

## "Wir sind ein Dienst, keine Behörde." Multiple institutionelle Logiken in einem Schweizer Jugendamt – Ein ethnografisches Fallbeispiel aus der *street-level bureaucracy*

Martina Koch, Esteban Piñeiro & Nathalie Pasche

### Keywords:

Kinder- und Jugendhilfe;  
Sozialarbeit;  
street-level bureaucracy;  
Ethnografie;  
organisationssoziologischer Neoinstitutionalismus;  
multiple institutionelle Logiken; Schweiz

**Zusammenfassung:** Mit dem 2013 in Kraft getretenen Kindes- und Erwachsenenschutzgesetz erlebte das Schweizer System der Kinder- und Jugendhilfe neben rechtlichen auch strukturelle und organisationale Veränderungen. Denn dieses Gesetz führte dazu, dass die Kantone und Gemeinden die Zuständigkeiten im Bereich des Kindes- und Erwachsenenschutzes neu regeln und sogenannte Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden einrichten mussten. Im Zuge dieser Umgestaltungen wurden neue fachliche und organisationale Rollen und Selbstverständnisse etabliert, die nicht selten Widersprüche und Ambivalenzen erzeugten, welche mitunter bis heute anhalten und zum Teil symptomatisch für die sogenannte "street-level bureaucracy" (LIPSKY 2010 [1980]) sind. Anhand eines ethnografischen Fallbeispiels gehen wir in diesem Beitrag der Frage nach, wie das von uns untersuchte Jugendamt mit Anforderungen umgeht, die ihm aus unterschiedlichen institutionellen Logiken erwachsen. Mit dem Konzept der "institutional logics" (THORNTON & OCASIO 2008) stützen wir uns auf Überlegungen, die dem organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus entstammen. Im untersuchten Jugendamt zeigten sich ambivalente oder gar konfligierende Logiken empirisch nicht nur als verstrickt, sondern gerade ihre Ununterscheidbarkeit eröffnete organisationale Handlungsspielräume. Diese Befunde lassen sich möglicherweise für andere *street-level bureaucracies* verallgemeinern.

### Inhaltsverzeichnis

#### 1. Einleitung

[1.1](#) Spannungsfelder und Handlungsdilemmata in der *street-level bureaucracy* am Beispiel des Kinderschutzes

[1.2](#) Kinder- und Jugendhilfe in der Schweiz: Gesetzesrevision und Einführung eines neuen Organisationstypus

#### 2. Multiple institutionelle Logiken – Methodologisch-theoretisches Instrumentarium

[2.1](#) Perspektive der *institutional logics*

[2.2](#) *Institutional work* und *institutional complexity*

[2.3](#) Organisationsverständnis

#### 3. Organisationsethnografie in der Schweizer Eingriffsverwaltung: Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

#### 4. Empirisches Fallbeispiel: Multiple institutionelle Logiken im Zentrum für Kinder- und Jugendhilfe

[4.1](#) "Wir sind ein Dienst, keine Behörde": Gegensätzliche Logiken in Selbst- und Fremdzuschreibungen – Interviews, Dokumente, Fallbesprechungen

[4.2](#) "Die Position der KESB einnehmen ...": Verschränkung verschiedener Logiken *in actu* – Abklärungsgespräch

[4.3](#) Zusammenfassung und Diskussion

#### 5. Fazit

[Literatur](#)

[Zu den Autorinnen und zum Autor](#)

[Zitation](#)

## 1. Einleitung

2013 trat in der Schweiz das neue bundesweite Kindes- und Erwachsenenschutzgesetz in Kraft, aufgrund dessen sich die Zuständigkeiten in diesem Bereich innerhalb der Kantone und Gemeinde änderten. Es wurden nicht nur die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) als neuer Organisationstyp geschaffen, sondern es entwickelten sich auch neue fachliche und organisationale Rollen und Selbstverständnisse, die mitunter zu Widersprüchen und Ambivalenzen führten und führen (BECKER-LENZ, KÄCH, MÜLLER-HERMANN & NEUHAUS 2017; KOCH, PIÑEIRO & PASCHE 2018).<sup>1</sup> Die KESB sind als interdisziplinäre Fachbehörden u.a. zuständig für die Anordnung von Maßnahmen im Kindeschutzbereich. Diesbezügliche Abklärungen ebenso wie Beratungen und Begleitungen von betroffenen Familien werden von den KESB an Dienste wie das von uns untersuchte städtische Zentrum für Kinder- und Jugendhilfe (ZeKi)<sup>2</sup> übertragen, während solche Dienste ihrerseits Gefährdungsmeldungen an die KESB machen können (SCHNURR 2016). Anhand einer ethnografischen Fallstudie des ZeKi, eines Jugendamts in einer städtischen Schweizer Gemeinde, nehmen wir in diesem Beitrag organisationale Ambivalenzen in den Blick. Mit dem ZeKi fokussieren wir eine sogenannte *street-level bureaucracy* (LIPSKY 2010 [1980]; vgl. auch MAYNARD-MOODY & MUSHENO 2003). LIPSKY (2010 [1980]) bezeichnet damit unter anderem Schulen, die Polizei, Gerichte und Sozialdienste. In Anlehnung daran sprechen wir für das von uns untersuchte Feld der Polizei und der Sozialen Arbeit im Zwangskontext von einer "eingreifenden Schweizer Street-Level Bureaucracy" (PIÑEIRO, KOCH & PASCHE 2019a). [1]

Im Folgenden gehen wir zunächst am Beispiel des Kindeschutzes auf Spannungsfelder und Dilemmata in der *street-level bureaucracy* ein (Abschnitt 1.1). In einem weiteren Schritt erläutern wir das System der Jugendhilfe bzw. des Kindeschutzes in der Schweiz, hauptsächlich die neueren Reformen (Abschnitt 1.2). In Abschnitt 2 finden sich kurze Ausführungen insbesondere zum neoinstitutionalistischen Konzept der *multiple institutional logics* (FRIEDLAND & ALFORD 1991), also zu divergierenden, u.U. auch widersprüchlichen Orientierungen in Organisationen, gefolgt von Ausführungen zum Forschungsdesign und zum methodischen Vorgehen (Abschnitt 3.). Anhand unserer ethnografischen Fallstudie eines Schweizer Jugendamtes stellen wir in Abschnitt 4 dann unsere neoinstitutionalistisch inspirierten Analysen vor, wobei wir insbesondere der Frage nachgehen, wie das untersuchte Jugendamt ZeKi mit Herausforderungen umgeht, die ihm bzw. den Mitarbeitenden und Klient/innen

---

1 Davon zeugen u.a. zwei Sondernummern der praxisnahen Zeitschrift *SozialAktuell*, die vom Fachverband AvenirSocial herausgegeben wird, und die im Januar 2013 sowie im Januar 2014 erschienen sind, sowie vereinzelte Fachbeiträge in anderen Nummern dieser Zeitschrift.

2 Alle Namen von Organisationen und Personen sowie Orten sind anonymisiert.

aus multiplen institutionellen Logiken erwachsen. Im Fazit wird der Blick nochmals geöffnet, und wir diskutieren unsere empirischen Ergebnisse im Kontext der *street-level bureaucracy* (Abschnitt 5.). [2]

### **1.1 Spannungsfelder und Handlungsdilemmata in der *street-level bureaucracy* am Beispiel des Kinderschutzes**

Bereits im Untertitel von Michael LIPSKYs Buch erscheinen die *dilemmas*, die *street-level bureaucrats* zu bewältigen haben. Denn *street-level bureaucracies* zeichnen sich gemäß LIPSKY (2010 [1980]) durch die folgenden Elemente aus: Es handelt sich um jene Organisationen der Bürokratie, die über einen hohen Anteil an Personal mit direktem und häufigem Kontakt mit Kund/innen, Bürger/innen und Klient/innen verfügen. Dieses Personal, welches LIPSKY *street-level bureaucrats* nennt, verfügt dabei in der Regel über einen relativ hohen Ermessens- und Entscheidungsspielraum, zumindest in der direkten Interaktion mit den Bürger/innen oder Klient/innen, denn seine Arbeit ist erstens oft nicht standardisierbar und zweitens von umfangreichen und mitunter widersprüchlichen Regeln und vagen Zielvorstellungen geprägt, die einer Auslegung bedürfen. Hinzu kommt, dass *street-level bureaucracies*, die häufig öffentliche Mittel z.B. in Form von Transferleistungen zuteilen, einerseits sehr oft mit knappen Ressourcen ausgestattet sind und andererseits auf eine im Zuge von Angebotserweiterungen steigende Nachfrage treffen und hohe Fallzahlen zu bewältigen haben. Ein weiteres Merkmal dieser Organisationen ist, dass ihre Klientel zum Teil nicht freiwillig kommt und das Herstellen einer *client compliance* (S.54-70) daher unter erschwerten Bedingungen stattfinden muss. Am Beispiel des Kinderschutzes möchten wir im Folgenden noch etwas vertiefter auf die skizzierten Dilemmata eingehen. [3]

Wie angesprochen, besteht bei Einrichtungen im Kinderschutz – wie Jugendämter bzw. Abklärungs- und Sozialdienste und ähnlichen Organisationen – ein *erheblicher Ermessens- und Handlungsspielraum* und es existieren kaum einheitliche Handlungsstandards (vgl. bspw. für Deutschland: ALBERTH, BODE & BÜHLER-NIEDERBERGER 2010; HESSLER & MÜNDELER 1998; für die Schweiz: LÄTSCH & JUD 2014; VOLL & JUD 2013). Die in diesem Feld zu treffenden Entscheidungen sind in der Regel höchst komplex (BASTIAN & SCHRÖDTER 2014; POMEY 2017; URBAN-STAHN 2015). Wie auch in anderen *street-level bureaucracies*, z.B. in Schulen, wird von den Mitarbeitenden eine Einzelfallorientierung gefordert, die oftmals auch aus Ressourcen Gründen kaum eingelöst werden kann (LIPSKY 2010 [1980], S.29-39). Die Komplexität im Kinderschutz hängt auch mit seinem Zukunftsbezug bzw. den Mehrdeutigkeiten in diesem Feld zusammen, denn in der Regel wird aufgrund von Zukunftsprognosen entschieden, gilt es doch bereits die Möglichkeit einer Kindeswohlgefährdung auszuschließen oder zumindest zu verringern (POMEY 2017; POMEY 2017, S.26f.; VOLL & JUD 2013, S.23-25). [4]

Jugendämter (und vergleichbare Organisationen) sind darüber hinaus in das *Dilemma von Hilfe und Kontrolle* verstrickt (KLATETZKI 2014; URBAN 2004; BIESEL & URBAN-STAHN 2018, S.172f.). Neben ihrem Hilfeauftrag haben sie

auch die Funktion eines sogenannten sozialstaatlichen Wächteramtes wahrzunehmen. Dienstleistungsfunktionen vermengen sich hier mit Kontrollfunktionen (ALBERTH et al. 2010; PIÑEIRO, KOCH & PASCHE 2019a, 2019b), neben einem Inspektionsmandat besteht ein Beratungsmandat (LIPSKY 2010 [1980], S.74). Auch dieser Umstand zeigt sich bei anderen *street-level bureaucracies* wie in Schulen, bei der Polizei oder in der Sozialhilfe in ähnlicher Weise (MAYNARD-MOODY & MUSHENO 2003). Konkret manifestieren sich diese Dilemmata im Kinderschutz auf der Handlungsebene in Verlaufsprozessen zwischen Ermächtigung und Entmachtung von Eltern(-teilen) (POMEY 2017). Adressat/innen der Hilfe sind die Eltern (bzw. das Familiensystem); gleichzeitig geht es immer um das Kindeswohl. Eine weitere Ambivalenz besteht deshalb darin, dass die Kindesorientierung der Intervention oftmals für eine Elternorientierung aufgegeben oder abgeschwächt wird. Denn die Förderung der Elternverantwortung garantiert nicht in jedem Fall auch die Bewahrung der kindlichen Entwicklungschancen (ALBERTH et al. 2010, S.482). Die Unterstützung der Familie sowie der Kinderschutz stehen handlungspraktisch also nicht selten in einem Gegensatz zueinander, zeigt sich hier doch ein "unauflösbares Spannungsfeld" (HESSLER & MÜNDER 1998, S.150). Hinzu kommt, dass auch Kindeswohl und Kindeswille nicht immer in Einklang zu bringen sind (POMEY 2017). Auch der geforderte Beziehungsaufbau zwischen Sozialarbeitenden und ihren Klientinnen und Klienten (Herstellung eines Arbeitsbündnisses) wird in diesem Handlungsfeld, wie in anderen *street-level bureaucracies*, aufgrund der Verknüpfung mit Kontrollaufgaben erschwert. Mit anderen Worten: Im Kinderschutz geht es um die "Herstellung von Vertrauen zu Eltern, die potentiell Misstrauen verdienen" (ALBERTH et al. 2010, S.482; vgl. BIESEL & URBAN-STAHN 2018, S.175f.). [5]

Der Kinderschutz dient immer "der Abwendung einer Gefährdung des Kindeswohls" (HÄFELI 2013, S.278). SCHNURR (2012, S.90) weist darauf hin, "dass 'Kindeswohlgefährdung' kein für (sic!) isoliert beobachtbarer 'materialer Gegenstand' ist, sondern ein Zusammenhang aus Handlungen und Unterlassungen, aus Ereignissen, Interaktionen und Erleben". Entsprechend komplex und herausfordernd ist die Einschätzung der Gefährdungslage im konkreten Einzelfall; sie erfolgt "generell unter Bedingungen der Ungewissheit" (a.a.O.; vgl. auch BIESEL & URBAN-STAHN 2018, S.247ff.). Wenngleich sich diese Problematik im Kinderschutz zugespitzt zeigen mag, so ist sie doch ein verbindendes Charakteristikum für die Arbeit in der *street-level bureaucracy*, in der das Handeln gemeinhin von ungewissen Zukunftsprognosen sowie von Entscheidungserfordernissen unter der Bedingung oftmals lückenhafter Informationen geprägt ist (LIPSKY 2010 [1980]). Im Kinderschutz kommt hinzu, dass es sich beim Kindeswohl um einen *unbestimmten Rechtsbegriff* handelt, der von "der rechtsanwendenden und rechtsverwirklichenden Praxis [...] auf reale Lebenssituationen von Kindern und Jugendlichen" umgesetzt werden muss (HESSLER & MÜNDER 1998, S.147). Der Begriff kann von den *verschiedenen involvierten Akteur/innen und Disziplinen* unterschiedlich definiert werden und er hat zahlreiche Dimensionen, wie beispielsweise gesellschaftspolitische, juristische, medizinische, psychologische, pädagogische, ethische und philosophische (vgl. dazu die Beiträge aus unterschiedlichen Disziplinen in

KAUFMANN & ZIEGLER 2003; vgl. für eine sozialwissenschaftliche Begriffsbestimmung BIESEL & URBAN-STAHN 2018, S.43-46). In der einschlägigen Forschung ist diesbezüglich auch die Rede von "Akteurspluralismus" (ALBERTH et al. 2010, S.484). Damit ist das Arbeiten in multiprofessionellen Kontexten angesprochen, das zumindest für die Soziale Arbeit nicht selten als typische Konstellation bezeichnet werden kann. Wie sich solche Ambivalenzen und Spannungsfelder ethnografisch zeigen und inwiefern sie sich als organisationale Widersprüche charakterisieren lassen, sind die Fragen, die diesem Beitrag zugrunde liegen (vgl. u.a. BODE & TURBA 2014 und MARTHALER 2012 sowie SMITH & DONOVAN 2013 zu neoinstitutionalistisch inspirierten Analysen des Systems des Kinderschutzes). [6]

## 1.2 Kinder- und Jugendhilfe in der Schweiz: Gesetzesrevision und Einführung eines neuen Organisationstypus

Das komplexe und stark ausdifferenzierte *System der Kinder- und Jugendhilfe* ist in der Schweiz subsidiär und föderal organisiert. Seine Ausgestaltung fällt entsprechend vor allem in die Kompetenz der Kantone und der Gemeinden, wobei die Zuständigkeiten intra- und interkantonal variieren: Finanziert und erbracht werden die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe demnach von unterschiedlichen staatlichen und privaten Akteur/innen auf verschiedenen Ebenen (SCHNURR 2012; VOLL & JUD 2013, S.27-28). Als wichtiger Teil der Kinder- und Jugendhilfe gelten der *freiwillige und der zivilrechtliche Kinderschutz* (vgl. bspw. die Systematik in PILLER & SCHNURR 2013). Der *zivilrechtliche Kinderschutz* ist um den Begriff des Kindeswohls und dessen Gefährdung zentriert und richtet sich an den Grundsätzen der Komplementarität, der Subsidiarität und der Verhältnismäßigkeit aus.<sup>3</sup> Erst mit dem Inkrafttreten des neuen Kindes- und Erwachsenenschutzgesetzes, das Anfang 2013 das über hundertjährige Vormundschaftsgesetz ablöste, wurden die Kinderschutzbehörden in der Schweiz durchgängig professionalisiert.<sup>4</sup> Während sich in Bezug auf die möglichen Kinderschutz*maßnahmen* mit dem neuen Gesetz wenig veränderte, betrafen die wesentlichen Veränderungen Fragen der Organisation und der Verfahren der neuen Behörden (HOFER 2013, S.21): Die

3 Da der Gesetzgeber primär den Eltern die Pflicht überträgt, das Kindeswohl zu wahren, sollen Kinderschutzmaßnahmen die Verantwortlichkeiten und Fähigkeiten der Eltern soweit als möglich lediglich ergänzen, aber nicht verdrängen (Grundsatz der Komplementarität). Der Grundsatz der Subsidiarität bedeutet, dass zivilrechtliche Maßnahmen wie Ermahnungen und Weisungen an die Eltern sowie Erziehungsaufsicht (Art. 307), Errichtung von Beistandschaften (Art. 308 und 309), Aufhebung der Aufenthaltsbestimmungsrechts (Art. 310) und Entziehung der elterlichen Sorge (Art. 311 und 312) erst zur (abgestuften) Anwendung kommen, wenn die Möglichkeiten des freiwilligen Kinderschutzes ausgereizt sind oder die Eltern nicht von sich aus Abhilfe schaffen wollen oder können. So kann die am "Ende des Kontinuums" (SCHNURR 2012, S.96) stehende Entziehung der elterlichen Sorge nur angewandt werden, wenn andere Kinderschutzmaßnahmen ausgeschöpft sind (HÄFELI 2013, S.291). Und schließlich muss der Eingriff notwendig und tauglich zur Abwehr von Gefahr sein und er darf nicht stärker, aber auch nicht geringer als notwendig sein (S.277f.) (Grundsatz der Verhältnismäßigkeit).

4 Wie nachfolgend deutlich wird, bezieht sich der Begriff der Professionalisierung in diesem Zusammenhang zum einen auf den organisationalen Ablösungsprozess der vormals bestehenden kommunal-generalistischen Miliz- und Laienbehörden durch interdisziplinär zusammengesetzte Fachbehörden. Zum anderen wird eine damit einhergehende professionslogisch ausgerichtete Handlungsorientierung adressiert (vgl. dazu etwa DEWE, FERCHHOFF, SCHERR & STÜWE 1995; OEVERMANN 1996).

ehemals 1414 Vormundschaftsbehörden wurden damals durch 148 Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden abgelöst und damit professionalisiert. Denn vor allem in der Deutschschweiz waren nahezu Dreiviertel der Vormundschaftsbehörden als kommunal-generalistische Miliz- und Laienbehörden organisiert (HÄFELI 2014, S.11), d.h. die Arbeit wurde nebenberuflich und/oder von Personen erledigt, die über keine entsprechende Ausbildung verfügten.<sup>5</sup> [7]

Bei den *Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden* handelt es sich laut Gesetzgeber um interdisziplinäre "Fachbehörden", die von den Kantonen bestimmt werden, und die in der Regel mit mindestens drei Mitgliedern besetzt sind. Gemäß den Empfehlungen der KOKES – der Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz – sind die Spruchkörper mit Vertreter/innen der Disziplinen Recht, Soziale Arbeit und Psychologie/Pädagogik zu besetzen. Eine weitere Empfehlung betrifft das Einzugsgebiet, das mindestens 50.000 Einwohner/innen umfassen oder einem Kanton entsprechen sollte; nur wenige KESB erfüllen dieses Kriterium bisher nicht (FASSBIND 2013, S.16). Weiterhin ist eine "Buntheit" bezüglich der Organisation der KESB in den Kantonen festzustellen (S.15; vgl. auch BECKER-LENZ et al. 2017, S.108); die Situation präsentiert sich nach wie vor uneinheitlich. So finden sich neben Verwaltungsbehörden auf kantonaler oder kommunal-regionaler Ebene auch kantonale Gerichte, letztere vor allem in der Westschweiz. Auch sind die KESB unterschiedlich in die jeweilige Ämterstruktur eingebettet und ihre Anzahl pro Kanton variiert: Eine Reihe von (kleineren) Kantonen richtete jeweils eine einzige kantonale KESB ein, während andere kantonale Verwaltungsmodelle mit mehreren Behörden kennen und wiederum andere Kantone über (inter-) kommunale Modelle mit mehreren Behörden verfügen. Größere – oftmals ländlich geprägte – Kantone haben daher zum Teil ein bis gar zwei Dutzend KESB (FASSBIND 2013.; POMEY 2017). Die KESB können selbst Maßnahmen durchführen oder sich darauf beschränken, nur Entscheide zu fällen und die Maßnahmen zu delegieren (BECKER-LENZ et al. 2017). Im letzteren Fall sind die KESB eigentliche Behörden, sogenannte "Spruchkörper", während sie im ersteren Fall eher als Kindes- und Erwachsenenschutz*dienste* bezeichnet werden müssten, da sie neben dem Spruchkörper auch weiteres Personal für soziale Dienstleistungen wie Abklärungen, Beratungen und ähnliches beschäftigen (S.108). Vor allem die als Behörden im engeren Sinn konzipierten KESB delegieren die diagnostische Expertise praktisch komplett an Gemeinde-Sozialdienste, psychiatrische Kliniken, Beratungsstellen wie auch an private Organisationen, die sich auf Abklärungen im Sozialbereich spezialisiert haben (S.112). [8]

5 Allerdings waren die Einzugsgebiete dieser kommunal-generalistischen Behörden – gemessen an der Einwohner/innenzahl – ähnlich groß wie jene beruflicher und justizieller Behörden (HÄFELI & VOLL 2008, S.193). Wie HÄFELI und VOLL in einer Befragung, der zwei fiktive Fallgeschichten beigelegt wurden, eruierten, neigten kleinere Behörden mit einer geringen Zahl von Fällen und daher weniger Routine und Expertise zu restriktiveren Interventionen und damit zu einer tendenziell stärkeren Beschneidung elterlicher Rechte (S.207-209). Seit Schaffung der neuen KESB kann denn auch keine Zunahme von Fremdunterbringungen festgestellt werden; diese scheinen zugunsten niederschwelliger Maßnahmen, die tendenziell zunehmen, eher zurückhaltend eingesetzt zu werden ([KOKES-Medienmitteilung](#) vom 29.8.2017). Umso mehr mögen die mediale Kampagne gegen die von Fallüberlastung geprägte KESB sowie politische Vorstöße zur Abschaffung der KESB erstaunen (siehe beispielsweise ZASLAWSKI 2018).

Zusammengefasst weist die dargestellte Gesetzesrevision des Kindes- und Erwachsenenschutzrechtes viele Elemente auf, die sich auch bei Umstrukturierungen in anderen organisationalen Feldern zeigen: Aufforderungen an die beteiligten Organisationen, sich zu verändern sowie die Beziehungen zu ihrer relevanten organisationalen und gesellschaftlichen Umwelt neu zu justieren, entstanden in unserem Fallbeispiel durch verschiedene Aspekte wie die Einführung eines neuen Organisationstypus (KESB), die vom Gesetzgeber angestrebte Professionalisierung, neue professionelle und organisationale Zuständigkeiten und Aufgabenteilungen sowie ein multiprofessionelles Setting. Aber auch neue Mandatierungsverhältnisse sowie Berichterstattungspflichten, mediale Skandalisierungen der neuen Behörden (die angeblich weit weg von den Gemeinden und der Bevölkerung agierten) sowie extrem hohe Fallzahlen und Arbeitsbelastungen tragen dazu bei. [9]

## **2. Multiple institutionelle Logiken – Methodologisch-theoretisches Instrumentarium**

Das Verdienst des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus ist es, das Konzept von Organisationen mit der Verlinkung zu Institutionen in einen breiteren gesellschaftlichen Rahmen gestellt zu haben. Organisationen werden nicht mehr als monolithische, quasi abgeschlossene Systeme mit eigenem Regelwerk gedacht, sondern auf ihre (institutionelle) Verbindung zu anderen Organisationen sowie zu gesellschaftlichen Institutionen hin untersucht. "Bringing Society Back In", lautet der Titel eines Werkes von FRIEDLAND und ALFORD (1991), weshalb auch von "einer sehr weitreichenden Vergesellschaftungsannahme" des Neoinstitutionalismus gesprochen werden kann (HASSE & KRÜCKEN 1999, S.91). Der Neoinstitutionalismus vereint verschiedene Konzepte und knüpft an unterschiedliche Theorieströmungen und methodologische Positionen an, wie beispielsweise den symbolischen Interaktionismus oder die Diskursanalyse sowie historische Methoden; in letzter Zeit fand eine Hinwendung zu intraorganisationalen Prozessen und damit zu Phänomenen auf der Mikroebene statt. Gerade die von uns verwendeten Konzepte wie multiple institutionelle Logiken, *institutional complexity* und *institutional pluralism*, die im deutschsprachigen Raum unseres Wissens teilweise noch wenig rezipiert werden, sind für qualitative und insbesondere ethnografische bzw. praxistheoretisch informierte Forschung hochgradig anschlussfähig (SMETS & JARZABKOWSKI 2013), weil sie sich auf die Mikro- bzw. Mesoebene von Interaktionssituationen bzw. von Organisationen anwenden lassen. Ein Teil der neoinstitutionalistischen Forschung bezieht sich dabei explizit auf die Praxistheorien von SCHATZKI, BOURDIEU und GIDDENS (vgl. u.a. SMETS & JARZABKOWSKI 2013) – und damit auf dieselben praxistheoretischen Konzepte und Theoreme, die auch vielen deutschsprachigen Ethnografien zugrunde liegen. Grundsätzlich sind dies die folgenden drei Annahmen: Erstens wird davon ausgegangen, dass das Soziale aus Praktiken besteht und diese Praktiken vornehmlich materieller Art sind, da sie sich aus Körperbewegungen zusammensetzen, die Artefakte einbezögen (RECKWITZ 2003, S.290). Zweitens wird angenommen, dass Praktiken einer impliziten Logik folgen, die im praktischen Wissen der Akteur/innen verankert ist, das als "practical

understanding" (SCHATZKI 2001, S.16) nicht artikuliert werden könne, weshalb sich ethnografische Beobachtung zu seiner Erschließung anbiete. Drittens wird postuliert, dass Praktiken sowohl routiniert als auch erratisch ablaufen, was den zwei Seiten der "Logik der Praxis" (BOURDIEU 2009 [1972]) entspreche (RECKWITZ 2003, S.294).<sup>6</sup> [10]

Die folgenden Ausführungen beziehen sich primär auf das Konzept der *institutional logics* (THORNTON & OCASIO 2008), dessen wichtigste Grundzüge kurz referiert werden. Damit möchten wir zeigen, dass sich dieses Konzept spezifisch für die Analyse ethnografischer Daten eignet. *Institutionen werden im organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus theoretisch als mehr oder weniger dauerhafte gesellschaftlich verankerte "Erwartungszusammenhänge"* (HASSE & KRÜCKEN 1999, S.67) konzipiert, die bestimmte Wahrnehmungen, Denk- und Verhaltensweisen oder Organisationsprozesse begrenzen wie auch ermöglichen (JEPPERSON 1991, S.146; SCOTT 2008, S.48ff.). Die Bezugnahme beispielsweise auf das Konzept des Kindeswohls sowie auf gesellschaftlich-normative Vorstellungen von Erziehung widerspiegelt solche Umwelterwartungen, die Strukturen, Prozesse oder Praktiken eines Jugendamtes beeinflussen können. Institutionen wirken stabilisierend, da sie "Erwartungssicherheit bieten bzw. Unsicherheiten reduzieren" (WALGENBACH & MEYER 2008, S.85). [11]

## 2.1 Perspektive der *institutional logics*

Das auf FRIEDLAND und ALFORD (1991) zurückzuführende Konzept der *institutional logics* (THORNTON & OCASIO 2008) geht davon aus, dass institutionelle Ordnungen respektive institutionelle Sphären materielle Praktiken sowie symbolische Konstruktionen bereitstellen, "which constitute its organizing principles and which [are] available to organizations and individuals to elaborate" (FRIEDLAND & ALFORD 1991, S.248). GREENWOOD, RAYNARD, KODEIH, MICELOTTA und LOUNSBURY (2011, S.318) präzisieren, dass es sich dabei um allgemeine Prinzipien handle, die vorschreiben, wie soziale Situationen interpretiert werden können. THORNTON und OCASIO (1999, S.804) sprechen von sozial konstruierten historischen Mustern "of material practices, assumptions, values, beliefs, and rules by which individuals produce and reproduce their material subsistence, organize time and space, and provide meaning to their social reality". Institutionelle Logiken bieten folglich Richtlinien oder Regeln für das Handeln, für Interaktionen und Interpretationen im Organisationsalltag (HASSE & KRÜCKEN 2013, S.237) – so etwa Ziele, Normen, zugrundeliegende Annahmen und Handlungsempfehlungen (SCHILDT & PERKMANN 2017). Sie beeinflussen Organisationen zum einen "as prescriptions (when actors in the organization are committed to an institutional logic)" und zum anderen als "demands (when powerful constituents, such as the state, impose the logic upon the organization)" (S.140). [12]

6 Diese gegenseitigen Anschlussmöglichkeiten und Affinitäten von neoinstitutionalistischen und praxistheoretischen Zugängen sind unseres Erachtens bisher erst ansatzweise diskutiert worden (siehe SCHMIDT, HODEK & BICKL 2017 und WILZ 2015 sowie WILZ & VON GRODDECK 2017 für Ausführungen zu Praxistheorien in der Organisationssoziologie).

Institutionelle Logiken beinhalten demnach *Regeln*, wie in bestimmten sozialen Situationen agiert werden sollte und wie solche Situationen interpretiert werden können (GREENWOOD et al. 2011, S.318). Sie gleichen Spielregeln (KRAATZ & BLOCK 2008, S.243). Dabei ist das Nicht-Befolgen solcher Richtlinien oder Anforderungen in neoinstitutionalistischer Perspektive nicht möglich, ohne dass dabei Sanktionen riskiert werden (DIMAGGIO & POWELL 1983; JEPPEPERSON 1991; LAWRENCE, SUDDABY & LECA 2011). Die Situation, in der Organisationen mit verschiedenen, unter Umständen auch konkurrierenden Logiken konfrontiert sind, wird auch als *institutional complexity* (GREENWOOD et al. 2011, S.317) bezeichnet. Institutionelle Logiken sind nicht immer explizit und formalisiert, sie können genauso informeller Art sein. SCOTT (2008, S.50ff.) unterscheidet zwischen regulativen (Regeln, Gesetze, Verträge), normativen (Werte, Normen, fachliche Standards) und kulturell-kognitiven Institutionen (allgemein geteiltes Wissen, Denkweisen). Je nach Formalisierungsgrad sind Erwartungen oder Regeln eher explizit (rechtliche Normen) oder können als "embodied in practice" (THORNTON & OCASIO 2008, S.101) auch als implizites Wissen (LOENHOFF 2012) wirksam sein, etwa in Form von allgemeinen Konventionen (Handschlag bei der Begrüßung). HASSE und KRÜCKEN (2013, S.239) weisen darauf hin, dass "Formalstrukturen" die tatsächlichen Abläufe in Organisationen – sie sprechen hier von "Aktivitätsstruktur" – nur "sehr begrenzt" anleiten: "Während man sich auf Ebene der Formalstruktur an veränderte Umwelterwartungen rasch und geradezu rituell anpassen kann, findet auf Ebene der Aktivitätsstruktur 'business as usual' statt" (a.a.O.). Auf solche Entkopplungsphänomene weisen bereits MEYER und ROWAN (1977) in ihrem klassischen Beitrag zum Neoinstitutionalismus hin (vgl. zu den *decoupling studies* etwa BOXENBAUM & JONSSON 2008). Auch KRÜCKEN (2003) zeigt in seiner Forschung, dass Universitäten zwar mit sehr heterogenen und sich rasch verändernden Erwartungen aus ihrer Umwelt konfrontiert sind, deren Bewältigung aber keineswegs zu dramatischen Veränderungen auf Ebene der Organisation führen muss. Er stellt fest, dass Anpassungen vorgenommen wurden "without risking too much institutional change" (S.332). In Bezug auf unser Fallbeispiel stellt sich demnach die Frage, in welchem Maß organisationales Lernen in Folge der Installierung der KESB überhaupt stattfindet – oder ob in den der KESB vor- und nachgelagerten Organisationen auch nach Schaffung des neuen Organisationstypus primär "business as usual" herrscht. [13]

## **2.2 Institutional work und institutional complexity**

Im Neoinstitutionalismus wurde längere Zeit davon ausgegangen, dass institutionelle Logiken von außen in die Organisation hineingetragen und von den Organisationsmitgliedern als *institutionalisierte scripts* (JEPPEPERSON 1991, S.146) einfach übernommen werden. Diese Auffassung wurde kritisiert, da sie die Handlungsspielräume und die Autonomie der Organisationsmitglieder unterschätze. Reaktionen auf Institutionen sind zum einen nicht gänzlich determiniert, Vorgaben können befolgt werden, es ist aber auch möglich, sich davon zu distanzieren (MEYER & ROWAN 1977). Zum anderen lässt sich fragen, wie Handlungen und Praktiken auf Institutionen zurückwirken, womit die organisationale Praxis – "the notion that individuals actively engage in processes

of institutional creation, maintenance, disruption, and change" (LAWRENCE et al. 2011, S.53) – vermehrt an Bedeutung gewinnt. So stellt etwa auch BINDER (2007, S.549) fest: "Organizational actors viewed in this light neither purely rationalize their action nor seamlessly follow institutionalized scripts. Rather, they combine and generate practices that are intended to satisfy multiple demands, and they do so in interaction with others." Institutionelle Logiken regulieren zwar das Verhalten organisationaler Akteurinnen und Akteure, sie bieten aber gleichzeitig auch die Möglichkeit, Änderungen herbeizuführen (THORNTON & OCASIO 2008, S.102). [14]

Durch *institutional work* reproduzieren, bearbeiten und modifizieren lokale Akteur/innen institutionelle Logiken (LAWRENCE et al. 2011; siehe auch BODE & TURBA 2014). Bei der Transformation von aus der organisationalen Umwelt stammenden Normen und Werten sind daher die *lokalen Interpretationsleistungen von Organisationsmitgliedern* wichtig. Diese "practical work of accomplishing institutions" (SMETS & JARZABKOWSKI 2013, S.1295) ist dabei unter anderem im Kontext der Untersuchung von multiplen institutionellen Logiken und von *institutional complexity* von Relevanz. Außerdem können mit dem Fokus auf "the myriad, day-to-day equivocal instances of agency" (LAWRENCE et al. 2011, S.52) stärker als bisher auch *innerorganisationale Prozesse und Praktiken* sowie "unintended consequences" in den Blick genommen werden (S.52f.). Mit anderen Worten: Organisationsmitglieder konstituieren durch ihre Praxis, durch ihre alltäglichen, lokalen Interpretationsleistungen die Organisation mit. [15]

### 2.3 Organisationsverständnis

*Organisationen* können in neoinstitutionalistischer Lesart als "patterns of meaning, values, and behavior" (MEYERSON & MARTIN 1987, S.623; zitiert nach BINDER 2007, S.550) oder auch als "opportunistic collections of divergent interests" (SCOTT 1967, S.23; zitiert nach BINDER 2007, S.548) aufgefasst werden. Was als angemessenes Handeln oder Entscheiden gelten kann, wird in hohem Masse von organisationsübergreifenden Institutionen definiert (JEPPERSON 1991, S.146).<sup>7</sup> [16]

Mit der oben beschriebenen Hinwendung zu alltäglichen Praktiken lokaler Akteurinnen und Akteure lassen sich Organisationen nach BINDER (2007, S.551) wie folgt definieren:

"Organizations [...] are places where institutional logics combine with local, embedded meanings to produce particular variations of local action [...]. They are places where local line staff, or 'street-level bureaucrats' [...] gather and interpret information about their clients and make decisions that sometimes depart from

7 So definieren etwa ISO-Qualitätsstandards Anforderungen an das Qualitätsmanagement oder Professionen bringen in besonderem Maße Strategien der Sinnggebung, des "Theoretisierens" (*theoretization*), hervor (STRANG & MEYER 1993, zitiert nach WALGENBACH & MEYER 2008, S.99), indem sie bspw. soziale Kategorien oder Realitätsauffassungen definieren, die von Organisationen übernommen, normativ verbindlich werden und in regulativer Hinsicht Wirkung entfalten können (SCOTT 2008, S.124).

official policy, but also sometimes embrace institutional logics for all variety of reasons, and in all variety of ways." [17]

Die Organisation erscheint also nicht mehr als formales, primär nach rationalen Regeln funktionierendes Gebilde, sondern vielmehr als durch die alltäglichen Praktiken der Organisationsmitglieder mitgestalteter Komplex. Dabei spielt auch implizites (LOENHOFF 2012) oder praktisches Wissen (BOURDIEU 2009 [1972]) eine große Rolle, das sich erst *in actu* entfaltet, im *Modus Operandi* – es ist eben jenes stille (*tacit*) Wissen, das nicht ohne weiteres verbalisiert werden kann, sondern als inkorporiertes Wissen erst in materialisierten Praktiken zum Ausdruck kommt. Organisationale Praktiken sind u.a. auch von institutionellen Logiken angeleitet und stabilisieren im Vollzug solche Logiken – oder verändern sie.<sup>8</sup> Wie sich dieses praktische Wissen in Bezug auf institutionelle Logiken im von uns untersuchten Feld des Kinderschutzes zeigt, wird im anschließenden Fallbeispiel ausführlich diskutiert. Im folgenden Abschnitt 3 gehen wir jedoch zunächst auf das Forschungsdesign und das methodische Vorgehen unserer Studie ein, bevor wir uns dann im Abschnitt 4 mit dem Zentrum für Kinder- und Jugendhilfe unserem empirischen Fallbeispiel zuwenden. [18]

### **3. Organisationsethnografie in der Schweizer Eingriffsverwaltung: Forschungsdesign und methodisches Vorgehen**

Der vorliegende Beitrag stützt sich auf ethnografisches Datenmaterial aus dem Forschungsprojekt "'Interkulturelle Öffnung der Institutionen'. Herkunftsbezogene Differenz in der Schweizer *street-level bureaucracy*"<sup>9</sup>, das als Organisationsethnografie angelegt war. Es widmete sich der Frage, ob und wie in exemplarischen staatlichen Organisationen mit einem hoheitlichen Mandat Differenzierungen nach Ethnizität vorgenommen werden (PIÑEIRO, KOCH & PASCHE 2017). Neben der in diesem Beitrag fokussierten Einrichtung des Kinder- und Jugendschutzes nahmen wir als weitere exemplarische Einrichtung der von uns so genannten "eingreifenden Schweizer Street-Level Bureaucracy" (PIÑEIRO et al. 2019a) eine mittelstädtische Polizei in den Blick (PASCHE, PIÑEIRO & KOCH 2018). In beiden Organisationen konnten wir teilnehmende Beobachtungen unterschiedlicher Interaktionen und Arbeitsabläufe realisieren; im vorliegenden Beitrag wird ausschließlich auf das Jugendamt eingegangen.<sup>10</sup> [19]

Die Feldphase im ZeKi erstreckte sich über gut ein Jahr, zwischen Juli 2014 bis Juni 2015, und charakterisierte sich dadurch, dass der Zugang zur "Hinterbühne" (GOFFMAN 1983 [1959]) ständig wiederhergestellt werden musste. Wenngleich

8 Das Verhältnis von praktischem Wissen im Sinne von implizitem, inkorporiertem, akteur/innengebundenem Wissen und akteur/innenübergreifenden institutionellen Logiken, die von der Organisation nahegelegt werden (Regeln, Anforderungen), ist SCOTT (2008, S.50ff.) sowie THORNTON und OCASIO (2008, S.101) folgend als ein dynamisches resp. als ein fließendes zu begreifen; können doch (explizite) institutionelle Logiken in praktisches implizites Wissen übergehen und damit als praktisches Wissen, im *Modus Operandi* wirksam werden.

9 Das vom Schweizerischen Nationalfonds geförderte Forschungsprojekt (Nr. 146029) wurde von Esteban PIÑEIRO geleitet und außer ihm von Martina KOCH und Nathalie PASCHE bearbeitet. Es lief von Februar 2014 bis Februar 2017.

10 Für Beiträge, welche Ergebnisse zu beiden Organisationen darstellen, siehe PIÑEIRO et al. (2019a, 2019b).

der Leiter des ZeKi unserem Forschungsanliegen von Anfang an offen und wohlwollend begegnete, reichte er es, gemäß der Organisationskultur, "nach unten" weiter. Dieses "Niederzonen" unseres Anliegens (in Anlehnung an das "Hochzonen" bei LAU & WOLFF 1983) hatte wiederum aufwändige Verhandlungen mit einer Vielzahl an Personen zur Folge. Bis zum Ende der Feldphase waren regelmäßige An- und Rückfragen gegenüber Sozialarbeitenden notwendig, um überhaupt am Geschehen des ZeKi teilnehmen zu können. Teilweise war es schwierig, Zusagen von Sozialarbeitenden für die Partizipation an ihren Klientinnen- und Klientengesprächen zu bekommen. Zum einen deuteten wir diese "hochkompetente Abwehr von Zugangsversuchen" (BREIDENSTEIN, HIRSCHAUER, KALTHOFF & NIESWAND 2013, S.51) als Ausdruck einer fragilen Arbeitsbeziehung zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten, welche es aus Sicht der Sozialarbeitenden zu schützen galt. Zum anderen widerspiegelt sich hier auch die Organisationskultur des ZeKi, das sich faktisch aus verschiedenen Teams zusammensetzt, den einzelnen Sozialarbeitenden jedoch relativ große Ermessensspielräume zugesteht (vgl. Abschnitt 4). [20]

Nichtdestotrotz konnte eine beträchtliche Menge an Datenmaterial gesammelt werden: Es liegen rund 200 Seiten Beobachtungsprotokolle vor zu elf institutionellen Gesprächen zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten (sowie mitunter weiteren Fachpersonen) und zu Vor- und Nachbesprechungen dieser Gespräche mit dem Forschungsteam, ferner zu zwei Teamsitzungen, zu drei Leitungssitzungen (in unterschiedlichen Konstellationen) und zu vier Fallbesprechungen (Intervisionen). Außerdem konnten wir einen halben Tag lang die Arbeit am Empfang beobachten und dabei auch mehrere Telefongespräche mithören. Zusätzlich wurden 15 Interviews mit Mitarbeitenden unterschiedlicher Hierarchiestufen geführt, teils in Form von Leitfaden-Interviews für den Feldeinstieg, d.h. als Türöffner für Beobachtungen, teils als fokussierte Interviews zur Vertiefung von bereits Beobachtetem (HOPF 2005). Auch interne sowie öffentlich zugängliche Dokumente (Selbstdarstellungen im Internet, Flyer, Leitbilder, Formulare, Stelleninserate, PowerPoint-Präsentationen, interne Statistiken etc.) sind Bestandteil des vielfältigen Datenmaterials. Die (mehr oder weniger) teilnehmenden Beobachtungen fanden ohne Beobachtungsleitfaden statt, d.h., es wurde möglichst offen beobachtet, was "vor sich geht" (in Anlehnung an GEERTZ' [1973; zitiert nach AMANN & HIRSCHAUER 1997, S.20] Leitfrage "What the hell ist going on here?"). Die Beobachtungsprotokolle basieren auf handschriftlichen Notizen, die wir möglichst während der beobachteten Situation – oder, wo dies nicht möglich war, gleich im Anschluss daran – erstellten, sogenannte "condensed accounts" (SPRADLEY 1980, S.69). Diese arbeiteten wir möglichst zeitnah zu "expanded accounts" (a.a.O.) aus, also zu durch weitere, erinnerte Details angereicherten, ausführlichen und mittels eines Textverarbeitungsprogramms erstellten Beobachtungsprotokollen. Die Interviews wurden elektronisch aufgezeichnet und transkribiert. [21]

Unter Verwendung des Computerprogramms ATLAS.ti wurde das Material nach der Grounded-Theory-Methodologie (STRAUSS & CORBIN 1996 [1990]) kodiert. Noch während der Feldphase analysierten wir die ersten

Beobachtungsprotokolle, Interviews und gesammelten Dokumente, um unsere ersten Erkenntnisse für die Fokussierung der weiteren Beobachtungen und für die Entwicklung von Interviewleitfäden nutzen zu können. Der zirkulär-iterative Forschungsprozess war gekennzeichnet durch ständige Wechsel zwischen Feld (Beobachten, Notieren) und Schreibtisch (Verschriften, Verdichten, Lesen, Analysieren) (HIRSCHAUER 2001) sowie zwischen offenem, axialem und selektivem Kodieren (STRAUSS & CORBIN 1996 [1990], S.43-117), zwischen "feinkörnigen" (z.B. mikroskopische Analyse ausgewählter Textstellen) und "grobkörnigen" Auswertungen des Materials (u.a. Erstellen eines Inventars des Materials, Kategorienentwicklung) (BREUER 2010, S.77). Während des gesamten Forschungsprozesses wurden Ergebnisse, weiterführende Fragen und theoretische Verknüpfungen in Memos verschriftlicht und diese jeweils im Team diskutiert. Mit der Zeit fokussierten wir in Anlehnung an den Schritt des "theoretical samplings" (GLASER & STRAUSS 1998 [1967], S.51ff.) stärker auf jene Aspekte, die sich während des iterativen Prozesses von Datenerhebung und -auswertung als relevant erwiesen, wie zum Beispiel Formen des manifesten bzw. latenten Eingreifens oder der Umgang mit unterschiedlichen Logiken. Dabei dienten uns Annahmen des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus im Sinne von "sensitizing concepts" (BLUMER 1954, S.7), um neue Perspektiven auf das Material und auf das Feld zu erschließen (BREIDENSTEIN et al. 2013, S.172f.).<sup>11</sup> [22]

Ein starkes Augenmerk richteten wir im Analyseprozess auf Klientinnen- und Klientengespräche – da uns aufgrund der Forschungsfrage Interaktionen zwischen Sozialarbeitenden und ihrer Klientel besonders interessierten. Die von uns beobachteten elf Klientinnen- und Klientengespräche erwiesen sich, vor allem bezüglich Durchführungsort, beteiligter Akteur/innen sowie Eingriffsqualität, als sehr unterschiedlich. So fanden die Gespräche in den Räumlichkeiten des ZeKi selbst (fünf Gespräche), in anderen Organisationen (z.B. in einem Jugendheim, in einer Einrichtung sozialpädagogischer Familienbegleitung) (ebenfalls fünf Gespräche) sowie bei einer (Pflege-) Familie zuhause<sup>12</sup> statt (ein Gespräch). Weiter fanden Gespräche in unterschiedlichen Akteur/innen-Konstellationen statt: Klient/innen, teilweise auch Kinder, und Sozialarbeitende (drei Gespräche); Klient/in, Sozialarbeitende und weitere Fachpersonen (z.B. Vertreter/innen eines Heims oder einer anderen sozialpädagogischen Einrichtung) (sieben Gespräche); Pflegeeltern, Kind und Sozialarbeiterin (ein Gespräch) – sowie jeweils eine Forscherin aus unserem Team. In fünf Fällen waren Säuglinge, Kinder oder Jugendliche bei den Gesprächen dabei. Mindestens vier der Gespräche wurden von der KESB angeordnet oder sind auf weiter zurückliegende Anordnungen der KESB zurückzuführen (dies ließ sich nicht in allen Fällen rekonstruieren, da wir zum Teil wenig Informationen zu den Vorgeschichten hatten). Unser Sampling weist also eine relativ breite Varianz

---

11 Aus Darstellungsgründen entschieden wir uns allerdings für einen klassischen Aufbau (mit einer Voranstellung der theoretisch-methodologischen Ausführungen), um die Leser/innenschaft für die Perspektivierung der Ergebnisse zu sensibilisieren.

12 Gerade von den bei Familien zuhause stattfindenden Gesprächen hätten wir gerne noch weitere beobachtet; allerdings handelt es sich hier um ein äußerst sensibles Setting – was wohl der Grund war, weshalb die Sozialarbeitenden uns keinen (weiteren) Zugang dazu gewährten.

bezüglich der genannten Aspekte wie Durchführungsort, Akteur/innenkonstellationen und Rolle der KESB auf, was Vergleiche und Kontrastierungen zwischen den Gesprächen ermöglichte (vgl. NIEWÖHNER & SCHEFFER 2010). [23]

#### **4. Empirisches Fallbeispiel: Multiple institutionelle Logiken im Zentrum für Kinder- und Jugendhilfe**

Das *Zentrum für Kinder- und Jugendhilfe* ist einem städtischen Departement zugeordnet. Die Beratungsleistungen des Zentrums können freiwillig in Anspruch genommen werden, das heißt es fungiert als Fachstelle für Kinder- und Jugendhilfe, und zugleich als Abklärungs- und Mandatsdienst für die lokale KESB. Zu den Leistungen des ZeKi gehören Information, Beratung und Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und "an ihrer Erziehung Beteiligten"<sup>13</sup>, wobei das "Kindeswohl" im Zentrum seiner Arbeit steht: Es geht um die Gewährleistung "guter Entwicklungsbedingungen für Kinder und Jugendliche" und um Beratungen und Hilfe "in anspruchsvollen Lebenssituationen". Mit dem Thema "Kindeswohl" stehen Fragen zum Schutz von Kindern und Jugendlichen und damit deren Sicherheit im Fokus. Dabei geht es gemäß einem internen Dokument vor allem um "Schutz und Hilfe für Kinder und Jugendliche, welche vernachlässigt, misshandelt oder von häuslicher Gewalt betroffen sind oder die sich selbst oder andere in Gefahr bringen". Ferner übernimmt das Zentrum Beistandschaften und Vormundschaften, es führt also zivilrechtliche Kinderschutzmmandate im Auftrag der KESB. Daneben organisiert und finanziert das Zentrum auch sogenannte ergänzende Hilfen zur Erziehung, die von privaten Trägern ausgeführt, und vom ZeKi überwacht werden. Oft sind das sozialpädagogische Familienbegleitungen. Diese Hilfen sollen "zur gesunden und sicheren Entwicklung der Kinder und Jugendlichen beitragen", heißt es in einem internen Dokument. [24]

Insgesamt verfügt das *ZeKi als Organisation* über mehrere Dutzend Mitarbeitende, in erster Linie Sozialarbeitende. Unsere Forschung zeigte, dass der *Ermessensspielraum der Sozialarbeitenden* trotz dem Führungsanspruch der oberen Leitung relativ groß ist, wie LIPSKY (2010 [1980]) dies für *street-level bureaucracies* im Allgemeinen beschrieben hat (vgl. Abschnitt 1.1). Entsprechend groß ist auch der Verantwortungsdruck, der auf den einzelnen Mitarbeitenden lastet; in Teamsitzungen ließ sich ein hoher Bedarf an Abstimmungen und Regelungen und an Rückversicherungen beobachten. Gespräche wie Teamsitzungen und Intervisionen (Fallbesprechungen) ermöglichen es ihnen, ihre Interpretationen der Fälle mit denen ihrer oder ihres Vorgesetzten und ihrer Kolleginnen und Kollegen abzustimmen und Unklarheiten, z.B. bei rechtlichen Fragen, zu klären. In solchen Aushandlungen offenbart sich die "Alltagskomplexität" dieses Feldes (BODE & TURBA 2014, S.168): Sozialarbeitende müssen beispielsweise im selben Gespräch das Kindeswohl als auch die Interessen der Eltern berücksichtigen (vgl. Abschnitt 1.2) und zugleich als Auftraggeber/in von Dienstleistungen eine Kontrollfunktion gegenüber

<sup>13</sup> Wo nicht anders vermerkt, handelt es sich bei den folgenden Zitaten um solche aus internen und externen Dokumenten, die aber aus Datenschutzgründen nicht genannt werden können.

sozialpädagogischen Institutionen (wie Heimen oder sozialpädagogischen Familienbegleitungen) wahrnehmen, wobei die Interessen der Involvierten stark divergieren können, wie sich im Folgenden zeigen wird. [25]

#### **4.1 "Wir sind ein Dienst, keine Behörde": Gegensätzliche Logiken in Selbst- und Fremdzuschreibungen – Interviews, Dokumente, Fallbesprechungen**

Das ZeKi war vor wenigen Jahren ebenfalls von der eingangs erwähnten *Umstrukturierung im Kindes- und Erwachsenenschutz* betroffen und betont seither die gesetzliche und organisationale Abgrenzung zu den damals neu geschaffenen KESB. In den Worten einer Führungskraft: "Wir sind keine Behörde." Das ZeKi versteht sich vielmehr als "Dienst", der Dienstleistungen für seine Klientel anbietet. Hier manifestiert sich die Logik der Dienstleistungserbringung, der Kundenorientierung, die sich im ZeKi vor allem auf der Ebene der Leitung sowie der Administration (Empfang) wiederfindet. Dazu passt auch die im ZeKi so zentrale Unterscheidung zwischen (von der KESB) "angeordneten" und (mit den Klientinnen und Klienten) "vereinbarten" Leistungen. Zwar werden beide Arten von Leistungen im ZeKi erbracht; doch die "angeordneten" Leistungen werden diskursiv quasi der KESB zugeschrieben, die seit 2013 die eingreifende "Behörde" darstellt. Die "vereinbarten" Leistungen, die auf Ersuchen der Klientinnen und Klienten erbracht werden, stellen die Art von Dienstleistungen dar, die das ZeKi seinem organisationalen Selbstverständnis nach zu seinen eigentlichen Kernaufgaben zählt. [26]

Das ZeKi greift erst *ultima ratio*, wenn "Problemanerkennung und Hilfeakzeptanz weitgehend fehlen", auf Anordnungen durch die KESB zurück. Dann wird es "verpflichtend" für Eltern und unter Umständen auch für Jugendliche. Solange "die Chance besteht", dass Unterstützungsangebote angenommen und die "erforderliche Kooperation" geleistet werden kann, geht es darum, "in Zusammenarbeit mit den Betroffenen" Lösungen zu finden. So ist denn auch das "Gestalten gelingender Zusammenarbeit" der oberste von fünf in einem internen Dokument aufgeführten Handlungsgrundsätzen. Das ZeKi begreift sich – in Abgrenzung zur KESB als rechtlich-anordnender Instanz – nicht als Behörde, sondern als "Dienst" mit einem Dienstleistungsauftrag. Zumindest auf Ebene von Selbst- und Fremdzuschreibungen durch die Leitungsmitglieder des ZeKi lässt sich demnach eine dominante Logik/Orientierung respektive eine Gegenüberstellung von Logiken rekonstruieren. Ambivalenter wird es erst bei einem Blick auf die beruflichen Alltagspraktiken. Im Folgenden soll daher genauer rekonstruiert werden, wie die skizzierten institutionellen Logiken im Arbeitsalltag des ZeKi aufeinandertreffen – anhand des Beobachtungsprotokolls zu einer Fallinterview. [27]

Frau Rügger, die Sozialarbeiterin, brachte an diesem Tag einen Fall in die Interview ein, den sie schon seit mehreren Jahren bearbeitete. Es handelte sich um eine Familie, die sie also schon länger kannte, mit einem etwa fünfjährigen Jungen, der bei der Mutter lebte. Der Vater wohnte getrennt vom Rest der Familie und hielt den Kontakt zum Jungen aufrecht, was aufgrund von Konflikten

zwischen den Eltern nicht immer einfach war. Frau Rügger hatte bereits ein paar Monate zuvor eine "Gefährdungsabklärung" gemacht und war zum Schluss gekommen, dass der Junge, Theo, nicht gefährdet sei. Nun habe ihr die KESB aufgrund eines aktuellen Vorfalls erneut einen Auftrag zur Abklärung erteilt. Anlass war ein Polizeirapport, der bei der KESB eingegangen war und der sich auf eine Tätigkeit der Mutter als Sexarbeiterin bezog. Weil die Sexarbeit teilweise offenbar in der Wohnung stattfand, in der auch der Junge wohnt, gelangte die Polizei mit ihrem Rapport an die KESB, die nun den Abklärungsauftrag erteilte.

"Nachdem Frau Rügger diese Vorgeschichte erläutert hat, formuliert sie die Frage, die sie in die heutige Fallbesprechung einbringen möchte: 'Worauf lege ich den Fokus bei der Abklärung?' Da sie den Fall schon so lange bearbeite, befürchte sie, etwas zu übersehen. Ein älterer Sozialarbeiter in der Runde stellt die Rückfrage: 'Wo ist die Gefährdung? Ich sehe die Gefährdung des Kindes nicht!' Frau Rügger erläutert daraufhin, dass sie deswegen 'so im Clinch' sei. Sie habe ja erst vor kurzem eine Abklärung gemacht, allerdings mit einem anderen Fokus, und habe keine Gefährdung feststellen können. Ein anderer Sozialarbeiter fragt, worum es denn der KESB genau gehe, ob diese 'erschrocken' sei über den Polizeirapport. Frau Rügger konstatiert nochmals, dass sie die Gefährdung überhaupt nicht sehe und gar nicht wisse, was sie überhaupt abklären solle. Sie liest dann vor, welche Fragen die KESB im Abklärungsauftrag formulierte: 'Wie ist Theo bei der Mutter versorgt? Wie ist die Wohnsituation? Können die sexuellen Handlungen zuhause bestätigt werden? Sind längere Maßnahmen nötig, um Theo zu schützen?' Frau Rügger enerviert sich über die letzte Frage, die ihrer Meinung nach impliziere, dass Theo geschützt werden müsse. Deshalb sei sie im Dilemma. – Die Runde der anwesenden Sozialarbeitenden macht anschließend verschiedene Vorschläge, wie Frau Rügger bei der Abklärung vorgehen (z.B. Hausbesuch, neue Aspekte fokussieren, Praktikantin beiziehen, da diese eine andere Perspektive habe etc.) und wen sie neben der Mutter und dem Jungen Theo sonst noch befragen könnte (KITA, Kinderärztin, Großmutter, Vater). Schließlich meint einer der erfahrenen Sozialarbeiter 'zur Frage der KESB', er finde, die KESB dürfe alles fragen und er dürfe alles antworten" (gekürzter Auszug aus dem Beobachtungsprotokoll). [28]

In diesem Fallbeispiel, das dem ethnografischen Beobachtungsprotokoll zu dieser Fallbesprechung entnommen wurde (die hier in gekürzter Version wiedergegeben wird), kommt ein "Dilemma" zur Sprache. Die Sozialarbeiterin, die den Fall präsentierte, Frau Rügger, ist mit einer Abklärung betraut, die in ihren Augen nicht notwendig ist, da sie "keine Gefährdung" des Kindes ausmachen kann. Diese Einschätzung wurde, *prima vista*, durch Aussagen von Kollegen unterstützt. Zwischen den Zeilen kann herausgelesen werden, dass der Auftrag der KESB als eine Art Überreaktion auf den Polizeirapport interpretiert wird. Die KESB erscheint als etwas naive, weltfremde Instanz, wenn sie sich "erschrocken" zeigt über einen Polizeirapport, der sich auf Tätigkeiten der Mutter als Sexarbeiterin bezieht. Auch normative Fragen schwingen hier mit: Das "Erschrecken" der KESB, wie es die Intervisionsgruppe bezeichnete, bezieht sich möglicherweise auch auf die Annahme, die KESB könnte den Abklärungsauftrag aus moralischen Gründen erteilt haben, weil sie die berufliche Tätigkeit der Mutter verurteile – oder zumindest nicht gutheiße. Immerhin scheint ja im

Fragenkatalog der KESB auf, dass diese den Jungen als potentiell "zu schützend" taxiert – so jedenfalls interpretierte Frau Rüegger diese Frage. Implizit scheinen hier auch normative Fragen im Zusammenhang mit "guter" respektive "defizitärer" Elternschaft auf (vgl. auch HALL & SLEMBROUCK 2010; POMEY 2017; UREK 2005). Ferner zeigen sich verschiedene Auffassungen von Kindeswohl – dieses bedarf einer Interpretation, was mit seiner begrifflichen Unschärfe zusammenhängt (vgl. Abschnitt 1.2). Diese Auslegungsarbeit, der erforderliche Deutungsprozess im Zusammenhang mit Kindeswohl, ebenso wie die hohe Komplexität des Feldes und die sich dadurch eröffnenden Handlungsspielräume der Sozialarbeitenden machen das Feld affin für unterschiedliche Rationalitäten (BODE, MARTHALER, BASTIAN & SCHRÖDTER 2012): Verschiedene institutionelle Logiken werden verhandelt und müssen in ein Verhältnis zueinander gesetzt werden. Die Logik der "Anordnung" wird kurzerhand als KESB-Logik apostrophiert und dem eigenen Selbstverständnis entgegengesetzt, sodass es möglich wird, sich davon abzugrenzen. In den Worten Peter CLOOS' (2014, S.268) "geht es den Organisationsmitgliedern darum, zum einen ihre Position in der Organisation und zum anderen die Position der Organisation im Handlungsfeld darzustellen und distinktiv von anderen Positionen abzugrenzen". Die Grundlage für solche Distinktionsprozesse bilden (hier eher implizit) Professionen bzw. professionelle Zuständigkeiten. Die KESB ist *de facto* oftmals durch eine juristische Sichtweise geprägt (BECKER-LENZ et al. 2017), während das ZeKi dezidiert Soziale Arbeit betreibt. [29]

Zusammengefasst treffen hier (mindestens) zwei institutionelle Logiken aufeinander, eine Wert auf freiwillige Settings legende Professionslogik der ZeKi-Sozialarbeitenden (DEWE et al. 1995; OEVERMANN 1996) und eine auf Schutz und die möglichst frühe Erkennung von Gefährdungen abzielende Logik der KESB. Diese beiden Logiken können auch als (*Professions-*) *Logik der "Vereinbarung"* (ZeKi) sowie als "*Schutzlogik*" (BECKER-LENZ, KÄCH, MÜLLER-HERMANN & NEUHAUS 2018, S.202) bzw. *Logik der "Anordnung"* (KESB) bezeichnet werden; während erstere identitätsstiftend für das ZeKi und seine Mitarbeitenden zu sein scheint und damit internalisiert wird, erfährt letztere eine Externalisierung: Sie wird (einseitig) der KESB als mandatierender Organisation zugeschrieben – und wird damit zugleich ausgegrenzt als auch repräsentiert innerhalb des ZeKi. Das Verhältnis dieser beiden institutionellen bzw. professionellen Rationalitäten zueinander scheint hier, d.h. auf Ebene der Selbst- und Fremdzuschreibungen und damit des expliziten oder explizierbaren Wissens, also noch relativ eindeutig zu sein. Das ändert sich in einem Abklärungsgespräch, d.h. einem Gespräch zwischen einer Sozialarbeiterin und einem jungen Elternpaar, an dem wir beobachtend teilnehmen konnten. Wenn diese beiden Logiken in der eben geschilderten Fallbesprechung noch eher plakativ und einander ausschließend gezeigt wurden, so präsentieren sie sich *in actu*, d.h. auf Ebene des in der Alltagspraxis zum Ausdruck kommenden impliziten oder praktischen Wissens, als komplex und stark verschränkt. [30]

## 4.2 "Die Position der KESB einnehmen ...": Verschränkung verschiedener Logiken *in actu* – Abklärungsgespräch

Das im Folgenden im Zentrum der Analyse stehende "KESB-Abklärungsgespräch", das exemplarisch für die Art und Weise steht, wie in der Organisation ZeKi mit divergierenden multiplen institutionellen Logiken umgegangen wird, hat eine spezifische Vorgeschichte, die sich zum einen aus den Feldnotizen zum Gespräch selbst und zum anderen aus Ausführungen der involvierten Sozialarbeiterin gegenüber der anwesenden Forscherin rekonstruierten lässt. [31]

### 4.2.1 "Im Grunde genommen war es abgeschlossen" – Unterschiedliche Perspektiven auf einen Fall

Nachdem eine junge Mutter ihr wenige Monate altes Baby im Krankenhaus "durchchecken" ließ, veranlassten die betreuenden Kinderärzt/innen eine "Gefährdungsmeldung" an die lokale KESB. Obwohl mit dem kleinen Kind alles in Ordnung war, wurde dieser Schritt offenbar für nötig befunden, weil der Grund dafür, dass die Mutter den Säugling untersuchen lassen wollte, ein Streit zwischen den Eltern war, der damit endete, dass der junge Vater die Mutter – mit dem Kind im Arm – umstieß. Die KESB veranlasste darauf eine Abklärung im ZeKi und sprach dabei offenbar von "häuslicher Gewalt". Eine Sozialarbeiterin des ZeKi, Frau Zaugg, lud das junge Elternpaar zu einigen Gesprächen ein, in denen der Vorfall selbst, die familiäre Situation und das Risiko, dass sich ein ähnlicher Vorfall wiederhole, besprochen wurden. Nach diesen Gesprächen schloss Frau Zaugg ihren "Abklärungsauftrag" durch einen kurzen Bericht an die KESB – und damit den Fall an sich als ZeKi-Fall – ab. Frau Zaugg schätzte die Situation so ein, dass damals keine weiteren Maßnahmen nötig waren, da sie den Eindruck hatte, die Eltern "machen es gut". Der Druck, der zum Zeitpunkt des Vorfalls geherrscht habe, sei durch finanzielle und familiäre Probleme entstanden, die die Eltern aber in der Zwischenzeit "angepackt" hätten. [32]

Doch die KESB lehnte den ZeKi-Schlussbericht ab und ließ den Fall neu aufrollen. Frau Zaugg sprach daher gegenüber der Forscherin von einem "speziellen Fall", denn sie musste die Eltern, mit denen sie ja bereits vor einiger Zeit ein "Abschlussgespräch" führte, nun nochmals zu einem Gespräch bitten. "Im Grunde genommen war es abgeschlossen", kommentierte Frau Zaugg gegenüber der Forscherin die Situation. Sie ließ durchblicken, dass sie den Entscheid der KESB bedaure. Die KESB hatte argumentiert, das Kind sei noch zu klein, um die Familie ohne externe Betreuung respektive ohne weitere Maßnahmen zu lassen. Hierin zeigen sich bereits unterschiedliche Wahrnehmungen der Situation respektive des Falls, die von verschiedenen Logiken zeugen: Während die KESB durch ihren Entscheid eine (juristisch geprägte) *Risiko- bzw. Schutz-Rationalität* erkennen lässt, könnte die von der ZeKi-Sozialarbeiterin Frau Zaugg angewandte Logik als eine *sozialarbeiterische Logik der Vereinbarung* bezeichnet werden. Frau Zaugg hatte persönlichen Kontakt mit der Familie und in mehreren Gesprächen offenbar den Eindruck gewonnen, dass die familiäre Situation keine weitere Betreuung/Begleitung der

Familie notwendig erscheinen lasse. Bei ihrer Einschätzung verließ sie sich auf die Ausführungen der Eltern und ihren eigenen Eindruck der Situation. Die KESB hingegen stellte fest, dass das Kind im Vorschulalter offenbar keine/n externe/n Betreuer/in/nen habe – die notfalls registrieren könnten, wenn etwas nicht stimmen würde. Die KESB gewichtete also das Risiko für das Kind bzw. seine Schutzbedürftigkeit höher als Frau Zaugg – und wies damit ihre Einschätzung zurück. [33]

In einem "Fallbriefing" für die Forscherin, das unmittelbar vor dem (wiederholten) "Abklärungsgespräch" stattfand, erläuterte Frau Zaugg, dass es im folgenden Gespräch darum gehe, abzuklären, wie die Eltern "das Ereignis" zum jetzigen Zeitpunkt einschätzten, und was sich bei ihnen seither "verändert" habe. Sie habe aber keine klaren Zielvorstellungen, sondern wolle "mal gucken, wie die Eltern reagierten", erläuterte Frau Zaugg noch. Und sie habe sich vorgenommen, diesmal einen ausführlicheren Bericht an die KESB zu schreiben. Diese Bemerkung ist insofern interessant, als sie vermuten lässt, dass Frau Zaugg möglicherweise nicht nur eine inhaltlich-fachliche, fallspezifische Komponente für den Rückkommens-Entscheid der KESB verantwortlich machte, sondern auch eine bürokratisch-administrative Dimension: Frau Zaugg schien der Ansicht zu sein, dass ein ausführlicherer Bericht die KESB eher von ihrer eigenen Einschätzung des Falls überzeugen könnte. Aufgrund der damals nur etwa zwei Jahre zurückliegenden organisationalen Umstrukturierungen in dieser Region waren zu diesem Zeitpunkt die Erfahrungswerte, was die KESB in welchen Fällen verlangt, offenbar noch eher gering. So sagte Frau Zaugg im Interview denn auch:

"Seit etwas mehr als zwei Jahren existiert die KESB erst. Das heißt, es ist auch ein bisschen ein gegenseitiges Kennenlernen immer noch. Und abschätzen. Je besser man das abschätzen kann, je weniger wird es sicherlich in den Anträgen von unserer Seite passieren, dass wir Dinge beantragen, die nicht durchkommen, sage ich jetzt mal." [34]

In dieser Aussage manifestiert sich das Verhältnis zwischen der mandatierenden Organisation, der KESB, und der mandatierten Organisation. Entscheide der KESB erscheinen dabei als beeinflussbar durch die Art und Weise der Berichterstattung und der Dokumentation der mandatierten Organisation, die eine Art "accountability" betreiben muss. Dabei geht es in neoinstitutionalistischer Perspektive auch immer um die Herstellung von Legitimität einer Organisation nach außen. [35]

#### *4.2.2 "Die Position der KESB" einnehmen – Praktischer Umgang mit verschiedenen Logiken*

Zu Beginn des Abklärungsgesprächs mit den Eltern wurden die Forscherin und ihre Funktion von Frau Zaugg kurz vorgestellt, bevor sie den Eltern Ähnliches erläuterte, was sie der Forscherin bereits erzählt hatte: Die Beratung sei ja eigentlich abgeschlossen gewesen, aber die KESB sei damit nicht einverstanden gewesen. Dann erklärte Frau Zaugg, sie müsse heute "die Position der KESB

einnehmen". Dass Frau Zaugg dies explizit erläuterte, macht deutlich, dass es eben nicht ihre eigene Position, sondern die einer anderen Organisation ist. Neoinstitutionalistisch gefasst lässt sich die KESB als Umwelt des ZeKi verstehen – via Logik der Anordnung ist die KESB im ZeKi institutionell repräsentiert. Im weiteren Gesprächsverlauf zeigte sich denn auch, dass die Sozialarbeiterin die Abgrenzung von der "Position der KESB" nicht konsequent einhielt – wie sie ja auch angekündigt hatte. Sie sprach tatsächlich mitunter als KESB-Vertreterin, um diese Position jedoch immer wieder auch zu relativieren. Daran wird deutlich, wie das ZeKi verschiedene institutionell-professionelle Logiken ausbalanciert und wie diese je nach Situation als widersprüchlich oder als vereinbar erscheinen:

"'Ich würde Sie jetzt fragen', beginnt Frau Zaugg einleitend, und markiert durch den Konjunktiv, dass sie aus der Perspektive der KESB spricht, 'wie können Sie mir die Sicherheit geben, dass nicht nochmals das Gleiche passiert?'. Der Vater beginnt ohne zu zögern zu sprechen und meint, sie habe schon mal die Sicherheit, weil sie hierhergekommen seien. Die Mutter schließt sich an und sagt, sie würden auch nicht mehr streiten. Der Vater ergänzt, dass sie nicht mehr 'soweit gehen' würden, also Konflikte vorher aus dem Weg räumten. Frau Zaugg fragt, ob sich etwas geändert hat. Der Vater antwortet bestimmt und laut: 'Vieles!' und führt anschließend aus, was sich alles geändert habe [...]" (gekürzter Auszug aus dem Beobachtungsprotokoll). [36]

Die Sozialarbeiterin Frau Zaugg, der "Transparenz" gegenüber den Klientinnen und Klienten wichtig sei, wie sie im Interview sagte, legte zu Beginn des Gesprächs offen, weshalb sie das junge Elternpaar nochmals einbestellen musste. Die KESB wollte den Fall noch nicht abschließen. Durch diese Erläuterungen und durch sprachliche Markierungen (Konjunktiv) grenzt sich Frau Zaugg deutlich von der Position der KESB ab, wenngleich sie einleitend sagte, sie müsse in diesem Gespräch "die Position der KESB" einnehmen. Ähnlich wie in der oben dargestellten Fallbesprechung wird hier eine Logik der Vereinbarung, der persönlichen Nähe, wirksam und von einer distanzierten, anordnenden Logik der KESB abgegrenzt, wie beispielsweise auch die folgende Aussage Frau Zauggs verdeutlicht: "Frau Zaugg erklärt den Eltern: Ich habe Sie jetzt ja 'persönlich kennengelernt', deswegen ist das auch ein anderer 'Einblick' als 'auf Papier' bzw. das, was die KESB mitbekommen hat" (Auszug aus dem Beobachtungsprotokoll). Waren diese Positionen bzw. Logiken zu Beginn des Gesprächs noch relativ deutlich unterscheidbar, ja in Widerspruch zueinander, so erodierte diese Grenzziehung im Verlaufe des Gesprächs immer mehr.

"Jetzt müsse sie nochmals nachfragen, sie müsse eben wie gesagt die Position der KESB einnehmen, sagt Frau Zaugg. Sie sind eine 'junge Familie', das Kind ist noch sehr klein und die KESB formulierte, dass ein 'hohes Gewaltpotenzial' von Ihnen ausgeht, sagt Frau Zaugg und wendet sich dabei dem Vater zu. Der Vater scheint etwas überfordert zu sein mit dieser Beschreibung; zum ersten Mal, seit er hier ist, macht er nicht mehr einen sicheren und überzeugten Eindruck. Der Vater wiederholt die Formulierung der KESB, als könne er gar nichts damit anfangen: 'Gewaltpotenzial' und überlegt wieder kurz. Er beteuert dann, dass er 'falsch' gehandelt habe und das nicht wieder vorkommen solle" (gekürzter Auszug aus dem Beobachtungsprotokoll). [37]

Indem Frau Zaugg aus dem Bericht der KESB eine Aussage zum Vater zitierte, die diesem ein "hohes Gewaltpotenzial" bescheinigte, konfrontierte sie ihn mit einer Zuschreibung, deren Zustandekommen nicht ganz nachvollziehbar ist. Handelt es sich um eine Schlussfolgerung, die die KESB aufgrund Frau Zauggs Bericht zog? Oder hatte womöglich Frau Zaugg etwas Ähnliches in ihren Bericht geschrieben? Wessen Perspektive auf den Fall wurde hier nun eingebracht, diejenige der KESB oder diejenige des ZeKi? Lassen sich die Perspektiven überhaupt noch unterscheiden? Im Folgenden wurden die Grenzen der beiden zuvor als sich ausschließend erscheinenden Logiken bis zur Unkenntlichkeit verwischt.

"Frau Zaugg fragt, ob die Eltern bereit wären, wieder bei ihr vorbeizukommen, wenn nochmals eine Situation wie der auslösende Vorfall eintreten würde. Beide Elternteile bejahen verhalten. Frau Zaugg erklärt, die KESB habe verschiedene Auffangangebote. Die Eltern könnten eine Beratung für eine bestimmte Zeit anfordern oder Frau Zaugg könne helfen zu vernetzen, z.B. mit familienpädagogischen Angeboten. 'Es stellt sich die Frage, ob Sie in irgendwelcher Weise Betreuung haben wollen.' Sie selbst könne das Angebot machen, dass sie sich für eine begrenzte Anzahl von Gesprächen in einem begrenzten Zeitraum treffen. Frau Zaugg ergänzt: Sie können auch 'nein sagen'. Die Mutter antwortet, dass sie das ehrlich gesagt nicht möchte. Jedes Mal, wenn sie hierherkomme, 'wühlt es alles auf'. Sie verstehe nicht, weshalb sie immer wieder darüber sprechen solle, jetzt sei ja 'alles gut'. Frau Zaugg antwortet, es gäbe auch andere Möglichkeiten, zum Beispiel 'Einzelgespräche', dann müsste es gar nicht um dieses Ereignis gehen, man könnte sich bezüglich der Partnerschaft unterhalten und 'nach vorne' schauen. Sie sollen es sich überlegen, ob sie ihr Angebot annehmen wollen oder nicht. 'Vielleicht möchtet Ihr etwas Anderes machen in Eurer Freizeit, ich weiß nicht, zum Beispiel Fernsehen oder Sport.' Bezüglich KESB könne Frau Zaugg nicht sagen, was diese dann dazu meine. Sie müsse sich eingestehen, sie sei sich da sehr unsicher, sie würde natürlich einen ausführlicheren Bericht schreiben, aber wie die KESB dann darauf reagiere, könne sie nicht sagen. 'Angenommen', die Eltern sagten, sie wollen nicht in die 'Beratung': Vielleicht lade die KESB sie dann für ein persönliches Gespräch ein. Die KESB könnte dann folgende Fragen stellen: Sind Sie sicher, dass Sie keine Unterstützung brauchen?" (gekürzter Auszug aus dem Beobachtungsprotokoll) [38]

Das Gespräch kam hier an einen Punkt, an dem es um einen Ausblick ging: Wie weiter? Frau Zaugg zählte mehrere Beratungsangebote auf und ergänzte, "Sie können auch nein sagen". Dieses Vorgehen entsprach ihrem Grundsatz, ein offenes Gespräch ohne vorab festgelegte Ziele zu führen – wie sie dies der Forscherin vor dem Gespräch mitteilte. Doch nachdem die junge Mutter die Beratungsangebote ablehnte, erhöhte Frau Zaugg den Druck. Mehr oder weniger unverhohlen setzte sie die KESB nun als eine Art Drohung ein. Während Frau Zaugg selbst sich als transparent und um ein partizipatives Vorgehen bemüht gab, die auf Beziehungsaufbau und Vertrauen abzielende Logik der Vereinbarung in den Vordergrund stellte sowie die Bedürfnisse der Klientinnen und Klienten ernst nahm ("Sie können auch nein sagen."), konnte sie zugleich die

KESB als unberechenbar erscheinende Instanz nutzen, die ein "Nein" zu Beratungsangeboten möglicherweise nicht akzeptiere.<sup>14</sup> [39]

Es zeigt sich auf Ebene konkreter (Gesprächs-) Praktiken, dass die Logiken der Vereinbarung und der Anordnung auf komplexe Art ineinander geschachtelt sind: Frau Zaugg – in ihrer Rolle als Organisationsmitglied – folgte einer professionellen Handlungsorientierung, um im Auftrag der KESB bzw. im Sinne der Schutzlogik zu operieren. Denn um überhaupt in dieser Logik agieren – und damit den Auftrag der KESB erfüllen – zu können, musste Frau Zaugg eine persönliche Beziehung zum Klient/innenpaar aufbauen können. Dafür bedurfte es des Schachzugs, dass der hoheitliche Eingriff einer anderen Entität zugeschrieben wird – und die entsprechende Rationalität damit externalisiert werden konnten, obgleich nach ihr gehandelt wurde. So erläuterte Frau Zaugg an einer (hier nicht detaillierter wiedergegebenen) Stelle im Gespräch, die Eltern hätten nochmals kommen müssen, da "der Staat das Gefühl" gehabt habe, dass die Eltern Unterstützung bei der Sorge um das Kind bräuchten. Da es für die Klientinnen und Klienten oft relativ undurchschaubar ist, welche Rolle die KESB und das ZeKi spielen und welche Aufgaben sie jeweils innehaben, konnten die jungen Eltern wohl kaum einschätzen, was es bedeutet hätte, von der KESB zu einem persönlichen Gespräch eingeladen zu werden.<sup>15</sup> Die KESB wurde aber im Gespräch mit dem "Staat" identifiziert, wobei es sich um einen *hoheitlich eingreifenden Staat* zu handeln schien. Die Mutter hatte früher im Gespräch angesprochen, dass sie zu Beginn der Abklärung, als das Krankenhaus eine Gefährdungsmeldung bei der KESB einreichte, Angst hatte, ihr würde das Kind weggenommen. Diese Angst schien hier adressiert zu werden, wenn Frau Zaugg ansprach, wie die KESB möglicherweise auf ein "Nein" der Eltern reagieren könnte. Die latente Drohung schien zu wirken, denn die Eltern stimmten schließlich zu, weitere Beratungsgespräche bei Frau Zaugg in Anspruch zu nehmen. Im Interview sprach Frau Zaugg auch von der "Maxime", "die Klienten zu einer freiwilligen Zusammenarbeit zu gewinnen". Und sie fuhr fort:

"Also die meisten [Sozialarbeitenden] wissen, man kann nur mit Klienten arbeiten, wenn man eine Basis hat, wenn sie auch eine Grundmotivation haben, mit einem zusammenzuarbeiten in der Regel. Deshalb versucht man natürlich immer sie zu gewinnen, sie mit ins Boot zu nehmen" (Auszug aus Interview mit Frau Zaugg, Sozialarbeiterin im ZeKi). [40]

Der staatliche Eingriff manifestierte sich hier vorwiegend als permanente latente Drohung, denn das ZeKi versteht sich selbst primär als "Dienst(leistung)" (PIÑEIRO et al. 2017, S.21). Dabei kann der drohende Eingriff durchaus effektiv

14 Wir interpretieren dieses Handeln demnach als Strategie. Dies schließt indes nicht aus, dass Frau Zaugg, weil die KESB zu diesem Zeitpunkt noch nicht lange existierte, möglicherweise tatsächlich unsicher war, wie diese reagieren würde. Nichtsdestotrotz lässt sich genau diese Unsicherheit produktiv wenden – so das Argument hier.

15 Frau Zaugg unterstreicht das durch eine Aussage im Interview: "Ich glaube, wir werden oft gleichgesetzt mit der KESB. Viele Klienten kommen da ganz durcheinander. Die wissen überhaupt nicht, bei wem sie jetzt sind. Und differenzieren das nicht, dass wir im Grunde genommen unabhängig von der KESB sind und auch ein freiwilliger Dienst sind. Das fällt den Klienten sehr schwer, das zu verstehen."

sein. Während dieser latente Eingriff im hier analysierten Gespräch offensichtlicher wirkte, war er in anderen Klient/innen-Gesprächen im ZeKi viel stärker im Hintergrund – aber dennoch da und wirksam. [41]

### 4.3 Zusammenfassung und Diskussion

Für das organisationale Selbstverständnis des ZeKi, zumal auf Ebene der Leitung, scheint es hochrelevant, "vereinbarte" und "angeordnete" Maßnahmen zu unterscheiden. Das hängt auch mit fachlichen Selbstverständnissen zusammen: Während in der Sozialen Arbeit der Beziehungsaufbau zwischen Klient/innen und Sozialarbeitenden unter freiwilligen Bedingungen stattfinden sollte, handelt die KESB primär in einem rechtlich-anordnenden Rahmen. Zwar sind neben Jurist/innen auch Sozialarbeitende und Psycholog/innen bzw. Pädagog/innen Mitglieder der KESB, doch scheint die dort vorherrschende Rationalität juristisch geprägt zu sein (ROSCH 2014, S.28). Im ZeKi wird hingegen Wert auf "vereinbarte" Leistungen gelegt, die durch ihren freiwilligen Charakter den Grundsätzen sozialarbeiterischer Professionalität entsprechen. Zugleich muss das ZeKi – im Auftrag der KESB – auch "angeordnete" Leistungen übernehmen, die aber dem Selbstverständnis nach nicht zum Kerngeschäft des ZeKi gehören. Das zeigte sich beispielsweise in Interviews mit verschiedenen Leitungsmitgliedern sowie in analysierten Dokumenten. Die Interpretation einer Fallbesprechung förderte dann zutage, wie versucht wird, diese Unterscheidung aufrecht zu erhalten, indem organisationale Spielräume genutzt werden ("die KESB kann alles fragen, ich kann alles antworten"). Diese Ab- und Ausgrenzung der der KESB zugeschriebenen Logik der "Anordnung" funktioniert also auf Ebene von Fremd- und Selbstzuschreibungen, in Gesprächen und (Selbst-) Darstellungen nach außen (Gespräche mit Forschenden, Texte auf Homepage etc.) und auch in Gesprächen von Sozialarbeitenden untereinander (z.B. in Fallbesprechungen). Wie sieht es aber dort aus, wo die "Logik der Praxis" (BOURDIEU 2009 [1972]) greift, wo implizites Wissen zum Ausdruck kommt, also zum Beispiel in Interaktionen zwischen *street-level bureaucrats* und ihren Klientinnen und Klienten? [42]

Im *Modus Operandi*, der als Logik der Praxis die Arbeit mit den Klientinnen und Klienten strukturiert, lässt sich die Grenzziehung zwischen den verschiedenen Logiken nicht mehr aufrechterhalten. Denn auf Ebene der alltäglichen beruflichen Praktiken, z.B. in Interaktionen mit der Klientel, zeigte sich im ZeKi ein hochproduktives (*un-)*doing von staatlichem Eingreifen. Hochproduktiv erscheint es deshalb, weil es Spielräume eröffnet und durchaus funktional interpretiert werden kann (PIÑEIRO et al. 2019a, 2019b): Durch dieses Vorgehen konnte die Sozialarbeiterin Druck auf die Klientinnen und Klienten ausüben *und zugleich* versuchen, die persönliche Arbeitsbeziehung, das Arbeitsbündnis zu schützen, denn die anordnende Instanz, der eingreifende "Staat", das ist die KESB. So konnte das organisationale Selbstverständnis des ZeKi als "Dienst" gestützt werden *und zugleich* konnte ein Eingriff stattfinden. Beides ging gleichzeitig, weil die KESB als organisationaler Gegenpart genutzt wurde. Sie wurde sozusagen als Umwelt des ZeKi inszeniert, obwohl sich die Grenzen zwischen ZeKi und KESB mit Blick auf institutionelle Logiken als fließend erweisen. Auf rhetorischer

Ebene konnten die anordnende und die vereinbarende Logik also als gegensätzliche, sich ausschließende Logiken dargestellt werden, die sich organisational klar verorten lassen: Anordnungen werden von der KESB vorgenommen, während Vereinbarungen vom ZeKi angeboten werden. Auf Ebene der *konkreten Praktiken* jedoch zeigte sich eine starke Verschränkung dieser beiden Logiken. [43]

Denn vor allem die Feinanalyse eines "Abklärungsgesprächs" förderte zutage, dass die Unterscheidung zwischen "vereinbarten" und "angeordneten" Leistungen im konkreten Arbeitsalltag, d.h. *in actu*, oftmals nicht aufrechterhalten werden kann: So erzählte uns eine Sozialarbeiterin im Interview, dass ein freiwilliges Gespräch mit Hilfe suchenden Eltern zu einer durch die KESB "angeordneten" Leistung werden kann, wenn ein Verdacht auf eine Kindeswohlgefährdung besteht – denn diese unterliegt einer Meldepflicht. Oder Sozialarbeitende versuchen, Familien "zu gewinnen", sich "freiwillig" beraten zu lassen – wie im hier rekonstruierten Fallbeispiel. Auch führt das ZeKi im Extremfall im Auftrag der KESB Obhutsentzüge durch. Die Sozialarbeitenden des ZeKi müssen sich also *praktisch* beider Logiken bedienen. Anordnung wird im ZeKi, wenn immer möglich, zu vermeiden versucht, weil das vereinbarte Setting produktiver ist – produktiver nicht nur hinsichtlich des Aufbaus von Arbeitsbeziehungen (Logik der Vereinbarung), sondern auch hinsichtlich der Möglichkeit der Einschätzung von Gefährdungen (Logik der Anordnung). Deshalb arbeitet das ZeKi am Setting, am Rahmen, in dem die Gespräche stattfinden: Es lockert diesen auf und versucht, ihn als Hilfe-Setting zu markieren, das sich freiwillig "anfühlt". Das macht es beispielsweise, indem die Logik der "Anordnung", die mit dem eingreifenden Staat assoziiert wird, externalisiert und einseitig der KESB zugeschrieben wird, obwohl das ZeKi zugleich nach dieser Logik handelt. [44]

## 5. Fazit

Der ethnografisch-mikroskopische Blick auf Praktiken und die sich darin offenbarenden Logiken im Arbeitsalltag einer Organisation fördert ein komplexes Bild zutage; weder sind die identifizierten Logiken der Vereinbarung sowie der Anordnung im *Modus Operandi* dichotom vorfindbar, noch lassen sie sich organisational so eindeutig verorten, wie dies auf den ersten Blick scheinen mag. Vielmehr zeigen sie sich *in actu* als überlappend, als verschränkt. Auch lassen sich diese institutionellen Logiken der Vereinbarung und der Anordnung nicht eindeutig der Hilfe oder der Kontrolle zuordnen. [45]

Die rekonstruierte Strategie des Überzeugens, des Druck-Aufbauens, die hier angewandt wird, bis die Eltern einlenken, zeigt gut auf, wie eine Schutzlogik ("Anordnung") und eine Logik der "Vereinbarung" sich verschränken. So eröffnen sich fürs ZeKi Spielräume, denn dieses Vorgehen erlaubt den Sozialarbeitenden, sich sowohl von der KESB und ihrer anordnenden Logik abzugrenzen, als auch im Sinne dieser Logik vorzugehen. Am Beispiel von Frau Zaugg lässt sich zeigen, wie Mitarbeitende die Rationalität der KESB glaubhaft problematisieren – und sie zugleich verkörpern. Damit wird der Eingriff – und das, was sich in seinem

Umfeld abspielt – subtiler. Den "harten" Eingriff der Kindeswegnahmen braucht es dadurch immer weniger, denn die "weichen" Maßnahmen, die *soft power practices* (HUNOLD 2011, S.253), werden immer zahlreicher und mannigfaltiger (KOKES 2017) – und setzen immer früher ein (bezogen auf das Alter der Kinder). Dass die KESB eine andere Organisation darstellt, erlaubt es, ihre eingreifende Logik zu externalisieren – obwohl diese Logik in den organisationalen Praktiken des ZeKi allgegenwärtig ist und sich mit der dem "Dienst" zugeschriebenen Logik der Vereinbarung perfekt vermengt zu einer potenten Strategie im Umgang mit den Klientinnen und Klienten. Die organisationalen Grenzen zwischen ZeKi und KESB verschwimmen, wenn die Sozialarbeitenden "die Position der KESB" einnehmen (müssen); Organisationsmitgliedschaften werden unklar bzw. transzendiert. [46]

Gesetze, Regeln und Zielvorstellungen in der *street-level bureaucracy* sind gemäß LIPSKY (2010 [1980]) oftmals derart umfangreich, komplex und widersprüchlich, dass sie interpretiert und ausgelegt werden müssen. In beruflichen Alltagspraktiken werden sie gemäß der Logik der Praxis transformiert; diese Logik strukturiert die Interaktionen zwischen Sozialarbeitenden und Klientinnen und Klienten. Der Bereich des Kinderschutzes ist von normativen Annahmen und Regulierungen sowie von Elementen des Zwangs bzw. der Kontrolle (Logik der "Anordnung") durchdrungen. Zwar können sich die Sozialarbeitenden in vor- und nachgelagerten Diensten davon verbal, auf Ebene von Selbst- und Fremdzuschreibungen, abgrenzen und diese Logik der KESB zuschreiben. Auf Ebene der beobachtbaren Praxis, *in actu* sozusagen, zeigt sich jedoch, dass Hilfe und Kontrolle eng verstrickt sind und sich diese Verstrickung für die Soziale Arbeit als unauflösbar und unhintergebar präsentiert (BOMMES & SCHERR 2012, S.154ff.). Nicht nur für den Kinderschutz oder die Soziale Arbeit, sondern auch für andere *street-level bureaucracies* wie Schulen könnte es unseres Erachtens einen Gewinn darstellen, sich damit auseinanderzusetzen, um diesen Umstand zumindest reflexiv einzuholen. Dies insbesondere, weil sich ihnen, wie unsere Analyse zeigt, im Arbeitsalltag und auf Ebene der Praktiken Handlungsspielräume eröffnen, die dazu genutzt werden können, die Klientinnen und Klienten dahin zu lenken, wo "der Staat" sie haben möchte. [47]

## Literatur

Amann, Klaus & Hirschauer, Stefan (1997). Die Befremdung der eigenen Kultur. Ein Programm. In Stefan Hirschauer Stefan & Klaus Amann (Hrsg.), *Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie* (S.7-52). Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Alberth, Lars; Bode, Ingo & Bühler-Niederberger, Doris (2010). Kontingenzprobleme sozialer Interventionen. Kindeswohlgefährdung und der organisierte Eingriff in den privaten Raum. *Berliner Journal für Soziologie*, 20(4), 475-497.

Bastian, Pascal & Schrödter, Mark (2014). Professionelle Urteilsbildung in der Sozialen Arbeit. *Soziale Passagen*, 6(2), 275-297.

Becker-Lenz, Roland; Käch, Oliver; Müller-Hermann, Silke & Neuhaus, Lukas (2017). Die Organisation der Erwachsenenschutzbehörde in der Schweiz. Empirische Befunde und professionstheoretische Reflexionen. *Neue Praxis, Sonderheft 14*, 107-115.

Becker-Lenz, Roland; Käch, Oliver; Müller-Hermann, Silke & Neuhaus, Lukas (2018). Handeln nach gesetzlicher Vorgabe. Soziale Arbeit zwischen Schutz und Selbstbestimmung. Empirische Analysen am Beispiel der Reform des schweizerischen Erwachsenenschutzrechts. In Lukas Neuhaus &

- Oliver Käch (Hrsg.), *Bedingte Professionalität. Professionelles Handeln im Kontext von Institution und Organisation* (S.176-206). Weinheim: Beltz Juventa.
- Biesel, Kay & Urban-Stahl, Ulrike (2018). *Lehrbuch Kinderschutz*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Binder, Amy (2007). For love and money: Organizations' creative responses to multiple environmental logics. *Theory and Society*, 36(6), 547-571.
- Blumer, Herbert (1954). What is wrong with social theory?. *American Sociological Review*, 19(1), 3-10.
- Bode, Ingo & Turba, Hannu (2014). *Organisierter Kinderschutz in Deutschland*. Wiesbaden: Springer VS.
- Bode, Ingo; Marthaler, Thomas; Bastian Pascal & Schrödter, Mark (2012). Rationalitätensvielfalt im Kinderschutz – Eine Einführung. In Thomas Marthaler, Pascal Bastian, Ingo Bode & Mark Schrödter (Hrsg.), *Rationalitäten des Kinderschutzes. Kindeswohl und soziale Interventionen aus pluraler Perspektive* (S.1-16). Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Bommers, Michael & Scherr, Albert (2012). *Soziologie der Sozialen Arbeit. Eine Einführung in Formen und Funktion organisierter Hilfe*. Weinheim: Juventa.
- Bourdieu, Pierre (2009 [1972]). *Entwurf einer Theorie der Praxis auf der ethnologischen Grundlage der kabyllischen Gesellschaft*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Boxenbaum, Eva & Jonsson, Stefan (2008). Isomorphism, diffusion and decoupling. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (Hrsg.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (S.78-98). London: Sage.
- Breidenstein, Georg; Hirschauer, Stefan; Kalthoff, Herbert & Nieswand, Boris (2013). *Ethnografie. Die Praxis der Feldforschung*. Konstanz: UVK.
- [Breuer, Franz](#) (2010). *Reflexive Grounded Theory. Eine Einführung für die Forschungspraxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Cloos, Peter (2014). Organisation, Profession und die Herstellung von Differenz. In Anja Tervooren, Nicolas Engel, Michael Göhlich, Ingrid Miethe & Sabine Reh (Hrsg.), *Ethnographie und Differenz in pädagogischen Feldern. Internationale Entwicklungen erziehungswissenschaftlicher Forschung* (S.257-271). Bielefeld: transcript.
- Dewe, Bernd; Ferchhoff, Wilfried; Scherr, Albert & Stüwe, Gerd (1995). *Professionelles soziales Handeln soziale Arbeit im Spannungsfeld zwischen Theorie und Praxis*. Weinheim: Juventa.
- DiMaggio, Paul J. & Powell, Walter W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Fassbind, Patrick (2013). Kantonale und interkantonale Buntheit. Die Organisation der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden in der Schweiz. *SozialAktuell*, 1, 15-17.
- Friedland, Roger & Alford, Robert R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices and institutional contradictions. In Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (Hrsg.), *The new institutionalism in organizational analysis* (S.232-263). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Glaser, Barney G. & Anselm L. Strauss (1998 [1967]). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung*. Bern: H. Huber.
- Goffman, Erving (1983 [1959]). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Greenwood, Royston; Raynard, Mia; Kodeih, Farah; Micelotta, Evelyn R. & Lounsbury, Michael (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.
- Häfeli, Christoph (2013). Kinderschutz und Erwachsenenschutz. In Peter Mösch Payot, Johannes Schleicher & Marianne Schwander (Hrsg.), *Recht für die Soziale Arbeit. Grundlagen und ausgewählte Aspekte* (S.274-322). Bern: Haupt Verlag.
- Häfeli, Christoph (2014). Eine Zwischenbilanz und Perspektiven nach einem Jahr. *SozialAktuell*, 1, 10-12.
- Häfeli, Christoph & Voll, Peter (2008). Die Behördenorganisation des Vormundschaftswesens und ihre Auswirkungen auf den Kinderschutz. In Peter Voll, Andreas Jud, Eva Mey, Christoph Häfeli & Martin Stettler (Hrsg.), *Zivilrechtlicher Kinderschutz: Akteure, Prozesse, Strukturen* (S.193-209). Luzern: Interact.

- Hall, Christopher & Slembrouck, Stef (2010). Categorizations of child "in need" and child "in need of protection" and its implications for the formulation of "deficit" parenting. In Christopher N. Candlin & Jonathan Crichton (Hrsg.), *Discourses of deficit* (S.63-80). Basingstoke: Palgrave.
- Hasse, Raimund & Krücken, Georg (1999). *Neo-Institutionalismus*. Bielefeld: transcript.
- Hasse, Raimund & Krücken, Georg (2013). Neo-institutionalistische Theorie. In Georg Kneer & Markus Schröer (Hrsg.), *Handbuch Soziologische Theorien* (S.237-251). Wiesbaden: Springer VS.
- Hessler, Manfred & Mündler, Johannes (1998). Kindeswohl zwischen Jugendämtern und Vormundschaftsgerichten. In [Jo Reichertz](#) (Hrsg.), *Die Wirklichkeit des Rechts. Rechts- und sozialwissenschaftliche Studien* (S.144-160). Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Hirschauer, Stefan (2001). Ethnografisches Schreiben und die Schweigsamkeit des Sozialen. Zu einer Methodologie der Beschreibung. *Zeitschrift für Soziologie*, 30(6), 429-451.
- Hofer, Marie-Thérèse (2013). Veränderte Herausforderungen bei der Abklärung des Kindeswohls. *SozialAktuell*, 1, 21-22.
- Hopf, Christel (2005). Qualitative Interviews – ein Überblick. In [Uwe Flick](#), Ernst von Kardorff & Ines Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung. Ein Handbuch* (S.349-360). Reinbek: Rowohlt.
- Hunold, Daniela (2011). Das Verhältnis von Polizisten und Jugendlichen vor dem Hintergrund des sozialräumlichen Kontextes. *Soziale Probleme*, 23(2), 231-262.
- Jepperson, Ronald L. (1991). Institutions, institutional effects, and institutionalism. In Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (Hrsg.), *The new institutionalism in organizational analysis* (S.143-163). Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Kaufmann, Claudia & Ziegler, Franz (Hrsg.) (2003). *Kindeswohl. Eine interdisziplinäre Sicht*. Zürich: Verlag Rüegger.
- Klatetzki, Thomas (2014). Inobhutnahme als Prozess sozialer Problembearbeitung. *Sozialer Sinn. Zeitschrift für hermeneutische Sozialforschung*, 1, 109-135.
- Koch, Martina; Piñeiro, Esteban & Pasche, Nathalie (2018). Ambivalentes Differenzieren. Ein ethnografischer Blick auf organisationales (Un)Doing Ethnicity in einem Schweizer Jugendamt. In Kathrin Aghamiri, Anja Reinecke-Terner, Rebekka Streck & Ursula Unterkofler (Hrsg.), *Doing Social Work. Ethnografische Forschung als Theoriebildung* (S.131-150). Opladen: Barbara Budrich.
- KOKES (Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz) (2017). *Medienmitteilung*, 29. August 2017, [https://www.kokes.ch/application/files/5015/0399/0398/Medienmitteilung\\_KOKES\\_29.8.2017.pdf](https://www.kokes.ch/application/files/5015/0399/0398/Medienmitteilung_KOKES_29.8.2017.pdf) [Zugriff: 25. Januar 2018].
- Kraatz, Matthew S. & Block, Emily S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (Hrsg.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (S.243-275). London: Sage.
- Krücken, Georg (2003). Learning the "new, new thing": On the role of path dependency in university structures. *Higher Education*, 46, 315-339.
- Lätsch, David & Jud, Andreas (2014). Abklärungsinstrumente sind Kompass, nicht Autopiloten. *SozialAktuell*, 1, 24-25.
- Lau, Thomas & Wolff, Stefan (1983). Der Einstieg in das Untersuchungsfeld als soziologischer Lernprozess. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 35, 417-437.
- Lawrence, Thomas B.; Suddaby, Roy & Leca, Bernard (2011). Institutional work: Refocusing institutional studies of organization. *Journal of Management Inquiry*, 20(1), 52-58.
- Lipsky, Michael (2010 [1980]). *Street-level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Loenhoff, Jens (Hrsg.) (2012). *Implizites Wissen. Epistemologische und handlungstheoretische Perspektiven*. Weilerswist: Velbrück.
- Marthaler, Thomas (2012). Zum Umgang mit dem Kindeswohl – Ein Essay aus neoinstitutionalistischer Perspektive. In Thomas Marthaler, Pascal Bastian, Ingo Bode & Mark Schrödter (Hrsg.), *Rationalitäten des Kinderschutzes. Kindeswohl und soziale Interventionen aus pluraler Perspektive* (S.105-129). Wiesbaden: Springer VS Verlag.
- Maynard-Moody, Steven & Musheno, Michael (2003). *Cops, teachers, counselors. Stories from the front lines of public service*. Ann Arbor, MI: Michigan University Press.

- Meyer, John & Rowan, Brian (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- Niewöhner, Jörg & Scheffer, Thomas (2010). Thickening comparison. On the multiple facets of comparability. In Thomas Scheffer & Jörg Niewöhner (Hrsg.), *Thick comparison. Reviving the ethnographic aspiration* (S.1-16). Boston, MA: Brill.
- Oevermann, Ulrich (1996). Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In Arno Combe & Werner Helsper (Hrsg.), *Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns* (S.70-183). Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Pasche, Nathalie; Piñeiro, Esteban & Koch, Martina (2018). "Wir sind die Polizei. Das Schlusswort haben wir." (Un)doing authority in einem Schweizer Polizeidienst. In Bernhard Frevel & Hermann Groß (Hrsg.), *Polizei im Spannungsfeld von Autorität, Legitimität und Kompetenz* (S.41-58). Frankfurt/M.: Verlag für Polizeiwissenschaften.
- Piller, Edith Maud & Schnurr, Stefan (2013). Forschung zur schweizerischen Kinder- und Jugendhilfe – eine Einleitung. In Edith Maud Piller & Stefan Schnurr (Hrsg.), *Kinder- und Jugendhilfe in der Schweiz. Forschung und Diskurse* (S.7-19). Wiesbaden: Springer VS.
- Piñeiro, Esteban; Koch, Martina & Pasche, Nathalie (2017). Öffnung der Institutionen. Herkunftsbezogene Differenz in der Schweizer Street-Level Bureaucracy. *Unveröffentlichter Schlussbericht des vom Schweizerischen Nationalfonds geförderten Projekts 100017\_146029 1*, Fachhochschule Nordwestschweiz, Olten/Basel.
- Piñeiro, Esteban; Koch, Martina & Pasche, Nathalie (2019a). Un/Doing Ethnicity in der eingreifenden Schweizer Street-Level Bureaucracy. Ein Polizeidienst und ein Jugendamt ethnographisch im Blick. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie*, 45(1), 35-55.
- Piñeiro, Esteban, Koch, Martina & Pasche, Nathalie (2019b/in Druck). *Un/doing Ethnicity im öffentlichen Dienst. Ethnografien zum ethnischen Differenzieren am Beispiel von Jugendamt und Polizei*. Zürich: Seismo.
- Pomey, Marion (2017). *Vulnerabilität und Fremdunterbringung. Eine Studie zur Entscheidungspraxis bei Kindeswohlgefährdung*. Weinheim: Beltz Juventa.
- Reckwitz, Andreas (2003). Grundelemente einer Theorie sozialer Praktiken. Eine sozialtheoretische Perspektive. *Zeitschrift für Soziologie*, 32(4), 282-301.
- Rosch, Daniel (2014). Eine erste Standortbestimmung. Das neue Erwachsenenschutzrecht in der Praxis. *SozialAktuell*, 1, 26-28.
- Schatzki, Theodore (2001). Introduction. Practice theory. In Theodor Schatzki, Karin Knorr-Cetina & Eike von Savigny (Hrsg.), *The practice turn in contemporary theory* (S.1-14). New York, NY: Routledge.
- Schildt, Henri & Perkmann, Markus (2017). Organizational settlements: Theorizing how organizations respond to institutional complexity. *Journal of Management Inquiry*, 26(2), 139-145.
- Schmidt, Robert; Hodek, Franziska & Bickl, Andreas (2017). Organisationale Praktiken und Effekte quantifizierender Berichtsbarmachens. In Stephan Lessenich (Hrsg.), *Geschlossene Gesellschaften. Verhandlungen des 38. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bamberg 2016*, [http://publikationen.sozioologie.de/index.php/kongressband\\_2016/article/view/441](http://publikationen.sozioologie.de/index.php/kongressband_2016/article/view/441) [Zugriff: 18. Juli 2018].
- Schnurr, Stefan (2012). Grundleistungen der Kinder- und Jugendhilfe. In Bundesrat (Hrsg.), *Gewalt und Vernachlässigung in der Familie: Notwendige Maßnahmen im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe und der staatlichen Sanktionierung, Bericht des Bundesrates in Erfüllung des Postulats Fehr (07.3725) vom 5. Oktober 2007* (S.66-109). Bern: BSV.
- Schnurr, Stefan (2016). Child removal proceedings in Switzerland. In Kenneth Burns, Tarja Pivsv & Marit Skivenes (Hrsg.), *Child welfare removals by the state: A cross-country analysis of decision-making systems* (S.117-145). New York, NY: Oxford University Press.
- Scott, Richard W. (2008). *Institutions and organizations. Ideas and interests*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Smets, Michael & Jarzabkowski, Paula (2013). Reconstructing institutional complexity in practice: A relational model of institutional work and complexity. *Human Relations*, 66(10), 1279-1309.
- Smith, Brenda D. & Donovan, Stella E.F. (2013). Child welfare practice in organizational and institutional context. *Social Service Review*, 77(4), 541-563.
- Spradley, James (1980). *Participant observation*. Long Grove, IL: Waveland Press.

FQS 20(2), Art. 21, Martina Koch, Esteban Piñeiro & Nathalie Pasche:  
"Wir sind ein Dienst, keine Behörde." Multiple institutionelle Logiken in einem Schweizer Jugendamt  
– Ein ethnografisches Fallbeispiel aus der street-level bureaucracy

Strauss, Anselm L. & [Corbin, Juliet](#) (1996 [1990]). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.

Thornton, Patricia H. & Ocasio, William (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105(3), 801-843.

Thornton, Patricia H. & Ocasio, William (2008). Institutional logics. In Royston Greenwood, Christine Oliver, Kerstin Sahlin & Roy Suddaby (Hrsg.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (S.99-129). London: Sage.

Urban, Ulrike (2004). *Professionelles Handeln zwischen Hilfe und Kontrolle: Sozialpädagogische Entscheidungsfindung in der Hilfeplanung*. Weinheim: Juventa.

Urban-Stahl, Ulrike (2015). Hausbesuch oder "Heimsuchung"? Ambivalenzen eines klassischen Settings der Arbeit in Familien. *Neue Praxis, Sonderheft 12*, 171-182.

Urek, Mojca (2005). Making a case in social work: The construction of an unsuitable mother. *Qualitative Social Work*, 4(4), 451-467.

Voll, Peter & Jud, Andreas (2013). Management by diffusion? Zum Umgang mit Risiken im zivilrechtlichen Kinderschutz. In Edith Maud Piller & Stefan Schnurr (Hrsg.), *Kinder- und Jugendhilfe in der Schweiz: Forschung und Diskurse* (S.23-52). Wiesbaden: Springer VS Verlag.

Walgenbach, Peter & Meyer, Renate (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.

Wilz, Sylvia (2015). Skizze zur praxistheoretischen Debatte um Organisation. In Maja Apelt & Uwe Wilkesmann (Hrsg.), *Zur Zukunft der Organisationssoziologie* (S.253-270). Wiesbaden: Springer VS.

Wilz, Sylvia & von Groddeck, Victoria (2017). Praxistheorie in der Organisationssoziologie. Eine Skizze theoretischer und forschungspraktischer Problemfelder. In Stephan Lessenich (Hrsg.), *Geschlossene Gesellschaften. Verhandlungen des 38. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Bamberg 2016*, [http://publikationen.soziologie.de/index.php/kongressband\\_2016/article/view/565](http://publikationen.soziologie.de/index.php/kongressband_2016/article/view/565) [Zugriff: 18. Juli 2018].

Zaslowski, Valerie (2018). Die Kesb soll entmachtet werden. *Neue Zürcher Zeitung*, 239, <https://www.nzz.ch/schweiz/kesb-kritiker-lancierien-volksinitiative-ld.1385856> [Zugriff: 8. Januar 2019].

## Zu den Autorinnen und zum Autor

*Martina KOCH*, Dr. rer. soc., ist Soziologin und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz, wo sie primär ethnografisch zu Differenzkonstruktionen (*doing differences*) im Kontext der *street-level bureaucracy* forscht (u.a. zu Arbeits(un)fähigkeit, Ethnizität, Geschlecht etc.). Ferner interessiert sie sich für die eingreifende/aufsuchende Soziale Arbeit und für das Verhältnis von Sozialer Arbeit und Polizei.

Kontakt:

Dr. Martina Koch

Fachhochschule Nordwestschweiz,  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Riggenbachstrasse 16, CH-4600 Olten

E-Mail: [martina.koch@fhnw.ch](mailto:martina.koch@fhnw.ch)

*Esteban PIÑEIRO*, Prof. Dr. phil., ist Soziologe und Dozent an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz. Er forscht zu staatlichen Praxen des Eingriffs, zu ordnungspolitischen Arrangements zwischen Sozialer Arbeit und Polizei und zur schweizerischen Integrationspolitik.

Kontakt:

Prof. Dr. Esteban Piñeiro

Fachhochschule Nordwestschweiz,  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Hofackerstrasse 30, CH-4132 Muttenz

E-Mail: [esteban.pineiro@fhnw.ch](mailto:esteban.pineiro@fhnw.ch)

FQS 20(2), Art. 21, Martina Koch, Esteban Piñeiro & Nathalie Pasche:  
"Wir sind ein Dienst, keine Behörde." Multiple institutionelle Logiken in einem Schweizer Jugendamt  
– Ein ethnografisches Fallbeispiel aus der street-level bureaucracy

*Nathalie PASCHE*, M.A., hat Soziale Probleme und Sozialpolitik studiert und ist seit 2016 Doktorandin in Soziologie an der Universität Siegen. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Hochschule für Soziale Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind staatliche Organisationen (insb. Polizei und Soziale Arbeit) mit Blick auf Differenz, Diversität und Intersektionalität sowie Methoden der qualitativen Forschung.

Kontakt:

Fachhochschule Nordwestschweiz,  
Hochschule für Soziale Arbeit  
Hofackerstrasse 30, CH-4132 Muttenz

E-Mail: [nathalie.pasche@fhnw.ch](mailto:nathalie.pasche@fhnw.ch)

## Zitation

Koch, Martina; Piñeiro, Esteban & Pasche, Nathalie (2019). "Wir sind ein Dienst, keine Behörde." Multiple institutionelle Logiken in einem Schweizer Jugendamt – Ein ethnografisches Fallbeispiel aus der *street-level bureaucracy* [47 Absätze]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 20(2), Art. 21, <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-20.2.3045>.