Zielvereinbarungen: Wirkfaktoren für eine effektive Unterstützung

Im Kontext von Sozialhilfeleistungen wird vielerorts mit Zielvereinbarungen gearbeitet. Sie dienen der strukturierten und zielfokussierten Begleitung der unterstützten Personen. Die Arbeit mit Zielen kann sowohl die Selbstbestimmung fördern als auch die Wirkung der Hilfsleistungen steigern.

Sind Ziele klar definiert, erscheinen sie realistisch und sinnhaft für die unterstützte Person, können sie die Motivation zur Zielerreichung fördern und sich positiv auf die Planung der Hilfe zur Bewältigung der sozialen und ökonomischen Herausforderungen Sozialhilfebeziehender auswirken. Doch die Zielarbeit ist in der Praxis ein anspruchsvoller Prozess.

Personen, die Sozialhilfe beziehen, befinden sich oft in komplexen und durch Mehrfachproblematiken erschwerten Lebenslagen; so sind Sozialhilfebeziehende mit deutlich schlechterer Gesundheit als die Restbevölkerung konfrontiert. Zudem gehen die Anforderungen und die Bedingungen, die ein Sozialhilfebezug mit sich bringt, bei vielen Sozialhilfebeziehenden mit der Erfahrung eines Kontrollverlusts einher. Dieses Erleben kann zu schwankender Motivation und erschwerter Kooperation führen und die persönliche Hilfe herausfordernd machen.

ERFOLGREICHE ZIELARBEIT:

- Zielarbeit ist Beratungsarbeit, und daher sollen sich Zielvereinbarungen prozesshaft an den allgemeinen Wirkfaktoren orientieren.
- Zielpassung: Ziele sollen für die von der Sozialhilfe unterstützten Personen bedeutsam bzw. sinnstiftend sein. Daher müssen unterstützte Personen aktiv in den Prozess der Zielfindung eingebunden sein, um die Eigenverantwortung und Motivation zu stärken.
- Prozessüberprüfung und Feedback: Regelmässiges Überprüfen und konstruktives Feedback sind entscheidend, um die Fortschritte in Richtung der gesetzten Ziele zu begleiten und bei Bedarf Unterstützung anzubieten oder Anpassungen vorzunehmen.
- Ressourcenaktivierung: Erkennen von Ressourcen (personale, materielle usw.), sei es in Form von Beratung, Vernetzung oder materiellen Aspekten, ist nötig, um das Erreichen der Ziele zu fördern.
- Evaluation: Die Effektivität der Zielvereinbarungen sollte ebenso regelmässig evaluiert werden wie die Qualität der Beratungen, um damit gelingende Aspekte zu erfassen und Verbesserungspotenziale zu erkennen.

Zielarbeit in der Sozialhilfe ist Beratungsarbeit

Für die Zielarbeit sind die Kriterien nach SMART seit Jahren eine beliebte Hilfestellung. In der Sozialhilfe sollte Zielarbeit, die sich ausschliesslich an SMART-Kriterien orientiert, jedoch zunehmend kritisch betrachtet werden. SMART-Ziele verlocken zu der Annahme, dass Handeln direkt steuerbar sei. Sie werden von Leitungspersonen der Sozialhilfe teilweise auch als Kontrollinstrument – zum Beispiel zur Prüfung der Fallführung bzw. der Fallführungskompetenzen der Sozialarbeitenden oder der Mitwirkung der Klientinnen und Klienten genutzt. Smarte Zielarbeit entstammt dem Führungs- und Managementbereich und fokussiert auf ein linear-kausales Zieldenken. In der sozialhilferechtlichen Einzelfallhilfe befinden sich von der Sozialhilfe unterstützte Personen teilweise in hoch dynamischen und undurchsichtigen Lebensverhältnissen. Dies macht eine (ausschliesslich) auf Ist-Soll-Parameter ausgelegte Zielarbeit nur bedingt wirkungsvoll, da Veränderungsprozesse nicht linear erfolgen. Dieser Umstand sollte in der Zielarbeit stärker berücksichtigt werden. Es braucht eine Balance zwischen den institutionellen Erwartungen sowie dem Bedarf der Klientinnen und Klienten und Sozialarbeitenden im Beratungsprozess.

Ob Zielvereinbarungen tatsächlich wirkungsvoll sind, ist nicht einfach festzustellen. Denn ob eine Zielvereinbarung als wirksam beurteilt wird, hängt nicht nur von Evaluationsmöglichkeiten (erreicht/nicht erreicht) ab, sondern ebenso von den Beurteilungen der unterschiedlichen Akteurinnen und Akteure. Ferner kann sich eine mögliche Wirkung gerade in multikomplexen Situationen sehr unterschiedlich manifestieren. Es ist daher nur schwer möglich, Wirkung effektiv zu erfassen. Was aber in Beratungen wirken kann, ist seit Jahren erwiesen und bekannt. Allgemeine Wirkfaktoren für Therapie und Beratung sowie Prozesse der Selbstorganisation dienen als Grundlage für viele Beratungskonzepte. Dazu zählen u. a. eine (vertrauensvolle) beraterische Beziehung, eine gemeinsame Idee des Problems, Klärung der Motivation, Orientierung an Ressourcen sowie positive Selbstwirksamkeitserfahrungen der von der Sozialhilfe unterstützten Personen. Die Beratung von Menschen in komplexen Lebenssituationen kann durch prozessorientierte Zielarbeit und mit spezifischen Techniken wirkungsvoll gefördert werden.

Die Beratung von Menschen in komplexen Lebenssituationen kann durch prozessorientierte Zielarbeit und mit spezifischen Techniken wirkungsvoll gefördert werden. FOTO: SHUTTERSTOCK

Zielvereinbarungsdokument mit Wirkfaktoren

Im Rahmen meiner Masterthesis habe ich daher ein Zielvereinbarungsdokument entwickelt, das sich an Wirkfaktoren von Beratung orientiert sowie Aspekte der SMART-Kriterien integriert. Das Zielvereinbarungsdokument berücksichtigt die Prozesshaftigkeit von Ziel- und Veränderungsarbeit und dient als methodischer Handlauf für wirkungsvolle Zielgespräche.

Das Zielvereinbarungsdokument ist folgendermassen aufgebaut: Damit das Ziel als bedeutend und sinnhaft erlebt und damit eher verfolgt wird, soll nahe an den Bedürfnissen der von der Sozialhilfe unterstützten Personen angesetzt werden. Zuerst erfolgt eine Erkundung und Beschreibung des zu verändernden Problems. Ausgehend von diesem Problem gilt es (realistische) Zukunftswünsche herauszufinden und daraus Ziele abzuleiten. Diese werden schliesslich SMART formuliert (spezifisch/konkret, messbar/erkennbar, attraktiv/sinnvoll, realistisch/eigenständig realisierbar und terminiert).

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Ressourcen ist zentral für wirkungsvolle Zielarbeit. Ressourcenfindung kann für Klientinnen und Klienten eine Herausforderung darstellen, wenn sie sich zu wenig zutrauen. Es braucht Selbstvertrauen, um Ziele aktiv anzugehen. Die Betroffenen sind daher oft auf beraterische Impulse angewiesen. Anschliessend kommt es zu einer kritischen Prüfung der ausgewählten Ziele anhand von Skalierungsfragen oder anhand von zirkulären Fragen, durch die das Umfeld der Klientinnen und Klienten gedanklich einbezogen wird. Ausreichend anspruchsvolle und dennoch machbare Teilschritte führen zu kleinen Erfolgsmomenten, was das Gefühl der Selbstwirksamkeit stärken kann. Daher wird das Ziel in kleine nächste Schritte (Teilschritte) ausdifferenziert. Regelmässig ist mit den unterstützten Personen eine «Zwischenstandortbestimmung: Prozessentwicklung zum Ziel hin» durchzuführen, damit Schwierigkeiten frühzeitig erkannt werden.

Das Zielvereinbarungsdokument beinhaltet ausserdem eine Evaluation bzw. eine Standortbestimmung zur Auswertung des Zielprozesses. Ergänzend dazu wird der erfolgte Ziel- und Beratungsprozess zwischen den unterstützten Personen und den Sozialarbeitenden evaluiert. Die Herausforderung der Machtasymmetrie zwischen Klientin oder Klient und Sozialarbeitenden ist dabei zu berücksichtigen. Trotz dieser Machtasymmetrie ist die periodische Evaluation zur Verbesserung des Beratungsprozesses wichtiger Bestandteil einer wirkungsvollen Zusammenarbeit. Die Rückschlüsse aus den Feedbacks sollen den Beratungs- und Zielprozessverlauf stärker an die unterstützten Personen rückkoppeln und Anpassungen und Optimierungen des Beratungsprozesses ermöglichen. ■

Kathrin Junker
Berner Fachhochschule Soziale Arbeit

MUSTER ZIELVEREINBARUNG

Wirkfaktoren in Zielvereinbarungsprozessen der Sozialhilfe. Eine qualitative Untersuchung von Sozialdiensten des Kantons Bern über die Berücksichtigung von Wirkfaktoren von Beratung. Masterthesis FHNW. Kathrin Junker 2023. Link Zielvereinbarungen: https://dx.doi.org/10.24451/arbor.21906

Copyright of ZESO: Zeitschrift für Sozialhilfe und Sozialpolitik zur Bekämpfung von Armut is the property of Schweizerische Konferenz fur Socialhilfe and its content may not be copied or emailed to multiple sites or posted to a listserv without the copyright holder's express written permission. However, users may print, download, or email articles for individual use.