



Die Politik hinter dem Stellenschlüssel

Eine qualitative Untersuchung
von Berufsbeistandschaften
im Kanton Thurgau

Die Politik hinter dem Stellenschlüssel

Eine qualitative Untersuchung von
Berufsbeistandschaften im Kanton Thurgau

Masterthesis von

Dyan Sarina Senn

Studienbeginn

Frühlingssemester 2022

Fachbegleitung durch

Prof. Dr. Rahel Müller de Menezes

Ort und Abgabedatum

St. Gallen, 07. Januar 2026

Master in Sozialer Arbeit

Bern | Luzern | St. Gallen

Abstract

In den Berufsbeistandschaften steigen die Fallzahlen seit Jahren kontinuierlich an. Eine Beistandschaft wird von der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde bei Vorliegen einer Gefährdungslage errichtet, wobei gemäss Gesetz eine fachlich geeignete Person mit ausreichenden zeitlichen Ressourcen einzusetzen ist. Während die fachlichen Anforderungen klar umrissen sind, fehlen verbindliche Richtwerte zu notwendigen zeitlichen Ressourcen. Im Kanton Thurgau sind die Dienste auf kommunaler Ebene heterogen organisiert. Die Gemeinden tragen die Verantwortung, genügend Personal zur Erfüllung des gesetzlichen Schutzauftrages bereitzustellen. Unzureichende Ressourcen können zu Qualitätseinbussen, hoher Personalfuktuation und gesundheitlichen Belastungen führen, was die Betreuungskontinuität der Klientel beeinträchtigt und teilweise in der Auslagerung von Mandaten an private Anbieter mündete.

Die Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz hat Empfehlungen zur Professionalisierung der Dienste mitunter zum Verhältnis von Fallzahlen pro 100% Stellenprozenten formuliert. Es bleibt unklar, in welchem Ausmass diese Empfehlungen in den Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau berücksichtigt werden und welchen Stellenwert sie in politischen Entscheidungsprozessen einnehmen. Vorliegend wird diese Forschungslücke aufgegriffen, indem untersucht wird, wie sich Entscheidungsprozesse rund um den Stellenschlüssel gestalten, welche förderlichen und hinderlichen Faktoren dabei wirken und wie die Soziale Arbeit politischen Einfluss ausüben kann. Ausgehend von einer theoretischen Auseinandersetzung mit der Politikfeldanalyse werden die Perspektiven von drei Leitungspersonen und drei politischen Schlüsselpersonen bezogen auf drei sich kontrastierenden Berufsbeistandschaften erhoben. Die Ergebnisse beruhen auf sechs Experteninterviews¹, welche mittels Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker ausgewertet und dreiteilig anhand von Fallvignetten, einer kontrastierenden Falldarstellung sowie einer kategorienbasierten Zusammenfassung präsentiert werden.

Die Analyse zeigt hoch heterogene, teilweise mehrinstanzliche Entscheidungsprozesse, die an der Schnittstelle von fachlicher Expertise, organisationaler Übersetzungsarbeit sowie partei- und finanzpolitischen Logiken verlaufen. Politische Einflussnahme der Sozialen Arbeit erweist sich als proaktiver und relationaler Prozess, der eine frühzeitige Sensibilisierung politischer Schlüsselpersonen, eine gezielte Nutzung formeller und informeller Kanäle sowie fachlich fundierte organisationsspezifische Aufbereitungen von Unterlagen erfordert. Damit soll das abstrakte Berufsfeld für politisch oft zeitlich begrenzt tätige Entscheidungsträger:innen greifbarer werden. Die Studie verdeutlicht, dass strukturelle Überlastung nicht individualisiert, sondern als politisch verhandelbares Problem adressiert werden muss und politische Einflussnahme somit ein integraler Bestandteil professioneller Sozialer Arbeit ist.

¹ Die Interviews wurden mit männlichen Personen durchgeführt, weshalb der Begriff *Experteninterviews* verwendet wird.

Danksagungen

Mein Dank gilt den interviewten Personen, die diese Arbeit erst möglich gemacht und wertvolle Einblicke in die politische Praxis sowie ihr Expertenwissen gegeben haben.

Ein besonderer Dank gebührt meiner Begleitperson, Prof. Dr. Rahel Müller de Menezes, für ihre wohlwollende Unterstützung, die aufschlussreichen Hinweise und die ergiebigen Coachings besonders im Hinblick auf das methodische Vorgehen.

Ich danke meinem Partner für seinen Rückhalt während des gesamten Studiums und dieser Arbeit, für die motivierende Unterstützung, die stete Versorgung mit Kaffee und das Korrekturlesen meiner Texte. Ebenso danke ich einer sehr guten Freundin, die die Arbeit fachlich gegengelesen und ein wertvolles Lektorat durchgeführt hat.

Mein Dank geht zudem an meine Arbeitgeberin für die Flexibilität hinsichtlich meiner Abwesenheiten aufgrund des Studiums generell und insbesondere der Interviews.

Nicht zuletzt danke ich meinem engsten Umfeld für den beständigen Rückhalt und das Vertrauen in meine Entscheidungen und Fähigkeiten.

St. Gallen, 04. Januar 2026

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
1.1	Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2	Fragestellungen und Zielsetzungen	3
1.3	Aufbau der Masterarbeit	4
2.	Theoretische Bezüge, Diskurs und Forschungsstand.....	5
2.1	Politikfeldanalyse in der Sozialen Arbeit: Der Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau.....	5
2.1.1	Theoretische Fundierung und Konzepte für die Soziale Arbeit.....	5
2.1.2	Analyse des politischen Problems als Optionsraum (Policy)	8
2.1.3	Analyse politischer Institutionen (Polity).....	19
2.1.4	Analyse politischer Entscheidungsprozesse (Politics).....	23
2.2	Politik und Soziale Arbeit	30
2.2.1	Sozialpolitik im Spannungsfeld neoliberaler Steuerungslogiken.....	30
2.2.2	Politik und Professionalität der Sozialen Arbeit	33
2.2.3	Politische Einflussnahme Sozialer Arbeit: Methoden und Strategien	37
2.3	Zwischenfazit zum Theorieteil.....	43
3.	Methodisches Vorgehen	45
3.1	Forschungsmethode und Forschungsziel	45
3.2	Sampling und Sample.....	46
3.3	Datenerhebung: Eine Methodentriangulation	50
3.3.1	Expert:inneninterview	50
3.3.2	Kontextualisierende Dokumentenanalyse	54
3.4	Datenauswertung: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse.....	55
3.5	Reflexion und Forschungsethik.....	57
4.	Darstellung und Diskussion der Ergebnisse	60
4.1	Fallvignetten	60
4.1.1	Berufsbeistandschaft A.....	60
4.1.2	Berufsbeistandschaft B	62
4.1.3	Berufsbeistandschaft C.....	63
4.2	Kontrastierende Falldarstellung	64
4.3	Kategorienbasierte Zusammenfassung.....	66
5.	Beantwortung der Fragestellungen und Empfehlungen für die Praxis.....	81
6.	Fazit und Ausblick	86

Literaturverzeichnis	88
Abbildungsverzeichnis	97
Anhang 1: Informationsblatt zur Masterthesis	98
Anhang 2: Einverständniserklärung zum Datenschutz	99
Anhang 3: Basisleitfaden Interview Leitungspersonen Berufsbeistandschaften.....	100
Anhang 4: Basisleitfaden Interview politische Akteure	102
Anhang 5: Kategoriensystem	104
Dokumentation der Verwendung von KI-gestützten Tools.....	105
Eigenständigkeitserklärung für schriftliche Arbeiten.....	106

1. Einleitung

Kapitel 1 legt die Ausgangslage der vorliegenden Masterarbeit dar und führt erkenntnisgeleitet an die zentrale Problemstellung heran. Darauf aufbauend werden die leitenden Fragestellungen sowie die Zielsetzung der Arbeit erläutert. Den Abschluss des Kapitels bilden eine Übersicht über den Aufbau der Arbeit sowie eine Begriffsdefinition.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) der Schweiz haben den gesetzlichen Auftrag, den Schutz von vulnerablen und hilfsbedürftigen Personen sicherzustellen. Nach Kenntnis einer möglichen Gefährdungslage nehmen sie eine Abklärung vor und entscheiden über das Erfordernis zivilrechtlicher Schutzmassnahmen. Neben der Errichtung von Beistandschaften obliegt ihnen auch eine Aufsichts- und Kontrollfunktion über die Mandatsführung (Häfeli, 2016; Noser & Rosch, 2016). In den vergangenen Jahren ist schweizweit eine kontinuierliche Zunahme von KESB-Massnahmen zu verzeichnen. Zum Stichtag 31. Dezember 2024 standen gemäss Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) rund 160'000 Personen unter einer entsprechenden Massnahme, was einem Anstieg von etwas weniger als 4'000 Fällen gegenüber dem Vorjahr entspricht. Ausgehend vom Erkenntnisinteresse der Verfasserin konzentriert sich die vorliegende Masterarbeit exemplarisch auf den Kanton Thurgau. Zum Stichtag 31. Dezember 2024 wurden im Kanton Thurgau 1'441 Beistandschaften für Kinder und Jugendliche sowie 3'016 für Erwachsene von der KOKES registriert, was – bezogen auf die jeweilige Wohnbevölkerung – statistisch etwa jedem 38. Kind und jeder 81. erwachsenen Person entspricht (KOKES, 2024).

Mit der Anordnung einer Beistandschaft ist gemäss Art. 400 Abs. 1 ZGB (2025) die Pflicht verbunden, eine natürliche Person als Beiständ:in einzusetzen, welche sowohl fachlich geeignet ist als auch über ausreichende zeitliche Ressourcen verfügt, um die übertragenen Aufgaben selbständig und sachgerecht wahrzunehmen. Während Anforderungen an die fachliche Qualifikation in verschiedenen gesetzlichen Grundlagen und Anforderungsprofilen konkretisiert sind, bleibt der zeitliche Umfang der Mandatsführung unklar. Weder das Zivilgesetzbuch noch kantonale Ausführungsbestimmungen legen verbindliche Richtwerte zu Fallzahlen oder Stellenprozenten fest. Die Konkretisierung wird der Praxis überlassen, wobei eine einheitliche Bezifferung aufgrund der unterschiedlichen Komplexität der Fälle als schwierig gilt (BSK ZGB, 2022, Art. 400 N. 27).

Die organisatorische Verantwortung für Berufsbeistandschaften liegt beim Kanton, der diese Aufgabe im Kanton Thurgau an die politischen Gemeinden delegiert (EG ZGB, 2025, Art. 17 Abs. 1; KESV, 2025, Art. 78 Abs. 1). Die Gemeinden sind verpflichtet, ausreichend Personal bereitzustellen, um die gesetzlichen Anforderungen erfüllen zu können, während die KESB bei

jeder Ernennung sicherstellen muss, dass die zeitlichen Ressourcen der eingesetzten Beistandsperson angemessen sind. In der Praxis zeigt sich jedoch ein strukturelles Spannungsfeld zwischen gesetzlichen Qualitätsanforderungen und den organisatorischen sowie politischen Rahmenbedingungen auf kommunaler Ebene. Insbesondere im Kanton Thurgau führte eine angespannte personelle Situation dazu, dass Mandate an private Institutionen vergeben werden mussten, was mit erheblichen Mehrkosten verbunden ist. Im Jahr 2024 betraf dies 48 Fälle (Obergericht Kanton Thurgau, 2024). Gleichzeitig weist ein Bericht des Regierungsrates Thurgau auf eine hohe Arbeitsbelastung und zunehmende Mitarbeitendenfluktuation in den Berufsbeistandschaften hin (Kanton Thurgau, 2022).

Diese Befunde decken sich mit empirischen Studien zur Situation der Berufsbeistandschaften. In einer vom Schweizerischen Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB, 2021) initiierten repräsentativen Erhebung gaben über die Hälfte der befragten Berufsbeistandspersonen an, mit den ihnen zur Verfügung stehenden zeitlichen Ressourcen unzufrieden zu sein. Nahezu jede fünfte Person berichtete im Verlauf ihrer beruflichen Tätigkeit mindestens einmal an einer Erschöpfungsdepression im Sinne eines Burnout erkrankt zu sein (S.44). Vor diesem Hintergrund veröffentlichte die KOKES im Jahr 2021 Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften. Diese zielen auf eine Professionalisierung der historisch heterogen gewachsenen Dienste ab und enthalten neben neun weiteren Standards auch Richtwerte zu Fallzahlen pro Vollzeitstelle. Obwohl die Empfehlungen rechtlich nicht verbindlich sind, formulieren sie einen idealtypischen Soll-Zustand zur Qualitätssicherung, der innerhalb eines Zeitraums von zehn bis fünfzehn Jahren schweizweit erreicht werden soll (S. 5).

Trotz dieser Orientierungshilfe bleibt bislang offen, in welchem Ausmass die KOKES-Empfehlungen zum Stellenschlüssel in den kommunal organisierten Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau tatsächlich Berücksichtigung finden und welchen Stellenwert sie in politischen Entscheidungsprozessen auf Gemeindeebene einnehmen. Für Sozialarbeitende ergibt sich daraus ein strukturelles Spannungsfeld. Einerseits verfügen sie über fachlich fundiertes Wissen darüber, welche personellen Ressourcen für eine qualitativ hochwertige Mandatsführung erforderlich wären, andererseits sind sie auf politische und administrative Entscheidungsprozesse angewiesen, die nicht primär fachlogisch gesteuert sind. Die Einflussmöglichkeiten der Sozialen Arbeit auf die Ausgestaltung dieser Rahmenbedingungen sind bislang unzureichend empirisch untersucht. Insbesondere fehlen Erkenntnisse darüber, wie politische Entscheidungsprozesse zur Allokation personeller Ressourcen in Berufsbeistandschaften konkret ablaufen und welche Faktoren diese beeinflussen.

An dieser Forschungslücke setzt die vorliegende Masterarbeit an. Sie verfolgt das Erkenntnisinteresse, politische Entscheidungsprozesse im Kontext eines an den KOKES-Empfehlungen angelehnten Stellenschlüssels in Berufsbeistandschaften systematisch zu analysieren und die Handlungsspielräume Sozialer Arbeit innerhalb dieser Prozesse sichtbar zu machen. Dort, wo

es der Sozialen Arbeit darum geht, politisch relevante Inhalte zu untersuchen, zentrale Einflussfaktoren ihrer Entstehung zu identifizieren und Möglichkeiten politischer Einflussnahme zu bestimmen, bietet die Politikfeldanalyse einen geeigneten analytischen Zugang (Benz & Rieger, 2015, S. 68–69). Dabei bilden drei Dimensionen Gegenstand einer differenzierten Untersuchung, nämlich politische Inhalte (*Policy*), institutionelle Rahmenbedingungen (*Polity*) und Entscheidungsprozesse (*Politics*) (Blum & Schubert, 2018, S. 10). Diese Perspektive trägt dem Umstand Rechnung, dass sozialarbeiterische Praxis in hohem Masse politisch gerahmt ist und professionelle Handlungsmöglichkeiten massgeblich von politischen Strukturen abhängen (Rieger, 2022).

1.2 Fragestellungen und Zielsetzungen

Vor dem Hintergrund der bisherigen Ausführungen werden in der vorliegenden Arbeit drei leitende Fragestellungen untersucht, die sich an der Policy-Polity-Politics-Struktur orientieren, gleichrangig nebeneinanderstehen und deren Reihenfolge keine hierarchische Gewichtung impliziert.

1. *Welche Möglichkeiten zur politischen Einflussnahme haben Sozialarbeitende, um sich für die Umsetzung eines an den KOKES-Empfehlungen orientierten Stellenschlüssels in Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau einzusetzen?*
2. *Wie sind die Entscheidungsprozesse zur Allokation personeller Ressourcen zwischen Politik und Organisation in den untersuchten Berufsbeistandschaften ausgestaltet?*
3. *Welche hinderlichen und förderlichen Faktoren beeinflussen aus Sicht der Expert:innen die politischen Entscheidungsprozesse und welchen Stellenwert haben dabei die KOKES-Empfehlungen?*

Ziel der Arbeit ist es, die politischen Handlungsspielräume der Sozialen Arbeit im Zusammenhang mit der Implementierung eines an den KOKES-Empfehlungen orientierten Stellenschlüssels in Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau zu analysieren. Auf dieser Grundlage sollen Empfehlungen für die Praxis abgeleitet und zugleich ein Beitrag zur professionsbezogenen sozialpolitischen Handlungsfähigkeit geleistet werden. Der Verfasserin ist bewusst, dass die personellen Ressourcen lediglich einen von insgesamt zehn fachlichen Standards darstellen. Der Fokus auf den Stellenschlüssel erfolgt jedoch absichtsvoll, da ausreichende zeitliche Ressourcen eine zentrale Voraussetzung für die Umsetzung gesetzlicher Aufgaben wie den persönlichen Kontakt zur Klientel (ZGB, 2025, Art. 405 Abs. 1) und den Aufbau eines Vertrauensverhältnisses (ZGB, 2025, Art. 406 Abs. 2) darstellen. Unzureichende Ressourcen bergen das Risiko einer Reduktion der Mandatsführung auf administrative Tätigkeiten und können langfristig sowohl die Qualität der Unterstützung vulnerabler Personen als auch die Stabilität im Dienst gefährden.

1.3 Aufbau der Masterarbeit

Die vorliegende Masterarbeit ist als praxisorientierte, theoretisch-empirische Untersuchung konzipiert und befasst sich mit politischen Entscheidungsprozessen im Zusammenhang mit dem Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften sowie mit den damit verbundenen Möglichkeiten politischer Einflussnahme der Sozialen Arbeit. Die Arbeit gliedert sich wie folgt: Kapitel 2 stellt die theoretischen Grundlagen dar und verortet den Untersuchungsgegenstand im Kontext der Politikfeldanalyse sowie der politischen Dimension Sozialer Arbeit. Kapitel 3 beschreibt das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung einschliesslich reflektierender und forschungsethischer Überlegungen. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der empirischen Analyse präsentiert. Kapitel 5 widmet sich der Einordnung und Beantwortung der leitenden Fragestellungen unter Rückbezug auf Theorie und Empirie und leitet Handlungsempfehlungen für die Praxis ab. Den Abschluss bildet Kapitel 6 mit einem Fazit und einem Ausblick auf weiterführende Perspektiven für Praxis und Forschung.

Weitere vorauszuschickende Anmerkung

Der Begriff *Stellenschlüssel* ist kein rechtlich normierter Fachbegriff, wird jedoch im fachlichen und administrativen Sprachgebrauch häufig verwendet und eignet sich im Kontext der vorliegenden Masterarbeit, um den zugrunde liegenden Zusammenhang prägnant zu erfassen. Im Rahmen dieser Arbeit bezeichnet der Stellenschlüssel das Verhältnis zwischen der Anzahl geführter Mandate und den dafür zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, ausgedrückt in Stellenprozenten innerhalb einer Berufsbeistandschaft. Er dient als analytische Kategorie zur Beschreibung und Einordnung der personellen Ausstattung in Relation zu den fachlichen Anforderungen der Mandatsführung.

2. Theoretische Bezüge, Diskurs und Forschungsstand

Der Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften ist in der Praxis auf unterschiedlichen Ebenen ein vielfach (teilweise kontrovers) diskutiertes Thema. Seit der Jahrhundertwende und insbesondere seit der Veröffentlichung der KOKES-Empfehlungen im Jahr 2021 wird es vermehrt auch in wissenschaftlichen Arbeiten aufgegriffen. Das folgende Kapitel gibt einen Überblick über den aktuellen Forschungsstand sowie den Fachdiskurs zum untersuchten Thema. In einem ersten Teil wird auf die Politikfeldanalyse und deren Übertragbarkeit auf die Soziale Arbeit eingegangen. In einem zweiten theoretischen Teil wird die Politik Sozialer Arbeit insbesondere in Verbindung mit Handlungsmöglichkeiten zur politischen Einflussnahme beleuchtet.

2.1 Politikfeldanalyse in der Sozialen Arbeit: Der Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau

Im vorliegenden Kapitel wird die Politikwissenschaft im Allgemeinen und die Politikfeldanalyse im Besonderen als theoretische Fundierung der vorliegenden Arbeit herangezogen. Einleitend erfolgt zunächst eine Klärung zentraler Begriffe sowie Inhalte der Politikfeldanalyse. Anschließend werden recherchierte Aspekte bezogen auf den Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften hierzulande und mit besonderem Fokus auf den Kanton Thurgau in den drei Dimensionen der Politikwissenschaft politikfeldanalytisch verortet.

2.1.1 Theoretische Fundierung und Konzepte für die Soziale Arbeit

Die Politikfeldanalyse ist eine verhältnismässig junge Teildisziplin der Politikwissenschaft und geht auf die Policy-Forschung zurück, die sich in den 1950er-Jahren in den USA unter Bezeichnungen wie *Public Policy* oder *Policy Analysis* herausgebildet hat (Reiter, 2016, S. 4). Obschon sich das Forschungsfeld erst Mitte des letzten Jahrhunderts zu etablieren begann, haben sich inzwischen diverse komplexe Forschungsstränge entwickelt (Blum & Schubert, 2018, S. 4). Dadurch ist die begriffliche und theoretische Verortung kein einfaches Unterfangen. In den Ausführungen stützt sich die Verfasserin überwiegend auf Literatur der Bezugswissenschaft. Das Werk von Benz und Rieger (2015) zur Politikwissenschaft in der Sozialen Arbeit fungierte dabei als Referenz, da es eine theoriegeleitete Übertragung politikwissenschaftlicher Perspektiven in die Disziplin der Sozialen Arbeit ermöglicht.

In der Politikfeldanalyse steht die öffentliche Politik im Zentrum. Dabei ist zunächst zu definieren, in welchem Verhältnis Staat und Politik zueinanderstehen. In modernen Gesellschaften wird ein funktionales staatliches Teilsystem benötigt, um Aufgaben zu erbringen, die weder von Einzelpersonen noch durch private Organisationen allein erbracht werden können. Im angelsächsischen Raum werden diese Gefüge in der Regel Regierung und Verwaltung genannt. Diese sind aus Personen mit definierten Funktionen zusammengesetzt, die zur staatlichen Aufgabenerfüllung bestimmte Vorrechte (z.B. Steuerrecht, Gesetzgebung, Zwangsbefugnisse wie Anordnung einer Beistandschaft) innehaben. Die staatlichen Leistungen gehen heute weit

über die rein militärische und polizeiliche Sicherheit hinaus und beinhalten die ökonomische sowie viele Formen der sozialen Sicherung, darunter auch den Kindes- und Erwachsenenschutz (KES).

Da staatliches Handeln jedoch von Menschen mit eigenen Interessen ausgeführt wird, dringen staatliche Akteure² teilweise in Aufgabenbereiche vor, die ebenso von Privatpersonen ausgeführt werden könnten. Dadurch entsteht eine Mischform aus öffentlichen und privaten Aufgaben wie in Tabelle 1 exemplarisch dargestellt wird. Öffentliche Güter zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Konsum nicht rivalisierend ist und niemand von ihrer Nutzung ausgeschlossen werden kann (Schneider & Janning, 2006, S. 15–16).

Tabelle 1

Staatsausgaben vs. öffentliche Ausgaben

	Öffentliche Güter (nicht ausschliessbar, nicht rivalisierend)	Private Güter (ausschliessbar, rivalisierend)
Öffentliche / staatliche Akteure	Soziale Sicherheit (Sozialversicherungen, Sozialhilfe, KES) Gesundheitsgrundversorgung (Spital) Bildungssystem (Volksschule) Infrastruktur (Strassen)	Staatlich erbrachte privatwirtschaftliche Leistungen (Energie) Gebührenpflichtige Verwaltungsleistungen (Pass, Führerschein) Amtliche Beurkundungen (Ehevertrag)
Private bzw. gesellschaftliche Akteure	Private Klimaschutzprojekte Gemeinnützige Organisationen, die öffentliche Aufgaben übernehmen (NPO)	Konsumgüter Wohnraum Digitale Medien (Apps) Therapeutische Angebote

Anmerkung. Eigene Darstellung angelehnt an Schneider & Janning, 2006, S. 16

Aus dieser Auseinandersetzung lässt sich ableiten, dass öffentliche Politik nicht ausschliesslich staatliche Aktivitäten beinhaltet, sondern geplante Handlungsprogramme für bestimmte Problemlösungen sowohl auf Makro-Ebene der Regierung als auch auf Meso-Ebene von Organisationen und Mikro-Ebene von Individuen erarbeitet werden. Dies unter der Annahme, dass öffentliche Politik die Erfüllung öffentlicher Aufgaben, die Erzeugung öffentlicher Güter bzw. die Lösung allgemeingesellschaftlicher Problemstellungen zum Ziel hat (Schneider & Janning, 2006, S. 16–18). Angelehnt an Thomas Dye als ein Begründer der Politikfeldanalyse geht es nicht lediglich darum herauszufinden, was Regierungen zu tun beschliessen oder bewusst unterlassen. Vielmehr führt Dye (1972) sinngemäss aus, dass es zu untersuchen gilt,

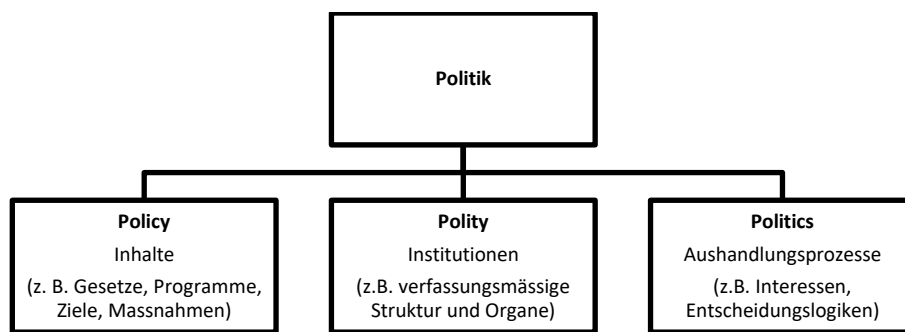
² Aus Gründen der Lesbarkeit und Häufigkeit in dieser Arbeit wird im Folgenden das generische Maskulinum für Akteur:innen verwendet. Die Bezeichnung erfolgt geschlechtsneutral und schliesst ausnahmslos alle Geschlechter ein.

(1) was politische Akteure tun, (2) warum sie dies tun und (3) welche Veränderungen beziehungsweise Wirkungen ihr Handeln hervorbringt (S. 2).

Im englischsprachigen Raum wird der Politikbegriff in drei Dimensionen unterteilt: *Polity*, *Policy* und *Politics*. Abbildung 1 veranschaulicht diese drei Dimensionen. Entscheidend für die Politikfeldanalyse ist – abgeleitet von der Definition nach Dye – das Zusammenspiel zwischen Institutionen (polity), politischen Inhalten und Massnahmen (policy) und zugrunde liegenden Interessen- und Aushandlungsprozessen der involvierten Akteure (politics) im Sinne des aktiven Politikmachens (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023; Blum & Schubert, 2018; Schneider & Janing, 2006).

Abbildung 1

Die drei Dimensionen der Politik



Anmerkung. Eigene Darstellung angelehnt an Anders & Riese, 2023, S. 6; Benz & Rieger, 2015, S. 45

Für die Soziale Arbeit ist fundiertes Wissen über politische Strukturen und Funktionslogiken erforderlich, da politische Entscheidungen direkten Einfluss auf die professionelle Praxis haben (Rieger, 2022). Ziel politikfeldanalytischer Zugänge ist es, Akteure politischer Entscheidungsprozesse zum sogenannten Politikmachen zu befragen und das daraus generierte Wissen für die eigene politische Praxis nutzbar zu machen (Blum & Schubert, 2018, S. 3). Politische Inhalte bilden dabei die Rahmenbedingungen einer politischen Arena, in der Entscheidungsprozesse stattfinden. Unterschieden wird zwischen distributiver (verteilernder) und redistributiver (umverteilernder) Politik. Zur Letzteren zählen häufig Leistungen der Sozialen Arbeit. Redistributive politische Arenen gelten als besonders konfliktthaft, da divergierende Interessen auf begrenzte Ressourcen treffen (Blum & Schubert, 2018, S. 24–25).

Aus einer politikfeldanalytischen Perspektive interessiert in Bezug auf die Soziale Arbeit wie politische Entscheidungen über Gesetze, Programme und Massnahmen zustande kommen, welche Interessen dabei dominieren und welche Auswirkungen sich daraus für die Praxis sowie für die Lebenslagen der Adressat:innen ergeben. Ziel ist es, politische Entscheidungsprozesse als Forschungsgegenstand zu rekonstruieren, Machtkonstellationen sichtbar zu machen und daraus Rückschlüsse auf Handlungsoptionen der Sozialen Arbeit zu ziehen. Ein

Politikfeld wird dabei als spezifischer Handlungsbereich politischer Regelungen und Programme (Policies) verstanden. Es handelt sich um ein klar umrissenes, längerfristig bestehendes Gefüge von Problemstellungen, beteiligten Akteuren, Institutionen und eingesetzten Steuerungsinstrumenten, die in wechselseitiger Beziehung zueinanderstehen (Rieger, 2022).

Der Policy-Begriff ist in einen zeitlichen Verlauf der Politikgestaltung eingebettet. Zunächst entstehen aus formalen Entscheidungsprozessen materiell-inhaltliche Ergebnisse, sogenannte *Policy-Outputs* in Form von Gesetzen bspw. hinsichtlich der sozialen Grundsicherung. Das anschliessende Verwaltungshandeln in der Umsetzung dieser Entscheidungen werden als *Policy-Outcome* bezeichnet. Die daraus resultierenden Wirkungen und nachhaltigen Veränderungen werden *Policy-Impacts* genannt (Reiter, 2016, S. 4; Schubert & Bandelow, 2003, S. 3–6). Die Untersuchung solcher Wirkungen ist nicht Gegenstand der vorliegenden Masterthesis. Ob und inwiefern eine Ausweitung personaler Ressourcen in Berufsbeistandschaften Fluktuationen reduziert, die Zufriedenheit der Fachpersonen erhöht und hauptsächlich die Qualität der Begleitung und Unterstützung der Klientel stärkt, wäre Gegenstand einer weiterführenden Forschungsarbeit.

Da Berufsbeistandspersonen einen öffentlichen Schutzauftrag zu erfüllen haben und die Ämter vorwiegend steuerfinanziert sind, ist ihre personelle Ausstattung nicht nur verwaltungsrechtlich, sondern auch politisch determiniert. Der Stellenschlüssel stellt eine zentrale Schnittstelle zwischen dem öffentlichen Gut des Schutzes und der Unterstützung vulnerabler Personen, der kantonalen und kommunalen Ressourcensteuerung sowie den organisatorischen Kapazitäten zur Erfüllung dieses Auftrags dar. Seine Festlegung erfolgt im Rahmen staatlich kommunaler Politikprozesse in Budgetverhandlungen und ist durch alle drei Politikdimensionen geprägt. Aus politikfeldanalytischer Sicht wird daher in den folgenden Unterkapiteln diskutiert, welche politischen Inhalte (Policy) zum Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften für die Soziale Arbeit relevant sind und wie diese durch politische Institutionen (Polity) und Prozesse (Politics) geprägt werden (Benz & Rieger, 2015, S. 42) Inwiefern Policies durch Strategien und Methoden politischer sozialarbeiterischer Praxis beeinflusst werden können, wird in Kapitel 2.2.3 behandelt. Die theoretische Rahmung stützt sich neben öffentlich zugänglichen Quellen auch auf politische und praxisbezogene Unterlagen (z.B. parlamentarische Formate), um den empirischen Teil dieser Arbeit vorzubereiten. Eine vertiefende Einordnung wird ab Kapitel 4 auf Grundlage der Forschungsergebnisse zu den untersuchten Berufsbeistandschaften im Kanton Thurgau bezweckt.

2.1.2 Analyse des politischen Problems als Optionsraum (Policy)

Im Rahmen politischer Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse kommt dem inhaltlichen Aspekt, der als Policy-Dimension bezeichnet wird, sowie dem zugrunde liegenden politischen Problem eine zentrale Bedeutung zu (Blum & Schubert, 2018, S. 3). Die Policy-Dimension

umfasst Gesetze, Verordnungen, Programme und Einzelentscheide, welche die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und deren Ausgestaltung prägen (Schneider & Janning, 2006, S. 15; Benz & Rieger, 2015, S. 188). Im Fokus steht dabei, welche sozialen Probleme durch politische Massnahmen adressiert werden, welche rechtlichen Regelungen, Programme und Gesetze das sozialarbeiterische Handeln beeinflussen und welche Ziele aus welchen Gründen verfolgt werden (Benz & Rieger, 2015, S. 44).

Der Begriff Policy ist abstrakt gefasst und bezeichnet einen Entwurf oder ein Programm von Zielen, Werten und Praktiken auf individueller, organisationaler oder staatlicher Ebene, das durch die verbindliche Festlegung abgewogener Handlungsoptionen auf die Lösung gesellschaftlicher Probleme ausgerichtet ist (Schneider & Janning, 2006, S. 18). Formal weist eine Policy strukturelle Parallelen zu Planungs- oder Programmkonzepten auf, indem Ziele durch geeignete Handlungsstrategien konkretisiert und unter Berücksichtigung vorhandener sachlicher und personeller Ressourcen operationalisiert werden (Schneider & Janning, 2006, S. 57). Angelehnt an Benz und Rieger (2015) beinhaltet eine Problemanalyse immer auch eine Programmanalyse. Diese Analyse erfolgt anhand eines Modelldesigns in drei Schritten: (1) Abgrenzung des Untersuchungsgegenstandes, (2) Darstellung des Forschungsstandes und (3) Erörterung des Problemzusammenhangs (S. 83). Die ersten beiden Schritte werden in diesem Unterkapitel behandelt, der dritte Schritt folgt im Zwischenfazit des Kapitels 2.1.4 zur Analyse politischer Institutionen.

(1) Untersuchungsgegenstand

Eine erste Annäherung an den Untersuchungsgegenstand erfolgte bereits in der Einleitung dieser Arbeit. An dieser Stelle wird der Fokus geschärft, indem das politische Problem im Zusammenhang mit dem Stellenschlüssel der Berufsbeistandschaften im Kanton Thurgau systematisch expliziert und in Bezug auf die relevanten gesetzlichen Rahmenbedingungen eingeordnet wird. Ziel ist es, eine stringente Leseführung entlang des eben beschriebenen Analysemodells sicherzustellen.

Das revidierte Kindes- und Erwachsenenschutzrecht (KESR) wird im ZGB geregelt und folgt neben der Interessenabwägung zwischen Schutz und Selbstbestimmung den Grundsätzen der Subsidiarität und Verhältnismässigkeit. Subsidiarität meint, dass eine behördliche Massnahme nur angeordnet wird, wenn subsidiär über die Familie, andere nahestehende Personen, (teil-)private Dienste (z.B. Pro Senectute, Caritas) oder öffentliche Dienste (z.B. Sozialhilfe) keine zureichende Unterstützung besteht. Mit der Verhältnismässigkeitsprüfung wird die Gefährdungssituation anhand der Aspekte Zwecktauglichkeit, Erforderlichkeit und Zumutbarkeit überprüft (Affolter et al., 2012, S. 5–7).

Die Voraussetzungen einer Beistandschaft sind in Art. 390 ZGB (2025) geregelt. Für eine professionelle Mandatsführung sind Kenntnisse der gesetzlichen Grundlagen, insbesondere Art.

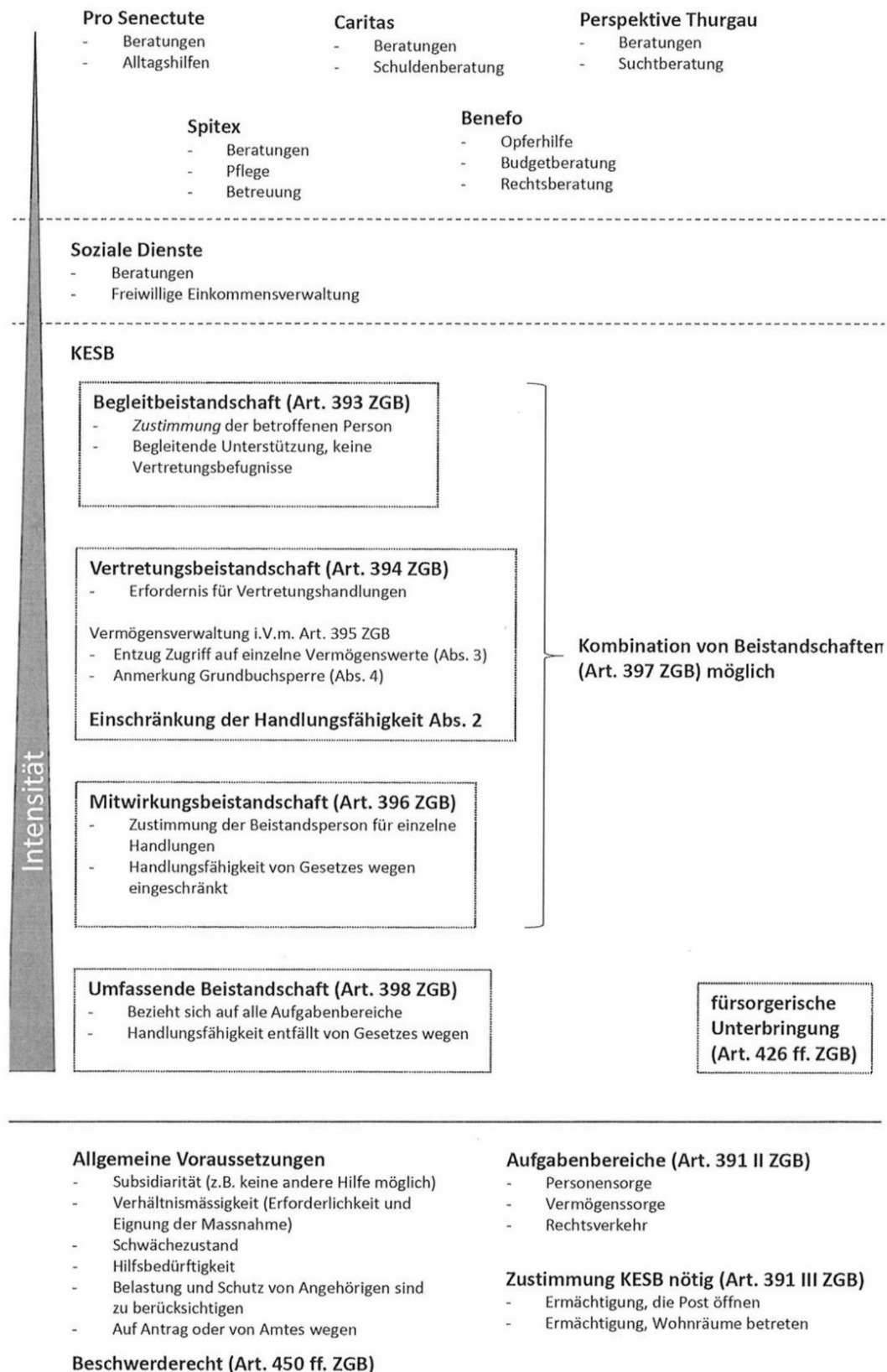
252–456 ZGB (2025) erforderlich, welche das gesamte KESR beinhalten. Von besonderer Bedeutung für Beistandspersonen und ihre Praxis sind die hohe Relevanz der Selbstbestimmung in den behördlichen Schutzmassnahmen (ZGB, 2025, Art. 388 Abs. 2), die kombinierbaren Beistandsarten und damit verbundene massgeschneiderte Massnahmen (ZGB, 2025, Art. 397) sowie Aufgabenbereiche (ZGB, 2025, Art. 391 Abs. 1) (AvenirSocial, 2018, S. 11). Abbildung 2 auf Seite 11 zeigt auf den Kanton Thurgau bezogen einen exemplarischen Überblick zu entsprechenden Massnahmen, zugehörigen Gesetzesartikeln und der Intensität der Massnahmen im Sinne des Subsidiaritäts- und Verhältnismässigkeitsprinzips sowie vorgelagerter Dienstleistungen im Erwachsenenschutz.

Gestützt auf Art. 400 Abs. 1 ZGB (2025) hat die KESB eine natürliche Person zu ernennen, die für die ihr übertragenen Aufgaben fachlich geeignet ist und über die erforderliche Zeit verfügt, diese eigenständig wahrzunehmen. Die bundesrätliche Botschaft vom 28. Juni 2006 formuliert Anforderungen an die Eignung der Beistandsperson sowie an die Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung mit der Klientel, orientiert an den Grundsätzen professioneller Sozialer Arbeit. Detaillierte Vorgaben zu zeitlichen Ressourcen und der Mandatsanzahl pro Stellenprozent bleiben offen (BBl, 2006, 7049ff.). Festzuhalten ist, dass die Qualität der Mandatsführung mit der Fallzahl und der verlässlichen Unterstützung durch ausreichend Personal in der Administration korreliert.

Für die Praxis von Berufsbeistandspersonen gibt es keine allgemeingültigen Rezepte. Die Mandatsführung erfordert breites Fachwissen, ein systematisches Vorgehen in jedem Einzelfall, eine adressatenbezogene Zugewandtheit, Offenheit sowie kontinuierliche fachliche Weiterentwicklung (AvenirSocial, 2018, S. 17). Das Anforderungsprofil von Berufsbeistandspersonen des SVBB (2017) wird hier nicht im Detail behandelt, ist aber in Bezug auf praxisbezogene Kompetenzen und reflektiertes Handeln im Spannungsfeld zwischen Interessen der Klientel, gesellschaftlichen Anforderungen und behördlichen Vorgaben der KESB zu berücksichtigen. Eine ausgewogene Verteilung der zeitlichen Kapazitäten, sorgfältige Dokumentation und klar geregelte interne Abläufe sind entscheidend, um die Qualität der Arbeit sicherzustellen (S. 10). Gemäss KESV (2025, Art. 78 Abs. 1) des Kantons Thurgau müssen die Gemeinden gewährleisten, dass innerhalb der Berufsbeistandschaften genügend Personal verfügbar ist, um die Anforderungen von Art. 400 Abs. 1 ZGB (2025) zu erfüllen. Die KESB ist verpflichtet, bei der Ernennung die verfügbaren zeitlichen Ressourcen zu berücksichtigen, wobei eine konkrete Bemessung der Praxis überlassen bleibt. Angemessene zeitliche Ressourcen und begrenzte Fallzahlen pro Stellenprozent sind entscheidend, um den gesetzlichen Schutzauftrag in komplexen Lebenssituationen umzusetzen. Dies umfasst sowohl den persönlichen Kontakt zur Klientel (ZGB, 2025, Art. 405 Abs. 1) als auch den Aufbau eines tragfähigen Vertrauensverhältnisses zur Linderung des Schwächezustandes (2025, ZGB, Art. 406 Abs. 2).

Abbildung 2

Übersicht über das Schweizer Erwachsenenschutzrecht und regionale Hilfsangebote im Thurgau



Anmerkung. KESB Kanton Thurgau, o.D.

Daraus lässt sich der Untersuchungsgegenstand als politisches Problem ableiten. Im Zentrum stehen die politischen Prozesse und Entscheidungsstrukturen im Zusammenhang mit der Festlegung des Stellenschlüssels in den Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau. Analysiert wird der Problemzusammenhang, dass trotz klarer gesetzlicher Vorgaben im KESR keine rechtlich verbindlichen Mindeststandards zur Bemessung zeitlicher und personeller Ressourcen für eine professionelle Mandatsführung bestehen. Im Fokus steht damit das Spannungsfeld zwischen gesetzlichen Anforderungen, komplexer Praxisrealität und der politischen Verantwortung der politischen Gemeinden zur Sicherstellung ausreichender personeller Ausstattung. Es handelt sich folglich um einen kommunalen Aushandlungsprozess politischer Optionen, dessen Ausgestaltung und inhärente Logiken durch die empirische Untersuchung dieser Masterthesis vertieft werden soll.

(2) Darstellung des Forschungsstandes

Der Forschungsstand wird im Sinne einer Optionsanalyse nach Benz und Rieger (2015) aufgearbeitet und aus der Perspektive der Sozialen Arbeit als Grundlage für politische Programmentwicklung und fachliche Diskussion eingeordnet. Leitend sind literaturbasierte Fragestellungen dazu, welche Aspekte des politikauslösenden Problems bereits erforscht sind, wie dieses bislang behandelt wurde, ob Zielsetzungen formuliert wurden und welche Konsequenzen sich daraus ergeben (S. 82). Berücksichtigt werden Studien zur Arbeitssituation von Berufsbeiständ:innen, der fachliche Diskurs zu den KOKES-Empfehlungen und deren Umsetzung sowie Erkenntnisse zum Stellenschlüssel und zu Fallzahlen in der Mandatsführung.

Zur Arbeitssituation von Berufsbeistandspersonen

Im Jahr 2021 führte Ecoplan im Auftrag des SVBB zum zweiten Mal eine schweizweite Befragung zur Arbeitssituation von Berufsbeistandspersonen durch. Die Erhebung orientierte sich weitgehend an der ersten Umfrage aus dem Jahr 2016 mit 763 Teilnehmenden, um eine vergleichende Auswertung zu ermöglichen. An der Befragung im Jahr 2021 nahmen 1'323 Berufsbeistandspersonen aus sämtlichen 26 Kantonen teil – rund 55 % der aktiven Fachpersonen in der Schweiz – womit die Ergebnisse eine hohe Repräsentativität aufweisen (SVBB, 2021, S. 2–3).

Aus den verschiedenen in der Befragung erhobenen Themenfeldern werden im Folgenden jene Ergebnisse zur Arbeitsbelastung vertieft dargestellt, da sie in direktem Zusammenhang mit der Problemstellung dieser Masterthesis sowie dem untersuchten politischen Problem stehen. Die Ergebnisse weisen auf eine anhaltend hohe Arbeitsbelastung für Fachpersonen in Berufsbeistandschaften in der Schweiz hin. Rund 43 % der Befragten geben an, ihre Aufgaben nicht innerhalb der vorgesehenen Arbeitszeit bewältigen zu können und über 80 % schätzen ihre Arbeitsbelastung als eher hoch bis sehr hoch ein (SVBB, 2021, S. 26–27). Besonders

kritisch werden die zeitlichen Ressourcen für den persönlichen Kontakt mit Klient:innen beurteilt. 66 % der Befragten bewerten die hierfür zur Verfügung stehende Zeit als schlecht oder eher schlecht (SVBB, 2021, S. 39).

Der hohe Belastungsgrad geht mit erheblichen gesundheitlichen Auswirkungen einher, auch wenn im Vergleich zur Erhebung aus dem Jahr 2016 gewisse Verbesserungen feststellbar sind. Mehr als die Hälfte der Befragten berichten von Erschöpfung, nahezu 40 % von regelmässigen Schlafstörungen und 18 % geben an, mindestens einmal eine Erschöpfungsdepression erlebt zu haben, was auf ein erhöhtes Burnout-Risiko hinweist. Wie bereits in der ersten Erhebung zeigen sich auch im Jahr 2021 gesundheitliche und psychosoziale Folgen beruflicher Belastung bei 12 % der Teilnehmenden u.a. in Form körperlicher Beschwerden oder Einschränkungen des Privatlebens durch sozialen Rückzug oder erhöhte Reizbarkeit. Mit zunehmender Berufserfahrung scheint sich die Bedeutung zeitlicher Belastungen teilweise zu relativieren, was darauf hindeutet, dass Berufserfahrung als Ressource zur Bewältigung der Anforderungen im Arbeitsalltag fungieren kann. Trotz einer insgesamt hohen Zufriedenheit mit dem Mass an Selbstständigkeit und Verantwortung ziehen 43 % der Fachpersonen einen Stellenwechsel oder einen vollständigen Ausstieg aus dem KES in Betracht (SVBB, 2021, S. 44–45). Diese Befunde werden durch weitere Erhebungen gestützt. Der Verband der Berufsbeiständigen und Berufsbeistände der Region Basel (VBBRB) führte zwischen 2015 und 2020 wiederholt quantitative Online-Befragungen zur Arbeitssituation von Beistandspersonen in der Schweiz durch. Die kantonal ausgewerteten Ergebnisse weisen in Netzdiagrammen über die Jahre auf einen ausgeprägten Handlungsbedarf im Bereich des Arbeitsvolumens hin. Dokumentierte Fallzahlen von teilweise über 100 Mandaten pro Vollzeitstelle werden vom VBBRB als fachlich nicht tragbar beurteilt (VBBRB, o.D.).

Zu den KOKES-Empfehlungen und ihrer Umsetzung

Mit dem Inkrafttreten des revidierten KESR im Jahr 2013 veröffentlichte die damalige Konferenz der kantonalen Vormundschaftsbehörden (heute KOKES) Empfehlungen zur interdisziplinären Organisation der KESB. Diese wurden beim Aufbau der neuen Behörden weitgehend – teils aufgrund föderaler Strukturen kantonal unterschiedlich – umgesetzt. Im Herbst 2019 beschloss die KOKES, auch für die Organisation von Berufsbeistandschaften Empfehlungen zu erarbeiten. Ziel war es die Qualität der Mandatsführung zu stärken, arbeitsrechtliche Mindeststandards zu definieren und den erheblichen kantonalen und kommunalen Gestaltungsspielraum zur Organisation der Ämter fachlich zu unterstützen (KOKES, 2021, S. 6). Die im Jahr 2021 publizierten KOKES-Empfehlungen dienen als schweizweit einheitliche Orientierung. Sie sollen die Weiterentwicklung der Ämter fördern, die Unterstützung von Personen

unter Beistandschaft verbessern, steigenden gesellschaftlichen Anforderungen gerecht werden und attraktivere Arbeitsbedingungen schaffen, um dem Fachkräftemangel langfristig entgegenzuwirken (KOKES, 2021, S. 4).

Die Empfehlungen wurden in Zusammenarbeit mit der Konferenz der kantonalen Sozialdirektor:innen (SODK), dem Schweizerischen Gemeindeverband (SGV) und dem Schweizerischen Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB) erarbeitet. Der SVBB (2022) betont, dass die Empfehlungen nationale Leitlinien bereitstellen, die zur Professionalisierung des Berufsstandes beitragen sollen (S. 1). Es wurden auf Basis der Gegebenheiten in den Berufsbeistandschaften 10 fachliche Standards formuliert, welche für die politischen Entscheidungsträger:innen innerhalb der Kantone und Gemeinden als Orientierung zur Weiterentwicklung dienen. Nachfolgend sind die Standards zusammengefasst dargestellt (KOKES, 2021, S. 4–5):

- 1 Die **strukturelle Organisation der Berufsbeistandschaften soll überprüft** und an die gesteigerten gesellschaftlichen, fachlichen und rechtlichen Anforderungen angepasst werden.
- 2 **Vorgelagerte Dienstleistungen** der freiwilligen Unterstützung wie Kinder- und Jugendberatung, Sozialberatung und Treuhanddienste der Pro-Werke sollen ausreichend ausgebaut und finanziert werden, um die Berufsbeistandschaften zu entlasten.
- 3 Eine Berufsbeistandschaft sollte idealerweise aus **mindestens 10–14 Mitarbeitenden** bestehen, um eine professionelle Mandatsführung zu gewährleisten.
- 4 Für eine fachlich fundierte Mandatsführung sind **Leitung, Qualitäts-/Wissensmanagement, Administration** und ein **Rechtsdienst** zwingend notwendig.
- 5 Für alle Funktionen innerhalb der Berufsbeistandschaft werden **spezifische fachliche Qualifikationen** empfohlen, abgestimmt auf die jeweilige Rolle.
- 6 Das **Einzugsgebiet** der Berufsbeistandschaften soll demjenigen der KESB entsprechen.
- 7 Es wird eine **spezialisierte Organisation** empfohlen, bei der Beiständ:innen **entweder im Kindes- oder im Erwachsenenschutz** tätig sind, mit einer Durchlässigkeit für junge Erwachsene.
- 8 Bei zusätzlichen Aufgaben wie Abklärungen oder freiwilliger Beratung ist eine **klare Definition der Rollen und Schnittstellen** notwendig. Es wird nicht empfohlen, dass dieselbe Person gleichzeitig Fälle in der Sozialhilfe und in der Beistandschaft führt.
- 9 Für die spezialisierten Organisationen im Kindes- oder Erwachsenenschutz werden **abgestimmt auf die Fallzahlen konkrete Stellenprozente** für Leitung, Beistandspersonen, Administration, Qualitätsmanagement und Rechtsdienst empfohlen.
- 10 Für eine gelingende Zusammenarbeit mit der KESB werden regelmässige **Qualitätszirkel** mit einem Austausch auf Augenhöhe empfohlen.

Ein idealtypischer Soll-Zustand wird formuliert, welcher innerhalb von 10-15 Jahren in sämtlichen Regionen der Schweiz umgesetzt werden soll (KOKES, 2021, S. 4).

Am Vernehmlassungsverfahren zum Entwurf der genannten KOKES-Empfehlungen beteiligten sich 23 von 26 Kantonen. Hinsichtlich des Professionalisierungs- und Weiterentwicklungsbedarfs bestand weitgehend Einigkeit. Vorbehalte bezogen sich auf die Umsetzungsfristen,

die finanzielle und personelle Ausstattung sowie die Finanzierbarkeit vorgelagerter Unterstützungsangebote. Kontrovers waren die Standpunkte zur Frage, ob Berufsbeistände nur komplexe oder auch einfache Mandate führen sollen. Einzelne Rückmeldungen wiesen darauf hin, dass im Unterschied zur gesetzlich verankerten KESR-Reform im Jahr 2013 derzeit kein unmittelbarer Handlungsdruck bestehe. Der KOKES-Vorstand hält dennoch an der Notwendigkeit der Empfehlungen – bei historisch unterschiedlich gewachsenen Strukturen – fest. 16 Kantone gaben ihre Erfahrungswerte bekannt. Die Anzahl geführter Mandate variiert kantonal deutlich. Während neun Kantone die KOKES-Kennziffernberechnung zur Anzahl Mandate pro Stellenprozent aus dem Jahr 2012 erfüllen, setzen fünf Kantone die neuen Empfehlungen bereits um. Zwei Kantone weisen höhere Fallzahlen auf (KOKES, 2020, 1–3).

Im Auftrag der Vereinigung Aargauischer Berufsbeiständinnen und -beistände (VABB) analysierte eine interne Arbeitsgruppe im Jahr 2023 die Umsetzung der KOKES-Empfehlungen in den Aargauer Berufsbeistandschaften. In Form einer praxisnahen Bestandesaufnahme wurden Leitungspersonen befragt, um Entwicklungsbedarfe zu identifizieren und Handlungsempfehlungen in acht Kernbereichen zu formulieren. Die Analyse zeigt unter anderem in den Bereichen Spezialisierung, personelle Ressourcen und Qualifikation einen Bedarf für Anpassungen. Angesichts der zunehmenden Komplexität wird eine fachliche Trennung von Kindes- und Erwachsenenschutz empfohlen – unabhängig von der Grösse der jeweiligen Berufsbeistandschaft. Für kleinere Dienste werden Zusammenschlüsse angeregt. Infolge heterogener Organisationsstrukturen fehlt ein einheitliches Fallzahlen-Management, was die Vergleichbarkeit der Daten erschwert. Es zeigt sich ein erheblicher Mangel, insbesondere an qualifiziertem Fachpersonal, welcher zur Überlastung und Mitarbeitendenfluktuation beiträgt (S. 3–7).

Die Masterthesis von Knöpfli (2024) untersucht den Stand der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen in fünf Berufsbeistandschaften des Kantons Zürich. Mittels sieben Expert:inneninterviews wurde der Umsetzungsgrad, bestehende Herausforderungen und praxisorientierte Lösungsansätze analysiert und identifiziert. In der Studie wird ersichtlich, dass städtische Dienste die Empfehlungen tendenziell eher umsetzen können als kleinere Gemeinden, die an strukturelle Grenzen stossen. Betont wird die Rolle der Organisationskultur im Hinblick auf eine Fachkräftesicherung und Mitarbeitendenbindung (S. 110). Über die in den Empfehlungen genannten Punkte hinaus verweist die Studie auf weitere Herausforderungen, darunter die gesellschaftliche Tendenz, die Relevanz und Komplexität der Arbeit von Berufsbeistandspersonen zu unterschätzen. Die Masterthesis betont zudem die politische Verantwortung für eine konsequente Umsetzung der Empfehlungen, ausreichende Ressourcenbereitstellung sowie den Ausbau vorgelagerter Angebote (Knöpfli, 2024. 103–106). Damit wird gemäss Knöpfli nicht nur die Qualität im KES gesichert, sondern auch der soziale Zusammenhalt gesellschaftlich und am Arbeitsplatz gestärkt. Die operative Leitung und Exekutivpolitik haben dabei eine

zentrale Funktion inne, um einen Weggang aus dem Berufsfeld zu verhindern und gesellschaftlich tragfähige Rahmenbedingungen nachhaltig zu sichern (Knöpfli, 2024, S. 113–114). In einer laufenden Studie wurde die Berner Fachhochschule im Oktober 2024 vom SVBB mit einer Untersuchung zur Umsetzung der KOKES-Empfehlungen in den Berufsbeistandschaften der ganzen Schweiz beauftragt. Das Forschungsprojekt kombiniert eine quantitative Online-Befragung mit einer qualitativen Expert:innenbefragung. Die KOKES-Empfehlungen werden dabei in messbare Indikatoren übersetzt. Ziel ist es, Entwicklungsmassnahmen abzuleiten und einen Monitoringbericht zu erstellen, der an der SVBB-Mitgliederversammlung 2025 vorgestellt wird. Der Verfasserin war eine Teilnahme an der Versammlung nicht möglich und der Monitoringbericht konnte aus zeitlichen Gründen nicht angefordert werden.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die KOKES-Empfehlungen zunehmend medial rezipiert und von den beteiligten Fachorganisationen und Berufsverbänden öffentlich diskutiert werden. In diesem Zusammenhang wurden verschiedene Positionspapiere veröffentlicht, um Leitungspersonen sowie politische Entscheidungstragende auf den bestehenden Handlungsbedarf hinzuweisen.

Zu den Fallzahlen in der Mandatsführung

Im Diskurs zur Qualität der Mandatsführung gilt der erforderliche Zeitaufwand pro Fall als zentraler Faktor. Die Studie von Becker-Lenz et al. (2023) zeigt, dass die Stärkung der Selbstbestimmung im Erwachsenenschutz massgeblich von vertrauensvollen Arbeitsbündnissen zwischen der Beistandsperson und der Klient:in abhängt. Neben einer professionellen Haltung bedarf es hierfür an institutionellen Rahmenbedingungen, die als unterstützend erlebt werden. Die Analyse weist jedoch darauf hin, dass die verfügbaren Zeitressourcen in der Praxis häufig als unzureichend eingeschätzt werden. Daraus lässt sich ableiten, dass mehr verfügbare Zeit pro Mandat in der Regel eine verbesserte Betreuungsqualität ermöglicht, da Anliegen sorgfältiger bearbeitet, Bedürfnisse differenzierter erfasst und die Selbstbestimmung sowie Handlungskompetenzen der Klientel gezielter gefördert werden können. Mehrere empirische Untersuchungen sowie Fachgremien haben sich daher mit der Bemessung von Fallzahlen in Berufsbeistandschaften beschäftigt, auf welche im Folgenden näher eingegangen wird.

Im deutschen Sozialgesetzbuch wurde im Jahr 2012 eine Obergrenze von 50 Kinderschuttmmandaten pro Vollzeitstelle eingeführt (SGB VIII, 2025, Art. 55 Abs. 2). Für die Betreuung im Erwachsenenschutz besteht hingegen bis heute keine gesetzliche Fallzahlbegrenzung. In der Schweiz wurden erstmals im Jahr 1997 Fallzahlen im KES aus der Westschweiz publiziert. Eine vollzeitbeschäftigte Amtsperson führte rund 50 Mandate. Der Umfang administrativer Unterstützung wurde dabei unzureichend erfasst (KOKES, 2012, S. 184). Eine nicht öffentlich publizierte Untersuchung der Hochschule Luzern aus dem Jahr (Affolter & Binder, 2002) zeigte

für die Deutschschweiz deutlich höhere Fallzahlen, die aufgrund heterogener Organisationsformen nicht direkt vergleichbar waren. Laut KOKES (2012) erschweren unterschiedliche Anforderungen in den Mandaten eine präzise Fallzahlberechnung. Aus Untersuchungen der Amtsvormundschaften in der Deutschschweiz konnten über mehrere Jahre Kennziffern zur Ressourcenberechnung abgeleitet werden. Diese zeigten durchschnittlich 60 bis maximal 100 Mandate pro Vollzeitstelle bei einem geschätzten Betreuungsaufwand von 16 bis 26 Stunden pro Fall und Jahr. Angestrebt wurde eine Obergrenze von 80 Mandaten (S. 185).

Im Auftrag des SVBB wurde 2012 eine Evaluationsstudie in Biel durchgeführt, die den Zeitaufwand für verschiedene Handlungsfelder in der Mandatsführung anhand festgelegter Qualitätskriterien erfasst und bewertet. Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass Berufsbeistandspersonen im Erwachsenenschutz bei einer Vollzeitanstellung und einer administrativen Vollzeitunterstützung maximal 70 Fälle pro Jahr führen können. Bei Kindesschutzmandaten reduziert sich die Fallzahl auf maximal 45 Fälle (SVBB, 2017, S. 9). Das zuvor benannte Anforderungsprofil an Berufsbeistandspersonen des SVBB aus dem Jahr 2017 orientiert sich weiterhin an diesen Obergrenzen.

Das 2013 revidierte KESR ist in seinen Grundprinzipien mit dem deutschen Betreuungsrecht vergleichbar. Es schützt und unterstützt Personen, die aufgrund psychischer oder körperlicher Einschränkungen ihre Angelegenheiten nicht selbst regeln können. Eine Betreuung wird nur für konkrete Aufgabenbereiche angeordnet, in denen ein Hilfsbedarf besteht und eine gesetzliche Vertretung erforderlich ist. Dahingehend zeigte eine umfassende Studie des Kölner Instituts für Sozialforschung (ISG, 2017) zur Qualität gesetzlicher Betreuung, dass Berufsbetreuer zu Beginn eines Mandats durchschnittlich 8.6 Stunden pro Fall aufwenden. Nach drei Jahren reduziert sich der Aufwand auf etwa vier Stunden monatlich (S. 49). Die Untersuchung kombinierte quantitative und qualitative Methoden. Befragt wurden bundesweit 2'491 Berufsbeetreuer:innen (rund 16 % der Grundgesamtheit), 1'500 Ehrenamtliche sowie Betreuungsgesichte, -behörden und -vereine (ISG, 2017, S. 2–9). Die ermittelten Werte liegen deutlich über den KOKES-Richtwerten aus dem Jahr 2012 von 1.3 bis 2.2 Stunden Fallarbeit pro Monat.

Die KOKES hat den Handlungsbedarf hinsichtlich der Fallbelastung von Berufsbeistand:innen erkannt und die veralteten Richtwerte von 2012 aus der Zeit der Amtsvormundschaft in ihren Empfehlungen von 2021 neu bewertet. Nach Rücksprache der Verfasserin mit dem Generalsekretariat der KOKES erfolgte hierfür keine eigene empirische Datenerhebung. Die Neufestlegung stützt sich auf bestehende Untersuchungen sowie auf die gestiegenen Anforderungen durch das Inkrafttreten des neuen KESR im Jahr 2013, das den stärkeren Einbezug von Selbstbestimmung und Partizipation in der Zusammenarbeit mit der Klientel betont. Dadurch ist der Zeitbedarf in der Mandatsführung deutlich angestiegen, weshalb die früheren Richtwerte von 1.3–2.2 Stunden Fallarbeit pro Monat als überholt bewertet werden.

Die Fallbelastung in der Mandatsführung wird aufgrund der unterschiedlichen Anforderungen zwischen Erwachsenen- und Kinderschutz differenziert. Bei einer angenommenen Nettoarbeitszeit von 1'600 Stunden pro Vollzeitstelle werden im Erwachsenenschutz maximal 60 aktuelle bzw. 70 jährlich zu bearbeitende Mandate empfohlen, was etwa 2 bis 2.5 Stunden Fallarbeit pro Monat entspricht. Im Kinderschutz liegt die Empfehlung bei höchstens 50 aktuellen bzw. 60 jährlich geführten Mandaten mit einem zeitlichen Aufwand von rund 2.5 bis 3 Stunden monatlich. Diese Mandate unterscheiden sich deutlich von jenen im Erwachsenenschutz, da der Schwerpunkt u.a. auf der Beziehungsgestaltung und Unterstützung in teilweise komplexen Familienkonstellationen sowie Vermittlung bei elterlichen Konflikten liegt. Zudem ist eine enge Vernetzung mit Schulen, stationären Einrichtungen und therapeutischen Angeboten zentral, während der administrative Aufwand insgesamt gering bleibt (KOKES, 2021, S. 33–34).

Zwischenfazit und (3) Erörterung des Problemzusammenhangs

Die Analyse des politikauslösenden Problems und der damit verbundenen literaturbasierten Fragestellungen – welche Aspekte bereits erforscht sind, wie das Problem bislang behandelt wurde, ob Zielsetzungen formuliert wurden und welche Konsequenzen sich daraus ableiten lassen – lässt sich wie folgt zusammenfassen: Die Arbeitsbelastung von Berufsbeistandspersonen variiert schweizweit erheblich und die verfügbaren Zeitressourcen werden vielerorts als eher unzureichend eingeschätzt. Dies führt zu gesundheitlichen Belastungen bei Beistandspersonen, steigender Mitarbeitendenfluktuation und wirkt sich direkt auf die Betreuungsqualität der Klientel aus.

Bisher erfolgt die Bearbeitung des Problems vor allem über Befragungen, kantonale Analysen, Öffentlichkeitsarbeit von Interessenverbänden sowie die Entwicklung der KOKES-Empfehlungen, die einen idealtypischen Soll-Zustand und strukturelle Mindeststandards für Berufsbeistandschaften formulieren. Ziele wie bessere Arbeitsbedingungen und dadurch eine verbesserte Betreuungssituation für Klient:innen sowie eine allgemeine Professionalisierung der Organisationen wurden damit klar benannt, jedoch ohne gesetzliche Verbindlichkeit. Die Verantwortung für die Umsetzung und das dafür notwendige Engagement fällt somit auf die Fachpersonen in den Berufsbeistandschaften zurück, indem sie in lokalpolitische Entscheidungen und parteipolitische Aushandlungsprozesse bezüglich der Verteilung von finanziellen Mitteln im Rahmen von Budgetversammlungen involviert sind.

Aus Sicht der modernen Politikfeldanalyse gilt es demnach nicht mehr ein normatives Ideal als Massstab zu analysieren, sondern das tatsächliche politische Handeln zu untersuchen. Dabei liegt der Fokus auf den institutionellen Rahmenbedingungen und sozialen Kontextfaktoren, die bestimmte Problemlösungsstrategien oder Interessenkonstellationen begünstigen. In diesem Sinne zeigt sich, dass die inhaltliche Steuerung durch die Policy-Dimension oft schwächer

ausgeprägt ist, während die Analyse stärker auf die institutionellen Rahmenbedingungen (Polity) und die Prozesse des politischen Handelns (Politics) fokussiert wird (Schneider & Janning, 2006, S. 17). Im Folgenden wird dahingehend die Polity-Dimension näher betrachtet.

2.1.3 Analyse politischer Institutionen (Polity)

Die Polity-Dimension fokussiert auf die institutionellen Strukturen eines politischen Systems, die politische Ideen in Form formaler Regeln und Normen verankern (Schneider & Janning, 2006, S. 15). Dabei wird untersucht, welche Institutionen das Zusammenspiel der Akteure steuern und welche übergeordneten Paradigmen das jeweilige Politikmachen prägen (Benz & Rieger, 2015, S. 44). In der vorliegenden Arbeit werden unter dem Begriff „Institutionen“ sowohl die föderalen Ebenen von Bund, Kanton und Gemeinde als auch die KESB, die Berufsbeistandschaften mit ihren organisatorischen Strukturen sowie die formalen Prozesse und Abläufe zwischen Politik und Organisation verstanden. Diese Institutionen bilden den normativen Rahmen, innerhalb dessen politische Akteure agieren.

Akteure sind diejenigen Handlungsträger:innen, die innerhalb und entlang institutioneller Strukturen politische Entscheidungen umsetzen oder beeinflussen. Institutionelle Strukturen umfassen dabei nicht nur formal etablierte Einrichtungen als politische Adressen – wie Parlamente, Gerichte, Parteien oder Fachverbände – sondern auch grundlegende Normen und Verfahren der Willensbildung, Entscheidungsfindung und Kontrolle, die das Handeln der involvierten Akteure massgeblich prägen (Benz & Rieger, 2015, S. 102). Akteure können rechtlich definierte Rollen innehaben beispielsweise als Kommissionsmitglieder oder faktisch als politische Akteure in Interessenvertretungen (z. B. KOKES, SVBB) oder zivilgesellschaftlichen Organisationen (z. B. Pro Senectute) auftreten. Je nach Organisationsgrad werden Akteure weiter unterschieden. Kollektive Akteure (z.B. interne Arbeitsgruppen) sind vergleichsweise lose organisiert, während korporative Akteure formal strukturierte Organisationen (z.B. Berufsbeistandschaften, KESB) darstellen (Anders & Riese, 2024, S. 7–9).

Institutionen wirken dabei sowohl als Rahmenbedingungen als auch als aktive Strukturgeber, die das Handeln der Akteure ermöglichen und begrenzen. Sie reduzieren Unsicherheiten, schaffen Erwartungssicherheit und bestimmen die Ressourcenverteilung und Legitimation innerhalb der politischen Prozesse. Innerhalb dieser Institutionen existieren Handlungsspielräume, die von den Akteuren genutzt und durch alltägliches oder strategisches Handeln verändert werden können. Das Verhältnis von Institutionen und Akteuren ist demnach nicht synonym, sondern komplementär zu verstehen. Institutionen stellen die strukturellen und normativen Rahmenbedingungen bereit, innerhalb derer Akteure agieren, während Akteure durch ihre Handlungen diesen Rahmen sowohl stabilisieren als auch transformieren können (Anders & Riese, 2023, S. 6–8). Nachfolgend werden die relevanten Institutionen und ihre Funktionen themenbezogen dargestellt.

Bund – Kanton – Gemeinden

Der Bund delegiert die organisatorische Ausgestaltung der Berufsbeistandschaften – einschliesslich ihrer personellen Ressourcenausstattung – an die Kantone. Das EG ZGB (2025, Art. 7 Abs. 1–2) überträgt den Gemeinden wiederum die Verantwortung für die Organisation, personelle Besetzung und Finanzierung der Berufsbeistandschaften. Die KESV (2025, Art. 78 Abs. 1) präzisiert diese Vorgaben, indem sie die politischen Gemeinden verpflichtet, ausreichend qualifiziertes Personal bereitzustellen, das die Anforderungen nach Art. 400 Abs. 1 ZGB (2025) erfüllt. Obwohl die kantonalen Organe – Regierungsrat, Obergericht und KESB – eine hohe Belastung und steigende Mitarbeitendenfluktuation im Berufsfeld feststellen, verfügen sie gegenüber den Gemeinden über kein Durchgriffs- oder Weisungsrecht (Kanton Thurgau, 2022, S. 2).

Diese Zuständigkeitsverteilung ist Ausdruck des Schweizerischen Föderalismus, der das politische System prägt und die kulturelle Heterogenität der Eidgenossenschaft schützt. Gemäss Art. 3 BV (2024) fallen alle staatlichen Aufgaben, die nicht ausdrücklich dem Bund zugewiesen sind, in die Kompetenz der Kantone, die sie teilweise an die Gemeinden weitergeben (Vatter, 2020, S. 431–434). Diese föderale Struktur führt insgesamt zu einem Mehrebenensystem, in dem Befugnisse und Mittel auf zentrale und dezentrale Organisationen verteilt sind. Die Hierarchien zwischen diesen Ebenen sind jedoch nicht strikt trennbar, sodass Kompetenzkonflikte und politische Verflechtungen häufig auftreten (Blum & Schubert, 2018, S. 106–107).

Kantone und Gemeinden organisieren sich autonom, verfügen über eigene finanzielle Ressourcen und unterstehen häufig keiner direkten politischen Kontrolle durch den Bund. Im Bereich der Sozialfürsorge zeigt sich das Subsidiaritätsprinzip besonders deutlich, demnach verfügen Gemeinden über weitreichende Entscheidungsspielräume, stossen jedoch regelmässig an ihre Leistungsgrenzen. Während kommunale Konflikte früher überwiegend Umwelt-, Bau- oder Infrastrukturfragen betrafen, konzentrieren sich diese heutzutage verstärkt auf Finanzen, Steuern und das Sozialwesen. Die Gemeindeexekutiven und -legislativen – nicht selten von Milizpolitiker:innen besetzt – übernehmen dabei zentrale Entscheidungsfunktionen, stehen jedoch angesichts zunehmender Belastung und Politisierung unter wachsendem Druck (Vatter, 2020, S. 434–443). Seithe (2014) verweist dabei auf die Tatsache, dass Politiker:innen ohne Fachkenntnisse über Belange der Sozialen Arbeit entscheiden, ohne die Konsequenzen für die Praxis nachvollziehen zu können (S. 39). Benz und Rieger (2015) ergänzen, dass Politiker:innen formal über weitreichende Zuständigkeits- und Entscheidungsbefugnisse verfügen und grundsätzlich über die notwendigen Kompetenzen verfügen, um politische Handlungsoptionen beurteilen zu können. Dennoch gehören sie nicht der Profession der Sozialen Arbeit an und gelten daher nicht als fachliche Expert:innen dieses Feldes. In demokratischen Systemen ist dies so vorgesehen, da politische Mandate zeitlich befristet sind und nicht auf einer beruf-

lich-professionellen Selbstrekrutierung beruhen (S. 185). Besonders herausgefordert mit föderalistischen Strukturen sind gemäss Vatter (2020) sowohl strukturschwache ländliche Gemeinden als auch städtische Zentren mit ausgeprägten sozialen Problemlagen, die häufig mit finanziellen Engpässen konfrontiert sind (S. 445). Gleichzeitig zeigt sich ein stark variierender Grad kommunaler Autonomie, während demografische und wirtschaftliche Asymmetrien das föderale Gleichgewicht zusätzlich belasten (Vatter, 2020, S. 472).

Für die personelle Ausstattung der Berufsbeistandschaften bedeutet dies, dass Entscheidungen im Rahmen kommunaler Budgetprozesse getroffen werden, oftmals gelenkt durch Milizpolitiker:innen unterschiedlicher politischer Ausrichtungen. Informelle Gespräche der Verfasserin mit Fachpersonen aus dem Feld zeigen, dass diese föderalen Entscheidungsstrukturen massgeblich bestimmen, wie Ressourcen verteilt werden. Eine vertiefte Analyse der formalen Entscheidungsprozesse sowie der damit verbundenen hemmenden und fördernden Faktoren und der politischen Einflussmöglichkeiten der Sozialen Arbeit erfolgt im empirischen Forschungsteil dieser Arbeit.

Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden

Mit der Einführung des neuen KESR wurden die rund 1'400 früheren Vormundschaftsbehörden durch etwa 150 fachlich spezialisierte KESB ersetzt. Die Arbeit der KESB ist in den Artikeln 440 bis 456 ZGB geregelt. Die Behörden müssen interdisziplinär zusammengesetzt sein. Fachpersonen aus Rechtswissenschaft, Sozialer Arbeit, Psychologie, Medizin oder Treuhand-

wesen übernehmen damit Aufgaben, die früher Laien vorwiegend ohne fachlichen Hintergrund in dafür vorgesehenen politischen Ämtern auf Gemeindeebene übertragen wurden (Noser & Rosch, 2016, S. 132). Im Kanton Thurgau sind die KESB in fünf Bezirken gemäss Abbildung 3 organisiert.

Abbildung 3

Die fünf KESB-Bezirke im Kanton Thurgau



Anmerkung. Kanton Thurgau, o.D.

Die KESB sind zuständig für

die Errichtung von Beistandschaften und verfügen zugleich über eine Aufsichts- und Kontrollfunktion hinsichtlich der Mandatsführung (Häfeli, 2016, S. 237). Die Aufsichtspflicht der KESB ergibt sich aus Art. 400 Abs. 3 ZGB (2025), der sie verpflichtet, für die notwendige Instruktion, Beratung und Unterstützung der Mandatsträger:innen zu sorgen. Wesentliche Mittel der Kontrolle bilden die Rechnungsablage (ZGB, 2025, Art. 410) und die Berichterstattung (ZGB, 2025,

Art. 411 ZGB). Ergänzend dienen die massgeschneiderten Massnahmen als Instrument zur Steuerung der Mandatsführung (KOKES, 2012, S. 197–198). Gemäss der kantonalen KESV (2025, Art. 78 Abs. 1) ist die KESB verpflichtet, bei der Ernennung von Beistandspersonen die verfügbaren Zeitressourcen zu berücksichtigen, ohne dass konkrete Massstäbe zur Bemessung dieser Ressourcen vorgegeben werden. Gemäss dem Basler Kommentar (BSK, 2022, Art. 400 N 27) bleibt die Konkretisierung der Praxis überlassen. Die KESB hat jedoch sicherzustellen, dass Beistandspersonen genügend Zeit zur Ausübung ihres Amtes haben. Andernfalls begehe die KESB demgemäss eine Pflichtverletzung (BSK, 2022, Art. 400 N 28).

Berufsbeistandschaften

Im Kanton Thurgau sind die Berufsbeistandschaften interkommunal organisiert und seit dem 01.01.2026 mit 11 Organisationen in den fünf KESB-Bezirken verortet. Ihre Trägerschaften sind heterogen ausgestaltet und zum Teil nicht öffentlich zugänglich dokumentiert. Die Beistandschaften sind vorwiegend den Stadt- oder Gemeindeverwaltungen angegliedert, vereinzelt jedoch auch als Zweckverbände mit Vertragsgemeinden oder als Vereine mit Vorstand und Mitgliederversammlung organisiert. Eine systematische Umsetzung der KOKES-Empfehlungen ist bisher nicht erkennbar sowie nicht untersucht. Der Regierungsrat berichtet, dass sich die durchschnittlichen Mitarbeitendenzahlen mit Funktionen Leitung, Beistandspersonen und Administration zwischen 7–14 Personen bewegen und angemessene Stellenprozente pro Mandat schwierig zu beziffern sind, da dies stark von der Fallkomplexität abhängt (Kanton Thurgau, 2022, S. 3).

Zwischenfazit mit Erörterung des Problemzusammenhangs

Um die Zusammenhänge des politikauslösenden Problems zu erfassen, wird auf Basis der bisherigen theoretischen und empirischen Erkenntnisse abgeleitet, für wen, welches Problem entsteht (Benz & Rieger, 2015, S. 83). Für Fachpersonen und Interessenverbände handelt es sich um eine arbeitsorganisatorische und qualitätssichernde Herausforderung. Die Ecoplan-Studie zeigt, dass unzureichende zeitliche Ressourcen mit gesundheitlichen Belastungen für Fachpersonen verbunden sind und die Kontinuität in der Betreuung der Klientel beeinträchtigt. Für politische Akteure stellt das Problem primär eine Frage der kommunalen Ressourcenverteilung dar. Prioritär ist dabei die Problemdefinition, die strukturelle Ursachen in föderalen Zuständigkeiten und begrenzten kommunalen Budgets verortet. Vor diesem Hintergrund berücksichtigt die Politikfeldanalyse nicht nur formale Entscheidungsstrukturen von Legislative und Exekutive, sondern untersucht politische Entscheidungen in ihren konkreten Handlungskontexten (Politics) unter Einbezug situativer, institutioneller und sozial-interaktionaler Rahmenbedingungen, die Problemlösungsstrategien begünstigen oder einschränken (Schneider & Janning, 2006, S. 11). Die Politics-Dimension wird im folgenden Kapitel vertieft betrachtet.

2.1.4 Analyse politischer Entscheidungsprozesse (Politics)

Die Dimension der Politics beinhaltet die politische Auseinandersetzung, den Konflikt wie auch die Verhandlung und Konsensbildung in politischen Arenen (Blum & Schubert, 2018, S. 3). Politics meint den politischen Prozess, auf den Akteure mit ihren unterschiedlichen Interessen versuchen einzuwirken, wodurch Konflikte und Machtgefüge zwischen den Akteuren entstehen (Schneider & Janning, 2006, S. 15). Daran anschliessend stellen sich die Fragen, welche Akteure in diesen Prozess eingebunden sind, auf welche Ressourcen sie zurückgreifen können und welche Interessen sie verfolgen. Diese Faktoren bestimmen massgeblich, in welchem Umfang sie politischen Einfluss ausüben können (Benz & Rieger, 2015, S. 44).

Es lässt sich festhalten, dass die Politics-Dimension aufgrund des vorliegend eng gefassten Untersuchungsgegenstandes auf kommunaler Ebene, der damit verbundenen begrenzten Dokumentation und der hohen Heterogenität der Organisation von Berufsbeistandschaften nur im Kontext des jeweiligen Politikfeldes selbst empirisch untersucht werden kann. Dieses Unterkapitel dient daher dazu, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie politische Prozesse in der Politikfeldanalyse interpretiert und zugleich erklärt werden können. Dabei werden zwei relevante theoretische Erklärungsmodelle herangezogen, die im Ergebnis- und Diskussionsteil dieser Arbeit erneut aufgegriffen werden.

Eine Theorie lässt sich dabei allgemein als ein System miteinander verknüpfter Aussagen verstehen, das nur unter bestimmten Voraussetzungen und Rahmenbedingungen gültig ist. Sie dient zudem dazu, Annahmen über zukünftige Entwicklungen oder Ereignisse formulieren zu können. Forschende nutzen Theorien, um Phänomene zu verstehen, zu beschreiben, zu erklären, vorherzusagen oder kritisch zu hinterfragen (Blum & Schubert, 2018, S. 43; Reiter & Töller, 2014, S. 27). In der Politikfeldanalyse kommen Theorien aufgrund ihrer Praxisorientierung eine hohe Bedeutung zu. Sie ermöglichen es, Erkenntnisse aus politischer Praxis wissenschaftlich zu reflektieren und in Wissen zu überführen. Erst diese Abstraktion erlaubt es, über Einzelfälle hinaus allgemeine Aussagen zu treffen (Blum & Schubert, 2018, S. 43–44).

Im Anschluss werden zwei etablierte und kontrastierende Konzepte behandelt: der Politikzyklus und der Multiple-Streams-Ansatz. Wie bereits erwähnt, haben sich in der Politikfeldanalyse über die Jahre der Etablierung verschiedene Theoriestränge gebildet. Diese werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit und dem thematischen Fokus nicht alle erläutert, sollen der Leserschaft dennoch nicht vorenthalten werden. Nachfolgend werden sie daher in Form einer übersichtlichen Auflistung dargestellt (Reiter & Töller, 2014, S. 36–86; Schneider & Janning, 2006, S. 79–101):

Ansätze vergleichender Staatstätigkeitsforschung (Makro-Ebene)

- Ansatz der sozioökonomischen Determination
- Machtressourcenansatz
- Parteiendifferenzhypothese
- Politisch-institutionalistische Ansätze (z.B. Vetospieler-Theorie)
- Internationalisierungshypothese: Globalisierung und Europäisierung
- Ansätze des Politikerbes und der Pfadabhängigkeit

Akteurs- und strukturzentrierte Ansätze (Meso- und Mikro-Ebene)

- Modell des Politikzyklus
- Institutional Analysis und Development Framework (IAD)
- Beziehungsstrukturelle Ansätze
- Akteurzentrierter Institutionalisms (AZI)
- Multiple-Streams-Ansatz (MSA)

Wissensbasierte Ansätze (Meso- und Mikro-Ebene)

- Kulturalistische Ansätze der Policy-Forschung
- Soziale Konstruktion, Policy-Framing und Policy-Design
- Policy-Diskurse, deliberative Verhandlungssysteme und Advocacy-Koalitionen
- Politisches Lernen und Policy-Transfer

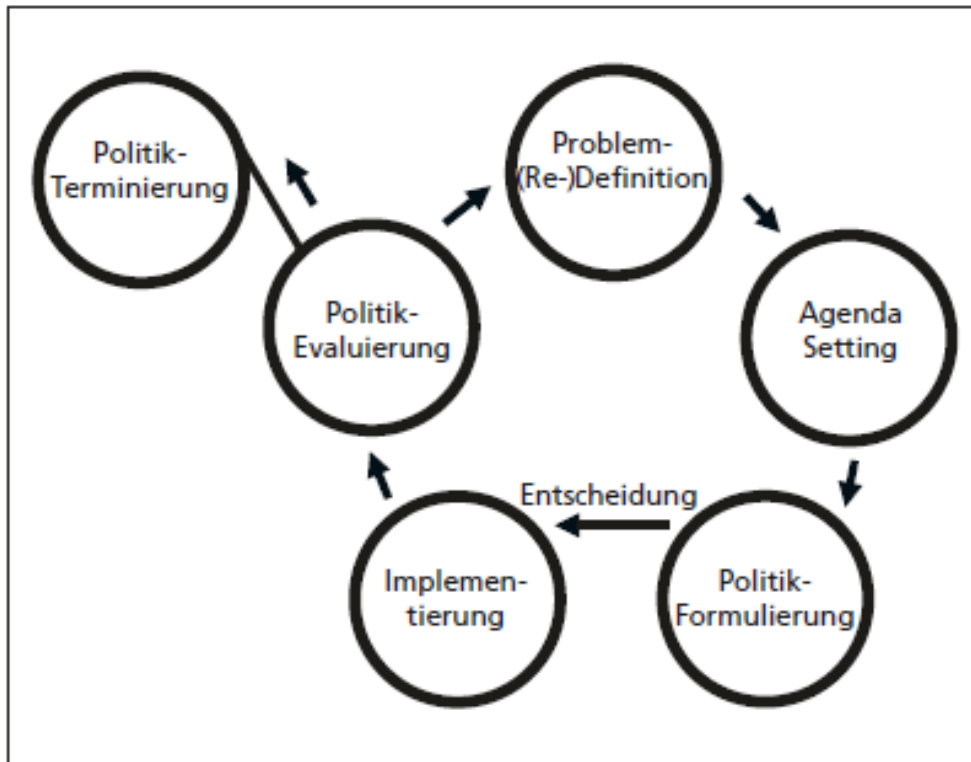
Der Politikzyklus

Um politische Prozesse, die sich häufig als schwer durchschaubare *Blackbox* präsentieren, analytisch zugänglich zu machen, stellt der Politikzyklus ein in der Politikfeldanalyse breit rezipiertes und anschlussfähiges Erklärungsmodell dar. Aufbauend auf systemtheoretischen Überlegungen nach Lasswell (1956) wird die politische Entscheidungsfindung dabei nicht isoliert dem politischen System zugeschrieben, sondern als Ergebnis gesellschaftlicher Forderungen und der Bereitschaft relevanter Akteure, politische Entscheidungen mitzutragen und umzusetzen (Blum & Schubert, 2018, S. 24–25).

Der Politikzyklus folgt einer analytischen Heuristik und geht davon aus, dass politische Entscheidungs- und Handlungsabläufe typischerweise mehrere Phasen durchlaufen: (1) Problemdefinition durch Problemwahrnehmung, (2) Agendasetzung, (3) Politik-Formulierung und Entscheidung, (4) Implementierung politischer Massnahmen, (5) Evaluation und allfällige (6) Politik-Terminierung. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Phasen in der politischen Praxis nicht strikt linear verlaufen und sich überlagern oder in veränderter Reihenfolge auftreten können. Als Kreislaufmodell impliziert der Politikzyklus, dass auf die Evaluation in der Regel eine Redefinition des Problems folgt, während eine Terminierung oder Beendigung einer Policy oftmals ausbleibt (Blum & Schubert, 2018, S. 153–155; Böcher & Töller, 2014, S. 88–89).

Abbildung 4

Der Politikzyklus



Anmerkung. Blum & Schubert, 2018, S. 156; Jann & Wegrich, 2014, S. 108

(1) Problemdefinition: Das Politikmachen setzt in der Regel bei der Definition eines Problems an, welches anschliessend politische Relevanz erlangt. Ein politisches Problem liegt vor, wenn eine Abweichung zwischen einem bestehenden Zustand und einem als wünschenswert erachteten Soll-Zustand festgestellt wird, der grundsätzlich mit verfügbaren sozialpolitischen Steuerungsmitteln beeinflussbar erscheint. Problemdefinitionen umfassen dabei stets eine normative Dimension, die Erwartungen und Zielvorstellungen widerspiegeln sowie eine faktische Dimension, welche konkrete Zustände beschreibt (Schneider & Janning, 2006, S. 50–52). Ob und wie ein solcher Zustand politisch bearbeitet wird, hängt jedoch von den verfügbaren Ressourcen, Handlungsmöglichkeiten und der Risikobereitschaft der beteiligten Akteure (z.B. Regierung, Parteien, Interessengruppen) ab. Gleichzeitig ist die Problemdefinition selbst Gegenstand politischer Aushandlungsprozesse, in denen involvierte Akteure versuchen, ihre jeweiligen Probleminterpretationen auf die politische Agenda zu setzen oder alternative Deutungen zu marginalisieren, um bestimmte Themen von der politischen Agenda auszuschliessen (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 4).

(2) Agendasetting: Im Anschluss an die Problemdefinition entscheidet sich im Agendasetting, welche Themen politische Aufmerksamkeit erlangen und bearbeitet werden. Politische Agenden ergeben sich dabei nicht ausschliesslich aus extern artikulierten Problemlagen, sondern

entstehen zu einem erheblichen Teil auch innerhalb des politischen Systems selbst, beispielsweise durch routinemässige Entscheidungsprozesse im Jahresrhythmus (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 5). Da politische Aufmerksamkeit eine knappe Ressource darstellt und Agenden vielfach durch etablierte Themen überlastet sind, unterliegen neue Problemlagen einer selektiven Verarbeitung und konkurrieren um Priorisierung. Die Thematisierung kann dabei sowohl politikintern als auch extern erfolgen oder durch situative Ereignisse begünstigt werden, die im Sinne des später erläuterten Multiple-Streams-Ansatzes als Möglichkeitsfenster wirken. Ob ein Thema agendarelevant wird, hängt zudem von seiner gesellschaftlichen Relevanz sowie von Klarheit und Konkretheit der Problemdefinition ab (Schneider & Janning, 2006, S. 53–56).

(3) Politikformulierung und Entscheidung: Gelangt ein Problem auf die politische Agenda, richtet sich der Fokus auf die Entwicklung geeigneter Lösungsansätze. In der Phase der Politikformulierung werden mögliche Politikinhalte nicht nur im Hinblick auf ihre Problemlösungskapazität bewertet, sondern auch danach, ob sie politisch mehrheitsfähig sind. Dadurch wird der Kreis umsetzbarer Handlungsoptionen häufig deutlich eingeschränkt. Eine zentrale Rolle kommt dabei Akteuren zu, die formale oder faktische Vetomacht besitzen, wie etwa Parlamentsausschüsse, welche Entscheidungen blockieren und so steuern können. In demokratischen Systemen beeinflussen zudem wahlpolitische Überlegungen die Bereitschaft zur Verabschiedung bestimmter Politikinhalte (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 5). Die konkrete Ausarbeitung politischer Programme erfolgt meist innerhalb rechtlich geregelter Verfahren, wobei trotz formaler Vorgaben informelle Aushandlungsprozesse frühzeitig Weichen stellen und aufgrund gebündelter Expertise erheblichen Einfluss auf den weiteren Gesetzgebungsprozess ausüben (Schneider & Janning, 2006, S. 58).

(4) Politikimplementierung: Mit dem Gesetzesbeschluss ist der Politikprozess nicht abgeschlossen, da die Wirkung politischer Massnahmen wesentlich von ihrer Umsetzung abhängt. Verwaltung und Gerichte verfügen dabei häufig über erhebliche Interpretationsspielräume hinsichtlich der Umsetzung beschlossener Massnahmen (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 5–6).

(5) Politik-Evaluierung: Hierbei wird die Wirkung implementierter Massnahmen auf das Ausgangsproblem untersucht und analysiert, ob Ziele erreicht, reduziert oder verfehlt wurden. Dabei reichen Evaluationsbestrebungen von systematischen wissenschaftlichen Studien bis hin zu ad-hoc-Analysen, etwa durch öffentliche oder oppositionelle Kritik. Evaluationen ermöglichen ein Politiklernen, wobei Ergebnisse zu einer Neubewertung des Problems, Anpassungen der Politikinhalte oder Bearbeitung unbeabsichtigter Nebenfolgen führen. In Kombination mit

Impact-Analysen wird der Aufwand der Intervention in Relation zu den erzielten Veränderungen des Status quo bewertet (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 6; Schneider & Janning, 2006, S. 61).

(6) Politikterminierung: Diese erfolgt, wenn ein Programm ihr ursprüngliches Problem löst, unwirksam bleibt oder externe Faktoren wie Finanzknappheit oder Machtwechsel ihre Fortsetzung verhindern (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 6).

Das Modell des Politikzyklus bietet einen heuristischen Rahmen, um politische Prozesse in den beschriebenen Phasen zu strukturieren und erleichtert somit das Verständnis von Entscheidungsprozessen (Schneider & Janning, 2006, S. 63–64; Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 7–8). Ein zentraler Gegenentwurf zum Prozessverständnis des Politikzyklus bietet der Multiple-Streams-Ansatz, auf den nachfolgend eingegangen wird.

Multiple-Streams-Ansatz

Der Multiple-Streams-Ansatz (MSA) zielt darauf ab, Politikwandel und Reformprozesse zu erklären sowie nachzuvollziehen, weshalb bestimmte Problemlagen politische Aufmerksamkeit erlangen, während andere unbeachtet bleiben. Theoretisch basiert der MSA auf dem akteur-zentrierten Institutionalismus (AZI) nach Mayntz und Schrapf (1995), der politisches Handeln als Ergebnis koordinierter Interaktionen von Akteuren innerhalb institutionell organisierter Kontexte versteht (Schneider & Janning, 2006, S. 86; Reiter & Töller, 2014, S. 75). Institutionen begrenzen und eröffnen dabei Handlungsspielräume, sind jedoch selbst veränderbar und werden vom Handeln der Akteure beeinflusst. Politische Steuerung erfolgt über hierarchische Entscheidungen, Verhandlungen sowie einseitige oder wechselseitige Anpassungen. Welche Steuerungsform dominiert, hängt vom Politikfeld, den beteiligten Akteuren und dem zeitlichen Kontext ab, in dem ein Thema bearbeitet wird (Mayntz & Schrapf, 1995, S. 48–61; Blum & Schubert, 2018, S. 59).

Im MSA wird öffentliche Politik verstanden als kontingentes Ergebnis politischer Dynamiken, das wesentlich vom zeitlichen Zusammentreffen günstiger Rahmenbedingungen abhängt. Kingdon (1984) und Zahariadis (2007) als Vertreter des MSA gehen davon aus, dass politischer Wandel sich insbesondere dann vollzieht, wenn sich ein sogenanntes *Möglichkeitsfenster* (*window of opportunity*) eröffnet, beispielsweise infolge externer Ereignisse oder politischer Machtverschiebungen. *Policy-Unternehmer*³ als individuelle oder korporative Akteure setzen in solchen Momenten Ressourcen ein, um Probleme, Lösungen und politische Konstellationen

³ Der Begriff ‚Policy-Unternehmer‘ wird in Anlehnung an die zitierte Literatur verwendet und bezieht sich genderneutral auf alle Akteure, die politisches Handeln initiieren.

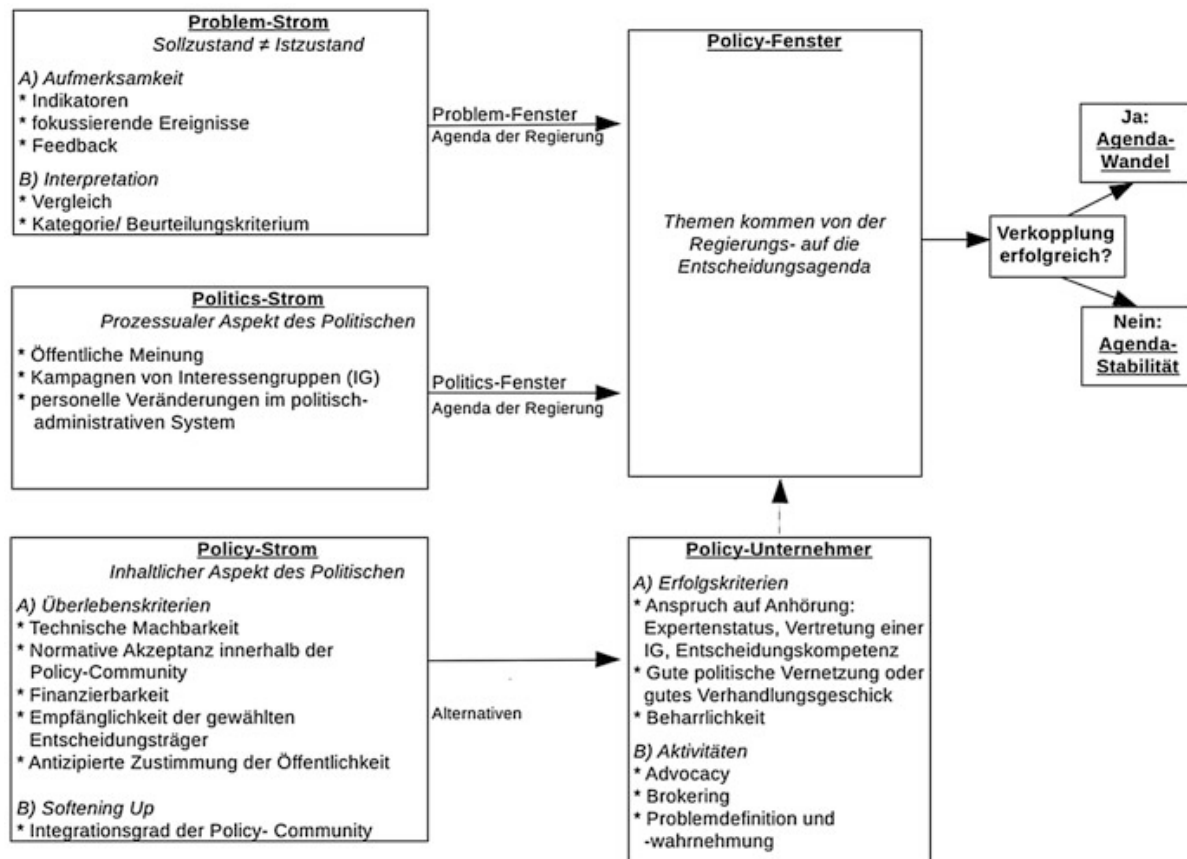
strategisch zu verknüpfen und so auf Entscheidungstragende einzuwirken (Reiter, 2016, S. 39; Reiter & Töller, 2014, S. 76; Blum & Schubert, 2018, S. 188).

Regierungssysteme werden im MSA weniger durch stabile formale Strukturen gekennzeichnet als durch das Nebeneinander relativ autonom verlaufender Prozesse. Dies zeigt sich in der Koexistenz von drei Strömen: *dem Problem-, dem Policy- und dem Politics-Strom*, die sich weitgehend unabhängig voneinander entwickeln (Kingdon, 2003, S. 16). Der *Problemstrom* umfasst Sachverhalte, die als politisch veränderungsbedürftig wahrgenommen werden und aus einer Abweichung zwischen beobachtetem Ist-Zustand und normativem Soll-Zustand entstehen. Die Problemwahrnehmung erfolgt über fokussierende Ereignisse wie Krisen und Rückmeldungen in Form von Monitorings, Evaluationsstudien, informellen Gefügen oder Hinweise von Verwaltungsmitarbeitenden zu ihren Erfahrungen bei der Politikimplementation (Herweg & Zohlnhöfer, 2023, S. 302). Der *Politics-Strom* umfasst die öffentliche Meinung, Interessengruppen und Akteure des politisch-administrativen Systems (Parlament, Regierung, Verwaltung) und beschreibt, wie Veränderungen in diesen Bereichen den Agenda-Status von Themen beeinflussen. *Möglichkeitsfenster* nehmen in den ersten beiden Strömen eine zentrale Bedeutung ein. Der Policy-Strom liefert kontinuierlich Lösungsansätze, die von Fachpolitik, Verwaltung und Expert:innen entwickelt werden und nur bei ausreichender Umsetzbarkeit in Entscheidungsprozesse gelangen (Herweg & Zohlnhöfer, 2023, S. 304; Reiter, 2016, S. 38). Politischer Wandel entsteht, wenn diese Ströme zeitgleich zusammenfinden, wobei die erwähnten *Policy-Unternehmer* diese Koppelungen aktiv befördern möchten.

Im MSA wird die Bedeutung von Zufällen und Eigendynamiken politischer Prozesse betont. Politik wird verstanden als nichtlineare zum Teil chaotischen Koppelung von Problemen und Lösungsansätzen. Zusammenfassend verdeutlicht Abbildung 5, dass das Aufgreifen und Bearbeiten eines politischen Problems in zentraler Weise von der Konstellation der *drei Ströme*, dem Vorhandensein eines *Politics-Fensters* sowie dem Handeln eines *Policy-Unternehmers* abhängt (Kingdon, 2003, S. 145; Reiter, 2016, S. 39; Herweg & Zohlnhöfer, 2023, S. 306).

Abbildung 5

Der Multiple-Streams-Ansatz



Anmerkung. Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 303

Zwischenfazit

Es lässt sich festhalten, dass der Politikzyklus politische Prozesse als nach Phasen geordneten Problemlösungsprozess darstellt, während der MSA ein eher dynamisches und weniger linear strukturiertes Verständnis verfolgt, in dem Lösungen häufig auf passende Probleme treffen. Das Prozessverständnis des MSA gilt im wissenschaftlichen Diskurs als realitätsnäher, da es politische Entwicklungen stärker als Ergebnis zufälliger Ereignisse und eigendynamischer Abläufe interpretiert und nicht ausschliesslich als sachrationales Problemlösen dargestellt. Dies schliesst sachrationale, gemeinwohlorientierte Problemlösungen jedoch nicht aus, sondern betrachtet sie als eine von mehreren möglichen Verhaltensvarianten (Böcher & Töller, 2014, S. 105–106).

Für die empirische Untersuchung der politischen Entscheidungsprozesse rund um den Stellschlüssel in Berufsbeistandschaften erweist sich der Politikzyklus insbesondere in den Phasen der Problemdefinition, des Agendasettings sowie der Politikformulierung und -entscheidung als analytisch gewinnbringend. Im Fokus steht dabei, mit welchen Mitteln Anliegen in den politischen Prozess eingebracht werden, ob sie Eingang in die politische Agenda finden

und inwiefern bereits konkrete Massnahmen formuliert oder umgesetzt wurden. Von besonderem Interesse sind die organisationsspezifischen Eigendynamiken der untersuchten Berufsbeistandschaften im Sinne des MSA, insbesondere die Nutzung von Möglichkeitsfenstern durch Fachpersonen als Policy-Unternehmer. Diese zeigen sich in der Problemerkennung u.a. durch praxisbezogene Rückmeldungen (Problem-Strom) und in der Mitwirkung an politischen Prozessen (Politics-Strom), um so mittels Erfolgskriterien und Aktivitäten in der inhaltlichen Ausgestaltung und Umsetzung politischer Lösungen (Policy-Strom) mitzuwirken. Die Frage, wie Anliegen der Sozialen Arbeit politisch eingebracht werden können und in welchem Kontext sich Fachpersonen dabei bewegen, wird im folgenden Kapitel vertieft.

2.2 Politik und Soziale Arbeit

Im vorliegenden Kapitel wird zunächst die Sozialpolitik sowie die Soziale Arbeit im Kontext neoliberaler Entwicklungen betrachtet. Diese Rahmenbedingungen prägen die politische Praxis von Sozialarbeitenden massgeblich. Darauf aufbauend folgen Ausführungen zu Wechselwirkungen zwischen Politik und Professionalität Sozialer Arbeit, um ein Verständnis dafür zu entwickeln, was mit politischer Sozialer Arbeit gemeint ist. Abschliessend werden Möglichkeiten der politischen Einflussnahme Sozialer Arbeit dargelegt, um im empirischen Teil angelehnt an eine der leitenden Fragestellungen daran anzuknüpfen.

2.2.1 Sozialpolitik im Spannungsfeld neoliberaler Steuerungslogiken

Seit dem 19. Jahrhundert gilt Sozialpolitik als zentraler Aufgabenbereich moderner Nationalstaaten. Sie umfasst eine Vielzahl von Regelungsbereichen – von der sozialen Grundsicherung über familien- und gesundheitspolitische Anliegen bis hin zur Arbeitsmarktpolitik. In Sozial- bzw. Wohlfahrtsstaaten greift Sozialpolitik mit regulierenden, (re-)distributiven und informatorischen Instrumenten in gesellschaftliche und marktwirtschaftliche Prozesse ein. Diese Instrumente umfassen gesetzliche Regelungen und Sozialrechte ebenso wie finanzielle Unterstützungsleistungen, Sachleistungen oder soziale Dienste. Ziel ist eine Verbesserung der Lebenslage einzelner Menschen oder definierter Bevölkerungsgruppen (Reiter, 2016, S. 1). Darüber hinaus schafft Sozialpolitik Strukturen für eine organisierte Selbstverwaltung wie beispielsweise die Alters- und Hinterlassenenversicherung in der Schweiz. Innerhalb gesetzlicher Rahmungen übernehmen Trägerschaften, Verwaltungen und Sozialpartner Aufgaben der Beitragserhebung, Leistungsprüfung oder Rentenauszahlung eigenständig. Vergleichbare Logiken zeigen sich in Berufsbeistandschaften, welche gesetzlich durch das KESR gerahmt sind. Die organisatorische Zuständigkeit obliegt dabei den Gemeinden bzw. der regionalen Verwaltungsebene. Innerhalb des rechtlich vordefinierten Rahmens verfügen die einzelnen Ämter über eigene Strukturen und interne Prozesse der Fallführung, um die Umsetzung der Schutz-

massnahmen zu realisieren. Obwohl Berufsbeistandschaften Teil des öffentlichen Sozialwesens sind, erlaubt die organisierte Selbstverwaltung sich nach regionalen Bedingungen aufzustellen und fachlich angepasst zu handeln. Insgesamt dienen sozialpolitische Massnahmen also dem Schutz vor Lebensrisiken zur Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit und qualifikatorischen Leistungsfähigkeit sowie der Wahrung des sozialen Friedens und der Ermöglichung gesellschaftlicher Integration (Reiter, 2016, S. 1–2).

Vor dem Hintergrund neoliberaler Transformationsprozesse erfährt dieses Verständnis sozialpolitischer Verantwortung angelehnt an die Fachliteratur eine Verschiebung. Neoliberalismus versteht sich als marktorientierte Strömung des Liberalismus, welche individuelle Freiheit, privates Eigentum und Wettbewerb als zentrale gesellschaftliche Prinzipien betont. Staatliche Eingriffe sollen minimal bleiben und individuelle Leistungsfähigkeit wird zum entscheidenden Kriterium sozialer Teilhabe. Aus dieser Perspektive gilt die Einzelperson als primär selbstverantwortlich. Erfolg und Misserfolg wie auch soziale Problemlagen werden zunehmend auf individueller Ebene verortet. Im Neoliberalismus ist von einem Abbau des Sozialstaates auszugehen. Die Wohlfahrt orientiert sich dabei häufig nicht mehr primär am Bedarf strukturell benachteiligter und sozial marginalisierter Bevölkerungsgruppen, sondern zunehmend an den Massstäben ökonomischer Effizienz und Leistungsfähigkeit. Diese Entwicklung steht im Widerspruch zur Präambel der BV (2024), die das Wohl der gesellschaftlich am stärksten benachteiligten Bevölkerungsschichten, den Grundsatz gegenseitiger Rücksichtnahme sowie die Achtung von Diversität und die Verantwortung gegenüber künftigen Generationen betont. Kritiker:innen dieser Entwicklungen verweisen auf eine wachsende soziale Ungleichheit, die Aushöhlung demokratischer Strukturen sowie verstärkte gesellschaftliche Spaltungen (Spetsmann-Kunkel, 2018, S. 7–9).

Empirische Befunde weisen auf eine zunehmende Entsolidarisierung gegenüber sozial benachteiligten Gruppen hin. Besonders in statushöheren Bevölkerungsgruppen zeigt sich die Tendenz, Armut oder Arbeitslosigkeit mit stigmatisierenden Zuschreibungen zu legitimieren. Während für Deutschland mit der Langzeitstudie *Deutsche Zustände* (Heitmeyer, 2011) entsprechende Entwicklungen dokumentiert sind, fehlt bislang eine äquivalente Untersuchung für die Schweiz (Kessl & Stövesand, 2014, S. 24–46). In der Praxis Sozialer Arbeit manifestiert sich diese Entwicklung beispielsweise in der Frage, ob Adressat:innen als „würdige Arme“ anerkannt oder als „vermittelbare Kund:innen“ eingestuft werden. Dies steht in direktem Zusammenhang mit den Zugangschancen zu Unterstützungsangeboten (Kessl & Stövesand, 2014, S. 15).

Neoliberale Steuerungslogiken in der Sozialen Arbeit

Soziale Arbeit agiert stets innerhalb der Strukturen des Sozialstaates. Selbst in Bereichen, in denen staatliche Unterstützungsangebote Lücken aufweisen – etwa in der Arbeit mit Menschen ohne geregelten Aufenthaltsstatus – bleibt ihr Handeln politisch gerahmt. Sozialpolitik und Soziale Arbeit sind eng verflochten. Beide befassen sich mit der Bearbeitung sozialer Probleme, übernehmen eine vermittelnde Funktion zwischen Individuum und Gesellschaft und tragen zugleich widersprüchliche Aufgaben, indem sie bestehende gesellschaftliche Verhältnisse stabilisieren und Impulse für deren Veränderung setzen (Benz & Rieger, 2015, S. 30).

Die Soziale Arbeit ist demnach eingebunden in ein komplexes Geflecht regionaler, nationaler und internationaler Sozialpolitiken und muss sich angesichts globalisierter Wirtschafts- und Gesellschaftsverhältnisse kontinuierlich neu verorten. Die zunehmende Orientierung sozialer Handlungsfelder an marktförmigen Logiken geht mit einer normativen Neuausrichtung einher, in der soziale Unterstützung primär als investive und zu rechtfertigende Massnahme konzipiert wird. Dies bringt Adressat:innen und Institutionen unter Legitimationsdruck, da Wirksamkeit, Effizienz und Produktivität fortlaufend nachzuweisen sind. Panitzsch-Wiebe et al. (2014) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Taylorisierung“ der Sozialen Arbeit, die mit Entprofessionalisierung, Bürokratisierung und Technisierung der Interaktionen mit der Klientel einhergeht. Gleichzeitig wächst der Bedarf an demokratischen Teilhabeformen und an der Geltendmachung sozialer Rechte mit Gegenbewegungen wie die soziale Wirtschaft oder die Solidarische Ökonomie, die zudem die Bedeutung gemeinsamer Güter betonen (S. 9–10).

Nicht alle Akteure sind daran interessiert, dass sich die Soziale Arbeit von neoliberalen Steuerungslogiken emanzipiert. Seithe (2014) stellt fest, dass Entscheidungsträger:innen der Politik und Verwaltung dazu tendieren, Elemente des *New Public Management* (Neue Steuerung) zu verstärken. Betriebswirtschaftliche Prinzipien wie Effizienz- und Kostenfokus, Wirkungsorientierung, Wettbewerbsfähigkeit und Managerialisierung rücken dadurch in Organisationen der Sozialen Arbeit in den Vordergrund. Unter anderem orientieren sich demnach private Unternehmen zunehmend an ökonomischen Anreizen, was die Fortführung dieser Strukturen begünstigt. Führungspersonen in Geschäftsleitungen und der mittleren Leitungsebene gelangen so in Zielkonflikte zwischen den Bedürfnissen der Klientel, den Interessen der Mitarbeitenden und den Vorgaben der Trägerschaft. Adressat:innen sind von den beschriebenen Entwicklungen häufig nachteilig betroffen, da Unterstützungsleistungen dadurch begrenzt, unzureichend oder nicht bedarfsorientiert sind, Hilfe an angepasstes Verhalten geknüpft wird und Problemlagen wieder stärker als individuelles Verschulden interpretiert werden (S. 40).

Michel-Schwartz (2014) legt dar, dass die fachliche Kompetenz der Sozialen Arbeit zur Ziel- und Problemdefinition gemeinsam mit Adressat:innen infolge formaler Vorgaben eingeschränkt wird. Der Zugang zu Unterstützungsleistungen sowie deren Finanzierung erfolgt

demnach ausschliesslich innerhalb klar definierter Effizienz- und Kostenrahmen. In der Folge wird die Definitionsmacht über soziale Problemlagen und angemessene Interventionen zum Gegenstand politischer Aushandlungsprozesse zwischen beteiligten Akteuren mit jeweils eigenen Interessen (S. 89–90). Dies lässt sich exemplarisch in der Allokation personeller Ressourcen an Berufsbeistandschaften in Verbindung bringen, da das Ausmass der verfügbaren Stellen die Möglichkeiten der Hilfeplanung wesentlich mitbestimmt.

Thiersch (2014) kritisiert an neoliberalen Entwicklungen, dass Effizienzlogik, Produktivitätsdruck und die Betonung individueller Verantwortung die dialogisch-verstehensorientierte Grundhaltung der Sozialen Arbeit zunehmend verdrängen (S. 238). Case Management fungiere zwar als methodisches Effizienzversprechen, werde jedoch oft als Gefährdung des professionellen Selbstverständnisses betrachtet (Vahsen & Mane, 2010, S. 13). Thiersch (2014) unterscheidet dabei zwischen einer „Vorderbühne“ als professionelles Selbstbild Sozialer Arbeit und einer „Hinterbühne“, die von Ressourcenabbau, Überlastung und Kontrolllogiken im Praxisalltag geprägt ist (S. 324).

Seithe (2025) identifiziert zwei Strömungen innerhalb der professionellen Diskussion: eine fokussiert auf die praktische Durchdringung der Sozialen Arbeit durch neoliberale Steuerungslogiken, die andere setzt professionelle Prinzipien in Beziehung zu Leitbildern des aktivierenden Staates und zeigt Widersprüche zwischen fachlichen Ansprüchen und politischen Zielsetzungen auf (S. 3–6). Staub-Bernasconi (2014) weist diesbezüglich darauf hin, dass pauschale Kritik am Neoliberalismus wohl verbindend wirken könne, aber die Gefahr berge, Verantwortlichkeiten nach aussen zu verlagern und die professionelle Ohnmacht der Sozialen Arbeit zu fördern. Stattdessen betont sie die Notwendigkeit klarer fachpolitischer Positionierungen und aktiver professioneller Einflussnahme (S. 124). Auf entsprechende Handlungsoptionen wird in Kapitel 2.2.3 näher eingegangen. Zunächst gilt es zu klären, wie eine professionelle politische Soziale Arbeit zu verorten ist.

2.2.2 Politik und Professionalität der Sozialen Arbeit

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass politische Rahmenbedingungen die Praxis Sozialer Arbeit massgeblich beeinflussen. Das vorliegende Kapitel widmet sich daher der Frage, wie sich professionelle politische Soziale Arbeit innerhalb der Fachpraxis konkret ausprägt und zu verstehen ist sowie welche Grundlagen und ethischen Prinzipien ihr Handeln leiten. Der Alltag Sozialer Arbeit ist dabei stark von sozialpolitischen Entscheidungen abhängig: Gesetzesvorgaben, Verordnungen, Richtlinien und verfügbare Ressourcen bestimmen den rechtlichen Handlungsspielraum von Fachkräften. Auch das gesellschaftliche Umfeld und die Lebenslagen der Klientel werden massgeblich durch politische Entwicklungen geprägt, da deren Handlungsspielraum häufig von öffentlichen Unterstützungsleistungen abhängt. Ände-

rungen gesetzlicher Rahmenbedingungen, Leistungskürzungen oder Paradigmenwechsel wirken sich direkt auf Hilfeleistungen und somit auf den Alltag der Betroffenen aus (Benz & Rieger, 2015, S. 9).

Sozialarbeitende nehmen sich nach Engemann et al. (2007) in ihrer beruflichen Selbstwahrnehmung häufig nicht als politisch handelnde Akteure wahr. Diese Distanz wird durch verbreitete Vorbehalte verstärkt, wonach politisches Handeln als unredlich oder willkürlich gilt. Demgemäss wird die Soziale Arbeit weniger als eigenständige Akteurin politischer Gestaltung wahrgenommen, sondern vor allem als ausführendes Organ politischer Entscheidungen gesehen (S. 146). Eine breite Politisierung sozialarbeiterischer Praxis sei auch gemäss Seithe (2014) kaum feststellbar. Einerseits überwiege unter den Fachpersonen eine deutliche Unzufriedenheit mit neoliberalen oder neokonservativen Entwicklungen, die vielfach als belastend erlebt werden – an dieser Stelle sei an die Ausführungen in Kapitel 2.1.2 zur Ecoplan-Studie zu verweisen. Andererseits bleiben konkrete Gegenmassnahmen jedoch meist aus, da vielen Fachpersonen konkrete Handlungsmöglichkeiten zur politischen Positionierung fehlen (S. 42). Demgegenüber formulieren Benz und Rieger (2015), dass zentrale Organisationen der Sozialen Arbeit – etwa Berufs- und Fachverbände wie AvenirSocial, die KOKES oder der SVBB – politisch aktiv sind, indem sie Positionspapiere veröffentlichen, wissenschaftliche Studien initiieren, themenbezogen den Berufsstand der Beistandspersonen in der Öffentlichkeit vertreten und Netzwerke pflegen. Dadurch nehmen sie sowohl zugunsten der Fachpersonen als auch der Klientel Einfluss auf politische Prozesse (S. 188). Einzelne konkrete Beispiele wie eine einfache Anfrage eines Sozialarbeiters zur Umsetzung der KOKES-Empfehlungen im Kanton Thurgau (Keller, 2022) oder die Motion zur „Änderung des Gesetzes über die Finanzierung von Pflegeverhältnissen im Kanton Thurgau“ – eingebracht von einer politischen Partei unter Mitwirkung eines Sozialarbeiters (Schallenberg et al., 2022) – verdeutlichen, dass sowohl einzelne Fachpersonen als auch Sozialarbeitende in Interessenverbänden auf lokaler Ebene wie auch in übergeordneten politischen Arenen politisch wirksam werden können.

Begriffliche und analytische Annäherung

Professionelle Politik der Sozialen Arbeit umfasst das analytische Durchdringen, Reflektieren und Mitgestalten sozialer und politischer Strukturen. Die sozialarbeiterische Praxis findet dabei stets in konfliktträchtigen Handlungsfeldern statt, die von unterschiedlichen Interessen geprägt sind. Politik Sozialer Arbeit bedeutet, politisch geprägte Ordnungszusammenhänge zu erkennen, zu hinterfragen und Bündnisse zu bilden, um Veränderungen zugunsten der Lebenslagen der Adressat:innen zu bewirken (Kessl & Stövesand, 2014, S. 18). Dazu gehört nicht nur die Fähigkeit, Interessengruppen zusammenzubringen oder rechtlich gegen Entscheidungen vorzugehen, sondern auch im Sinne der Politikfeldanalyse politische Strukturen, Inhalte und Entscheidungsprozesse systematisch zu erfassen. Wesentlich ist zudem die Reflexion, wessen

Interessen und Wertvorstellungen in politischen Entscheidungen berücksichtigt werden, wie diese Entscheidungen zustande kommen und in welchem Mass sie kollektive Lösungen für soziale Probleme fördern oder präventiv wirken. Gleichzeitig ist zu berücksichtigen, dass politische Entscheidungen häufig nur teilweise umgesetzt werden und einzelne soziale oder ökonomische Interessen eine höhere Durchsetzungskraft entfalten als andere, wie in Kapitel 2.1.4 dieser Arbeit anhand des MSA und des Politikzyklus aufgezeigt wurde (Benz & Rieger, 2015, S. 187). Winkler (2014) hebt zudem hervor, dass die Soziale Arbeit in der gegenwärtigen Praxis häufig primär an gesellschaftlichen Erwartungen wie Integration, Inklusion und der Reduktion von Abweichung ausgerichtet ist. Das funktionalistische Verständnis Sozialer Arbeit fördert dabei Anpassung statt Autonomie. Dem kann die Profession durch die genannte auch kritische Analyse sozialer Machtverhältnisse, die Wahrnehmung der Adressat:innen als eigenständige Subjekte und die Förderung selbstbestimmten Handelns entgegenwirken. Politisches Handeln der Sozialen Arbeit beschränkt sich dabei nicht auf aktive Interventionen, sondern kann ebenso die bewusste Entscheidung einschliessen, auf Interventionen zu verzichten, um die Autonomie der Adressat:innen zu wahren (S. 37–38).

Ebenfalls trägt Soziale Arbeit bereits einen politischen Auftrag in sich, indem sie gesellschaftlich relevante Problemlagen wie Armut, Wohnungslosigkeit oder Arbeitslosigkeit bearbeitet, stabilisiert sie das gemeinschaftliche Zusammenleben, sichert soziale Teilhabe und trägt langfristig zum sozialen Frieden bei (IFSW, 2014). Gesellschaftlich relevante Problemlagen entstehen dabei fortlaufend durch kollektive Aushandlungsprozesse im Rahmen der öffentlichen Politik (Klüsche et al., 1999, S. 49). Die Praxis Sozialer Arbeit vollzieht sich dabei innerhalb von Machtstrukturen und Regierungslogiken. Dadurch sind Ressourcen, die Finanzierung und der Zugang zu Unterstützungsleistungen ungleich verteilt, was erneut die Notwendigkeit einer analytischen Auseinandersetzung mit Relevanzkriterien, Logiken und Effekten einer politischen Agenda betont (Benz & Rieger, 2015, S. 24; Michel-Schwartz, 2014, S. 89–90).

Politische Professionalität beruht nicht allein auf Wissen und Fähigkeiten, sondern ist immer auch wertgebunden. Sozialpolitische Bedarfe lassen sich nie vollständig objektiv bestimmen, sondern ihre Anerkennung hängt von Werturteilen und zugrunde liegenden Werthaltungen ab. Professionell handelt, wer politische, therapeutische, pädagogische, rechtliche und ökonomische Konzepte kritisch nutzt, ohne sie unreflektiert zu übernehmen oder als absolut zu setzen. Unreflektiertes politisiertes Handeln birgt Risiken der Emotionalisierung, Ideologisierung, paternalistischem Verhalten und Machtverschiebungen, die die professionelle Identität schwächen und die Wirkung fachlicher Interventionen gefährden können (Benz & Rieger, 2015, S. 187–190).

Ethische Grundlagen und Tripelmandat

Im Weiteren betonen internationale Grundlagen wie die Definition der Sozialen Arbeit (IFSW, 2014) und der Ethikkodex (IFSW, 2018) inzwischen explizit das politische Mandat der Profession. Dies wird unter anderem wie folgt beschrieben:

- „Social work practice spans a range of activities including various forms of [...] policy formulation and analysis; and advocacy and political interventions“ (IFSW, 2014).
- „Social workers should engage in social and political action [...] and should advocate for changes in policy and legislation to improve social conditions to meet basic human needs and promote social justice“ (NASW, 2021).

Die Soziale Arbeit ist also aufgrund ihres Menschenbildes, ihrer ethischen Grundlagen und ihres professionellen Selbstverständnisses inhärent politisch. In neoliberal geprägten Kontexten gerät dabei sowohl ihr humanistisches, ressourcenorientiertes Menschenbild als auch ihre berufsethischen Grundhaltungen zunehmend unter Druck. Die Aufgaben der Sozialen Arbeit sind komplex und vielschichtig: Angesichts ihrer umfassenden Zuständigkeit für die Lebensbewältigung von Menschen (Böhnisch) und der Orientierung am Alltag der Adressat:innen (Thiersch) lässt sich der konkrete Aufgabenbereich der Profession nur schwer eindeutig abgrenzen.

Winkler (2014) betont, dass die Soziale Arbeit heute vielfach als unverzichtbarer Bestandteil des Sozialstaates wahrgenommen wird, wodurch ihr eigentlicher Auftrag tendenziell in den Hintergrund tritt. Das traditionelle Doppelmandat von Hilfe und Kontrolle verschiebt sich zunehmend zugunsten letzterem. Soziale Arbeit ist somit zunehmend primär darauf ausgerichtet, Menschen zu möglichst störungsfreien und funktionalen Mitgliedern der Gesellschaft zu befähigen (S. 37). Vor diesem Hintergrund umfasst das Doppelmandat (Böhnisch & Lösch, 1973) neben den Erwartungen der Klient:innen auch die Ansprüche von Gesellschaft und Staat.

Zudem ist ein einheitlicher Auftraggeber der Sozialen Arbeit selten klar definierbar. Auftraggeber sind nicht das Klientel selbst. Daraus resultieren strukturell bedingte Konfliktlagen zwischen Institutionen der Sozialen Arbeit und Leistungsfinanzierenden, zwischen Organisationen und Fachpersonen sowie zwischen Fachkräften und Adressat:innen. Im Rahmen einer gesellschaftspolitisch orientierten Sozialen Arbeit weist Böllert (2011) auf die Herausforderungen der „Vereinbarkeitserfordernisse unterschiedlicher Trägerinteressen und Vereinbarkeitsnotwendigkeiten der politischen und administrativen Entscheidungsebenen“ hin (S. 438). Sozialarbeitende bewegen sich dementsprechend im Sozialleistungsdreieck zwischen Leistungsträger:innen und Adressat:innen, wodurch strukturelle Interessenkonflikte antizipierbar sind – etwa zwischen effizienter Ressourcennutzung und bedarfsgerechter Unterstützung.

In diesem Spannungsfeld der Mehrdimensionalität wirkt angelehnt an Staub-Bernasconi (2007) das sogenannte Tripelmandat der Sozialen Arbeit. Unter Einbezug wissenschaftsbasierter Handlungsleitlinien und dem Ethikkodex der Profession beschreibt sie dieses wie folgt:

Neben der Verpflichtung gegenüber AdressatInnen Sozialer Arbeit und dem Träger als Repräsentant der Gesellschaft besteht für eine Profession auch eine Verpflichtung gegenüber der Profession als solche [*sic*]. Diese Verpflichtung beinhaltet den Bezug auf wissenschaftsbasierte Methoden sowie auf den (inter)nationalen Berufskodex der Sozialarbeitenden, der auch die Verpflichtung zur Einhaltung und Durchsetzung der Menschenrechte enthält. Das Tripelmandat macht des Weiteren die Unterscheidung zwischen legalen (gesetzeskonformen) und legitimen (wert- und ethisch begründeten, u. a. menschenrechtskonformen) Forderungen, Verfahren und Gesetzgebungen möglich. Daraus ergibt sich ein unabhängiges, drittes Mandat für selbstdefinierte Aufträge seitens der Profession – zum einen unabhängig von illegitimem gesellschaftlichem Konformitätsdruck, zum anderen unabhängig von illegitimen Ansprüchen der AdressatInnen (S. 36).

Auch der Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz bezieht sich auf die internationalen ethischen Prinzipien und verweist auf das Tripelmandat. Politisch professionelle Soziale Arbeit umfasst demnach auch die Auseinandersetzung mit Parteilichkeit und Allparteilichkeit, unterschiedlichen Loyalitäten sowie der Balance zwischen Hilfe- und Kontrollaufgaben. Fachkräfte sollten sich hierzu fundiert positionieren können (AvenirSocial, 2010, S. 6–11).

Dieser betont zudem, dass Auseinandersetzungen mit ethischen Dilemmata in der Sozialen Arbeit unvermeidlich und notwendig sind. Solche Spannungsfelder zeigen sich exemplarisch in der Berufsbeistandschaft beispielsweise bei der Anordnung einer Kindes- oder erwachsenenschutzrechtlichen Massnahme durch die KESB. Diese Massnahmen stimmen oft nicht vollständig mit den Erwartungen oder Vorstellungen der Klientel überein. Auch das Recht auf Selbstbestimmung der Klient:innen und deren zeitweiliger oder dauerhafter Urteilsunfähigkeit stellt einen zentralen Konfliktbereich in der täglichen Mandatsführung dar (AvenirSocial, 2010, S. 8). Schliesslich hebt der Berufskodex den Grundwert der sozialen Gerechtigkeit hervor auch in Bezug auf die gerechte Verteilung von Ressourcen. Fachkräfte der Sozialen Arbeit sind verpflichtet, die zur Verfügung stehenden Mittel bedarfsorientiert, angemessen und rechtmässig einzusetzen, Solidarsysteme vor Missbrauch zu schützen und begründet zusätzliche Mittel einzufordern, wenn dies notwendig ist (AvenirSocial, 2010, S. 9–11).

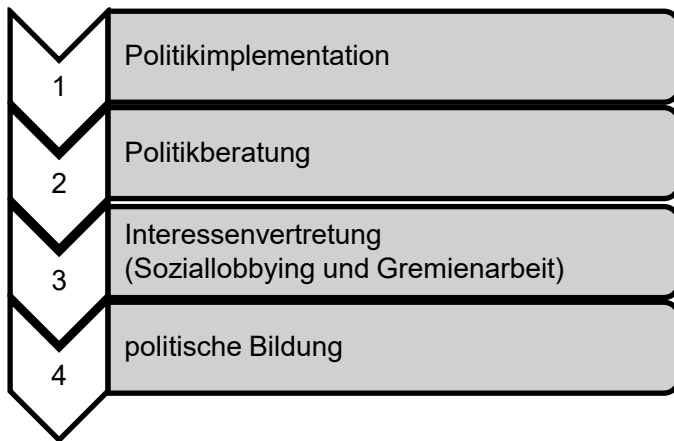
2.2.3 Politische Einflussnahme Sozialer Arbeit: Methoden und Strategien

Ziel dieses Kapitels ist es, die Möglichkeiten professioneller politischer Einflussnahme Sozialer Arbeit zu beleuchten. Benz und Rieger (2015) unterscheiden vier überwiegend konsensuale, formalpolitische Methoden des professionellen politischen Handelns in der Sozialen Arbeit (S. 45–48). Diese werden im Folgenden erläutert und unter Bezugnahme weiterer Literatur teil-

weise um konfrontative Aktivitäten ergänzt. Die Nummerierung dient der Zuordnung zur anschließenden Definition der einzelnen Methoden. Diese ist nicht als chronologische oder kausale Abfolge zu interpretieren, auch wenn einzelne Ansätze aufeinander aufbauen.

Abbildung 6

Politisches Handeln Sozialer Arbeit



Anmerkung. Eigene Darstellung angelehnt an Benz & Rieger, 2015, S. 46

(1) Politikimplementation: Die Soziale Arbeit nimmt im Prozess der Politikimplementation eine zentrale Funktion ein. Dies wurde zuvor im Spannungsfeld einer von neoliberalen Steuerungslogiken geprägten Sozialpolitik und einer an humanistischen, ressourcenorientierten sowie ethisch fundierten Grundhaltungen ausgerichteten Profession dargelegt. Bereits im unmittelbaren Kontakt mit der Klientel treten entscheidende sozialpolitische Leitbilder in Erscheinung. Dabei wirkt es sich wesentlich darauf aus, wie Fachkräfte handeln, ob sie einem wohlfahrtsstaatlichen Verständnis folgen, das soziale Rechte und Gleichheit betont oder ob sie einem Paradigma verpflichtet sind, das Unterstützung vorrangig an Kontrolle, Aktivierung und individuelle Verantwortungszuschreibungen knüpft (Benz & Rieger, 2015, S. 46–47).

Im Sinne eines Beharrens auf professionellen Standards kann politische Einflussnahme auch unmittelbar am Arbeitsplatz erfolgen. Dies umfasst etwa das fachlich begründete Entgegen-treten gegenüber neoliberaler Vorgaben, die Bezugnahme auf berufsethische Prinzipien, das Ablehnen fachlich nicht vertretbarer Aufträge oder das Einfordern angemessener Rahmenbe-dingungen zur Sicherstellung professioneller Arbeit. Ein solches Vorgehen ist anspruchsvoll, da Fachkräfte in organisationale Strukturen eingebunden sind und mögliche Konsequenzen selbst tragen. Umso bedeutsamer ist die Unterstützung durch andere Bereiche der Profession – insbesondere die Wissenschaft –, welche entsprechende Positionierungen fachlich stärkt und öffentlich legitimiert (Seithe, 2014). Bewusste Politikimplementations bildet folglich die Ba-sis weitergehenden politischen Handelns (S. 45).

(2) Politikberatung: Die Soziale Arbeit übernimmt im Rahmen der Politikberatung eine zentrale Funktion, indem sie Entscheidungsträger:innen evidenzbasiert, praxisnah und verständlich über die Entstehungsbedingungen sozialer Probleme sowie mögliche Interventionsstrategien informiert, aufklärt und kritisch hinterfragt (Benz & Rieger, 2015, S. 47). Professionelle Beratung setzt eine kritisch-reflexive Wissenschaft voraus, die evidenzbasierte Argumente, theoretische Erklärungsansätze und praxisrelevante Erkenntnisse bereitstellt, um die Verbindung zwischen Theorie, Praxis und professioneller Erfahrung herzustellen (Seithe, 2014, S. 41). Als transdisziplinäre Profession kann Soziale Arbeit dazu auch auf Wissen und Kompetenzen verwandter Disziplinen zurückgreifen, um fachlich fundiert zu argumentieren. Die bewusste Nutzung dieser Ressource kann zusätzlich die eigene Handlungsfähigkeit stärken (Michel-Schwartz, 2014, S. 94). Entscheidend für die Wirkung politischer Beratung ist der Zugang zu relevanten Institutionen und Entscheidungsarenen, da dieser den Umfang der fachlichen Mitgestaltungsmöglichkeiten bestimmt. Gleichzeitig wird dieser Zugang durch institutionelle Normen, Regeln und die berufliche Position der Fachkräfte geprägt, wodurch die Handlungsspielräume innerhalb der Beratung variieren (Gal & Weiss-Gal, 2023, S. 61). Damit wird deutlich, dass Politikberatung Sozialer Arbeit nur dann professionell wirksam sein kann, wenn sie wissenschaftlich fundiert, verständlich argumentiert, die Praxisrelevanz berücksichtigt und institutionelle Rahmenbedingungen reflektiert. Für Sozialarbeitende in Berufsbeistandschaften bedeutet dies, dass sie sich professionell und gezielt in offiziellen, entscheidungsrelevanten Gremien einbringen, um fachliche Interessen in Bezug auf einen angemessenen Stellen-schlüssel formulieren.

(3) Interessenvertretung: Soziale Arbeit übernimmt eine aktive Rolle der Interessenvertretung. Unter Soziallobbying wird jede Form der Einflussnahme auf politische Entscheidungsträger:innen auf kommunaler, staatlicher oder supranationaler Ebene verstanden, um eigene oder anwaltschaftlich vertretene Interessen einzubringen. Zentrale Instrumente dieses Vorgehens sind Monitoring, politische Netzwerkarbeit und Öffentlichkeitsarbeit. Lobbying basiert dabei grundsätzlich auf einem Austauschverhältnis, indem die Politik fachliche Informationen, Beratung und gesellschaftliche Legitimation benötigt, während sie im Gegenzug Einflussmöglichkeiten eröffnet. In dieser Beziehung bietet Soziale Arbeit ihre Expertise in Form von Politikberatung an. Darüber hinaus findet Interessenvertretung dort statt, wo die Profession aufgrund gesetzlicher Bestimmungen in politischen Gremien vertreten ist und über Sitz- und Stimmrechte verfügt (Benz & Rieger, 2015, S. 47). Sozialarbeit agiert somit multiprofessionell und multistrukturell auf allen politischen Ebenen, wobei Einfluss auch auf institutioneller-politischer Ebene ausgeübt wird im Sinne des „Einsickern und Unterwanderns“ (Michel-Schwartz, 2014, S. 94). Eine kritisch-reflexive Praxis erfordert ebenso eine eigenständige Öffentlichkeitsarbeit, die reale Arbeitsbedingungen, Handlungsspielräume und strukturelle Problemlagen

transparent macht und sich von institutionellen Imagebeschreibungen abgrenzt. Solche Massnahmen ermöglichen sowohl Wissenschaftler:innen als auch Praktiker:innen, gesellschaftliche und berufliche Wirklichkeiten sichtbar zu machen. Die zunehmende Bedeutung digitaler Medien erfordert hierbei Medienkompetenz, um Informationen zielgruppengerecht und wirksam zu kommunizieren (Seithe, 2014, S. 43–44).

Für die professionelle Interessenvertretung ist eine systematische Einbindung in fachpolitische Planungen erforderlich. Fachkräfte müssen Gehör finden, die Entwicklung ihrer Profession mitgestalten und in Diskussionen sowie Austauschprozessen mit Entscheidungsträger:innen, Fachverbänden und weiteren relevanten Akteuren eingebunden sein. Lobbyarbeit setzt dabei ein vertieftes Verständnis politischer Entscheidungsprozesse, strategische Kompetenz und zielgruppenspezifische Kommunikation voraus (Seithe, 2014, S. 44; Engemann et al., 2007, S. 146). Erfolgreiche professionspolitische Interventionen erfordern ebenso fundiertes Wissen über Zeitpunkt, Art und Umsetzung notwendiger Massnahmen, ebenso wie die Fähigkeit, politische Bündnisse zu bilden und gemeinsame strategische Ziele zu planen (Kessl & Stövesand, 2014, S. 15–16).

(4) Politische Bildung: Soziale Arbeit übernimmt eine aktivierende und bildende Rolle im politischen Handlungsfeld. Über fachliche Beratung und advokatorische Interessenvertretung hinaus gehören Empowerment und politische Bildung zu ihren zentralen Aufgaben. Ziel ist es, Adressat:innen zu eigenständiger Teilhabe, Selbstvertretung und Mitbestimmung zu befähigen. Dies umfasst sowohl die Förderung der demokratischen Teilhabemöglichkeiten als auch die Unterstützung bei der Artikulation eigener Interessen und bei der Organisation und Durchsetzung ihrer Interessen (Benz & Rieger, 2015, S. 47–48).

Ein weiteres anschlussfähiges Konzept ist die Policy Practice, dass die bisherigen Ausführungen ergänzen soll. Im Diskurs um Policy Practice wird in der einschlägigen Literatur für die Definition oftmals auf Gal und Weiss-Gal (2013) Bezug genommen. Angelehnt an die Autor:innen bezeichnet Policy Practice jene Tätigkeiten von Sozialarbeitenden, die als integraler Bestandteil ihrer professionellen Arbeit in unterschiedlichen Handlungsfeldern und Praxisformen ausgeübt werden. Sie konzentrieren sich auf die Entwicklung und Umsetzung neuer politischer Massnahmen sowie auf bestehende Politiken und vorgeschlagenen Änderungen daran. Ziel dieser Aktivitäten ist es, die Politik auf organisatorischer, lokaler, nationaler und internationaler Ebene so zu fördern, dass diese mit den Werten der Sozialen Arbeit in Einklang gebracht werden (S. 4). Die Definition von Policy Practice macht deutlich, dass diese Form der politischen Professionalität alle Sozialarbeitenden betrifft und nicht nur bestimmte Führungskräfte oder spezifische Handlungsfelder. Ein Ziel davon ist, mit politischen Entscheidungsträger:innen zu kooperieren, um politische Massnahmen zu erwirken und zu implementieren, die den

ethischen Prinzipien der Sozialen Arbeit entsprechen und die Lebensbedingungen der Adressat:innen verbessern (Burzlaff, 2025). Figueira-McDonough (1993, S. 182) beschreibt innerhalb der Policy Practice vier zentrale Strategien, mittels derer Fachkräfte in politisch-rechtlichen Diskursen intervenieren und an der Formulierung von Politiken mitwirken können:

Abbildung 7

Vier Strategien zur Einflussnahme auf politisch-rechtliche Diskurse und Gestaltung von Politiken



Anmerkung. Eigene Darstellung angelehnt an Figueira-McDonough, 1993, S. 182

(1) Lobbying und Politikberatung: Diese Methoden wurden bereits im vorangegangenen Abschnitt ausführlich behandelt. Hinsichtlich der einschlägigen Literatur, insbesondere nach Figueira-McDonough, lassen sich keine wesentlichen Ergänzungen oder neuen Erkenntnisse feststellen, sodass die zuvor dargestellten Zusammenhänge als umfassend und aktuell angesehen werden können.

(2) Reformen mittels Gerichtsverfahren: Diese Strategie beinhaltet rechtliche Schritte, um Politiken zu verändern oder neue Regelungen durchzusetzen. Ein Beispiel wurde bereits mit der Motion im Kanton Thurgau in Kapitel 2.2.2 genannt. Für eine erfolgreiche Umsetzung empfiehlt es sich, die potenziellen Adressat:innen (im Sinne von Zielgruppe) deutlich zu benennen, sich auf Expert:innenwissen zu stützen und Kooperationen mit anderen Berufsgruppen oder Verbänden einzugehen. Zudem sollten mögliche positive wie negative Auswirkungen auf die Betroffenen sorgfältig abgewogen werden. Nach erfolgreichem Verfahren ist es mitunter Aufgabe der Sozialarbeitenden, die erzielten Änderungen auch in der Praxis umzusetzen (Figueira-McDonough, 1993, S. 183–184).

(3) Politikanalyse: Die vorliegende Arbeit stützt sich auf die Politikfeldanalyse als theoretische Grundlage. Wie in Kapitel 2.1 beschrieben, bietet diese Analyse im Kontext der Entscheidungsprozesse zum Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften zentrale Wissensbestände und Erkenntnisse, die es ermöglichen, politische Programme aus der Perspektive der Sozialen

Arbeit mitzugestalten und das politische Handeln Sozialer Arbeit kontinuierlich weiterzuentwickeln (Benz & Rieger, 2015, S. 79).

(4) Soziale Aktionsformen: Zu den sozialen Aktionsformen zählen unter anderem öffentliche Kampagnen, Petitionen, Demonstrationen und verschiedene Formen des Online-Aktivismus, die gezielt auf eine breite Öffentlichkeit wirken und somit Druck auf politische Entscheidungsträger:innen ausüben. Soziale Aktionsformen sind eng mit sozialen Bewegungen verbunden und zielen auf Umverteilung von Ressourcen, Bekämpfung struktureller Diskriminierung und Förderung von sozialer Gerechtigkeit. Medien, sowohl klassische als auch soziale, spielen dabei eine zentrale Rolle, um Aufmerksamkeit zu erzeugen und gesellschaftliche Missstände sichtbar zu machen (Figueira-McDonough, 1993, S. 184). Seithe (2014) ergänzt, dass politische Aktionsformen darüber hinaus Ausdruck der Einmischung und Präsenz der Profession selbst sind. Traditionelle wie neue Formen politischer Auseinandersetzung und Skandalisierung – etwa Demonstrationen, Protestaktionen, Mahnwachen, Kundgebungen oder Flashmobs – dienen dazu, Anliegen der Sozialen Arbeit öffentlich sichtbar zu machen und gesellschaftliche Diskussionen anzustossen (S. 44).

Die geschilderten Dimensionen zur politischen Einflussnahme sind in Abbildung 8 für einen Gesamtüberblick zusammengeführt. Diese Strategien und Methoden sind nicht isoliert voneinander zu betrachten, sondern bilden ein Kontinuum, das die Mitwirkungsmöglichkeiten Sozialer Arbeit sichert, dazu verhilft ihre Definitions- und Durchführungsmacht zurückzugewinnen und somit die Erfüllung ihres Auftrags gegenüber der Klientel auf der Basis professioneller ethischer Standards unterstützt.

Abbildung 8

Mehrdimensionale Möglichkeiten der politischen Einflussnahme



Anmerkung. Eigene Darstellung angelehnt an Benz & Rieger, 2015; Figueira-McDonough, 1993

Abschliessend ist exemplarisch noch auf ein erarbeitetes Vorgehen des SVBB (2022) einzugehen, um die Integrierung der KOKES-Empfehlungen in Berufsbeistandschaften zu begünstigen. Das Vorgehen nennt als konkrete Handlungsoption eine systematische Analyse der eigenen Organisation. Dabei sollen Aspekte wie Spezialisierungsgrad, Ressourcen für Mandatsführung und Administration, Weiterbildung und Qualitätsmanagement betrachtet werden. Anschliessend kann der Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand der Empfehlungen verglichen werden, um den Handlungsbedarf zu identifizieren. Darauf aufbauend liessen sich interne Interventionen wie Reorganisation, Prozessanpassung oder externe Massnahmen für zusätzliche Ressourcen oder zur regionale Vernetzung planen. Bei notwendigen Veränderungen liege es an den Führungskräften der Dienste, politische Entscheidungsträger:innen zu kontaktieren und die Umsetzung faktenbasiert zu diskutieren. Der SVBB bietet in diesem Prozess Unterstützung in Form von Beratung oder zur regionalen Vernetzung (S. 1–2).

2.3 Zwischenfazit zum Theorieteil

Kapitelübergreifend kann resümiert werden, dass die Entscheidungsfindung über personelle Ressourcen in Berufsbeistandschaften eingebettet in vielschichtige politische Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse ist, die durch föderale Zuständigkeiten, neoliberal geprägte Steuerungslogiken und politische Definitionsmacht beeinflusst sind. Die Politikfeldanalyse zeigt, dass Fragen des Stellenschlüssels nicht allein fachlich, sondern politisch verhandelt werden und sich entlang der Dimensionen Policy, Polity und Politics entfalten (Blum & Schubert, 2018; Benz & Rieger, 2015; Reiter & Töller, 2014). Dabei präsentieren sich konkrete Entscheidungswege, Zuständigkeiten und Begründungslogiken auf kommunaler Ebene wenig transparent, während mutmasslich ökonomische Effizienz- und Sparargumente gegenüber fachlich begründetem Bedarf stehen.

Gleichzeitig verdeutlichen die theoretischen Ausführungen zur politischen professionellen Sozialarbeit, dass Fachpersonen und Leitungspersonen der Berufsbeistandschaft nicht auf eine rein ausführende Rolle reduziert sind. Trotz struktureller Begrenzungen eröffnen sich Handlungsspielräume auf unterschiedlichen Ebenen politischer Einflussnahme – beispielsweise durch bewusste Politikimplementation im Arbeitsalltag, fachlich fundierte Politikberatung, Interessenvertretung über Gremien und Verbände sowie durch politisch-analytische und öffentlichkeitswirksame Aktivitäten (Benz & Rieger, 2015; Figueira-McDonough, 1993). Diese Handlungsmöglichkeiten sind dabei ungleich verteilt und stark abhängig von der organisationalen Position, dem institutionellen Zugang zu Entscheidungsarenen und der Fähigkeit, fachliche Argumente strategisch und evidenzbasiert einzubringen.

Zentral ist dabei die Erkenntnis, dass politische Professionalität nicht wertneutral ist. Politische professionelle Sozialarbeit verlangt nicht nur Wissen und methodische Fähigkeiten, sondern auch reflektierte Werthaltungen. Entscheidungen über gesellschaftlich relevante Bedarfe sind

immer normativ geprägt. Nichtwissen, intuitive Handlungen oder persönliche Überzeugungen beeinflussen das Handeln (Benz & Rieger, 2015, S. 187–190). Professionelle Positionierung erfordert daher kritische Reflexion, Abwägung ethischer Prinzipien und die Fähigkeit, Spannungsfelder verantwortungsvoll zu balancieren. Das Tripelmandat und der Berufskodex der Sozialen Arbeit legitimieren dabei ausdrücklich, zusätzliche Ressourcen einzufordern, wenn dies zur Sicherstellung fachlich angemessener und menschenrechtskonformer Arbeit erforderlich ist (Staub-Bernasconi, 2007; AvenirSocial, 2010).

Basierend auf den theoretischen Grundlagen widmet sich der empirische Teil dieser Arbeit geleitet von den drei Fragestellungen den konkreten Entscheidungsprozessen hinsichtlich des Stellenschlüssels in zu untersuchenden Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau, den damit verbundenen förderlichen und hinderlichen Faktoren sowie Möglichkeiten der Sozialen Arbeit zur Einflussnahme. Das methodische Vorgehen zum empirischen Teil wird im nächsten Kapitel erläutert.

3. Methodisches Vorgehen

Zur Untersuchung politischer Entscheidungsprozesse im Zusammenhang mit dem Stellschlüssel in Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau wird ein qualitativer Forschungszugang gewählt. Rieger betont (2022), dass die Soziale Arbeit auf fundiertes empirisches Wissen zu politischen Strukturen und deren Funktionslogiken angewiesen ist. Ein qualitativer Forschungsansatz ermöglicht es, solche Strukturen und Prozesse in ihrer Komplexität zu erfassen und bestehende Wirklichkeitszusammenhänge rekonstruktiv zu erschliessen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, S. 124).

Qualitative Forschung wird als eine Abfolge bewusst zu treffenden Entscheidungen verstanden, deren explizite, transparente Darlegung eine grundlegende Voraussetzung wissenschaftlichen Arbeitens darstellt. Dabei sind wesentliche Gütekriterien zu berücksichtigen, insbesondere die intersubjektive Nachvollziehbarkeit des methodischen Vorgehens, die theoriegeleitete Ausrichtung der Analyse sowie die Offenheit der Forschenden gegenüber verschiedenen Deutungsmustern (Kaiser, 2021, S. 13; Helfferich, 2011, S. 167). Das vorliegende Kapitel trägt diesem Aspekt des wissenschaftlichen Arbeitens Rechnung. Es beschreibt die gewählte Forschungsmethode und deren Begründung, erläutert das Sampling sowie die Vorgehensweise bei der Datenerhebung und -auswertung. Abschliessend werden eine Reflexion zum Forschungsprozess sowie forschungsethische Überlegungen aufgezeigt.

3.1 Forschungsmethode und Forschungsziel

Wie bereits in Kapitel 2.1.1 ausgeführt, handelt es sich bei der Politikfeldanalyse um eine Teildisziplin der Politikwissenschaft, die darauf abzielt, die Akteure im politischen Entscheidungsprozess zum sogenannten Politikmachen zu befragen und das daraus generierte Wissen über Politik wiederum für die eigene politische Praxis bereitzustellen (Blum & Schubert, 2018, S. 3). Obschon mittels der Politikfeldanalyse klassischerweise Vergleiche auf nationaler, inter- oder supranationaler Ebene angestellt werden, betonen Reiter und Töller (2014), dass das Konzept auf jeglichen territorialen Ebenen – einschliesslich kommunaler oder regionaler – angewendet werden kann (S. 12).

In der qualitativen Forschung ist es entscheidend, die Methode auszuwählen, die der Fragestellung und dem zu analysierenden Inhalt entspricht. Methoden dienen somit der systematischen Informationsgewinnung und -auswertung (Blum & Schubert, 2018, S. 65; Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, S. 124). Zu den Methoden der Politikfeldanalyse zählen unter anderem Expert:inneninterviews, Dokumentenanalysen, Beobachtungen und zunehmend auch Experimente. Angesichts der methodischen Vielfalt ist es erforderlich, die gewählten Verfahren systematisch auf die Zielsetzung der Untersuchung und den spezifischen Forschungsgegenstand anzupassen (Blum & Schubert, 2018, S. 63–64). Der Forschungsgegenstand der vorliegenden

Arbeit ist die Politik zum Stellenschlüssel von Berufsbeistandschaften im Kanton Thurgau ausgehend von den KOKES-Empfehlungen. Ziel ist es, politische Entscheidungsprozesse zu rekonstruieren, hinderliche und förderliche Faktoren in den Abläufen herauszuarbeiten und Rückschlüsse auf die Handlungsoptionen der Sozialen Arbeit zu ermöglichen. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf den Möglichkeiten Sozialer Arbeit zur politischen Mitgestaltung und Umsetzung der an den KOKES-Empfehlungen orientierten Falllast.

Im Sinne einer Methodentriangulation wurden daher Expert:inneninterviews sowie eine kontextualisierende Dokumentenanalyse durchgeführt, deren Vorgehen in Kapitel 3.3 detailliert beschrieben wird. Expert:inneninterviews eignen sich besonders für qualitative Fallstudien, da sie eine vertiefte Untersuchung einzelner oder weniger ausgewählter Fälle ermöglichen. Aus politikwissenschaftlicher Perspektive liegt der Fokus hierbei weniger auf der Generalisierbarkeit der Ergebnisse, sondern auf dem vertieften Verständnis spezifischer Prozesse, institutioneller Strukturen oder politischer Programme, das gleichzeitig der Weiterentwicklung theoretischer Annahmen dient (Kaiser, 2021, S. 7).

Darüber hinaus wird in der Politikfeldanalyse häufig eine vergleichende Perspektive eingenommen, um Unterschiede und Gemeinsamkeiten innerhalb eines Politikfelds zu identifizieren (Blum & Schubert, 2018, S. 12). Vorliegend handelt es sich um eine Fallstudie von sich kontrastierenden Berufsbeistandschaften. Die Fallmerkmale des zugrundeliegenden Auswahlverfahrens der Stichprobe wird im folgenden Kapitel expliziert.

3.2 Sampling und Sample

Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021) definieren *Sampling* als gezieltes Auswahlverfahren von Untersuchungsfällen. Die ausgewählten Fälle repräsentieren dabei stets eine übergeordnete Grundgesamtheit oder ein Themenfeld, da eine vollständige Untersuchung aller Fälle in der Praxis nicht möglich ist (S. 227–228).

Im Rahmen qualitativer Forschung erfolgt die Auswahl der Interviewpartner:innen nach Relevanzkriterien, die sich aus dem Untersuchungsgegenstand ableiten. Entscheidend ist nicht allein die formale Zuständigkeit, sondern die Fähigkeit der Befragten, fundierte Aussagen zum Untersuchungsgegenstand zu treffen (Bogner et al., 2014, S. 34). Ziel in der Politikfeldanalyse ist der Wissensgewinn zu feldbezogenen Prozessen, Strukturen und Entscheidungsmechanismen von Personen mit institutioneller und politischer Autorität. Expert:inneninterviews erlauben dabei die Analyse politischen Handelns. Im Fokus stehen Personen mit spezifischem professionellem Wissen, die institutionelle oder organisatorische Rollen innehaben und Entscheidungsprozesse (mit-)gestalten (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 133; Bogner et al., 2009, S. 160–161).

In der vorliegenden Stichprobe wurden die Untersuchungsfälle nach Berufsbeistandschaften und den damit verbundenen befragten Personen differenziert. Die Untersuchung konzentriert

sich aus erkenntnisgeleitetem Interesse der Verfasserin sowie unter Berücksichtigung des Umfangs einer Masterthesis auf den Kanton Thurgau. Die Auswahl der Berufsbeistandschaften erfolgte zunächst durch eine systematische Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld, unter anderem anhand von Internetrecherchen und der Analyse prozessproduzierter Daten wie Fallzahlstatistiken. Ergänzend trugen Gespräche mit feldkundigen Personen, etwa Berufsbeiständ:innen und Leitungspersonen der Ämter, zur Identifikation geeigneter Organisationen und Interviewpartner:innen bei. Die Gespräche dienten teilweise bereits der Feststellung des tatsächlichen Expert:innenstatus (Kaiser, 2021, S. 157). Das Sampling erfolgte somit theoriegeleitet und iterativ, wobei im Verlauf der Erhebung das Schneeballverfahren zur Erweiterung der Stichprobe genutzt wurde (Bogner et al., 2014, S. 35). Bei der Auswahl der Interviewpartner:innen richtete sich die Untersuchung nach den Leitfragen: Wer verfügt über relevante Informationen, wer kann präzise Auskünfte erteilen, und wer ist bereit und verfügbar, diese Informationen bereitzustellen (Kaiser, 2021, S. 85).

Die Datengrundlage der vorliegenden Untersuchung bilden sechs leitfadengestützte Interviews, die bezogen auf drei Berufsbeistandschaften im Kanton Thurgau durchgeführt wurden. Die ausgewählten Organisationen unterscheiden sich sowohl hinsichtlich der Umsetzung des Stellenschlüssels angelehnt an die KOKES-Empfehlungen als auch in ihrer organisatorischen Ausgestaltung, der Trägerschaft und politischen Einbettung. Diese kontrastive Stichprobenanlage ermöglicht im Ergebnisbericht einen systematischen Vergleich divergierender institutioneller und politischer Rahmenbedingungen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 133–134). Die Interviews wurden mit drei Personen aus der operativen Leitung in den untersuchten Berufsbeistandschaften geführt. Diese Akteure sind in relevante politische Entscheidungsprozesse eingebunden, tragen die organisatorische Budgetverantwortung und sind somit für die Beantragung zusätzlicher personeller Ressourcen zuständig. Zudem handelt es sich in der Regel um Fachpersonen der Sozialen Arbeit, die über mögliche Handlungsoptionen und Einflussstrategien berichten können. In den Gesprächen mit den Leitungspersonen wurden im Sinne des genannten Schneeballverfahrens nach politischen Schlüsselpersonen gefragt, die wesentlichen Einfluss auf Entscheidungsprozesse zum Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften ausüben. Auf diese Weise gelang es, zusätzlich drei politische Akteure mit Bezug zu den untersuchten Berufsbeistandschaften zu identifizieren. Die Einbeziehung dieser politischen Perspektive war im Rahmen einer politikfeldanalytischen Herangehensweise zentral, da politische Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse massgeblich durch das Wissen, die Interessen und die Durchsetzungsstrategien relevanter Akteure geprägt werden (Blum & Schubert, 2018, S. 76–77).

Im Sinne eines begründeten Samplings und zur Sicherstellung der Nachvollziehbarkeit werden die interviewten Personen im Folgenden den jeweiligen Berufsbeistandschaften zugeordnet

vorgestellt. Die Organisationen werden aus Gründen des Datenschutzes anonymisiert als Berufsbeistandschaft A, B und C bezeichnet. Die jeweiligen Leitungspersonen werden mit A1, B1 und C1, die politischen Schlüsselpersonen mit A2, B2 und C2 eingeführt. Da es sich bei der vorliegenden Stichprobe um vollständig anonymisierte Daten handelt, besteht aus methodischer Perspektive keine Notwendigkeit einer zusätzlichen Pseudonymisierung. Die Bezeichnungen der Personen entsprechen daher jenen, die auch in der Ergebnisdarstellung zur Zuordnung der jeweiligen Transkriptstellen verwendet werden.

Auf die Angabe der politischen Parteizugehörigkeit wurde sowohl aus Gründen der Anonymisierung als auch aufgrund ihrer fehlenden Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen verzichtet. Gleichwohl ist davon auszugehen, dass politische Wertvorstellungen zumindest in einem korrelativen Zusammenhang mit Entscheidungslogiken zur Allokation personeller Ressourcen stehen. Die Zusammensetzung der Teilnehmenden weist hinsichtlich des Altersspektrums sowie in Bezug auf Funktionen und Bildungsbiografien eine hohe Heterogenität auf. Das Sample umfasst sowohl Führungspersonen aus Berufsbeistandschaften als auch politische Akteure mit unterschiedlichen Bildungswegen im Alter der frühen 30er bis späten 50er Jahren. In Bezug auf das Geschlecht waren die interviewten Personen ausschliesslich männlich⁴ gelesen. Die ausschliessliche Präsenz männlich gelesener Interviewpersonen ergab sich aus der Zusammensetzung der ausgewählten Berufsbeistandschaften und war nicht intendiert. Eine systematische Analyse geschlechtsspezifischer Unterschiede war nicht Gegenstand der Untersuchung. Es folgt eine Beschreibung der interviewten Experten.

Berufsbeistandschaft A

A1 ist eine erfahrene Leitungsperson der Sozialen Dienste einer mittelgrossen Gemeinde im Kanton Thurgau. Er verfügt über eine Ausbildung in Sozialer Arbeit und umfangreicher Praxis- und Führungserfahrung. In seiner Funktion leitet er den Sozialdienst mit verschiedenen Ressorts, zu denen auch die Berufsbeistandschaft zählt. Er versteht sich innerhalb der städtisch organisierten Berufsbeistandschaft als Bindeglied zwischen Verwaltung und Politik. Zu seinen Aufgaben gehören insbesondere die fachliche Einschätzung operativer Entwicklungen sowie die strategische Personal- und Budgetplanung im Rahmen der kommunalen Entscheidungsprozesse.

A2 ist langjährig im politischen Nebenamt tätig und verfügt über einen finanz- und revisionsfachlichen Hintergrund. Als Mitglied der kommunalen Finanzkommission prüft er gemeinsam mit weiteren Mitgliedern die von der Verwaltung eingereichten Budgets, die auch Anträge zur Erweiterung der personellen Ressourcen enthalten. Die Kommission formuliert Empfehlungen

⁴ Da es sich bei den interviewten Personen ausschliesslich um männlich gelesene Personen handelt, wird im Folgenden für alle auf die Interviewpersonen bezogenen Bezeichnungen das generische Maskulinum verwendet.

und Anpassungsanträge an den Gesamtgemeinderat, der als legislative und aufsichtsführende Behörde über die Finanzentscheide befindet, bevor diese zur Abstimmung dem Stimmvolk vorgelegt werden.

Berufsbeistandschaft B

B1 ist eine jüngere Führungsperson, die seit mehreren Jahren – ursprünglich als Quereinsteiger – insbesondere im Feld des Kindes- und Erwachsenenschutzes der Sozialen Arbeit tätig ist. Mit einer leitungsbezogenen Zusatzqualifikation im Sozialbereich und mehrjähriger Erfahrung in Leitungsfunktionen verantwortet er die operative Führung einer als Verein organisierten Berufsbeistandschaft. Zu seinen Aufgaben gehören die fachliche Leitung des Teams sowie die Berichterstattung und Antragstellung an die übergeordneten Gremien der Organisation.

B2 verfügt über langjährige Berufserfahrung in Verwaltungsfunktionen und der politischen Gemeindeexekutive sowie engagiert er sich zusätzlich im Nebenamt als Vorstandspräsident der interkommunal organisierten Berufsbeistandschaft. In dieser Funktion nimmt er koordinative Aufgaben zwischen der operativen Führung und den Delegierten der Mitgliedsgemeinden wahr. Zudem ist er in Personalentscheide eingebunden und an der strategischen Festlegung von personellen Ressourcen im Rahmen des Budgets beteiligt.

Berufsbeistandschaft C

C1 leitet die Sozialen Dienste einer städtischen Verwaltung im Kanton Thurgau, zu denen auch die untersuchte Berufsbeistandschaft gehört. Er verfügt über eine Erstausbildung im betriebswirtschaftlichen Bereich und hat anschliessend ein Studium der Sozialen Arbeit abgeschlossen. Seine berufliche Erfahrung umfasst sowohl die operative Fallführung im Kindes- und Erwachsenenschutz als auch die Personal- und Budgetverantwortung. Neben der Leitungstätigkeit übernimmt er koordinative Aufgaben, wirkt als Ansprechperson für Mitarbeitende und ist in ausgewählten Fallführungen der Sozialhilfe und der Beistandschaft eingebunden.

C2 ist ein langjähriges Mitglied der kommunalen Exekutivpolitik mit einem akademischen Hintergrund in einem analytisch-mathematischen Fachgebiet. Er verantwortet innerhalb des Sozialressorts unter anderem Aufgaben im Bereich der Fürsorgekommission sowie Aspekte der personellen und finanziellen Steuerung der Berufsbeistandschaft. Aufgrund seiner früheren Tätigkeit im vormals kommunal organisierten Vormundschafswesen ist er mit den Entwicklungen vor und nach Einführung des neuen KESR vertraut und bringt diese Perspektive in aktuelle Entscheidungsprozesse mit ein.

3.3 Datenerhebung: Eine Methodentriangulation

Da sich politische Entscheidungsprozesse häufig nicht allein anhand öffentlich zugänglicher Unterlagen und formaler Strukturen nachvollziehbar rekonstruieren lassen, empfiehlt sich im Rahmen der Politikfeldanalyse der Einsatz eines Methodenmixes bzw. einer Triangulation. In dieser Masterthesis ergänzen sich daher leitfadengestützte Expert:inneninterviews und eine kontextualisierende Dokumentenanalyse wechselseitig, wodurch potenzielle Wissenslücken geschlossen und ein umfassenderes Verständnis des Forschungsgegenstands ermöglicht werden (Kaiser, 2021, S. 36–38).

3.3.1 Expert:inneninterview

In Anbetracht der zunehmenden Informalisierung politischer Prozesse – also jener Vorabverständigungen, die ausserhalb verfassungs- und vertragsrechtlich legitimierter und transparenter Gremien getroffen werden – erscheinen Expert:inneninterviews besonders geeignet, um verborgene Strukturen und informelle Aushandlungsarenen tendenziell sichtbar zu machen (Kaiser, 2021, S. 27–31).

Expert:innen wird ein spezifisches Sonderwissen zugeschrieben, das anderen Akteuren nicht in gleicher Weise zugänglich ist (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 154). Dieses spezifische Wissen lässt sich in drei Wissensformen differenzieren:

- **Technisches Wissen** umfasst Daten, Fakten und fundierte Sachkenntnisse zu einem Themenbereich. Es lässt sich dokumentieren, standardisieren und unabhängig von der Person nutzen. Expert:inneninterviews sind dennoch dienlich, da relevante Informationen oft schwer zugänglich oder nur eingeschränkt verfügbar sind. Gleichzeitig bergen sie Fehlerquellen, da Befragte unvollständig informiert sein oder sich irren können (Bogner et al., 2014, S. 18).
- **Prozess- bzw. Betriebswissen** umfasst Einsichten in Handlungsabläufe, Interaktionen, organisationale Konstellationen und Ereignisse. Es basiert auf der Erfahrung der Befragten und ist personengebunden, kann also nur über die beteiligten Akteure erhoben werden (Bogner et al., 2014, S. 18–19).
- **Deutungswissen** beinhaltet subjektive Sichtweisen, Interpretationen, Erklärungsmuster und normative Orientierungen wie Zielsetzungen und Bewertungen. Es kann individuell oder kollektiv geteilt sein und gilt für sozialwissenschaftliche Analysen als besonders relevant (Bogner et al., 2014, S. 18–19).

In der Forschungspraxis lassen sich diese Wissensformen analytisch unterscheiden, auch wenn sie in empirischen Erhebungen regelmässig gemeinsam auftreten. Obwohl Expert:inneninterviews primär auf Deutungswissen abzielen, standen vorliegend auch Erfahrungswissen zu Abläufen sowie technisches Wissen zu faktischen Gegebenheiten im Fokus (Bogner et al., 2014, S. 21).

In der qualitativen Sozialforschung gibt es verschiedene Typen von Expert:inneninterviews, die sich insbesondere hinsichtlich des Erkenntnisinteresses und der Rolle der befragten Personen unterscheiden. Bezogen auf die Politikforschung differenziert Kaiser (2021) drei Arten: explorative Forschungsinterviews, leitfadengestützte Expert:inneninterviews sowie Plausibilisierungsgespräche (S. 33). Auf eine detaillierte Darstellung dieser Typen wird an dieser Stelle verzichtet. In der vorliegenden Untersuchung wurden leitfadengestützte Expert:inneninterviews durchgeführt, die als vergleichsweise stark strukturierte Erhebungsform auf die Gewinnung spezifischer, anderweitig nur eingeschränkt zugänglicher Sachinformationen ausgerichtet sind (Kaiser, 2021, S. 41). Konkret wurden so Informationen zu Entscheidungsprozessen, zur Umsetzung des Stellenschlüssels gemäss den KOKES-Empfehlungen, zu zentralen Kontextfaktoren sowie zu Handlungsmöglichkeiten der Sozialen Arbeit erhoben. Im Zentrum stand dabei die systematische Gewinnung von Informationen, um Wissenslücken im Forschungsfeld zu schliessen, wobei den Expert:innen die Funktion von fachlichen Auskunftspersonen bzw. Ratgeber:innen zukam (Bogner et al., 2014, S. 24–25).

Darüber hinaus weist die Untersuchung einen explorativen Charakter auf, da ein schrittweises Sampling angewendet wurde, bei dem politische Schlüsselpersonen als weitere relevante Expert:innen auf Basis von Empfehlungen aus bereits durchgeführten Interviews identifiziert wurden (Kaiser, 2021, S. 34). Die explorativen Anteile ermöglichten Einblicke in unterschiedliche Deutungen und Handlungslogiken der Akteure im Feld und trugen so zu einem Verständnis der unterschiedlichen Perspektiven bei (Bogner et al., 2014, S. 23–24).

Feldzugang und Kontaktaufnahme

Die Kontaktaufnahme mit den Leitungspersonen der Berufsbeistandschaften sowie den politischen Akteuren erfolgte in Anlehnung an Kaiser (2021) mittels eines schriftlichen Anschreibens via E-Mail. Dabei wurde dem Prinzip „so kurz wie möglich, so ausführlich wie nötig“ gefolgt, um eine Überladung potenzieller Interviewpartner:innen zu vermeiden und die Bereitschaft zur Teilnahme an den Interviews zu erhöhen. Das Anschreiben enthielt die folgenden Hintergrundinformationen (S. 91–92):

- Eine kurze Darstellung des Forschungsvorhabens
- Eine Begründung, warum die Kontaktpersonen als Experte angefragt wird
- Angaben zum organisatorischen Hintergrund der Studie und zur vorgesehenen Verwendung der erhobenen Daten im Kontext einer studentischen Masterthesis
- Informationen zur technischen Durchführung des Interviews (Tonbandaufnahme vorzugsweise in Hochdeutsch) und des geplanten zeitlichen Umfangs (ca. 30–60 Minuten)
- Informationen zum geplanten Zeitraum zur Durchführung der Interviews
- Hinweise zur Anonymisierung der erhobenen Daten

Neben den genannten Angaben enthielt das Anschreiben im Anhang ein Informationsblatt zum Forschungsvorhaben (Anhang 1) sowie die Einverständniserklärung zum Datenschutz (Anhang 2). Zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft wurde seitens der Verfasserin bewusst Flexibilität in der Gestaltung der Interviewdurchführung signalisiert. Entsprechend wurde darauf hingewiesen, dass Ort und Zeitpunkt des Interviews frei wählbar seien und von den potenziellen Interviewten vorgeschlagen werden konnten (Kaiser, 2021, S. 157). Darüber hinaus wurde eine telefonische Kontaktaufnahme angeboten, um die Anfrage sowie den geplanten Ablauf näher zu erläutern und offene Fragen zu klären. Von diesem Angebot wurde in drei Fällen – bei zwei Leitungspersonen und einer politischen Schlüsselperson – Gebrauch gemacht.

Teilweise äusserten die potenziellen Interviewteilnehmenden zunächst Zweifel an ihrer eigenen Expertise und gaben an, zum betreffenden Thema keine relevanten Aussagen machen zu können. Die Verfasserin wertete diese Rückmeldungen jedoch nicht als Ausschlusskriterium, da es sich hierbei um ein in der Forschungspraxis häufig auftretendes und meist unbegründetes Argument handelt (Kaiser, 2021, S. 157). In der Folge konnten sämtliche angefragten Personen für die Teilnahme an einem Interview gewonnen werden.

Erstellung Interviewleitfaden

Einer strukturierter Vorbereitung der Interviewdurchführung kommt hohe Wichtigkeit zu, um Verzerrungseffekte zu minimieren und den Respekt vor der Expertise der Befragten zu wahren. Die leitfadengestützte Interviewführung sollte sich dabei ebenfalls am Prinzip „so offen wie möglich, so strukturiert wie nötig“ orientieren. Der Leitfaden bietet dahingehend eine Art Richtschnur, um gezielt auf spezifische Themen zum Forschungsgegenstand einzugehen und wichtige Erkenntnisse zum Untersuchungsgegenstand zu gewinnen, welche Rückschlüsse auf Deutungs- und Kontextwissen zulassen (Helfferich, 2022, S. 888–889).

Besonders zentral ist die Entwicklung des Interviewleitfadens, da die Formulierung und Strukturierung der Fragen die Qualität sowie die inhaltliche Richtung der erhobenen Daten beeinflussen. Der Leitfaden sollte deshalb eng am Erkenntnisinteresse der Forschung ausgerichtet sein und gleichzeitig narrative Offenheit ermöglichen (Helfferich, 2022, S. 883–884). Expert:innen werden dabei nicht direkt mit den Forschungsfragen konfrontiert, sondern mit an ihren Handlungskontext angepassten Fragen. Die Ergebnisse der Expert:inneninterviews ermöglichen es dennoch, die Forschungsfragen zu beantworten, sofern diese zuvor so operationalisiert wurden, dass die erhobenen Interviewdaten in einer späteren Analysephase wieder systematisch auf den theoretischen Bezugsrahmen zurückgeführt werden können (Kaiser, 2021, S. 7–8).

In Anlehnung an Bogner et al. (2014) diente der Interviewleitfaden primär als strukturierende Gedächtnisstütze und nicht als starres Frageskript. Er gliederte sich in thematische Blöcke, im vorliegenden Fall in drei, denen jeweils ein bis drei zentrale Leitfragen zugeordnet waren.

Diese Hauptfragen dienten als verbindliche Gesprächsanreize. Für die Interviews mit den Leitungspersonen sowie für jene mit den politischen Akteuren wurden jeweils eigene, in sich konsistente Leitfragen verwendet, die innerhalb der beiden Gruppen in vergleichbarer inhaltlicher und funktionaler Ausrichtung eingesetzt wurden. Ergänzend enthielt der Leitfaden vertiefende Anschlussfragen zur weiteren Ausdifferenzierung der Aussagen. Da der Leitfaden während des Gesprächs nur punktuell konsultiert wurde, erfolgte seine grafische Gestaltung übersichtlich, um eine bessere Orientierung zu ermöglichen (S. 28–29).

Da Expert:inneninterviews in der Regel eine an Person und Funktion angepasste Leitfadengestaltung erfordern, wurden zwei übergeordnete Basisleitfäden entwickelt: einer für die Leitungspersonen und einer für die politischen Schlüsselpersonen (Anhänge 3 & 4). Der Leitfaden für die Leitungspersonen fokussierte auf politische Entscheidungsprozesse, die Umsetzung eines an den KOKES-Empfehlungen orientierten Stellenschlüssels sowie Möglichkeiten politischer Einflussnahme, während der Leitfaden für politische Schlüsselpersonen primär auf finanzpolitische Entscheidungslogiken und -prozesse sowie ergänzend auf Berührungspunkte mit der Berufsbeistandschaft und eine Einschätzung der KOKES-Empfehlungen ausgerichtet war. Zudem wurden für jedes Interview situationsspezifische Varianten erstellt, bspw. abhängig von der jeweiligen Trägerschaft. Die Anpassungen stützten sich auf vorgängige Internetrecherchen und Dokumentenanalysen. Insgesamt entstanden dadurch sechs unterschiedliche Interviewleitfäden (Bogner et al., 2014, S. 29–30).

Interviewdurchführung

Von den insgesamt sechs Interviews wurden fünf persönlich vor Ort und eines über Microsoft Teams durchgeführt. Die Datenerhebung erstreckte sich über einen Zeitraum von fünf Wochen im September und Oktober 2025. Vor jedem Interview stellte sich die Verfasserin in ihrer Doppelrolle als Berufsbeiständin sowie in ihrer aktuellen Fokusrolle als Forscherin kurz vor und informierte nochmals über die Zielsetzung und den Gegenstand der Studie. Zudem wurden die datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen erläutert und die schriftliche Einwilligung zur Teilnahme am Interview sowie zur anonymisierten Verwendung der Aussagen für die Datenauswertung eingeholt. Sämtliche erhobenen Daten wurden vertraulich behandelt und ausschliesslich für die Zwecke dieser Masterthesis verwendet. Im Anschluss begann das Interview mit der Tonaufzeichnung.

Der Interviewablauf und der Leitfaden orientierten sich am sechsstufigen Vorgehen nach Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021), das ein einleitendes Vorgespräch, die Selbstpräsentation der befragten Expert:innen, die Anregung einer möglichst selbstläufigen Darstellung des Sachverhalts sowie darauf aufbauend immanente Nachfragen zur vertiefenden Konkretisierung umfasst. Ergänzend wurden exmanente Nachfragen zur gezielten Klärung spezifischer Aspekte

gestellt, bevor das Interview mit einer Aufforderung zur Theoretisierung und Generierung von Deutungswissen abgeschlossen wurde (S. 158–162).

Ursprünglich war vorgesehen, die Interviews in Hochdeutsch durchzuführen, um die anschließende Transkription mithilfe künstlicher Intelligenz zu erleichtern. Nach Rücksprache mit den interviewten Personen wurde jedoch überwiegend Mundart gesprochen – lediglich ein Interview wurde in Hochdeutsch geführt. Aus Gründen der Authentizität und des Redeflusses verzichtete die Verfasserin im weiteren Verlauf auf eine hochdeutsche Durchführung und erfragte die Sprachpräferenz nach dem dritten Interview nicht mehr.

3.3.2 Kontextualisierende Dokumentenanalyse

In Verbindung mit den Expert:inneninterviews unterstützte die Dokumentenanalyse auf drei Ebenen: bei der Eingrenzung der Stichprobe, zur Vorbereitung der Interviews und Anpassung der Leitfäden sowie bei der Auswertung zur Kontextualisierung und Ergänzung der erhobenen Daten aus den Interviews. Zur Eingrenzung der Stichprobe wurde bereits in Kapitel 3.2 beschrieben, dass kontrastierende Fälle anhand von Fallzahlstatistiken ausgewählt und Nachforschungen zu Trägerschaft und politischer Einbettung angestellt wurden. Gleichermassen wurde die Vorbereitung der Expert:inneninterviews durch die Analyse von Gemeindeordnungen, Vereinsstatuten und weiteren Dokumenten unterstützt, um institutionelle Strukturen, Zuständigkeiten und Handlungskompetenzen relevanter Akteure zu erfassen und die Leitfadenfragen darauf basierend gezielt auszurichten. Ziel war die Gewinnung von technischem Wissen in Form faktischer, kontextbezogener und kodifizierbarer Informationen als sachliche Grundlage für die Interviewkonzeption (Bogner et al., 2014, S. 17–18).

Für die Auswertung war die Verfügbarkeit interner Dokumente von der Kooperationsbereitschaft der Organisationen abhängig. Datenschutzrechtliche Vorgaben wurden erfragt und eingehalten (Salheiser, 2022, S. 1515). Ergänzend zu den Expert:inneninterviews wurden zwei organisationsinterne Dokumente – eine Ergebnispräsentation zur Reorganisation einer Berufsbeistandschaft sowie eine Stellungnahme zu Handen der Lokalpolitik – analysiert, im f4-Textanalyseprogramm qualitativ codiert und auf zentrale Textstellen reduziert. Hieraus liessen sich Argumentationsmuster im Sinne von Politikberatung und Interessenvertretung ableiten. Zudem wurden Protokolle von Budgetversammlungen aller drei Berufsbeistandschaften explorativ auf leitende Interessen, Entscheidungslogiken und Spannungsfelder untersucht. Diese sogenannten „natürlichen“ oder „prozessproduzierten“ Daten entstanden administrativ und nicht für Forschungszwecke, sie spiegeln somit institutionelle Rationalitäten und kommunikative Praxiszusammenhänge wider (Salheiser, 2022, S. 1507–1508).

Die Dokumentenanalyse diene letztlich der systematischen Kontextualisierung der empirischen Daten, der Ergänzung der Interviews durch faktenbasierte Informationen und der Ableitung institutioneller und strategischer Handlungsmuster, die das Verständnis des Untersuchungsgegenstands vertieften.

3.4 Datenauswertung: Inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Mit Abschluss der Erhebungsverfahren, der Sicherung der Daten durch die Interviewtranskription sowie anonymisierte Einspeisung in das hier verwendete f4-Textprogramm wird die Phase der Datenanalyse und -interpretation eingeleitet. Für die Auswertung von Expert:inneninterviews werden in der Fachliteratur verschiedene Verfahrensansätze vorgeschlagen, die sich grundsätzlich unter dem Begriff der qualitativen Inhaltsanalyse subsummieren lassen (Kaiser, 2021, S. 106; Bogner et al., 2014, S. 24–25). Diese bezeichnet die systematische und methodisch kontrollierte Auswertung von Kommunikationsinhalten – hier Expert:inneninterviews und ausgewähltes Material aus der Dokumentenanalyse. Sie erfasst sowohl manifeste Inhalte, explizit geäußerte Aussagen, als auch latente Inhalte, die interpretativ erschlossen werden müssen. Die Analyse ist vorliegend primär qualitativ erfolgt, integriert im Ergebnisbericht jedoch auch quantitative Elemente (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 39).

Zur Auswertung des erhobenen Materials wird die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse angewendet, die durch eine systematische Kategorienbildung gekennzeichnet ist. Dabei werden Kategorien sowohl deduktiv, basierend auf den Interviewleitfäden und theoretischen Vorannahmen, als auch induktiv, aus dem Material entwickelt (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 129). Dieses Vorgehen ermöglicht es, politische Entscheidungsprozesse im Kontext des Stellenschlüssels sowie damit verbundene hinderliche und förderliche Faktoren und Möglichkeiten der Einflussnahme systematisch zu rekonstruieren. Die Datenauswertung erfolgt hierbei auf zwei zentralen Ebenen: den Fällen – in dieser Studie die kontrastierenden Berufsbeistandschaften – sowie den Kategorien, die thematisch entlang der Forschungsfragen in mehreren Codierdurchläufen gebildet wurden (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 108). Dabei orientiert sich das Vorgehen am siebenschrittigen Ablaufmodell der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz und Rädiker (2022, S. 132).

Phase 1: Initiierende Textarbeit, Memos, Fallzusammenfassungen

Zunächst wurden die Ziele der Untersuchung nochmals vor Augen geführt und zentrale Fragen, Konzepte sowie vorläufige Annahmen hinsichtlich der zu untersuchenden Zusammenhänge geklärt. Eigenes Vorwissen und Vorannahmen wurden niedergeschrieben, um die anschließende Analyse systematisch zu fundieren (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 118). Anschließend wurden alle Interviewtranskripte sequenziell und vollständig durchgelesen, um ein Gesamtverständnis der Texte im Kontext der Forschungsfrage zu erlangen. Zentrale Textstel-

len und Begriffe wurden markiert, Gedanken dazu notiert, unverständliche oder auffällige Abschnitte sowie Argumente und Argumentationslinien gekennzeichnet (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 119–122). Darauf aufbauend wurden *Case Summaries* (Fallzusammenfassungen) in Fliesstextform erstellt, strukturiert entlang der Forschungsfragen und des Interviewleitfadens (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 124). Diese Zusammenfassungen ermöglichten einen Überblick über die Fälle, erste Analysen der Kontraste und diente der späteren tabellarischen Gegenüberstellung sowie zur Vorbereitung des Ergebnisberichts in Form von Fallvignetten (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 127–128).

Phasen 2+3: Entwicklung von Hauptkategorien und erster Codierprozess

Bei der gewählten Auswertungsmethode ermöglicht die Bildung von Haupt- und Subkategorien eine systematische Strukturierung des Datenmaterials. Die Hauptkategorien wurden primär anhand des Interviewleitfadens gebildet, stets orientiert an den Forschungsfragen und Zielen der Masterthesis und teilweise in Bezug zu theoretischen Aspekten der Politikfeldanalyse und Methoden politischer Einflussnahme gesetzt. Insgesamt entstanden zehn Hauptkategorien, das vollständige Kategoriensystem mit Subkategorien befindet sich im Anhang 5. Zur Sicherstellung einer disjunkten und präzisen Zuordnung im Codierprozess wurden Definitionen aller Kategorien (Titel, inhaltliche Beschreibung, Anwendungskriterium, Ankerzitat, Abgrenzung) erstellt und ein Codehandbuch angelegt, das die Zuordnung und Anwendung erleichterte. Bereits aus der initialen Textanalyse konnten Hauptkategorien bestätigt und hinsichtlich ihrer Relevanz für die Forschungsfragen gewichtet werden.

In der ersten Codierphase wurden die Transkripte sequenziell Zeile für Zeile durchgegangen und den Hauptkategorien im f4-Analyseprogramm zugewiesen. Für die Forschungsfragen irrelevante Textstellen blieben uncodiert. Mehrfach angesprochene Inhalte innerhalb einer Textstelle wurden mehreren Kategorien zugeordnet. Codiert wurden in der Regel Sinneinheiten (mindestens ein Satz), längere Abschnitte als zusammenhängende Segmente und bei Bedarf einleitende oder zwischengeschobene Fragen, wobei darauf geachtet wurde, dass der codierte Text ohne den Kontext verständlich bleibt (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 134–136).

Phasen 4+5: Bildung induktiver Subkategorien und zweiter Codierprozess

Die Weiterentwicklung der Kategorien und die Bildung von Subkategorien erfolgte direkt anhand des bereits vorcodierten Interviewmaterials (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 76). Das Codehandbuch wurde entsprechend um Definitionen und Codierkriterien der Subkategorien ergänzt, um den zweiten Codierprozess zu ermöglichen. Für die Hauptkategorien „hinderliche Faktoren“ und „förderliche Faktoren“ wurden Themen und Konzepte zunächst offen codiert, welche im Anschluss in übergeordneten Dimensionen systematisiert, als Subkategorien übernommen und zusammengeführt wurden (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 140–141). Die Subka-

tegorien wurden pragmatisch gebildet, je nach Relevanz für die Forschungsfragen und in einem zweiten Codierprozess den Textstellen des gesamten Interviewmaterials zugeordnet, teils mit Memos versehen oder umcodiert. Anschliessend wurden die in Phase 1 erstellten Case Summaries anhand der ausdifferenzierten Haupt- und Subkategorien überarbeitet, um sie später in die Ergebnisdarstellung zu integrieren. Dabei wurden besonders relevante Kategorien für die Forschungsfragen ausgewählt, um eine einheitliche Gliederung der Fallzusammenfassungen sicherzustellen (Kuckartz & Rädiker, 2022, S. 142–143).

Phase 6+7: Angewandte Analyseverfahren und Ergebnisdarstellung

Die überarbeiteten Fallzusammenfassungen bieten im Ergebnisbericht einerseits eine einleitende, strukturierende und kontextgebende Darstellung der drei untersuchten Beistandschaften in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand. Andererseits werden vorbereitend auf den fallübergreifenden Vergleich bereits analytische Verdichtungen auf Basis zentraler Hauptkategorien angestellt. Da es sich um eine kontrastierende Fallstudie handelt, wurde in Anlehnung an Kuckartz und Rädiker (2022) in der Phase der fallübergreifenden Analyse eine tabellarisch vergleichende Fallübersicht in aggregierter Form erstellt, um Gemeinsamkeiten, Unterschiede und erkennbare Muster systematisch zu visualisieren. Den Abschluss der Ergebnisdarstellung bildet eine kategorienbasierte Analyse der sechs Interviews zu den drei untersuchten Organisationen anhand der zentralen Hauptkategorien (S. 148–152).

3.5 Reflexion und Forschungsethik

Zur Abrundung des Methodenkapitels werden im Folgenden reflektierende und forschungsethische Überlegungen zum Forschungsprozess dargelegt.

Das systematische und iterative Sampling, bestehend aus Internetrecherche und Gesprächen mit feldkundigen Personen, erwies sich als zielführend für die Identifikation kontrastierender Berufsbeistandschaften sowie interviewbereiter Expert:innen der Sozialen Arbeit. Ergänzend ermöglichte das explorative Schneeballverfahren den Zugang zu politischen Akteuren mit unterschiedlich ausgeprägtem Prozess- und Deutungswissen. Dadurch konnte eine überwiegend heterogene Stichprobe gewonnen werden, die substanzielle Beiträge zum Untersuchungsgegenstand lieferte.

Das an der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse orientierte Vorgehen trug zentralen Gütekriterien qualitativer Forschung, insbesondere Offenheit und Neutralität gegenüber neuen Erkenntnissen, Rechnung (Kaiser, 2021, S. 13). Die Methode erwies sich für das praxisnahe Forschungsvorhaben mit klar fokussierten Leitfragen als geeignet, da nicht die Theoriegenerierung, sondern die strukturierende und analytische Verdichtung vorhandenen Materials im Vordergrund stand. Die konsequente Orientierung an den einzelnen Auswertungsphasen eines komprimierenden und resümierenden Verfahrens verlieh dem Analysepro-

zess Struktur und reduzierte die Komplexität des Datenmaterials. Die systematische, kategorienbasierte Auswertung des gesamten Materials beugte einzelfallbezogenen Fehlschlüssen vor und minderte die Gefahr der Suggestion des Einzelfalls. Zugleich wurden alle Analyseschritte transparent dokumentiert und eigene Vorannahmen reflektiert. Angesichts der Praxistätigkeit der Verfasserin stellte dieses Vorgehen ein zentrales Instrument dar, um möglichen Verzerrungen entgegenzuwirken (Kuckartz & Rädiker, 2024, S. 111–115). Die Verwendung des f4-Analyseprogramms erwies sich für die Datenauswertung und Ergebnisdarstellung als zweckmässig und ermöglichte angesichts begrenzter zeitlicher Ressourcen eine effiziente Analyse ohne zusätzliche Einarbeitung in ein komplexeres Softwareprogramm wie MAXQDA. Der Interviewleitfaden für die Leitungspersonen wurde im Rahmen einer Probebefragung mit einer weiteren Leitungsperson einer Berufsbeistandschaft getestet. Ziel war die Überprüfung der Verständlichkeit und Anschlussfähigkeit der Fragen, der Kohärenz des Interviewverlaufs, der Leitfadenstruktur sowie der zeitlichen Dauer der Befragung (Kaiser, 2021, S. 82–83). Auf dieser Grundlage wurden einzelne Fragen präzisiert, vereinfacht oder weggelassen. Gleichzeitig bot sich für die Verfasserin damit die Gelegenheit, die Interviewsituation zu erproben. Hinsichtlich der Interviewsprache wurde jeweils vorab geklärt, ob das Gespräch in Schweizer- oder Hochdeutsch geführt werden soll. Nach einem Vergleich eines hochdeutsch und eines schweizerdeutsch geführten Interviews zeigte sich, dass Letzteres mit einem höheren Redefluss und einer grösseren narrativen Offenheit einherging. Vor diesem Hintergrund wurden die weiteren Interviews konsequent in Schweizerdeutsch durchgeführt. Trotz des erhöhten Transkriptionsaufwands erwies sich diese Entscheidung als förderlich für die inhaltliche Tiefe und Authentizität der erhobenen Daten.

Zudem setzte sich die Verfasserin bereits im Vorfeld der Interviews reflektiert mit möglichen Interaktionseffekten wie Paternalismus-, Katharsis-, Eisberg- und Rückkopplungseffekt (Bogner et al., 2009, S. 167) sowie mit potenziellen Rollenzuschreibungen als Co-Expert:in, Laie, Kritiker:in oder Kompliz:in (Bogner et al., 2014, S. 49–69) auseinander. Aufgrund ihrer beruflichen Tätigkeit als Berufsbeiständin war die Verfasserin in doppelter Hinsicht in das Forschungsfeld involviert, denn einerseits verfügt sie als Insiderin über feldbezogenes Erfahrungswissen und andererseits ist sie im Rahmen des wissenschaftlichen Anspruchs gefordert, insbesondere beim Feldzugang und in der Interviewsituation professionelle Distanz zu wahren. Diese Innenperspektive eröffnete wertvolle Einblicke, erleichterte den Zugang zum Feld und ermöglichte die Nutzung bestehender Netzwerke zur Rekrutierung von Interviewpartner:innen. Zentral war dabei eine kontinuierliche Reflexion von Nähe und Distanz sowie der Innen- und Aussenperspektive, wie sie auch Przyborski und Wohlrab-Sahr (2021) hervorheben. Entsprechend wurde die Doppelrolle der Verfasserin gegenüber den Experten transparent kommuniziert, indem explizit klargestellt wurde, dass sie in der Rolle der Forsche-

rin agiert und eigene Haltungen nicht in die Interviews einfließen lassen wird (S. 67). In Anlehnung an Bogner et al. (2009) wurde zudem berücksichtigt, dass Expert:innen in politischen Interviews ebenfalls in Mehrfachrollen auftreten und Aussagen sowohl individuelle Deutungen als auch organisationale oder strategische Positionierungen enthalten können. Die Gesprächsführung folgte daher dem Prinzip einer interessierten Zurückhaltung, um erzählgenerierende Sequenzen zu fördern. Zur Minimierung möglicher Verzerrungen wurde jede Interviewsituation nachträglich reflektiert und in einem Protokollbogen dokumentiert, der in der Auswertung und Ergebnisdarstellung erneut herangezogen wurde (Bogner et al., 2009, S. 175; Kaiser, 2021, S. 38).

Der Anonymisierung der Daten wurde besondere Aufmerksamkeit geschenkt, da sowohl formale als auch faktische Möglichkeiten der Identifizierung im Kontext politischer Entscheidungsprozesse zum Stellenschlüssel bestanden. Personenbezogene Angaben wurden entfernt oder angepasst, um eine Re-Identifikation – auch durch involvierte Akteure – zu verhindern. Die Personenbeschreibungen und Textstellen mit Wiedererkennungsgehalt durch Insider wurden nur nach Rücksprache und ausdrücklicher Zustimmung der Interviewpersonen verwendet. Auch bei der Akquise politischer Schlüsselpersonen wurde zuvor erfragt, ob auf die Leitungspersonen Bezug genommen werden darf. Dieses Vorgehen berücksichtigte zentrale forschungsethische Prinzipien wie den Schutz personenbezogener Daten, die informierte Einwilligung, die Wahrung der Vertraulichkeit sowie die Sicherung von Integrität und Objektivität und trug zur Vertrauensbildung und Vermeidung unbeabsichtigter Rückschlüsse bei (Bogner et al., 2014, S. 89–91; Kaiser, 2021, S. 56–57).

4. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse

Nachfolgend werden die ausgewerteten Ergebnisse aus der Datenerhebung in einem dreifachen Vorgehen präsentiert. Einleitend folgt eine Vorstellung der drei untersuchten Berufsbeistandschaften anhand von Fallvignetten. Daran anschliessend wird in Tabellenformat die Kontrastierung der Fälle dargestellt. Abschliessend erfolgt eine kategorienorientierte Darstellung entlang der zentralen Hauptkategorien. Ergänzend ist darauf hinzuweisen, dass der qualitative Forschungszugang eine rekonstruktive Erfassung von Strukturen, Prozessen und Wirklichkeitszusammenhängen ermöglicht (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, S. 124). Die Ergebnisse beruhen auf sechs subjektiven Perspektiven, die mit theoretischen Erkenntnissen verknüpft wurden und beanspruchen weder Repräsentativität noch Allgemeingültigkeit.

4.1 Fallvignetten

Die folgenden Fallvignetten dienen nicht der rein deskriptiven Darstellung der untersuchten Berufsbeistandschaften, sondern enthalten bereits eine erste analytisch strukturierte Verortung zentraler organisations- und prozessbezogener Hauptkategorien im Kontext politischer Entscheidungsprozesse und der Umsetzung des Stellenschlüssels. Die Vignetten sind jeweils dreiteilig unter Einbezug der Polity-Politics-Policy-Struktur gegliedert und bilden die Grundlage für den anschliessenden fallübergreifenden Vergleich. Die quantitativen Zahlenangaben zum Stellenschlüssel befinden sich in Tabelle 1 und werden folgend im Fliesstext nicht erwähnt.

4.1.1 Berufsbeistandschaft A

Organisation und politische Einbettung

Die Berufsbeistandschaft A ist als Organisationseinheit in die Stadtverwaltung einer politischen Gemeinde im Kanton Thurgau eingebunden und damit Teil einer Körperschaft des öffentlichen Rechts. Die Finanzierung erfolgt ausschliesslich über Gemeindesteuern. Die institutionelle Einbettung ermöglicht gemäss A1 von zahlreichen „*Supportdiensten* (IT, HR, Infrastruktur)“ (A1, 2025, Z. 90) zu profitieren. Diese Dienste entlasten die Fachpersonen, was die organisatorische Funktionsfähigkeit stärkt und den Fokus auf das operative Tagesgeschäft fördert. Gleichzeitig bedingt die kommunale Anbindung, dass Budgetprozesse sowie die Beantragung zusätzlicher personeller Ressourcen an mehrstufige und zeitintensive politische Entscheidungsverfahren geknüpft sind.

Institutionen und formalisierte Entscheidungsprozesse zum Stellenschlüssel

Im Entscheidungsprozess zum Stellenschlüssel sind der Stadtrat als Exekutive, der Gemeinderat als Legislative, die Finanzkommission sowie das Stimmvolk zentrale institutionelle Organe. Ihre Aufgaben und Kompetenzen sind in der Gemeindeordnung klar geregelt. Die politischen Mandate sind zeitlich befristet, da die Wahl durch das Stimmvolk jeweils eine Wiederwahl voraussetzt. Budgetentscheidungen durchlaufen in der untersuchten Gemeinde einen

mehrstufigen Prozess mit bis zu sechs Instanzen, an dem die operative Leitung der Sozialen Dienste intensiv beteiligt ist. Der Prozess beginnt mit einer Besprechung mit der zuständigen Person für Soziales im Stadtrat, gefolgt von einer departementalen Sitzung mit der Stadtpräsidentin bzw. dem Stadtpräsidenten, der finanzverantwortlichen Person und wiederum der oder dem Sozialverantwortlichen im Stadtrat. Anschliessend erfolgen zwei Beratungen im Gesamtstadtrat. Eine zentrale Rolle kommt der Finanzkommission als vorberatendes Organ zu, die sich aus Mitgliedern verschiedener parteipolitischen Fraktionen des Gesamtgemeinderats zusammensetzt. Auf Basis einer vertieften Vorprüfung von „Zahlenmaterial, Begründungen, Stellenetat, Budgetzahlen, Rechnungszahlen, Soll-Ist-Vergleiche ...“ (A2, 2025, Z. 114–115) prüft die Finanzkommission in einer mehrstündigen Sitzung sämtliche Budgetposten aller Verwaltungseinheiten im Beisein entsprechender Abteilungsleitungen, klärt offene Fragen und formuliert Empfehlungen. Diese werden dem Gesamtgemeinderat vorgelegt und bei Zustimmung der Stimmbevölkerung zur Volksabstimmung unterbreitet. Der Budgetprozess beginnt jeweils im Frühling für das Folgejahr. Entsteht unterjährig zusätzlicher Personalbedarf, kann beim Stadtrat ein Nachtragskredit für eine befristete Stelle beantragt werden. Eine Weiterführung im Folgejahr ist kein „Selbstläufer“ (A1, 2025, Z. 303), sondern ist erneut im regulären politischen Entscheidungsprozess zu begründen.

Umsetzung des Stellenschlüssel und kontextuelle Einflussfaktoren

A1 befürwortet die Umsetzung der KOKES-Empfehlungen und begründet dies wie folgt:

Mein Ziel ist ja, die Leute, die da sind, die gut arbeiten auch hier zu behalten. Ich möchte aber auch die Arbeitsplätze weiterhin attraktiv halten. Und wenn wir Vakanzen haben, möchte ich attraktive Arbeitsplätze anbieten können. Rundherum arbeiten relativ viele nach den KOKES ... Also ist es in meinem ureigenen Interesse, das eins zu eins umsetzen zu können. Alles andere ist längerfristig für die Entwicklung des Dienstes negativ (A1, 2025, Z. 405–410).

Dieses Anliegen wurde auf Initiative des Leiters der Sozialen Dienste im Legislaturprogramm der Stadtverwaltung verankert. Im politischen Entscheidungsprozess wurde dahingehend beschlossen den Stellenschlüssel zunächst schrittweise an die KOKES-Empfehlungen anzunähern. In Anlehnung an den Politikzyklus erfolgte das Agendasetting durch eine extern artikuliert Problemlage, während die beantragten Stellenprozente aufgrund politischer Steuerungs- und Vetomacht keine Mehrheitsfähigkeit erreichten (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 5). Gleichzeitig steigen die Fallzahlen gemäss A1 weiterhin, wodurch zusätzlicher Personalbedarf absehbar ist, was die Glaubwürdigkeit gegenüber der Politik beeinträchtigen könnte, da fortlaufend neue Stellen gefordert werden. Die Berufsbeistandschaft befindet sich in einem Annäherungsprozess, bleibt hinsichtlich des erforderlichen Stellenumfangs hinter den KOKES-Empfehlungen.

4.1.2 Berufsbeistandschaft B

Organisation und politische Einbettung

Die Berufsbeistandschaft B ist als Verein organisiert und regional als bezirksübergreifender Zusammenschluss mehrerer Gemeinden im Kanton Thurgau verankert. Die Finanzierung erfolgt über Steuereinnahmen der Mitgliedsgemeinden, wobei die genaue Kostenverteilung in den Vereinsstatuten festgelegt ist. Durch eine flache Organisationsstruktur bestehen gemäss B1 und B2 vergleichsweise kurze Kommunikations- und Entscheidungswege sowie eine grössere organisationale Autonomie gegenüber klassischen Verwaltungsstrukturen. Gleichzeitig zeigt sich auch bei dieser Berufsbeistandschaft eine politische Abhängigkeit und legitimierende Verbindlichkeit gegenüber den Mitgliedsgemeinden. Zudem muss sich B1 auch mit Fragen wie eines geeigneten Besoldungssystems befassen, da Supportdienste wie eine Personalabteilung nicht vorhanden sind. Auch diese Entscheidungen unterliegen der Genehmigung durch die politischen Instanzen.

Institutionen und formalisierte Entscheidungsprozesse zum Stellenschlüssel

Zentrale institutionelle Akteure sind das Vereinspräsidium, der Vorstand sowie die Delegierten der Mitgliedsgemeinden, meist Gemeindepräsident:innen oder -rät:innen, deren Aufgaben und Kompetenzen in den Vereinsstatuten klar geregelt sind. Zusätzlich spielen gemäss B1 Sozialkommissionen und Gemeinderäte im Rahmen der Politikberatung eine zentrale Rolle, „dass dann anlässlich einer Abstimmung an der Versammlung auch die Hand gehoben wird“ (B1, 2025, S. 200–201). Entscheidungen zu Stellenprozenten erfolgen demnach im Rahmen formalisierter Budgetprozesse an den jährlichen Delegierten- bzw. Mitgliederversammlungen, wobei auch die Rechnungsabnahme in diesem Format zusätzlich einmal jährlich stattfindet. Die Geschäftsführung als Gesamtleitung der Berufsbeistandschaft bereitet hierfür jeweils die entsprechenden Anträge vor.

Umsetzung des Stellenschlüssels und kontextuelle Einflussfaktoren

Beistandschaft B hat in einer Vereinsversammlung die Umsetzung der KOKES-Empfehlungen einstimmig beschlossen. Die Empfehlungen und deren Nutzen wurden im Rahmen der Interessenvertretung und des „Einsickerns“ (Michel-Schwartz, 2014, S. 94) durch die Fachpersonen kontinuierlich thematisiert und im Sinne der Politikberatung verständlich übersetzt (Benz & Rieger, 2015, S. 45–48). Gemäss B2 wurde anschliessend mit Unterstützung einer externen Firma eine Organisationsanalyse durchgeführt, welche die adaptierte Umsetzung der KOKES-Empfehlungen begleitete. Bezüglich der Fallzahlen befindet sich die Beistandschaft bereits auf dem Niveau der KOKES-Empfehlungen, was zudem legitimiert, unterjährig benötigte Stellenprozente bei einer Fallzahlenerhöhung direkt auszuschreiben und im folgenden Budgetprozess für das nächste Jahr zu berücksichtigen.

4.1.3 Berufsbeistandschaft C

Organisation und politische Einbettung

Berufsbeistandschaft C ist wie Berufsbeistandschaft A direkt in die Stadtverwaltung einer Thurgauer Gemeinde eingebettet und wird als kommunale Organisationseinheit geführt. Sie ist einer städtischen Kostenstelle zugeordnet und vollständig über Gemeindesteuern finanziert. C1 nennt hierbei Vor- und Nachteile analog zu Berufsbeistandschaft A. Ebenso erstrecken sich bei der Organisation C die Budgetprozesse über mehrere formalisierte Instanzen.

Institutionen und formalisierte Entscheidungsprozesse zum Stellenschlüssel

Auf institutioneller Ebene spielen der Stadtrat als Exekutive, die Finanzkommission als vorbereitendes Organ sowie die Stimmbevölkerung eine zentrale Rolle bei den Budgetprozessen. Ein Stadtparlament als legislative Instanz existiert nicht. Analog zur Beistandschaft A sind die Aufgaben und Kompetenzen in der Gemeindeordnung verankert. Die politischen Ämter sind zeitlich befristet und an eine Wiederwahl gebunden. Die Kompetenz über Stellenpläne liegt beim Stadtrat, wobei der interne Bedarf an einem Stellenausbau zunächst innerhalb der Berufsbeistandschaft ermittelt und über einen Antrag im Frühsommer von der zuständigen Person für Soziales im Stadtrat an die Finanzkommission und anschliessend an den Gesamtstadtrat gelangt. Die Leitung der Sozialen Dienste wird jeweils an die formalisierten Sitzungen eingeladen und begründet dort den Personalbedarf. Beschlüsse werden in der jährlichen Budgetversammlung der Stimmbevölkerung zur Abstimmung vorgelegt. Ad-hoc-Massnahmen zum Stellenausbau sind über den Stadtrat nur befristet möglich und müssen für die Schaffung einer Festanstellung ebenfalls den formalen Budgetprozess durchlaufen.

Umsetzung des Stellenschlüssels und kontextuelle Einflussfaktoren

Beistandschaft C befindet sich ebenfalls auf dem Weg zur adaptierten Umsetzung der KOKES-Empfehlungen. Handlungsbedarf ergab sich gemäss C1 aufgrund erheblicher Mitarbeitendenfluktuationen sowie höheren Vermögensschäden in der Mandatsführung. Es eröffnete sich eine „notgedrungene Gelegenheit“ (C1, 2025, Z. 531) im Sinne eines Möglichkeitfensters nach dem Multiple-Streams-Ansatz. Einzelne in der Organisation tätige Berufsbeiständ:innen agierten als kollektive Akteure (Kingdon, 2003, S. 145; Anders & Riese, 2024, S. 9). und stellten beim Stadtrat einen Finanzierungsantrag für ein Projekt zur Organisationsanalyse. Mittels Supervision und qualitativer Methoden (z. B. Interviews, Hospitationen, Stakeholderanalyse) konnte darauf aufbauend eine Ausweitung der personellen Ressourcen evidenz- und faktenbasiert gegenüber der Politik begründet werden. Der Stellenschlüssel wurde zusammen mit weiteren organisationsinternen Anpassungen (z.B. Prozessoptimierungen) adaptiert übernommen, sodass gemäss C1 dem gesetzlichen Schutzauftrag nun angemessen nachgekommen werden könne. Ein monatliches Fallzahlen-Monitoring für den Gesamtstadtrat dient der Indikation weiterer benötigter Massnahmen.

4.2 Kontrastierende Falldarstellung

Die kontrastive Stichprobenanlage ermöglicht einen systematischen Vergleich divergierender institutioneller und politischer Rahmenbedingungen zum Stellenschlüssel der untersuchten Berufsbeistandschaften in Tabelle 2 anzustellen (Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2021, S. 133–134). Aufbauend auf den Fallvignetten wurde die Umsetzung des an den KOKES-Empfehlungen orientierten Stellenschlüssels sowie die formalen Rahmenbedingungen bereits qualitativ dargestellt. Auf weitere Ausführungen zu den entsprechenden Angaben in Tabelle 2 wird daher verzichtet. Ergänzend weist die kontrastierende Falldarstellung zwei quantitative Kennzahlen aus, die einen anonymisierten interinstitutionellen Vergleich ermöglichen.

Da lediglich eine der untersuchten Berufsbeistandschaften eine fachliche Trennung zwischen Kindes- und Erwachsenenschutzmandaten vornimmt, wurde für die quantitative Kennzahlenberechnung die jeweilige Gesamtfallzahl herangezogen. In Organisationen mit Mischportfolios bildet der Stellenschlüssel des Erwachsenenschutzes die Arbeitsrealität am ehesten ab und stellt einen anschlussfähigen Richtwert für die Personalplanung dar. Als orientierende Bezugsgrösse dienen die KOKES-Empfehlungen (2021), wonach **von 60 Fällen pro 100 % Stellenprozenten im Erwachsenenbereich** ausgegangen wird (S. 5).

Für die Berechnung wurden ausschliesslich die Stellenprozente der Mandatsführung berücksichtigt, um die Vergleichbarkeit unter den Fällen sicherzustellen. Administrative Stellen wurden aufgrund unterschiedlicher Organisationsmodelle nicht in die quantitative Kennzahlbeziehung miteinbezogen, stellen in der Arbeitsrealität jedoch einen wesentlichen Entlastungsfaktor für Beistandspersonen dar.

Zur Beurteilung der personellen Ausstattung werden die Anzahl Mandate pro 100 % Stellenpensum sowie die Abdeckungsquote (AQ) (ChatGPT, OpenAI, 2025) herangezogen. Die AQ gibt an, welcher Anteil der gemäss KOKES erforderlichen Stellenprozenten effektiv vorhanden ist. Eine AQ von 100 % entspricht den KOKES-Empfehlungen, Werte unter 100 % weisen auf eine Unterdeckung und damit eine erhöhte Fallbelastung hin, während Werte über 100 % günstigere Bedingungen anzeigen. Die AQ eignet sich besonders für den Vergleich zwischen den Berufsbeistandschaften, da sie eine klare und nachvollziehbare Einordnung der personellen Ausstattung bezogen auf den Richtwert der KOKES ermöglicht. Die Typisierungen am Schluss dienen der Zusammenfassung fallbezogener Unterschiede und Gemeinsamkeiten.

Tabelle 2

Kontrastierende Falldarstellung der drei untersuchten Berufsbeistandschaften

	Beistandschaft A		Beistandschaft B⁵		Beistandschaft C	
<i>Mandate pro 100%-Stelle</i>	79 (01.01.2025)	70 (14.11.2025)	52 (01.01.2025)	54 19.09.2025	79 (31.12.2024)	76 (10.11.2025)
<i>Abdeckungsquote gemäss KOKES</i>	76% (01.01.2025)	85% (14.11.2025)	115.5% (01.01.2025)	111% (19.09.2025)	76% (31.12.2024)	79% (10.11.2025)
<i>Fallzunahme⁶</i>	+22		+36		+34	
<i>Trägerschaft</i>	Stadtverwaltung		Verein (Mitgliedsgemeinden)		Stadtverwaltung	
<i>Finanzierungssystem</i>	Steuerfinanziert (Gemeinde)		Steuerfinanziert (Mitgliedsgemeinden gem. Statuten)		Steuerfinanziert (Gemeinde)	
<i>Legislative Beteiligung</i>	Ja (Gemeinderat)		Nein (Verein)		Nein (keine Legislative vorhanden)	
<i>Zentrale Akteure</i>	Stadtrat, Gemeinderat, Finanzkommission, Stimmvolk, GL Sozialdienst, z. T. Leitung Berufsbeistandschaft		Vereinsvorstand, Delegierte der Mitgliedsgemeinden, GL Sozialdienst, Fachleitungen KES, weitere Beiständ:innen nach Wunsch		Stadtrat, Finanzkommission, Stimmvolk, GL Sozialdienst	
<i>Formale Instanzen</i>	Antrag zuständiger Stadtrat → departementale Besprechung → Zwei Sitzungen im Stadtrat → Finanzkommission → Gemeinderat → Volksabstimmung		Jährliche Budgetversammlung		Antrag an Ressortleitung Soziales → Finanzkommission → Stadtrat → Volksabstimmung	
<i>Unterjährige Erhöhung der Stellenprozente</i>	Nachtragskredit Stadtrat		Dienstintern angelehnt an KOKES		Antrag Stadtrat	
<i>Typisierung</i>	Hohe politische Steuerungsdichte und schrittweiser KOKES-Annäherung		Moderate politischer Steuerungsdichte und Umsetzung des Stellenschlüssel gemäss KOKES		Erhöhte politische Steuerungsdichte mit reaktiv initiiierter KOKES-Annäherung	

Anmerkung. Eigene Darstellung

Legende AQ: 100 % = KOKES wird exakt erfüllt, <100 % = Unterdeckung → zu hohe Fallbelastung, >100 % = Überdeckung → bessere Bedingungen als KOKES

Weitere Anmerkungen: Die angegebenen Kennzahlen beziehen sich auf unterschiedliche Stichtage, welche jeweils in den Tabellenzellen ausgewiesen sind.

⁵ Die Fachbereiche Kindes- und Erwachsenenschutz sind in Berufsbeistandschaft B organisatorisch getrennt. Die Berechnung der Mandate pro 100 %-Stelle erfolgt differenziert (KSM: 50 Mandate; ESM: 60 Mandate), weshalb es mit der Berechnung angelehnt an 60 Fälle pro 100%-Stelle zu einer Überdeckung kommt.

⁶ Absolute Veränderung: Fallzugänge und -abgänge wurden bereits berücksichtigt – die Fallvergleiche entsprechen den bereits genannten Stichtagen.

4.3 Kategorienbasierte Zusammenfassung

Im vorliegenden Kapitel sind die erhobenen Daten nun als dritten Schritt in einer kategorienbasierten Darstellung aufbereitet. Die Analyse erfolgt entlang der zentralen Hauptkategorien, wobei die Ergebnisse jeweils in Verbindung mit theoretischen Assoziationen interpretiert werden. Innerhalb der Hauptkategorien werden die zugehörigen Subkategorien systematisch zusammengefasst wiedergegeben, um eine strukturierte Übersicht der Befunde zu ermöglichen.

Gesellschaftsstrukturelle Kontextbedingungen

Die folgenden Aussagen verdeutlichen, dass Berufsbeistandschaften in ein sich wandelndes gesellschaftliches Umfeld eingebettet sind, das sowohl strukturelle Anforderungen als auch organisationale Handlungsspielräume zum Stellenschlüssel prägen. Zentrale Makrotrends betreffen erstens veränderte Markt- und Versorgungsstrukturen im Sozialbereich. Steigende Kosten, „begrenzte Konkurrenz“ (B2, 2025, Z. 473) und institutionelle Monopolstellungen erzeugen ökonomischen Anpassungsdruck auf Organisationen – ein Effekt, der im Kontext neoliberaler Entwicklungen erklärt werden kann –, während der Rückbau vorgelagerter teilprivatisierter Unterstützungsangebote (z. B. Pro Infirmis, Pro Senectute) zu einer Erhöhung der Fallzahlen in der Mandatsführung führt.

Zweitens zeige sich gemäss A1 eine tiefgreifende Transformation des Arbeitsmarkts. Rekrutierungsprozesse erfordern zunehmend alternative Strategien, da klassische Stellenausschreibungen kaum mehr qualifiziertes Personal generieren. Er betont: „Heute behaupte ich schon: Stelleninserate kannst du dir besser sparen – viel Aufwand, wenig Ertrag. Das, was du wirklich machen musst, ist mit Leuten zu sprechen. Leute, die du kennst von deiner Arbeit, von deiner Ausbildung, von irgendwoher“ (A1, 2025, Z. 47–49). Dies verschärft Ressourcenspannungen in einem Umfeld zugleich steigender Mandatszahlen.

Drittens sind sich alle Interviewpartner einig, dass nicht nur die Fallzahlen, sondern auch die Komplexität der in den geführten Beistandschaften kontinuierlich zunimmt. Mandate umfassen zunehmend multiprofessionelle Aufgaben, digitale Problemlagen und komplexe Krankheitsverläufe, da mitunter mehr Diagnosen gestellt werden. „Reine Verwaltungsfälle“ (C1, 2025, Z. 61) existieren bei den Fachdiensten kaum mehr. Der Aufgabenbereich gemäss Ernennungsurkunde der KESB gehe dabei vielfach über die Einkommens- und Vermögensverwaltung hinaus. Durch fallzahlenbasierte Stellenschlüssel gelingt es daher immer weniger, den tatsächlichen Betreuungsaufwand abzubilden.

Schliesslich tragen demografische und rechtliche Entwicklungen gemäss C1 zu signifikanten Fallzunahmen bei. Eine erhöhte Lebenserwartung, der Rückgang familiärer Einbettung sowie gesetzliche Änderungen – im Thurgau beispielsweise betreffend des zivilrechtlichen Wohnsitzes bei Heimaufenthalten –, führen zu zusätzlichen, teils zeit- und kostenintensiven Mandaten. Insgesamt verschärfen sich dadurch die strukturellen Spannungsfelder zwischen wachsender

Fallbelastung, steigenden Qualitätsanforderungen und begrenzt verfügbaren personellen Ressourcen.

KOKES-Empfehlungen zum Stellenschlüssel

In dieser Kategorie werden der Kenntnisstand der KOKES-Richtlinien insbesondere in Bezug auf den empfohlenen Stellenschlüssel sowie normative Bewertungen durch Fachpersonen und politische Akteure beleuchtet. Ausführungen zum Umsetzungsgrad sind bereits in den vorangegangenen Kapiteln dargestellt worden.

Aus Sicht von A1 sind die KOKES-Empfehlungen politisch kaum bekannt. Sie verfügen über keine rechtliche Verbindlichkeit, was ihre politische Bedeutung einschränkt. Dieser Einschätzung schliesst sich C1 teilweise an, indem er ausführt:

Man spricht mehr über die KOKES-Empfehlungen, man sagt auch, das sind die Richtlinien. ... Das grosse Problem ist, dass es Richtlinien sind. Es gibt keinen Rechtsanspruch auf irgendwelche Personalschlüssel. Gegenüber Politikern muss man nicht argumentieren, wir haben jetzt die Richtlinien und deren Umsetzung wäre gut. Politiker sagen, dass es sich um Richtlinien handelt, solange es nicht gesetzlich verankert ist **oder** ... von den Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden als verbindlich erklärt wird oder den Gemeinden auferlegt (C1, 2025, Z. 416–447).

Aus Sicht der Leitungspersonen A1, B1 und C1 weisen die KOKES-Empfehlungen für ihre Dienste insgesamt einen hohen normativen Stellenwert auf und werden überwiegend als Orientierung verstanden, insbesondere zur Schaffung fairer und attraktiver Arbeitsbedingungen sowie zur Sicherung und Gewinnung von Fachpersonal. Die KOKES-Empfehlungen erfüllen aus professionsbezogener Sicht somit eine identitätsstiftende und legitimierende Funktion. Sie dienen weniger als externes Instrument zur Einflussnahme, sondern als interne Referenz für professionelle Standards. Dies verdeutlicht, dass fachliche und politische Entscheidungslogiken häufig unterschiedlichen Rationalitäten folgen. Während die Profession Orientierung an Qualität und Ethik sucht, priorisiert die Politik eher rechtliche Verbindlichkeit und finanzielle Steuerbarkeit. Gleichzeitig betont B1, dass die Richtlinien nicht auf den Personalschlüssel reduziert werden sollten:

Für viele bedeutet KOKES-Empfehlung: Wir passen unseren Personalschlüssel an – und es ist erledigt. Diesen Weg gehen wir nicht. Wir haben natürlich den Personalschlüssel auch angepasst, das war aber einer von wenigen Punkten. Es geht für uns viel weiter und da ist es wichtig, es auf die eigene Organisation zu adaptieren, auf die eigene Region, in der man ist und auch die Grenzen und Möglichkeiten der Organisationsgrösse (B1, 2025, Z. 224–229).

Diese Position kann als Abgrenzung gegenüber einer verkürzten, technokratischen Umsetzung interpretiert werden. Daran anschliessend schätzt C2 die nationalen Empfehlungen als weit entfernt von der kommunalen Realität ein, da regionale Unterschiede zu wenig berücksichtigt würden. Für Grossstadtstrukturen scheinen gemäss C2 aufgrund besonders heraus-

fordernder Bedingungen rund 60 Mandate angemessen oder teilweise eher zu knapp. In ländlichen Kantonen wie dem Thurgau seien hingegen höhere Fallzahlen pro Stellenprozent vertretbar, wobei der Politiker ausführt: „... haben wir zumindest im Oberthurgau verglichen. Momentan haben wir 70 bis 80 Beistandschaften pro 100%. Das ist ok. ... Wir schauen immer ein bisschen, was andere machen" (C2, 2025, Z. 134–138).

Auch B2, der die Empfehlungen als „guten Ansatz" (B2, 2025, Z. 432) bezeichnet, betont die Notwendigkeit einer organisations- und regionalspezifischen Adaption und zieht dabei einen Vergleich zu den SKOS-Richtlinien (2025). Demgegenüber positioniert sich A2 kritisch zu den Empfehlungen und thematisiert eine aus seiner Perspektive mangelnde Differenzierung sowie fehlende wissenschaftliche Evidenz:

Das ist ein Verein. Das ist eine Lobbygruppe, die glauben mit ein paar Tabellen und ein [paar Ausführungen] die Parlamentarier in den ganzen Stadtparlamenten zu überzeugen, dass die Beistandschaften mehr Stellen brauchen. Das ist der einzige Sinn und Zweck von diesem Papier. Wissenschaftlich keinerlei Evidenz. Und dann sagt das Stadtparlament, ja wenn es eine Richtlinie gibt, dann müssen wir die Stellen sprechen. Das ist ein wunderschönes Beispiel wie Politik läuft (A2, 2025, 616–619 + 660–664).

Hier zeigt sich ein Politics-Konflikt um Definitions- und Deutungsmacht. Während Fachpersonen die Empfehlungen als professionspolitisch legitim erachten, werden sie von politischen Akteuren teilweise als strategisches Instrument zur Ressourcenforderung delegitimiert. Diese Umdeutung reduziert ihren Einfluss in Entscheidungsprozessen erheblich und verdeutlicht, dass fachliche Argumente ohne politische Anschlussfähigkeit kaum Wirkung haben. Die Aussagen von A1, A2 und C1 illustrieren zudem, dass die fehlende rechtliche Verankerung die politische Durchsetzungskraft der Empfehlungen substanziell mindert. In der Logik politischer Entscheidungsprozesse gelten die KOKES-Empfehlungen somit nicht als zwingende Handlungsgrundlage, sondern als optionale Referenz. Dies bestätigt theoretische Annahmen der Politikfeldanalyse, wonach unverbindliche Programme in konflikträchtigen, redistributiven Politikfeldern (z. B. Sozialwesen) lediglich begrenzte Steuerungswirkung erlangen (Blum & Schubert, 2018, S. 25).

Politische Praxis zum Stellenschlüssel

Im Mittelpunkt der folgenden Ausführungen steht die Analyse jener Entscheidungslogiken sowie Formen von Steuerungs- und Definitionsmacht, die den politischen Umgang mit dem Stellenschlüssel in den untersuchten Berufsbeistandschaften prägen. Der Fokus liegt dabei darauf, nach welchen Kriterien, Interessen und Logiken die Entscheidungen innerhalb dieses Handlungsfeldes getroffen werden. Ziel ist es, die politischen Mechanismen sichtbar zu machen, welche Einfluss darauf nehmen, wie die Allokation von personellen Ressourcen verstanden, verhandelt und letztlich festgelegt wird.

Zu Beginn wird die explorative Analyse der Protokolle zu den Budgetversammlungen präsentiert. In den Gemeinden A und C zeigen die Protokolle ähnliche Muster. Die Diskussionen konzentrieren sich vor allem auf den Personalaufwand und neue Stellen in den Sozialen Diensten. Eine fachliche Vertiefung oder ein expliziter Bezug auf fachliche Standards findet nicht statt. Der Personalaufwand wird summarisch dargestellt, politisch diskutiert und trotz einzelner Einwände mehrheitlich bestätigt. Die Protokolle spiegeln eine finanzielle Vorsicht mit partiellen Sparlogiken wider. Die Aufmerksamkeit der Versammlungen konzentrieren sich auf den Steuerfuss, das Gesamtbudget und Investitionen. Dies entspricht dem Politikzyklus, wonach politische Aufmerksamkeit eine knappe Ressource darstellt, politische Themen selektiv bearbeitet werden und in Konkurrenz zueinanderstehen (Janning & Schneider, 2006, S. 53). In Berufsbeistandschaft B werden Entscheidungen zum Stellenschlüssel gemäss Protokollanalyse primär im Spannungsfeld steigender Fallzahlen, finanzieller Restriktionen und arbeitsmarktbedingter Rekrutierungsherausforderungen getroffen. Die personelle Ausstattung orientiert sich am formal fixierten Stellenschlüssel gemäss KOKES, wobei budgetäre Machbarkeitsgrenzen und kurzfristige Kompensationsstrategien (z. B. Springereinsätze) durch die involvierten Akteure diskutiert werden.

Die Interviewanalysen zeigen, dass Entscheidungen zum Stellenschlüssel in den Berufsbeistandschaften primär durch eine Kombination aus funktionaler, finanzieller und politischer Logik verhandelt werden, deren Gewichtung je nach Gemeinde und Beistandschaft variiert. Die Entscheidungs- und Steuerungshoheit über den Stellenschlüssel liegt primär bei den politischen Instanzen. Diese legen im Rahmen der vorgestellten formalisierter Budgetzyklen, standardisierter Prüfverfahren und zeitlich geregelter Entscheidungsabläufe fest, in welchem Umfang organisatorische Entwicklung und personeller Ausbau realisiert werden können. Den Beistandschaften kommt dabei eine vorbereitende, legitimierende und umsetzende Rolle zu, ohne finale Entscheidungskompetenz. Die „Trägheit“ (A1, 2025, Z. 501) durch lange politische Entscheidungsprozesse erscheinen als Ausdruck institutioneller Steuerungslogiken und asymmetrischer Rollenverteilungen zwischen Politik und Verwaltung.

In allen Fällen wird der Bedarf an zusätzlichen Stellen durch die politischen Entscheidungsträger:innen zunächst prüfend hinterfragt. Dabei spielen nicht nur rationale Erwägungen, sondern auch Haltungsentscheidungen eine Rolle. Das politische Urteil wird folglich sowohl von persönlichen Bewertungen als auch von parteipolitischen Logiken beeinflusst. Fachliche Argumente dienen als Entscheidungsgrundlage, fungieren jedoch teilweise auch zur Legitimation bereits gefällter Entscheidungen, die in einem „Ja“ oder „Nein“ münden (A2, 2025, Z. 121). Für A2 sind konkrete Fallzahlen, Entwicklungstrends und statistische Analysen – z.B. in Form von einem „Zahlenkranz“ (A2, 2025, Z. 637) zu Art und Umfang der Beistandschaften sowie zum zeitlichen Aufwand und zu längerfristigen Entwicklungen – von zentraler Bedeutung. Qua-

litative Fachargumente ohne quantitative Belege erhalten demgegenüber bei A2 geringes Gewicht. Ein Antrag zum Stellenausbau ohne belastbare Daten stösst auf Kritik. Die Vorgehensweise bei A2 entspricht zentralen Merkmalen neoliberaler Verwaltungssteuerung, wie sie im Theorieteil dieser Arbeit beschrieben wurde. Effizienzorientierung, Datenbasierung und Messbarkeit dominieren dabei die Entscheidungsfindung (Spetsmann-Kunkel, 2018, S. 7–9; Seithe, 2014, S. 40). Fachliche Argumente der Sozialen Arbeit werden dadurch entpolitisiert, eine Zahlenlogik übersteuert und verdrängt andere Erkenntnis- und Wissensformen. A1 und C1 stehen diesen zeitbasierten quantitativen Aufwandsmessungen kritisch gegenüber und weisen darauf hin, dass entsprechende *Controlling*-Instrumente die hochvariable Fallarbeit unzureichend abzubilden vermögen. Der Zeitaufwand schwanke stark je nach Mandatsphase und nichtplanbarer Lebensereignisse der Klientel. Zudem lasse sich Überlastung nicht valide aus individuellen Zeitdaten ableiten. Kennzahlen sind somit stark subjektiv beeinflusst und nur begrenzt in Stellenprozente übersetzbar. Dies spricht wiederum dafür, den KOKES-Stellenschlüssel bedarfsorientiert umzusetzen und ihn als Orientierungsrahmen zu verstehen. Daran anschliessend positioniert sich B1 mit einem erweiterten Kontrollverständnis und grenzt dieses von reinen Zeit- und Leistungskennzahlen ab. Controlling werde nicht als Messung des zeitlichen Aufwands verstanden, sondern als qualitätssichernde Steuerung organisationaler Prozesse. Im Zentrum stünden die Einhaltung von Fristen, die Vermeidung finanzieller Schäden sowie abgestimmte Abläufe, welche Risiken für verbeiständete Personen minimieren. Detaillierte zeitbezogene Einzelkontrollen werden demgegenüber als wenig zielführend beurteilt. Die Formen der Detailsteuerung stehen somit im Spannungsfeld zu politischen Entscheidungslogiken. Parteipolitische Einflüsse ergeben sich aus der proportionalen Zusammensetzung der Entscheidungsgremien nach Fraktionen, in denen Mehrheiten gebildet, verhandelt und mehrheitsfähige Beschlüsse gefasst werden.

B2 betont, dass er eine Professionalisierung der Mandatsführung sowie eine qualitativ gute Betreuung der Klientel als wichtig erachtet, gegenüber den Mitgliedsgemeinden jedoch nur dann vermittelbar sind, wenn der finanzielle Mehraufwand als notwendig und alternativlos dargestellt werden kann. Ziel ist es, zu legitimieren, dass die eingesetzten Mittel „für die Leute, die es brauchen“ (B2, 2025, Z. 501) verwendet wurden. Entscheidungsleitend sind pragmatische Kosten-Nutzen-Abwägungen, steigende Fallzahlen und mitunter auch die Bewertung durch übergeordnete Instanzen wie die KESB. Dazu berichtet B2: „Und gleichzeitig hören wir halt auch von der KESB, dass es gut funktioniert. Dass sich das bewährt, aber es kostet Geld“ (B2, 2025, 108–109). Ergänzend wird die Perspektive der steuerzahlenden Bevölkerung in die Entscheidungsfindung einbezogen.

Gemäss C2 sollen Budgets grundsätzlich stabil bleiben, sofern keine zusätzlichen Fälle, Aufgaben oder fachlichen Anforderungen hinzukommen. Entscheidungen richten sich nach Kapazitäten, erwarteten Fallzahlen und wirtschaftlichen Erwägungen, die unter Beobachtung der politischen Entscheidungsträger:innen stehen.

Zusammenfassend lassen sich die Entscheidungslogiken wie folgt charakterisieren: A2 agiert statistisch und zahlengeleitet, B2 pragmatisch-politisch mit Fokus auf Professionalität, C2 budgetstabilitätsorientiert auf Basis erwarteter Fallzahlen und Kapazitäten. Parteipolitische Mehrheiten und die Aushandlungen in den politischen Gremien sind dabei für die endgültige Personalbewilligung ausschlaggebend. Obwohl das Volk formell als höchste Instanz fungieren sollte, wird von einer tatsächlichen Ablehnung der vorgelegten Budgets nicht ausgegangen. Ergänzend verdeutlicht C1, dass die Erfolgsaussichten von Personalaufstockungen wesentlich vom politischen Wohlwollen und der Haltung zentraler Exekutivpersonen, insbesondere des Stadtrats oder in der Vereinsstruktur des Vorstandes, abhängen. Insgesamt zeigt sich eine Steuerungspraxis, in der politische Kontrolle über Ressourcen häufig gegenüber fachlichen Standards und organisationsinternen Entwicklungsbedarfe steht, wobei die Gewichtungen je nach Gemeinde und Berufsbeistandschaft variiert. Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, welche Mittel den interviewten Personen zufolge geeignet sind, um einen Stellenausbau innerhalb dieser stark politisch geprägten Entscheidungsprozesse wirksam zu befördern.

Politische Einflussnahme der Sozialen Arbeit

Aufbauend auf den vorangegangenen Ergebnissen zeigt sich, dass politische Einflussnahme durch Fachpersonen der Sozialen Arbeit sowohl über formelle als auch über informelle Austauschgefässe erfolgt und von allen befragten Personen als zentraler Bestandteil professionellen politischen Handelns verstanden wird. Übereinstimmend wird betont, dass substantielle Einflussnahme weniger in formalen Gremien selbst, sondern vor allem durch vorgängige informelle Aufklärungsarbeit, persönliche Gespräche und kontinuierliche Beziehungsarbeit gelingt. Frühzeitiger Kontakt zu politischen Schlüsselpersonen sowie eine gezielte und adressatengerechte Aufbereitung fachlicher Inhalte werden dabei als entscheidend beschrieben. Die Politik erwartet gemäss A2 Klarheit und nicht Fachsprache. Politische Einflussnahme gelingt nur, wenn Fachlichkeit in die politische Logik übersetzt wird. Politische Akteure dürfen dabei nicht überfordert werden, vielmehr gilt es, komplexe Sachverhalte verständlich und nachvollziehbar darzustellen – ganz im Sinne der Politikberatung (Benz & Rieger, 2015, S. 47).

A1 setzt auf Transparenz und Offenheit im Umgang mit Herausforderungen, Risiken und strukturellem Handlungsbedarf, um politische Glaubwürdigkeit zu schaffen. C1 verweist auf das Beispiel des fachlich fundierten Projektberichts, um bestehende Problemlagen sichtbar zu machen und notwendige Verbesserungen zu legitimieren. Im Sinne der Interessenvertretung beschreibt er den Einsatz für verbesserte Rahmenbedingungen, insbesondere im Bereich der

Löhne und Fallzahlen, um die Attraktivität des Berufs zu sichern: „Ich glaube, jeder weiss, was es heisst, als Beistand zu arbeiten. Wenn man aber merkt, man bekommt irgendwie 15'000 Franken mehr an einem anderen Ort und führt gleichzeitig 20 Fälle weniger, glaube ich ist die Rechnung relativ einfach gemacht“ (C1, 2025, Z. 154–157). Damit wird deutlich, dass politische Einflussnahme eng mit Fragen der Personalbindung, Arbeitsbelastung und Wettbewerbsfähigkeit verknüpft ist.

Auf formeller Ebene werden Präsentationen in politischen Kommissionen sowie schriftliche Stellungnahmen zuhanden vorbereitender Organe als wichtige Instrumente genannt. Diese dienen nicht nur der Information, sondern auch der Sensibilisierung politischer Entscheidungsträger:innen für die Komplexität und Verantwortung in der Beistandschaftsarbeit sowie für die negativen Folgen von Unterbesetzung und hoher Fallbelastung. In diesem Zusammenhang wird die Fürsorgepflicht der Arbeitgeber betont: „Und man hat die Pflicht, dass es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gut geht. Und dass sie gesund bleiben und bleiben können. Und das ist wie so das ultimative Argument“ (C1, 2025, Z. 370–373). Gleichzeitig verweist A1 auf die Notwendigkeit professionell ausgebildeter Fachpersonen und nimmt dabei Rückbezug auf sein eigenes Erfahrungswissen: „ich [habe] in dem Bereich schon viel erlebt. ... Auch private Mandatsträger, [die] schnell in eine Überforderungen kommen mit ihren Aufgaben“ (A1, 2025, Z. 212–214).

A2 hebt hervor, dass eine Differenzierung der Fälle nach Komplexität und Umfang hilfreich wäre und ein möglicher Stellenausbau legitimieren würde. Wiederholte Präsenz in entscheidungstragenden Gremien und kontinuierliche Argumentationsarbeit werden als notwendig erachtet, da politische Entscheidungsprozesse iterativ verlaufen. „Ein steter Tropfen höhlt den Stein“ (B1, 2025, Z. 110–111) beschreibt diesen langfristigen Charakter. Die mehrfach hervorgehobene Bedeutung wiederholter, nachhaltiger Einflussnahme lässt sich theoriegeleitet durch den Politikzyklus erklären, der politische Entscheidungsprozesse als zyklisch und mehrphasig beschreibt (Blum & Schubert, 2018, S. 153–155). Die Ergebnisse verdeutlichen, dass politische Einflussnahme im Kontext des Stellenschlüssels weniger als linearer Entscheidungsprozess verläuft, sondern vielmehr einem iterativen Zyklus folgt, in dem Problemdefinition, Agenda-Setting und Entscheidungsfindung immer wieder neu verhandelt werden. Fachpersonen der Berufsbeistandschaft versuchen, das Thema der Fallbelastung und der personellen Ressourcen wiederholt auf die politische Agenda zu setzen und durch belastbare Daten sowie nachvollziehbare Argumente als dauerhaft relevante Angelegenheit zu etablieren.

Zentral ist zudem der Aufbau vertrauensvoller Beziehungen zu politischen Akteuren insbesondere zu einflussreichen, engagierten Schlüsselpersonen sogenannten „Drahtziehern“ (A1, 2025, Z. 368). Einflussnahme wird dabei aus Sicht von A1 nicht als konfrontativ, sondern als partnerschaftlich verstanden. Entscheidungsträger:innen sollen „als Partner und nicht als verfeindete Gruppe“ angeschaut werden (A1, 2025, Z. 384). Zur Unterstützung dieser Prozesse

werden in Beistandschaft C beispielsweise einmal monatlich Fallzahl-Monitorings an die politischen Entscheidungsträger:innen gesandt, um Entwicklungen aufzuzeigen und bei Handlungsbedarf notwendige Massnahmen eines Stellenausbaus frühzeitig einzuleiten. Die KOKES-Empfehlungen dienen dabei primär als fachliche Orientierungshilfe und weniger als direkte politische Forderung. Die beschriebenen Formen politischer Einflussnahme lassen sich klar der Politics-Dimension der Politikfeldanalyse zuordnen. Wie Schneider und Janning (2006, S. 58). ausführen, manifestiert sich Politik nicht allein in formalen Entscheidungsstrukturen, sondern wesentlich in informellen Aushandlungsprozessen, in denen Akteure mit unterschiedlichen Interessen versuchen, Einfluss auf politische Entscheidungen zu nehmen. Die Ergebnisse zeigen, dass politische Wirksamkeit aus Sicht der Befragten insbesondere dort entsteht, wo Fachpersonen frühzeitig in Beziehung zu politischen Schlüsselpersonen treten, kontinuierliche Aufklärungsarbeit leisten und ihre fachlichen Anliegen strategisch platzieren. Politische Einflussnahme wird damit als prozesshaftes, langfristig angelegtes Handeln verstanden und nicht als punktuelle Intervention in formalen Gremien.

Schliesslich wird betont, dass erfolgreiche politische Einflussnahme ein genaues Verständnis des Politikfeldes und der beteiligten Akteure voraussetzt: „zu verstehen, wer steckt dahinter, welche Personen sind dahinter, was wollen diese Personen hören“ (B1, 2025, Z. 335–336). Politische Glaubwürdigkeit, strategisches Timing sowie belastbare „Nachweise mit Zahlen“ (B1, 2025, Z. 329–330) werden als wirksamer eingeschätzt als formale Ansprüche. B1 führt aus: „Wir haben einen Vergleichswert geschaffen: Kosten pro Mandat“ (B1, 2025, Z. 329–330). Ergänzend werden von B1, B2 und C1 mediale Präsenz, Verbandsarbeit und interkommunale sowie kantonale Netzwerke als indirekte, aber bedeutsame Einflusskanäle beschrieben. Gleichzeitig wird ein strukturelles Defizit an institutionalisierter Lobbyarbeit der Sozialen Arbeit und dem Feld der Berufsbeistandschaft auf kantonaler Ebene konstatiert, das künftig stärker genutzt werden könnte. Insgesamt bestätigen die empirischen Ergebnisse die theoretischen Annahmen dieser Masterarbeit aus der Politikfeldanalyse, wonach politische Einflussnahme der Sozialen Arbeit im Zusammenspiel von Polity, Policy und Politics erfolgt und ihre Wirksamkeit v.a. in der Politics-Dimension entfaltet. Darüber hinaus lassen sich die in Kapitel 2.2.3 dieser Arbeit dargestellten theoretischen Möglichkeiten der Einflussnahme unmittelbar mit den empirischen Befunden verknüpfen und wechselseitig ergänzen.

Hinderliche Faktoren

Mit Blick auf die dritte Fragestellung dieser Masterarbeit werden nachfolgend jene Faktoren analysiert, die politische Entscheidungsprozesse sowie die Umsetzung eines an den KOKES-Empfehlungen orientierten Stellenschlüssels erschweren oder verhindern. Es werden sowohl unmittelbar wirksame Hemmnissen als auch indirekte Effekte beleuchtet, die aus strukturell zu tief bemessenen Stellenprozenten resultieren können. Auf einer allgemeinen Ebene verweisen

die Befragten auf den fehlenden rechtlichen Verbindlichkeitscharakter der KOKES-Empfehlungen, was in der Kategorie zu den KOKES-Empfehlungen bereits beschrieben wurde.

Auf strukturell-institutioneller Ebene verdichten sich diese allgemeinen Hemmnisse zu systematischen Barrieren. Als zentral erweist sich dabei die politische Trägheit infolge komplexer, mehrstufiger Entscheidungswege und zeitintensiver Mehrheitsbildungsprozesse. Die langen Vorlaufzeiten zwischen der Identifikation eines Personalbedarfs und der tatsächlichen Bewilligung zusätzlicher Stellenprozente stehen in einem deutlichen Missverhältnis zur dynamischen Entwicklung der Fallzahlen. Diese institutionellen Steuerungslogiken verstärken bestehende Machtasymmetrien zwischen operativer Leitung sowie politischer Ebene und erschweren eine zeitnahe Reaktion auf Belastungsspitzen. Hinzu kommt die strukturelle Abhängigkeit von jährlichen Budgetzyklen, welche den Handlungsspielraum der Leitungspersonen erheblich einschränkt und flexible Anpassungen faktisch verunmöglicht. A1 beschreibt diese zeitliche Entkopplung wie folgt: „Und bis ich dann durch alle Instanzen bin und sage, ich brauche Stellenprozente, eigentlich zu dem Zeitpunkt, wo ich sie einreiche. Und ich bekomme sie dann frühestens per 1. Januar des Folgejahres. Und gleichzeitig gehen die Fallzahlen auch noch in die Höhe“ (A1, 2025, Z. 131–135).

Ein weiterer hinderlicher Faktor liegt im institutionellen Gefüge des sozialrechtlichen Leistungsdreiecks zwischen Gemeinde als Kostenträgerin, der KESB als anordnende Behörde und der Sozialen Arbeit als Leistungserbringerin. Die Gemeinden tragen die finanziellen Konsequenzen von durch die KESB beschlossenen Massnahmen, verfügen jedoch über keinerlei Mitbestimmung im Errichtungs-, Anpassungs- oder Beendigungsprozess. Diese asymmetrische Verteilung von Entscheidungs- und Kostenverantwortung kann politische Blockaden erzeugen, an denen weder die Beistandschaft noch die Gemeinde etwas ändern können. A2 bringt dieses Spannungsverhältnis pointiert zum Ausdruck: „Eine kantonale Behörde wie die KESB bestimmt, ob die Gemeinde Geld ausgibt oder nicht“, verbunden mit der Haltung: „Der, der bezahlt, befiehlt“ (A2, 2025, Z. 542–545). Insbesondere die fachlich legitimierte, zugleich jedoch politisch und finanziell nicht rückgekoppelte Entscheidungspraxis der KESB, wird als Ursache für ein strukturelles Fallzahlwachstum beschrieben, das sich der kommunalen Steuerbarkeit weitgehend entzieht. Nach Einschätzung von A2 bestehen bei der Errichtung von Beistandschaften keine finanziellen Anreize zur Zurückhaltung, vielmehr dominiere eine Logik der Vermeidung von Risiko und schlechtem Ruf. Den Befragten sind zudem keine Bestrebungen für einen kantonalen finanziellen Ausgleich – analog zur wirtschaftlichen Sozialhilfe – bekannt. Auch in einem informellen Gespräch der Verfasserin mit einem KESB-Präsidenten wurden entsprechende Vorhaben verneint.

Ein weiterer hindernder Faktor liegt in finanzpolitischen Steuerungslogiken, welche kommunale Entscheidungsprozesse prägen. Alle Befragten verweisen auf einen ausgeprägten Spar-

druck auf Gemeindeebene, verstärkt durch kantonale Sparvorgaben, steuerpolitische Zurückhaltung sowie Unsicherheiten im Finanzausgleich. A2 führt aus: „Wir segeln auch in schärferem Wind, was die Finanzen anbelangt. Früher hatte man einfach genug Geld und man hat ein bisschen verteilen können. Ich glaube die Zeiten sind jetzt langsam vorbei“ (A2, 2025, Z. 33–36). Stellenaufstockungen im Sozialbereich werden dadurch als finanzielles Risiko wahrgenommen und sind politisch besonders legitimationsbedürftig. Mehrere Interviewpartner beschreiben eine grundlegende Spannung zwischen politischen Kostenlogiken und dem professionellen Selbstverständnis der Berufsbeistandschaft, das auf Qualität, Kontinuität und Fachlichkeit ausgerichtet ist. Qualität wird politisch häufig verkürzt über formalisierte Kennzahlen wie Fristeneinhaltung oder Vermögensschäden definiert, wodurch strukturelle Überlastung unsichtbar – Qualitätsverlust in der Beziehungsgestaltung, reaktive statt professionell-reflektierte Fallarbeit, Fluktuation und Gesundheitsbelastung – bleibt. Gleichzeitig wird betont, dass zentrale Wirkungen Sozialer Arbeit – etwa Prävention, Beziehungsarbeit oder Stabilisierung – nur begrenzt quantifizierbar sind und sich damit politischer Verwertungslogik entziehen. B1 formuliert dahingehend: „Aber ich glaube, das ist ja ein allgemeines Problem in der Sozialen Arbeit, dass wir Konsequenzen nicht in Zahlen umnützen können“ (B1, 2025, Z. 330–332). In diesem Kontext wird die Berufsbeistandschaft primär als Kostenfaktor wahrgenommen, während fehlende kantonale Ausgleichsmechanismen den finanziellen Handlungsspielraum der Gemeinden zusätzlich begrenzen.

Ebenfalls zeigen sich mehr oder weniger ausgeprägte Wissens- und Verständigungsdefizite zwischen politischer Ebene und beruflicher Praxis, wie bereits im Theorieteil dieser Arbeit festgehalten wurde (Seithe, 2014, S. 39). Alle Befragten betonen die grosse Distanz politischer Entscheidungsträger:innen zur konkreten Mandatsführung. Die hohe Komplexität, Dynamik und Heterogenität der Fälle ist für politische Akteure schwer nachvollziehbar, was die Plausibilisierung von Ressourcenanträgen erschwert. Mehrere Interviewpartner verweisen auf ein geringes fachliches Wissen der Politik am Aufgabenfeld der Berufsbeistandschaft sowie auf deren geringe Sichtbarkeit im politischen Raum, wobei Entscheidungsträger:innen gemäss B1 formulieren: „Ich muss nicht den Betrieb kennen, ich muss die wichtigen Entscheidungen für den Betrieb fällen, aufgrund der Vorschläge, die mir die Geschäftsführung gibt“ (B1, 2025, Z. 73–74). Die Interaktion zwischen Politik und Verwaltung beschränkt sich damit häufig auf budgetbezogene Diskussionen, wodurch fachliche Inhalte in den Hintergrund treten. Erschwerend kommt gemäss C2 hinzu, dass belastbare Vergleichsdaten auf kantonaler Ebene fehlen, was argumentative Bezugnahmen auf andere Gemeinden zusätzlich limitiert.

Als indirekter, aber zentraler hinderlicher Faktor werden die Folgen dauerhaft unzureichender personeller Ressourcen beschrieben. Hohe Fallzahlen und anhaltende Überlastung führen zu steigender Fluktuation und gesundheitlichen Ausfällen. Die Bewilligung zusätzlicher Stellen-

prozente garantiert dabei noch keine kurzfristige Entlastung, da gemäss A1 Rekrutierung, Einarbeitung und Kompetenzaufbau zeit- und ressourcenintensiv sind, denn es sind: „...meistens Leute, die sich für unsere Fachbereiche interessieren, die das vorher noch nicht gemacht haben“ (A1, 2025, Z. 74–75). Mehrere Interviewpartner betonen den hohen Stellenwert von organisationsspezifischem Humankapital, dessen Verlust durch Fluktuation nur schwer kompensierbar ist. Fehlende personelle Stabilität wirkt sich gemäss C1 negativ auf Qualität, Kontinuität und Teamzusammenhalt aus und verursacht höhere Kosten durch Springer oder anderweitige externe Lösungen. Politische Steuerung erfolgt in diesem Kontext häufig reaktiv, etwa im Anschluss an Krisen oder öffentliche Aufmerksamkeit, während eine vorausschauende Personalpolitik strukturell erschwert bleibt. Berufsbeistandschaft B verfolgt dahingehend eher einen präventiven Ansatz, sodass personelle Ausfälle kompensiert und gleichzeitig bei zunehmenden Mandaten die Fallzahlen stabil gehalten werden können. So erläutert B2 beispielhaft: „Neuausschreibungen, die eine 50% Stelle hatte, besetzen wir neu mit einer 70% Stelle“ (B2, 2025, Z. 389–390).

Förderliche Faktoren

Nun werden – mit Bezug auf die dritte Forschungsfrage dieser Arbeit – Bedingungen beleuchtet, die politische Entscheidungsprozesse begünstigen und die Umsetzung eines an den KO-KES-Empfehlungen orientierten Stellenschlüssels unterstützen. Diese Kategorie ist eng mit der politischen Einflussnahme in der Sozialen Arbeit verknüpft, wobei inhaltliche Wiederholungen weitgehend vermieden werden. Berücksichtigt werden dabei auch organisationsinterne Massnahmen der Berufsbeistandschaften, die politische Blockaden teilweise kompensieren und Fachpersonen bei unzureichenden Stellenprozenten entlasten können.

Kontinuierliche und proaktive Lobbyarbeit sowie Politikberatung durch die operative Leitung wurde als zentraler Ermöglichungsfaktor politischer Einflussnahme in der Sozialen Arbeit bereits beschrieben, wobei politische Akteure diese Aufklärungsarbeit häufig als unterstützend wahrnehmen. B1 betont, dass „Aufklärungsarbeit immer wieder am Anfang“ stehe (B1, 2025, Z. 52–53). In diesem Zusammenhang führt A1 aus: „Das ist eine proaktive Sache. Also gehen wir dort hin, klinken uns ein und halten Vorträge“ (A1, 2025, Z. 599–600), wobei es primär darum gehe zu vermitteln: „du kannst von mir alle nötigen Informationen haben. Wenn dir etwas unklar ist, kommst du auf mich zu, dann bekommst du alle Informationen von mir“ (A1, 2025, Z. 380–381).

Langjährige Leitungsfunktionen fördern darüber hinaus das institutionelle Gedächtnis und das Vertrauen der politischen Akteure, wodurch zeitlich begrenzte politische Ämter und damit verbundene Wechsel weniger disruptiv wirken. Strukturelle Faktoren, wie die Vereinsstruktur der Berufsbeistandschaft B, begünstigen stabile Beziehungen, lineare Entscheidungswege, überschaubare politische Arenen und geringe Akteursfragmentierung.

Die persönliche Vernetzung, der Austausch mit benachbarten Gemeinden sowie Rückmeldeschleifen mit der KESB schaffen Orientierung über Fallbelastungen und erleichtern die Implementierung präventiver Massnahmen. Die Kooperation mit der KESB ermögliche gemäss B1 und C1 frühzeitige Hinweise auf steigende Gefährdungsmeldungen, ohne dass die KESB selbst direkt in Ressourcendiskussionen involviert ist. Darüber hinaus entlastet eine rasche Bearbeitung von Anträgen durch die KESB, beispielsweise zum Abschluss eines Mandats, die Fachpersonen administrativ. Alle befragten Leitungspersonen betonen, dass die KESB als souveräne Aufsichtsbehörde fungiert und keine zentrale Rolle bei der Ausweitung personeller Ressourcen übernimmt. A1 beschreibt, dass bei der örtlichen KESB die Möglichkeiten der Unterstützung im Prozess erfragt wurde und diese einmalig einen Brief an Politik richtete, um den Handlungsbedarf bei Qualitätseinbussen in der Mandatsführung als fachliche Aufsichtsbehörde deutlich zu machen. In diesem Kontext hebt B2 die Relevanz einer professionellen Erfüllung des Schutzauftrags bei ausreichendem Personal hervor, auch wenn dies im Budgetprozess ein Spannungsfeld darstelle. Er betont: „Nichts Schlimmeres als eine Beistandschaft oder ein Sozialdienst mit zu wenig Personal. Dann kratzen sie nur an der Oberfläche. Und das Ziel müsste ja sein, diesen Leuten wirklich zu helfen“ (B2, 2025, Z. 375–377).

Politischer Einfluss entsteht gemäss A2 nicht primär über moralische Appelle, sondern durch ein taktisches, handwerklich-juristisches Vorgehen. Informelle Gespräche mit Verantwortungs-träger:innen bilden die Basis, bevor formale Anträge eingereicht werden. Positive Erfahrungen von Politiker:innen mit der Berufsbeistandschaft durch individuelle Betroffenheit und ein konsensuales Verständnis der Entscheidungsträger:innen über die Notwendigkeit qualitativ hochwertiger Mandatsführung erhöhen gemäss den interviewten Leitungspersonen das politische Wohlwollen. Argumente zur Qualität der Mandatsführung, zur Risikovermeidung sowie zum Imageschutz wirken politisch förderlich, da sie Reputation und Vertrauen adressieren.

Fachliche Legitimation wird dabei vermehrt versucht über statistische Instrumente zu steigenden Fallzahlen, Bevölkerungswachstum und Fluktuationskosten nachzuweisen. Monitorings oder das Festlegen von Benchmarks fungieren dabei gemäss C1 nicht als Effizienz-Kontrollen, sondern stellen einen Schritt zu professioneller Selbstdefinition im politischen Feld dar. Qualitativ hochwertig aufbereitete Unterlagen sowie der Rückgriff auf bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse stärken die fachliche Argumentationsbasis. Die Organisation argumentiert teilweise auch über Qualitäts- und Wirkungslogik, denn höhere Fachlichkeit reduziert den Massnahmenbedarf und entlastet die Gemeinden, was politische Zustimmung befördert.

Interne Prozessoptimierungen, wie die Einführung strukturierter Checklisten, Fachspezialisierungen und eine klare Aufgabenteilung, entlasten nach Angaben von B1 und C1 Fachkräfte in der alltäglichen Praxis. Der Blick in Nachbargemeinden sowie die „Privatwirtschaft“ (B1, 2025, Z. 261) ermöglicht die Adaption der KOKES-Empfehlungen an die lokale Realität und eröffnet Entwicklungspotential, beispielsweise durch den Einsatz digitaler (KI-)Tools, den Aufbau eines

Wissens- und Qualitätsmanagements oder ein „*Job-Enrichment*“ in der Administration (C1, 2025, Z. 489). B1 betont hierzu: „In der Privatwirtschaft ist das normal, man hat eine qualitätsbeauftragte Person und die Prozesse werden visualisiert und die Prozesse sind vorhanden und die Merkblätter dazu auch“ (B1, 2025, Z. 260–262).

Zudem wird vielerorts dem „subsidiären Gedanken über die Einkommens- und Vermögensverwaltung“ (C1, 2025, Z. 63–64) sowie dem Aufbau einer sozialpädagogischen Familienbegleitung auf Gemeindeebene gefolgt, um Beistandschaften vorgelagert zu entlasten und hohe Kosten durch externe Anbieter zu vermeiden. Projekte zur Reorganisation oder Organisationsanalyse intern oder durch externe Beratungsfirmen verdeutlichen, dass politischer Rückhalt wahrscheinlicher ist, wenn Organisationen nicht nur Ressourcen anfordern, sondern durch interne Verbesserungen und innovative Ansätze proaktiv einen Beitrag leisten. Flexible und kreative Lösungen sowie ein gezieltes „*Change-Management*“ (C1, 2025, Z. 345) würden die Anpassung an steigende Fallzahlen und komplexe Arbeitsanforderungen sichern.

Wahrnehmung der Berufsbeistandschaft

Abschliessend werden gesellschaftliche und verwaltungsinterne Zuschreibungen der Berufsbeistandschaft aus Perspektive der Interviewpartner dargestellt, mit Fokus auf die Sichtbarkeit und Bedeutung des Dienstes im politischen System.

Die Wahrnehmung der Berufsbeistandschaft durch politische Akteure erweist sich insgesamt als ambivalent und von geringer Sichtbarkeit geprägt. A1 bringt dies prägnant zum Ausdruck: „Alles was mit Sozialarbeit zu tun hat, das gibt es dann halt auch noch. ... Das, was wir hier machen, ist nicht das, was in der Gesellschaft zuvorderst ist“ (A1, 2025, Z. 625–627). Übereinstimmend berichten die Interviewten, dass die Berufsbeistandschaft sowohl gesellschaftlich als auch politisch kaum wahrgenommen wird. Ihre Tätigkeit ist teilweise mit vereinfachten oder veralteten Vorstellungen verknüpft, etwa im Sinne von „Nachbarschaftshilfe“ oder „Laienarbeit“ (A1, 2025, Z. 199). Dieses Halbwissen und historisch verankerte, nicht-professionalisierte Deutungsmuster, erschweren die Legitimation professioneller Ressourcen.

Sozialarbeit erscheint dabei als randständiger Bereich innerhalb einer Stadtverwaltung, dessen professionelle Anforderungen und Komplexität wenig bekannt sind. Aussagen wie „Ich habe nicht gewusst, was ihr da alles macht“ (A1, 2025, Z. 170) oder „Das könnte ich eigentlich nicht“ (C1, 2025, Z. 255) verdeutlichen dies und weisen darauf hin, dass der Fachbereich der abstrakt und gesellschaftlich schwer fassbar ist. Unkenntnis führt dazu, dass die Bedeutung professioneller Sozialer Arbeit immer wieder neu erklärt und legitimiert werden sollte.

Die geringe Sichtbarkeit wird zusätzlich durch eine selektive mediale Berichterstattung verstärkt. Während gelingende Mandatsführungen kaum öffentliche Aufmerksamkeit erhalten, prägen problematische Einzelfälle das Bild der Berufsbeistandschaft nachhaltig. Dies wird von C1 als struktureller Nachteil beschrieben: „Wenn man von diesen 99 positiven Fällen nicht

redet und kaum ist ein Fall nicht gut gelaufen, dann gibt es eine halbe Seite, wo alles steht, was der Beistand irgendwo verpasst hat“ (C1, 2025, Z. 217). Daraus ergibt sich ein dauerhaft negativ konnotierter Ruf von KESB und Berufsbeistandschaft, der aus Sicht der Befragten aktiv bearbeitet werden müsste.

Auf politischer Ebene wird die Berufsbeistandschaft überwiegend als notwendige, aber wenig sichtbare Organisationseinheit wahrgenommen. Ihre Priorisierung erfolgt im Vergleich zu anderen Sozialbereichen nachrangig, insbesondere gegenüber kostenintensiveren Feldern wie der Sozialhilfe, was mit einer Überlastung politischer Agenden politischer Aufmerksamkeit als knappe Ressource (Schneider & Janning, 2006, S. 53) erklärt werden kann. Trotz hoher Fallzahlen und gesellschaftlicher Relevanz „verschwindet [der Bereich der Berufsbeistandschaft] halt schier ein bisschen unter dem Radar“ (C2, 2025, Z. 122). Die Berührungspunkte politischer Entscheidungsträger:innen beschränken sich meist auf formale Kanäle wie Präsentationen, Berichte oder Budgetprozesse. Direkte Einblicke in die Praxis bleiben selten, was Fehlvorstellungen über Aufgabeninhalte und Belastungen begünstigt. Ein ähnliches Muster zeigt sich innerhalb verbandlicher Strukturen. Während Präsidium und Vorstand näher an operativen Fragestellungen sind, besteht bei Delegierten der Mitgliedsgemeinden teilweise eine bewusste Distanz zur Praxis. Diese wird funktional begründet, steht jedoch im Spannungsverhältnis zu den Bedürfnissen der Mitarbeitenden nach Wertschätzung und Interesse. Damit verweist diese Wahrnehmung der Berufsbeistandschaft auch auf strukturelle Spannungen demokratischer Entscheidungssysteme, in denen Entscheidungsträger:innen mit zeitlich befristeten politischen Mandaten ohne vertiefte Fachkenntnisse über Belange der Sozialen Arbeit entscheiden (Seithe, 2014, S. 39; Benz & Rieger, 2015, S. 185).

Aus Leitungsperspektive wird die Wahrnehmung der Berufsbeistandschaft als zweigeteilt beschrieben. Einerseits habe in den letzten Jahren eine zunehmende Professionalisierung und Anerkennung stattgefunden, andererseits halte sich das Bild eines kostenintensiven „notwendigen Übels“ innerhalb der Verwaltung: „Wir sind ein extrem hoher Kostentreiber, wir generieren keine Einnahmen“ (C1, 2025, Z. 177–178).

Zusammenfassend zeigt sich, dass die Berufsbeistandschaft wohl als unverzichtbare Struktur anerkannt ist, ihre gesellschaftliche und politische Wahrnehmung jedoch weiterhin durch Distanz, geringe Praxiskontakte und mediale Verzerrungen geprägt bleibt. Anerkennung entsteht primär dort, wo kontinuierliche Beziehungen und Wissen über die tatsächliche Arbeit vorhanden sind.

Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Entscheidungen zum Stellenschlüssel von heterogenen organisationalen Prozessen, gesellschaftsstrukturellen Entwicklungen sowie divergierenden politischen und fachlichen Deutungen der KOKES-Empfehlungen wie auch der Organisation

der Berufsbeistandschaft geprägt sind. Zugleich verfügt die Soziale Arbeit über vielfältige Möglichkeiten der Einflussnahme. Diese Befunde leiten zur Beantwortung der Fragestellung und zu praxisorientierten Empfehlungen über.

5. Beantwortung der Fragestellungen und Empfehlungen für die Praxis

Das übergeordnete Ziel der vorliegenden Masterarbeit war es, die politischen Handlungsspielräume der Sozialen Arbeit in Bezug auf den Stellenschlüssel in den untersuchten Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau zu analysieren. Das Forschungsvorhaben erfolgte unter Bezugnahme auf die Richtwerte der KOKES. Die Untersuchung fokussierte die lokalpolitischen Entscheidungsprozesse, hinderliche und förderliche Faktoren sowie Strategien der Einflussnahme der Sozialen Arbeit, welche die Ausgestaltung und Implementierung des Stellenschlüssels rahmen. Aufbauend auf den empirischen Ergebnissen und den theoretischen Grundlagen werden die gewonnenen Erkenntnisse zusammengeführt. Hierzu werden die drei formulierten Forschungsfragen nacheinander aufgegriffen, diskutiert und hinsichtlich ihrer Implikationen interpretiert. Auf dieser Basis werden zugleich praxisorientierte Empfehlungen für die Soziale Arbeit formuliert.

Welche Möglichkeiten zur politischen Einflussnahme haben Sozialarbeitende, um sich für die Umsetzung eines an den KOKES-Empfehlungen orientierten Stellenschlüssels in Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau einzusetzen?

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen, dass Sozialarbeitende auf mehreren Ebenen über vielfältige Möglichkeiten verfügen, um politisch Einfluss zu nehmen. Dabei greifen formelle sowie informelle Strategien ineinander und verstärken sich gegenseitig – sofern sie koordiniert und strategisch eingesetzt werden.

Auf der Ebene der Organisation kommt der operativen Leitung der Berufsbeistandschaften eine Schlüsselrolle zu. Durch fachlich fundierte und adressat:innengerecht aufbereitete Präsentationen und Berichte gegenüber politisch entscheidungstragenden Gremien kann ein notwendiger Stellenausbau nachvollziehbar legitimiert werden. Aus den Interviewbefunden lässt sich schliessen, dass insbesondere dort Wirkung erzielt wird, wo Leitungspersonen als Übersetzer:innen zwischen fachlicher Logik und politischer Entscheidungsrationalität agieren (A1, 2025, Z. 380–381; B1, 2025, Z. 52–53). In der Literatur wird diese Form der Einflussnahme als Politikberatung beschrieben, wobei der Zugang zu relevanten Entscheidungsarenen als zentrale Voraussetzung für die Ausschöpfung professionspolitischer Handlungsspielräume gilt (Gal & Weiss-Gal, 2023, S. 61). Entsprechend wurde der Einfluss von den Experten als proaktiver Akt beschrieben, der eine gezielte Beziehungspflege und Lobbyarbeit voraussetzt, um frühzeitig Kontakt zu politischen Schlüsselpersonen beziehungsweise „Drahtziehern“ (A1, 2025, Z. 368) herzustellen. In Anlehnung an Benz und Rieger (2025) wird damit ein Austauschverhältnis nutzbar gemacht, in welchem die Politik fachliche Informationen, Beratung und gesellschaftliche Legitimation erhält und im Gegenzug Einflussmöglichkeiten eröffnet (S. 47).

Als weitere zentrale Voraussetzung politischer Einflussnahme erweist sich eine strategische Politikfeldanalyse, insbesondere auf der Mikroebene. Diese ermöglicht es, Akteurskonstellationen, Entscheidungslogiken und Machtverhältnisse zu erkennen und zu verstehen, „wer steckt dahinter“ (B1, 2025, Z. 335–336). Im Sinne des Multiple-Streams-Ansatzes wird deutlich, dass erfolgreiche Einflussnahme von der Fähigkeit abhängt, Verknüpfungen und Vernetzungen herzustellen, da es „die richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort braucht“ (C1, 2025, Z. 342–343). Auch die Literatur betont, dass erfolgreiche professionspolitische Interventionen fundiertes Wissen über Zeitpunkt, Art und Umsetzung politischer Massnahmen erfordern sowie die Fähigkeit, politische Bündnisse zu bilden und gemeinsame mit der Politik strategische Ziele zu entwickeln (Kessl & Stövesand, 2014, S. 15–16). Kenntnisse über Akteurskonstellationen, Entscheidungsprozesse und den Stand im Politikzyklus ermöglichen es Sozialarbeitenden, gezielt im Sinne einer Policy-Unternehmer-Rolle zu handeln und sich als kollektive oder korporative Akteure zu organisieren, um Einflussstrategien zu planen und umzusetzen (Anders & Riese, 2025, S. 9).

Als Empfehlung für die Praxis ergibt sich zudem, dass organisationsintern entwickelte Monitoringinstrumente – etwa zu Fallzahlen oder Kosten pro Mandat – nicht primär zur Legitimation politischer Sparlogiken herangezogen werden sollten. Vielmehr können sie zur Rückgewinnung fachlicher Definitionsmacht genutzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass Organisationen transparent darlegen, welche internen Optimierungen bereits vorgenommen wurden, beispielsweise durch Prozessanalysen oder Vergleiche mit anderen Berufsbeistandschaften (C1, 2025, Z. 548–554). Auf diese Weise kann der Bedarf zusätzlicher Ressourcen als verantwortungsvolle Weiterentwicklung positioniert und nicht als „Stellen heuschen“ (A2, 2025, Z. 643) interpretiert werden, was einer kooperierenden und zugleich beharrlichen Interessenvertretung Sozialer Arbeit entspricht (Seithe, 2014, S. 45).

Neben den Empfehlungen auf Ebene der Organisation entfalten auch Fachpersonen in der direkten Beistandschaftstätigkeit politische Wirkung, insbesondere über informelle Einflusskanäle. Vor dem Hintergrund des Tripelmandats (Staub-Bernasconi, 2007, S. 36) bewegen sie sich im Spannungsfeld zwischen dem Hilfemandat gegenüber der Klientel und dem behördlichen Schutzauftrag sowie dem Kontrollverständnis gesellschaftlicher und staatlicher Erwartungen. Diese Spannungen gilt es unter Rückgriff auf multiprofessionelle Wissensbestände, ethische Abwägungen und einer kritischen Reflexion eigener Werthaltungen zu balancieren (Benz & Rieger, 2015, S. 187–190). Durch Anknüpfungspunkte im beruflichen Umfeld, im Verwaltungsgeschehen und – wo möglich – durch direkte Kontakte mit Entscheidungsträger:innen können Fachpersonen mittels praxisnaher Narrative für die Bedeutung von Qualität, Kontinuität und Mitarbeitendengesundheit sensibilisieren. Durch die Experten wird diese Form der Einflussnahme als besonders wirksam beschrieben, da sie abstrakte Kennzahlen mit konkreten Folgen für Klient:innen und Fachpersonen verknüpft.

Schliesslich zeigt sich als weitere Möglichkeit politischer Einflussnahme die Auseinandersetzung von Sozialarbeitenden mit wissenschaftlichen Erkenntnissen. Durch das Konsultieren von Forschungsberichten und Fachliteratur sowie durch eigene Forschungstätigkeiten können sie ihre Argumentationsbasis stärken. Insbesondere empirische Studien im Sinne einer Evidenzbasierung zur praxisnahen Erfassung der Arbeit in Berufsbeistandschaften würden einen wichtigen Beitrag leisten, um professionspolitische Anliegen fachlich zu untermauern und nachhaltig in politische Entscheidungsprozesse einzubringen (Seithe, 2014, S. 43–44).

Wie sind die Entscheidungsprozesse zur Allokation personeller Ressourcen zwischen Politik und Organisation in den untersuchten Berufsbeistandschaften ausgestaltet?

Die empirischen Ergebnisse verdeutlichen, dass Entscheidungsprozesse zur personellen Ressourcenzuteilung in den untersuchten Berufsbeistandschaften hochgradig heterogen ausgestaltet sind. Diese Heterogenität ergibt sich aus unterschiedlichen Trägerschaften, Organisationsgrössen und kommunalpolitischen Kontexten. Die Politikfeldanalyse diene in dieser Masterarbeit als heuristisches Instrument, um relevante institutionelle Akteure, formalisierte Prozesse sowie Entscheidungsarenen und -logiken systematisch zu erschliessen (Benz & Rieger, 2015, S. 69).

Grundsätzlich zeigt sich eine arbeitsteilige Entscheidungsstruktur mit klar definierten Zuständigkeiten, beispielsweise auf Basis von Stellenbeschreibungen, Gemeindeordnungen oder Vereinsstatuten. Die operative Leitung übernimmt dabei die fachliche Aufbereitung, interne Analyse und formelle Antragstellung betreffend einer möglichen Ausweitung personeller Ressourcen. Das Befinden darüber obliegt den politischen Exekutiv- und Legislativorganen sowie mit finalem Entscheid der Stimmbevölkerung, der eine marginale Vetoposition zugeschrieben wird. Politisch zuständige Organe treffen ihre Entscheidungen im Rahmen formalisierter, teilweise mehrinstanzlicher Budgetprozesse, in denen fachliche Argumente mit finanz- und parteipolitischen Erwägungen konkurrieren (A2, 2025, Z. 33–36). Wie bereits in der Literatur beschrieben, verfügen entscheidende Akteure somit über ausschlaggebende Vetomacht, um Massnahmen zu blockieren oder zu steuern (Wenzelburger & Zohlnhöfer, 2023, S. 5).

Die Interviewergebnisse legen dar, dass dort, wo Entscheidungsprozesse transparent geregelt und Kommunikationswege institutionalisiert sind, die Anschlussfähigkeit fachlicher Anliegen besonders hoch ist. Die Praxis Sozialer Arbeit vollzieht sich innerhalb genannter Machtstrukturen und Regierungslogiken, wodurch finanzielle Ressourcen ungleich verteilt sind. Dies unterstreicht die Notwendigkeit einer analytischen Auseinandersetzung der Praxis mit Relevanzkriterien und Effekten politischer Agenden wie dem Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften (Benz & Rieger, 2015, S. 24; Michel-Schwartz, 2014, S. 89–90).

Zugleich wurde aus den Interviews ersichtlich, dass viele Aushandlungen informell vorstrukturiert werden und damit die Weichen für den späteren formellen Budgetprozess stellen – was auch im Theorieteil dieser Arbeit bestätigt wurde (Schneider & Janning, 2006, S. 58; Engemann et al., 2007, S. 146). Erste Entscheidungstendenzen entwickeln sich häufig in Vorgesprächen je nach Trägerschaft zwischen Stadtverwaltung oder Vereinsvorstand, operativer Leitung und politischen Schlüsselpersonen. Fehlen solche Austauschformate, finden Ressourcendiskussionen eher formalisiert und verengt mit Fokus auf Kennzahlenlogiken statt. Für die Praxis bedeutet dies, dass Sozialarbeitende – insbesondere in Leitungsfunktionen – nicht nur fachlich fundierte Anträge erstellen, sondern auch die prozessuale Logik politischer Entscheidungsfindung aktiv mitgestalten sollten.

Welche hinderlichen und förderlichen Faktoren beeinflussen aus Sicht der Experten die politischen Entscheidungsprozesse und welchen Stellenwert haben dabei die KOKES?

Es lässt sich festhalten, dass politische Entscheidungsprozesse in den untersuchten Berufsbeistandschaften durch das Zusammenspiel von förderlichen und hinderlichen Faktoren geprägt auf individueller, organisationaler und politischer Ebene verlaufen. Förderliche Faktoren stehen in engem Zusammenhang mit der politischen Einflussnahme Sozialer Arbeit, auf die bereits in der Beantwortung der ersten Forschungsfrage Bezug genommen wurde. Weitere förderliche Faktoren sind stabile persönliche Netzwerke, Vertrauen zwischen Organisation und Politik, Erfahrungen der politischen Entscheidungsträger:innen mit der Berufsbeistandschaft sowie eine als glaubwürdig wahrgenommene fachliche Expertise. Evidenzbasierte Argumentationen erzeugen in politischen Gremien insbesondere dann Offenheit für Veränderung, wenn sie mit organisationsinternen Lern- und Anpassungsprozessen gekoppelt sind. In diesem Zusammenhang kann auf den Vorschlag des SVBB (2022) zur Durchführung einer vorausgehenden Organisationsanalyse Bezug genommen werden, um die Grundlage für eine fundierte Argumentation zum Ausbau personeller Ressourcen zu schaffen (S. 1–2).

Hinderlich erweisen sich demgegenüber neoliberal geprägte Steuerungslogiken, die soziale Dienstleistungen als standardisierbare Produkte einordnen (Panitzsch-Wiebe et al., 2014, S. 9–10), worauf in Kapitel 2.2.1 dieser Arbeit ausführlich eingegangen wurde. Die Interviewbefunde heben hervor, dass Kennzahlen wie Zeitbudgets pro Fall zur Begründung eines Stellenausbaus die prozesshafte, relationale und unvorhersehbare Natur professioneller Mandatsführung unzureichend abbilden. Vielmehr bedarf es an einem Controlling-System, das die Aufrechterhaltung von Qualität hinsichtlich der Einhaltung von Fristen oder der Vermeidung von Vermögensschäden begünstigt (B1, 2025, Z. 255–256). Mit einer reinen Zahlenlogik besteht die Gefahr einer Entpolitisierung struktureller Überlastung, indem hohe Arbeitsanforderungen individualisiert und als Effizienzproblem der Fachpersonen gedeutet werden (A1, 2025, Z.

555–559). Unter den befragten Experten besteht Einigkeit darüber, dass die geführten Mandate zunehmend komplexer werden, sodass in den Diensten kaum mehr „reine Verwaltungsfälle“ (C1, 2025, Z. 61) bearbeitet werden. Das Verständnis politischer Entscheidungsträger:innen für diese Entwicklung ist jedoch durch die geringe Sichtbarkeit der Berufsbeistandschaften begrenzt, was von allen Interviewpartnern bestätigt wurde. Involvierte Politiker:innen verfügen dadurch häufig über keine unmittelbare Expertise zum Berufsfeld, während ihre Aufmerksamkeit durch zeitlich befristete politische Mandate und Agenden mit bereits etablierten Themen begrenzt ist – auch dies wird durch die Literatur gestützt (Seithe, 2014, S. 39; Benz & Rieger, 2015, S. 185). In der Folge gerät der Beistandschaftsbereich teilweise „unter den Radar“ (C2, 2025, Z. 122) politischer Wahrnehmung. Neue Problemlagen konkurrieren damit mit bestehenden Agenden um Priorisierung, wobei die gesellschaftliche Relevanz eines Themas sowie die Klarheit und Konkretisierung der Problemdefinition die politische Durchsetzungschancen massgeblich beeinflussen (Schneider & Janning, 2006, S. 53–56).

Vor dem Hintergrund neoliberaler Steuerungstendenzen besitzen die KOKES-Empfehlungen einen ambivalenten Stellenwert. Die befragten Experten sehen sie nicht als direkt durchsetzbares politisches Instrument – hauptsächlich aufgrund der fehlenden gesetzlichen Verbindlichkeit (C1, 2025, Z. 440–443) –, sondern primär als einen internen fachlichen Referenzrahmen. Für die Praxis empfiehlt sich daher eine kontextualisierte Adaption der KOKES-Empfehlungen im Rahmen eines organisationsinternen Veränderungsmanagements. Erst auf Grundlage einer evaluierten Adaption sollten die Empfehlungen gegenüber der Politik als fachlich reflektierte, lokal angepasste Orientierung eingebracht werden.

Als abschliessende Erkenntnis aus der Analyse erweist sich die Frage „Wer definiert, was als Evidenz gilt?“ als interessant. Die Studie illustriert, dass Evidenz mitunter eine Machtfrage darstellt. Sozialarbeitende sind gefordert, ihre eigenen Qualitäts- und Wirkungskriterien aktiv in politische Aushandlungen einzubringen, um den fachlichen Kern ihrer Arbeit sichtbar, verhandelbar und finanzierbar zu machen. In diesem Kontext können betriebswirtschaftliche Instrumente – etwa zur Etablierung eines Controllings für Prozessabläufe – dort sinnvoll eingebunden werden, wo sie Qualität sichern und Transparenz schaffen. Ein multiprofessionelles Verständnis Sozialer Arbeit auf Leitungsebene unterstützt diese Vorgehensweise und kann die Anschlussfähigkeit fachlicher Argumente gegenüber politischen Entscheidungsträger:innen erhöhen (Michel-Schwartz, 2014, S. 94).

6. Fazit und Ausblick

In diesem Kapitel erfolgt eine abschliessende Zusammenfassung und Einordnung der zentralen Ergebnisse der Untersuchung. Dabei werden die gewonnenen Erkenntnisse in einen übergeordneten Kontext gestellt und ihre Relevanz für die Praxis sowie für die Fachdisziplin reflektiert. Ein Ausblick zu Perspektiven für die weiterführende Forschung rundet diese Arbeit ab.

Insgesamt legt die vorliegende Arbeit dar, dass die Ausgestaltung und Implementierung eines an den KOKES-Empfehlungen orientierten Stellenschlüssels in Berufsbeistandschaften des Kantons Thurgau weniger als technisches Umsetzungsproblem, sondern primär als politisch-organisationaler Aushandlungsprozess zu verstehen ist. Deutlich wird insbesondere, dass Entscheidungen zur Allokation von personellen Ressourcen an der Schnittstelle von fachlicher Expertise, Übersetzungsleistungen der Organisation und politischen Entscheidungslogiken entstehen. Die Ergebnisse machen sichtbar, dass politische Einflussnahme Sozialer Arbeit prozessual, mehrdimensional und relational verläuft.

Zentral ist dabei das Spannungsfeld zwischen fachlich begründeten Qualitätsansprüchen und finanzpolitisch geprägten Steuerungslogiken. Während Organisationen und Fachpersonen die zunehmende Komplexität der Mandate, die qualitativen Anforderungen und die Fürsorgepflicht gegenüber den Mitarbeitenden in den Vordergrund stellen, werden politische Entscheidungen häufig entlang von Kennzahlen, formalisierten Budgetzyklen und in Konkurrenz zu weiter abzuarbeitenden Themen der politischen Agenda getroffen. Vor diesem Hintergrund erweist sich die Fähigkeit, fachliche Anliegen in einer Weise zu formulieren, die mit politischen Rationalitäten kompatibel ist, als entscheidende professionspolitische Kompetenz. Die Politikfeldanalyse verdeutlicht, dass politische Entscheidungsprozesse nicht ausschliesslich in den formalen Arenen von Legislative und Exekutive bzw. Vereinsvorstand und Mitgliedsgemeinden stattfinden. Informellen Gesprächen und persönlichen Netzwerken kommt dabei eine gleichwertige, wenn nicht sogar höhere Bedeutung zu.

Die Rolle der KOKES-Empfehlungen erscheint in diesem Kontext zwiegespalten. Sie fungieren weniger als unmittelbar durchsetzbares Steuerungsinstrument, sondern vielmehr als fachlicher Referenzrahmen, dessen politischer Stellenwert massgeblich von seiner kontextualisierten Übersetzung abhängt. Erst dort, wo die Empfehlungen organisationsintern reflektiert, an lokale Gegebenheiten angepasst und mit internen Prozessen der Adaption verknüpft werden, können sie gegenüber der Politik als glaubwürdige Orientierungsgrundlage eingebracht werden. Damit verschiebt sich der Fokus von der angestrebten formalen Verbindlichkeit hin zur eigenständigen professionspolitischen Deutungs- und Definitionsmacht.

Auf einer Metaebene heben die Ergebnisse die politische Dimension professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit hervor. Politische Einflussnahme erweist sich damit nicht als Zusatzauf-

gabe einzelner Akteure. Sie wird als integraler Bestandteil professioneller Verantwortung verstanden, insbesondere in komplexen und vielschichtigen Handlungsfeldern wie der Berufsbeistandschaft. Die Studie macht deutlich, dass strukturelle Überlastung nicht individualisiert werden darf, sondern als politisch verhandelbares Problem zu adressieren ist. Damit wird zugleich auf die Bedeutung kollektiver und organisationaler Strategien gegenüber individualisierten Bewältigungslogiken verwiesen.

Für die Fachdisziplin ergibt sich daraus ein erweitertes Verständnis von Professionalisierung, das fachliche Qualität, organisationsbezogene Steuerungskompetenz und politische Handlungsspielräume zusammendenkt. Sozialarbeitende – insbesondere in Leitungsfunktionen – bewegen sich dabei als Policy-Unternehmer innerhalb bestehender Macht- und Entscheidungsstrukturen und tragen aktiv dazu bei, diese mitzugestalten. Politische Einflussnahme wird somit als notwendige Voraussetzung gedacht, um fachliche Qualitätsstandards zu sichern und attraktive Arbeitsbedingungen für eine nachhaltige Mitarbeitendenbindung zu schaffen.

Der Ausblick verweist auf mehrere Anschlusslinien. Zum einen bietet die vorliegende Arbeit zum Stellenschlüssel in Berufsbeistandschaften Potenzial für eine weiterführende Auseinandersetzung darüber, wie qualitative Kriterien, Fallkomplexität und Mitarbeitendengesundheit systematisch in politische Steuerungsmodelle integriert werden könnten. Zum anderen eröffnen sich Forschungsfragen zur Wirkung eines erweiterten Stellenschlüssels, etwa im Hinblick auf Fluktuation, Arbeitszufriedenheit der Fachpersonen und die Qualität der Begleitung von Klient:innen. Ebenso wäre vertiefend zu untersuchen, inwiefern politisches Engagement Teil des professionsethischen Selbstverständnisses Sozialer Arbeit ist und wie unterschiedliche politische Gesinnungen Entscheidungslogiken beeinflussen.

Abschliessend ist zu betonen, dass politische Einflussnahme Sozialer Arbeit vor dem Hintergrund der genannten strukturellen und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen weder optional noch selbstverständlich ist. Es handelt sich eher um eine erlernbare, reflexive und kollektive Praxis, um fachliche Anliegen langfristig wirksam im politischen Raum zu verankern.

Literaturverzeichnis

- Affolter, K., Biderbost, Y., Häfeli, C., Langenegger, E., Meier, P., Rosch, D., Vogel, U., Wider, D., Zingaro, M. (2012). *Praxisanleitung Erwachsenenschutz (mit Mustern)*. DIKE.
- Affolter, K. & Binder, J. (2002). *Bericht zur Umfrage „Strukturen der Vormundschaftsbehörden und Amtsvormundschaften“ der dreizehn grössten Deutschschweizer Städte*. Hochschule Luzern [Unveröffentlichter Bericht].
- Anders, L. & Riese, D. (2023). Akteure und Institutionen: Eine Einführung in zwei zentrale Konzepte der Politikwissenschaft. In L. Anders & D. Riese (Hrsg.), *Politische Akteure und Institutionen in Deutschland. Eine forschungsorientierte Einführung in das politische System* (S.3–19). Springer VS Benz.
- AvenirSocial. (2018). Beistandschaft. Einblicke in einen Beruf. *SozialAktuell*(12). 16–17.
- AvenirSocial. (2010). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz. Ein Argumentarium für die Praxis*. Avenir Social – Berufsverband Soziale Arbeit Schweiz. <https://avenirsocial.ch/publikationen/berufskodex-soziale-arbeit-schweiz/>
- Becker-Lenz, R., Neuhaus, L., & Davatz, A. S. (2023). *Die Erhaltung und Förderung der Selbstbestimmung im Erwachsenenschutz: Ergebnisse eines Forschungsprojekts des NFP 76. Fachhochschule Nordwestschweiz, Hochschule für Soziale Arbeit*. Fachhochschule Nordwestschweiz. https://www.nfp76.ch/media/en/XjIIW47i6IVn34v9/Becker-Lenz_LaySummary-d.pdf
- Benz, B., & Rieger, G. (2015). *Politikwissenschaft für die Soziale Arbeit. Eine Einführung*. Springer VS.
- Berner Fachhochschule (BFH). (2024). *Berufsbeistandschaften gezielt weiterentwickeln*. Berner Fachhochschule. <https://www.bfh.ch/de/forschung/forschungsprojekte/2024-938-048-873/>
- Blum, S. & Schubert, K. (Hrsg.). (2018). *Politikfeldanalyse: Eine Einführung* (3. Auflage). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-17758-4>

- Böcher, M. & Töller, A. (2014). Eigendynamik und Zufall als Triebkräfte politischer Prozesse? Ein Ansatz zum Erklären von Policies. In R. Reiter & A. Töller (Hrsg.), *Politikfeldanalyse im Studium* (1. Aufl., S. 87–106). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Böhnisch, L. & Lösch, H. (1973). Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionelle Determination. In H.-U. Otto & S. Schneider (Hrsg.), *Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit* (S. 21–40). Luchterhand.
- Böllert, K. (2011). Funktionsbestimmungen Sozialer Arbeit. In H.-U. Otto & H. Thiersch (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit* (4. Aufl., S. 436–444). Reinhardt.
- Bogner, A., Litting, B. & Menz, W. (2014). *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Springer VS
- Bogner, A., Litting, B. & Menz, W. (2009). *ExpertInnen-Interviews in der Politikwissenschaft. Eine sekundäranalytische Reflexion über geschlechtertheoretische und politikfeldanalytische Effekte* (3. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BSK ZGB. (2022). *Basler Kommentar. Zivilgesetzbuch 1. Art. 1-456 ZGB*. Helbing Lichtenhahn Verlag.
- Burzlauff, M. (2025). *Policy Practice*. Socialnet Lexikon. https://www.socialnet.de/lexikon/Policy-Practice#toc_6
- BV. (2024). <https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/1999/404/de>
- OpenAI. (2025). *ChatGPT GPT-5.0 Version*. <https://chatgpt.com/>
- Dye, T. R. (1972). *Understanding Public Policy*. Prentice-Hall.
- EG ZGB. (2025). https://www.rechtsbuch.tg.ch/app/de/texts_of_law/210.1
- Engemann, T., Jörg, F., Reinhard M. & Wolfgang V. (2007). Die Repolitisierung Sozialer Arbeit aus Sicht eines Wohlfahrtsverbandes. In M. Lallinger & G. Rieger (Hrsg.), *Repolitisierung Sozialer Arbeit. Engagiert und professionell* (S. 133–148). Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart.
- Figueira-McDonough, J. (1993). Policy Practice. The Neglected Side of Social Work Intervention. *Social Work* 38(2), 179–188. <https://doi.org/10.1093/sw/38.2.179>

- Gal, J. & Weiss-Gal, I. (2023). *When Social Workers Impact Policy and Don't Just Implement it: A Framework for Understanding Policy Engagment*. Policy Press.
- Gal, J. & Weiss-Gal, I. (2013). *Social Workers Affecting Social Policy: An International Perspective*. Policy Press.
- Häfeli, C. (2016). *Grundriss zum Kindes- und Erwachsenenschutz* (2. Aufl.). Stämpfli Verlag.
- Helfferrich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 875–891). Springer VS.
- Helfferrich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- International Federation of Social Workers (IFSW). (2014). *Global Definition of Social Work*. IFSW. <https://www.ifsw.org/what-is-social-work/global-definition-of-social-work/>
- International Federation of Social Workers (IFSW). (2018). *Ethics in Social Work. Statement of Principals*. IFSW. <https://www.ifsw.org/global-social-work-statement-of-ethical-principles/>
- Institut für Sozialforschung und Gesellschaftspolitik (ISG). (2017). *Qualität in der rechtlichen Betreuung. Zweiter Zwischenbericht*. Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. https://www.bmj.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Fachpublikationen/2018_Forschungsvorhaben_rechtliche_Betreuung.html
- Jann, W. & Wegrich, K. (2014). Phasenmodelle und Politikprozesse: Der Policy Cycle. In K. Schubert & N. C. Bandelow (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse* (S. 97–131). Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Kaiser, R. (2021). *Qualitative Experten-Interviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung* (2. Aufl.). Springer VS.
- Kanton Thurgau. (o. D.). *KESB im Kanton Thurgau*. Thurgau. <https://kesb.tg.ch/kindes-und-erwachsenenschutzbehoerde-im-kanton-thurgau.html/5837>
- Kanton Thurgau. (2022, 21. Juni). *Der Regierungsrat des Kantons Thurgau an den Grossen Rat. Einfache Anfrage von Ueli Keller vom 20. April 2022 „Organisation Berufsbei-*

- standschaften im Thurgau*“. [Parlamentarische Antwort]. https://parlament.tg.ch/public/upload/assets/130865/03_Beantw_EA_Organisation_Berufsbeistandschaften_TG.pdf?fp=1656048970088
- Keller, U. (2022, 20. April). *Einfache Anfrage. Organisation Berufsbeistandschaften im Thurgau*. [Einfache Anfrage]. <https://grgeko.tg.ch/o/grgeko-portlet/activity/5045584/Wortlaut+vom+20.04.2022+%2820-EA+125-310%29.pdf>
- Kessl, F. & Stövesand, S. (2014). Auftakt. Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen. In M. Panitzsch-Wiebe, B. Becker & T. Kunstreich (Hrsg.), *Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen* (S. 13–29). Verlag Barbara Budrich.
- KESV. (2025). https://www.rechtsbuch.tg.ch/app/de/texts_of_law/211.24
- Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde Kanton Thurgau (o.D.). *Übersicht über das Schweizer Erwachsenenschutzrecht und regionale Hilfsangebote im Thurgau* [Internes Dokument].
- Kingdon, J. (2003). *Agendas, Alternatives, and Public Policy*. TBS Ltd.
- Kingdon, J. (1984). *Agendas, Alternatives, and Public Policy*. TBS Ltd.
- Klüsche, W. (1999). *Ein Stück weitergedacht... Beiträge zur Theorie- und Wissenschaftsentwicklung der Sozialen Arbeit*. Lambertus.
- Knöpfli, Daniel (2024). *Die Umsetzung der Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz zur Organisation von Berufsbeistandschaften im Kanton Zürich*. [Master-Thesis, Bern | Luzern | St. Gallen]. Soziothek. <https://files.www.soziothek.ch/source/Kooperationsmaster/Master-These%20Daniel%20Kn%C3%B6pfli%20HS24.pdf>
- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES). (o. J.). *Faktenblatt: Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften*. KOKES. <https://www.kokes.ch/application/files/8216/2814/1065/Faktenblatt.pdf>
- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES). (2024, 31. Dezember). *Statistik – Aktuelle Zahlen* [Datensatz]. KOKES. <https://www.kokes.ch/de/dokumentation/statistik/aktuellste-zahlen>

- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES). (2021). *Empfehlungen der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES) zur Organisation von Berufsbeistandschaften* [Empfehlungspapier]. https://www.kokes.ch/application/files/2716/2814/0146/KOKES_Empfehlungen_Berufsbeistandschaften.pdf
- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES). (2020, 15. September). *Empfehlungen der KOKES zur Organisation von Berufsbeistandschaften. Vernehmlassungsverfahren zum Entwurf dieser Empfehlungen*. KOKES. https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/dokumentation/200915_KOKES-Begleitschreiben_Vernehmlassungsentwurf.pdf
- Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz (KOKES). (2012). *Praxisanleitung Erwachsenenschutzrecht (mit Mustern)*. Dike Verlag.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2024). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (6. Aufl.). Beltz Juventa.
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (5. Aufl.). Beltz Juventa.
- Lasswell, H. D. (1956). *The Decision Process: Seven Categories of Functional Analysis*. University Press of Maryland.
- Mayntz, R. & Scharpf, F. (1995). Der Ansatz des akteurzentrierten Institutionalismus, In R. Mayntz & F. Scharpf. (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregulung und politischer Steuerung* (S. 39–72). Campus Verlag.
- Michel-Schwartz, B. (2014). Interdependenzen in Abhängigkeiten und Funktionalisierungen: perspektivisch orientierte Beobachtungen zur Ent-Deckung von Strategien. In M. Pannitzsch-Wiebe, B. Becker & T. Kunstreich (Hrsg.), *Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen* (S. 87–95). Verlag Barbara Budrich.
- National Association of Social Workers (NASW) (2021). *Code of ethics*. NASW. <https://www.socialworkers.org/About/Ethics/Code-of-Ethics/Code-of-Ethics-English/Social-Workers-Ethical-Responsibilities-to-the-Broader-Society>

- Noser, W. & Rosch, D. (2016). *Erwachsenenschutz. Das Erwachsenenschutzrecht umfassend erklärt – mit Praxisbeispielen* (3. Aufl.). Beobachter-Edition.
- Obergericht des Kantons Thurgau. (2025, April). *Rechenschaftsbericht des Obergerichts des Kantons Thurgau an den Grossen Rat*. [Rechenschaftsbericht]. Das Obergericht des Kantons Thurgau.
- Ostschweizer Fachhochschule (OST). (2024). *Zitierrichtlinien für schriftliche Arbeiten (gültig ab HS 2023)*. Departement Soziale Arbeit.
- Panitzsch-Wiebe, M., Becker, B. & Kunstreich, T. (2014). Vorwort und Einführung. In M. Panitzsch-Wiebe, B. Becker & T. Kunstreich (Hrsg.), *Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen* (S. 9–12). Verlag Barbara Budrich.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2022). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 123–136). Springer VS.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2021). *Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch* (5. Aufl.). De Gruyter Oldenbourg.
- Reiter, R. (2016). Einleitung: Sozialpolitik als Gegenstand der Politikfeldanalyse. In R. Reiter (Hrsg.), *Sozialpolitik aus politikfeldanalytischer Perspektive. Eine Einführung* (S. 1–50). Springer VS.
- Reiter, R. & Töller, A. (2014). *Politikfeldanalyse im Studium* (1. Aufl.). Nomos Verlagsgesellschaft.
- Rieger, G. (2022, 19. März). *Politikwissenschaft*. socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/Politikwissenschaft>
- Salheiser, A. (2022). Dokumente als Datenquelle in der empirischen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 1507–1520). Springer VS.
- Schallenberg, T., Engeli, B., Ammann, R., Rickenbach, E., Ricklin, J., Wüst-Singer, I., Pasche-Strasser, C., Lüscher, B. (2022). *Motion „Änderung des Gesetzes über die Finanzierung von Pflegeverhältnisse vor und nach der Volljährigkeit - analog der Alimenten-*

- Bevorschussung*“ [Motion]. Grüne TG. https://gruene-tg.ch/wp-content/uploads/2023/04/2024-04_ausdemgrossenRat_MotionPflegekinder.pdf
- Schneider, V. & Janning, F. (2006). *Politikfeldanalyse. Akteure, Diskurse und Netzwerke in der öffentlichen Politik*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schubert, K. & Bandelow, N. C. (2003). Politikdimensionen und Fragestellungen der Politikfeldanalyse. In K. Schubert & N. C. Bandelow (Hrsg.), *Lehrbuch der Politikfeldanalyse* (S. 1–21). De Gruyter Oldenbourg.
- Schweizerische Konferenz der Kantonalen Sozialdirektorinnen und Sozialdirektoren (SODK). (2025). *Die SKOS-Richtlinien*. SKOS. <https://skos.ch/skos-richtlinien/entstehung-und-bedeutung>
- Schweizerischer Bundesrat. (2006). *Botschaft zur Änderung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Erwachsenenschutz, Personenrecht und Kindesrecht)* (BBl, 2006, 7001). Fedlex. <https://www.fedlex.admin.ch/eli/fga/2006/899/de>
- Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB). (2022). *SVBB-Anleitung zur Umsetzung der „KOKES-Empfehlungen zur Organisation von Berufsbeistandschaften“*. SVBB. <https://svbb-ascp.ch/aktuell/svbb-empfehlungen/>
- Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB). (2021). *Arbeitssituation der Berufsbeistandspersonen: Ergebnisse der Befragung bei Berufsbeistandspersonen in der Schweiz*. Ecoplan. https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/aktuell/211008_SVBB-Umfragebericht_DEF_DE_2021_final.pdf
- Schweizerischer Verband der Berufsbeistandspersonen (SVBB). (2017). *Anforderungsprofil Berufsbeistände*. SVBB. https://svbb-ascp.ch/fileadmin/user_upload/dokumente/dokumentation/Anforderungsprofil_SVBB_Deutsch_def.pdf
- Seithe, M. (2025). *Soziale Arbeit und Neoliberalismus heute. Schwarz auf weiss*. Springer Fachmedien.
- Seithe, M. (2014). Repolitisierung und sozialpolitische Einmischung Sozialer Arbeit. In M. Panitzsch-Wiebe, B. Becker & T. Kunstreich (Hrsg.), *Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen* (S. 39–50). Verlag Barbara Budrich.

SGB VIII. (2025). https://www.buzer.de/55_SGB_VIII.htm

Spetsmann-Kunkel, M. (2016). *Soziale Arbeit und Neoliberalismus*. Nomos.

Staub-Bernasconi, S. (2014). Fachpolitische Positionierung und Einmischung als Teil von Professionalität der Sozialen Arbeit, am Beispiel des ASD/KSD. Veranstaltung der Bundesarbeitsgemeinschaft Allgemeiner Sozialer Dienst/Kommunaler Sozialer Dienst (BAG ASD/KSD) in Kooperation mit der Fachhochschule Kiel. In M. Panitzsch-Wiebe, B. Becker & T. Kunstreich (Hrsg.), *Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen* (S. 123–140). Verlag Barbara Budrich.

Staub-Bernasconi, S. (2007). Soziale Arbeit: Dienstleistung oder Menschenrechtsprofession? Zum Selbstverständnis Sozialer Arbeit in Deutschland mit einem Seitenblick auf die internationale Diskussionslandschaft. In A. Lob-Hüdepohl & W. Lesch (Hrsg.), *Ethik Sozialer Arbeit Ein Handbuch* (S. 20–54). Schöningh UTB.

Thiersch, H. (2014). Soziale Arbeit in den Herausforderungen des Neoliberalismus und der Entgrenzung von Lebensverhältnissen. In M. Panitzsch-Wiebe, B. Becker & T. Kunstreich (Hrsg.), *Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen* (S. 323–340). Verlag Barbara Budrich.

Vahsen, F. & Mane, G. (2010). *Gesellschaftliche Umbrüche und Soziale Arbeit*. VS Verlag.

Verband der Berufsbeiständinnen und Berufsbeistände der Region Basel (VBBRB). (o.D.). *Veränderung der Arbeitssituation der Berufsbeistände*. VBBRB. <https://vbbrb.ch/de/umfrage-jahresuebersicht.html>

Vereinigung Aargauischer Berufsbeiständinnen und -beistände (VABB). (2023). *Was wäre, wenn?... die KOKES-Empfehlungen in allen Kindes- und Erwachsenenschutzorganisationen des Kantons Aargau umgesetzt wären? Die wichtigsten Schlussfolgerungen und abgeleiteten Handlungsempfehlungen aus der Umfrage zum aktuellen Stand der Umsetzung der KOKES-Empfehlungen im Kanton Aargau*. VABB. https://was-waere-wenn.ch/src/PDF_Broschure_Was-waere-wenn.pdf

- Winkler, M. (2014). Soziale Arbeit – dringende Erinnerung an ihr emanzipatorisches Potential. In M. Panitzsch-Wiebe, B. Becker & T. Kunstreich (Hrsg.), *Politik der Sozialen Arbeit – Politik des Sozialen* (S. 30–38). Verlag Barbara Budrich.
- Wenzelburger, G. & Zohlnhöfer, R. (2023). *Handbuch Policy-Forschung* (2. Aufl.). Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-34560-0>
- Zahariadis, N. (2007). The Multiple Streams Framework: Structure, Limitations, Prospects. In P. A. Sabatier (Hrsg.), *Theories of the Policy Process* (S. 62–92). Westview Press.
- ZGB. (2025). https://www.fedlex.admin.ch/eli/cc/24/233_245_233/de

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die drei Dimensionen der Politik	7
Abbildung 2: Übersicht über das Schweizer Erwachsenenschutzrecht und regionale Hilfsangebote im Thurgau	11
Abbildung 3: Die fünf KESB-Bezirke.....	21
Abbildung 4: Der Politikzyklus	25
Abbildung 5: Der Multiple-Streams Ansatz	29
Abbildung 6: Politisches Handeln Sozialer Arbeit	38
Abbildung 7: Vier Strategien zur Einflussnahme auf politisch-rechtliche Diskurse und Gestaltung von Politiken.....	41
Abbildung 8: Mehrdimensionale Möglichkeiten der politischen Einflussnahme	42