Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter unterliegen unterschiedlichen Aufträgen und Vorstellungen bezüglich der zu bearbeitenden Themen und einzuschlagenden Lösungswege. Diese sind oft unterschiedlich und können sich widersprechen. Erwartungen können explizit sein, werden manchmal aber auch nicht ausgesprochen (vgl. Kapitel 5.3). Damit die Erwartungen der beteiligten Akteure geklärt werden können, ist eine sorgfältige Auftragsklärung notwendig (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 235).

In einem ersten Schritt wird die Rolle der Institution geklärt und geprüft, wieviel Handlungsspielraum besteht. Die Frage, was der Sozialdienst respektive die Institution im konkreten Fall für Vorstellungen über Inhalt und Verlauf der Beratung hat, sollte unbedingt gestellt werden (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 27).

In einem nächsten Schritt werden im Beratungsgespräch die Aufträge erfragt. Dies lässt sich nach einem Ablaufplan gestalten, welcher im Anhang B detailliert dargestellt ist. Die Auftragsklärung wird dabei in Anlass, Anliegen, Auftrag und Kontrakt unterteilt. Während in den ersten Schritten die Erwartungen der Klientel und deren Umfeld erfragt werden, stehen bei der Kontraktbildung die Herstellung einer Kooperationsbasis und die Herausarbeitung möglicher Ziele und Konsequenzen im Vordergrund. Dabei ist wichtig, dass der eigene Kontext offengelegt und die verschiedenen Rollen erläutert werden (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 238-241).

Der Pflichtkontext gilt nicht nur für die Klientinnen und Klienten, sondern auch für die Sozialarbeitenden. Beide unterliegen Einschränkungen (vgl. Kapitel 5.1). Dies sollte so klar wie möglich vermittelt und zwischen verhandelbaren und gegebenen Aspekten unterschieden werden (Trotter, 2001, S. 166). Das doppelte Mandat als Aufgabe und Problem soll dabei nicht diskutiert, sondern klar angesprochen werden. Je klarer das doppelte Mandat angenommen wird, umso einfacher ist es, den Klientinnen und Klienten gegenüber eine klare Position zu vertreten (Conen & Cecchin, 2016, S. 23; Weber & Kunz, 2012, S. 72). Durch die Klärung des Rahmens entstehen Handlungsmöglichkeiten und es kann gemeinsam geprüft werden, welche Entscheidungen die Klientin oder der Klient treffen kann und welche Auswirkungen damit verbunden sind.

Da in der Beratung die meisten Probleme auf Grund von unklaren Erwartungen und intransparenten Absichten entstehen, sollte den auftrags- und rollenklärenden Interventionen genügend Zeit eingeräumt und die Auftragsklärung als fortlaufender Prozess erachtet werden (Zobrist, 2012b, S. 69). Es sollten sich zudem alle Beteiligten bewusst sein, dass nicht die Sozialarbeitenden soziale Kontrolle und Druck ausüben wollen, sondern dass sich diese Aufgabe auf Grund des Pflichtkontextes ergibt (Conen, 2012, S. 13-14).

### **7.2.2 Beziehungsgestaltung**

Eine empathische, wertschätzende und respektvolle Haltung gegenüber den Klientinnen und Klienten trägt zur Herstellung einer gelingenden Arbeitsbeziehung bei (vgl. Kapitel 6.3). Die Stärken und Kompetenzen der Klientinnen und Klienten müssen anerkannt und Lebensweisen und Erfahrungen miteinbezogen werden. Eine Balance zwischen Würdigung des Bestehenden und Anregung zu Veränderung soll bestehen. Die Klientinnen und Klienten sollen sich sicher fühlen und sich gemäss ihren Möglichkeiten verändern dürfen (Gehrmann & Müller, 2016, S. 78-79). Dies ist möglich, wenn von den Sozialarbeitenden die Handlungsspielräume innerhalb des Auftrags genutzt werden und sie in einer ko-produktiven Arbeitsbeziehung stehen. Die Klientel kann so entscheiden, was sie annehmen möchte und was nicht, und hat somit, vom Pflichtanteil abgesehen, die freie Wahl. Durch diese Mitbestimmungsmöglichkeiten wird die Entstehung einer symmetrischen Arbeitsbeziehung gefördert (Gerber-Eggimann, 2008, S. 39-41). Der Aufbau einer tragfähigen, von Vertrauen und Respekt bestimmten Arbeitsbeziehung, ist ein wesentlicher Wirkfaktor sozialarbeiterischer Beratung. Er wirkt sich positiv auf die Kooperationsbereitschaft und somit auf den Erfolg der Beratung aus.

### **7.2.3 Bearbeitung der Veränderungsmotivation**

Das Konzept der Verhaltensänderung geht davon aus, dass Veränderung ein Prozess ist, der in verschiedenen Stufen abläuft. Diese bauen aufeinander auf und müssen alle durchlaufen werden. Dabei ist auf jeder Stufe Veränderung durch gezielte Interventionen möglich, wobei vor allem stufenspezifische Interventionen wirksam sind (vgl. Kapitel 5.4.4). Es muss also eingeschätzt werden, auf welcher Stufe sich die Klientel befindet und wie diese dabei unterstützt werden kann, zur nächsten Stufe zu gelangen. Dabei ist wichtig, dass die Argumente für eine Veränderung zunehmen und die Vorteile gegenüber den Nachteilen überwiegen (Klug & Zobrist, 2012, S. 43-44).

In der Phase der Absichtslosigkeit ist vor allem die Förderung der Problemeinsicht angezeigt. In der Stufe der Absichtsbildung stehen die Stärkung der Selbstwirksamkeit und die Klärung von Ambivalenzen im Vordergrund, damit erste Ziele entwickelt werden können. In den Vorbereitungs- und Handlungsstadien sind Unterstützung bei der Ressourcenaktivierung angesagt, während in den letzten Stadien der Fokus auf den Umgang mit allfälligen Rückfällen gelegt werden sollte (Klug & Zobrist, 2016, S. 45-50).

Das Transtheoretische Modell macht ersichtlich, dass Motivationsarbeit über das Auszahlen von Integrationszulagen oder Androhen von Sanktionen hinausgeht. Die Klärung und Förderung der Veränderungsmotivation braucht Zeit und erstreckt sich in der Regel über einen längeren Beratungszeitraum. Die Mitwirkung der Klientinnen und Klienten und empathische Zuwendung durch die Sozialarbeitenden sind dabei Voraussetzung (Zobrist, 2012b, S. 71).

### **7.2.4 Umgang mit Widerstand**

Der Begriff Pflichtkontext wird von Fachpersonen oft mit Widerstand in Verbindung gebracht (vgl. Kapitel 5.5). Dabei wird von einem Verständnis ausgegangen, dass Experten wissen, was gut für ihre Klientinnen und Klienten sei. Folgen diese nicht dem Beratungsverlauf, wird daraus geschlossen, dass sie nicht kooperieren. Es wird in der Regel nicht die Frage gestellt, ob allenfalls die Massnahme nicht passend ist (Gerber-Eggimann, 2008, S. 39-41).

Verweigerung und Ablehnung können aber auch als Ausdruck von Kooperation gesehen werden. Dies wenn Widerstand als Reaktion auf externen Druck und der damit

verbundenen Einschränkung der Autonomie verstanden wird (Eser Davolio et al., S. 14; Gerber-Eggimann, 2008, S. 39-41). Widerstand wird dadurch als berechtigte Position anerkannt, für deren Einnahme es gute Gründe gibt.

Ablehnendes Verhalten kann durch Ambivalenzarbeit verringert werden. Dies, indem die Positionen Bewahren und Verändern gleichwertig besetzt und die jeweiligen Vor- und Nachteile abgewogen werden. Durch das Besetzen beider Positionen werden die Möglichkeitsräume erweitert und die Entscheidungsfreiheit gefördert, was sich auf die Veränderungsbereitschaft auswirkt (Figini & Lehmann, 2016, S. 22-23).

Generell gilt es, ein gemeinsames Problemverständnis zu erlangen und einen Rahmen zu generieren, der den Autonomiebestrebungen entgegenkommt und das Gefühl der Selbstwirksamkeit fördert. Wenn Klientinnen und Klienten dabei dennoch in ihren Verhaltensmustern verharren, kann Druck oder Zwang eine Möglichkeit sein, sich mit Problemen auseinanderzusetzen, die sie ohne die Einwirkung nicht angegangen wären (Conen, 2012, S. 14).

### **7.2.5 Strukturierter Handlungsplan**

Eng mit der Auftragsklärung verbunden ist die Erstellung eines Handlungsplans respektive Kontrakts. Dieser wird inhaltlich und formal gestaltet und beinhaltet vereinbarte Ziele, die mehr oder weniger detailliert festgelegt sind. Der Kontrakt schliesst die Rollen, Aufgaben und Dauer der Beratung mit ein (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 25). Mit den schriftlichen Bestimmungen strukturiert der Handlungsplan den Hilfeprozess und somit die gemeinsame Arbeit (Gehrmann & Müller, 2016, S. 79-80).

Die Ziele sollten klar und positiv formuliert sein und sich auf ein bestimmtes Verhalten ausrichten. Sie sollten von den Betroffenen überprüfbar sein und innerhalb der gegebenen Möglichkeiten realisiert werden können. Wichtig ist, dass sie gemeinsam von den Klientinnen und Klienten und den Beratenden erarbeitet werden und für die Betroffenen bedeutsam sind (S. 80). Bei der Definierung der Ziele sollte darauf geachtet werden, dass auch bei expliziter Formulierung immer eine Korrektur der Ziele möglich bleibt (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 25). Im Pflichtkontext sind viele Ziele bereits vorgegeben und entsprechend nicht verhandelbar. Es muss deshalb davon ausgegangen werden, dass unterschiedliche Vorstellungen über die zu bearbeitenden Themen bestehen (vgl. Kapitel 5.3). Die Kunst besteht dabei darin, gemeinsame Ziele

zu definieren, die innerhalb des Handlungsspielraums liegen und diesen gleichzeitig erweitern (Gerber-Eggimann & Gerber-Eggimann, 2005, S. 2-6).

Der Unterstützungsprozess sollte in verschiedene Phasen unterteilt werden. Zu Beginn steht die Analyse, welche die Auftragsklärung und Kontraktbildung enthält. Darauf folgt dann eine Intervention. Wichtig ist die anschliessende Evaluation, in welcher der Prozess und die Zielerreichung ausgewertet wird (Müller de Menezes & Steger, 2014, S. 28-29). Das Helfersystem sollte miteinbezogen und der Prozess von Anfang bis zu Ende begleitet werden.

Von der SKOS wird das Arbeiten mit schriftlichen Hilfs- respektive Handlungsplänen gefordert (vgl. Kapitel 4.3). Dadurch entstehen klare Vereinbarungen. Die Klientinnen und Klienten wissen, was von ihnen erwartet wird und wann diese Erwartungen erfüllt sind. Auf routiniertes Vorgehen sollte dabei unbedingt verzichtet werden und die Interventionen jeweils auf den Einzelfall abgestimmt sein. Die Klientel sollte von Anfang an bei der Planung und Entscheidung mitbeteiligt sein und ihre Fähigkeiten sollte gefördert werden. Ein solches Vorgehen benötigt wohl Zeit, die Wirksamkeit der Unterstützung ist jedoch grösser und die Wahrscheinlichkeit auf nachhaltige Beratungserfolge steigt (Müller de Menezes, 2012, S. 346).

### **7.2.6 Fazit**

Zusammenfassend stelle ich fest, dass im Pflichtkontext professionelle Beratung möglich ist, wenn eine minimale Vertrauensbasis hergestellt wird. Diese gründet auf Klärung der Aufträge und Rahmenbedingungen, Transparenz und einem achtsamen Umgang mit den Autonomiebestrebungen der Klientinnen und Klienten. Die Klientel sollte von Beginn weg Mitgestalter des Unterstützungsprozesses und die Kooperation dementsprechend angelegt sein (Stotz, 2012, S. 15). Die Veränderungsbereitschaft kann mit Motivationsarbeit und Ambivalenzarbeit gefördert werden. Dies beinhaltet auch Zielvereinbarungen, die gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten erstellt werden. Dies alles benötigt jedoch Zeit und ist nur in einem längeren Beratungsprozess möglich. Werden die methodischen Vorgehensweisen berücksichtigt, kann von einer ko-produktiven Arbeitsbeziehung gesprochen werden und eine gelingende Kooperation ist wahrscheinlich.

### 7.3 Pflichtkontext Sozialhilfe aus systemischer Sicht

In den vorherigen Kapiteln wurden die Fragen zu den Rahmenbedingungen im Handlungsfeld der Sozialhilfe und zu den methodischen Vorgehensweisen im Pflichtkontext beantwortet. Dabei wurde ersichtlich, dass die Klientinnen und Klienten und die Beratenden im Pflichtkontext hohen Anforderungen ausgesetzt sind. Die Beratungstätigkeit unterliegt Einflüssen, die sich negativ auf die Kooperationsbereitschaft auswirken können. Bestimmte Aspekte methodischen Vorgehens können sich dabei positiv auf die Kooperation auswirken, sind jedoch zeitintensiv. Wie die professionellen Fachkräfte mit dieser Herausforderung umgehen, hängt insbesondere von ihrer Einstellung und Grundhaltung ab. Im Folgenden soll nun die Frage beantwortet werden, welchen Beitrag die Einnahme einer systemischen Perspektive für die gelingende Kooperation zwischen Klientel und Beratenden leisten kann. Dafür wird die Perspektive gewechselt und der Pflichtkontext Sozialhilfe aus systemischer Sicht beleuchtet.

*„Systeme funktionieren nach ihrer eigenen Logik“*

Als System werden, wie vorgängig beschrieben, Gruppen von Personen bezeichnet, die in Beziehung zueinanderstehen und sich von ihrer Umwelt abgrenzen. Die Sozialhilfe kann entsprechend als System bezeichnet werden. Die Sozialpolitik bildet ein weiteres System und auch der Sozialdienst als Institution stellt ein in sich abgeschlossenes Gefüge dar. Systeme müssen sich kontinuierlich neu orientieren, damit sie bestmöglichst an die Gegebenheiten angepasst und im Gleichgewicht sind. Sozialpolitische Entschiede haben entsprechend Auswirkungen auf die Sozialhilfe, was zu Anpassungen in den Institutionen führt, welche sich wiederum auf das Beratungssystem auswirken. Die Auswirkungen sind dabei unterschiedlich, denn Systeme funktionieren nach ihrer je eigenen Logik und verarbeiten die Informationen nach eigenen Regeln (vgl. Kapitel 6.2.1).

Das Beratungssystem muss entsprechend im Ganzen betrachtet werden. Beratende sollten sich bewusst sein, dass sie sich in der Sozialhilfe in Spannungsfeldern bewegen, das heisst, es mit verschiedenen Systemen zu tun haben und dadurch unterschiedlichen Logiken unterworfen sind. Das Bewusstsein und Kenntnisse über die Einflussfaktoren helfen, einen professionellen Umgang damit zu finden. Die Ambivalenzen werden so als normal angesehen und deren Auswirkungen nicht als professionelles Versagen erlebt.

Zudem können Spielräume herausgearbeitet werden, was Spannungen reduziert und sich positiv auf die Kooperation auswirkt (vgl. Kapitel 7.1.6).

In der Sozialhilfe sind unterschiedliche Akteure involviert. Die Institutionen haben ein massgebliches Interesse am Ergebnis der Beratung und beeinflussen diese mit ihren Rahmenbedingungen und Vorgaben. Von den Klientinnen und Klienten wird erwartet, dass sich die Sozialarbeitenden ihren Problemen annehmen und sie bei der Problemlösung nach ihren Vorstellungen unterstützen. Die Sozialarbeitenden sind wiederum durch Ausbildungen, Erfahrungen und Wertvorstellungen geprägt und haben eigene Ideen, wie soziale Probleme verhindert und bearbeitet werden können (vgl. Kapitel 5.3). Die Handlungen und Vorgehensweisen in den unterschiedlichen Systemen und auf den unterschiedlichen Ebenen bieten somit immer wieder Konfliktpotenzial, was sich negativ auf die Kooperation auswirken kann (Conen & Cecchin, 2016, S. 120). Sind sich die Beratenden bewusst, dass sie sich in einem Akteurdreieck befinden, kann die Situation konstruktiv genutzt werden. Conen schlägt im Buch „Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden“ vor, die Unterstützung als Hauptproblem der Klientinnen und Klienten zu betrachten und mit ihnen daran zu arbeiten, wie sie die Fachperson so rasch wie möglich wieder loswerden. Dabei sind alle Sichtweisen berechtigt und es gibt kein richtig oder falsch. Die Sichtweisen müssen entsprechend in die tägliche Arbeit mit einbezogen werden. Dadurch können die Möglichkeiten erweitert und neue Handlungsoptionen eröffnet werden (Conen, 2005, S. 166-168).

*„Menschen sind autonom und von aussen nicht steuerbar“*

Der Sozialdienst hat im Auftrag des Staates das Mandat, von der Klientel Verhaltensänderungen hin zur Arbeitsintegration und Ablösung von der Sozialhilfe einzufordern und bei mangelnder Veränderung Sanktionen auszusprechen. Der Auftrag wird den Beratenden erteilt und zur Unterstützung ein Anreiz- und Sanktionssystem zur Verfügung gestellt (vgl. Kapitel 4.4). Damit der Auftrag erfüllt werden kann, sind also Veränderungen bei den Klientinnen und Klienten erforderlich. Dabei muss jedoch berücksichtigt werden, dass der Beratungsprozess einer Eigendynamik unterliegt und die Sozialarbeitenden höchstens die Hälfte des Geschehens kontrollieren. Der andere Teil wird von der Klientel kontrolliert. Durch die Beratungsgespräche kann also etwas in Bewegung gesetzt werden, in welche Richtung es geht, ist aber nicht vorhersehbar (vgl. Kapitel 6.2.1). Die Beratenden sind somit nicht für die Veränderung der Klientel verantwortlich und auch der Erfolg der Beratung kann nicht daran gemessen werden.

Das Anreiz- und Sanktionssystem soll Klientinnen und Klienten über extrinsische Motivation zur Verhaltensänderung anregen. Fällt der Druck weg, besteht die Gefahr, dass die ursprünglichen Verhaltensmuster wieder übernommen werden (vgl. Kapitel 5.4.2). Im Gegensatz dazu setzt die Systemische Beratung bei der intrinsischen Motivation an und versucht, die Veränderungsmotivation zu fördern. Dies, indem die Betroffenen als Experten ihres eigenen Lebens betrachtet werden und selber entscheiden, wann Veränderung angezeigt ist. Dabei wird kein Druck ausgeübt, sondern mittels Herausarbeiten von Wahlmöglichkeiten und Konsequenzen Muster unterbrochen und die Entscheidungsfindung unterstützt. Systemische Beraterinnen und Berater sehen ihre Aufgabe entsprechend nicht darin, Verhalten zu steuern, sondern Rahmenbedingungen für Musterunterbrechungen herzustellen (von Schippe & Schweitzer, 2017, S. 8).

In der Praxis ist die Einnahme einer systemischen Haltung auch im Umgang mit dem Integrationsauftrag hilfreich. Statt auf der Durchsetzung der Mitwirkungspflicht zu beharren wird der Nutzen eines Integrationsprogramms erfragt und es werden die Möglichkeiten sowie die damit verbundenen Konsequenzen erarbeitet. Die Betroffenen können so bewusst die Pros und Contras des Programmes abwägen und nehmen danach die jeweiligen Auswirkungen in Kauf. Dadurch können Kosten und Energie von Leerläufen vermieden werden. Den Klientinnen und Klienten werden zudem Mitspracherechte eingeräumt, was die Zusammenarbeit und die Wahrung der Menschenwürde als Ziel Sozialer Arbeit fördert (vgl. Kapitel 2.1).

*„Veränderung ist unvermeidbar“*

Im Pflichtkontext ist oft von unmotivierten oder veränderungsresistenten Klientinnen und Klienten die Rede. Solche Attribute sagen jedoch mehr über den Konstrukteur und weniger über die betroffene Person aus. In der Regel nämlich, dass das Klientel anscheinend nicht das will, was die Beratenden möchten, dass das Klientel wollen soll (Klug & Zobrist, 2016, S. 33). Durch das Wahrnehmen des Gesprächs wird von den Klientinnen und Klienten bereits gezeigt, dass sie zu etwas motiviert sind. Und sei dies auch nur, einer drohenden Sanktion zu entgehen. Durch das Wahrnehmen des Gesprächstermins findet gleichzeitig auch schon die erste Veränderung statt. Denn Sozialarbeitende stehen in Wechselwirkung zum Klientensystem und beeinflussen dieses mit ihrer Anwesenheit und ihren Interventionen (vgl. Kapitel 6.2.2). Dies führt zu Veränderungen im System und es gilt, diese bewusst wahrzunehmen und professionell



zu gestalten. Veränderungen sind entsprechend nicht nur möglich, sondern können nicht vermieden werden.

Der Sozialhilfekontext ist geprägt von Veränderungserwartungen. Veränderung braucht jedoch Zeit und nur die Betroffenen wissen, wann der richtige Zeitpunkt für Veränderung ist (vgl. Kapitel 6.3.1). Entsprechend kann ein Problemverhalten längerfristig nur durch die Stärkung der Selbstwirksamkeit beeinflusst werden. Dafür ist aus systemischer Sicht eine Grundhaltung nötig, die die Klientel in ihren Fähigkeiten und Ressourcen bestärkt und Zuversicht und Hoffnung ausstrahlt (Conen, 2012, S. 13-14).

Entgegen der Annahme vieler Beratenden wird Veränderung nicht immer freudig begrüßt. Bei vielen Personen löst sie Angst aus oder wird als Bedrohung erlebt. Manche Klientinnen und Klienten verharren deshalb in bekannten Verhaltensmustern. Sie sagen, sie sehen keine Veränderungsmöglichkeiten und gehen Probleme nicht an. Der Pflichtkontext und der damit verbundene Druck kann sie dazu zwingen, sich mit Themen auseinanderzusetzen, mit denen sie sich sonst nicht beschäftigen würden. Dies beispielsweise dann, wenn die Arbeitsintegration an Suchthematiken oder Überforderungstendenzen in der Kindererziehung scheitert und die zugrundeliegenden Themen angesprochen werden. In solchen Situationen stellt der Pflichtkontext eine Möglichkeit dar, sich an Probleme heranzuwagen, die ohne Druckausübung durch die Beratungsstelle nicht angegangen werden würden (S. 14).

Veränderung erfolgt aber nicht immer in die beabsichtigte Richtung. Das Trans-theoretische Modell betont diese Schwierigkeit und macht ersichtlich, dass die Möglichkeit des Scheiterns besteht. So nehmen Klientinnen und Klienten allenfalls lieber Konsequenzen wie Sozialhilfekürzungen in Kauf, anstatt mit den Fachpersonen an Veränderungsprozessen zu arbeiten. Dies muss akzeptiert werden und kann am besten angenommen werden, wenn der autonomen Entscheidung der Klientel mit Respekt begegnet wird (Kähler & Zobrist, 2013, S. 119-120).

*„Menschen sind ambivalent“*

Verschiedenste Autoren haben sich bereits mit dem Thema Widerstand befasst. Dabei läuft es letztendlich immer darauf hinaus, dass das Klientel Veränderungen aus unterschiedlichen Gründen ablehnt. Widerstand kann als Bestreben angesehen werden, die Selbstachtung nicht zu verlieren. Es kann auch als Kampf betrachtet werden, die

eigene Identität und Autonomie aufrechtzuerhalten. Widerstand kann ebenfalls als Selbstschutz verstanden werden, um sich vor zu raschen oder zu weitgehenden Veränderungen zu schützen. Dabei liegt allen Annahmen zugrunde, dass es sich um eine berechnete Position handelt, und nicht um etwas, das überwunden werden muss (Conen & Cecchin, 2016, S. 88-90). In der Beratung gilt es, Widerstand zu erkennen und das Verhalten mit den Hintergründen in Zusammenhang zu stellen. Der Kontext muss dabei immer berücksichtigt und der Fokus auf die Ressourcen gelegt werden. Dies erfordert Offenheit und Sensibilität (Figini & Lehmann, 2016, S. 23). Gelingt dies, können die Vor- und Nachteile des Verhaltens abgewogen werden.

Systemische Beraterinnen und Berater stützen sich auf die Annahme, dass Systeme aus Paradoxien und Ambivalenzen bestehen. Diese müssen erforscht werden, damit das System in seiner Komplexität erfasst werden kann. Dabei gibt es Impulse für Veränderungen und Impulse für den Erhalt von Bewährtem. Für beide Verhaltensweisen gibt es gute Gründe (Ochs & Orban, 2012, S. 158). Durch die Einnahme einer Position des „Sowohl-als-auch“ wird beides in den Fokus genommen und so zusätzliche Möglichkeiten geschaffen und somit die Freiheitsgrade erhöht. Klientinnen und Klienten erhalten so Gestaltungsräume, in denen sie sich trotz enger Rahmung frei bewegen und die Kontrolle für ihre Entscheidungen übernehmen können. Sie erhalten so auch im Pflichtkontext Räume, in denen Skepsis, Misstrauen und Ambivalenzen existieren und benannt werden dürfen, ohne dabei sofort als nicht kooperativ oder unmotiviert eingestuft zu werden. Dies wird als Wertschätzung erlebt und wirkt sich positiv auf die Zusammenarbeit aus (Nöcker & Molter, 2013, S. 214-222).

Nicht nur bei der Klientel, sondern auch bei den Sozialarbeitenden bestehen Ambivalenzen. Sie entstehen beispielsweise, wenn sie sich in ihren Handlungsspielräumen durch die vorgegebenen Rahmenbedingungen im Sozialhilfekontext, durch den konkreten Auftrag des Sozialdienstes oder durch Anforderungen Dritter im Hilfesystem begrenzt fühlen (S. 218). Hilfreich kann hier sein, den eigenen Ambivalenzen im Rahmen der Auftragsklärung angemessenen Raum zu geben und allfällige Aufträge, die nicht übernommen werden können, abzulehnen oder zurückzuweisen.

Ambivalenzarbeit ohne Kooperation ist nicht möglich. Damit Ambivalenzen als Hilfemaßnahmen überhaupt erfasst werden können, müssen sich die Klientinnen und Klienten auf den Beratungsprozess einlassen (Ochs & Orban, 2012, S. 158). Die Arbeit mit Ambivalenzen erfordert zudem eine reflektierte Arbeitshaltung. Sie ist nur möglich,

wenn die Wirklichkeitskonstruktionen und Entscheidungen von den Klientinnen und Klienten unter Einnahme einer neutralen Haltung akzeptiert und geachtet werden. Weil die Beratenden dabei auch immer in Wechselwirkungen zum Beratungssystem stehen, müssen sie sich zwingend auch mit den eigenen Ambivalenzen auseinandersetzen (Figini & Lehmann, 2016, S. 23). Gelingt dies, kann Ambivalenzarbeit durch die Erweiterung der Handlungsspielräume und Stärkung der Selbstverantwortung zu einer Zusammenarbeit auf Augenhöhe und somit gelingender Kooperation führen. Da Ambivalenzen normal und auch unvermeidlich sind, sollte nicht versucht werden, diese vorschnell aufzulösen. Vielmehr sollte durch systemische Reflexion eine für beide Seiten passende Lösung gesucht werden (von Schlippe & Schweitzer, 2012, S. 85). Denn jedes Verhalten hat immer positive und negative Seiten und mit jeder Veränderung wird etwas aufgegeben. Dem sollte mit Wertschätzung und Akzeptanz begegnet werden.

*„Der Zusammenhang zwischen Problem und Ursache ist eine Konstruktion“*

Oft wird die Meinung vertreten, dass es für jedes Problem eine Ursache gibt und folglich die Ursache erforscht und bearbeitet werden muss. Aus systemischer Sicht ist der Zusammenhang jedoch konstruiert und beeinträchtigt den Blick auf die verschiedenen Lösungsmöglichkeiten (Leucht, 2011). Die Systemische Beratung versteht ein Problem als Geschehen, das durch die Interaktion verschiedener Menschen entsteht und immer im Kontext gesehen werden muss. Probleme sind also kein Wesensmerkmal und die Betroffenen auch nicht alleine dafür verantwortlich. Systemische Beraterinnen und Berater sind gegenüber Vorannahmen zu Verursachungen neutral und versuchen, sich dem Problem über unterschiedliche Perspektiven anzunähern und dieses fassbar zu machen (vgl. Kapitel 6.2.3).

Sozialhilfebezüglerinnen und -bezügler sind für ihre Notlage entsprechend nicht alleine verantwortlich. Sie sind in Systeme eingebunden und durch die Wechselwirkungen der Beteiligten haben sie ein Verhalten gezeigt, welches sie in eine Notlage geführt hat. Die Menschen werden durch diese Haltung von Schuldzuweisung entlastet, denn sie können sich dem Prozess nicht entziehen und sind auch immer davon abhängig. Die Verursachung ist nebensächlich und der Fokus wird auf die Problembeschreibung und die Lösungsmöglichkeiten gelegt. Dabei muss der Lebenskontext immer berücksichtigt werden. Die Sichtweisen der unterschiedlichen Systemmitglieder sind miteinzubeziehen, wobei zirkuläre Fragen, wie bereits erläutert, hilfreich sein können (vgl. Kapitel 6.3.3).

Die Sozialhilfe deckt vermehrt auch strukturelle Probleme ab. Diese können nicht immer individuell bewältigt werden. Wenn der Arbeitsmarkt keine Stelle bietet oder die Nachfrage im Wohnungsmarkt höher als das Angebot ist, müssen Alternativen in Betracht gezogen oder geprüft werden, wie der Zustand ausgehalten wird. Denn wie von Schlippe & Schweitzer (2017) formulieren: „Über die Veränderbarkeit von Unveränderbarem lohnt nicht zu sprechen – wohl aber darüber, wie man bestmöglich aushalten und ertragen kann, was man nicht verändern kann“ (S. 32).

*„Der Kontext ist relevant“*

Menschen verhalten sich je nach Kontext unterschiedlich. Ein Klient zeigt in der Rolle als Sozialhilfebezüger im Beratungsgespräch beispielsweise ein anderes Verhalten als in der Vaterrolle zu Hause am Familientisch. Probleme können deshalb nur im Kontext verstanden werden, in dem sie auftreten. Und auch Lösungen sind nur unter Berücksichtigung des Kontextes erfolgreich (vgl. Kapitel 6.2.3). Es gibt somit für jedes Verhalten gute Gründe und für jedes Verhalten gibt es einen Kontext, in dem das gezeigte Verhalten Sinn macht.

Dies bedeutet aber nicht, dass die gleichen Verhaltensweisen überall akzeptiert werden. Das dominante Verhalten des Klienten am Familientisch kommt beispielsweise bei einem potenziellen Arbeitgeber in einem Vorstellungsgespräch nicht gut an und hat entsprechend Konsequenzen. In der Beratung sollten demnach gemeinsam mit dem Klienten die Beweggründe der Verhaltensweise erörtert und die jeweiligen Auswirkungen herausgearbeitet werden. Ob der Klient in einem weiteren Vorstellungsgespräch ein anderes Verhalten zeigt oder allfällige Konsequenzen in Kauf nimmt, muss ihm überlassen werden.

*„Die Haltung ist zentral“*

Ansätze Systemischer Beratung bewähren sich im Pflichtkontext insbesondere darum, weil über allen Annahmen die Grundüberzeugung steht, dass der Erfolg der Beratung in der Grundhaltung der Beratenden ihren Ursprung hat. Diese Haltung ist sowohl notwendig wie auch hinreichend für den Beratungserfolg. Systemische Beraterinnen und Berater legen den Fokus nicht auf Probleme, sondern auf Interaktions- und Denkmuster, Wertvorstellungen und Wahrnehmungsweisen. Damit dies möglich wird, ist die eigene Haltung zentral (Leucht, 2011).

Systemische Beraterinnen und Berater verstehen ein Problem nicht als Wesensmerkmal, sondern als ein Geschehen. Sie werden entsprechend nicht durch Annahmen über Zusammenhänge zwischen Problem und Ursache blockiert, sondern haben einen freien Blick für die unterschiedlichen Lösungsmöglichkeiten. Die Beratenden verhalten sich dabei grundsätzlich neutral gegenüber Personen, deren Sichtweisen und deren Lösungsmöglichkeiten. Es ist unklar auf welcher Seite sie stehen und ob sie der Meinung sind, dass ein Symptom verändert oder erhalten werden soll (vgl. Kapitel 6.3.4). Einzig gegenüber dem Ergebnis sind sie nicht neutral, denn dieses wird im Pflichtkontext der Sozialhilfe durch Dritte vorgegeben und ist entsprechend nicht verhandelbar (vgl. Kapitel 5.3).

Systemische Beraterinnen und Berater begegnen der Klientel mit Wertschätzung. Sie erachten die Klientinnen und Klienten als Experten ihres Lebens und gehen davon aus, dass es immer gute Gründe für ein Verhalten gibt. Problemverhalten können als Überlebensstrategien oder Lösungsversuche betrachtet werden und es gilt entsprechend, diese nicht abzuwerten, sondern gemeinsam nach Alternativen dazu zu suchen (vgl. Kapitel 6.3.1). Die Stärken und Kompetenzen werden anerkannt und der Fokus auf die Ressourcen gelegt (vgl. Kapitel 5.3.5). Dies ermöglicht Beratung auf Augenhöhe und eine kooperative Zusammenarbeit. Damit dies möglich ist, müssen die Beratenden ihre eigenen Möglichkeiten und Grenzen berücksichtigen und rücksichtsvoll mit ihren eigenen Ressourcen umgehen. Denn wenn sie mit sich selber keinen liebevollen Umgang pflegen, kann dies dem Gegenüber auch nur schwer entgegengebracht werden oder ist unter Umständen gar nicht möglich. Das eigene Befinden darf also nicht ausser Acht gelassen werden.

Die Beratenden stehen immer in Wechselwirkung zum System. Die Haltung wirkt sich also auf das ganze Beratungssystem aus und beeinflusst dieses. Es macht einen Unterschied, ob die Beraterin der Ansicht ist, dass Wohnungsnot besteht und ein junger Sozialhilfebezüger deshalb auf Grund seiner finanziellen Verschuldung sowieso keine Wohnung findet. Oder ob sie die Ansicht vertritt, dass er trotz Wohnungsknappheit eine Wohnung finden wird, weil er flexibel und anpassungsfähig ist und durch seinen Durchhaltewille auch schon anderes erreicht hat. Für die Beraterinnen und Berater bedeutet dies weiter, dass sie die Klientel nie aufgeben dürfen. Ohne Zuversicht und Hoffnung auf eine bessere Lebenssituation und Perspektiven macht es wenig Sinn, sich für Veränderungen einzusetzen. Zuversicht und Hoffnung stellen damit wesentliche Wirkfaktoren der Beratung dar (Conen & Cecchin, 2016, S. 64).

In der Beratung wird versucht, mit allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern eine Kooperationsbeziehung herzustellen. Eine grosse Herausforderung besteht dabei darin, auch negative Verhaltensweisen wertschätzend zu beschreiben (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 27). Dabei muss insbesondere darauf geachtet werden, dass die Aussagen authentisch sind, denn alles andere ist kontraproduktiv. Es wird durchschaut und untergräbt die Glaubwürdigkeit, die Arbeitsbeziehung und damit die Kooperation. Wertschätzung ist auch dann möglich, wenn keine Kooperation zustande kommt. Dies indem beispielsweise betont wird, dass die Person sich für ihre Ziele einsetzt, sich nicht verbiegen lässt und dabei sogar negative Konsequenzen in Kauf nimmt. Der Beratungsprozess kann an dieser Stelle abgebrochen werden, was in der persönlichen Beratung im Sozialhilfekontext grundsätzlich jederzeit möglich ist (vgl. Kapitel 4.5). Dabei sollte daraufhin gewiesen werden, unter welchen Umständen eine erneute Zusammenarbeit möglich ist (S. 27).

Bei der Frage, ob Systemische Beratung in der Sozialhilfe überhaupt möglich ist, wird oft vom Verständnis ausgegangen, dass Systemische Beratung bestimmte Methoden oder Techniken sind. Dabei wird zu wenig berücksichtigt, dass Systemische Beratung in erster Linie eine Haltung ist, welche in allen Arbeitskontexten Sozialer Arbeit möglich ist und sich positiv auf die Arbeitsbeziehung und die Zusammenarbeit auswirkt.

*„Die Verantwortung für ihr Leben liegt bei den Klientinnen und Klienten“*

Die Menschen sind die Experten ihres eigenen Lebens. Sie wissen in der Regel, was gut für sie ist oder haben zumindest gute Gründe, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen. Die Aufgabe der Beratenden liegt entsprechend darin, sie beim Abwägen von Vor- und Nachteilen des jeweiligen Verhaltens zu unterstützen und die notwendigen Rahmenbedingungen für konstruktive Veränderungen bereit zu stellen. Auf der Basis einer tragfähigen Arbeitsbeziehung können kritische Punkte angesprochen und die Klientel mit Themen konfrontiert werden, die sonst vermieden worden wären. Der Prozess wird dabei aktiv gesteuert, ohne ihn zu kontrollieren (von Schlippe & Schweitzer, 2017, S. 15). Damit der Beratungsprozess möglichst zielführend gesteuert werden kann, sind Zielvereinbarungen notwendig. Die Erreichung der Zielvereinbarungen liegt dabei nicht in der Verantwortung der Fachpersonen. Es ist aber ihre Aufgabe, den Prozess so zu gestalten, dass die Erreichung möglich wird (Hess, 2009, S. 25).

Ob die Ziele erreicht werden, liegt in der Verantwortung der Klientinnen und Klienten (S. 25). Damit sie ihre Verantwortung wahrnehmen können, benötigen sie Spielräume und Wahlmöglichkeiten, um sich zwischen mehreren Alternativen zu entscheiden oder Optionen bewusst offen zu halten (vgl. Kapitel 2.2). Sie müssen darüber informiert sein, was von ihnen erwartet wird und welche Folgen ihr Handeln haben kann. Dafür ist eine sorgfältige Auftragsklärung als Handlungsmaxime Systemischer Beratung notwendig (vgl. Kapitel 7.2.1). Klientinnen und Klienten brauchen zudem die Zuversicht in ihre Fähigkeit, autonome Entscheidungen treffen zu können. Die Haltung und Einstellung der Sozialarbeitenden ist dabei zentral.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass systemische Ansätze mit ihren Prämissen und ihren Grundhaltungen Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter im Pflichtkontext der Sozialhilfe unterstützen, eine gelingende Kooperation herzustellen und aufrecht zu erhalten. Sie helfen damit, den gesetzlichen Auftrag und die Vorgaben der Profession zu erfüllen.

## 8. Reflexion

In der vorliegenden Masterarbeit wurde untersucht, welchen Beitrag die Einnahme einer systemischen Perspektive für die Herstellung und Aufrechterhaltung einer gelingenden Kooperation zwischen Klientel und Sozialarbeitenden leisten kann. Zur Beantwortung der Frage wurden vorgängig die Einflussfaktoren im Sozialhilfekontext beleuchtet und methodische Vorgehensweisen im Pflichtkontext aufgezeigt.

Es wurde ersichtlich, dass die öffentliche Sozialhilfe durch Rahmenbedingungen charakterisiert wird, welche die Beratungstätigkeit erschweren und sich mehrheitlich negativ auf die Kooperation auswirken. Dies stellt hohe Anforderungen an die Sozialarbeitenden und es kann von Beratung unter erschwerten Bedingungen gesprochen werden. Von den Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern wird verlangt, dass sie angemessen auf die spezifische Lebenssituation der Klientinnen und Klienten eingehen und gleichzeitig verschiedenste Vorgaben einhalten. Dies ist nur möglich, wenn die gesetzlichen Spielräume erkannt und genutzt und mit den Klientinnen und Klienten fallspezifische Lösungen angestrebt werden. Dabei ist Professionalität gefragt.

Professionelle Beratung ist möglich, wenn eine minimale Vertrauensbasis besteht. Diese gründet auf Klärung der Aufträge und Rahmenbedingungen, Transparenz und einem achtsamen Umgang mit den Autonomiebestrebungen der Klientinnen und Klienten. Sie sollten den Unterstützungsprozess von Beginn weg mitgestalten und die Kooperation sollte entsprechend angelegt sein. Mit Motivationsarbeit und Ambivalenzarbeit kann die Veränderungsbereitschaft gefördert werden. Die Vorgehensweisen unterstützen bei der Entstehung einer ko-produktiven Arbeitsbeziehung was gelingende Kooperation ermöglicht. Das Vorgehen benötigt Zeit und ist mit den Ressourcen im Pflichtkontext der Sozialhilfe nur bedingt möglich.

Unter den gegebenen Umständen erachte ich die Einnahme einer systemischen Perspektive als besonders geeignet. Die Einnahme der Haltung ist immer möglich und erbringt gerade auch im Pflichtkontext der Sozialhilfe einen Mehrwert. Systemische Beraterinnen und Berater berücksichtigen die unterschiedlichen Systeme und deren Logik und unterscheiden dabei nicht zwischen richtig oder falsch. Unter der Annahme, dass Menschen autonom und von aussen nicht steuerbar sind, werden die Veränderungserwartungen im Sozialhilfekontext relativiert. Der Fokus wird unter



Berücksichtigung der unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten auf die Erweiterung der Handlungsspielräume und Wahlmöglichkeiten im jeweiligen Kontext gelegt. Die Beratenden verhalten sich neutral gegenüber Annahmen, Verursachungszusammenhängen und betrachten ein Problem als Geschehen, an dem immer mehrere beteiligt sind und dementsprechend auch nicht nur eine Person verantwortlich ist. Sie sind sich bewusst, dass Veränderung nicht nur möglich, sondern unvermeidbar ist. Durch ihre Position stehen sie in Wechselwirkung zum Klientensystem und beeinflussen dieses mit ihrer Anwesenheit und ihren Interventionen. Systemische Beraterinnen und Berater sind sich der Ambivalenzen bewusst und nutzen diese im Arbeitsalltag. Durch das Besetzen der Positionen Bewahren und Verändern kann ablehnendes Verhalten reduziert und die Veränderungsmotivation gefördert werden. Mit der Einnahme einer wertschätzenden und respektvollen Haltung gegenüber den Klientinnen und Klienten und gegenüber sich selbst fördern sie die Herstellung einer symmetrischen Arbeitsbeziehung, die für eine gelingende Kooperation zentral ist. Sie konzentrieren sie sich auf ihre Verantwortung der Prozesssteuerung und überlassen die Verantwortung für die Entscheidungen und deren Auswirkungen der Klientel. Die Klientinnen und Klienten werden dadurch als gleichberechtigte Kooperationspartner im Beratungsprozess behandelt, in ihrer Menschenwürde bestärkt und ihre Autonomie wird gefördert. Die Sozialarbeitenden tragen dadurch die Verantwortung für das, was sie übernehmen können. Dabei geht es nicht darum, möglichst wenig Verantwortung zu übernehmen, sondern diese dort zu übernehmen, wo auch entsprechend gehandelt werden kann und Entscheidungen getroffen werden können und müssen.

Persönlich erlebe ich die Einnahme einer systemischen Haltung im Arbeitsalltag als Entlastung. Sie führt zu mehr Gelassenheit, Leichtigkeit und Freude an den täglichen Herausforderungen. Die systemischen Ansätze sind dabei aber keine Garantie für gelingende Kooperation, denn nicht immer ist eine Zusammenarbeit möglich. In solchen Situationen hilft mir die systemische Perspektive aber dabei, dies als normal und nicht als professionelles Scheitern anzusehen.

Mit der Erstellung dieser Masterarbeit habe ich mich intensiv mit systemischen Grundannahmen und Grundhaltungen befasst. Dabei habe ich für mich wichtige Erkenntnisse gewonnen, welche ich in der täglichen Beratungstätigkeit umsetzen kann und mir diese erleichtert. Nebst dem persönlichen Nutzen liefert die vorliegende Masterarbeit aber auch anderen interessierten Fachpersonen wertvolle Inputs, welche im Pflichtkontext der Sozialhilfe eine gelingende Kooperation auf Augenhöhe anstreben.

## Literaturverzeichnis

- Avenir Social. (2014). *Berufsbild der Professionellen Sozialer Arbeit*. Bern: Avenir Social.
- Becker-Carus, Christian & Wendt, Mike. (2017). *Allgemeine Psychologie. Eine Einführung* (2. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bundesamt für Statistik. (2016a). *Empfänger/innen im weiteren Sinn* [Website]. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit/sozialhilfe/empfaenger-innen-sozialhilfe-weiterer-sinn.html>
- Bundesamt für Statistik. (2016b). *Wirtschaftliche Sozialhilfe* [Website]. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/soziale-sicherheit/sozialhilfe/empfaenger-innen-sozialhilfe-weiterer-sinn/wirtschaftliche-sozialhilfe.html>
- Caduff, Raymond. (2007). *Schweizer Sozialhilfe auf dem Prüfstand. Eine kritische Analyse aus sozialetischer Perspektive*. Zürich: Rüegger.
- Conen, Marie-Luise. (2005). *Zwangskontexte konstruktiv nutzen* [PDF]. Abgerufen von <http://www.context-conen.de/>
- Conen, Marie-Luise. (2012). Zur Hilfe gezwungen. Die Nähe von Hilfe und Zwang in der Sozialen Arbeit. *SozialAktuell*, 10, 13-14.
- Conen, Marie-Luise & Cecchin, Gianfranco. (2016). *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung mit unmotivierten Klienten und in Zwangskontexten* (5. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Engler, Pascal & Steger, Simon. (2013). Soziale Arbeit in der Sozialhilfe – Warum professionelles Handeln wichtig ist. *Impuls*, 02, 24-25.
- Eser Davolio, Miryam, Guhl, Jutta & Rotzetter, Fabienne. (2013). *Erschwerte Kooperation in der Sozialhilfe. Sozialarbeitende im Spannungsfeld von strukturellen Rahmenbedingungen und Professionalität*. Basel: edition gesowip.

- Figini, Lia & Lehmann, Michael. (2016). Ambivalenzarbeit mit Klientinnen und Klienten im Pflichtkontext. *Impuls, 01*, 22-23.
- Gehrmann, Gerd & Müller, Klaus. (2016). *Aktivierende Soziale Arbeit mit nicht-motivierten Klienten* (4. Aufl.). Regensburg: Walhalla.
- Gerber-Eggimann, Katharina. (2008). Müssen – Können – Wollen: Lösungsorientierte Beratung im Zwangskontext. *SozialAktuell, 02*, 39-41.
- Gerber-Eggiman, Katharina & Gerber-Eggimann, Pascal. (2005). Von den Problemen ganz zu schweigen... oder nicht? *SozialAktuell, 01*, 2-6.
- Gumpinger, Marianne. (2001). „Zwangsbeglückung“ oder Wie viel Freiwilligkeit braucht Soziale Arbeit? In Marianne Gumpinger (Hrsg.), *Soziale Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen* (S. 11-24). Linz: Edition pro mente.
- Hess, René. (2009). *Verantwortung von Therapeut und Klient in Beratung und Therapie* [PDF]. Abgerufen von <http://wilob.ch/literatur.html>
- Hesser, Karl-Ernst. (2001). Soziale Arbeit mit Pflichtklientenschaft – methodische Reflexionen. In Marianne Gumpinger (Hrsg.), *Soziale Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen* (S. 25-41). Linz: Edition pro mente.
- Kähler, Harro Dietrich & Zobrist, Patrick. (2013). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann* (2., überarb. Aufl.). München: Ernst Reinhardt.
- Klug, Wolfgang. (2012). Methoden Sozialer Arbeit im Zwangskontext: Helfen – Kontrollieren – Motivieren. In Patrick Zobrist & Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (Hrsg.), *Werkstattheft. Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten*. Dallenwil: Odermatt AG.
- Klug, Wolfgang & Zobrist Patrick. (2016). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext. Tools für die Soziale Arbeit* (2., aktual. Aufl.). München: Ernst Reinhardt.

Kutzner, Stefan. (2009). Kann Sozialhilfe aktivieren? Über die Grenzen eines neuen sozialstaatlichen Paradigmas. *SozialAktuell*, 06, 16-18.

Leucht, Jochen. (2011). *Die Ziele des Klienten sind immer Kern der Beratung* [Website]. Abgerufen von <https://www.caritas.de/neue-caritas/heftarchiv/jahrgang2011/artikel2011/>

Maeder, Christoph & Nadai, Eva. (2004). *Organisierte Armut. Sozialhilfe aus wissenssoziologischer Sicht*. Konstanz: UVK.

Müller de Menezes, Rahel. (2012). *Soziale Arbeit in der Sozialhilfe. Eine qualitative Analyse von Fallbearbeitungen*. Wiesbaden: Springer VS.

Müller de Menezes, Rahel & Steger, Simon. (2014). Professionelle Sozialarbeit bedingt flexible Vorgehensweisen. *ZESO*, 01, 28-29.

Nestmann, Frank & Sickendiek, Ursel. (2011). Beratung. In Otto Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (S. 109-119) (4., völlig neu bearb. Aufl.). München: Ernst Reinhardt.

Nöcker, Karin & Molter, Haja. (2013). *Die Kunst, von der Wippe zu steigen – wie Helferinnen Ambivalenzen nutzbar machen können* [PDF]. Abgerufen von <http://www.molter-noecker-networking.de/downloads.html>

Ochs, Matthias & Rainer, Orban. (2012). *Gelingende Kooperation gestalten als Kernkonzept systemischen Arbeitens* [PDF]. Abgerufen von <https://www.dgsf.org/service/wissensportal/>

Pfister, Natalie. (2009). *Integrationsauftrag der Sozialhilfe in der Praxis* [PDF]. Abgerufen von <https://www.skos.ch/grundlagen-und-positionen/studien/#c5936>

Ritscher, Wolf. (2002). *Systemische Modelle für die Soziale Arbeit. Ein integratives Lehrbuch für Theorie und Praxis*. Heidelberg: Carl-Auer.

- Rotzetter, Fabienne, Eser Davolio, Miryam & Guhl, Jutta. (2016). Verdienen die „Renitenten“ eine härtere Gangart? Hintergründe zur Kooperation in der Sozialhilfe. *SozialAktuell*, 01, 26-28.
- Salzgeber, Renate. (2014). *Trends in der Sozialhilfe. 15 Jahre Kennzahlenvergleich in Schweizer Städten* [PDF]. Abgerufen von [https://staedteinitiative.ch/de/Info/Kennzahlen\\_Sozialhilfe/Kennzahlenbericht\\_aktuell](https://staedteinitiative.ch/de/Info/Kennzahlen_Sozialhilfe/Kennzahlenbericht_aktuell)
- Schmidt, Gunther. (2016). *Einführung in die hypnosystemische Therapie und Beratung* (7. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.
- Schnoor, Heike. (2013). Psychosoziale Beratung unter Einfluss: Absichten – Einsichten – Aussichten. In Heike Schnoor (Hrsg.), *Psychosoziale Beratung im Spannungsfeld von Gesellschaft, Institution, Profession und Individuum* (S. 278-286). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Schweitzer, Jochen. (1998). *Gelingende Kooperation. Systemische Weiterbildung in Gesundheits- und Sozialberufen*. Weinheim: Juventa.
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2005). *Richtlinien für die Ausgestaltung der Sozialhilfe* (4., überarb. Aufl.). Bern: SKOS.
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2013). *Die SKOS-Richtlinien auf einen Blick. Fragen und Antworten* [PDF]. Abgerufen von <https://www.skos.ch/skos-richtlinien/>
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2014). *Das soziale Existenzminimum der Sozialhilfe. Grundlagenpapier der SKOS* [PDF]. Abgerufen von <https://www.skos.ch/news/detail/skos-grundlagenpapier-zum-sozialen-existenzminimum/>
- Schwing, Rainer & Fryszer, Andreas. (2012). *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis* (5. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Steden, Hans-Peter. (2008). *Psychologie. Eine Einführung für soziale Berufe* (3., überarb. Aufl.). Freiburg: Lambertus.

- Stotz, Walter. (2012). Auch unerwünschte Unterstützung kann zum Ziel führen. *SozialAktuell*, 10, 15-17.
- Trotter, Chris. (2001). Soziale Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen. In Marianne Gumpinger (Hrsg.), *Soziale Arbeit mit unfreiwilligen KlientInnen* (S. 97-306). Linz: Edition pro mente.
- von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen. (2012). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung I. Das Grundlagenwissen*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen. (2017). *Systemische Interventionen* (3., unver. Aufl.). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- 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.
- Zobrist, Patrick. (2012a). Einführung: Soziale Arbeit mit Pflichtklientenschaft. In Patrick Zobrist & Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (Hrsg.), *Werkstattheft. Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten*. Dallenwil: Odermatt AG.
- Zobrist, Patrick. (2012b). Zehn methodische Basisstrategien – ein Integrationsversuch. In Patrick Zobrist & Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (Hrsg.), *Werkstattheft. Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten*. Dallenwil: Odermatt AG.