

Zielvereinbarungen als Dilemma in der Sozialhilfe

Ein Klärungsversuch

Masterarbeit

im Rahmen des Master of Advanced Studies (MAS)

in

Systemischer Beratung

eingereicht am 06.11.2018

Departement Soziale Arbeit
der Berner Fachhochschule

von

Kathrin Junker

Erstgutachterin

Gerlinde Tafel

Zweitgutachterin

Dr. Petra Schwarz

06.11.2018

Dank

Ich danke allen, die einen Beitrag zur Entstehung dieser Arbeit geleistet haben. Sei es mit gutem Zureden, Geduld, hilfreichen Ideen, Gegenlesen oder kritischen Bemerkungen. Ich danke dafür allen voran Pascal Wurtz, Trine Kunzendorf, André Bühler und Simone Glur. Ebenfalls gebührt grosser Dank den Sozialen Diensten Region Laupen, die diese Arbeit unterstützt und ermöglicht haben.

Ganz besonderer Dank geht Gerlinde Tafel und Petra Schwarz. Ohne sie beide wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Sie haben mit ihrer unermüdlichen Energie, Inspiration und Leidenschaft für diese Arbeit in mir entfacht.

Eigenständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit bei keiner anderen Hochschule eingereicht habe und diese Arbeit selbstständig, ohne andere als die angegebene fremde Hilfe und ohne Verwendung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Alle Stellen, Abbildungen und Grafiken, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche gekennzeichnet und mit dem genauen Verweis auf ihre Herkunft versehen. Die Richtlinie über den Umgang mit Plagiaten an der Berner Fachhochschule ist mir bekannt.

Bern, den 06.11.2018



Kathrin Junker

«Das ganze Kamel durch das Nadelöhr zu bringen', bedeutet, den beruflichen Kontext und Auftrag, das relevante Fachwissen und methodische Können, Erfahrungen und die eigene Person im richtigen Augenblick des Gesprächs so einzubringen, dass Klärung, Veränderungsperspektiven, Unterstützung und Problemlösung sichtbar werden. (. . .) wie man weiss, ist es nicht besonders leicht, ein Kamel durch ein Nadelöhr zu bekommen.»
(Wolfgang Widulle, 2011)

Abstract

Zielvereinbarungen sind sowohl für Klientinnen und Klienten, wie auch für die Sozialarbeitenden Pflicht. Ohne Zielvereinbarungen gibt es keine Sozialhilfe, so will es der Kanton und das Gesetz. Obwohl Zielvereinbarungen als Instrument eine Verhaltensänderung durch Handlungsplanung unterstützen sollen, sind viele Fachleute im Praxisalltag der Sozialhilfe aus unterschiedlichen Gründen mit der Ausgestaltung dieser Zielvereinbarungen unzufrieden. Mittels Interviews mit fallführenden Sozialarbeitenden konnte in Erfahrung gebracht werden, dass es als Last wahrgenommen wird den Zielvereinbarungen nicht gerecht werden zu können. Einerseits müssen die Erwartungen des Sozialdienstes an die Klientinnen und Klienten definiert werden und gleichzeitig sollen sinnvolle Ziele mit der Klientel erarbeitet und in die Vereinbarung mit einbezogen werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Zielvereinbarungen schriftlich, datiert und von der Klientel signiert sein müssen. Von den befragten Sozialarbeitenden wird das Zielvereinbarungsdokument daher auch als starr und wenig im Beratungsprozess integrierbar wahrgenommen. Die vorliegende Arbeit zeigt auf, dass es nicht möglich ist, die Erwartungen des Kantons und fachlich fundierte Motivations- und Veränderungsarbeit in einem einzelnen Dokument zu vereinen. Zur Verbesserung der Arbeit mit Zielen in der Sozialhilfe wurde erkannt, dass die, dem Pflichtkontext zugrundeliegenden Aspekte von Hilfe und Kontrolle, im Rahmen der Zielvereinbarungen transparent gemacht werden müssen. Damit soll das bekannte sozialarbeiterische Dilemma des doppelten Mandates aufgeweicht werden. Es braucht ein Dokument, das die Richtziele und die Aufgaben der involvierten Akteure benennt, das datiert und signiert ist. Motivations- und Veränderungsarbeit findet in kleinen Schritten statt und bedarf daher erreichbaren Handlungszielen und Handlungsschritten. Diese erfolgen parallel in einem fortlaufenden, im Beratungsprozess integrierten Dokument. Es ist in der Beratung im Pflichtkontext der Sozialhilfe für Klientinnen und Klienten von weitreichender Bedeutung, dass die Sozialarbeitenden die Motivationslage der Klientinnen und Klienten einschätzen können. Sie können dadurch adäquate Beratungsarbeit leisten und gemeinsam mit den Klientinnen und Klienten sinnvolle Ziele erarbeiten.

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	5
1 Einleitung.....	6
1.1 Ziel und Anliegen der Arbeit	6
1.1.1 Anliegen.....	6
1.1.2 Ziel.....	7
1.2 Persönlicher Bezug zum Thema.....	8
1.3 Aufbau und Schwerpunkte der Arbeit	8
1.4 Forschungsstand.....	9
2. Fragestellungen	11
3. Theoretischer Hintergrund und aktueller Wissensstand	13
3.1. Theoretische Aspekte bezüglich Motivation und Zielvereinbarungen.....	13
3.1.1 Motivation	13
3.1.2 Die Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan.....	15
3.1.3 Die Selbstbestimmungstheorie nach Grawe.....	16
3.1.4 Input: Sprache und Ziele	18
3.2 Aktueller Wissenstand, Methoden und Modelle zu Veränderungsarbeit im Pflichtkontext.....	18
3.2.2 Zwischen Hilfe und Kontrolle.....	18
3.2.3 Motivationsarbeit im Pflichtkontext	19
3.2.3 Transtheoretisches Modell	21
3.2.4 Ambivalenzklärung mit motivierender Gesprächsführung.....	25
3.2.5 Anwendungsbereich, Nutzen und Sinn von Zielvereinbarungen.....	26
3.3 Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe – (Gesetzliche) Grundlagen.....	28
3.3.2 (Rechtliche) Verortung von Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe	28
3.3.3 Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe des Kantons Bern	29
3.3.4 Zielvereinbarungen in den Sozialdiensten des Kantons Bern.....	30

3.3.5 Dienliche Aspekte der Winterthurer Falllaststudie in Bezug auf Beratungsarbeit in der Sozialhilfe	31
3.3.6 Aspekte der Studie der Berner Fachhochschule zur nachhaltigen Ablösung	32
3.4 Lebenslagen von Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe	33
4. Methodisches Vorgehen	36
4.1 Methodik der Vorabklärung	36
4.2 Methodik der Hauptbefragung	36
4.2.1 Die Datenerhebung	36
4.2.2 Befragung der Sozialarbeitenden	37
4.3 Auswertung	38
5. Ergebnisse	40
5.1 Vorabklärung bei anderen Sozialdiensten	40
5.2 Resultate der Befragung der Sozialarbeitenden der SDRL	42
5.2.1 Sozialarbeiterischer Arbeitskontext (Pflichtkontext)	42
5.1.2 Sozialarbeiterische Beratungskompetenzen	45
5.1.3 Betriebliche Strukturen	47
6. Diskussion und Fazit	51
6.1 Diskussion der Ergebnisse	51
6.2 Fazit	58
6.3 Ausblick	59
7. Literaturverzeichnis	60
8. Anhänge	65

Abkürzungsverzeichnis

BHF	Berner Fachhochschule
BKSE	Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz
BSG	Bernische Systematische Gesetzessammlung
BV	Bundesverfassung
GEF	Gesundheits- und Fürsorgedirektion
IVGT	Institut Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe
KL	Klientinnen und Klienten
MI	Motivierende Gesprächsführung (engl. Motivational Interviewing)
SAR	Sozialarbeitende
SHG	Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe
SHV	Verordnung über die öffentliche Sozialhilfe
SDRL	Soziale Dienste Region Laupen
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SOA	Kantonales Sozialamt der Gesundheits- und Fürsorgedirektion

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Die vier psychischen Grundbedürfnisse des Menschen	16
Abbildung 2	Dreiecks-Kontrakt	21
Abbildung 3	Stufenmodell der Veränderung	22
Abbildung 4	Die vier Seiten der Ambivalenz	25
Abbildung 5	Instrumente & Massnahmen zur Aktivierung von Ressourcen	31

1 Einleitung

Täglich bemühen sich hunderte von Sozialarbeitenden im Rahmen wirtschaftlicher Sozialhilfe darum eine Brücke zu schlagen zwischen den staatlichen Forderungen an die Sozialhilfebeziehenden und der Orientierung an den Lebenswelten der Klientinnen und Klienten, um diese (ablösewirksam) zu unterstützen. Persönliche Beratungserwartungen, hohe Fallzahlen, rechtliche und innerbetriebliche Vorgaben erweitern den täglichen Auftragskatalog der Sozialarbeitenden.

Diese Komplexität im gesetzlichen Kontext lässt sich am Thema Zielvereinbarungen besonders deutlich erkennen. Nur in wenigen Bereichen stehen sich so viele Emotionen und Erwartungen gegenüber und bestehen so viele Unklarheiten wie beim Thema Zielvereinbarungen.

1.1 Ziel und Anliegen der Arbeit

1.1.1 Anliegen

„Die persönliche und die wirtschaftliche Hilfe werden auf der Basis einer individuellen Zielvereinbarung gewährt.“ Damit beschreibt Art. 27 Abs. 1 im Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe (SHG; BSG 860.1) vom 11.06.2001 (Stand 01.01.2016), dass Zielvereinbarungen auf dem Sozialdienst Pflicht sind. Weiter erklärt das SHG in Art. 19 Abs 1 lit. c, dass die Festlegung und die Vereinbarung von individuellen Zielen zu den Aufgaben des Sozialdienstes gehört. Zielvereinbarungen sind somit für Klientinnen und Klienten, wie auch für die Sozialarbeitenden eine Pflicht gegenüber dem Kanton. Zielvereinbarungen definieren Leistungen, die von den Klientinnen und Klienten des Sozialdienstes erbracht werden müssen, diese sollten aber gemäss Art. 25 SHG der individuellen Situation der Klientinnen und Klienten Rechnung tragen.

In der sozialarbeiterischen Gesprächsführung gehören Ziele zu den wichtigsten Gesprächsstrukturen; sie steuern das Gespräch in hohem Masse, so Widulle (2011, S. 61) und beschreiben ebenso einen zu erreichenden Endzustand in der Beratung und im Hilfsprozess (S. 139).

Ausgehend von der Situation in den Sozialen Diensten Region Laupen (SDRL) kann beobachtet werden, dass Klientinnen -und Klientengespräche in der Regel einmal im Monat stattfinden. In diesen Beratungsgesprächen treffen meist unterschiedliche Gesprächsbedürfnisse aufeinander: Klientinnen und Klienten möchten ihre (administrativen bzw. finanziellen) Tagesaktualitäten behandelt haben und Sozialarbeitende wünschen in der Regel Themen zur Sprache zu bringen, die ihres Erachtens zur Situationsverbesserung beitragen könnten. Zur Dokumentation des Beratungsprozesses werden Aktennotizen verfasst. In den Sozialen Diensten Region Laupen werden Zielvereinbarungen meistens

einmal im Jahr erstellt und nach einer gemeinsam vereinbarten Frist ausgewertet. Danach erfolgen neue Zielvereinbarungen.

Dabei versuchen die Sozialarbeitenden, zusammen mit den Klientinnen und Klienten, ein Ziel zu definieren, das es zu erreichen gilt. Wie eine Studie von Michel, Iseli und Steger (2018) über die Einflussfaktoren eines Sozialdienstes für nachhaltige Ablösung aus der Sozialhilfe darlegt, werden Zielvereinbarungen von den Sozialarbeitenden als wenig flexibel und zu wenig prozessorientiert wahrgenommen (S. 29). Diese Schwerfälligkeit wird dadurch verstärkt, dass Zielvereinbarungen während des Gesprächs am Computer verfasst werden müssen (da das Dokument digital bearbeitet werden muss). Der Gesprächsfluss wird unterbrochen oder zumindest irritiert durch das Abwenden der Sozialarbeitenden vom Beratungstisch. Ist das Dokument erstellt, wird es sogleich von den Klientinnen und Klienten und den Sozialarbeitenden unterschrieben, im Anschluss daran unterschreibt ebenfalls die Geschäftsleitung. Das Zielvereinbarungsdokument kann nun nicht einfach rasch geändert und angepasst werden. Genau dies verkompliziert die Handhabung einer Zielvereinbarung zu einem starren Konstrukt. Dies scheint auch der Grund, warum Zielvereinbarungen oft nur jährlich erstellt werden und nicht harmonisch in das Gespräch integriert werden können. Zielvereinbarungen scheinen eine Schwerfälligkeit im Gespräch zu symbolisieren.

Hinzukommend zeigt sich die Vereinbarkeit von rechtlichen Anforderungen, von Erwartungen des Betriebs und von Klienten spezifischen Belangen, die unterschiedlicher nicht sein könnten, als ein weiteres Problem. Sozialarbeitende stehen dadurch in einem Dreieckskonflikt. Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2016) beschreiben diese Mechanismen als triadisches Contracting (S. 245).

Die Problematik liegt also nicht nur darin, dass sich Sozialarbeitende gegen Zielvereinbarungen sträuben würden. Dies belegt auch die Studie von Michel et al. (2018), wonach die befragten Sozialarbeitenden für sich beanspruchen, dass sie zielorientiert arbeiten würden und die Zielformulierungen, trotz starrem Gefüge, dennoch ein wichtiger Bestandteil der Beratung wären (S. 29). Es besteht jedoch Unklarheit darüber, wie die Zielvereinbarungsarbeit im Rahmen der Tätigkeiten in der wirtschaftlichen Sozialhilfe integriert werden kann. Die Studie von Michel et al. (2018) sieht diese Frage ebenfalls als weiterführenden Schritt an, welcher Klärung bedarf (S. 30).

1.1.2 Ziel

Mit dieser Arbeit werden theoretische Bezüge zum Thema Motivations- und Veränderungsarbeit (mit Fokus auf Zielvereinbarungen) im Pflichtkontext, mit den Erkenntnissen aus den Befragungen von Sozialarbeitenden eines Sozialdienstes genutzt, um Klärung zu bringen, wie der Zielvereinbarungsprozess gestaltet werden könnte und

dabei den staatlichen, betrieblichen, klientenspezifischen und professionellen Anforderungen gerecht zu werden. Diese Arbeit soll eine Klärungshilfe für die Sozialarbeitenden der Sozialen Dienste Region Laupen sein. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen in die Optimierung der innerbetrieblichen Abläufe und Dokumente miteinfließen.

Diese Arbeit grenzt sich davon ab, die systemische Beratungsmethodik sowie die Erstellung von Zielvereinbarungen im Detail auszuführen. Auch werden die theoretischen Bezüge nur im Hinblick auf die Zielarbeit im Zwangskontext beleuchtet und die professionelle Arbeit im Zwangskontext nicht grundlegend ausgeführt.

1.2 Persönlicher Bezug zum Thema

Zielvereinbarungen sind nur so gut, wie der Prozess, den man eingeht, bis man diese hat. Zielvereinbarungen erfolgen im Sinne der Beratungskunst und des sozialarbeiterischen und systemischen Handelns im Laufe der Beratung und als Prozess mit der Klientel.

Es existieren in der Praxis unterschiedliche Arbeitshilfen zum Erstellen von Zielvereinbarungen und es ist einiges über die Ausarbeitung von Zielen im Managementbereich bekannt. Doch gestaltet es sich in der täglichen Arbeit auf dem Sozialdienst als grosse Hürde, dieses Wissen und diese Hilfsmittel in einen Zielvereinbarungsprozess zu integrieren, bei dem das triadische Contracting (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 245) ebenso berücksichtigt wird, wie die begrenzten Zeitressourcen.

Aufgrund beruflicher Erfahrung stellt die Autorin fest, dass der Kanton Vorgaben macht, die eingehalten werden müssen, ohne dass die Sozialdienste genau wissen, wie die erwarteten Zielvereinbarungen konkret aussehen und in den sozialarbeiterischen Beratungsprozess integriert werden sollen. Um den Ansprüchen gerecht zu werden, erstellten auch die SDRL in Eigenregie eine Zielvereinbarungsvorlage, die wie bereits beschrieben, nur periodisch bearbeitet wird. Offensichtlich ist, dass Zielvereinbarungen nach den Regeln der Beratungskunst öfter und als Teil des Beratungsprozesses gemacht werden sollten; dies lässt sich aber im Hinblick auf die zeitlichen Ressourcen und die starre Vorlage nicht bewerkstelligen.

In den SDRL soll Arbeit mit Zielvereinbarungen verbessert werden. Dafür dienen die der Autorin bekannten Strukturen der SDRL und ihre angestellten Sozialarbeitenden als Ausgangslage und Forschungsbasis.

1.3 Aufbau und Schwerpunkte der Arbeit

Die Arbeit besteht, nebst der Einleitung, aus dem Kapitel 2 mit den Fragestellungen.

In Kapitel 3 werden Grundlagen zur Motivationspsychologie beschrieben und Ausführungen zu zwei Selbstbestimmungstheorien (Deci & Ryan, 1985/2000; Grawe 2004), die die Basis für die Arbeit mit Zielen und Motivation darstellen. Ebenso umfasst dieser Teil einzelne hilfreiche Gesprächsführungsmethoden für die Arbeit im Pflichtkontext, unter Einbezug des transtheoretischen Modells (TTM) nach Prochaska und DiClemente (1983) sowie nach Prochaska und Levesque (2002), systemische Beratungsmethoden und motivierender Gesprächsführung (MI).

In Kapitel 4 wird der Weg der Forschung dargelegt von der Vorabklärung bei anderen Sozialdiensten bis hin zur eigentlichen Forschung mit der Befragung der Sozialarbeitenden. Die Experteninterviews wurden qualitativ ausgewertet nach Mayring (2000), in Ergänzung nach Meuser und Nagel (1991).

In Kapitel 5 werden die aus der Befragung gewonnenen Erkenntnisse dargelegt.

Kapitel 6 stellt in der Diskussion die Erkenntnisse aus der Literaturrecherche und den Befragungen in Zusammenhang, um handlungsleitende Aussagen zum Zielvereinbarungsprozess in den Sozialen Diensten Region Laupen zu machen. Das Fazit verdichtet die Erkenntnisse und schliesst mit einem Ausblick auf offene Fragen und interessante Themenaspekte die Arbeit ab.

1.4 Forschungsstand

Nachfolgend wird erläutert, welche Literatur für diese Arbeit verwendet wurde. Zur Klärung der sozialhilferechtlichen Situation dienten Schuwey & Knöpfel (2014), die Gesetzestexte (SHG, SHV) sowie die Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS), der Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE) sowie dem kantonalen Sozialamt (SOA). Zur statistischen Verdeutlichung der Zielvereinbarungssituation in den Sozialdiensten diente das kantonale Reporting der Sozialdienste aus der letzten Erhebung im Jahr 2012 der Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF). Für diese Arbeit interessante Ergebnisse lieferten die Studien von Eser, Strohmeier, Zwicky, Gehrig und Steiner, (2017) der Zürcher Fachhochschule bezüglich Falllast in der Sozialhilfe und von Michel, Iseli, & Steger (2018) der Berner Fachhochschule hinsichtlich nachhaltiger Ablösung.

Verschiedene Beiträge zum Thema Zielvereinbarungen stammen aus der Zeitschrift SozialAktuell, Ausgabe November, 2002.

Die theoretischen Bezüge zur Motivationspsychologie wurden mit dem Grundlagenwerk von Heckhausen und Heckhausen (2010) erläutert. Zur Vertiefung der Thematik Veränderungsarbeit im Pflichtkontext wurde Literatur der Autoren Wolfgang Klug und Patrick Zobrist (2013), Harro Dietrich Kähler und Patrick Zobrist (2013) mehrfach hinzugezogen. Letztgenannte Autoren stellen Arbeitsblätter für die Veränderungsarbeit im

Pflichtkontext (generell) zur Verfügung. Es existiert jedoch keine spezifische Literatur zu Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe bzw. Instrumente für die Zielarbeit im Sozialdienst. Hinsichtlich der systemischen Therapie und Beratung leisteten Marie-Luise Conen und Gianfranco Cecchin (2007) sowie Arist von Schlippe und Jochen Schweitzer (2016) wichtige Dienste. Zur Verdeutlichung von Veränderungsarbeit wurde das Grundlagewerk der motivierenden Gesprächsführung von William R. Miller und Stephen Rollnick (2015) hinzugezogen.

2. Fragestellungen

Ausgehend von den dargelegten Problemlagen ergibt sich eine Hauptfrage und drei Unterfragen mit entsprechenden Einzelfragen. Die Fragen fokussieren die Bereiche Recht, sozialarbeiterische Arbeitsmethodik und innerbetriebliche Strukturen hinsichtlich des Zielvereinbarungsprozesses.

Hauptfrage:

Wie kann in Zielvereinbarungsgesprächen das Dilemma zwischen kundenbezogener Prozessorientierung und kantonal geforderten Zielvereinbarungen sinnvoll für die Sozialarbeitenden und Klientinnen/ Klienten genutzt werden?

Zur Klärung dieser Fragestellung bedarf es einer Erörterung personenbezogener, rechtlicher und methodischer Aspekte. Daher ergeben sich folgende Unterfragen:

Unterfragen:

1. Was sind die konkreten Erwartungen des Kantons Bern (SHG) bezüglich der geforderten Zielvereinbarungen? Welche Haltung vertreten diesbezüglich Institutionen wie: der Kantonale Sozialdienst (SOA), die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) und die Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE)?

Der Beratungsprozess in der Sozialhilfe ist geprägt vom Setting des Pflichtkontextes. Im Gegensatz zum freiwilligen Rahmen sind Gespräche auf dem Sozialdienst mit Pflichten verknüpft. Der Beratungsprozess unterscheidet sich dahingehend, dass Klientinnen und Klienten auch Auflagen gemacht werden müssen, die beispielsweise negative finanzielle Konsequenzen mit sich bringen können. Im Gegenzug dazu sind Zielvereinbarungen zu machen, die die Klientinnen und Klienten in ihrer sozialen oder beruflichen Integration fördern und unterstützen sollen. Dieses Spannungsfeld ist eine Herausforderung und bedarf der genaueren Betrachtung durch die Befragung der Sozialarbeitenden der SDRL

2. Welche Bedürfnisse bestehen bei den Sozialarbeitenden bei den SDRL hinsichtlich Zielvereinbarungen in Beratungsgesprächen?
 - a) Wie erfolgen Zielvereinbarungs-Beratungsgespräche?
 - b) Welche Problemlagen stellen sich den Sozialarbeitenden?
 - c) Was ist den Sozialarbeitenden bezüglich Zielvereinbarungen wichtig?

3. Welche Beratungsmethoden bieten sich für Zielvereinbarungsgespräche im Pflichtkontext der Sozialhilfe an?

Zur Unterstützung der Beratungskompetenzen ist es zentral, dass die Lebenswelt der Klientinnen und Klienten in die Zielvereinbarungs-Arbeit miteinbezogen wird, damit die Hilfestellung seitens der Sozialarbeitenden adäquat erfolgen kann und Unterstützungsmassnahmen angemessen sind.

4. Inwiefern ist die Lebenswelt der Klientinnen und Klienten bei der Ziele-Arbeit zu berücksichtigen?

3. Theoretischer Hintergrund und aktueller Wissensstand

Ziele und Motivation sind eng miteinander verknüpft, daher werden in diesem Kapitel zentrale Aspekte der Motivationspsychologie, aktuelle Wissensbestände und Modelle erklärt, die im Hinblick auf die Fragestellungen relevant scheinen. Die theoretischen Grundlagen zu Motivation werden skizziert und ergänzt durch die Selbstbestimmungstheorien nach Deci und Ryan (1985/ 2000) sowie nach Grawe (2004). Des Weiteren folgt die Darlegung der Wissensbestände über Veränderungsarbeit im Pflichtkontext und entsprechend relevanter Modelle für die Praxis.

Im Anschluss wird die rechtliche Verortung von Zielvereinbarungen geschildert. Abschluss dieses Kapitels bildet eine Beschreibung möglicher Lebenslagen von Klientinnen und Klienten.

3.1. Theoretische Aspekte bezüglich Motivation und Zielvereinbarungen

Jede psychologische Forschungstradition markiert eigene Theorien zu Motivation. Unterschiedlich sind diese Theorien primär in deren Gewichtung von *Bewusstsein*, *Emotionen* und *Persönlichkeitsmerkmalen* hinsichtlich Motivation (Kähler & Zobrist, 2013, S. 34). Auf eine Erklärung der Motivationspsychologie in ihren Grundlagen muss an dieser Stelle verzichtet werden, die Fülle würde den Rahmen dieser Arbeit übersteigen (zum Überblick vgl. Heckhausen & Heckhausen 2010). Skizziert werden an dieser Stelle motivationspsychologische Theoriebezüge, die in der Beratung in Zwangskontexten relevant scheinen.

3.1.1 Motivation

Motivation entsteht, wenn personen- und situationsbezogene Faktoren zusammentreffen (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 4). Motivation kann dann zielführend sein, wenn die situativen Anreize und das soziale Umfeld oder die Zusammenarbeit mit Fachpersonen in Wechselwirkung mit den persönlichen Bedürfnissen eines Menschen stehen (Oertig, 2012, S. 23).

Heckhausen und Heckhausen (2010) erklären, dass situationsbezogene Faktoren relevant für die Einschätzung eines Verhaltens und den Motiven einer Person sind. Sie unterscheiden drei personenbezogene Faktoren: erstens universelle Verhaltenstendenzen und Bedürfnisse (Triebe wie bspw. Hunger, Durst sowie Anreize wie bspw. Konsumgüter etc.), zweitens individuell unterschiedliche (implizite¹) Motivdispositionen, die einzelne

¹ Implizite Ziele sind: in der frühen Kindheit gelernte, emotional getönte Präferenzen (habituelle Bereitschaften), sich immer wieder mit bestimmten Arten von Anreizen auseinander zu setzen.

Personen von anderen unterscheiden, sowie drittens gewählte und verfolgte Zielsetzungen (explizite Motive²) (S.4). Implizite Motive entziehen sich der Selbstbeobachtung, sind demnach unbewusst wirksam und werden unbewusst angesteuert. Explizite Motive spiegeln das Selbstbild eines Menschen wider und sind demnach bewusst zugänglich (Brunstein, 2010, S. 238). Gemäss Puca und Langens (2008) gehen implizite und explizite Motive, von zwei unterschiedlichen Motivationsnetzwerken aus, die unabhängig voneinander das eigene Verhalten regulieren (S. 220). Demnach kann Verhalten zum einen (explizit) bewusst gesteuert und dem eigenen Selbstbild angepasst werden, andererseits sind wir mit unserem Verhalten (implizit) das, was wir aus unserer Sozialisation und unseren Erfahrungen geworden sind.

Vor diesem Hintergrund ist es deshalb im Zielvereinbarungsprozess wichtig, mit sensiblem Blick auf die Klientinnen und Klienten zu reagieren, wenn implizite und explizite Motive divergieren. Diese Dissonanz kann dazu führen, dass die Zielvereinbarung wenig wirkungsvoll sein wird (Brunstein, 2010, S. 250–254). Ein weiterer Einflussfaktor für die Entstehung von Motivation ist die Selbstwirksamkeitserwartung nach Bandura. Sie bezeichnet die Erwartung, dass mithilfe eigener Kompetenzen gewünschte Handlungen erfolgreich selbst ausgeführt werden können. Diese hat einen positiven Einfluss auf die Zielerreichungswahrscheinlichkeit (zitiert nach Puca & Langens, 2008, S. 219).

Jeder Mensch verfolgt mehrere Ziele gleichzeitig (Goschke, 2008, S. 250). Wie Kleinbeck (2010, S. 291) erklärt, können diese Ziele voneinander abhängig, wie auch unabhängig sein. Bedingen sich die Ziele, so können sie sich unter Umständen gegenseitig förderlich sein; sind sie es nicht, so kann dies zu Zielkonflikten führen.

Um näher auf die effektive Beratungsarbeit der Zielvereinbarungen zu fokussieren, soll im Folgenden auf die Selbstbestimmungstheorien nach Deci und Ryan (1985/ 2000), wie auch die eher im deutschen Sprachraum verbreitete Theorie nach Grawe (2004), eingegangen werden. Die Selbstbestimmungstheorien basieren auf Bedürfnistheorien³. Im Pflichtkontext sind die Autonomie und die Selbstbestimmung der Klientinnen und Klienten mehr oder weniger eingeschränkt. Dieser Kontext beschneidet somit in seiner Grundstruktur bereits Bedürfnisse. Folglich sollen die besagten Theorien Aufschluss darüber geben, wie das Verhalten der Klientinnen und Klienten erklärt und im Wissen darum ausgleichend-motivgeleitet unterstützt werden kann.

² Explizite Ziele sind bewusste, sprachlich repräsentierte (bzw. repräsentierbare) Selbstbilder, Werte und Ziele, die sich eine Person selbst zuschreibt.

³ Bedürfnistheorien befassen sich damit zu klären, wie viele und welche Motive es für Individuen gibt und daraus erforschend, den Blick auf den Wechsel von Motivaktivierungen in Person-Umwelt-Bezügen. Motive sind Ausdruck von Bedürfnissen, die erreicht werden wollen (D. Scheffer, H. Heckhausen, 2006, S. 59).

3.1.2 Die Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan

Eine der Bedürfnistheorien ist die, in der Fachwelt weit verbreitete Selbstbestimmungstheorie nach Deci und Ryan (1985/ 2000). Diese geht davon aus, dass der Mensch drei angeborene, psychologische Basisbedürfnisse habe: das Bedürfnis nach *Autonomie* (Mensch als Urheber seiner Handlungen, im Gleichklang mit seinen Interessen und Werten), *Kompetenz* (der Mensch empfindet sich als fähig und effizient und damit einhergehend wirksam und handlungsfähig) und *sozialer Eingebundenheit* (wenn ein Mensch mit ihm wichtigen Personen in Beziehung steht und sich diesen verbunden fühlt). So ist die Befriedigung dieser Grundbedürfnisse (Oertig, 2012) zentral für die psychische Entfaltung, das Wohlbefinden und die seelische Integrität. Sind diese Bedürfnisse befriedigt, so erhöht sich die Möglichkeit, dass eine Person Verhaltensweisen zeigen kann, die freiwillig und aufgrund innerer Bestrebungen erfolgen (S. 23).

Als zentraler Aspekt dabei ist die Einordnung von Verhalten auf einem ununterbrochenen Kontinuum von Fremd- und Selbstbestimmung. So steht an einem Punkt die Fremdbestimmung mit Amotivation und am anderen Punkt die intrinsische Motivation als Grundannahme für selbstbestimmtes Verhalten. Als amotiviert zeigen sich Individuen, indem sie kein erkennbares Ziel anstreben oder keinerlei Verhaltensabsichten hegen. Im Gegensatz dazu scheinen Personen, die motiviert sind, eine Tätigkeit um ihrer selbst Willen zu verfolgen, ohne Druck und Zwang. Zwischen diesen Polen wird extrinsisch motiviertes Verhalten in vier Phasen verortet. Linear betrachtet erfolgt ausgehend von Amotivation und Fremdbestimmung eine stärker werdende Fokussierung auf intrinsische Motivation. Auf der ersten Stufe nach der Amotivation erfolgt die *externale Regulation*: Eine Tätigkeit wird nur aufgrund von äußerem Druck erledigt oder aufgrund einer ausstehenden Belohnung (bspw. Stellenbewerbung, weil dies Arbeitslosenversicherung verlangt). Auf der nächsten Stufe der *introjizierten Regulation* werden zur Vermeidung von Angst-, Scham- und Schuldgefühlen, Handlungen als Folge inneren Drucks ausgelöst (man bewirbt sich, weil man sich sonst schlecht fühlt). Auf der Stufe der *identifizierten Regulation* erfolgt eine Identifikation mit den anfänglich von aussen bestimmten Zielen. Diese werden nun freiwillig und ohne Zwang weiterverfolgt (sich bewerben, weil man es als wichtig erachtet, finanziell selbständig zu sein). Die letzte Stufe der extrinsischen Motivation wird als die *integrierte Regulation* bezeichnet. Die Verhaltensweise ist integriert und gänzlich freiwillig, nur um des Handlungsergebnisses Willen (neue Stelle zur beruflichen Weiterentwicklung). Daraus ist erkennbar, dass auch bei extrinsischer Motivation Freiwilligkeit gegeben sein kann, genauer betrachtet scheint die absolute intrinsische Motivation nur dann gegeben, wenn sie keinem anderen Selbstzweck dient als der eigenen inneren Befriedigung, ohne jegliche gesellschaftliche oder soziale Werthaltungen damit in Verbindung zu bringen (S. 24).

Sie erklärt weiter, dass aus verschiedenen Studien ersichtlich wurde, dass selbstbestimmte

Zielvereinbarungen mit grösserer Ausdauer, effektiverer Leistung und besserer körperlicher und psychischer Gesundheit in Verbindung stehen, als stark fremdbestimmte und ungewollte Ziele. In der Arbeit mit Zielen, kann eine verbesserte Mitwirkung erreicht werden, wenn primär die drei psychologischen Grundbedürfnisse der Klientinnen und Klienten befriedigt sind. Werden durch die Zielverfolgung weitere Bedürfnisse befriedigt, so steigert sich die Identifikation mit diesen. Bereits eine Steigerung der Stufe der inneren Regulation oder der extrinsischen Motivation ist eine Verbesserung. Die Mitbestimmung bei der Zielfindung ist zentral für die Entstehung und Aufrechterhaltung einer förderlichen Motivationslage; Klientinnen und Klienten können sich im Zielvereinbarungsprozess selbstbestimmt, verantwortlich und selbstwirksam erleben, was eher zu einer Befriedigung der drei psychologischen Grundbedürfnisse führt. Eine gute Arbeitsbeziehung unterstützt das Bedürfnis nach sozialer Verbundenheit. Zur Stärkung des Kompetenzerlebens, empfiehlt es sich Ziele zu definieren, die erreichbar sind. Zu weit gesteckte Ziele sind wenig zielförderlich, wenn keine gut erreichbaren Teilziele formuliert werden. Erfolgserlebnisse wirken motivierend und stellen eine Notwendigkeit dar, Kraft und Geist weiteren Zielen zu widmen (S. 24).

3.1.3 Die Selbstbestimmungstheorie nach Grawe

Dieser Theorie liegt die Annahme zu Grunde, dass der Mensch nebst den physischen Grundbedürfnissen (vgl. Maslow, 1954), die in hierarchischer Ordnung nach Befriedigung streben, auch auf der psychische Ebene nach Erfüllung der Grundbedürfnisse sucht. Grawe (2004) definiert vier psychische Grundbedürfnisse (Abbildung 1):

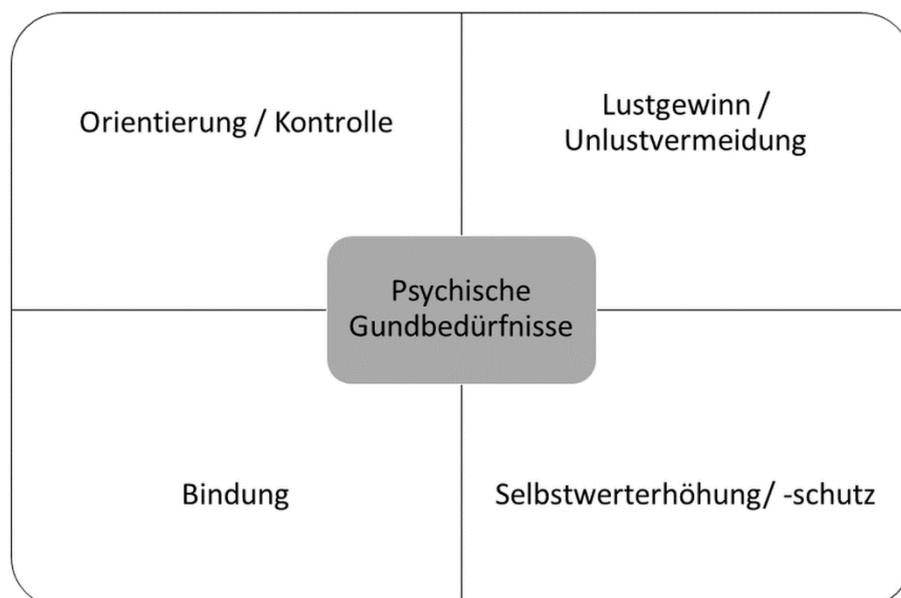


Abbildung 1: Die vier psychischen Grundbedürfnisse des Menschen (nach Grawe, 2004)

Der Organismus und die Psyche unternehmen alles, um die psychischen Grundbedürfnisse zu befriedigen. Die Strategien und Vorgehensweisen, die der Mensch dafür entwickelt, bezeichnet er als «motivationale Schemata». Diese motivationalen Schemata setzen sich zusammen aus einer Erwartung und einem differenzierten Verhaltensrepertoire, die die Realisierung der Ziele (Bedürfnisbefriedigung) ermöglichen sollen. Je nach zu befriedigendem Bedürfnis zeigen sich Erwartung und Verhalten anders. Besteht ein Bedürfnis, so wird das Individuum versuchen, dieses Bedürfnis anhand seiner Möglichkeiten zu stillen. Das Ergebnis dieser Bemühungen wird auf seine Ziel-Dienlichkeit, also auf die Frage hin, ob das Bedürfnis befriedigt werden konnte, evaluiert. War das Verhalten im Sinne der Bedürfnisbefriedigung positiv, so wird das Erlebte positiv bewertet und so gespeichert. Durch die positive Erfahrung wird dieses Verhalten wohl auch ein nächstes Mal abgerufen. Hat das Verhalten jedoch nicht zur Befriedigung des Bedürfnisses beigetragen, so bleibt einerseits das Bedürfnis weiter unbefriedigt und andererseits hat die Person eine negative Erfahrung gemacht, die Auswirkungen auf nächste ähnliche Situationen haben kann. Grawe (2004) bezeichnet diese Erfahrungen als «motivationale Annäherungsschemata» (positive Erfahrung) und «Vermeidungsschemata» (negative Erfahrung) (S. 186). Des Weiteren benennt er zwei weitere Bedürfnisse, die diese basalen Bedürfnisse ergänzen. Er bezeichnet diese als Kongruenzbedürfnis und Konsistenzbedürfnis. Kongruenz wird erzeugt, wenn eine Person, mit der ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen eine Interaktion mit der Umwelt so meistert, dass ihre motivationalen Ziele erreicht werden. Werden diese Ziele nicht erreicht, so werden Inkongruenz Signale registriert. Unter Konsistenz ist zu verstehen, dass die unterschiedlichen psychischen Prozesse innerhalb des Menschen von seinem «System» koordiniert werden können und müssen. Dies wird auch als «psychisches Funktionieren» bezeichnet. Inkonsistenz entsteht durch die Unvereinbarkeit infolge gleichzeitiger, unterschiedlicher motivationaler Schemata (S. 186). Demnach steht mein Bindungsbedürfnis, einer Freundin einen Gefallen zu tun, damit ich sie nicht enttäusche, im Widerspruch zu meinem Lustbedürfnis, mir einen freien Abend zu gönnen.

Für die Arbeit mit Zielen im Pflichtkontext ist es dazu zentral, die Bedürfnisse Konsistenz und Kongruenz, also das Streben nach innerer und äusserer Übereinstimmung der Bedürfnisse und der Bedürfnisbefriedigung, zu berücksichtigen. Die Bedürfnisbefriedigung, so Klug und Zobrist (2013), treibt den Menschen an, er werde aktiv. Durch die Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umwelt sind die motivationalen Schemata konstant aktiv (S. 30).

3.1.4 Input: Sprache und Ziele

Nach Goschke (2008) ist es eine „bemerkenswerte kognitive Leistung“, dass sich Personen auf vermutete, zukünftige Bedürfnislagen fokussieren können, indem sie momentane Verschlechterungen der aktuellen Bedürfnisbefriedigung aushalten und wohl teilweise autonom von direkten Reizen handeln können. Um Ziele kognitiv wirksam benennen zu können, müssen die gewünschten Zustände (meist) mündlich kommuniziert werden. Dies setzt für die Ausarbeitung von Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe ein gewisses Mass an verbalen und kognitiven Kompetenzen voraus. Neben sprachlichen und kulturellen Fertigkeiten ist auch «die Ausbildung von abstrakten und in die Zukunft reichenden Kognitionen» erforderlich (S. 235).

3.2 Aktueller Wissenstand, Methoden und Modelle zu Veränderungsarbeit im Pflichtkontext

Soziale Arbeit im Pflichtkontext

Die Begrifflichkeiten «Pflichtkontext» und «Zwangskontext» sind nicht eindeutig definiert und werden in der Fachwelt häufig synonym verwendet (Zobrist, 2012, S. 5). Im Folgenden wird in dieser Arbeit der Begriff «Pflichtkontext» verwendet.

3.2.2 Zwischen Hilfe und Kontrolle

Viele Klientinnen und Klienten geraten unfreiwillig in den sozialarbeiterischen Hilfeprozess (Widulle, 2011, S. 120) und sitzen Sozialarbeitenden gegenüber, die in der Doppelfunktion von Hilfe und Kontrolle agieren im Rahmen ihres Doppelten Mandates⁴. Unter dem Begriff *Hilfe* kann nach Klug (2012) verstanden werden, dass Klientinnen und Klienten im Sinne von ernst gemeinter Selbstbestimmung die Freiheit haben, sich für oder gegen die Hilfe der Sozialarbeitenden zu entscheiden – also eine Dienstleistung anzunehmen oder auch nicht. *Hilfe* kann somit als ein Zusammenkommen von Angebot und Nachfrage verstanden werden, die nur im gemeinsamen Zusammenwirken funktioniert. Wird persönliche Hilfe als Dienstleistung verstanden, so darf diese von den Klientinnen und Klienten aber auch abgelehnt und nicht in Anspruch genommen werden (S. 10).

Daneben ist *Kontrolle*, so Klug (2012), ein staatlicher Auftrag und damit ein verlangter Vorgang. *Kontrolle* zeichnet sich aus durch: ein klares Machtverhältnis, einseitige Auswahl der Ziele, einseitige Bestimmung der Geschwindigkeit des Prozesses und der

⁴ Das *Doppelte Mandat* beschreibt den Kontext sozialarbeiterischer Tätigkeit zwischen *Hilfe und Kontrolle*. Gesellschaftliche Normen dienen dabei als Orientierungspunkt für die Kontrollfunktion. Im Gegensatz dazu zeigt der staatliche Auftrag der Hilfestellung, das widersprüchliche Spannungsfeld der Sozialen Arbeit auf. (Schmidt, 2014, S. 15).

Konsequenzen für Verfehlungen, Erlassen von Sanktionen und Gewichtung der Sanktion (Umfang der Kürzung etc.). Kontrollvorgänge sind von den Klientinnen und Klienten nicht einverlangte oder oft sogar unerwünschte Interventionen. In der Arbeit im Pflichtkontext wird Klientinnen und Klienten einerseits persönliche Hilfe angeboten, andererseits erleben sie Kontrolle und Sanktionen durch die ihnen zugeteilten «Vertrauensperson». Dies stellt eine ständige Herausforderung an die Klientel, wie auch an die Sozialarbeitenden (S. 11).

3.2.3 Motivationsarbeit im Pflichtkontext

Nach Conen und Cecchin (2007) ist festzustellen, dass sich Klientinnen und Klienten im Pflichtkontext oftmals nicht als Menschen mit Problemen wahrnehmen, sondern vielmehr den Druck des Auftraggebers (Gesetze, Richtlinien) als eigentliches Problem deklarieren (S. 51). Dies rührt oftmals daher, dass es nicht einfach ist, sich als Klientin oder Klient problemeinsichtig zu zeigen, denn dies ist bei den meisten Menschen mit Schamgefühlen verbunden und kommt einer Selbstabwertung gleich (Zobrist, 2012, S. 6). Von professionellen Helfern wird gemeinhin erwartet, dass es ihnen dennoch gelingt, Klientinnen und Klienten zu motivieren (Conen & Cecchin, 2007, S. 55). Diese Motivation kann aus systemischer Sicht durch Irritationen, den Wechsel von Perspektiven oder dem Erweitern von Lösungsmöglichkeiten gefördert werden (Schwing & Fryszer, 2013, S. 243). Als nicht motiviert wahrgenommen wird (Conen & Cecchin, 2007), wenn Klientinnen und Klienten kein Problem sehen, vorzeitig den Kontakt abbrechen, Termine nicht einhalten oder Anrufe nicht beantworten. Doch gerade auch bei Professionellen geht oftmals vergessen, dass vermutlich wichtige Gründe vorhanden sind, die die Klientinnen und Klienten dazu veranlassen, keine Veränderungswünsche benennen zu können (S. 56). Unkooperatives oder wenig mitwirkendes Verhalten gibt Hinweise darauf, dass Problemdefinitionen einer anderen Stelle/Person von den Klientinnen und Klienten abgelehnt werden. Es lässt sich oftmals gerade im Widerstand oder in der Verweigerung mögliche Bedeutungen und Gründe der Klientinnen und Klienten erkennen (von Schlippe & Schweitzer, 2016). Das Verhalten der Klientinnen und Klienten zeigt aber gleichzeitig auch eine Ressource auf; denn ein Machtkampf um die richtige Definition des Problems kann keine positive Entwicklung ermöglichen vielmehr kann die gegebene Situation dafür genutzt werden zusammen ins Gespräch zu kommen (S. 243).

Demnach ist die Situationseinschätzung, in welcher Stufe der Veränderung sich die Klientinnen und Klienten befinden, elementar für die Arbeit an Zielen und der Veränderungsmotivation. Ziele müssen (Trotter, 2001) von den Klientinnen und Klienten stammen oder zumindest gemeinsam mit ihnen vereinbart sein, denn die, durch die Sozialarbeitenden erstellten Ziele, haben keine Erfolgchancen (S. 151).

Wie eingangs erklärt, ist Motivation individuell und abhängig von der Verarbeitung situativer Faktoren (Kähler & Zobrist 2013, S. 34). Im Pflichtkontext haben Sozialarbeitende auch mit Klientinnen und Klienten Kontakt, die keine Motivation zu haben scheinen, so Conen und Cecchin (2007). Nicht wenige bewerten die mangelnde Motivation einer Klientin oder Klienten als Teil deren Charakters und reduzieren die Person auf jemanden, der «(nicht) kann» oder «(nicht) will» (S. 53). Diese Einschätzung ist keine hinlängliche Erklärung, denn einerseits könnte ein scheinbare Unmotiviertheit auch ein missverstandenes Autonomiebestreben der Klientin oder des Klienten sein und andererseits muss sich im Sinne der Kybernetik II. Ordnung⁵ die beratende Person damit befassen, dass ihre Einschätzung über das Befinden der Klientel eine Interpretation ist und die Situation genauso gut anders sein könnte (S. 54).

In der Motivations- und Veränderungsarbeit mit Klientinnen und Klienten gibt es eine deutliche Trennung von persönlicher Hilfe und Kontrolle. Es muss Klientinnen und Klienten klar sein, so Klug (2012, S. 184), was zwingend verlangte Aufforderungen und was nicht zwingende Aufgebote sind. Genau dies scheint Sozialarbeitende vor eine Schwierigkeit zu stellen. Aus einer Untersuchung von Kähler Harro (2005) geht hervor, dass Fachpersonen «insbesondere die Kontrollfunktion offen oder verdeckt ab(lehnen) und dazu beitragen, dass die Arbeit mit dieser Klientel oftmals scheitert» (S. 74). Im Glauben zu leben, man könne dadurch den gesellschaftlichen Auftrag ignorieren, sei eine Scheinlösung, so Klug (2005, S. 184).

Dem gegenüber steht, dass *persönliche Hilfe* nicht auch als Teil der *Kontrolle* zu verstehen sei. Würde aber (Klug & Zobrist, 2013), die Inanspruchnahme der Dienstleistung *persönliche Hilfe* von den Sozialarbeitenden auch als Pflicht dargestellt, so werde dies mehr und mehr zur «*autoritären Fürsorge*» und damit zu einem scheinbar willkürlichen Hilfe-Kontrolle-Konstrukt. Klientinnen und Klienten werden damit ihrer Autonomie beraubt, selbst entscheiden zu können, ob und wer ihnen hilft. Eine Folge aus der Vermischung ist der oft «diagnostizierte» *Widerstand* von Klientinnen und Klienten, der von Sozialarbeitenden oftmals als Ablehnung und Demotivation, statt als Wechselwirkung auf das eigene beraterische Verhalten wahrgenommen wird (S. 13). Daraus ergibt sich eine ungenaue Arbeitsbasis und eine fehlerhafte Einschätzung der Situation bzw. Motivationslage. Es ist daher unumgänglich (Zobrist, 2012) zu Beginn und wiederholend zu klären, wer welche Aufträge und Erwartungen an wen stellt. Zur möglichst sauberen Trennung von *Hilfe* und *Kontrolle* gehört die Rollenklärung und die Klarheit über den Auftrag zwischen den Klientinnen/Klienten und den Sozialarbeitenden. Im Pflichtkontext des Sozialdienstes

⁵ Kybernetik I. Ordnung erklärt, dass ein (Berater) Beobachter das ihm sichtbare (soziale) System vermeintlich objektiv beschreiben kann. In der Kybernetik II. Ordnung bezieht sich der (Berater) Beobachter als Teil dieses (sozialen) Systems in seine Beobachtung mit ein und weiss um die Wechselwirkungen seiner Anwesenheit im System (von Schlippe & Schweitzer, 2007, S. 54)

treffen kontextbedingt verschiedene Akteure aufeinander: Auftraggebende (Kanton, Institution), Auftragnehmende (Sozialarbeitende) sowie Klientinnen und Klienten; alle mit unterschiedlichen Erwartungen und Aufträgen (S. 5). Mithilfe des sogenannten Dreieckskontraktes⁶ (Triadisches Contracting) kann die Rolle des unsichtbaren «dritten Vertragspartner», bspw. des Staates, in der Beratung verdeutlicht werden (Abbildung 2).

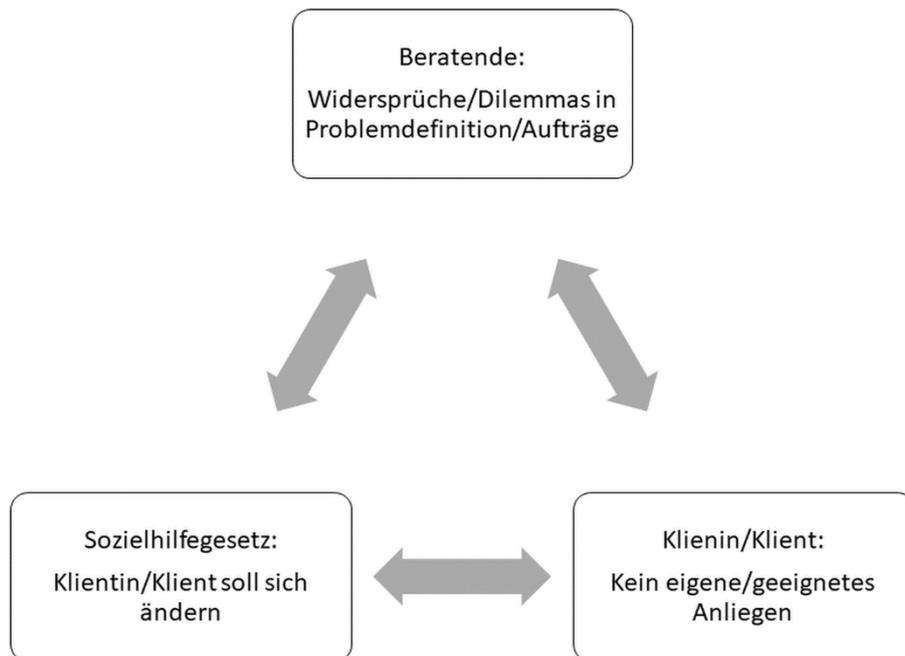


Abbildung 2: Dreiecks-Kontrakt (nach von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 245).

Durch die Klärung der verschiedenen Rollen und Aufträge wird eine Transparenz geschaffen, die Grundlage für die Zielarbeit im Pflichtkontext ist. *Wer will was von wem? Was muss zwingend eingehalten werden – wo besteht Handlungsspielraum? Wer kann welche Sanktionen sprechen?*

3.2.3 Transtheoretisches Modell

In Anlehnung an das von Prochaska & DiClemente (1994) entwickelte transtheoretische Modell (TTM) schildern Keller, Prochaska und Velicer (1999) in Ergänzung dazu den Verlauf der Verhaltensänderung im TTM.

Das TTM geht von vier Grundannahmen aus (Keller et al., 1999, S. 18):

⁶ In der systemischen Beratung wird eingehend der Anlass (z.B. konkretes Ereignis) für die Inanspruchnahme einer Beratung geklärt. Das Anliegen klärt die Richtung der Beratung, welche Erwartungen, Hoffnungen, Befürchtungen bestehen. Der Auftrag klärt, welche Rolle der/die Beraterin haben soll. Der Kontrakt klärt, dass eine Zusammenarbeit zu den vereinbarten Bedingungen zustande kommt (vgl. von Schlippe & Schweitzer, 2016, S. 239)

- a) Motivationsveränderung ist ein Prozess, der in einem gewissen Zeitraum in einer bestimmten Abfolge von Stufen abläuft. Stufen sind stabil und trotzdem offen für Veränderung.
- b) Ohne gezielte Interventionen verbleiben Klientinnen und Klienten auf der bisherigen Stufe.
- c) Stufenspezifische Interventionen erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass die Klientin oder der Klient in eine andere Stufe kommt.
- d) Stufenspezifische Interventionen richten sich auf die Verbesserung der Selbstkontrollfähigkeit.

Aufbauend auf diesen Grundannahmen werden sechs aufeinanderfolgende Schritte (Stufen) definiert. Die einzelnen Schritte sind für jede Klientin und jeden Klienten individuell und daher zeitlich unterschiedlich lang. Zur Arbeit mit Veränderung ist zentral, Klientinnen und Klienten auf ihrer Stufe der Veränderung zu begegnen, um sie in die nächste Stufe begleiten zu können (Klug & Zobrist, 2013, S. 40).

Die fünf Motivationsstufen des TTM:

Klug und Zobrist (2013) übertragen die von Prochaska und Levesque (2002) geprägten fünf Motivationsstufen für den Pflichtkontext in den deutschsprachigen Raum.

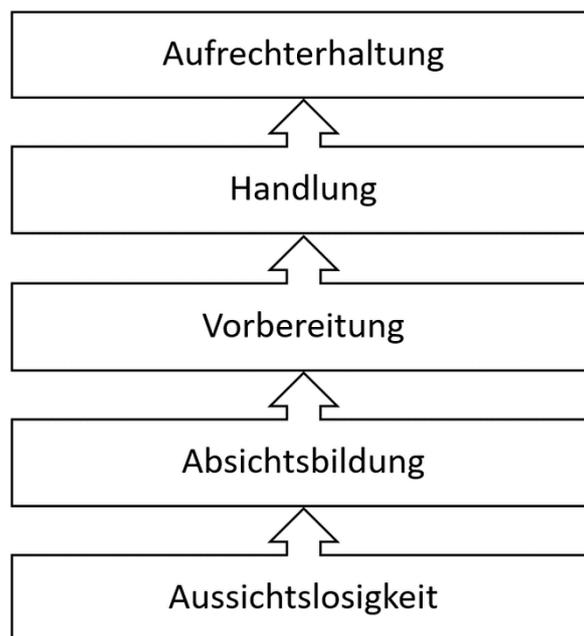


Abbildung 3: Stufenmodell der Veränderung
(in Anlehnung an Prochaska und Levesque, 2002)

Die Ergänzungen von Klug und Zobrist (2013) zeigen sich für diese Arbeit im Pflichtkontext

als dienlich. Sie erklären:

1. Stufe – Absichtslosigkeit: (Fast) kein Veränderungsgedanke in absehbarer Zukunft (sechs Monate), obwohl Umfeld möglicherweise Handlungsbedarf sehen würde. Ein Verharren in diesem Stadium erfolgt oftmals daher, dass wenig über die Konsequenzen des Verhaltens bekannt sind oder entmutigt von gescheiterten Veränderungsversuchen. Vorteile einer Verhaltensänderung werden Unter- bzw. der Aufwand dafür überschätzt. Mögliche Aussagen von Klientinnen und Klienten: «Ich kann sowieso nichts ändern...», «Andere trinken mehr als ich...» (S. 40).

Klientinnen und Klienten sind in dieser Stufe stabil infolge:

- Geringer Differenz zwischen der inneren Bewertung des aktuellen Zustandes (IST) und dem Zustand, wie es sein sollte (SOLL),
- Fehlendem Problembewusstsein
- Angst vor Veränderung
- Neutralisieren von Veränderungsimpulsen

Infolge der «erstarrten» Problemhaltung ist es nötig in diesem Stadium Ambivalenzen zu erzeugen. Dies mithilfe der Steigerung des Problembewusstseins. Dies kann angestrebt werden durch geduldiges, freundliches, beharrliches und empathisches Fragen bezüglich des Kontrastes hinsichtlich der Wünsche und der aktuellen Situation. Die Herausarbeitung des Kontrastes erhöht die Möglichkeit, dass eine Ziel-Idee und daraus eine Handlung erfolgt. Des Weiteren ist die Findung von Ressourcen bzw. der Neubewertung wichtiger Faktoren notwendig. Es ist zu prüfen, ob nicht einzelne negative Faktoren von der Klientel nicht doch positiv bewertet werden können. Ziele haben ebenfalls eine emotionale (affektive) Seite. Je positiver die gefühlsmässige Einstellung zu einem gewünschten Zustand ist, desto rascher werden bindende Ziele erarbeitet werden können (S. 46).

2. Stufe - Absichtsbildung oder Nachdenklichkeit: Bewusste Auseinandersetzung der Klientin, des Klienten mit dem Problem oder den Konsequenzen. Es erfolgt keine Verhaltensänderung in dieser Stufe. Veränderungen stehen diese Personen ambivalent gegenüber; Pro und Contra einer Veränderung sind ausgeglichen. Personen in dieser Stufe haben zwar vor, eine Veränderung vorzunehmen, doch im Moment beginnen sie noch nicht damit; sie sind noch zu ambivalent. Mögliche Aussagen von Klientinnen und Klienten: «Ich würde etwas machen, weiss aber nicht, wie es geht», «Ich würde gehen, aber mein Hund ist ja noch da...» (S. 41).

Klug und Zobrist (2013) erklären, dass in dieser Stufe die «Fazit-Tendenz» fehlt, man

verharrt in einer «Einerseits-Andererseits»-Situation. Mit einem „inneren Fazit“, also einer Bewertung, ist eine Veränderung in die nächste Stufe realistischer. Die Argumente für eine Veränderung müssen daher zunehmen, während die Argumente gegen eine Veränderung abnehmen sollten. Zentral für diese Stufe ist die anspruchsvolle Aufgabe der Neubewertung der eigenen Fähigkeiten (S. 41). Eine tiefe Selbstwirksamkeitserwartung ist hinderlich für diese Stufe (Bandura, 1997). Hierzu ebenfalls hilfreich ist die Klärung der Ambivalenz (vgl. Kap. 3.2.4).

3. Stufe - Vorbereitung: Es werden, eher die Vorteile einer Veränderung gesehen und die Absicht zu handeln wird konkret (im nächsten Monat). Pläne werden geschmiedet. Diese Stufe dient als Übergang. Entweder werden Pläne durchgeführt oder aufgegeben. Traut sich der Klient, die Klientin die Veränderung zu? Mögliche Aussagen von Klientinnen und Klienten: «Wie wäre es im Projekt genau? Was muss ich tun?», «War dort zum Erstgespräch, es war schlimm.» (S. 42).

4. Stufe - Handlungsstadium: Beobachtbare Veränderungen werden vollzogen. Pläne werden umgesetzt, neue Verhaltensweisen ausprobiert. Entscheidend für diese Stufe ist das tatsächliche Verhalten, welche Richtung Selbstveränderung zielt (S. 42).

Auf den Stufen 3 und 4 liegt der Fokus auf der Zusammenarbeit. Förderlich ist die Stärkung der Selbstwirksamkeitserwartung, die Gewinnung der Zuversicht, die Veränderung positiv durchzuhalten. Wirksam ist, so Klug und Zobrist (2013, S. 48), die Erarbeitung von Handlungsalternativen in Form von kooperativer und partizipativer Hilfeplanung, bei der verschiedene Möglichkeiten und Wege definiert werden, wie die Ziele oder Vorstellungen zu erreichen sind, ebenso wie Selbstverpflichtungen (Commitment). Im Umfeld der Person sind Hilfestellungen positiv, die ein gewünschtes Verhalten unterstützen und unerwünschtes Verhalten bzw. Auslöser dafür entfernen. Als ebenso wichtig wird die soziale Unterstützung und Einbettung beschrieben, Hilfe anzunehmen, bei Bedarf auch danach zu fragen. Eine Verstärkung von positivem Verhalten soll angestrebt werden, eine Sanktionierung negativen Verhaltens ebenso (S. 49).

5. Stufe - Aufrechterhaltung: Klientinnen und Klienten arbeiten daran, nicht mehr in alte Muster zurück zu fallen. Dies kann wenige Monate oder Jahre dauern (S. 42).

(6. Stufe - Ausstieg: Versuchung nach alten Verhaltensweisen ist weg (S. 42).

3.2.4 Ambivalenzklärung mit motivierender Gesprächsführung

Zur Klärung von Ambivalenz bietet die motivierende Gesprächsführung (engl. MI) nach Miller & Rollnick (2015) eine hilfreiche Ergänzung in der 2. Stufe (Absichtsbildung oder Nachdenklichkeit) des TTM (Prochaska & DiClemente, 1994, bzw. Prochaska & Levesque, 2002). Das MI ist für die Arbeit im Veränderungskontext von grossem Nutzen, denn sie fokussiert nicht primär nur auf die Veränderung, sondern gewährt der Ambivalenz ebenso Raum. In der Abbildung 4 wird die Ambivalenz aus vier Blickwinkeln betrachtet:

	Beibehalten des «Status Quo»	Veränderung
Pro	<ul style="list-style-type: none"> • Hier stecken die guten Gründe • Bekannte Struktur = Sicherheit, Kontrolle • Dies sind Lösungsideen 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Verstandesmässige Ideen</i> • <i>Hoffnung, dass es gelingt muss grösser sein als das Unbehagen</i> • <i>«...hin zu» verlangt positive Gefühle und Ideen.</i>
Contra	<ul style="list-style-type: none"> • Für ein «weg von...» braucht es ein «hin zu» • Es braucht auch negative Punkte hierfür 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Welche neuen Probleme gibt es?</i> • <i>Welche Emotionen löst dies aus?</i> • <i>Rasche emotionale Entscheidungen</i>

Abbildung 4: Die vier Seiten der Ambivalenz (nach Miller & Rollnick, 2015, vgl. Schwarz, 2016)

In der Beratung werden diese vier Seiten detailliert besprochen. Wichtig für die Klientinnen und Klienten (Miller & Rollnick, 2015) ist die Möglichkeit, dass nicht ausschliesslich die Veränderung im Vordergrund steht, sondern auch die wichtigen Gründe für das Beibehalten der aktuellen Situation besprochen werden, der sogenannte Sustain Talk (S. 195). Daraus folgend kann die Klientel auch darlegen, was an diesem Verhalten zwar sinnvoll, aber auch negativ ist. Durch die Besprechung der scheinbar negativen Aspekte, die oftmals bereits Veränderungswünsche beinhalten, können eher auch positive Facetten einer Veränderung betrachtet werden (s. u. *Change Talk*, S. 189). Die negativen Punkte einer Veränderung gehören ebenfalls in die Ambivalenzklärung. Der Schwerpunkt dieses Modells liegt darin, dass jede Veränderung mit negativen Aspekten oder Ängsten verbunden ist und Ambivalenz ein normales Empfinden in der Veränderung ist (S. 197). Anbei wird näher auf zentrale Aspekte der Ambivalenzklärung eingegangen:

ChangeTalk

(Miller & Rollnick (2015) unterscheiden zwischen vorbereitendem und mobilisierendem Change Talk (S. 194). Generell wird unter Change Talk jede Äusserung zugunsten einer Veränderung verstanden. Zum vorbereitenden Change Talk gehören Äusserungen von Wünschen, Fähigkeiten (S. 190), Gründen oder Notwendigkeiten, die Personen veranlassen über Veränderung zu sprechen. Dies heisst jedoch noch nicht, dass eine Person sich dadurch auch verändern wird (S. 192). Der mobilisierende Change Talk signalisiert eine Bewegung, die zu einer Veränderung führen kann. Die Sprache wird verändert, Klientinnen und Klienten in der Selbstverpflichtungssprache («Ich möchte gern...»), der Aktivierungssprache («Ich bin so weit zu...») oder berichtet von bereits

unternommenen Schritten (S. 193). Die Sprache beinhaltet teilweise bereits vorweggenommene Veränderung (Schwarz, 2016), in die man sich quasi hineinredet. Dadurch können neuronale Verbindungen im Gehirn verstärkt werden (S. 54).

Ressourcenaktivierung und Ergebniserwartungen klären

Die Schwierigkeit an Veränderung, gemäss (Schwarz, 2016) liegt darin, dass das Denken in Zielen schwerfällt und für das Hirn energieaufwändig ist. Es ist schwierig Gefühle in der Zukunft zu denken und das Experimentieren mit der eigenen Vorstellungskraft ist für viele Menschen sehr anspruchsvoll. Der präfrontale Kortex (träge und stur) und das limbische System (emotional und temperamentvoll) arbeiten eng zusammen. Das limbische System (Belohnungssystem) reagiert sehr schnell und so werden Entscheide schnell gefällt oder schnell umgestossen. Daher ist es mit Fokus auf diese neuronalen Gegebenheiten zentral, in der Veränderungsarbeit mit Teilschritten zu arbeiten, denn dadurch können immer wieder Meilensteine erfolgreich erreicht werden und das stärkt die Motivation zur Weiterarbeit (S. 66). Bei Veränderungen reagiert die Amygdala nervös, ist schreckhaft und gerät leicht aus der Balance; dadurch werden eher mögliche Gefahren erkannt, als mögliche Belohnungen. Die Erregung infolge Gefahr entsteht schneller und hält länger, als die Erregung durch Belohnungen. Gerade daher ist es für die Veränderungsarbeit wichtig, möglichst viele positive Erfahrungen aus der Vergangenheit zu finden, damit das Zutrauen und die positive Selbsterwartung gestärkt werden. Es braucht viel mehr positive Erfahrungen für eine Veränderung, als Negative gegen eine Veränderung. Damit eine Erfahrung jedoch als positiv bewertet wird, muss sie erst erarbeitet und bewältigt worden sein. Daher müssen die gesteckten Ziele anspruchsvoll, aber dennoch nur so hoch sein, dass man sie auch erreichen kann (S. 69).

3.2.5 Anwendungsbereich, Nutzen und Sinn von Zielvereinbarungen

Anfänglich wurden Zielvereinbarungen seit den 1950er Jahren in den Bereichen der Betriebswirtschaft (Management) als Führungsinstrument angewandt. Zielvereinbarungen sollen die Ziele des Unternehmens umsetzen, indem Ziele für jede Organisationseinheit und für jeden Mitarbeitenden definiert wurden. Ziele sollten SMART definiert sein:

S – spezifisch (zur jeweiligen Abteilung)

M – messbar (klare Vorgaben),

A – aktiv beeinflussbar (erreichbar; angemessen, attraktiv, akzeptiert)

R – realistisch (umsetzbar) und

T – terminiert (klares Zeitlimit).

Dadurch wurden Ziele klar überprüf- und messbar. Noch heute bedienen sich viele Unternehmen bei der Ausgestaltung der Ziele diesen SMART Kriterien (Doran, 1981). Das methodische Kernproblem, wie Possehl (2002) in seinem Artikel in der Zeitschrift SozialAktuell Nr. 11/2002 erklärt, zeigt sich in den Beratungsgesprächen, dass die Situationen der Klientinnen und Klienten oft wenig strukturiert darstellen. Gerade eine mehrheitlich strukturierte Situation sei nach Possehl (2002) aber oft Grundlage der Zielarbeit bei Management- und Führungskonzepten (S. 4). Die Situationen der Klientinnen und Klienten gestalten sich oft als wenig planbar, teilweise schlecht vorhersehbar und dadurch sei die Zielorientierung kaum möglich, vielmehr nötig sei hierbei die Orientierung am jeweils aktuellen Stand der Situation (S. 4). Zielvereinbarungen seien primär eine Orientierung zur Handlungssteuerung der Klientinnen und Klienten. Sie sollen die Funktion übernehmen, dass Handlungsabläufe bezüglich der Zielbestimmung und Zielplanung konkret durchdacht werden (S. 2).

Reinhard (2002) kritisiert in seinem Artikel, der ebenfalls in der Zeitschrift SozialAktuell Nr. 11/2002 erschienen ist, dass ein Instrument, das für die Optimierung von Leistungen zu wirtschaftlichem Nutzen erarbeitet worden ist, keinen Zugang zur Sozialen Arbeit erhalten sollte. Er stellt infrage, ob beim vorhandenen Machtverhältnis zwischen Sozialarbeitenden und Sozialhilfebeziehenden überhaupt von Vereinbarungen gesprochen werden kann (S. 17). Denn Zielvereinbarungen abzulehnen, kann für Sozialhilfebeziehende zu einer (finanziell) heiklen Sache werden, so Reinhard (2002, S. 18). Er stellt infrage, inwiefern die Wünsche und Ziele einer sozialhilfebeziehenden Person den Erwartungshaltungen Seitens Kanton, Sozialdienst, stellenleitender Person und Sozialarbeitenden gerecht werden kann – inwiefern überhaupt Platz ist für eigenständige Ideen. Er betont, dass in der Haltung der Sozialarbeitenden stets eine für die Gesellschaft stellvertretende Erwartungshaltung mitschwingt, weshalb keine partnerschaftliche Ebene für gewinnende Zielvereinbarungen erreicht werden kann (S. 18).

Lüttringhaus und Streich (2007) sehen die Arbeit mit Zielvereinbarungen in verschiedenen Schritten. Ihr Stufenmodell unterteilt Zielplanung in Richtziele, Handlungsziele und Handlungsschritte. Dadurch entsteht eine Überprüfbarkeit des Ziels und dadurch wird Erfolg messbar, was bei Klientinnen und Klienten zu verbessertem Selbstbewusstsein und Kompetenzzuwachs führen kann. Durch die Teilschritte wird der Druck verringert, der in einem einzigen Ziel stecken kann, dies bringt den Klientinnen und Klienten Entlastung (S. 142).

Pfister-Wiederkehr (2005) hat in Anlehnung an das besagte Stufenmodell ein Instrument für den Pflichtkontext verfasst. Ziele werden von der Vision aus zum Grobziel und von dort aus zum Feinziel bestimmt (S. 47). Ebenso zentral für die Benennung dieser Ziele wird der

Zustand erklärt, wonach Ziele innerhalb eines definierten Rahmens erfolgen, denn es gibt unverhandelbare Rahmenbedingungen, nämlich Aufträge der Arbeitsstelle der Fachpersonen, die noch vor dem Gestaltungsraum der Klientinnen und Klienten kommen (S. 46). Nach Possehl (2002) entsteht durch Zielvereinbarungen eine grössere Bewusstheit hinsichtlich des Vorgehens und eine stärkere Trennung emotionaler und reflexiver Anteile im Prozess. Dies fördert die Kommunizierbarkeit, Transparenz und Überprüfbarkeit und liefert damit den Professionellen eine wichtige Grundlage für die Rechenschaft ihrer Tätigkeit (S. 2).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Zielvereinbarungen ein in der Fachwelt diskutiertes Thema sind. Zielvereinbarungen an sich, also das Instrument zur prozesshaft angeleiteten Handlungsplanung, ist in seinem Kern durchwegs akzeptiert und wirksam. Kritik lässt sich im Kontext von Zielvereinbarungen dort finden, wo Menschen aufgrund äusseren Drucks Zielvereinbarungen machen müssen. Damit, und aufgrund des oft schambehafteten Pflichtkontextes der Sozialhilfe, wird eine intrinsische Veränderungsabsicht möglicherweise bereits im Kern erstickt, noch bevor eine solche entstehen konnte.

Macht und Pflicht sind wenig beflügelnde Worte im sensiblen Bereich von Veränderungsarbeit und gerade deshalb ist ein besonderes Mass an feinfühligem, Beraterischem Ausräumen der Pole zwischen Pflicht und personenfokussierter Unterstützung zentral.

3.3 Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe – (Gesetzliche) Grundlagen

3.3.2 (Rechtliche) Verortung von Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe

Die Sozialhilfe bildet das letzte Auffangnetz des Systems der sozialen Sicherheit in der Schweiz – es fusst auf dem Recht der Existenzsicherung (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 169). Kennzeichnend für die Sozialhilfe ist das Subsidiaritätsprinzip, wonach sozialhilferechtliche Leistungen erst zur Wirkung kommen, wenn keine der vorgelagerten Sozialversicherungen (bspw. Unfall-, Invaliden, Alters- oder Hinterlassenenversicherung) beziehungsweise Eigenmittel Abhilfe leisten (Koch, 2013, S. 449). Die Sozialhilfe ist kantonale geregelt - und die kantonalen Unterschiede sind gross. Im Kanton Bern wird die Sozialhilfe durch Steuergelder über den Lastenausgleich finanziert (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 180).

Es existiert kein eidgenössisches Gesetz über die Sozialhilfe. Jeder einzelne Kanton ist selber zuständig für die Ausgestaltung des Art. 12 der Bundesverfassung (BV; SR 101), wonach alle Menschen in der Schweiz ein Recht auf Hilfe in Notlagen haben. Weil ein schweizerisches Sozialhilfegesetz fehlt, versucht die SKOS eine Vereinheitlichung in der

Ausgestaltung der Sozialhilfe anzustreben (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 180). So erklären die SKOS, die Sozialhilfe sichere als übergeordnetes Ziel «die Existenz bedürftiger Personen» fördere ihre wirtschaftliche und persönliche Selbstständigkeit und gewährleiste die soziale und berufliche Integration“ (SKOS, 2005, Abschn. A–I–I).

Im Kanton Bern fusst die rechtliche Grundlage der Sozialhilfe auf dem bernischen Sozialhilfegesetz (SHG; BSG 860.1) vom 11. Juni 2001, Stand 01.01.2016, sowie auf der bernischen Sozialhilfeverordnung (SHV; BSG 860.111), Stand 24. Oktober 2001. Die Richtlinien der SKOS werden in der Sozialhilfeverordnung, mit gewissen Ausnahmen, als verbindlich angenommen.

Zur Verminderung von Willkür und zur Gewährleistung der Rechtsgleichheit, wurde im Auftrag der Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF) ein Handbuch *Sozialhilfe von der Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE)* erstellt. Das Handbuch liefert mit thematischen Stichworten, Entscheidungsgrundlagen für die Rechtsanwendung, zu Gunsten einer kantonalen Vereinheitlichung in der Ausgestaltung der Sozialhilfe (Schuwey & Knöpfel, 2014, S. 180).

3.3.3 Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe des Kantons Bern

Im Kanton Bern beschreibt Art. 27 Abs. 1 im Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe (SHG; BSG 860.1) vom 11.06.2001 (Stand 01.01.2016), dass Zielvereinbarungen in der Sozialhilfe Pflicht zur Gewährung der Hilfe sind. Im Absatz 2 desselben Artikels wird ersichtlich, dass die Hilfe auch durch den Erlass von Weisungen von Sozialarbeitenden an die Sozialhilfebeziehenden gewährt wird, soweit dadurch die Bedürftigkeit der Sozialhilfeklientinnen und -klienten reduziert, vermieden oder behoben werden kann.

Gemäss dem SOA haben Zielvereinbarungen mindestens einmal jährlich zwischen den Sozialarbeitenden und den Sozialhilfebeziehenden zu erfolgen, sie sollen datiert, schriftlich und unterschrieben sein, damit der Kanton diese als Zielvereinbarungen anerkennt. Zielvereinbarungen sollen als hilfreiches, methodisches Instrument in der Beratung eingesetzt werden und transparent machen, wer welche Aufgaben hat (Sibylle Diethelm, pers. Mitteilung, 11.04.2018). Klientinnen und Klienten, die keine Zielvereinbarungen machen wollen, sind mit Weisungen zu eigenverantwortlichem Handeln anzuregen. Hilfe (Art. 27 Abs. 1 SHG) und Sanktion (Art. 27 Abs. 2 SHG) liegen in diesem Gesetzesartikel nah beieinander und verdeutlichen damit gleichzeitig das sozialarbeiterische Dilemma des Pflichtkontextes.

Die SKOS ihrerseits erklärt keine Pflicht zur Anwendung von Zielvereinbarungen, sondern lässt offen, wie gemäss der Richtlinie «Individualisierung», die Hilfeleistung im Einzelfall angepasst wird, dabei aber den «Zielen der Sozialhilfe im Allgemeinen als auch den Bedürfnissen der betroffenen Personen im Besonderen entsprechen“ soll (SKOS, 2005,

Abschn. A. 4–2).

Im Handbuch der BKSE (2018) wird in unterschiedlichen Stichworten von Zielvereinbarungen gesprochen. Beim Stichwort Integrationszulage wird festgelegt, dass die von der Klientin, dem Klienten zu erbringende Leistung zum Erhalt einer Integrationszulage in einer Zielvereinbarung festzulegen sei. Bei dem Stichwort situationsbedingte Leistungen liegt der Fokus nicht im Erstellen einer Zielvereinbarung, jedoch aber im Sinne dessen, nämlich, dass mit der Ausrichtung einer speziellen Leistung, die Klientinnen und Klienten einem nützlichen und von der Sozialhilfe angestrebten Ziel nähergebracht werden können.

3.3.4 Zielvereinbarungen in den Sozialdiensten des Kantons Bern

Zielvereinbarungen erfolgen im Prozess der wirtschaftlichen Sozialhilfe erst im Laufe der Zusammenarbeit. Nett, Ruder und Salzmann (2005) beschreiben in ihrer Studie drei Phasen der sozialhilferechtlichen Unterstützung.

In der ersten Phase erfolgen Vorabklärungen, ob die antragstellende Person mit ihrem Anliegen an den Sozialdienst überhaupt an der richtigen Stelle ist (S. 36). In der zweiten Phase folgt die Anspruchsprüfung auf finanzielle Leistungen (S. 37). In der dritten Phase ist der finanzielle Bedarf geklärt und die antragsstellende Person ist zur Klientin oder Klienten geworden. Die Beratung zielt nun auf die soziale oder berufliche Integration ab. Das Aushandeln der persönlichen Hilfe erfolgt erst in der dritten und letzten Phase des Dreiphasenmodells. Hierbei stellt sich die Frage, wie die persönliche Hilfe erfolgen muss, damit die betroffene Person möglichst rasch wieder ein existenzsicherndes Einkommen erzielen kann oder sozial integriert ist. Nett et al. (2005) weisen darauf hin, dass die persönliche Hilfe in den kantonalen Gesetzen erwähnt wird, aber wie die Ausgestaltung dieser zu erfolgen habe, bleibe offen (S. 38). Inwiefern Klientinnen und Klienten persönliche Hilfe in Form von Betreuung, Motivation, Alltagsstrukturierung oder Zuweisung zu speziellen Programmen zuteil wird, ist mitunter auch eine Frage der Ressourcen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes und der Notwendigkeit für die Klientinnen und Klienten (S.38).

Die GEF veranlasst alle zwei Jahre ein Reporting der Arbeit in den Sozialdiensten. Im aktuellen Bericht aus dem Jahr 2012 steht, dass die Sozialdienste mit durchschnittlich 75 Prozent der Klientinnen und Klienten eine Zielvereinbarung abschliessen. Davon haben 44 Prozent der Sozialdienste mit über 80 Prozent der Klientinnen und Klienten eine Zielvereinbarung abgeschlossen, 39 Prozent der Sozialdienste mit 61 bis 80 Prozent der Klientinnen und Klienten. Die restlichen 17 Prozent haben mit weniger als 60 Prozent der Klienten eine Zielvereinbarung abgeschlossen (S. 13). Die Hauptgründe, weshalb die

Sozialdienste keine Zielvereinbarung abgeschlossen haben, findet man darin, dass nur eine Bevorschussung bzw. Überbrückung gemacht wurde oder dass es sich nur um eine kurze Anmeldung handelte. Auch fehlender direkter Klientinnen- und Klientenkontakt wird als Grund für die fehlenden Vereinbarungen genannt, ebenso Gesundheits- und Suchtprobleme der Klientinnen und Klienten (S. 14). Dem Reporting ist ebenfalls zu entnehmen, dass die Sozialdienste für die Aktivierung der personenbezogenen Ressourcen an erster Stelle Beschäftigungsprogramme und an zweiter Stelle lösungs- und ressourcenorientierte Beratung als besonders positiv erachten. Die stärkere Begleitung der Klientinnen und Klienten sowie die Stärkung der Eigenverantwortung ist für über 65 Prozent der Sozialdienste ein besonders wirksames Instrument. Auch die Integration in den ersten Arbeitsmarkt sei eine hilfreiche Massnahme für die Aktivierung der Ressourcen, dasselbe gilt für Zielvereinbarungen. Sanktionen bei mangelnder Mitwirkung wurden von 32 Prozent der Sozialdienste als hilfreich erwähnt (GEF, 2012, S 12).

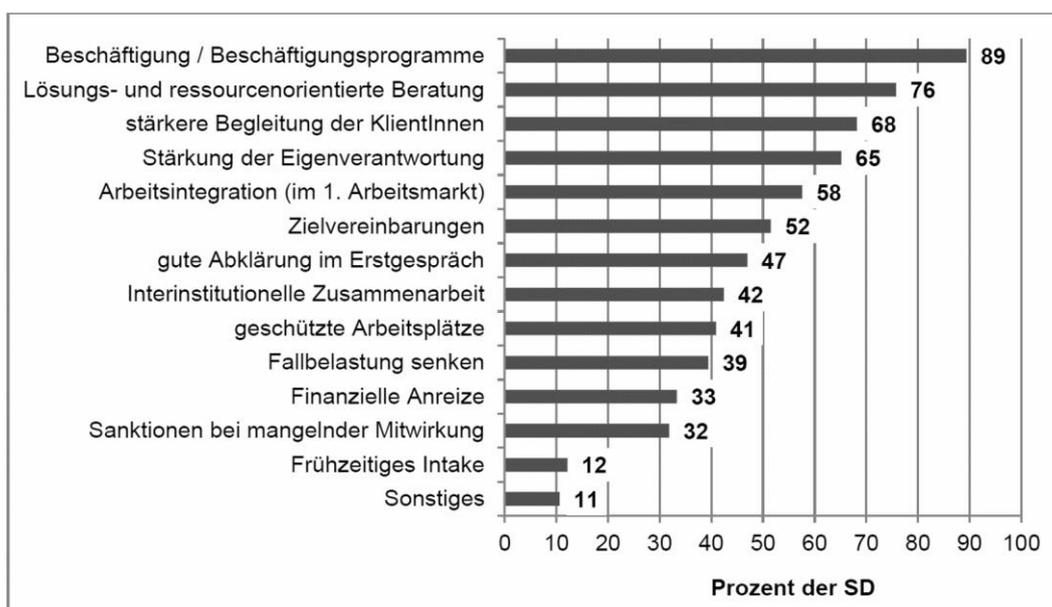


Abbildung 5: Besonders wirksame Instrumente/Massnahmen zur Aktivierung von Ressourcen (GEF, 2012)

Auffällig scheint hierbei, dass die Zielvereinbarungen als ein eigenständiges Produkt innerhalb einer vielfältigen Massnahmenpalette erscheint und nicht als dokumentarische Grundlage für die jeweiligen Massnahmen.

3.3.5 Dienliche Aspekte der Winterthurer Falllaststudie in Bezug auf Beratungsarbeit in der Sozialhilfe

Die Studie der Stadt Winterthur wurde durchgeführt von der Zürcher Fachhochschule für angewandte Wissenschaft, Soziale Arbeit, Institut Vielfalt und gesellschaftliche Teilhabe (IVGT). Die Studie befasst sich mit der Frage: Falllast in der Sozialhilfe und deren

Auswirkung auf die Ablösequote und Fallkosten (Eser, Strohmeier, Zwicky, Gehrig und Steiner, 2017). Auf die Studie kann aufgrund deren Umfangs nicht detailliert eingegangen werden. Es werden jedoch einige, für diese Arbeit relevanten Punkte beleuchtet.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Ablösungsquote in der Sozialhilfe der Stadt Winterthur höher bei jenen Sozialarbeitenden war, die mehr Zeitressourcen für die Klientinnen und Klienten zur Verfügung hatten. Die Sozialhilfebeziehenden konnten dadurch höhere Einkommen erzielen oder höhere Unterstützungsleistungen Dritter (bspw. Invalidenversicherung) generieren; was vermutlich zu einer längerfristig anhaltenden Unabhängigkeit beiträgt. Zentral für die Erreichung dieses Effektes war die kontinuierliche, zielgerichtete Fallarbeit (S. 5). Durch die enge Begleitung waren weniger «Notfallübungen» nötig, die der kontinuierlichen Zielarbeit entgegenwirken.

Zudem wurden Fälle mit tiefen Integrationschancen (infolge Krankheit oder baldigem Rentenalter) und wenig Beratungsbedarf in die kaufmännische Fallführung triagiert, um die freiwerdenden Zeitressourcen für Personen mit höherem Integrationspotenzial zu nutzen. All diese Anpassungen hatten zur Folge, dass die Einsparungen in der Sozialhilfe höher waren, als die Ausgaben infolge mehr Stellenprozenten aufgrund der Fallreduktion der Sozialarbeitenden (S. 6). Auch ergab die Studie, dass die Sozialarbeitenden, denen mehr Zeit zur Verfügung stand, sich wieder stärker mit ihrem anfänglichen professionellen Verständnis identifizieren konnten. Durch den Zeitgewinn gingen die Sozialarbeitenden mehr auf die Problematiken mit den Klientinnen und Klienten ein und konnten auch die Dossiers genauer prüfen. Auch waren die Beratungsgespräche häufiger und länger (S. 23). Dies erhöhte bei den Klientinnen und Klienten die Verbindlichkeit, sie merkten, dass sich etwas verändern muss. Würden schriftliche Vereinbarungen gemacht, so würden diese kaum Nutzen bringen, wenn mit den Klientinnen und Klienten die Themen nicht gründlich und empathisch besprochen werden können. Sonst komme es oft zu einer Unterschrift, ohne dass die Klientinnen und Klienten verstanden haben, worum es geht (S 24).

3.3.6 Aspekte der Studie der Berner Fachhochschule zur nachhaltigen Ablösung

Die Studie der Berner Fachhochschule Departement Soziale Arbeit (Michel et al., 2018) befasst sich mit der Frage, welche Einflussfaktoren massgeblich dazu beitragen, dass Sozialhilfebeziehende nicht mehr auf Sozialhilfe angewiesen sind. In der BFH Fachzeitschrift Impuls des Departementes Soziale Arbeit wird diese Studie näher beschrieben. Aus dem Forschungsprojekt sind rund zehn Einflussfaktoren hervorgegangen, die eine nachhaltige Ablösung begünstigen. Unter diesen Einflussfaktoren wird die Ziel- und Handlungsplanung speziell hervorgehoben, mitunter ebenfalls als relevant genannt werden beispielsweise Mitarbeitenden-Förderung sowie Falldifferenzierung (S. 29). Zielvereinbarungen werden als Planungsinstrument für die Umsetzung von kurz- und

mittelfristigen Zielen geschätzt, damit Erfolgserlebnisse ermöglicht werden, gerade bei Langzeitbeziehenden. Als unterschiedlich wahrgenommen werden von den Befragten der Nutzen der Ziele bei verschiedenen Zielgruppen. Ziele werden von gewissen Diensten auch genutzt, um Klarheit zu schaffen, was der Sozialdienst verlangt oder welche Konsequenzen bei Nichteinhalten der Vereinbarung drohen können, bspw. in Form von nicht gewährten Zulagen. Es gibt auch Dienste bzw. Sozialarbeitende, die Zielvereinbarungen infolge des teilweise mangelnden Realitätsbezugs bewusst nicht einsetzen, dies mehrheitlich bei Langzeitzielen, die durch rasch ändernde Situationen dann nicht mehr passend sind. Hervorgehoben wird, dass Ziele gerade im Sozialhilfesetting im kurz- und mittelfristigen Bereich anzulegen sind; so dass Ziele auch erreicht werden können. Kritisch wird erwogen, dass Ziele mitunter auch von den Sozialarbeitenden vorgegeben werden. Die Studie erklärt zusammenfassend, dass Zielvereinbarungen von den befragten Sozialarbeitenden als wenig flexibel und wenig prozessorientiert wahrgenommen werden. Sozialarbeitenden nehmen sich zwar als zielorientiert arbeitend wahr, wenden das dazugehörige innerbetriebliche Formular jedoch nicht konsequent an (S. 29).

Zielvereinbarungen sind in den Sozialdiensten Thema, jeder Dienst erstellt ein Zielvereinbarungsinstrument, um einen möglichst sinnstiftenden Umgang mit den Zielvereinbarungen zu finden. Gewisse Dienste arbeiten nur noch mit kurz- oder mittelfristigen Zielen, formulieren nur Erhaltensziele oder klären in welchen Fällen Zielvereinbarungen allenfalls weggelassen werden können (S. 30).

Die Schlussfolgerungen der Studie unterstreichen, dass gerade der Ziel- und Handlungsplanungsprozess mit Umsicht zu gestalten ist. Auch zeigten die Ergebnisse, dass es Dienste gibt, die keine Zielvereinbarungen schriftlich festhalten (S. 30).

Die nachhaltige Ablösung kann durch Ziel- und Handlungsplanung positiv beeinflusst werden; Klientinnen und Klienten werden durch die Anwendung (und Weiterentwicklung) des Arbeitsinstrumentes wirkungsvoller und nachhaltiger unterstützt (S. 30).

3.4 Lebenslagen von Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe

Gemäss SKOS beziehen in der Schweiz im Herbst 2018 275 000 Personen Leistungen der Sozialhilfe. Fast die Hälfte davon sind Alleinstehende, 20 Prozent sind Alleinerziehende und 11 Prozent sind Familien. Rund ein Drittel der Sozialhilfebeziehenden im erwerbsfähigen Alter ist ganz oder teilweise erwerbstätig – sie gehören zu den Working Poor.

Bei Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe kommen verschiedene armutsbegünstigende Risikofaktoren zusammen. Die Caritas erklärt hierzu, dass Klientinnen und Klienten häufig ein tiefes Bildungsniveau besitzen oder keine in der Schweiz anerkannte Ausbildung durchlaufen haben, bzw. diese nicht mehr aktuell sei. Familien mit Kindern oder Alleinerziehende beziehen oft Sozialhilfe, da diese auf dem Arbeitsmarkt nur beschränkt

flexibel sind und kaum Ressourcen für Nachholbildung zur Verfügung stehen. Häufig erscheinen diese Grundvoraussetzungen gepaart mit gesundheitlichen Problemen, sei es körperlicher oder psychischer Natur, die eine Ablösung von der Sozialhilfe erschweren. Auch das Alter entscheidet mit, ob eine Stelle gefunden wird oder nicht – so zeigt sich, dass junge Personen oder über 50-jährige mehr Mühe haben ein existenzsicherndes Einkommen zu generieren (www.caritas.ch).

Nach Neuenschwander, Hümbelin, Kalbermatten und Ruder (2012) neigen Personen, die auf wirtschaftliche Sozialhilfe angewiesen sind, dazu mit einer Anmeldung zuzuwarten, bis die Notlage unübersehbar bewusst wird. Oft dauert es dann immer noch durchschnittlich fast drei Monate bis zur ersten Kontaktaufnahme mit dem Sozialdienst (S. 154). Zur Abwendung der Notlage werden vorgängig Sparbemühungen unternommen, in Form von Verzicht auf Restaurantbesuche, Freizeitbeschäftigungen, grössere Anschaffungen oder Ferien. Problematisch ist ebenfalls, dass bei den Gesundheitsauslagen gespart wird: Arzt- und Zahnarztbesuche werden auf das Minimum beschränkt (S. 154).

Wer längerfristig, also mehr als 12 Monate auf Sozialhilfe angewiesen ist, wird sich mehr oder weniger intensiv mit den Sozialarbeitenden innerhalb von Beratungsgesprächen in einem Interaktionsprozess befinden. Eine Studie der Berner Fachhochschule (Haller, Jäggi & Beiser, 2013), befasste sich mit den «Interventionen und Wirkungen der Sozialhilfe», verortet Sozialhilfebeziehende in drei unterschiedliche Klientinnen- und Kliententypen. Die sogenannten «Alltagskämpferinnen und -Kämpfer», die «Integrationskämpferinnen und -Kämpfer» und die «Eigenwilligen». Diese drei Typen stehen je unterschiedlich im Sozialhilfegeschehen. Als «Alltagskämpfende» werden jene Personen subsumiert, die aufgrund körperlicher oder psychischer Gebrechen nur mit grossem Energieaufwand den Alltag bewältigen können und in verschiedenen Bereichen der Lebensführung Einschränkungen aufweisen. Jene Personen stehen mit begrenzten sozialen, aber auch finanziellen Mitteln da. Anforderungen des Alltags mit Kindererziehung oder Arbeit können kaum oder nur teilweise erfüllt werden. Man kämpft sich durch den Alltag und dies häufig mit begleitender Erschöpfung. Diesem Umstand liegt oft eine lange Leidensgeschichte zu Grunde, mit traumatisierenden Vorkommnissen in der Biografie (sexueller Missbrauch und Gewalt in der Kindheit oder in Partnerschaften). Es besteht infolge der psychischen Lasten nur teilweise der Wunsch, sich ein lebenswertes Alltagsleben aufzubauen (S.10).

«Integrationskämpfende» weisen ausreichend Ressourcen auf, um sich dem Thema Erwerbsarbeit und Integration selbständig anzunehmen. Sie waren mindestens einmal im Leben im Erwerbsleben integriert. Die Integrationskämpfer weisen zwei mögliche Muster der Desintegration auf: Die einen lebten über Jahre in risikobelasteten Lebensumständen, in denen ohne Ausbildung in prekären Arbeitsverhältnissen gearbeitet wurde. Frauen dieser Gruppe stammen oft aus zerrütteten Familienverhältnissen und/oder wurden nach der

Trennung vom Partner im Stich gelassen; ebenso Migrantinnen und Migranten ohne Ausbildung und mit Sprachschwierigkeiten. Diese Gruppe kommt etappenweise in die Sozialhilfe und wechselt Unterstützungsphasen mit finanziell selbständigen Phasen immer wieder ab (S. 11). Die anderen Integrationskämpfenden, so Haller et al. (2013) zeichnen sich als ressourcenstark aus und waren langjährig im Arbeitsprozess integriert, bis zu einem expliziten Ereignis (Tod einer nahestehenden Person, Suchtmittelkonsum, Krankheit oder Unfälle), das sie aus der «Bahn» geworfen hat. Häufig leiden jene Personen ebenfalls unter psychischen Problemen. Menschen dieser Gruppe verfügen über einen Bildungsabschluss, haben Erfahrung im Erwerbsleben und oft auch auf ein funktionierendes, soziales Netzwerk um sich herum. Bei Integrationskämpfern «widerspricht der Bezug staatlicher Gelder ihrem Selbstbild, verletzt ihr Selbstwertgefühl und steht im Gegensatz zu ihrem Arbeitsethos». Auch setzen sie sich mit ihrem Lebensverlauf und der schwierigen Lebenssituation auseinander und suchen nach Lösungen. Alltagskämpfenden fehlen dafür oftmals die Lebenserfahrung oder auch die kognitiven Fähigkeiten dazu. Integrationskämpfende zeigen bei wiederholter Stagnation, Enttäuschungen und Rückschritten im Vorankommen des Zukunftsentwurfs Ermüdungserscheinungen, was die Motivation schwinden und die Konturen der gefassten Pläne auflöst. Sie versuchen aus Scham und aufgrund des gefürchteten, sozialen Abstiegs den Sozialhilfebezug zu verheimlichen (S. 11).

Die «Eigenwilligen» weisen einen eher nonkonformistischen Lebensentwurf auf, der nicht mit den gesellschaftlichen Erwartungen und Anspruchshaltungen einhergeht. Personen dieser Gruppe sehen sich nicht in der Lage, einer Arbeit nachzugehen. Es fehlt die Aussicht auf eine erfüllende Stelle, es bestehen unterschiedliche Vorstellungen über Arbeitsverhältnisse oder man priorisiert die Kindererziehung gegenüber der Erwerbsarbeit. Diese Menschen weisen oft berufliche oder schulische Erfolge mit Phasen gekennzeichnet von Drogenkonsum und/oder psychischen Problemen auf. Nicht selten leben diese Personen als Aussteiger am Rande der Gesellschaft und vermögen ein Leben mit bescheidenen finanziellen Mitteln zu führen und den Alltag sinnvoll zu gestalten. Die Eigenwilligen werden als intelligent, kreativ im Finden von Lösungen und als reflektiert beschrieben. Der Bezug von Sozialhilfe gehört zwar nicht zur Lebensplanung, wird aber als pragmatische Lösung zur Sicherung der Existenz erachtet (S. 12). Menschen mit mehreren Ressourcenlücken bilden die Klientel der Sozialhilfe. Bestehen «nur» einzelne Problemfelder, so wird eine Integration in den Arbeitsmarkt bereits während der Arbeitslosenunterstützung möglich oder sie finden eine berufliche Anschlusslösung nach der Ausbildung. Haller et al. (2013) betonen, dass die gesundheitliche Situation bei allen Gruppen als Schlüsselfaktor wirkt. Klientinnen und Klienten sind daher auch fokussiert auf ihre gesundheitlichen Belange zu unterstützen (materiell und mit persönlicher Hilfe) und nach Möglichkeit therapeutisch zu vernetzen (S. 12).

4. Methodisches Vorgehen

Diese Arbeit verfolgt zwei Hauptziele: eine Klärung dessen, wie die Arbeit mit Zielvereinbarungen in den SDRL ablaufen und daraus resultierend die Optimierung des bisherigen betriebsinternen Dokuments (siehe Anhang) zur Erfassung von Zielvereinbarungen.

In einem ersten Schritt sollte geklärt werden, inwiefern die Probleme mit den Zielvereinbarungen in den SDRL einzigartig sind oder ob auch andere Sozialdienste Mühe damit bekunden. Diese Frage sollte initial geklärt sein, damit die Fragestellung ihre Relevanz behält. Hätte ein anderer Dienst ein geeignetes Instrument gehabt, hätte unser Sozialdienst dieses übernehmen können. Das Forschungsinteresse gilt jedoch nicht der Erkundung der Frage, wie andere Sozialdienste konkret mit Zielvereinbarungen umgehen, sondern diese Vorabklärung dient ausschliesslich einer groben Übersicht über die Landschaft in der Zielvereinbarungs-Arbeit.

4.1 Methodik der Vorabklärung

Es wurden sechs Sozialdienste (aus dem Fachbereich wirtschaftliche Sozialhilfe) unterschiedlicher Grösse und Region schriftlich per Mail um eine Rückmeldung gebeten. Die Auswahl der Sozialdienste erfolgte auf informellem Wege über der Autorin bekannte Berufskolleginnen, die diese Anfragen ihren Vorgesetzten weitergeleitet haben. Für die Erhebung dieser Vorinformation schien eine mögliche Befangenheit der Befragten Dienste wenig problematisch. Wichtig war bei der Auswahl nur, dass dieser Sozialdienst wirtschaftliche Sozialhilfe ausrichtet.

Von den sieben angefragten Sozialdiensten haben sechs eine Rückmeldung gegeben. Die gewonnenen Informationen wurden in einem Raster aufgeführt und die Antworten miteinander verglichen.

4.2 Methodik der Hauptbefragung

4.2.1 Die Datenerhebung

Als Erhebungsmethode diente ein qualitatives Interview mit Expertinnen und Experten. Sozialarbeitende gaben Auskunft über ihre Erfahrungen im Bereich Zielvereinbarungen. Nach Meuser und Nagel (1991) werden unter Expertinnen und Experten jene Mitarbeitende eines Betriebes verstanden, die selbst Teil des erforschten Handlungsfeldes sind. Sie tragen Verantwortung für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder verfügen über Wissen hinsichtlich bestimmter Personen-gruppen (S. 443).

Da die Forschung zu einer Klärung der Ausgangslage und zur Verbesserung eines bestehenden, betrieblichen Dokumentes und internen Prozesses beitragen sollte, wurden ausschliesslich Sozialarbeitende interviewt, die in dieser Organisation tätig waren und über exklusive Erfahrungen und Wissensbestände hinsichtlich des Forschungsgegenstandes berichten konnten (S. 444). Meuser und Nagel (1991) unterscheiden weiter zwischen Betriebs- und Kontextwissen. Fokussiert sich die Untersuchung auf die befragte Zielgruppe selbst, spricht man vereinfacht von der Generierung von Betriebswissen. Ist die Befragung der Zielgruppe nur ein Teil einer Untersuchung, so wird ein bestimmtes Kontextwissen generiert. Kontextwissen dient als zusätzliche Informationsquelle nebst der Dokumenten- und Rechtsgrundlage (S. 447).

Um handlungsleitende Regeln der Gesprächs- und Prozessführung von Zielvereinbarungen genauer zu erfassen, wurde das Leitfadenterview einer schriftlichen Befragung vorgezogen. Für die Befragung der Sozialarbeitenden unseres Sozialdienstes wurde ein Leitfaden erstellt, der das aktuelle Befinden über das Dokument und den Ablauf der Zielvereinbarungen in Erfahrung bringen sollte. Die Orientierung an einem Leitfaden soll ermöglichen, dass der Fokus auf dem zu untersuchenden Thema bleibt und der interviewten Person die Offenheit lässt, die eigene Sichtweise mitzuteilen (Meuser & Nagel, 1991, S. 448, 453).

Die Auswertung erfolgte in Anlehnung an Mayring (2000). Da diese Arbeit Kontextwissen generieren soll und die detaillierten Inhalte eines jeden Einzelinterviews nicht primär relevant sind, sondern durch die Bündelung wiederkehrender Aussagen eine Verdichtung der zentralen Themen vorgenommen werden kann, ist es nach Meuser und Nagel (1991) legitim, die Auswertung nicht zu Gunsten der Akribie zwingend umfassend und im Detail auszuwerten, sondern die Auswertung auch dem Forschungsinteresse anzupassen (S. 446). So wird beispielsweise auf die Transkription des ganzen Textes verzichtet, lediglich zentrale Interviewstellen werden transkribiert. Die chronologische Abfolge des Gesagten bleibt treu dem Protokollierten beibehalten. Herzstück der Auswertung stellt die Paraphrasierung und fortfolgend die Themenbündelung und Verdichtung der Aussagen dar (S. 455 & 456). Überschriften bilden und die gebündelten Inhalte einem thematischen Vergleich unterziehen, vervollständigen die Auswertung.

4.2.2 Befragung der Sozialarbeitenden

Um ein möglichst umfassendes Bild über das Befinden und über die jeweiligen exklusiven Erfahrungen machen zu können, wurden alle acht Sozialarbeitenden der SDRL befragt. Voraussetzung für die Teilnahme an der Befragung war die Arbeit in der Sozialhilfe und der Studienabschluss in Sozialer Arbeit, damit von einem ähnlichen Bildungs-/Wissensstand ausgegangen werden konnte.

Die Interviews erfolgten einzeln, dauerten zwischen 25 und 40 Minuten und wurden als Audioaufnahme aufgezeichnet.

Das Alter der Befragten (2 männlich, 6 weiblich) lag zwischen 25 bis 58 Jahren, die Berufserfahrung zwischen 3 und 25 Jahren. 2 Personen verfügten über Beratungsweiterbildungen.

Folgende Fragen wurden als Leitfaden verwendet:

1. Was schätze ich an den aktuellen Zielvereinbarungen?
2. Was empfinde ich als eher schwierig an den aktuellen Zielvereinbarungen?
3. Was würde ich mir bezüglich Zielvereinbarungen wünschen?

Zu den Fragen wurden in den Interviews Erklärungshilfen angeboten, wenn die Frage nicht klar war oder Rückfragen zum besseren Verständnis gestellt wurden.

Die Befragung erfolgte in der Abteilung, in der die Autorin ebenfalls arbeitet. Daher sollte möglichst keine aktive Beteiligung an den Interviews erfolgen, damit nicht ein «normales» Gespräch daraus entstand. Der Leitfaden diente der Vergleichbarkeit und Strukturierung des Gesprächs. Es wurden Nachfragen zu Klärungszwecken gestellt. Die Tatsache, dass zudem Tonaufnahmen der Befragung erstellt wurden, betonte das Interview Setting und hob es von einem Alltagsgespräch ab.

4.3 Auswertung

Für die Aufbereitung der Tonaufnahmen wurde auf die Transkription der Interviews verzichtet. Stattdessen wurden zusammenfassende Protokolle der jeweiligen Interviews erstellt. Nach Mayring (2002) bietet sich diese Variante insbesondere dann an, wenn das Interesse der Befragung vorwiegend auf der inhaltlich-thematischen Seite liegt (S. 94).

Die Interviews wurden mittels der Tonaufnahmen einzeln protokolliert. Anschliessend wurden alle erstellten Protokolle nochmals mit den Tonaufnahmen abgeglichen, damit der Inhalt des jeweilig Gesagten möglichst vollständig und korrekt erfasst werden konnte.

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2000) bestand darin, die inhaltlich relevanten Aussagen der Protokolle aus den einzelnen Interviews in einem ersten Schritt zu erfassen (Paraphrase) um daraus in einem zweiten Schritt generalisierende Aussagen zu formen. Diese generalisierten Aussagen wurden zu Themengruppen zusammengefasst. Wiederholungen von (ähnlichen) Aussagen wurden gestrichen, so dass sich das Material verdichtete. In einem dritten Schritt wurden die generalisierten Aussagen nochmals auf ein höheres Abstraktionsniveau reduziert, womit globale Aussagen gemacht werden konnten. Alle Aussagen wurden in diesem Kategoriensystem aufgeführt und integriert. Es folgte eine zweite Reduktionsphase in der generalisiert und inhaltlich ähnliche Aussagen

zusammengefügt wurden. Im Anschluss an diese zweite Reduktionsphase wurde überprüft, ob die Kernaussagen des Kategoriensystems die Inhalte der Interviews noch repräsentieren (S. 61). Die resultierenden Kernaussagen wurden im Lichte der Theorie interpretiert und gedeutet.

5. Ergebnisse

Vorliegendes Kapitel legt einleitend die Rückmeldungen aus der Anfrage bei den Sozialdiensten dar und präsentiert die Ergebnisse der Befragung der Sozialarbeitenden.

5.1 Vorabklärung bei anderen Sozialdiensten

Zur Klärung, ob andere Sozialdienste ebenfalls Schwierigkeiten mit Zielvereinbarungen haben, wurden sieben Sozialdienste um Rückmeldung bezüglich folgender Fragen gebeten:

- *Wie werden Zielvereinbarungen auf Ihrem Sozialdienst gemacht?*
- *Wie handhaben Sie die Zielvereinbarungs-Arbeit?*
- *Gibt es ein Dokument für die Zielvereinbarungen? Wenn ja, wie sieht das aus?*
- *Wie zufrieden schätzen Sie sich mit der Handhabung der Zielvereinbarungen in den Beratungsgesprächen?*
- *Als wie zufrieden schätzen Sie Ihre Klientinnen und Klienten hinsichtlich der Zielvereinbarungen ein?*

Von sieben angefragten Sozialdiensten haben sechs Dienste eine schriftliche Rückmeldung gegeben. Die Rückmeldungen sind im untenstehenden Raster ersichtlich.

Sozialdienst A	<ul style="list-style-type: none">• Erste Zielvereinbarung im Intake-Prozess• Ziele sind auf maximal 1,5 Jahre terminiert• Zwischenziele werden früher ausgewertet• Zielvereinbarungen werden oft erst beim Beantragen eines neuen Finanzplanes kontrolliert und erneuert• Zielvereinbarungen werden eher als eine Pflichtübung wahrgenommen, damit der Finanzplan genehmigt wird.• Es besteht ein innerbetriebliches Dokument
Sozialdienst B	<ul style="list-style-type: none">• Es besteht kein standardisiertes Dokument• Jede und jeder Sozialarbeitende erstellt die Zielvereinbarungen individuell mit der Klientel; wichtig sei, dass diese Ziele von der Klientel kommen• Teilweise werden „Zusammenarbeits-Vereinbarungen“ mit der Klientel erstellt oder Hausaufgaben mitgegeben (bspw. Briefkasten leeren, Hausarzt-Besuch)• Im jährlichen Grundlagenbericht werden Fernziel und Vision der Klientel abgefragt• Individualität möglich, da kleiner Sozialdienst• Ziel aller Sozialarbeitenden sei klar die Ablösung der Klientel vom Sozialdienst

Sozialdienst C	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen nach Software-Programm des Sozialdienstes (KLIB oder KISS) • Drei Möglichkeiten der Zielvereinbarung: kurzes, mittellanges und ausführliches Formular. Je nach Länge des Formulars mehr Platz zum detaillierten Planen
Sozialdienst D	<ul style="list-style-type: none"> • Zielvereinbarungen sind Bestandteil des betriebsinternen Fallsteuerungssystems • Je nach „Dienstleistungspaket“ sind die Ziele standardisiert oder individuell • Zielvereinbarungen sind Dauerbrenner, die „neu gedacht“ werden sollten
Sozialdienst E	<ul style="list-style-type: none"> • Auswertung und Erneuerung Zielvereinbarung einmal jährlich zusammen mit anderen Dokumenten • Es besteht ein standardisiertes Dokument • Klientel formuliert Ziele selber, wobei immer 1-2 Ziele darunter sein müssen, die dem „Staat“ dienen • Zielvereinbarungen werden als Formalität wahrgenommen
Sozialdienst F	<ul style="list-style-type: none"> • Machen keine Zielvereinbarungen mit der Klientel

Zusammenfassend lässt sich aus den Rückmeldungen ableiten, dass es unter den einzelnen Sozialdiensten grosse Unterschiede in der Ausgestaltung der Zielvereinbarungen gibt: von fehlenden Zielvereinbarungen bis hin zu Vereinbarungen in strukturierten Abläufen. Die Rückmeldungen zeigen jedoch, dass bei allen angefragten Diensten, Zielvereinbarungen ein Thema sind. Dies scheint daran erkennbar, dass Zielvereinbarungen als „Dauerbrenner“, als „Pflichtübung“ oder als „Formalität“ deklariert werden und damit Zielvereinbarungen auch in ihrem Sozialdienst als Herausforderung wahrgenommen werden. Ersichtlich ist, dass die „staatlich“ geforderten Zielvereinbarungen zu Unmut in der sozialarbeiterischen Arbeit führen. Es zeigt sich, dass es keinen Sozialdienst gibt, der seinen Ablauf oder seine Dokumente im Zielvereinbarungsprozess als mehrheitlich positiv darstellt. Die Auswertung der Resultate aus der Befragung der Sozialdienste bestätigte die Vermutung, dass auch andere Sozialdienste mit den Zielvereinbarungen Schwierigkeiten haben, was die beabsichtigte Forschung legitimiert.

5.2 Resultate der Befragung der Sozialarbeitenden der SDRL

Die Auswertung der Interviews mit den Sozialarbeitenden der SDRL hat drei Themenkategorien ergeben, die für die Beantwortung der Fragestellungen relevant erscheinen.

Aus den Ergebnissen lassen sich handlungsleitende Erkenntnisse ableiten für die Arbeit mit Zielvereinbarungen in den SDRL bezüglich a) der internen Dokumente, b) der internen Vorgehensweisen und c) des sozialarbeiterischen Beratungsverständnisses.

Untenstehend werden die fünf erfassten Kategorien dargestellt. Zitate aus den einzelnen Interviews verdeutlichen die inhaltlichen Thematiken. Zur Kennzeichnung und Rückverfolgung der einzelnen Aussagen, ist jedes Interview und jedes Zitat nummeriert.

5.2.1 Sozialarbeiterischer Arbeitskontext (Pflichtkontext)

In den Interviews wurde erkannt, dass es für die Sozialarbeitenden ein Dilemma darstellt, wenn die aktuellen Zielvereinbarungen nach den kantonalen (formalen) Kriterien erfolgen müssen und dadurch der Beratungsspielraum mit den Klientinnen und Klienten beschnitten wird.

Interview 1	<p>«Es sind teils eher Auflagen und Erwartungen an die Klienten anstelle von echten Zielen, z.B wir legen via Zielvereinbarungen, Arbeitsbemühungen fest oder dass jemand zum Psychiater gehen soll.» (3)</p> <p>«Ziele sind eher vom Staat oder vom Sozialarbeiter definiert als vom Klienten» (5)</p> <p>«Zeitlich müsste man mehr tun für die Ziele, Routine darin wird helfen.» (12)</p> <p>«Der Nutzen von Zielvereinbarungen muss gegeben sein – keine nutzlosen Vereinbarungen!» (16)</p>
Interview 2	<p>«Zielvereinbarungen scheinen eher Auflagen zu sein. Unterschriften sollte man besser dort setzen, wo es um Rechte, Pflichten, Erwartungen und Auflagen geht. Dies sind dann primär die Ziele des Sozialdienstes.» (26)</p> <p>«Klientinnen und Klienten erscheinen teilweise zeitlich verzögert zu Terminen, wegen bspw. Versäumnissen, daher ist die Verschriftlichung schwierig.» (29)</p> <p>«Zielarbeit findet immer statt, jedoch nicht immer schriftlich» (30)</p>

	<p>«Teilung der Ziele des Sozialdienstes von den individuellen und persönlichen Zielen der Klienten.» (34)</p>
Interview 3	<p>«Es hat ja auch keine Konsequenzen, wenn die Ziele nicht erreicht werden, dann macht man es halt nochmal.» (39)</p> <p>«Pflichtübung Zielvereinbarungen, man arbeitet daneben an den echten, individuellen Zielen.» (44)</p>
Interview 4	<p>«Zielvereinbarungen sind eine Pflichtübung, die im Gesprächsalltag wenig integriert sind.» (56)</p> <p>«Es passiert eine Vermischung der Ziele des Klienten mit den Zielen des Sozialdienstes. Wie geht man dann mit Zielen der Klientinnen und Klienten um, wenn sie sagen: ich will abnehmen. Ist kein staatliches Ziel primär.» (61)</p> <p>«Gesetz, Pflicht und Ziel trennen» (63)</p>
Interview 5	<p>«Klientinnen und Klienten glauben wohl teilweise, dass der Sozialdienst die Ziele vorgibt» (76)</p> <p>«Klientinnen und Klienten äussern teils Ziele, von denen sie wohl glauben, dass wir als Sozialdienst die hören wollen.» (77)</p> <p>«Durch die Vermischung von Zielen des Sozialdienstes und Zielen der Klientinnen und Klienten erfolgt dann teils auch suggestives Fragen, damit Zielrichtung für Sozialdienst stimmt.» (83)</p> <p>«Gute Zielerarbeit und Zeitmangel ist generell schwierig.» (84)</p> <p>«Klare Unterscheidung machen: was ist Vorgabe des Sozialdienstes, was ist die Idee von Klientinnen und Klienten. Dies transparent machen» (85)</p>
Interview 6	<p>«Pflichterfüllung: Nicht zielführend, interessiert Klientinnen und Klienten oft nicht (niemand will Zielvereinbarungen als Kopie nach Hause nehmen).» (89)</p> <p>«Im Gesetz sind Ziele anders, Pflichtprogramm für Klientinnen und Klienten, damit sie wissen, was tun.» (91)</p> <p>«Es muss klar ersichtlich sein, was Pflicht ist und was Ziel ist. Dies getrennt oder gar nicht auf demselben Papier notieren.» (94)</p> <p>«Sinnvolle Ziele im Sinne der Beratungsmethodik statt Pflichtübungen.» (96)</p>
Interview 7	<p>«Zielvereinbarungen bleiben dann oft im Dossier und werden wenig genutzt im Gespräch, weil wenig wichtig.» (101)</p>

	<p><i>«Man weiss, woran man arbeitet mit den Klientinnen und Klienten, daraus gibt es dann eine Aktennotiz, statt eine Zielvereinbarung.» (102)</i></p> <p><i>«Zielvereinbarungen werden oft von den Sozialarbeitenden formuliert statt von den Klientinnen und Klienten, weil diese keine realistischen Ziele angeben können.» (103)</i></p> <p><i>«Es fällt Klientinnen und Klienten oft schwer Ziele zu formulieren wegen der Sprache oder dem Verständnis, was Ziele genau sein sollen.» (104)</i></p>
Interview 8	<p><i>«Zielvereinbarungen ist eigentlich das Kerngeschäft des Sozialdienstes.» (109)</i></p> <p><i>«Bei guter Motivation sind sie positiv. Zielvereinbarungen werden gemacht, da es gesetzlich gefordert ist.» (110)</i></p> <p><i>«Keine Konsequenzen, wenn Zielvereinbarungen nicht erreicht werden.» (111)</i></p> <p><i>«Sozialarbeitende geben oft viel vor.» (112)</i></p> <p><i>«Qualitätssicherung durch Kontrolle der Zielvereinbarung durch Leitung wäre gut.» (118)</i></p>

Der Arbeitskontext gestaltet sich für die Sozialarbeitenden als Herausforderung. Die Zielvereinbarungen müssen als Pflichtteil erstellt werden. Die befragten Sozialarbeitenden schätzen es nicht, wenn Vereinbarungen gemacht werden müssen, nur um der Vereinbarung Willen. Es wird gefordert, dass nur bei Sinnhaftigkeit eine Vereinbarung erstellt werden muss. Eine befragte Person äusserte, dass es keine Konsequenzen habe, wenn Ziele nicht erreicht werden. Daneben führen die meisten Sozialarbeitenden eigene Notizen und Hilfsmittel, damit die Klientinnen und Klienten in ihrer Veränderungsabsicht gestärkt und unterstützt werden können. Terminversäumnisse oder Notfälle führen dazu, dass die pflichtigen Vereinbarungen verspätet oder nur rudimentär erstellt werden. Zwar finden die gesetzlich geforderten Zielvereinbarungen wenig Zustimmung in der Befragung, dennoch wird die genannte, rudimentäre Erledigung der Vereinbarungen als Makel beschrieben. Die Qualität der Zielvereinbarungen leide durch Zeitmangel, fehlende oder unrealistische Zielvorstellungen oder Sprachbarrieren.

Die Diskrepanz zwischen Beratungskompetenz und Beratungsrealität wird mehrfach erwähnt, indem die Sozialarbeitenden zwar wissen, dass Zielvereinbarungen im Sinne der Beratungskunst anders zu erstellen wären, jedoch unterschiedliche Gründe vorliegen, warum Vereinbarungen eher rudimentär erledigt werden.

Zum Thema Auftragstransparenz ist hervorgegangen, dass es für die befragten Sozialarbeitenden eine Schwierigkeit darstellt, den Forderungen des Kantons und dem eigenen Beratungsanspruch gerecht zu werden. Sowohl Klientinnen und Klienten, wie auch die befragten Sozialarbeitenden, scheinen den vermuteten Erwartungen des Gesetzgebers entsprechen zu wollen. Statt intrinsische Ziele der Klientinnen und Klienten anzustreben, werden eher Ziele definiert, die der Staat zu erwarten scheint. Dadurch werde an den eigentlichen Zielen vorbeigearbeitet. In einem Interview wird erklärt, dass bspw. eine Klientin in ihrem Ziel korrigiert wurde, die sich auf eine Gewichtsreduktion einlassen wollte, mit all den dazugehörigen Facetten (Disziplin, Organisation, Selbstwertsteigerung, Auftreten etc.). Stattdessen wurde der Fokus auf die Integration in den 1. Arbeitsmarkt gelegt. Eine Aussage erwähnt, dass der Kanton Ziele wünscht, die den Klientinnen und Klienten zeigen, was ihre Pflicht sei. Einheitlich in den Aussagen zeigt sich die Schwierigkeit des Dreieckskonfliktes der kantonalen Vorgaben, der betrieblichen Gegebenheiten (Dokument) und der Ansprüche der Klientel. Schwierig sei es, dass der Kanton in die Methodik der Zielvereinbarungsbearbeitung eingreife, mehrfach werden Zielvereinbarungen als Pflichtübung beschrieben. Zielvereinbarungen müssen schriftlich, datiert und unterschrieben sein, was nicht in jedem Fall die geeignetste Vorgehensweise sei. Es wird ersichtlich, dass die Sozialarbeitenden dadurch die Zielvereinbarungsbearbeitung als starr und wenig zielführend erleben. Auch werde von den Sozialarbeitenden oft mitgeholfen, dass Ziele eine geeignete Richtung hätten, es wird den Klientinnen und Klienten oft auch vorgegeben, in welche Richtung die Ziele gehen sollten, damit der Gesetzgeber zufrieden ist. Sei Motivation gegeben, so würden die aktuellen Zielvereinbarungen passen; hingegen nehme die Verschriftlichung, die Leichtigkeit und Lebendigkeit des Zieledenkens.

5.1.2 Sozialarbeiterische Beratungskompetenzen

Aus den Interviews wurde ersichtlich, dass für die Sozialarbeitenden die sozialarbeiterische Beratungskompetenz eine entscheidende Rolle bei Zielvereinbarungen spielt.

Interview 1	<p>«Wenn zu viele Ziele benannt werden, ist das schwierig, es ist besser, wenn nur wenige, aber dafür erreichbare Ziele vereinbart werden.» (7)</p> <p>«Ziele müssten von den Klientinnen und Klienten kommen» (11)</p> <p>«Ev. könnte man den Klientinnen und Klienten ein Blatt mitgeben, auf dem mögliche Ziele vermerkt sind, als Vorbereitung für die Zielvereinbarungsgespräche» (14)</p>
Interview 2	<p>«Terminierung vermittelt ernstlicher Fokus auf Ziel und macht eine gedankliche Brücke» (23)</p>

	<p>«Dokument ist durch dessen Starrheit oft im Dossier und nicht auf dem Beratungstisch» (28)</p> <p>«Zielarbeit sollte mit dem Gesprächsfluss einhergehen und nicht zusätzlichen Mehraufwand bringen» (35)</p>
Interview 3	<p>«Zielgespräche sind wichtig: darüber reden, was das kleine nächste Ziel sein kann, es muss nicht gross sein. Erfragung von Zielen und Wunschvorstellungen, wohin soll es gehen.» (37)</p> <p>«Es bestehen persönliche Notizen, die beim nächsten Gespräch wieder hervorgeholt werden.» (47)</p>
Interview 4	<p>«Oft definiert man Erhaltensziele, die zeitlich weit gesteckt sind.» (58)</p> <p>«Man gaukelt Ziele vor, die eigentlich keine sind im Sinne der Beratungsmethodik.» (60)</p> <p>«Das gesetzte Auswertungsdatum hat dann vielleicht gar nicht mehr Zusammenhang mit dem Ziel, das man dann aber dennoch auswerten muss.» (62)</p> <p>«Mehr Einbezug des Klienten, mehr persönliche Note, mehr rollende Ziele in jedem Gespräch, mehr Bewegung, mehr dynamisches. Ziele sollten bei den Klientinnen und Klienten einen emotionalen Bezug herstellen, sollten ansprechend sein um weiterzufahren.» (64-67)</p>
Interview 5	<p>«Überprüfbarkeit ist schwieriger, wenn jährliche Ziele, da die Situation ggf. eine andere ist und die Zielvereinbarungen nicht mehr zu den aktuellen Gegebenheiten passen.» (75)</p> <p>«Teilweise ist die Sprache eine Hürde, wenn man kein ordentliches Gespräch führen kann.» (78)</p> <p>«Ziel Idee: Klientinnen und Klienten haben teilweise keine Erfahrung mit Zielgesprächen, wenn dann etwas als Beispielziel vorgeschlagen wird, wird dann gleich das genommen.» (79)</p> <p>«Oft auch unrealistische Ziele. Manchmal ist es auch wirklich schwierig, attraktive Ziele zu finden, da die Situation echt schwierig scheint.» (80/81)</p> <p>«Gute Zielarbeit wegen Zeitmangel generell schwierig» (84)</p> <p>«Motivationsarbeit leisten, persönliches und attraktives Ziel finden.» (86)</p>
Interview 6	<p>«Zu lange Zeitdauer der Zielvereinbarung (Terminierung)» (92)</p>

	«Sinnvolle Ziele im Sinne der Beratungsmethodik statt Pflichtübungen» (96)
Interview 7	«Zielvereinbarungen bleiben dann oft im Dossier und werden wenig genutzt im Gespräch, weil wenig wichtig.» (101) «Man weiss, woran man arbeitet mit den Klientinnen und Klienten, daraus gibts dann eine Aktennotiz, statt eine Zielvereinbarung.» (102) «Zielvereinbarungen werden oft von den Sozialarbeitenden formuliert statt, von den Klientinnen und Klienten, weil die KL keine realistischen Ziele vorgeben [...] teils wegen der fehlenden Idee was Ziele sollen.» (104)
Interview 8	«Zielvereinbarungen sind Kerngeschäft des Sozialdienstes» (109) «Oft werden Zielvereinbarungen erst überprüft, wenn die neuen Zielvereinbarungen anstehen (Pendenz).» (114) «Einzelschritte sinnvoll erfassen.» (119)

Zielvereinbarungen werden als wichtiger Teil der Beraterischen Arbeit beschrieben, gewissermassen als Kerngeschäft des Sozialdienstes. Als Herausforderung beschreiben die Sozialarbeitenden die Terminierung der Ziele, die Zielfindung und bei der Kreativität zur Mitwirkung von Klientinnen und Klienten.

Es wird erklärt, dass die aktuellen Zielvereinbarungen aufwändig in der Ausarbeitung sind, da diese via Computer schriftlich als Dokument erstellt und unterschrieben werden müssen. Die Terminierungen erfolgen in der Regel jährlich, so dass die Vereinbarungen teilweise nur jährlich kontrolliert werden und dann teilweise nicht mehr passen. Sehr oft wird das Zielvereinbarungsdokument in den Dossiers vergessen und ist nicht Teil des monatlichen Beratungsgespräches. Den Sozialarbeitenden ist es wichtig, mit den Klientinnen und Klienten an den persönlichen Zielen zu arbeiten. Ziele die realistisch und motivierend sind und ebenso Emotionen wecken. Als erschwerend wird benannt, dass Zielvereinbarungen mit fremdsprachigen Personen, sofern eine Sprachbarriere besteht, schwierig sind und ebenso bei Menschen, die bislang kaum mit Zielen gearbeitet haben. Für diese Menschen ist es schwierig die Absicht von Zielen zu verstehen, entsprechend sind die Ziele dann auch oft von den Sozialarbeitenden vorgeschlagen.

5.1.3 Betriebliche Strukturen

Es zeigt sich, dass nebst den kantonalen Gegebenheiten auch der Betrieb eine zentrale Rolle bei der Arbeit mit Zielen einnimmt.

Interview 1	<p>«Zielvereinbarungen sind rasch gemacht und stellen dadurch keinen grossen zeitlichen und administrativen Aufwand dar.» (1/2)</p> <p>«Der Evaluationsteil ist gut, damit man auswerten kann, wie es lief ist.» (3)</p> <p>«Der Verlauf der vorherigen Ziele ist nicht nachvollziehbar. Man sieht es auf den Zielvereinbarungen nicht.» (8)</p> <p>«Produkt muss gut handhabbar sein: bspw. Möglichkeit von kurz-, mittel- oder langfristigen Zielen.» (13)</p> <p>«Ev. könnte man den Klientinnen und Klienten ein Blatt mitgeben, auf dem mögliche Ziele vermerkt sind, als gedankliche Vorbereitung für die Zielvereinbarungs-Gespräche.» (14)</p> <p>«Die Zielvereinbarungen sollten mit einem überschaubaren Aufwand machbar sein.» (15)</p> <p>«Wenn kein Nutzen für Zielvereinbarungen ersichtlich ist, diese begründet weglassen können.» (18)</p>
Interview 2	<p>«Die Zielvereinbarungen werden terminiert, machen dadurch die Überprüfbarkeit und die Pendenzenverwaltung einfacher.» (22)</p> <p>«Terminierung vermittelt ernstlicher Fokus auf Ziel und schlägt eine gedankliche Brücke.» (23)</p> <p>«Durch Pendenzensystem ist sichergestellt, dass Zielvereinbarungen gemacht werden.» (24)</p> <p>«Bearbeitung des Dokumentes ist zeitintensiv: es wird Schriftlichkeit verlangt und Unterschriften, dafür ist im Gespräch keine Zeit - also in jedem Gespräch.» (25)</p> <p>«Dokument ist durch die Starrheit oft im Dossier und nicht auf dem Beratungstisch» (28)</p> <p>«Man muss den Beratungstisch verlassen, um das Dokument am PC zu erstellen.» (31)</p> <p>«Freies Dokument, das fortgeführt werden kann und innerbetrieblich vereinheitlicht ist [...]» (32)</p> <p>«Es sollte elektronisch sein und nicht handschriftlich» (33)</p>
Interview 3	<p>«Offenheit im Betrieb für freies Ziele-Arbeiten, sofern die Pflichtziele gemacht sind. Zielvereinbarungen: eine Worthülse, oft sind keine wirklichen Ziele darin.» (42)</p>

	<p>«Infolge der aktuellen Zielvereinbarungen habe ich diese auch schon vergessen zu machen, sie sind starr und nicht flexibel auf die aktuelle Situation anpassbar.» (43)</p> <p>«Fehlende Zeit für regelmässige Anpassungen der aktuellen Zielvereinbarungen (infolge PC und Unterschriften).» (45)</p> <p>«Es bestehen persönliche Notizen, die beim nächsten Gespräch wieder hervorgeholt werden.» (47)</p> <p>«Weniger Vertraglichung, Zielvereinbarungsgespräche sollen lebhaft sein.» (48)</p> <p>«Ein Papier zur Unterstützung direkt am Tisch wäre sinnvoll, damit man den Beratungstisch nicht verlassen muss zur Verschriftlichung.» (49)</p> <p>«Eine Vorlage muss ausbau- und veränderbar sein» (50)</p> <p>«Zur Qualitätssicherung wären Rückmeldungen des Leiters zu den Zielvereinbarungen wünschenswert.» (51)</p>
Interview 4	«Tabellarisches Layout führt dazu, dass man standardmässig ähnliche Ziele vereinbart.» (55)
Interview 5	<p>«Gute Standorterfassung.» (70)</p> <p>«Gliederung in Hauptziel, Leistungen und wie man dorthin kommt, wer involviert ist (KL, SAR, Dritte).» (71)</p> <p>«Terminierung ist positiv, man vergisst es nicht und wertet es aus.» (72)</p>
Interview 6	<p>«Zu lange Zeitdauer der Zielvereinbarungen (Terminierung).» (92)</p> <p>«Es muss klar ersichtlich sein, was ist Pflicht und was ist Ziel. Dies getrennt oder gar nicht auf demselben Papier.» (94)</p> <p>«Es sollte auch möglich sein auf den Zielvereinbarungen zu vermerken, wenn keine Zielvereinbarung möglich ist. Z.B. weil in Institution oder fehlende Erfolgsaussicht wegen Alter.» (95)</p>
Interview 7	<p>«Zielvereinbarungen sind gut aufgeteilt in verschiedene Bereiche: Klientinnen und Klienten, Sozialdienst und Dritte - versehen mit den entsprechenden, jeweiligen Leistungen.» (97)</p> <p>«Zielvereinbarungen bleiben oft im Dossier und werden wenig genutzt im Gespräch, weil wenig wichtig.» (101)</p>

	<p>«Man weiss, woran man arbeitet mit den Klientinnen und Klienten, daraus gibts dann eine Aktennotiz, statt eine neue Zielvereinbarung.» (102)</p> <p>«Weiterführendes Dokument, bei dem man ohne Aufwand kleine Schritte planen kann.» (106)</p> <p>«Einen Teil, den die Klienten selber ausfüllen können z.B. Kreuzchen machen, Skalierung, persönlicher Beitrag.» (107)</p>
Interview 8	<p>«Unterschrift von Leitung auf dem Paper komisch, da keine Bewertung der Zielvereinbarung gemacht wird.» (115)</p> <p>«Qualitätssicherung durch Kontrolle der Zielvereinbarungen durch die Leitung.» (118)</p> <p>«Einzelschritte sinnvoll erfassen.» (119)</p>

Der Befragung ist zu entnehmen, dass die Sozialarbeitenden die Dokumentvorlage, als zentrale Schwierigkeit benennen. Hinsichtlich der Dokumentvorlage wird positiv gewertet, dass die Leistungen der involvierten Akteure erfasst werden können (z.B. Leistungen der Klientel, von Dritten etc.). Ebenfalls positiv bewertet wird die aktuelle Dokumentstruktur, für deren Übersichtlichkeit und Einfachheit. Die Terminierung des Dokuments, auf einen bestimmten Zeitpunkt, ist positiv im Hinblick auf die eigene Pendenzenverwaltung und für die Arbeit am Ziel. Auch der jeweilige Evaluationsteil zum Ende der Zielvereinbarung wird als hilfreich wahrgenommen. Optimierungsbedarf benennt die Mehrzahl der Sozialarbeitenden bei der persönlichen Wichtigkeit des Dokuments. Durch die Starrheit wird das Dokument oftmals im Dossier gelassen. Die Zeit fehlt, um in jedem Gespräch ein neues Ziel mit entsprechend korrektem Handlungsplan zu erstellen. Die Terminierung der Ziele wird dann als negativ empfunden, wenn Ziele auf einen zu langen Zeitraum ausgedehnt werden (ein Jahr) und nicht daran gearbeitet wird. Auch hier wird negativ bewertet, dass die Dokumente in den Dossiers belassen werden und nicht Teil des Gesprächs sind. Stellvertretend dafür werden von fast allen Sozialarbeitenden jedoch Aktennotizen geführt, in denen die jeweiligen Vereinbarungen und Schritte bis zum nächsten Gespräch erfasst werden. Es wird ein Dokument gewünscht, das weitergeführt werden kann und auf dem ein Beratungsverlauf ersichtlich ist. Der Umstieg auf digitale Zielvereinbarungen, die am Beratungstisch bearbeitet werden können, wird ebenfalls erwähnt.

Der betriebsinterne Zielvereinbarungsprozess sieht vor, dass die gemachten Vereinbarungen der Geschäftsleitung zur Unterschrift vorgelegt werden. Zwei Sozialarbeitende wünschen sich, dass die Leitung zum Zwecke der Qualitätssicherung, nach der Kontrolliere der Zielvereinbarung Rückmeldungen gibt.

6. Diskussion und Fazit

6.1 Diskussion der Ergebnisse

Die Befragung der Sozialarbeitenden und die Erkenntnisse aus Kapitel 3 bilden die Grundlage für die Beantwortung der Fragestellungen in der nachfolgenden Diskussion mit Fazit und Ausblick.

Was sind die konkreten Erwartungen des Kantons Bern (SHG) bezüglich der geforderten Zielvereinbarungen? Welche Haltung vertreten diesbezüglich Institutionen wie: das kantonale Sozialamt (SOA), die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) und die Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz?

Die Klärung der Erwartungen der externen Akteure hat ergeben, dass Zielvereinbarungen datiert, schriftlich, als ebensolche erkennbar und von der Klientel unterschrieben sein müssen. Zielvereinbarungen sollen definieren, wer welche Aufgaben hat (SOA). Zielvereinbarungen sind mit der gewährten Hilfe zu verknüpfen oder es sind anstelle dessen, bei unkooperativem Verhalten, Weisungen zu erlassen (Art. 27 Abs. 1 & 2 SHG). Der Kanton Bern macht somit Vorgaben, die eingehalten werden müssen, lässt jedoch offen, wie diese Vereinbarungen auszusehen haben. Es gibt keine Vorlagen, Dokumente oder Konzepte, wie Zielvereinbarungen erfolgen sollen. Dies eröffnet für die Sozialdienste und die Sozialarbeitenden einen grossen Handlungsspielraum. Die SKOS, wie auch die BKSE, definieren in ihren Richtlinien bzw. in ihrem Handbuch nichts zum Thema Zielvereinbarungen.

Inwiefern ist die Lebenswelt der Klientinnen und Klienten bei der Zielarbeit zu berücksichtigen?

Für die Arbeit mit Zielen, die nebst dem beratungsmethodischen ebenso einen administrativen Teil eines Ablaufes darstellen, sind den Studien von Haller et al. (2013) und Eser et al. (2017), interessante Aspekte zu entnehmen. Wie erfahren, teilen diese die Klientel nach dem Mass an Motivation und Ressourcen in verschiedene Typen bzw. Kategorien ein. Dahinter liegt die Idee der Förderung von Motivation und Ressourcen jener Personen, die motivationale Tendenzen zeigen und die Reduktion von Tätigkeiten für Personen, bei denen keine Veränderungsabsichten erkennbar sind. So steht für Personen, die Hilfe wünschen, mehr Zeit zur Verfügung. Die Lebenslage der Klientinnen und Klienten der Sozialhilfe haben eine Gemeinsamkeit: Sie benötigen alle finanzielle Unterstützung zur materiellen Existenzsicherung. Die Gründe und Probleme dahinter sind vielfältig und verschieden. Haller et al. (2013) unterscheiden drei Kliententypen in der Sozialhilfe: Jene, die in ihrer Vergangenheit traumatisierendes erlebt haben und daraus mitunter auch

schwerwiegende Folgen tragen. Jene Menschen, die in Arbeit und Beruf integriert waren und durch einen Schicksalsschlag aus der Bahn geworfen wurden oder durch Migration oder Geschlecht erschwerte Voraussetzungen im Arbeitsmarkt haben. Oder Menschen, die eine diametral andere Auffassung der Lebensplanung haben, die sich an anderen Haltungen und Werten orientieren als an den durchschnittlichen, gesellschaftlichen Normvorstellungen. Wird die Klientel in Verbindung mit ihrer Lebenswelt betrachtet, also als Individuum mit Kontext, so kann erklärt werden, dass gewisse Menschen bereits mit den täglichen Anforderungen überfordert oder vom Wirtschaftssystem frustriert sind, weil sie keine Anstellung erhalten. Das zu vereinbarende Ziel muss diesen unterschiedlichen Umständen Rechnung tragen.

Nebst dem Wissen um die möglichen Lebenslagen der Klientel, ist ebenfalls relevant, wie die Motivation der Klientel eingeschätzt wird. Wie von Conen & Cecchin (2007) erklärt, kann es für Klientinnen und Klienten in persönlicher Hinsicht auch schwierig sein, sich in der Sozialhilfe allzu problemeinsichtig zu zeigen, denn dies ist oft mit grosser Scham verbunden und kann ebenso zu einer Reduktion des eigenen Selbstwertes führen. Wird der Selbstwert tangiert, fühlt sich dies nicht gut an und verlangt daher nach intrapsychisch motivationalem Ausgleich, im Sinne der Selbstbestimmungstheorien von nach Deci und Ryan (1985/2000) sowie Grawe (2004), Dieser Ausgleich wird möglicherweise zu sichtbaren Reaktionen führen, der dann bspw. als Widerstand wahrgenommen wird. Oder eine Person ist, wie oben bereits dargelegt, von ihrer Lebenssituation frustriert, so dass kaum Hoffnung mehr besteht. Diese Person wird daher in den Gesprächen vielleicht irrtümlicherweise als amotiviert wahrgenommen, obwohl sie einfach «nur» frustriert ist und sich daher zum Selbstschutz nicht noch mehr negativen Konsequenzen aussetzt. Diese Person würde vielmehr Unterstützungsmassnahmen zur Stärkung des Selbstwertes gebrauchen können. Jedoch ist aus den Befragungen abzuleiten, dass die Sozialarbeitenden bei Personen, die keine Ziele benennen können, mehr oder weniger eigenständig Ziele definiert werden unter dem Fokus der Erwartungen des Sozialdienstes an die Klientel. Es scheint wenig erstaunlich, dass diese Zielvereinbarungen wohl jährlich und in ähnlicher Formulierung wiederholt werden.

Es scheint daher für die Sozialarbeitenden höchst relevant zu klären, auf welcher motivationalen Stufe sich die Klientinnen und Klienten befinden, gemäss dem transtheoretischen Modell nach Prochaska & DiClemente (1994). Durch die Klärung der Motivationsebene kann die Veränderungsarbeit zwischen den Stufen situationsadäquater gestaltet werden. Demnach scheint das pauschale Absprechen von Motivation, im Falle scheinbar unmotivierten oder unkooperativen Verhaltens, zu wenig differenziert und damit unzulänglich für die Motivation- und Veränderungsarbeit.

Persönliche Hilfe ist Teil des Angebots des Sozialdienstes, jedoch ist es keine Pflicht für Klientinnen und Klienten diese Hilfe auch anzunehmen (Klug, 2012). Wollen Klientinnen und Klienten keine Ziele vereinbaren oder ist die Motivationslage für Veränderung effektiv zu gering, müsste geprüft werden, temporär auf Zielvereinbarungen zu verzichten. Art. 27 Abs. 2 SHG ermöglicht es den Sozialdiensten, dass Zielvereinbarungen durch Weisungen ersetzt werden können. Aus den Befragungen ging hervor, dass in Zusammenhang mit Zielvereinbarungen keine Aussagen zu Weisungen gemäss Art. 27 Abs. 2 SHG gemacht wurden. Dies lässt die Annahme zu, dass Weisungen in den SDRL vielleicht nicht in diesem Kontext Verwendung finden. Weisungen dienen dem Sozialdienst dazu, eine gewollte Handlung der Klientel unter Androhung von finanziell negativen Konsequenzen einzufordern. Somit könnte im Sinne des Gesetzes die Schlussfolgerung gemacht werden, dass Zielvereinbarungen nur für Personen geeignet sind, die persönliche Hilfe in Anspruch nehmen wollen und Weisungen für jene Personen, die keine persönliche Hilfe, sondern nur Geldleistungen wünschen. Zwar scheint es nicht im Sinne von Zielvereinbarungen und Motivationsarbeit zu sein, dass Sozialarbeitende mit Personen, die keine eigenen Ziele benennen wollen oder können und die keine persönliche Unterstützung wünschen, dabei von sich aus ebenfalls keinerlei Veränderungsabsicht oder -Handlungen zeigen, Zielvereinbarungen formulieren. Dies sind sonst jene Zielvereinbarungen, die sich jährlich wiederholen, ohne Fortschritt. Wie einige Sozialarbeitende in der Befragung erklärt haben, ist es nicht sinnvoll, wenn Ziele von den Klientinnen und Klienten wiederholt weder angegangen noch erreicht werden. Doch führt dies dazu, dass die Geldleistungen gekürzt werden. Dies kann das unter Umständen für die betroffene Person das kleinere Übel darstellen, wenn die Konsequenzen der Veränderung «teurer» erscheinen. Ob Weisungen eine Zielvereinbarung ersetzen sollen, muss im Einzelfall kritisch beurteilt werden. Es könnte durchaus sein, dass sie eine Möglichkeit darstellen, um eine Person in ihrer Stagnation zu irritieren oder durch den äusseren Druck eine intrinsische Motivation zu erzeugen. Im Unterschied zu Zielvereinbarungen im Kontext von Arbeit und Management können Sozialhilfebeziehende nicht ohne weiteres die Sozialhilfe wechseln, wie dies Arbeitnehmende können, wenn ihnen die Ziele nicht entsprechen (vgl. Reinhard, 2002). Sozialhilfeklientinnen und -Klienten werden dadurch sofort mit noch grösseren, existenziellen Problemen konfrontiert. Daher muss klar sein: Weisungen bedrohen die finanzielle Sicherheit sowie die persönliche Autonomie und Selbstbestimmung eines Menschen massiv. Sie müssen daher im Einzelfall gut geprüft werden, unter Berücksichtigung persönlicher Fehleinschätzungen hinsichtlich motivationaler Einstufung und der erlebten Beratungsbeziehung – denn oft besteht auch eine Differenz in der Klientel-Sozialarbeitenden Beziehung.

Inwiefern die beschriebene Handhabung bezüglich Weistungen ausgestaltet werden könnte, bleibt unklar und wird daher als mögliche weiterführende Frage im Ausblick aufgenommen.

Welche Beratungsmethoden bieten sich für Zielvereinbarungsgespräche im Pflichtkontext der Sozialhilfe an?

Zielvereinbarungen im Pflichtkontext stellen an sich eine Herausforderung dar, denn es kommen unterschiedliche Auffassungen, Aufträge, Pflichten, Wünsche und Ziele zusammen. Die Beratungsmethode der systemischen Beratung bietet sich gerade auch im Pflichtkontext als hilfreich und entlastend an. So ist beispielsweise das Auftragsdreiecks bzw. das triadische Contracting ein hilfreiches Instrument zur Klärung von Aufträgen und Anliegen verschiedener Akteure. Generell ist die systemische Haltung für die Tätigkeit im Pflichtkontext sinnvoll, da der Klientel ein Höchstmass an Eigenverantwortung und Respekt anvertraut wird. Mit dem Erzeugen von Irritationen, Erweitern von Lösungsmöglichkeiten und dem Perspektivenwechsel können Motivation und Veränderungsbereitschaft gefördert werden.

Motivation, Veränderungsabsicht und Ziele sind gerade im Pflichtkontext und bei Klientinnen und Klienten, die nicht nur freiwillig von der Sozialhilfe abhängig sind, hochsensible Themen. Dies verlangt spezifisches Beratungswissen, das den Setting-Gegebenheiten angepasst ist. Zentral für die Beantwortung vorliegender Fragestellung ist das in Kapitel 3 erörterte Grundlagewissen zur Entstehung und Entwicklung von Motivation. Das von Prochaska & DiClemente (1994) entwickelte transtheoretische Modell eignet sich für die Arbeit im Pflichtkontext. Der Fokus dieses Instrumentes liegt darin, dass möglichst grosse Klarheit darüber herrscht, in welcher Motivationslage sich die Klientel befindet, damit Interventionen gezielt und der Motivationsstufe angepasst, erfolgen können.

Denn Verhalten kann unterschiedlichen Ursprungs sein und ebenso aus unterschiedlichen Motivationsebenen stammen. Rasch können falsch verstandene Handlungen zu Missverständnissen führen, wenn nicht die dahinterliegenden Motive bekannt sind. Auch verlangen die psychischen Grundbedürfnisse (Autonomie, Kompetenz, sozialer Eingebundenheit, Lustgewinn / Unlustvermeidung) gemäss Selbstbestimmungstheorie (vgl. Deci und Ryan 1985/2000; Grawe, 2004) nach Ausgleich. Die Befriedigung dieser Grundbedürfnisse ist zentral für die psychische Entfaltung, das Wohlbefinden und die seelische Integrität (Oertig, 2012, S. 23). Die Herausforderung für die Sozialarbeitenden und die Klientel liegt darin, dass trotz des Pflichtkontextes und der damit einhergehenden punktuellen Fremdbestimmung, Motivation gefördert werden kann. Selbstbestimmte Zielvereinbarungen können mit grösserer Ausdauer, effektiverer Leistung und besserer körperlicher und psychischer Gesundheit in Verbindung gebracht werden, als stark

fremdbestimmte und ungewollte Ziele (S. 24). Der Anspruch der Sozialarbeitenden also, sich mit den Zielen der Klientinnen und Klienten befassen zu wollen, zeigt, dass wahrgenommen wird, dass die fremdbestimmten Ziele der Sozialdienste wenig erfolgsversprechend sind. Es zeigt aber auch, dass die beraterische Arbeit im Kontext der Sozialhilfe, Beratungskennnisse über Motivations- bzw. Veränderungsarbeit voraussetzt (Klug & Zobrist, 2013).

Nach Klärung der Motivationsstufe zeigen sich unterschiedliche beraterische Methoden als hilfreich. Die motivierende Gesprächsführung setzt mitunter eine starke Fokussierung auf die Ambivalenzklärung; mit dieser ist im Fokus der Veränderungsabsicht bzw. der Nicht-Veränderungsabsicht mit den Klientinnen und Klienten die Pro- und Kontrapunkte von Veränderung und Nicht-Veränderung eingehend zu klären. Die Stärke dieser Methode scheint in der ernst gemeinten Möglichkeit zu liegen, dass auch Nicht-Veränderung sein darf und der damit einhergehenden Chancen, unter Wahrung aller Konsequenzen. Des Weiteren scheint die Gewichtung auf die Sprache und damit einhergehend auch neuropsychologische Gesichtspunkte interessant; gerade beim Change Talk, bei dem die Klientel immer wieder zum «sich-in-die-Veränderung-hinein-sprechen» animiert wird, zur Erreichung von Bahnungen eines vorweggenommenen Endzustandes im Gehirn (Schwarz, 2016).

Für die Zielformulierung scheinen die Kriterien nach S.M.A.R.T. (Doran, 1981) durchaus nachvollziehbar und sinnvoll. Diese sollten in Ergänzung zu den dargelegten Elementen in die Zieldefinition integriert werden. Relevant zur Zieldefinition scheint ebenso die Aufteilung der Ziele analog dem Stufenmodelles nach Lüttringhaus und Streich (2007) wonach die Zielplanung in Richtziele, Handlungsziele und Handlungsschritte unterteilt werden. Diese Handhabung ist hilfreich, weil sie zur Erreichung von Teilschritten führt und damit zu einer Steigerung des Selbstbewusstseins und der Kompetenzerweiterung. Kleinziele weichen den Druck eines Grobziels auf und werden eher als mach- und erreichbar bewertet.

Im Hinblick auf die Arbeit der Sozialarbeitenden in den Sozialen Diensten Region Laupen ist zu empfehlen, dass das Richtziel (6 - 12 Monate) als Zielvereinbarung (des Kantons) erscheint. Die beraterische Arbeit während der regelmässigen Treffen sollte jedoch verstärkt und (niederschwellig) den Bedürfnissen und der Motivation der Klientel folgen. Wünsche oder Ziele sollen in erreichbaren kleinen Schritten, in eher mittel- bis kurzfristigen Zielen definiert sein (Possehl, 2002). Ob staatlich vorgeschrieben oder nicht: Ziele braucht es, um eine Richtung in der Beratung vorzugeben, die angesteuert werden will.

Wie nehmen die Sozialarbeitenden die Arbeit mit Zielvereinbarungen wahr? Mit den Klärungsfragen: *a) Wie erfolgen Zielvereinbarungs-Beratungsgespräche? b) Welche*

Problemlagen stellen sich den Sozialarbeitenden? c) Was ist den Sozialarbeitenden bezüglich Zielvereinbarungen wichtig?

Die befragten Sozialarbeitenden betonen, dass die aktuelle Handhabung unbefriedigend ist, da das Dokument Zielvereinbarungen nicht harmonisch in den Beratungsprozess integriert werden kann. Die Verschriftlichung findet infolge der Dokumentvorlage am Computer statt (die Sozialarbeitenden müssen sich vom Beratungstisch wegbegeben an den Bürotisch) und ist dann von den Klientinnen und Klienten zu unterschreiben. Zielvereinbarungen werden dadurch als starr und wenig dynamisch wahrgenommen. Gerade im Kontext der schnelllebigen Sozialhilfe-Klientel (Possehl, 2002) ist es wichtig, dass Zielvereinbarungen individuell und flexibel von einem Gespräch zum anderen angepasst werden können. Zielvereinbarungen, ein Produkt aus Management- und Führungskonzepten (Doran, 1981), passen mit ihren Anforderungen oft nicht in die mitunter schwer strukturierbare Lebens- und Arbeitssituationen der Klientel des Sozialdienstes.

Die Mehrheit der Sozialarbeitenden erklären, dass sie die persönlichen Ziele der Klientel nicht immer aufnehmen können, da diese teilweise nicht den Erwartungen des Kantons entsprechen. Interessanterweise benennt der Kanton Bern jedoch keine expliziten Erwartungen. Aus dieser Diskrepanz lässt sich schliessen, dass die Sozialarbeitenden von einer Annahme ausgehen, dass die Ziele eher den selbst vermuteten Erwartungen des Kantons entsprechen müssen, statt den Motiven der Klientel. Diese Vorgehensweise wird von den Befragten als problematisch erkannt und als wenig hilfreich und tendenziell frustrierend taxiert. Gleichzeitig aber erklären die Sozialarbeitenden, dass sie infolge der knappen zeitlichen Ressourcen und im Hinblick auf den unpraktischen Zielvereinbarungsprozedere nur dann Zielvereinbarungen erstellen, wenn die Pendeuz sie dazu ermahnt – in der Regel jährlich. Die befragten Sozialarbeitenden erwähnen mehrheitlich, dass Zielvereinbarungen Teil der Beratungen sein sollten, doch die gesetzlichen Vorgaben, die Zeitknappheit und die intern unpraktische Handhabung des Dokuments (Zielvereinbarungsformular) würden dies verunmöglichen.

Alle Sozialarbeitenden erklärten in den Befragungen, dass Zielvereinbarungen auf Grundlage der Wünsche und Ziele der Klientel entstehen müssen; denn Ziele, die von den Sozialarbeitenden vorgegeben werden, seien nicht erfolgsversprechend. Die Sozialarbeitenden zeigen in ihren Aussagen, dass sie über Beraterische Grundkenntnisse der Motivations- und Zielerarbeit verfügen, jedoch Mühe damit haben, das bestehende Wissen in das betriebsinterne Vorgehen integrieren zu können.

Ziele werden teilweise dann von den Sozialarbeitenden selbst definiert, wenn Klientinnen und Klienten sprachliche oder kognitive Einschränkungen zeigen oder keine Ziele benennen können. Sozialarbeitende erstellen Ziele, weil sie davon ausgehen, dass sie dies tun müssen und Klienten sollen Ziele definieren, weil sie motiviert und integriert sein sollen.

Diese Aussagen verdeutlichen die Wichtigkeit der Erklärungen von Klug (2012) über Hilfe und Kontrolle: Sozialarbeitende bieten persönliche Hilfe (z.B. in Form von Zielarbeit) an, doch die Klientel entscheidet selbst, ob sie diese annehmen will oder nicht – inkl. möglicher Sanktionen, die im Rahmen der sozialarbeiterischen Kontrolle dann zum Zuge kommen müssen. Versuchen die Sozialarbeitenden jedoch ihre «amtliche» Kontrolle (Pflicht-Ziel) als scheinbares Hilfsangebot anzubieten, versuchen sie die Wünsche der Klientel mit den Wünschen des Staates zu vereinen, so verwischt die Pflicht das Anliegen. Es findet somit keine eigentliche Arbeit an Zielen statt, die veränderungswirksam sind, sondern vielmehr zum Zwecke der Pflichterfüllung. Die Aussagen der Sozialarbeitenden verdeutlichen diese Dissonanz, die aus der Vermischung von Pflicht und Hilfsangebot entsteht. Als primäre Ursache der Unzufriedenheit und der Schwierigkeiten im Umgang mit Zielvereinbarungen scheint genau diese Vermischung als Dreh- und Angelpunkt zu wirken. Im Pflichtkontext ist es, anders als im freiwilligen Setting oder gar im «normalen Arbeitsmarkt» (wo Zielvereinbarungen ihren Ursprung begründen) so, dass es der Klientel klar sein muss, was von ihnen zwingend erwartet wird und was Angebote sind, die abgelehnt werden dürfen (Klug 2012). Es muss ebenfalls definiert sein, was der Auftrag der Sozialarbeitenden ist, ebenso welche möglichen Sanktionen oder «Belohnungen» zu erwarten sind. Diese Transparentmachung soll der Klientel auf der einen Seite das oft implizit fungierende doppelte Mandat aufzeigen und damit mehr Autonomie und Selbstbestimmung ermöglichen, indem die Klientel weiss, was erwartet wird und was nicht. Und auf der anderen Seite soll es den Sozialarbeitenden die Arbeit mit den Zielen erleichtern, indem bspw. Pflichterfüllung und Beratungskür möglichst voneinander getrennt werden dürfen. Diese Trennung scheint gerade im Hinblick auf die Dokumentation von Zielvereinbarungen höchst relevant. Visuell könnte dies durch die Trennung der Dokumente erkennbar gemacht werden. Einerseits ein Zielvereinbarungsdokument, das die kantonalen Anforderungen integriert, indem ein Richtziel definiert wird, das transparent sowohl die Erwartungen des Sozialdienstes an die Klientel, wie auch ein mögliches Ziel der Klientel selbst definiert. Daneben ein fortlaufendes Zielvereinbarungsdokument, das auf dem Richtziel fussend die prozessuale Beratungsarbeit mit den Klientinnen und Klienten begleitet anhand von Handlungszielen und -Schritten, und das flexibel im Beratungsgespräch bearbeitet werden kann (vgl. Zielvereinbarungen neu & Handlungsplan im Anhang). Es ist daher von entscheidender Bedeutung, dass grössten Wert auf die Ausgestaltung einer ehrlichen und transparenten Haltung bezüglich Hilfe, Pflicht und Kontrolle gelegt wird und diese im Rahmen der Dokumente auch visuell betont ist. Dieses Bestreben würde gemäss den Befragungen den Bedürfnissen der Sozialarbeitenden entsprechen, den kantonalen Erwartungen gerecht werden und ebenso die fachlichen Erkenntnisse bezüglich Arbeit mit Zielen berücksichtigen.

6.2 Fazit

Das Fazit beantwortet resümierend die Hauptfrage dieser Arbeit. **Wie kann in Zielvereinbarungsgesprächen das Dilemma zwischen kundenbezogener Prozessorientierung und kantonal geforderten Zielvereinbarungen sinnvoll für die Sozialarbeitenden und Klientinnen/ Klienten genutzt werden?**

In der Sozialhilfe sind Zielvereinbarungen Pflicht. Sie sind Pflicht für die Sozialdienste, die Sozialarbeitenden und die Klientinnen und Klienten. Das bisherige betriebsintern verwendete Dokument (siehe Anhang) zur Erstellung dieser Vereinbarungen, deckt die vom SOA verlangten Aspekte ab: schriftlich, datiert und von der Klientel unterschrieben. Die SDRL erfüllen damit die Erwartungen von Gesetz (SHG) und Kanton (GEF bzw. SOA).

Aus den Befragungen der Sozialarbeitenden wird jedoch deutlich, dass diese Zielvereinbarungen als Schwierigkeit wahrgenommen werden. Die Sozialarbeitenden zeigen sich unzufrieden mit dem vorhandenen Dokument und der beraterischen Methoden. Wie die theoretischen Erkenntnisse legen dar, sind Zielvereinbarungen ein zentrales Instrument in der Beratungsarbeit – auch im Pflichtkontext. Zielvereinbarungen sind in der Fachwelt kaum umstritten. Zielvereinbarungen dienen der Handlungsplanung (Michel et al., 2018), der Klärung der gemeinsamen Zusammenarbeit, der Steigerung von Selbstwert und Kompetenzerfahrungen. Dennoch lösen Zielvereinbarungen bei den Sozialarbeitenden Unzufriedenheit aus. Eine mögliche Erklärung ist im Pflichtkontext zu finden. Das doppelte Mandat, der Wechselwirkung von Hilfe und Kontrolle, bedarf beraterischen Kenntnissen hinsichtlich der Situation der Klientinnen und Klienten. Nebst der Lebenslage ist die motivationale Stufe (Prochaska & DiClemente, 1994) zu klären, auf der sich die Klientel möglicherweise befindet, um daraus folgend die Veränderungsarbeit anzugehen. Wissen um motivationale Grundbedürfnisse und intrapsychischen Verhaltens scheint zentral, damit keine vorschnellen Beschlüsse über mögliche Amotivation oder bei Widerstand gezogen und Folge dessen Sanktionen gefordert werden.

Daneben scheint die (genaue) Klärung der Erwartungen und Anforderungen des Sozialdienstes an die Klientinnen und Klienten zwingend, und relevant ist die Erkenntnis, dass Klientinnen und Klienten persönliche Hilfe auch nicht annehmen und auf Zielvereinbarungen verzichten können. Zielarbeit in der Sozialhilfe ist auch ein pendeln zwischen Sanktion und Empathie, zwischen motivationalen Grundbedürfnissen, die stets nach Ausgleich verlangen und Handlungserwartungen Seitens des Sozialdienstes. Dennoch: die Sozialarbeitenden sollten keine Scheinvereinbarungen «hinbiegen», damit dem Kanton Genüge getan ist; Sozialdienste können auch Weisungen aussprechen und damit auf Zielvereinbarungen verzichten (Art. 27 Abs. 2 SHG). Diese Handhabung führt vermutlich nicht (automatisch) zu Veränderungsmotivation, doch sollte diese

Handlungsoption nicht ausgeschlossen werden, denn allenfalls könnte sie entgegen möglicher Annahmen auch eine momentane Veränderungs-Entspannung bringen. Im Wissen darum, dass finanzielle Sanktionen sehr rasch existenzielle Bedrohungen auslösen.

In diesem Sinne zeigt diese Arbeit, dass die «staatlichen Pflichten» von den beraterischen Hilfestellungen getrennt werden sollen. Das Dilemma der Sozialarbeitenden scheint zu einem Grossteil auf der Tatsache zu beruhen, dass Zielvereinbarungen als Dokument, so wie es der Staat wünscht, nicht praxistauglich ist und aus fachlicher Sicht in dieser Form nicht nutzbringend. Im Beratungsprozess, bei dem es sich mitunter auch um Veränderungsarbeit handelt, scheint ein flexibel anpassbares, im Beratungsgespräch (am Tisch) einsetzbares Dokument anwendungsfreundlicher zu sein. In diesem Sinne wäre die visuelle Trennung der Dokumente als relevante Erkenntnis anzustreben. Zumal es auf dem Dokument Zielvereinbarungen die Möglichkeit eröffnet, zwingende Erwartungen des Sozialdienstes zu definieren, ohne dabei der Klientel die Möglichkeit zu nehmen, einen in kleineren Schritten stattfindenden Veränderungsprozess innerhalb der Beratungsgespräche eingehen zu können; auch ohne Unterschrift und Dokumentenname «Zielvereinbarungen». Allerdings sollten die relevanten Aspekte (Richtziele, Handlungsziele und Handlungsschritte) in den beiden Dokumenten eingegliedert sein. Es geht nicht um Vermeidung der kantonalen Vorgaben, sondern um die bestmögliche Integration von Vorgaben und wirksamen Erkenntnissen.

Klientinnen und Klienten sollen aufgrund der Transparenz die Möglichkeit erhalten ihre Autonomie zu wahren und sich Selbstbestimmt für oder gegen ein bestimmtes Handeln zu entscheiden. Zwar bleiben Pflichtkontext und Sozialhilfe für Klientinnen und Klienten belastend und schambehaftet, doch können wir Sozialarbeitende damit unser Möglichstes beisteuern, dass Menschen, die in einer Phase von (finanzieller) Not leben, auch klare und verlässliche Strukturen vorfinden.

6.3 Ausblick

Im Zuge dieser Arbeit wurden einige Themen aufgenommen, die nicht weiter vertieft werden konnten. Interessant wäre eine Klärung, wie der Kanton die Ausgestaltung nach Art. 27 Abs. 1 & 2 SHG (Zielvereinbarungen und Weisungen) vorsehen würde. Ebenfalls würde es spannend sein zu erfahren, wie die Kategorisierung von Klientinnen und Klienten gemäss den Studien von Eser et al. (2017) und Haller et al. (2013) ausgestaltet werden könnte und welche Konsequenzen dies für die Klientinnen und Klienten der jeweiligen Kategorie hätte. Für die Arbeit mit Personen mit sprachlichen oder kognitiven Einschränkungen wäre eine Klärung, wie die Anwendung der Zielvereinbarungen erfolgen könnte, sinnvoll und nötig.

7. Literaturverzeichnis

Bandura, Albert. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W.H. Freeman.

Berner Konferenz für Sozialhilfe, Erwachsenen- und Kinderschutz. (2018). *Handbuch*. Abgerufen von <http://handbuch.bernerkonferenz.ch/home/>

Brunstein, Joachim C. (2010). Implizite und explizite Motive. In Jutta, Heckhausen & Heinz, Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 237–255). Berlin: Springer.

Caritas. (2018). *Armut in der Schweiz*. Abgerufen von <https://www.caritas.ch>

Conen, Marie-Luise & Cecchin, Gianfranco. (2007). *Wie kann ich Ihnen helfen, mich wieder loszuwerden? Therapie und Beratung in Zwangskontexten* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verl.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.

Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2000). The «What» and «Why» of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227–268.

Doran, George T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives." *Management Review*, 70 (11), 35–36.

GEF. (2012). *Kantonales Reporting der Sozialdienste. Erhebung 2012*. [PDF]. Abgerufen von <https://www.gef.be.ch>

Goschke, Thomas. (2008). Volition und kognitive Kontrolle. In Jochen, Müsseler (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (2., neu bearb. Aufl., Nachdr., S. 230–293). Berlin: Spektrum, Akad. Verlag

Grawe, Klaus. (2004). *Neuropsychotherapie*. Göttingen: Hogrefe.

Haller, Dieter, Jäggi Florentin & Beiser Christian. (2013). Interventionen und Wirkungen der Sozialhilfe. *Impuls. Magazin der Berner Fachhochschule, Departement Soziale Arbeit*, 05, 8-12.

Heckhausen, Jutta & Heckhausen, Heinz. (2010). Motivation und Handeln: Einführung und Überblick. In Jutta, Heckhausen & Heinz, Heckhausen (Hrsg.), *Motivation und Handeln* (S. 1–9). Berlin: Springer.

Eser Davolio, Miryam, Strohmeier Navarro, Rahel, Zwicky, Heinrich, Gehrig, Milena & Steiner, Isabelle. (2017). *Falllast in der Sozialhilfe und deren Auswirkung auf die Ablösequote und Fallkosten. Wissenschaftliche Begleitung eines Pilotprojekts in der Langzeitunterstützung der Sozialen Dienste der Stadt Winterthur (1.9.2015 – 28.2.2017)*. [PDF]. Abgerufen von <https://stadt.winterthur.ch>

Kähler, Harro Dietrich & Zobrist, Patrick. (2013). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann*. München: Reinhardt.

Keller, Stefan, Prochaska, James O. & Velicer, Wayne F. (1999). Das transtheoretische Modell - eine Übersicht. In Stefan, Keller (Hrsg.), *Motivation zur Verhaltensänderung: das transtheoretische Modell in Forschung und Praxis* (S. 17–45). Freiburg im Breisgau: Lambertus.

Kleinbeck, Uwe. (2010). Handlungsziele. In Jutta, Heckhausen & Heinz, Heckhausen (Hrsg.). *Motivation und Handeln* (S. 285–307). Berlin: Springer.

Klug, Wolfgang. (2005). Kontrolle braucht Methode! Anmerkungen zur Methodik des Kontrollprozesses in der Bewährungshilfe. In *Bewährungshilfe*, 52. Jg. S. 183-194

Klug, Wolfgang. (2012). Methoden Sozialer Arbeit im Zwangskontext: Helfen – Kontrollieren – Motivieren. In Patrick, Zobrist (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten. Theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 10 – 22). Luzern: Hochschule Luzern.

Klug, Wolfgang & Zobrist, Patrick. (2013). *Motivierte Klienten trotz Zwangskontext: Tools für die Soziale Arbeit*. München: Reinhardt.

Lamnek, Siegfried & Krell, Claudia. (2016). *Qualitative Sozialforschung*. (6. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz

Lüttringhaus, Maria & Streich, Angelika. (2007). Wo mein Wille ist auch dein Weg. In Stefan, Gillich (Hrsg.), *Nachbarschaften und Stadtteil im Umbruch* (S. 135-149). Gelnhausen: Triga.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mayring, Philipp. (2000). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (10. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Mayring, Philipp. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (5. Aufl.). Weinheim: Beltz.

Meuser, Michael & Nagel, Ulrike. (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlef, Garz & Klaus, Kraimer (Hrsg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen* (S. 441-467). Opladen: Westdeutscher Verlag.

Michel, Claudia, Iseli, Daniel & Steger, Simon (2018). Die Einflussfaktoren eines Sozialdienstes für nachhaltige Integration. *Impuls. Magazin der Berner Fachhochschule, Departement Soziale Arbeit, 02*, 28-30.

Miller, William R. & Rollnick, Stephen. (2015). *Motivierende Gesprächsführung*. Freiburg i.B.: Lambertus.

Nett, Jachen C., Ruder, Rosmarie & Schatzmann, Sina (2005). *Das Aufnahmeverfahren in der öffentlichen Sozialhilfe*. [PDF]. Abgerufen von <https://www.soziale-arbeit.bfh.ch/uploads>.

Neuenschwander, Peter, Hübelin, Oliver, Kalbermatter Marc & Ruder Rosmarie. (2012). *Der schwere Gang zum Sozialdienst. Wie betroffene das Aufnahmeverfahren der Sozialhilfe erleben*. Seismo Verlag.

Oertig, Daniela. (2012). Motivation zur Verhaltensänderung erwecken und zielführend umsetzen. In Patrick, Zobrist (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen*

und Pflichtklienten. *Theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 23–26). Luzern: Hochschule Luzern.

Pfister-Wiederkehr, Daniel. (2005). Skript aus Fachkurs: *Beratungsgespräche*. Berner Fachhochschule Soziale Arbeit.

Prochaska, James O. & DiClemente, Carlo C. (1983). Stages and processes of selfchange in smoking: Toward an integrativ model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 5, 390–395.

Prochaska, James O. & Levesque, Deborah. (2002). Enhancing motivation of offenders at each stage of change and phase of therapy. In McMurrin, Mary (Hrsg.), *Motivating Offenders to Change. A Guide to Enhancing Engagement in Therapy*. (S. 57–73). New York: Wiley

Possehl, Kurt. (2002). Zielvereinbarungen mit Klientinnen in der Sozialen Arbeit. *Sozialaktuell*, (11), 2–6.

Puca, Rosa M. & Langens, Thomas A. (2008). Motivation. In Jochen, Müsseler (Hrsg.), *Allgemeine Psychologie* (2., neu bearb. Aufl., Nachdr., S. 192–229). Berlin: Spektrum, Akad. Verl.

Reinhard, René. (2002). Zielvereinbarung? In der Sozialarbeit? *SozialAktuell*, (11), 17–18.

Schmidt, Holger. (2014). *Das Gesetz bin ich. Verhandlungen von Normalität in der Sozialen Arbeit*. Berlin: Springer.

Schuwey, Claudia & Knöpfel, Carlo. (2014). *Neues Handbuch Armut in der Schweiz* (neu bearbeitete Auflage). Luzern, Schweiz: Caritas.

Schwarz Petra. (2016). *Motivierende Gesprächsführung*. (Unterrichtsskript). Berner Fachhochschule – Fachbereich Soziale Arbeit: Bern

Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2018). *Häufig gestellte Fragen*. Abgerufen von <https://www.skos.ch/sozialhilfe>

Schwing, Rainer & Fryszer, Andreas. (2013). *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Tafel, Gerlinde. (2014). *Kooperation mit Nicht-Kooperierenden – auch im Pflichtkontext*. (Unterrichtsskript, Systemische Beratung, Grundlagen, Prämissen, Haltungen). Berner Fachhochschule – Fachbereich Soziale Arbeit: Bern

Trotter, Chris. (2001). Soziale Arbeit mit unfreiwilligen Klient/-innen. Ein Handbuch für die Praxis. In Marianne, Gumpinger (Hrsg.). *Soziale Arbeit mit unfreiwilligen Klient/-innen*. Linz: pro mente Edition.

Von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen. (2007). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. (10. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Von Schlippe, Arist & Schweitzer, Jochen. (2016). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. (3. Auflage). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Widulle, Wolfgang. (2011). *Gesprächsführung in der Sozialen Arbeit: Grundlagen und Gestaltungshilfen*. (1. Aufl.). Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwiss.

Witzel, Andreas. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum Qualitative Social Research*, 1(1), [25 Absätze].

Zobrist, Patrick. (2012). Einführung: Soziale Arbeit mit Pflichtklientenschaft. In Zobrist, Patrick (Hrsg.), *Werkstattheft Soziale Arbeit mit Pflichtklientinnen und Pflichtklienten. Theoretische Positionen - methodische Beiträge - neue Perspektiven* (S. 5–9). Luzern: Hochschule Luzern.