

# Einbezug von NutzerInnen: Möglichkeiten und Grenzen

Eine personenbezogene soziale Dienstleistung ist eine Koproduktion zwischen Fachkraft und NutzerIn

Text: Christoph Gehrlach und Simon Steger

**Koproduktionen in der Sozialen Arbeit stehen immer im Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche. Der Einbezug der NutzerInnen ist jedoch sinnvoll und notwendig, wie Studien aus der offenen Jugendarbeit sowie der Sozialhilfe zeigen. Die partizipative Entscheidungsfindung könnte im professionellen Handeln dazu dienen, die NutzerInnen verstärkt miteinzubeziehen und durch den ausgehandelten Zielkonsens wirkungsvolle Leistungen zu erzielen.**

Tätigkeiten in der Sozialen Arbeit sind Dienstleistungen, die gesellschaftlichen und unterstützenden Charakter haben. Erbracht werden die Leistungen jedoch nicht allein durch eine professionelle Fachkraft, sondern immer unter Einbezug der Person, welche die Leistung in Anspruch nimmt. Bruhn (2006) definiert in einem allgemeinen Sinne Dienstleistungen wie folgt: «Dienstleistungen sind selbstständige, marktfähige Leistungen, die mit der Bereitstellung und/oder dem Einsatz von Leistungsfähigkeiten verbunden ist (*Potenzialorientierung*). Interne und externe Faktoren werden im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses kombiniert (*Prozessorientierung*). Die Faktorkombination des Dienstleistungsanbieters wird mit dem Ziel eingesetzt, an den externen Faktoren – Menschen und deren Objekten – nutzenstiftende Wirkungen zu erzielen (*Ergebnisorientierung*).»

Personenbezogene soziale Dienstleistungen sind demnach Leistungen, die zwischen NutzerInnen und Professionellen erbracht werden. Das Potenzial sind die persönlichen (oder fachlichen), sozialen und materiellen Ressourcen der Beteiligten, aber auch die Fähigkeit, sich auf den Prozess der ziel-

gerichteten Aushandlung einlassen zu können. Der Einsatz dieser Potenziale erfolgt mit der Absicht, gemeinsam ein gestecktes Ziel, eine «nutzenstiftende Wirkung» (Bruhn 2006) zu erreichen. In diesem Sinne spricht man von einer Koproduktion, wobei die Ziele des Nutzers mit denjenigen des Leistungserbringers gegenseitig in Übereinstimmung gebracht werden müssen, um möglichst nachhaltige Wirkungen zu erzielen.

## Ziele und Leistungserstellung als Aushandlungsprozess

In personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ist es notwendig, das zu erreichende Ergebnis gemeinsam auszuhandeln, was wiederum stark von der Fähigkeit abhängt, in einer bestimmten Situation überhaupt «verhandeln» zu können. So kann die Teilnahme am Aushandlungsprozess die Form einer passiven Verantwortungsübergabe an die Fachkraft bis hin zu einer partnerschaftlichen Vereinbarung der Ziele und Aufgaben haben. Innerhalb dieses Prozesses werden im- oder explizit auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen der Fachkraft und der NutzerInnen thematisiert.

Neben dem praktischen Nutzen sollten sich die angestrebten Ziele und die daraus resultierenden Massnahmen immer auch in den lebensweltlichen Kontext der jeweiligen Person einpassen. Der Zielvereinbarungs- und Leistungserstellungsprozess in der Sozialen Arbeit unterliegen einem hohen «Modellierungsbedarf», um nachhaltig zu sein. Es werden Eckpunkte der Leistung vereinbart, die einen klaren Bezug zur Qualität haben: Die Intention und Wirkung der Dienstleistung und der zu beschreitende Weg zum Ziel sowie die einzubeziehenden Ressourcen werden festgelegt.

### Christoph Gehrlach

ist Dozent und Leiter Kompetenzzentrum Qualitätsmanagement an der Berner Fachhochschule.



### Simon Steger,

dipl. Sozialarbeiter MSc, ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Berner Fachhochschule.



## Bedarf oder Bedürfnis?

### Objektive oder subjektive Mängel

#### Bedarf

Der ökonomische Begriff bezeichnet eine objektive, messbare Grösse für eine vorhandene Mangelsituation. Der Bedarf enthält die Absicht, den Bedarf zu decken und ist meist an bestimmte Güter mit Qualitäts- und Preisvorstellungen geknüpft.

#### Bedürfnis

Der psychologische Begriff steht für ein subjektives, oft irrationales Mangelempfinden, das oft auf gefühlsbetonten Wertschätzungen beruht und nach Beseitigung strebt.

Die beiden Begriffe stehen in einem unmittelbaren Zusammenhang. Bedarf meint dabei konkretisierte, objektivierte und quantifizierte Bedürfnisse im Hinblick auf bestimmte Dienstleistungen.



### **Soziale Dienstleistung im Spannungsfeld unterschiedlicher Ansprüche**

In der Entscheidung, welche Leistung der Profi den NutzerInnen anbieten kann, ist er jedoch nicht frei. Das Angebot wird normiert und innerhalb gewisser Grenzen durch Vorgaben verschiedener Seiten reglementiert. Röh spricht in diesem Zusammenhang vom «vierfachen Mandat», wobei er die Gesellschaft, die Profession, die Institution und die NutzerInnen selbst nennt (Röh, 2006). So prägt der gesellschaftliche Konsens bzw. die gesellschaftliche Meinung den Rahmen und die Zielrichtung der zu erbringenden Dienstleistungen und setzt damit Grenzen – zumindest in Bezug auf die von sozialstaatlicher Seite finanzierten Leistungen. Darüber hinaus ergeben sich Einschränkungen aus Sicht der Institutionen. Der betriebswirtschaftliche Anspruch, dem auch personenbezogene soziale Dienstleistungsorganisationen zunehmend unterliegen, gibt gewisse Handlungsspielräume vor, innerhalb derer Leistungen erbracht werden können. Zur reinen Wirkungsorientierung kommt der Aspekt des Aufwandes zur Erreichung des Nutzens hinzu. Aus dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen ergibt sich die Frage nach der Wirtschaftlichkeit, der Effizienz. Die Autonomie des Nutzers wird dadurch je nach Kontext mehr oder weniger eingeschränkt, da nicht jeder Bedarf bzw. jedes Bedürfnis entsprechend berücksichtigt werden kann.

Es ist sinnvoll, sich konkret mit dem Bedarf der EmpfängerInnen und Anspruchsgruppen der Dienstleistungen auseinanderzusetzen. Dieser ist bis zu einem gewissen Grad homogen, wobei der individuelle Bedarf des Einzelnen über den kollektiven Bedarf hinausgehen kann. Man kann auch von einem Teilaushandlungsprozess mit der Gruppe (in Bezug auf die gemeinsamen Anforderungen) und die individuelle Aushandlung mit der einzelnen Person sprechen. So haben die Anforderungen im Bereich der Sozialhilfe meist eine andere Dimension als etwa im Bereich der offenen Kinder- und Jugendarbeit. Die Bedarfe und Bedürf-

nisse der Anspruchsgruppen spielen somit in der Ausgestaltung der Leistungen eine grosse Rolle. Diese Diskussion wird aktuell auch im Qualitätsdiskurs geführt. Dabei geht es um die Frage, welche strukturellen Grundlagen über Prozesse zu wirksamen Ergebnissen transformiert werden können. Im Folgenden werden exemplarisch verschiedene Sichtweisen der NutzerInnen (i. S. der Bedarfs- und Bedürfnislagen von Klientenkollektiven) auf die Prozessqualität in der offenen Jugendarbeit (freiwilliger Kontext) sowie in der Sozialhilfe (Pflichtkontext) dargestellt.

### **Die Sichtweise der NutzerInnen in der offenen Jugendarbeit**

Die offene Kinder- und Jugendarbeit beabsichtigt, Heranwachsende mit verschiedenen Freizeitangeboten (z.B. Jugendtreff, Freispielpark) auf dem Weg zur Selbstständigkeit zu begleiten und zu fördern. Jugendliche gelten neben Fachkräften und Personen in strategischen Funktionen als «Experten für Qualität...», denn sie können wohl am besten beurteilen, welche Angebote ihnen am besten entsprechen und welche Aspekte dafür erfüllt sein müssen» (Wandeler et al., 2012, S. 7).

Wie in den Kantonen Zürich und Bern empirisch untersucht wurde, haben 60 Prozent aller OberstufenschülerInnen bereits einmal den Jugendtreff ihrer Gemeinde besucht (Metzger, 2009, S. 79 ff.). Bei den Jugendlichen mit Trefferfahrung handelt es sich um verhältnismässig mehr Jungen als Mädchen (ebd., S. 80). Ob jemand auch längerfristig teilnimmt, hängt stark davon ab, ob der Freundeskreis die Angebote als interessant erachtet (Züchner, 2003, S. 59).

Gemäss einer deutschen Sekundäranalyse, die rund 100 Studien zur offenen Kinder- und Jugendarbeit umfasst, werden Angebote dann von vielen Jugendlichen genutzt, wenn diese eine hohe Anzahl an Betätigungsmöglichkeiten bieten, in die sich die Jugendlichen einbringen können, die unterhaltsam sind und Spass machen (z.B. Spiel und

Sport). Ebenso wichtig ist es für Jugendliche, dass sie die Angebote gemeinsam mit FreundInnen besuchen oder neue Personen kennenlernen können (Schmidt, 2011, S. 57). In diversen Studien zeigt sich, dass Jugendliche sich mehr Mitbestimmung und Gestaltung wünschen (z.B. teilbegleitete oder selbstständige Anlässe im Jugendhaus), diese Möglichkeiten aus Sicht der Jugendarbeitenden aber nicht wahrnehmen (Gutmann & Gerodetti, 2010, S. 65; Klöver & Straus 2005, S. 43 ff.). NutzerInnen wissen häufig nicht, wie sie Einfluss auf das Jugendzentrum nehmen können (Hellmann, 2002, S. 304). Die Teilhabe funktioniert überdies dort deutlich schlechter, wo viele Jugendliche aus benachteiligten Verhältnissen stammen (Ludwig, 2003, S. 124). In jenen Jugendfreizeithäusern, in denen mehr Kommunikation zwischen den Fachpersonen und Jugendlichen stattfindet, ist nach Ansicht der Jugendlichen auch mehr Mitbestimmung möglich (Klöver & Straus 2005, S. 20).

### Die Sichtweise der NutzerInnen in der Sozialhilfe

Die Sozialhilfe sichert die Existenz von BürgerInnen und fördert deren berufliche und soziale Integration. In der Schweiz wurden 2012 gemäss Bundesamt für Statistik 3,1 Prozent der Bevölkerung von der Sozialhilfe unterstützt, was 250 333 Personen entspricht. SozialhilfebezüglerInnen sind immer Koproduzenten, die am Verlauf und Ergebnis der persönlichen Hilfe mitwirken. Aus diesem Grund sind Ihre Aussagen in Nutzerevaluationen Indikatoren für die Stärken und Schwächen der Sozialhilfe, die dazu beitragen, die Qualität zu sichern und zu verbessern. Für SozialhilfebezüglerInnen ist es nicht nur bedeutsam, Geld zu erhalten, sondern ebenso, dass sie beraten werden und persönliche Hilfe erhalten (Neuenschwander et al., 2012, S.111). Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass ein Grossteil der unterstützten Personen mit der Beratungsqualität (Abklärung der Bedürfnisse, persönliche Zusammenarbeit) zufrieden ist (vgl. Neuenschwander et al., 2012, S. 111; Sommerfeld & Jungck, 2001, S. 30). Liechti, die in einer quantitativen Studie Klientinnen und Klienten eines Berner Oberländer Sozialdienstes befragte, kommt zum Ergebnis, dass es der Sozialhilfe gelingt, eine tragfähige Beziehung zu den KlientInnen aufzubauen (ebd., S. 120). Je häufiger Gespräche stattfinden, desto besser können sich SozialhilfebezüglerInnen gegenüber der Fachkraft öffnen. Sie fühlen sich mehr wertgeschätzt und sind besser über ihre Rechte und Pflichten informiert (ebd., S. 119). Liechti stellte aber auch fest, dass einige Sozialhilfebezügler-

Innen sich aufgrund der Mitwirkungspflicht nicht trauen, Angebote und Ideen der Fachkraft abzulehnen (ebd., S. 105). Aus professioneller Sicht ist es zudem interessant, dass SozialhilfebezüglerInnen mit der Beratung zufriedener sind, wenn mit ihnen ein guter Hilfeplan aufgestellt wurde im Unterschied zu jenen ohne diese Unterstützung (Sommerfeld & Jungck, 2001, S. 31).

### Fazit: Chancen und Grenzen in der gemeinsamen Leistungserstellung

In der Diskussion der Chancen und Grenzen macht der Rückbezug auf das eingangs genannte «vierfache Mandat» (Röh 2006) Sinn, wo sich die Leistungserstellung zwischen den teilweise konkurrierenden Perspektiven der Gesellschaft, der Profession an sich, der Institution und den KlientInnen abspielt.

Betrachtet man die Chancen, so kann davon ausgegangen werden, dass eine gemeinsame Leistungserstellung und damit ein (weitestgehender) Zuschnitt der Leistungen auf den Bedarf und (zumindest ansatzweise) auch auf die Be-

## Die Ziele und Massnahmen sollten immer auch in den lebensweltlichen Kontext der jeweiligen Person einpassen

dürfnisse der Person zu einer höheren Wirksamkeit der Leistungen führt – beispielsweise indem die Leistungen sich mit einer hohen Passung in die Lebenswelt des Nutzers einfügen lässt.

Grenzen sind dort auszumachen, wo die Rahmenbedingungen in einem normativen oder auch ethischen, ökonomischen oder fachlichen Sinne die Grenzen für eine gemeinsame Vereinbarung des Ziels vorgeben. So sind nicht alle wünschenswerten Leistungen auch in Zusammenarbeit mit dem Profi realisierbar, da hier Grenzen bestehen, an denen etwa der Sozialarbeiter sich nicht weiter an der Leistungserstellung beteiligen kann. Zudem stellt sich jeweils die Frage, inwieweit beim Klienten (z.B. in einer finanziellen Notlage) überhaupt eine Entscheidungsfähigkeit vorhanden ist, in welche Richtung der Weg gehen sollte, um ein Ziel zu erreichen. An dieser Stelle ist der Klient u. U. nicht in der Lage, selbst zu entscheiden, sondern muss darauf vertrauen, dass der Profi anwaltschaftlich und möglichst im Sinne des Klienten beratend und dann auch in der Tat zur Seite steht.

INSERAT





Wie die empirischen Ergebnisse von Hellmann (2002) zeigen, könnte ein weiterer Grund für Insuffizienzen in der gemeinsamen Aushandlung und Erstellung von Leistungen darin bestehen, dass die Besucherinnen und Besucher gar nicht wissen, dass und damit auch wie Einfluss auf die Ausgestaltung der Leistungen genommen werden kann. Darüber hinaus funktioniert die Beteiligung der Jugendlichen dort schlechter, wo viele Jugendliche aus benachteiligten Verhältnissen stammen (Ludwig 2009), was bedeutet, dass der Aspekt der partizipativen Leistungserstellung vielleicht nicht genug bekannt ist, bekannt gemacht wird oder dass dieser von Seiten der NutzerInnen nicht erkannt

wird oder aber sie gar kein Interesse an der gemeinsame Gestaltung haben.

Eine weitere zentrale Frage tut sich in Bezug auf den Aspekt auf, welche Massnahmen und Interventionen denn überhaupt zur jeweils grösstmöglichen Wirkung führen. Hier herrscht Nachholbedarf in Bezug auf die Wirkungsforschung, nicht nur bezogen auf einzelne Phänomene an sich, sondern auch in Bezug auf die Studiendesigns: Könnte ggf. der Ansatz der «Evidence based practice» eine Möglichkeit sein, um für einen Teil der Fragestellungen nach dem richtigen Interventionsansatz rationale Antworten zu finden?

### Partizipative Entscheidungsfindung

Ein besonderes Augenmerk in personenbezogenen sozialen Dienstleistungen ist auf die Partizipation der NutzerInnen zu legen. Eine innovative Mitbestimmungsmöglichkeit, die sich sowohl auf die offene Jugendarbeit als auch die Sozialhilfe adaptieren liesse, ist das mehrstufige Verfahren der «Partizipativen Entscheidungsfindung» (shared decision-making), das aus dem Gesundheitswesen stammt (vgl. Rockenbauch, Schildmann, 2011; Bertelsmann, 2005). Leistungserbringer und NutzerInnen legen darin gemeinsam fest, wie sie ein bestimmtes Ziel (z. B. selbstorganisierter Anlass im Jugendtreff, berufliche Integration in der Sozialhilfe) erreichen wollen. Dies setzt einige Handlungsschritte – eben im Rahmen der partizipativen Entscheidungsfindung – voraus. Zentrale Aspekte in diesem Prozess sind: Entwicklung eines gemeinsamen Problemverständnisses; Ausleuchtung der Optionen und der Präferenzen der Player, Gemeinsame Entscheidung (Konsens) (vgl. z.B. Rockenbauch, Schildmann, 2011). Das Ziel wird damit erreicht, dass sich Profi und Klient aktiv und gleichberechtigt in den Prozess einbringen und partnerschaftlich für die Entscheidungen in der personenbezogenen sozialen Dienstleistung Verantwortung übernehmen. █

### Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2005). Shared Decision Making. Konzept, Voraussetzung und politische Implikationen. Chartbook (2. Aufl.). Zugriff am 11.12.2013. Verfügbar [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbr/SID-8BBEAC90-60BC0C58/bst/chartbook\\_190705\\_\(2.\\_Auflage\).pdf](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbr/SID-8BBEAC90-60BC0C58/bst/chartbook_190705_(2._Auflage).pdf)
- Bruhn, M. (2006). Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen – Konzepte – Methoden (6. überarb. und erw. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bundesamt für Statistik (2013). Sozialhilfefälle, Sozialhilfeempfänger/innen und Sozialhilfequote nach Kanton, 2011. Zugriff am 20.11.2013. Verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/13/03/03/key/02.Document.96479.xls>
- Gutmann, R. & Gerodetti, J. (2010). Bericht zum ausserschulischen Angebot für Familien, Kinder und Jugendliche in der Gemeinde Kaiseraugst. Zugriff am 20.11.2013. Verfügbar unter [http://www.kaiseraugst.ch/dl.php/de/0dhlt-77ug6a/Ausserschulisches\\_Angebot\\_Kaiseraugst\\_definitiv\\_3\\_11.pdf](http://www.kaiseraugst.ch/dl.php/de/0dhlt-77ug6a/Ausserschulisches_Angebot_Kaiseraugst_definitiv_3_11.pdf)
- Klöver, B. & Straus, F. (2005). Wie attraktiv und partizipativ sind Münchens Freizeitsstätten? Zusammenfassende Ergebnisse einer (etwas anderen) Evaluationsstudie. Forschungsbericht des IPP. München. Zugriff am 20.11.2013. Verfügbar unter [http://www.ipp-muenchen.de/texte/ap\\_4.pdf](http://www.ipp-muenchen.de/texte/ap_4.pdf)
- Liechti, E. (2011). Die Beratungsbeziehung aus der Perspektive von Klientinnen und Klienten. Eine quantitative Untersuchung im Kontext eines öffentlichen Sozialdienstes. Bern: Soziothek. Zugriff am 20.11.2013.
- Ludwig, P. (2003). Partizipation und Qualitätsentwicklung im Jugendhaus. Benachteiligung als wesentliche Beeinflussungsvariable. Deutsche Jugend, 51(3), 120–126.
- Metzger, M. (2009). Lebensqualität von Jugendlichen im Jugendtreff. Neue Praxis. Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik, 39 (1), 77–83.
- Neuenschwander, P., Hübelin, O., Kalbermatter, O. & Ruder, R. (2012). Der schwere Gang zum Sozialdienst. Wie Betroffene das Aufnahmeverfahren der Sozialhilfe erleben. Zürich: Seismo.
- Röh, D. (2006). Die Mandate der Sozialen Arbeit. In wessen Auftrag arbeiten wir? Soziale Arbeit, 55(12), 442–449.
- Rockenbauch, K., Schildmann J. (2011): Partizipative Entscheidungsfindung (PEF): Eine systematische Übersichtsarbeit zu Begriffsverwendung und Konzeptionen. Gesundheitswesen, 73, 399–408
- Schmidt, H. (2011). Zum Forschungsstand der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Eine Sekundäranalyse. In H. Schmidt, H. (Hrsg.), Empirie der Offenen Kinder- und Jugendarbeit (S. 7–127. Wiesbaden: VS.
- Sommerfeld, P. & Jungck, F. (2001). Beurteilung der Sozialhilfe im Kanton Solothurn durch ihre Klientinnen und Klienten. Olten: Fachhochschule Solothurn Nordwestschweiz.
- Wandeler, B. et al. (2012). Qualitätskriterien und Qualitätsentwicklung in der Soziokulturellen Animation – am Beispiel der Offenen Kinder- und Jugendarbeit. Schlussbericht. Zugriff am 20.11.2013. Verfügbar unter [http://www.hslu.ch/s-schlussbericht\\_doj.pdf](http://www.hslu.ch/s-schlussbericht_doj.pdf)
- Züchner, I. (2003). Brauchen Heranwachsende Kinder- und Jugendarbeit? Angebote und Inhalte aus Sicht tatsächlicher und potentieller TeilnehmerInnen. In W. Düx, T. Rauschenbach & I. Züchner (Hrsg.), Kinder und Jugendliche als Adressatinnen und Adressaten der Jugendarbeit (S. 39–65). Dortmund: Universität Dortmund.