

Motiviert trotz Anfeindung

Eine qualitative Untersuchung der Auswirkungen öffentlicher Anfeindung auf die Motivation der Mitarbeitenden in Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden

Projektarbeit ohne Intervention eingereicht der Universität Bern
im Rahmen des Executive Master of Public Administration (MPA)

Betreuender Dozent: **Prof. Dr. Adrian Ritz**
Kompetenzzentrum für Public Management
Schanzeneckstrasse 1
CH-3001 Bern

Verfasser: **Claudio Domenig**
aus Chur GR
p.A. Hallerstrasse 10, 3012 Bern

Bern, 24. November 2020

Zusammenfassung

Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) sehen sich teils massiver Kritik bis hin zu offener Anfeindung ausgesetzt. Eine negative Reputation stellt für die Mitarbeitenden einer Behörde eine Belastung dar, die auch ihre Motivation beeinträchtigen kann. Die vorliegende Studie untersucht, was Personen motiviert, trotz öffentlichen Anfeindungen bei einer KESB zu arbeiten. Theoretischer Ausgangspunkt bildet das Konzept der Public Service Motivation (PSM), verstanden als spezifische Dispositionen von im öffentlichen Dienst tätigen Personen, zum Wohl der Gesellschaft tätig zu sein. Dazu werden weitere theoretische Ansätze, namentlich Coping, die Conservation of Resources Theorie und Blame Avoidance, beigezogen, um ein vertieftes Verständnis des Umgangs mit öffentlicher Anfeindung sowohl auf individueller wie auch auf organisatorischer Ebene zu gewinnen.

Aus der Untersuchung, durchgeführt in Form von Interviews mit KESB-Mitarbeitenden und deren qualitativen Analyse, geht hervor, dass die Befragten über eine hohe Motivation für ihre Arbeit verfügen, wobei PSM-Motive als individuelle Ressourcen eine zentrale Rolle im Umgang mit öffentlichen Anfeindungen spielen. Ein Ausdruck davon ist, dass die Befragten die Anfeindungen weniger als persönliche Belastung, sondern letztlich vor allem als nachteilig für ihre Klientel erachten, zumal fehlendes Vertrauen seitens der Betroffenen ein kooperatives Zusammenwirken erschwert. Die KESB-Mitarbeitenden können sich demnach durch eine beeinträchtigte Reputation auch motiviert sehen, das problematische Bild ihrer Behörde mittels Öffentlichkeitsarbeit zu verändern, um den behördlichen Schutzauftrag besser wahrnehmen zu können. Weiter zeigt die Befragung auf, dass zum Erhalt der Motivation eine differenzierte Wahrnehmung der öffentlichen Kritik wichtig ist. Je nach deren Bewertung können sich KESB-Mitarbeitende veranlasst sehen, berechnete Kritik aufzunehmen, Missverständnisse aufzuklären oder aber unbegründete Angriffe abzuwehren. Diesbezügliches öffentliches Engagement seitens der Organisation wird von den Befragten befürwortet und als motivierend erlebt. Zugleich setzen die begrenzt vorhandenen Ressourcen den Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit Grenzen. Ein wichtiger Motivationsfaktor ist denn auch weiterhin die interdisziplinär-professionelle Fallarbeit an sich und eine diese unterstützende Teamkultur.

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	I
Inhaltsverzeichnis	II
1. Einleitung	1
1.1. Ausgangslage und Problemstellung.....	1
1.2. Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit	2
1.3. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands.....	3
1.4. Aufbau der Arbeit.....	3
2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen	4
2.1. Public Service Motivation (PSM)	4
2.2. Coping	6
2.3. Conservation of Resources (COR)	8
2.4. Blame Avoidance	9
2.5. Arbeitsleitende Thesen und provisorisches Prozessmodell.....	10
3. Qualitative Studie	12
3.1. Methodisches Vorgehen, Forschungsdesign	12
3.2. Stichprobe.....	14
3.3. Ergebnisse der Interviews.....	14
3.3.1. <i>Public Service Motivation</i>	15
3.3.2. <i>Betroffenheit durch öffentliche Anfeindung und Bezug zur Identifikation</i>	16
3.3.3. <i>Coping</i>	17
3.3.4. <i>Conservation of Resources</i>	18
3.3.5. <i>Blame Avoidance</i>	19
3.3.6. <i>Weitere motivationsrelevante Faktoren</i>	21
4. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse	22
4.1. Entwicklung eines erweiterten theoretischen Modells	22
4.2. Praktische Implikationen	26
5. Schlussfolgerungen und Limitationen	27
Literaturverzeichnis	III
Anhang 1: Interviewleitfaden	VI
Anhang 2: Mediens Schlagzeilen (Beobachter) zum Interview	IX
Selbständigkeitserklärung	X
Über den Autor	XI

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und Problemstellung

Die Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden (KESB) sind gestützt auf ihren gesetzlichen Auftrag zuständig für die Anordnung von Massnahmen zum Schutz und zur Unterstützung hilfsbedürftiger Personen – nötigenfalls auch gegen den Willen der Betroffenen. In den Medien und in Online-Foren sehen sich die KESB teils massiver Kritik bis hin zu offener Anfeindung ausgesetzt. Besonders ausgeprägt war dies im Nachgang des «Falls Flaach» im Jahr 2015. Die mediale Darstellung liess die KESB zuweilen als «meistgehasste Behörde der Schweiz» und eigentliches «Feindbild» erscheinen (vgl. Vetterli, 2015; Vetterli, 2017).

Diese negative Publizität stellt für die KESB-Mitarbeitenden eine Belastung dar: Sie werden in ihrer Professionalität, ihrer Legitimation und ihren Motiven in Frage gestellt, und ihre Arbeit wird durch die beschädigte Reputation ihrer Organisation und – daraus hervorgehend – das beeinträchtigte Vertrauen seitens der Klientel erschwert. In einer schweizweiten Studie wurde die Kritik durch die Medien, Öffentlichkeit und Politik zu den meistgenannten erschwerenden Faktoren für die Behördenarbeit der KESB gezählt; im Gegenzug kam der Motivation der Mitarbeitenden die höchste Gewichtung als unterstützender Faktor zu (Rieder et al., 2016, S. 51 f.). Motivierte Mitarbeitende sind somit für die KESB trotz bzw. angesichts öffentlicher Anfeindungen als zentrale Erfolgsfaktoren zu betrachten.

Zum vertieften Verständnis der Motivation von KESB-Mitarbeitenden bietet sich das Konzept der Public Service Motivation (PSM) an. PSM umschreibt die spezifischen Dispositionen von im öffentlichen Dienst tätigen Personen, zum Wohl der Gesellschaft tätig zu sein. Es besteht empirische Evidenz, dass Mitarbeitende im Bereich der öffentlichen Wohlfahrt eine hohe PSM aufweisen, namentlich in der Dimension «Soziale Anteilnahme» (vgl. Anderfuhren-Biget et al., 2014). «Uneigennützigkeit» kann als weitere PSM-Dimension die Bereitschaft von KESB-Mitarbeitern erklären, sich trotz fehlender öffentlicher Anerkennung für ihre Arbeit zu engagieren. Im Weiteren ist der Umgang mit öffentlichen Anfeindungen im Rahmen des Konzepts der PSM bislang nicht vertieft erforscht.

In der vorliegenden Arbeit sind daher zur Erfassung des Zusammenwirkens von öffentlicher Anfeindung und Motivation noch weitere Theorien und Studien beizuziehen. Dabei werden einerseits – wie beim Konzept der PSM – individuelle Ressourcen, andererseits organisationale Aspekte untersucht. Auf individueller Ebene ist das Konzept des Coping grundlegend für das Verständnis der Bewältigung von Belastungssituationen. Die Theorie der Ressourcenerhaltung (Conservation of Resources) liefert Anhaltspunkte dafür, wie Menschen auf Verluste von Ressourcen reagieren und diesen entgegenzuwirken versuchen. Mit dem Konzept der Blame Avoidance lässt sich sodann analysieren, wie Organisationen – sei es reaktiv oder antizipierend – auf öffentliche Anschuldigungen reagieren.

Die Auseinandersetzung mit dieser Thematik ist trotz des Scheiterns der (aus der Kritik an der KESB hervorgegangenen und deren weitgehende Entmachtung anstrebenden) «KESB-Initiative» im Unterschriftenstadium weiterhin aktuell: Eine negative mediale Präsenz der KESB ist jederzeit wieder möglich, namentlich im Zusammenhang mit tragischen Einzelfällen; auch ist die kritische öffentliche Haltung zumindest in Teilen der Bevölkerung gegenüber der KESB weiterhin spürbar und in deren alltäglichen Arbeit oftmals prägend. Der in den vergangenen Jahren erlittene Reputationsschaden wirkt immer noch nach, und Anstrengungen zur Verbesserung der Aussenwahrnehmung der KESB binden einen nicht unerheblichen Teil der (knappen) Ressourcen.

1.2. Fragestellung und Zielsetzung der Arbeit

Im Rahmen dieser Projektarbeit soll untersucht werden, welche Auswirkungen öffentliche Anfeindungen auf die Motivation von KESB-Mitarbeitenden haben und welche persönlichen Haltungen und Ressourcen sowie welche organisatorischen Massnahmen sich im Umgang mit diesen Belastungsfaktoren als hilfreich oder aber als kritisch erweisen. Die Motivationsthematik soll demnach sowohl auf einer inneren Haltungs-Ebene wie auch im Kontext einer äusseren Handlungs-Ebene verstanden werden, um daraus ein vertieftes theoretisches Verständnis, wie auch praktische Erkenntnisse zu personellen und organisatorischen Führungsfragen zu gewinnen. Erkenntnisse aus dieser Untersuchung sind für die KESB in verschiedener Hinsicht relevant: Für die Organisation ist es von zentraler Bedeutung, trotz schwieriger externer Bedingungen motivierte und kompetente Mitarbeitende zu rekrutieren und zu halten. Auch hat die KESB ihr Reputationsmanagement, ihre darin investierten Ressourcen und die damit verbundenen Wirkungen zu reflektieren.

Aus der vorliegenden Problemstellung leitet sich somit folgende zentrale Fragestellung ab:

- Was motiviert Personen, trotz öffentlichen Anfeindungen bei einer KESB zu arbeiten?

Darauf bezogen interessieren die folgenden weiteren Fragestellungen:

- Welche Rolle spielen namentlich PSM-Motive als individuelle Ressourcen im Umgang mit öffentlichen Anfeindungen?
- Welche Auswirkungen haben organisatorische Massnahmen und Reaktionen, die in Bezug auf öffentliche Anfeindungen erfolgen, auf die Motivation der Mitarbeitenden?

Mittels einer qualitativen Studie soll hierzu die Sichtweise und die «Sinnggebung» von KESB-Mitarbeitenden in ihrem Umgang mit öffentlichen Anfeindungen vertieft untersucht werden. In der Diskussion und Interpretation der Ergebnisse werden die vorab aus der einschlägigen Literatur gewonnenen arbeitsleitenden Thesen reflektiert und daraus ein erweitertes Modell entwickelt, welches die verschiedenen identifizierten Wirkungsfaktoren zueinander in Beziehung setzt. Daraus sind Implikationen für die Theorie (Formulierung von Hypothesen) wie auch für die Praxis (Formulierung von Empfehlungen) abzuleiten.

1.3. Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands

Nicht Gegenstand der Arbeit bildet die Frage, was die eigentlichen Ursachen der öffentlichen KESB-Kritik sind, inwieweit diese Kritik allenfalls berechtigt ist, und mit welchen sachlich-inhaltlichen Massnahmen dieser Kritik zu begegnen ist (vertieft dazu Fassbind, 2017; Bundesrat, 2017). Eine Eingrenzung erfährt die Arbeit sodann durch die spezifische Untersuchung der Auswirkungen von wahrgenommener Anfeindung seitens der (allgemeinen) Öffentlichkeit. Nicht im Fokus steht demnach der Umgang mit negativen Reaktionen der direkt von KESB-Massnahmen betroffenen Klientel. Bei diesen Personen wird eine abwehrende Reaktion (sog. Reaktanz) auf behördliche Interventionen als «normales», typisches Phänomen im Zwangskontext angenommen (Zobrist & Kähler, 2017), bzw. der professionelle Umgang damit vorausgesetzt.

1.4. Aufbau der Arbeit

Nach der einleitenden Darlegung der Ausgangslage und Problemstellung sowie der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit werden im zweiten Kapitel die theoretisch-konzeptionellen Grundlagen erläutert, welche den Bezugsrahmen dieser Studie bilden. Die theoretischen Ansätze werden dabei zu einem (provisorischen) Prozessmodell verdichtet.

Im dritten Kapitel wird die durchgeführte qualitative Studie zunächst bezüglich des gewählten methodischen Vorgehens und sodann hinsichtlich der Ergebnisse der geführten Interviews präsentiert.

Diese Ergebnisse werden im vierten Kapitel diskutiert und interpretiert, um daraus ein erweitertes theoretisches Modell zu entwickeln und praktische Implikationen herzuleiten. Sodann werden im fünften Kapitel die aus Sicht des Verfassers zu ziehenden Schlussfolgerungen und bestehenden Limitationen der vorliegenden Untersuchung aufgezeigt.

2. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen

Ausgangspunkt des theoretischen Bezugsrahmens bildet das Konzept der Public Service Motivation (PSM). Dieses ist empirisch bereits breit erforscht, allerdings bislang nicht unter dem Aspekt der öffentlichen Anfeindung. Hierzu sind weitere theoretische Erklärungsansätze beizuziehen, welche sowohl die individuelle wie auch die organisatorische Ebene einschliessen. Solche finden sich in theoretischen Ansätzen zu Coping, Conservation of Resources und Blame Avoidance.

2.1. Public Service Motivation (PSM)

Zum vertieften Verständnis der Motivation von KESB-Mitarbeitenden bietet sich das Konzept der Public Service Motivation (PSM) an. Als ein genuin in der Verwaltungswissenschaft entwickeltes Konzept wird PSM seit rund 30 Jahren – und in den letzten Jahren stark zunehmend – international, multidisziplinär und sektorübergreifend erforscht (Ritz et al., 2016, S. 414). Gemäss einer ursprünglichen *Definition* von Perry und Wise (1990, S. 368) lässt sich PSM verstehen als «an individual's predispositions to respond to motives grounded primarily or uniquely in public institutions and organisations». Stärker auf die Werte denn auf die Eigenschaften einer Person Bezug nehmend definiert Vandenabeele (2007, S. 547) PSM als “the belief, values and attitudes that go beyond self interest and organizational interest, that concern the interest of a larger political entity and that motivate individuals to act accordingly whenever appropriate“. Mitarbeitende in öffentlichen Institutionen sollen diesem Konzept zufolge somit eine spezifische Motivation aufweisen, nicht bloss im Eigeninteresse bzw. zum Nutzen ihrer Organisation, sondern im öffentlichen Interesse bzw. zum Wohl der Gemeinschaft zu handeln. Relativierend ist zu beachten, dass diese Motivationsform nicht nur im öffentlichen Sektor zu finden ist, und dass menschlichem Handeln gemischte Motive zugrunde liegen können, womit sich PSM als (nur) ein bestimmter Aspekt unter mehreren Motivationen darstellt (Ritz & Thom, 2019, S. 513 f.).

Empirisch erforscht wurde das Konzept der PSM insbesondere hinsichtlich der ursprünglich von Perry (1996) formulierten und seither teils modifizierten vier *Dimensionen* «Attraktivität von Politik und Verwaltung» («attraction to politics and policy» bzw. «attraction to public service»), «Gemeinwohlorientierung» («commitment to public interest» bzw. «commitment to public values»), «Soziale Anteilnahme» («compassion») und «Uneigennützigkeit» («self-sacrifice»). Diese motivationalen Dimensionen werden in der vorliegenden Arbeit, partiell angelehnt an Ritz und Thom (2019, S. 515), wie folgt definiert bzw. verstanden:

- «Attraktivität von Politik und Verwaltung» als die (rational basierte) Motivation, durch die Arbeit im Verwaltungskontext in einer politischen Dimension tätig zu sein und diese mitzugestalten;
- «Gemeinwohlorientierung» als die (normativ orientierte) Motivation, durch die Erfüllung öffentlicher Aufgaben im Einklang mit öffentlichen Werten einen Gemeinwohlbeitrag zu leisten;

- «*Soziale Anteilnahme*» als die (affektiv, auf Mitgefühl basierende) Motivation, die Lebensumstände anderer, namentlich sozial benachteiligter Menschen zu verbessern;
- «*Uneigennützigkeit*» als die Bereitschaft, sich allenfalls unter Inkaufnahme von persönlichen Nachteilen für das Wohl der Gemeinschaft einzusetzen.

Das Konzept der PSM als solches wie auch deren Erfassung in den aufgeführten vier Dimensionen werden mitunter *kritisch diskutiert*. So wird teils für rationale (im Sinne von Eigennutz-orientierten) Motiven in PSM kein Platz gesehen und Uneigennützigkeit als die eigentliche Basis der weiteren PSM-Motive erkannt, d.h. als Grundlage, um jene Motive zu verwirklichen (vgl. Kim & Vandenabeele, 2010). Auch wird eine generalisierbare Messbarkeit der PSM-Dimensionen hinterfragt und stattdessen eine Kontextualisierung nahegelegt, d.h. eine Beachtung des jeweiligen kulturellen Kontexts wie auch des Sektors des öffentlichen Dienstes, bzw. des Einflusses dieser Variablen auf die Messung und Ausprägung der PSM (vgl. Giaque et al., 2011). Sodann wird mit Blick auf die (den Grossteil der Forschung ausmachende) positive Konnotation von PSM auf mögliche problematische Aspekte dieser Ausprägung hingewiesen: So können eine hohe PSM und damit verbundene hohe Erwartungen, wenn diese in der Praxis nicht erfüllt werden, etwa zu Stress, Burnout, Resignation und Passivität führen (vgl. Schott & Ritz, 2017). Diese kritischen Elemente werden im Rahmen der Erarbeitung eines theoretischen Modells in dieser Arbeit zu berücksichtigen sein.

Zur Untersuchung der spezifischen Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit kann trotz der umfangreichen PSM-Forschung nur partiell auf *bestehende empirische Erkenntnisse* abgestützt werden. Im Sinne der Kontextualisierung von PSM hinsichtlich der untersuchten Politikfelder wurde von Anderfuhren-Biget et al. (2014) festgestellt, dass im Wohlfahrtsbereich (Gesundheit, Bildung, Soziale Arbeit) generell eine hohe PSM besteht, besonders in den Ausprägungen der PSM-Dimension «*Soziale Anteilnahme*», jedoch auch betreffend «*Attraktivität von Politik und Verwaltung*». Der Umgang mit öffentlichen Anfeindungen ist im Rahmen des Konzepts der PSM bislang nicht vertieft erforscht. Eine Ausnahme bildet die Studie von Vinzant (1998), welche die Motivation von im Kindes- und Erwachsenenschutz (in den Staaten Arizona und Illinois) tätigen Fachpersonen untersuchte. Bei den Fachpersonen wurde eine sehr hohe PSM-Ausprägung festgestellt und darin der Grund gesehen, weshalb sie ihre so schwierige Arbeit – die u.a. das Erleben öffentlicher Feindseligkeit beinhaltet – überhaupt machen können (Vinzant, 1998, S. 347, 358). Allerdings wurden in jener Studie öffentliche Anfeindungen nur als ein Aspekt unter mehreren Belastungsfaktoren – nebst der Konfrontation mit viel menschlichem Leid, hoher Fallbelastung und Wert- und Rollenkonflikten – genannt und nicht spezifisch untersucht.

Zur Erfassung des Zusammenwirkens von öffentlicher Anfeindung und Motivation sind demnach weitere Theorien und Studien beizuziehen. Zunächst wird, wie die PSM auf individueller Ebene verortet, zum Verständnis des Umgangs mit belastenden Anschuldigungen das Konzept des Coping erörtert.

2.2. Coping

Coping, verstanden als die Bewältigung von belastenden Situationen, ist ein interdisziplinär weit erforschtes Gebiet, das im Rahmen dieser Arbeit nur in kondensierter Form aufgenommen werden kann. Hierzu wird zunächst zu definitorischen Zwecken auf Lazarus (1993) zurückgegriffen, welche das Konzept des Coping massgeblich geprägt hat. Anhand einzelner verwaltungswissenschaftlichen Studien, welche für die Forschungsfrage vorliegender Arbeit spezifisch relevant erscheinen, werden sodann einzelne Elemente dieses Ansatzes dargelegt.

Coping-Prozesse lassen sich definieren als kognitive und verhaltensbezogene Bemühungen einer Person, spezifische Anforderungen zu bewältigen, welche ihre Ressourcen strapazieren oder übersteigen (Lazarus, 1993, S. 237). Dabei lässt sich primär zwischen problemfokussiertem und emotionsfokussiertem Coping unterscheiden. Beim *problemfokussierten* Coping wird versucht, eine Problemsituation durch aktives Handeln in der Umwelt oder an sich selbst zu verändern; beim *emotionsfokussierten* Coping wird demgegenüber die Art der persönlichen Befassung mit der Problemsituation oder die Bedeutung, die ihr beigemessen wird, verändert (Lazarus, 1993, S. 238). Formen des Coping sind demnach vielfältig und können etwa Konfrontation, Distanzierung, Selbstkontrolle, Suche nach sozialer Unterstützung, Verantwortungsübernahme, Vermeidung, Problemlösung oder auch positive Neubewertung beinhalten; gerade letztere, die *Veränderung der Bewertung*, ist eine verbreitete und effektive Form der Regulierung von Stress und Emotionen (Lazarus, 1993, S. 237 f.). Welche Form des Coping eine Person wählt, hängt namentlich davon ab, wie weit sie eine Problemsituation als veränderbar einschätzt. Wenn die belastenden Umstände als durch aktives Handeln kontrollierbar erachtet werden, wird ein problemfokussiertes Coping gewählt; werden die Umstände als veränderungsresistent erachtet, dominiert emotionsfokussiertes Coping (Lazarus, 1993, S. 239).

Öffentliche Anfeindung stellt für KESB-Mitarbeitende eine belastende Situation dar, der sie auf unterschiedliche Weise begegnen können, wobei diese Form der Bewältigung auch stark mit motivationalen Elementen zusammenhängt. Wie sich (massive) Kritik an ihrer Behörde auf die Mitarbeitenden auswirkt, dürfte namentlich davon abhängen, wie sie diese Anwürfe einordnen und bewerten, welche Schlüsse sie daraus auf ihre Organisation ziehen, und welche Möglichkeiten des Umgangs mit diesen Belastungen ihnen zur Verfügung stehen. Diese Zusammenhänge lassen sich anhand nachfolgender Studien und den diesen zugrundeliegenden theoretischen Bezügen aufzeigen.

Zunächst sind die *Bezüge zwischen Motivation, Identifikation und Reputation* aufzuzeigen. Aus der Studie von Rho et al. (2015) geht hervor, dass das Image einer Organisation wichtig zur Erklärung des Befindens und Verhaltens von Mitarbeitenden ist. Dieses Image, verstanden als die eigene Wahrnehmung der Mitglieder bezüglich ihrer Organisation sowie die (angenehme) Aussenwahrnehmung, hat einen massgeblichen Einfluss auf die Motivation, das Arbeitsverhalten und die Leistung der Mitarbeitenden (vgl. Rho et al., 2015, S. 421). Die Annahme eines attraktiven externen Images erhöht die Wahrscheinlichkeit der Identifikation mit der Organisation; Identifikation erhöht wiederum die Zufriedenheit, Motivation und das

Commitment für die Organisation (vgl. Rho et al., 2015, S. 426). Folglich ist davon auszugehen, dass öffentliche Anfeindungen nicht nur die Reputation (als reale Wahrnehmung) bzw. das Image (als angenommene bzw. erwünschte Wahrnehmung) einer Organisation beeinträchtigen, sondern damit einhergehend auch die Identifikation der Mitarbeitenden und ihre Motivation. Image und Identifikation weisen Bezüge zu (bewertungsorientiertem) Coping auf. Dies offenbart bezüglich Motivation ein Dilemma: Einerseits sind Mitarbeitende motivierter, wenn sie sich mit ihrer Organisation identifizieren können; andererseits kann gerade diese Identifikation sich problematisch auf die Motivation auswirken, wenn die Reputation bzw. das Image der Organisation als negativ wahrgenommen wird.

Erhellend ist diesbezüglich eine Studie von Gilad et al. (2018), welche die *Auswirkungen der Reputation einer Organisation auf die Identifikation und das Commitment* ihres Personals am Beispiel einer Behörde im Sozialbereich (dem Israeli National Social Security Institute NSSI) untersucht. Zunächst wird unter Verweis auf den Forschungsstand festgestellt, dass negative öffentliche Empfindungen und «Bürokratie-Bashing» die Verbundenheit von Angestellten mit ihrer Organisation untergraben können, was sich negativ auf ihr Verhalten auswirkt (Gilad et al., 2018, S. 2 f.). Als eine Form von Coping erscheint sodann der Befund, dass engagierte Mitarbeitende in einer Organisation mit einem schlechten Ruf dazu tendieren, ihre Identität zu bewahren, indem sie die externen Vorwürfe als irrig erklären und sich defensiv gegenüber den Urhebern der Kritik verhalten (Gilad et al., 2018, S. 3). Auch eine hohe Anerkennung und Kompetenzerfahrung der Mitarbeitenden innerhalb der Organisation dämpfen die schädlichen Effekte negativer Reputation; diese Mitarbeitenden werden durch negative externe Reputationssignale weitaus weniger tangiert als solche, die sich eher machtlos fühlen (Gilad et al., 2018, S. 7.). Die Studie zeigt demnach die Wirksamkeit von (bewertungsorientiertem) Coping bezüglich der Motivation von Mitarbeitenden ebenso auf wie das Risiko, dass zur Bewahrung dieser Motivation angesichts öffentlicher Anfeindungen eine Abschottung gegenüber gerechtfertigter Kritik und effektivem Änderungsbedarf erfolgt.

Bislang ist wenig erforscht, wie öffentliche Angestellte proaktiv gestaltend mit einem herausfordernden Arbeitsumfeld umgehen, und wie die öffentlichen Organisationen die Angestellten dabei unterstützen können (vgl. Steen & Schott 2019). Eine solche Untersuchung zur *Bewältigung von organisatorischem und gesellschaftlichem Druck auf die professionelle Arbeit* erfolgte durch Schott et al. (2016) am Beispiel von Veterinär-Inspektoren in den Niederlanden. Diese Inspektoren sind der Lebensmittel- und Produktesicherheitsbehörde und damit (auch) der Eingriffsverwaltung zugeordnet. In diesem Sinne vergleichbar mit der KESB steht diese Behörde unter öffentlicher Beobachtung und ist dem Spannungsfeld ausgesetzt, dass ihr Vorgehen zu strikt bzw. zu bürokratisch oder zu nachlässig wahrgenommen werden kann. Für die Mitarbeitenden kann auch ein Spannungsverhältnis zwischen eigenen professionellen Ansprüchen und davon abweichenden organisatorischen Vorgaben bestehen. Die Studie zeigt auf, wie das Professionsverständnis den Umgang mit diesen Spannungen beeinflusst, und hält fest, dass letztlich nicht der bestehende Druck an sich, sondern die Fähigkeit damit umzugehen bzw. diesen umzudeuten entscheidend ist (vgl. Schott et al., 2016, S. 604).

2.3. Conservation of Resources (COR)

Ein weiteres verbreitetes Konzept, welches auch für das Verständnis des Umgangs mit öffentlicher Anfeindung beigezogen werden kann, bietet die Conservation of Resources (COR) Theorie. Diese Motivationstheorie basiert auf der Annahme, dass *Menschen danach streben, ihre Ressourcen zu erhalten, zu schützen und aufzubauen*; den potentiellen oder tatsächlichen Verlust von geschätzten Ressourcen erleben sie als bedrohlich und Stress verursachend (Hobfoll, 1989). Ressourcen werden dabei in einem weiten Verständnis erfasst als jene Objekte, Charakteristiken, Bedingungen oder Energien (Zeit, Geld, Wissen), welchen von Individuen Wert beigezogen wird, oder welche als Mittel zur Erreichung dieser Werte dienen (Hobfoll, 1989, S. 516). So wurden in Studien bislang als Ressourcen unter anderem Autonomie, Partizipation, Resilienz, soziale Unterstützung oder familienfreundliche Arbeitsbedingungen untersucht (vgl. Halbesleben et al., 2014, S. 1338). Zielorientiert können Ressourcen definiert werden als alles, was eine Person als hilfreich wahrnimmt, um ihre Ziele zu erreichen (Halbesleben et al., 2014, S. 1338 f.).

Für den KESB-Kontext und den Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit kann – mit Blick auf die Bezüge zu Identifikation und Motivation – die *Reputation* einer Organisation als wichtige Ressource erachtet werden. Reputation wird dabei verstanden als die Vertrauenswürdigkeit einer Organisation hinsichtlich der gesellschaftlich an sie gerichteten Erwartungen (Ritz & Thom, 2019, S. 148). Eine hinreichende Akzeptanz bzw. das Vertrauen der Bevölkerung ist wichtig, damit die KESB ihre Aufgaben effektiv ausüben kann. Öffentliche Anfeindung bedroht diese Ressource bzw. führt zu einem Verlust derselben. Entsprechend können KESB-Mitarbeitende motiviert sein, diese Ressource zu schützen und zu erhalten bzw. (wieder) aufzubauen. Auch die *Motivation* an sich, für die KESB im öffentlichen Dienst tätig zu sein, lässt sich als Ressource verstehen, welche durch öffentliche Anfeindung bedroht ist. Für die Organisation sind motivierte Mitarbeitende von zentralem Wert, und der Erhalt der Motivation auch unter erschwerten Bedingungen ist daher ein wichtiges Mittel zur Zielerreichung.

Die Motivation von Individuen, ihre Ressourcen vor Verlusten zu schützen und neue Ressourcen zu erwerben, lässt sich im weiteren Sinne als Coping-Verhalten verstehen. Zugleich geht die COR-Theorie über die individuelle Ebene von Coping-Prozessen hinaus und setzt diese in ein grösseres Bild, indem Einflüsse der Umwelt mitberücksichtigt und Bewertungen in einen sozialen Kontext eingebettet werden (Hobfoll, 2001, S. 340 f.). Die COR-Theorie formuliert bezüglich der Ressourcenerhaltung und -gewinnung folgende Grundsätze (Hobfoll, 2001, S. 343 f.):

- Einem ersten Prinzip der Theorie zufolge wird der *Verlust von Ressourcen* stärker wahrgenommen bzw. als schädlicher bewertet als ein entsprechender Gewinn.
- Gemäss dem zweiten Prinzip, der *Investition von Ressourcen*, müssen Ressourcen investiert werden, um diese vor Verlusten zu schützen, um sie nach Verlusten wiederzuerlangen, und um sie zu vermehren.
- Daraus ist erstens zu folgern, dass Personen mit mehr Ressourcen weniger anfällig auf Ressourcenverlust sind und einfacher imstande sind, ihre Ressourcen zu mehren, wäh-

rend umgekehrt die Verletzlichkeit bei Personen mit wenig Ressourcen höher und ihre Möglichkeit zur Ressourcenmehrung eingeschränkter ist (Hobfoll, 2001, S. 349).

- Weitere Folgerungen der COR-Theorie sind, dass ein Mangel an Ressourcen respektive ein anfänglicher Ressourcenverlust anfällig für weitere Ressourcenverluste macht, während umgekehrt der Besitz respektive der anfängliche Gewinn von Ressourcen die Aneignung weiterer Ressourcen begünstigt (Hobfoll, 2001, S. 354 f.).

Auf den KESB-Kontext und die organisationale Ebene übertragen ist anzunehmen, dass der in den ersten Jahren des Bestehens der neuen Behörden erfahrene Reputationsschaden die Wahrnehmung sowohl intern wie auch extern noch stärker prägt als der mit der weiteren (Aufbau-) Arbeit einhergehende Reputationsgewinn. Auch lässt sich bezüglich der Reputation der KESB eine «Negativspirale» der Verletzlichkeit und des Ressourcenverlusts beobachten, indem die mediale Berichterstattung zuweilen an vorbestehende Kritik anknüpft und diese wiederum mit bestätigenden Beispielen zementiert. Zugleich ist den Möglichkeiten einer proaktiven Bewältigung – deren Wichtigkeit das Prinzip der Ressourceninvestition unterstreicht (Hobfoll, 2001, S. 351 f.) – durch die verfügbaren Ressourcen der KESB Grenzen gesetzt: Gerade in den ersten Jahren ihres Bestehens war die Arbeit vieler KESB durch eine kaum zureichende Ressourcenausstattung und entsprechend eine Priorisierung des dringlichen Tagesgeschäfts gekennzeichnet.

Diese Bedingungen sind zu berücksichtigen, wenn in dieser Arbeit die (motivationsrelevanten) organisatorischen Massnahmen und Reaktionen auf öffentliche Anfeindungen untersucht werden. Entsprechende Reaktionsweisen einer Behörde lassen sich noch vertieft mit dem Konzept der Blame Avoidance analysieren.

2.4. Blame Avoidance

Der Umgang mit öffentlichen Anschuldigungen wird politikwissenschaftlich spezifisch mit dem Konzept der «Blame Avoidance» erfasst. Verhaltensmuster, mit welchen sich politische Akteure vor öffentlicher Kritik und Anschuldigungen zu schützen versuchen, stossen auf zunehmendes Forschungsinteresse (Sager et al., 2017, S. 225 f.). Dabei werden bezüglich der Intention und der zeitlichen Dimension zwei Arten von «Anschuldigungsvermeidungsverhalten» identifiziert, nämlich antizipierende und reaktive Formen (Sager et al., 2017, S. 225). *Antizipierende* Blame Avoidance zielt darauf ab, mögliche Situationen, welche zukünftige Anschuldigungen auslösen könnten, im Voraus zu verhindern, oder aber für den Fall, dass diese Situationen dennoch eintreten, gegen die aufkommende Kritik gewappnet zu sein (Sager et al., 2017, S. 225). *Reaktive* Blame Avoidance bezeichnet demgegenüber Verhaltensweisen, mit denen erfolgten Anschuldigungen begegnet wird, indem versucht wird, diese Anschuldigungen und den damit drohenden Reputationsschaden zu entschärfen oder von sich abzulenken (Sager et al., 2017, S. 225 f.).

Sowohl auf der Ebene der Regierung wie auch auf der Ebene der Verwaltung bzw. der Organisationen des öffentlichen Sektors werden zum Schutz der eigenen Reputation zunehmend

Blame Avoidance Strategien verfolgt. Da die verfügbaren Ressourcen der Akteure beschränkt sind, hat dieser Fokus und diese Gewichtung zur Folge, dass andere Handlungsmotivationen in den Hintergrund treten, *weniger Ressourcen für andere Aufgaben* zur Verfügung stehen und allenfalls auch wichtige Signale aus dem Umfeld übersehen werden (Hinterleitner & Sager, 2019a, S. 420 f.; Hinterleitner & Sager, 2019b, S. 135). Verwaltungsstellen können sich dennoch veranlasst sehen, mittels eines ressourcenintensiven Reputationsmanagements ein «Schutzschild» gegen Anschuldigungen aufzubauen, da sie mit einer guten Reputation mehr Autonomie und politischen Rückhalt geniessen und qualifiziertes Personal besser gewinnen und halten können (Hinterleitner & Sager, 2019b, S. 137).

Bezogen auf die Forschungsfrage der Motivation von KESB-Mitarbeitenden lassen sich aus dem Konzept der Blame Avoidance mehrere Aspekte bzw. Annahmen ableiten. Zunächst entspringt das «Anschuldigungsvermeidungsverhalten» einer spezifischen Motivation, nämlich dem *Schutz der Reputation* der eigenen Organisation gegenüber öffentlichen Angriffen. Als Coping-Strategie im weiteren Sinne erscheint es naheliegend, dass die KESB sich angesichts massiver öffentlicher Anfeindung ein «Schutzschild» aufbaut. Soweit die entsprechend investierten Ressourcen zu einer positiven Reputation der Organisation beitragen, kann dies mit einer Stärkung der Motivation des Personals einhergehen. Da ein intensives Reputationsmanagement jedoch *Ressourcen zulasten anderer Aufgaben* der Organisation bindet, kann sich dieses auch negativ auf die Motivation der von der Ressourcenverschiebung betroffenen Mitarbeitenden auswirken. Im Sinne einer reagierenden Blame Avoidance kann die KESB angesichts öffentlicher Kritik zu Rechtfertigungsstrategien tendieren. Wenn dieser «Schutzschild» und die Verschiebung des Fokus allerdings dazu führt, dass effektive *Fehler übersehen* bzw. nicht angegangen werden, besteht längerfristig das Risiko negativer Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeitenden. Ein entsprechendes Risiko besteht auch, soweit die KESB im Sinne einer antizipierenden Blame Avoidance versucht sein sollte, potentiell «unpopuläre» *Entscheidungen zu vermeiden*. Hier sieht sie sich zudem dem Dilemma ausgesetzt, dass in der Öffentlichkeit widersprüchliche Erwartungen bestehen: Im Spannungsfeld von Schutz und Selbstbestimmung soll sie nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig intervenieren.

2.5. Arbeitsleitende Thesen und provisorisches Prozessmodell

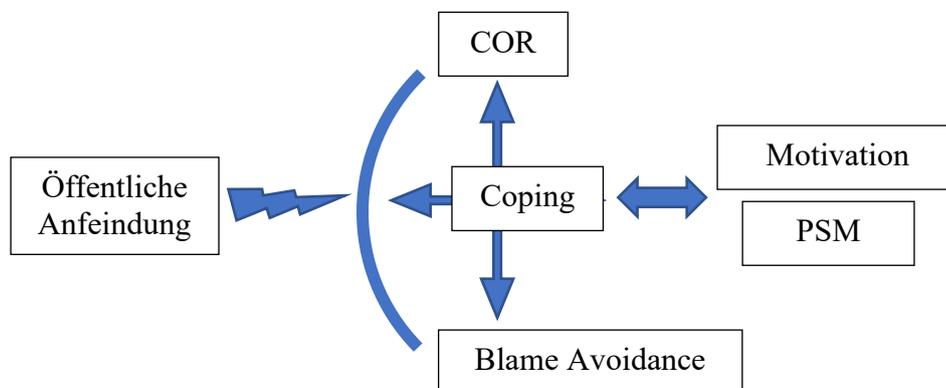
Aus den dargelegten theoretischen Zugängen – von PSM und Coping über die COR-Theorie bis zur Blame Avoidance – lassen sich mit Blick auf die Forschungsfrage vorliegender Arbeit zusammenfassend die folgenden arbeitsleitenden Thesen bilden:

- 1) *KESB-Mitarbeitende verfügen über eine hohe Motivation.* Ein wesentlicher Aspekt dieser Motivation ist die soziale Anteilnahme für hilfs- und schutzbedürftige Personen. Uneigennützige Motive fördern zudem ihre Bereitschaft, in der Arbeit auch persönliche Nachteile – etwa in Form von Anfeindungen – in Kauf zu nehmen.
- 2) *Öffentliche Anfeindungen beeinträchtigen die Motivation von KESB-Mitarbeitenden,* namentlich wenn sie daraus schliessen, dass die Reputation ihrer Organisation (überwiegend) negativ ist, während sie sich zugleich stark mit der Organisation identifizieren.

- 3) *KESB-Mitarbeitende können die Belastung von Anfeindungen reduzieren, indem sie diese abwehren oder differenziert bewerten, etwa indem sie die Beweggründe der Kritiker in Frage stellen und sich stärker an positiven Rückmeldungen orientieren.*
- 4) *KESB-Mitarbeitende versuchen, die Reputation ihrer Organisation als wichtige Ressource zu schützen.* Sie wenden hierfür Ressourcen auf, indem sie in eine Verbesserung des Images der Organisation investieren. Zudem können sie zur Vermeidung von Anschuldigungen zu Risikoaversion bzw. zum Absehen von potentiell unpopulären Entscheidungen neigen.
- 5) *Die Strategien zum Schutz vor Anfeindungen können mit professionellen Ansprüchen der KESB-Mitarbeitenden kollidieren und dadurch belasten und demotivieren.* Investitionen in das Image der Organisation binden (knappe) Ressourcen. Die Abwehr berechtigter Kritik verhindert die Wahrnehmung von Verbesserungsbedarf. Hohe professionelle Ansprüche stehen dem entgegen, setzen die Mitarbeitenden jedoch dadurch zusätzlich unter Druck.
- 6) *KESB-Mitarbeitende können in ihrer Motivation durch eine hohe Anerkennung und Kompetenzerfahrung innerhalb ihrer Organisation gestärkt werden.* Diese und weitere Elemente, wie etwa Kritikfähigkeit, können zu einem gesunden Umgang mit öffentlicher Anfeindung beitragen.

Aus diesen arbeitsleitenden Thesen lässt sich heuristisch das folgende provisorische Prozessmodell skizzieren:

Abb. 1: Provisorisches Prozessmodell



Quelle: eigene Darstellung

Dabei wird angenommen, dass Coping (im engeren Sinne) sowie Ressourcenerhaltungs- und Anschuldigungsvermeidungs-Strategien (als Coping im weiteren Sinne) genutzt werden, um öffentliche Anfeindung abzuwehren und dadurch die Motivation von Mitarbeitenden zu bewahren. Diese Motivation, die wesentlich auf PSM gründet, steht in einer Wechselwirkung zu den Coping-Strategien, indem sie deren Ausprägung mitbestimmt und zugleich von deren Auswirkungen beeinflusst wird.

3. Qualitative Studie

3.1. Methodisches Vorgehen, Forschungsdesign

Die empirische Studie erfolgte in Form einer qualitativen Untersuchung mittels leitfadengestützter Interviews von KESB-Mitarbeitenden. Dieses methodische Vorgehen erschien dem Forschungsgegenstand «Motivation trotz öffentlicher Anfeindung» angemessen, weil diesem zwar – wie aus dem provisorischen Prozessmodell ersichtlich – quasi ein Konglomerat an theoretischen Ansätzen, jedoch noch keine gefestigte und prüfbare Theorie zugrunde liegt, sondern eine solche erst entwickelt werden soll. Dies soll durch ein *vertieftes Verstehen der Motivationsstrukturen und des Erlebens der Beteiligten* erfolgen. Die Studie orientiert sich demnach an den Annahmen einer qualitativ orientierten Sozialwissenschaft, wonach Personen die Welt nach ihren Erfahrungen interpretieren und die Wirklichkeit das Resultat komplexer Abfolgen von Interaktionen ist; mittels einer intensiven Beforschung einzelner Fälle sollen Situationsdefinitionen der Handelnden erfasst und Bedeutungszuweisungen vorgenommen werden (vgl. Häder, 2015, S. 62 f.). Eine qualitative, auf das Verstehen der Problemsicht der Akteure ausgerichtete Forschungsmethodik bietet sich namentlich im Bereich der KESB an, weil diese als personenbezogene Dienste einen hohen Grad an individueller Prozess- und Ergebnisautonomie aufweisen (vgl. Ecoplan / HES-SO Valais-Wallis, 2015, S. 14).

Die Behördenmitglieder sind bezüglich ihrer Arbeit im Kindes- und Erwachsenenschutz und – zumindest teilweise – den damit verbundenen Herausforderungen in der Öffentlichkeitsarbeit als Experten zu betrachten. Die mit ihnen geführten Interviews sind jedoch nicht als Experteninterviews zur Einholung von Fakteninformationen konzipiert, sondern als „*theoriegenerierende Experteninterviews*“ auf die Erhebung von Deutungswissen und deren Rekonstruktion in der Auswertung angelegt (vgl. Helfferich, 2011, S. 160).

Die gewählte Forschungsmethodik trägt einerseits der für einen qualitativen Verstehensansatz nötigen Offenheit Rechnung, andererseits auch dem theoretischen Vorwissen bezüglich des Forschungsgegenstands, wie es im vorangehenden Kapitel dargelegt wurde. Daher erfolgt die Interviewform angelehnt an das *problemzentrierte Interview*, welches auf eine Aufhebung des (vermeintlichen) Gegensatzes zwischen Theoriegeleitetheit und Offenheit zielt, indem Erkenntnisgewinn als «induktiv-deduktives Wechselspiel» organisiert wird (Witzel, 2000). Im problemzentrierten Interview werden Induktion und Deduktion dahingehend kombiniert, dass ein vorbestehendes wissenschaftliches Konzept durch die Ausführungen der Interviewten geprüft und eventuell modifiziert werden kann (Lamnek & Krell, 2016, S. 345). Konkret bedeutet dies, dass die Konzepte von Public Service Motivation, Coping, Conservation of Resources sowie Blame Avoidance den Orientierungsrahmen sowohl für die Datenerhebung in den Interviews wie auch für die nachfolgende Datenanalyse bilden.

Die Befragung der KESB-Behördenmitglieder erfolgte in Form von teilstandardisierten Leitfadenterviews. Die Konzeption des Leitfadens orientierte sich dabei am Manual für die

Durchführung qualitativer Interviews von Helfferich (2011, S. 178 f.). Inhaltlich wurden die Fragestellungen wie folgt strukturiert (vgl. Interviewleitfaden im Anhang):

- Im Sinne einer erzählgenerierenden Einstiegsfrage wurden die Befragten zunächst eingeladen zu schildern, wie es dazu gekommen ist, dass sie bei einer KESB arbeiten. Mit spezifischen Nachfragen zu den Beweggründen wurde die (*allgemeine*) *Motivation* der Befragten für ihre Arbeit bei einer KESB ergründet.
- Vertiefend wurde dann erfragt, was die Behördenmitglieder bezüglich ihrer Tätigkeit im öffentlichen Dienst motiviert. Hier erfolgte bei den spezifischen Nachfragen eine Orientierung an den vier Dimensionen des Konzepts der *Public Service Motivation*.
- Die Thematik der *öffentlichen Anfeindung* wurde wiederum mit einer erzählgenerierenden Einstiegsfrage eingeführt, indem den Befragten das Bild eines Medienprodukts mit exemplarischen Schlagzeilen («Alle gegen die KESB»; «KESB – die verhassteste Behörde der Schweiz?») präsentiert wurde und erfragt wurde, was eine solche Medienberichterstattung mit ihnen mache.
- Mit den folgenden Fragen nach dem Stellenwert einer solchen Berichterstattung und der durch öffentliche Anfeindungen ausgelösten Handlungsimpulse wurden *Coping-Aspekte* die persönliche Problemwahrnehmung und Einordnung sowie die individuelle Reaktion vertiefend untersucht.
- Die weiteren Fragen, welche Reaktionen der Organisation auf negative Publizität als unterstützend und welche als kritisch erlebt werden, fokussierten sodann auf die *organisatorische Ebene*. Die spezifischen Nachfragen zielen hier auf Erörterungen zur *Ressourcenerhaltungstheorie* sowie zum Konzept der *Blame Avoidance*.
- Im Sinne einer Synthese schliesst der Leitfaden mit der Frage, was die Interviewten als einen gelingenden Umgang mit öffentlichen Anfeindungen erleben.

Die Interviews dauerten zwischen ca. 60 und 75 Minuten und wurden digital aufgenommen. Die Transkription erfolgte in geglätteter Sprache. Da den befragten Personen Vertraulichkeit zugesichert wurde, werden die Transkriptionen in einem vertraulichen Anhang eingereicht.

Die Auswertung der transkribierten Interviews (Datenanalyse) erfolgte in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz (2018) unter Einsatz der Software MAXQDA. Dabei wurde ein mehrstufiges Verfahren der Kategorienbildung und Codierung gemäss der Methode der *inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse* angewendet (Kuckartz, 2018, S. 97): In einer ersten Phase wurden Kategorien direkt aus dem Interviewleitfaden bzw. den diesem zugrundeliegenden theoretischen Ansätzen (Public Service Motivation, Coping, Conservation of Resources, Blame Avoidance) abgeleitet; sodann wurden diese Kategorien im Rahmen der Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial weiterentwickelt respektive durch Subkategorien ausdifferenziert. Zunächst erfolgte also eine deduktive bzw. A-priori-Kategorienbildung gestützt auf eine vorbestehende inhaltliche Systematisierung, gefolgt von einer induktiven Kategorienbildung am Material, mithin eine Mischform im Sinne einer deduktiv-induktiven Kategorienbildung (Kuckartz, 2018, S. 97). Diese Forschungsmethodik erlaubte eine vertiefte Analyse des theoretischen Prozessmodells und eine Präzisierung und Ergänzung der daraus abgeleiteten Kategorien.

3.2. Stichprobe

Die Stichprobenziehung erfolgte im Sinne des theoretical sampling als eine am Erkenntnisinteresse ausgerichteten *Auswahl einzelner typischer Fälle* (vgl. Lamnek & Krell, 2016, S. 365). Dabei konnten für die Interviews zwei Mitglieder einer in den ersten Jahren besonders von öffentlicher Anfeindung betroffenen Behörde gewonnen werden, nämlich der im «Fall Flaach» zuständigen KESB Winterthur-Andelfingen. Für die weiteren Interviews wurden Behördenmitglieder mehrerer KESB im Kanton Bern gewählt, von denen dem Verfasser bekannt war, dass sie zumindest teilweise auch schon mit öffentlicher bzw. medialer Kritik konfrontiert waren. Die Auswahl fiel auf KESB-Mitarbeitende mit Entscheidungsverantwortung, namentlich Behördenmitglieder und Präsidien, da diese aufgrund ihrer Rolle verstärkt einer kritischen Öffentlichkeit ausgesetzt sind und Aufgaben im Bereich des Reputationsmanagements zu übernehmen haben.

Durch die Befragung von KESB-Mitarbeitenden aus unterschiedlichen Behörden und verschiedenen Kantonen sollte anhand der Kombination verschiedener Quellen eine (*Daten-*) *Triangulation* und damit eine höhere Validität der Ergebnisse erreicht werden (Döring & Bortz, 2016, S. 600). Insgesamt wurden sechs Interviews geführt. Eine entsprechende Beschränkung des Umfangs war nicht vorgängig geplant, sondern folgte aus dem eindrucksmässig abnehmenden neuen Informationsgehalt der weiteren Fälle wie auch aus den fehlenden Ressourcen für eine grössere Stichprobe im Rahmen dieser Studie. Damit konnte das Ideal einer *theoretischen Sättigung* nicht erreicht werden, was die theoriebildende Aussagekraft der Untersuchung reduziert (Döring & Bortz, 2016, S. 302).

Immerhin gelang es, in der Stichprobe eine relativ breite Abdeckung zu erreichen, indem darin KESB-Mitarbeitende aus verschiedenen Behörden und zwei Kantonen, beide Geschlechter, unterschiedliche Professionen (Rechtswissenschaft, Sozialarbeit) sowie die verschiedenen hierarchischen Funktionen von Behördenmitgliedern – Präsidium, Vizepräsidium, Verfahrensleitung ohne weitere Führungsaufgaben – vertreten waren.

3.3. Ergebnisse der Interviews

Die einleitenden Schilderungen der Befragten bezüglich des Wegs, der sie zur KESB-Tätigkeit hinführte, zeigen eine Gemeinsamkeit: Die Behördenmitglieder waren bereits über Jahre im Bereich des vormaligen Vormundschaftsrechts respektive des Familien- und Sozialrechts tätig. Der Schritt zur neu geschaffenen KESB als professionelle Fachbehörde erschien daher attraktiv und folgerichtig. Als wichtiges und besonders geschätztes Element der Arbeit bei der KESB wird fast durchgehend die Interdisziplinarität genannt, die Zusammenarbeit von Fachpersonen mit unterschiedlichem professionellem Hintergrund. Dass diese Arbeit im Kindes- und Erwachsenenschutz jeweils hilfs- und schutzbedürftigen Menschen zugutekommt, wird in den Interviews zunächst kaum explizit erwähnt. In den nachfolgenden Fragestellungen und Ausführungen zur Public Service Motivation wird jedoch ersichtlich, dass diese soziale Ausrichtung den Kern der Motivation für die Arbeit bei der KESB ausmacht.

3.3.1. *Public Service Motivation*

Menschen in einer schwierigen Situation zu helfen, die Schwächsten in der Gesellschaft zu unterstützen, die Interessen von Kindern und von Schutzbedürftigen zu wahren, wird von den Befragten durchgehend als sinnstiftend und motivierend erlebt. Sie setzen sich dafür ein, dass Menschen, die es nicht aus eigener Kraft schaffen, einen gelingenden Alltag führen können, und versuchen entsprechend förderliche Verhältnisse zu schaffen. Diese Motivation entspricht der PSM-Dimension der «*sozialen Anteilnahme*» mit dem Ziel der Verbesserung der Lebensumstände anderer, namentlich sozial benachteiligter Menschen.

Mehrere Befragte zeigen sich dabei nicht nur basierend auf Mitgefühl gegenüber ihrer Klientel verpflichtet, sondern verstehen ihre Arbeit auch als wichtige öffentliche Aufgabe, deren Erfüllung grundlegende gesellschaftliche Werte berührt. So findet sich die PSM-Dimension der «*Gemeinwohlorientierung*» im normativen Verständnis der Befragten, wenn diese den Kindes- und Erwachsenenschutz als gesamtgesellschaftlich wichtige Aufgabe erachten. Dass der Staat zu den Schwächsten schaut und soweit nötig durch eine mit wirksamen Instrumentarien ausgestatteten Behörde intervenieren kann, wird als Errungenschaft des Sozialstaates verstanden, die zum sozialen Frieden beiträgt und gesamtgesellschaftliche Spannungen reduziert. Einige Befragte heben bezüglich der Gemeinwohlorientierung auch rechtsstaatliche und ökonomische Aspekte hervor, die sich aus den Anforderungen ergeben, rechtlich korrekt und kostensensibel zu arbeiten und darüber auch gegenüber der Öffentlichkeit Rechenschaft ablegen zu können.

In der gesellschaftlichen Bedeutung des Kindes- und Erwachsenenschutzes wie auch der Rechenschaftspflicht der Behörden erkennen mehrere Befragte die politische Dimension ihrer Arbeit. Als Motivator im Sinne der PSM-Dimension «*Attraktivität von Politik und Verwaltung*» steht für die KESB-Mitarbeitenden jedoch eine Nähe zur Politik nicht im Vordergrund. Eher ist es der Verwaltungskontext, die rechtliche Rahmung der Arbeit, die Bedeutung eines starken öffentlichen Dienstes, den die Befragten positiv konnotieren.

Dass ihr Einsatz im Kindes- und Erwachsenenschutz mit wenig positiver Resonanz einhergeht und teils Widerstand und Kritik hervorruft, nehmen die Befragten einhellig als Teil ihrer Arbeit hin, den es in Kauf zu nehmen gilt. Sie sind sich bewusst, dass es aufgrund des Kontexts dieser Arbeit «keine Blumentöpfe zu gewinnen gibt». Ein Interviewpartner formuliert dies exemplarisch wie folgt:

«Ich denke, was ja anspruchsvoll an unserer Arbeit ist, ist dass ja eigentlich niemand grundsätzlich auf uns wartet, dass wir kommen. Und das Merci ist nun auch nicht Standard. Und ich finde, das muss ich mir wie bewusst sein, wenn ich diese Arbeit mache, dass das dazu gehört, eben dass ich mir diese Anerkennung oder diese Motivation irgendwie auf eine andere Weise hole.» (Behördenmitglied 1, Randziffer [Rz] 343-347)

An die Stelle der fehlenden Wertschätzung seitens der Klientel bzw. der Öffentlichkeit tritt die Überzeugung bezüglich der Sinnhaftigkeit der Arbeit im Kindes- und Erwachsenenschutz. Im Sinne der PSM-Dimension der «*Uneigennützigkeit*» zeigen sich die KESB-Mitarbeitenden

bereit, für ihren Einsatz auch persönliche Nachteile (etwa in Form negativer Publizität) in Kauf zu nehmen. Zum Wohl der Gemeinschaft und «im Dienst von etwas Grösserem» tätig zu sein, kompensiert die mangelnde Anerkennung in der täglichen Arbeit. Hier sind wiederum normative Motive bedeutsam:

«Aber das motiviert auch, ja, also die Leute, die am Schluss am direktesten davon profitieren, können es einem im Moment ja gar nicht verdanken, sagen wir so. Also da muss man einfach das Gefühl haben, doch, es ist richtig, es ist einfach richtig, dass jemand diese Arbeit macht, dass wir da in einem Staat leben, wo man die Schwachen unterstützt und nicht alleine sich selbst überlässt.» (Präsidium 1, Rz 144-148)

3.3.2. Betroffenheit durch öffentliche Anfeindung und Bezug zur Identifikation

Die hohe Motivation für ihre Arbeit bewahrt die KESB-Mitarbeitenden nicht vor Betroffenheit durch öffentliche Anfeindungen, wie sie insbesondere im Nachgang zum «Fall Flaach» in Form von äusserst kritischen Medienkampagnen erfolgten. Die Befragten reagieren darauf mit Wut und Trauer, einem Gefühl von Ohnmacht, Stress, Druck und Belastung. Während also eine gewisse negative Reaktion auf die eigene Arbeit als kontextimmanent akzeptiert wird, können krasse Anschuldigungen nicht mehr allein durch Motivation aufgefangen werden. Dies trifft umso stärker zu, wenn die eigene Behörde direkt von den Anwürfen betroffen ist:

«Wenn man liest, «klebt Blut an den Händen der KESB», und man weiss, es geht um die KESB, die man leitet, welche diese Schlagzeile betrifft, das steckt man nicht mehr weg. Das ist wirklich, also, dort bin ich an Grenzen gekommen.» (Präsidium 1, Rz 184-186)

Auch bei einer indirekten Betroffenheit schlägt solche negative Publizität auf die Moral der KESB-Mitarbeitenden, vor allem wenn sie dabei eine massive Diskrepanz zwischen ihrem grossen Einsatz und der öffentlichen Rezeption ihrer Arbeit wahrnehmen. So wird die vorgenannte (nicht durch den Interviewer eingebrachte) Schlagzeile von einem weiteren Interviewpartner aufgenommen:

«Ja, jetzt gehe ich am Sonntag noch ins Büro, dieses und jenes machen, und am Kiosk sehe ich wieder so eine Schlagzeile, «KESB klebt Blut an den Händen», was auch immer, ja, das macht einen hässig, es macht einen auch ein bisschen traurig, ein bisschen verzweifelt.» (Präsidium 2, Rz 144-147)

Die Befragten sehen die *Reputation* der KESB denn auch weiterhin als kritisch. Teils stimmen sie der problematischen Qualifikation der KESB (gemäss dem Medienbericht aus dem Jahr 2017) als «verhassteste Behörde der Schweiz» nach wie vor zu, teils lautet die Einschätzung, dass ihr Image heute nicht mehr in dem Ausmass negativ und die Akzeptanz der KESB in der Öffentlichkeit gestiegen ist. Dennoch wird die negative Reputation von den Befragten nicht als demotivierend erlebt. Wie bereits oben im Zusammenhang mit der PSM-Dimension der Uneigennützigkeit ausgeführt, nehmen sie die «Unbeliebtheit» der KESB als im Wesentlichen dem Kontext dieser Arbeit inhärenten Teil hin. Übereinstimmend äussern die Befragten denn auch, dass sie sich trotz öffentlicher Anfeindung weiterhin mit ihrer Arbeit und ihrer Behörde *identifizieren* können. Dies beinhaltet auch, dass sie sich öffentlich als KESB-Mitarbeitende «outen», sich zeigen und für ihre Arbeit hinstehen.

«Es ist ja mal so eine Zeit lang durch die Medien geschleift worden, jetzt dürfen sie beim Grillfest nicht mal mehr sagen, wo sie arbeiten. Das habe ich so nie erlebt, nein. Ich kann gut sagen, wo ich arbeite, das hat mich nie gehemmt.» (Behördenmitglied 3, Rz 189-191)

3.3.3. Coping

Vor dem Hintergrund einer grundsätzlich hohen Arbeitsmotivation, die gewisse negative «Nebengeräusche» aushält, einer teils doch starken Betroffenheit angesichts massiver Vorwürfe, und einer dennoch intakten Identifikation mit der Behörde schildern die KESB-Mitarbeitenden in vielfältiger Weise, wie sie individuell und als Organisation einen Umgang mit öffentlichen Anfeindungen finden.

Ein wichtiger Aspekt ist für die Befragten, im Umgang mit Kritik hinsichtlich der «Absender» sowie hinsichtlich der *Inhalte zu differenzieren*. So werden Kritikpunkte, die in «seriösen» Medien geäußert werden, teils durchaus als berechtigt wahrgenommen, ernstgenommen und als Rückmeldungen zu Verbesserungspotential in der eigenen Arbeit geschätzt. Schlagzeilen in Boulevard-Medien werden demgegenüber als Geschäft mit der Skandalisierung eingeordnet, während in den Foren der sozialen Medien eine Eigendynamik gegenseitiger Bestätigung erkannt wird. Die Befragten messen derartigen Anfeindungen, die einem «Reinpoltern» des Boulevards oder der «Zusammenrottung zum digitalen Stammtisch» entstammen, weniger Gewicht bei – sie werden durch diese weniger belastet.

Als unberechtigt wahrgenommene Kritik lässt die Befragten allerdings nicht kalt. Teils kontern sie diese mit *Kritik an den Kritikern*: Journalisten werden dafür kritisiert, wie unsorgfältig sie mit der Thematik zugunsten einer «knackigen Story» umgehen, wie sie zum Generieren von «Klicks» oder Verkaufszahlen auf etwas «herumhacken», oder wie sie sich (etwa in einer Sorge- oder Besuchsrechtsstreitigkeit) von einem Elternteil instrumentalisieren lassen. Mehrere Befragte erklären, dass sie dabei weniger die Reputation der KESB als vielmehr der «Kollateralschaden» zulasten der Betroffenen besorgt:

«Es schadet einfach den betroffenen Personen, es schadet den Schwächsten der Gesellschaft, wenn man die KESB schwächt, oder. Oder wenn man dann so ein Bashing macht, dass die Leute so Angst haben, oder, das schadet dann wirklich den Schwächsten der Gesellschaft, an erster Stelle.» (Präsidium 3, Rz 399-402)

Die Bereitschaft der Befragten zur *Auseinandersetzung* mit medialer Kritik hängt somit stark davon ab, wie fundiert und gerechtfertigt sie diese wahrnehmen. Bei kruden, unqualifizierten Anfeindungen wird es als legitim erachtet, «die Schotten dicht zu machen» und die Anwürfe zu ignorieren. Mehrere Befragte warnen jedoch auch davor, sich gegenüber Kritik abzukapseln und zu «immunisieren»: Eine solche Haltung könnte das Bild einer Behörde abgeben, die unnahbar ist, und so den Kritikern in die Hände spielen. Vorurteile und Ängste würden so bekräftigt – wiederum zum Nachteil der schutzbedürftigen Personen. Statt bei einem Angriff auf Distanz zu gehen, lautet die Aufforderung, mehr Nähe herzustellen.

«Wenn der Gegner im Boxring stark wird, dann solltest du besser nicht nach hinten, sondern nach vorne, und ihn umarmen. Und das ist so ein bisschen das Bild, das ich habe. Dann gehe ich Unliebsames nicht von mir wegstossen, sondern wirklich hingehen, wirklich ein Vis-à-vis präsentieren und nahbar sein.» (Behördenmitglied 3, Rz 156-159)

Mehrere Befragte erleben negative Publizität explizit als Anreiz, ihre *Arbeit noch besser* zu machen. Unabhängig von ihrer Funktion (Behördenmitglied oder Präsidium mit Leitungsfunktion) legen die befragten Personen dabei in unterschiedlicher Weise den Schwerpunkt eher auf der Fallarbeit an sich (Verfahrensinstruktion, Entscheidungsfindung) oder auf der Präsentation und Erklärung dieser Arbeit gegenüber der Öffentlichkeit. Grundsätzlich betonen dabei alle Befragten die zentrale Bedeutung von *Aufklärung* und Öffentlichkeitsarbeit. Darin schöpfen sie zugleich wiederum Motivation: Die heftigen Medienkampagnen führen zum gegenläufigen Handlungsimpuls, in der Öffentlichkeit und im Kontakt mit den Klienten ein anderes Bild der KESB zu zeichnen, Dinge richtigzustellen, Missverständnisse auszuräumen, Ängste abzubauen und Orientierung zu geben.

«Ich bin überall hin, erst recht, wenn ich von Veranstaltern eingeladen worden bin, wo ich gewusst habe, das wird ein kritisches Publikum sein, und erst recht habe ich eben Folien genommen mit solchen Schlagzeilen, um das zu thematisieren, um auch zu versuchen, diesen Leuten eine andere Perspektive darauf zu geben, und quasi dieser verhassten Behörde ein menschliches Antlitz zu geben, ein Gesicht zu geben.» (Präsidium 2, Rz 175-179)

3.3.4. Conservation of Resources

Die KESB-Mitarbeitenden begegnen mit ihren Handlungsstrategien einem effektiven oder drohenden Ressourcenverlust, den sie durch öffentliche Anfeindungen namentlich in Form einer Beschädigung der organisationalen Reputation erleben. Die Befragten einer direkt von Anfeindungen, teils sogar in Form von Gewaltdrohungen, betroffenen Behörde sahen sich überdies (temporär) in ihrer physischen und psychischen Integrität bedroht. Entsprechend benennen die Befragten in unterschiedlicher Weise einen aus diesen Anfeindungen resultierenden *Schutzbedarf*. In der extremsten Ausprägung musste die im «Fall Flaach» betroffene KESB für das Personal Polizeischutz sowie ein Kriseninterventionsteam beiziehen, um Sicherheit und eine emotionale Bewältigung zu gewährleisten. Wo die Bedrohung «nur» in einer negativen Medienberichterstattung besteht, nennen mehrere Befragten primär eine transparente und proaktive *Kommunikation als effektive Form des Schutzes*. Die Kommunikation richtet sich dabei nicht nur an externe Adressaten, sondern auch intern an das Team: Es wird als Führungsaufgabe verstanden, die negative Publizität insbesondere mit jenen Mitarbeitenden, die dadurch belastet sind, zu thematisieren und ihnen zu helfen, diese einzuordnen.

Als ein zentrales Element der Ressourcenerhaltung benennen mehrere Befragte den Zusammenhalt im Team. Die *gegenseitige Unterstützung und das gemeinsame Tragen* schwieriger Entscheide wird als wichtiger schützender Faktor erachtet. Auch die Repräsentation der KESB gegen aussen wird als kollektive Aufgabe verstanden, die zwar primär an Führungs-

funktionen geknüpft ist, jedoch von allen Mitarbeitenden geleistet werden kann. Es wird auch als motivierend erlebt, wenn Mitglieder anderer KESB-Standorte sich öffentlich für «die gemeinsame Sache» einsetzen und exponieren. Nebst diesen persönlichen Elementen wird von zwei Befragten auch die *institutionelle Dimension der Behörde als Schutzfaktor* erwähnt. Einerseits wird die Unabhängigkeit der KESB als gerichtsähnliche Verwaltungsbehörde in der Entscheidungsfindung betont. Andererseits wird die Einbettung in den «Verwaltungsapparat» und die Trennung bzw. Differenzierung von Behörde und Person als entlastend empfunden:

«Es geht ja dann mehr um die Funktion, die man innehat, als um die Person, die man selbst ist. Das finde ich, das gibt schon auch eine gewisse Distanz, die man sich dann selbst wieder vor Augen halten kann, wenn man eben in Situationen kommt, die man schwierig findet, oder wenn man angegriffen wird.» (Behördenmitglied 2, Rz 104-107).

Über die eigene Behörde hinaus erachten mehrere Befragte auch die *Unterstützung durch die übergeordnete administrative oder politische Ebene* sowie durch andere Behördenvertreter als wertvoll. Für die im «Fall Flaach» involvierte KESB erwies sich die Rückendeckung durch den administrativ und politisch vorgesetzten Stadtrat – welcher öffentlich sein Vertrauen in die Professionalität der KESB-Mitarbeitenden kundtat – als enorm wichtig. Wenn übergeordnete Stellen oder Vorgesetzte sich in der Öffentlichkeit bzw. den Medien exponieren und für die Organisation KESB und ihre Aufgabe einstehen, wird dies als Wertschätzung und als massgeblicher Beitrag zum Erhalt der Motivation der Mitarbeitenden erachtet.

Das *Verhältnis zwischen Ressourceninvestition und Ertrag* im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit wird von den Befragten mehrheitlich positiv bewertet. Es wird angenommen, dass sich diese Investitionen bereits in eine Verbesserung der Aussenwahrnehmung der KESB zeigen und auch längerfristig auszahlen werden. Teils wird noch eine verstärkte Verschiebung von Ressourcen hin zur Repräsentation der KESB gegen aussen befürwortet. Dabei werden nebst den «klassischen Formaten» (Medienkonferenzen, Präsentation an Veranstaltungen, Erstellung von Jahresberichten oder Broschüren) auch innovative Vorgehensweisen verfolgt bzw. angedacht (Produktion von Podcasts, Kreation von animierten Kurzfilmen, Präsenz in den Sozialen Medien). Die knappen verfügbaren Ressourcen sollen dem nicht entgegenstehen; allenfalls sollen sie auf übergeordneter Ebene bereitgestellt werden. Andere Stimmen setzen allerdings auch ein Fragezeichen hinter den erheblichen Ressourceneinsatz – gerade mit Blick auf die hohe Fallbelastung – und betonen, dass die Priorität letztlich bei der Fallarbeit liegen soll. Der Fokus auf diese Kernarbeit bildet für sie, wie erwähnt, eine bzw. die wesentliche motivationale Ressource.

3.3.5. Blame Avoidance

Bezüglich der organisatorischen Massnahmen und Reaktionen zur Abwehr und Vermeidung öffentlicher Anfeindungen und den diesbezüglichen motivationalen Aspekten äussern sich die Befragten in unterschiedlicher Weise. So beurteilen sie Versuche, im Sinne einer *reaktiven Blame Avoidance* die vorgebrachten Anschuldigungen abzuwehren bzw. zu entschärfen, nur teilweise positiv. Einerseits wird ein kritisches, von den Medien aufgenommenes Ereignis als

Chance gesehen, darauf eingehend der Öffentlichkeit die eigene Arbeit zu erklären. Andererseits erscheinen Rechtfertigungsversuche wenig erfolgsversprechend: Wo die Behörde sich in einer defensiven Haltung mit (aufgrund der Wahrung des Daten- bzw. Persönlichkeitsschutzes der Betroffenen im Einzelfall) begrenzten kommunikativen Möglichkeiten sieht, muss sie sich oft mit Schadensbegrenzung begnügen. Einhellig befürworten die Befragten daher, dass die Öffentlichkeitsarbeit vermehrt proaktiv erfolgen soll.

Mehrere Befragte bedauern, dass eine proaktive Öffentlichkeitsarbeit nicht bereits früher, bei der Einführung der neuen Behörden, erfolgt ist. Im Sinne einer *antizipierenden Blame Avoidance* sehen sie darin eine verpasste Chance, gegen die sodann aufgekommene Kritik gewappnet gewesen zu sein. Dass die KESB auf so viel Widerstand stossen würden, wurde allerdings bei deren Einführung kaum antizipiert. Als positives Beispiel vorausschauenden Handelns wird die in den ersten Jahren im Kanton Bern etablierte politische Begleitgruppe genannt, welche die bei der Einführung aufgekommenen politischen Wogen etwas glätten und allfälligen für die operative Arbeit und das Image der KESB hinderlichen politischen Vorstössen zuvorkommen konnte. Zwar wurde diese Begleitgruppe nicht mit dem Ziel der Öffentlichkeitsarbeit eingeführt, doch verkörpert sie ein diesbezüglich von mehreren Befragten als wünschbar erachtetes kollektives Element: Nicht (nur) die einzelne Behörde soll sich für ihre verbesserte öffentliche Wahrnehmung einsetzen; Öffentlichkeitsarbeit soll vermehrt auch mit gebündelten Kräften auf übergeordneter Ebene – wie etwa durch die interkantonale Konferenz für Kindes- und Erwachsenenschutz KOKES – proaktiv erfolgen.

Den Bedarf und die allfällige inhaltliche Gestaltung einer «anschuldigungsvermeidenden» *Imagearbeit* bestimmen die Befragten je nach der wahrgenommenen bzw. angedachten Reputation der KESB unterschiedlich. Teils wird die Einschätzung, dass die Akzeptanz der KESB in der Öffentlichkeit inzwischen verbessert ist, unter anderem auf die erfolgten Anstrengungen in der Öffentlichkeitsarbeit und damit verbundener «Anfeindungsprävention» zurückgeführt. Aufklärungsarbeit zur Vermeidung von Missverständnissen und zur Schaffung von Vertrauen bildet so, wie bereits erwähnt, einen wichtigen Motivator. Allerdings wird auch hinterfragt, wie weit die KESB anstreben soll, ihrer negativen Konnotation mit einem positiven Image zu übertünchen, handelt es sich doch um eine Behörde, die (auch) unangenehme Entscheide wie etwa die Fremdplatzierung eines Kindes zu treffen hat, und dies sollte nicht beschönigt werden:

«Ein Teil der Aufgaben sind ja so, dass die Leute wirklich nichts mit uns zu tun haben wollen, was ich auch verstehe. Und dort habe ich auch ein bisschen Mühe, wenn man ihnen dann einfach nur so sagt, ja, wir sind einfach die Lieben. Begleiten, beraten, also, das ist halt dann schon nicht nur unsere Aufgabe.» (Präsidium 3, Rz 198-201)

Den Möglichkeiten, der KESB ein positives Image zu verschaffen und derart gestaltend auf die öffentliche Wahrnehmung einzuwirken, sind demnach durch den Kontext von Zwang und kritischen Lebensereignissen enge Grenzen gesetzt:

«Es ist glaub ich grundsätzlich schwierig, ganz positiv wahrgenommen zu werden, aufgrund des Gegenstands, den wir hier verhandeln und verkaufen wollen. Es bleibt kom-

pliziert. Wahrscheinlich kann eine Automarke besser positive Gefühle verkaufen als dies eine KESB kann.» (Behördenmitglied 1, Rz 216-219)

Bezüglich eines möglichen *Einflusses* von Motiven einer antizipierenden Blame Avoidance auf die Entscheidungsfindung im Einzelfall räumen die Befragten selbstkritisch ein, dass ein entsprechendes Risiko besteht bzw. sich vereinzelt auch realisiert hat. Einerseits werden Fälle identifiziert, in denen gewisse Personen vor dem Hintergrund drohender medialer Kritik «zu sehr mit Samthandschuhen angefasst» worden sind. In anderen Fällen wird reflektiert, dass eine Sicherheitsmentalität zu überschüssenden Massnahmen führen kann. Der Umgang mit diesen Risiken wird allerdings unterschiedlich bewertet. Während einige Befragte betonen, dass eine Einflussnahme solcher «Öffentlichkeitsaspekte» auf die Entscheidungsfindung möglichst verhindert werden soll, plädiert ein Interviewpartner – etwa mit Blick auf Kosten-Nutzen-Aspekte – für eine erweiterte Sichtweise:

«Öffentlichkeit führt dazu, dass man sich wirklich Gedanken machen muss, nicht nur, was macht es mit den Klienten, sondern, können wir das auch gegenüber der öffentlichen Wahrnehmung legitimieren und rechtfertigen. Und das ist nicht eine schlechte Herausforderung, dass man sich das auch überlegt und mit dem Gedanken auch mit hineingeht.» (Behördenmitglied 3, Rz 375-379)

3.3.6. Weitere motivationsrelevante Faktoren

Die bislang genannten motivationalen Aspekte beziehen sich allesamt auf den Arbeitskontext: Sei es, dass die KESB-Mitarbeitenden öffentliche Kritik an ihrer Arbeit analysieren und fachlich darauf reagieren; sei es, dass sie mittels Öffentlichkeitsarbeit in eine Verbesserung der Reputation der KESB investieren; sei es, dass sie sich im Team gegenseitig unterstützen und auf der Unterstützung vorgesetzter Stellen aufbauen können. Für einen gesunden Umgang mit öffentlicher Anfeindung erachten die Befragten allerdings nicht nur professionelle Haltungen und Kompetenzen wie Kritikfähigkeit und kommunikative Führungsstärke als relevant; sie betonen auch die Wichtigkeit der *Selbstfürsorge*. Eine Prise Humor und Gelassenheit, «warten bis es vorbeigeht» und es nicht allzu persönlich zu nehmen, in einem stützenden privaten Umfeld Abstand nehmen können oder mit Hilfe einer Aussensicht den eigenen Blick wieder zurechtrücken: Die KESB-Mitarbeitenden nennen so verschiedene Ressourcen und Strategien, um trotz belastender Kritik gesund und motiviert zu bleiben. Und wenn es doch zuweilen schmerzhaft ist, so erkennt eine interviewte Person darin auch eine persönliche Wachstums- und Entwicklungschance:

«Ich denke, so schwierige Themen, die man hat, da wächst man ja selbst daran. Und das ist schon etwas, wo ich denke, dass ich noch nie in einem Beruf so viel profitiert habe, wahrscheinlich auch für meine eigene Persönlichkeitsentwicklung.» (Behördenmitglied 2, Rz 200-202)

4. Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Nachfolgend sollen die arbeitsleitenden Thesen reflektiert und daraus ein erweitertes Modell entwickelt werden, welches die verschiedenen Wirkungsfaktoren zueinander in Beziehung setzt. Daraus sind Implikationen für die Theorie (Formulierung von Hypothesen) wie auch für die Praxis (Formulierung von Empfehlungen) abzuleiten.

4.1. Entwicklung eines erweiterten theoretischen Modells

Die Ergebnisse der Interviews erlauben ein vertieftes und weiterführendes Verständnis der Wirkungsfaktoren auf individueller wie auch auf organisationaler Ebene bezüglich der Motivation von KESB-Mitarbeitenden in Anbetracht öffentlicher Anfeindung. Die zunächst auf theoretischer Basis formulierten arbeitsleitenden Thesen sind in diesem Sinne zu reflektieren und zu modifizieren.

- 1) *KESB-Mitarbeitende verfügen über eine hohe Motivation.* Ein wesentlicher Aspekt dieser Motivation ist die soziale Anteilnahme für hilfs- und schutzbedürftige Personen. Uneigennützige Motive fördern zudem ihre Bereitschaft, in der Arbeit auch persönliche Nachteile – etwa in Form von Anfeindungen – in Kauf zu nehmen.

Die Interviewten zeigen durchwegs eine hohe Motivation, ihre Arbeit in den Dienst schutzbedürftiger Personen zu stellen, was primär als starke Ausprägung der PSM-Dimension «Soziale Anteilnahme» zu interpretieren ist. Die Erfüllung des Schutzauftrags der KESB wird auch als gesamtgesellschaftlich wichtige Aufgabe und damit normativ als «Gemeinwohlorientierung» verstanden. Indem die KESB-Mitarbeitenden eine «undankbare Aufgabe» wahrnehmen und diesen Umstand als kontextimmanent akzeptieren, zeigen sie ein uneigennütziges Verhalten. Subjektiv interpretieren allerdings mehrere Befragte die *Anfeindung weniger als persönlicher Nachteil*, sondern letztlich mehr als Nachteil für die Klientel. Daraus lässt sich schliessen, dass PSM das Verständnis, die Einordnung und die Bewältigung öffentlicher Anfeindungen von KESB-Mitarbeitenden wesentlich prägt: Der Fokus bleibt auf das Wohl der schutzbedürftigen Personen gerichtet, die unter erschwerten Bedingungen für Hilfestellungen gewonnen werden sollen.

- 2) *Öffentliche Anfeindungen beeinträchtigen die Motivation von KESB-Mitarbeitenden*, namentlich wenn sie daraus schliessen, dass die Reputation ihrer Organisation (überwiegend) negativ ist, während sie sich zugleich stark mit der Organisation identifizieren.

Die Antworten der Befragten legen eine andere Sichtweise nahe: Die teils massive öffentliche Anfeindung hat bei den interviewten Personen zwar phasenweise zu einem Ressourcenverlust geführt (mit emotionalen Reaktionen wie Ärger, Trauer und Frustration), ihnen jedoch auch *zusätzliche Motivation* verliehen. Die KESB-Mitarbeitenden identifizieren sich mit ihrer Organisation, sie stehen für diese trotz der teils negativen Reputation ein und versuchen, der Behörde ein «menschliches Antlitz» zu geben. Darin zeigt sich eine Motivation zur Gestaltung der Verhältnisse und insbesondere der öffentlichen Wahrnehmung, die der PSM-

Dimension «Attraktivität von Politik und Verwaltung» zugeordnet werden kann. Dies erscheint auf den ersten Blick widersprüchlich, da ja die KESB aufgrund öffentlicher Anfeindung in einem eher unattraktiven Licht erscheint. Umso mehr aber sind die Mitarbeitenden motiviert, das bestehende Bild zu verändern und neu zu gestalten. Diese Motivation dürfte darauf basieren, dass ihr Fokus weniger auf die Organisation KESB als auf deren Auftrag zum Wohl der schutzbedürftigen Personen gerichtet ist.

- 3) *KESB-Mitarbeitende können die Belastung von Anfeindungen reduzieren, indem sie diese abwehren oder differenziert bewerten, etwa indem sie die Beweggründe der Kritiker in Frage stellen und sich stärker an positiven Rückmeldungen orientieren.*

Die Befragten nehmen eine Differenzierung hinsichtlich der «Absender» und des Kontexts der geäußerten Kritik vor, welche es ihnen erlaubt, *Anfeindung in motivationserhaltender Weise einzuordnen* und zu nutzen. Wo Kritik berechtigt erscheint, wird diese als Anregung zur Verbesserung aufgenommen; wo sie als Ausdruck von verzerrten Wahrnehmungen und Missverständnissen interpretiert wird, motiviert sie zu proaktiver Aufklärungsarbeit. Wo die Anfeindungen jedoch als Ausdruck purer Polemik erscheint, wird sie abgewehrt und zurückgewiesen – oder schlicht ignoriert. Die Bedeutung von positiven Rückmeldungen bleibt zu klären, sie wurde von den Interviewpartnern nicht spezifisch erwähnt (und auch nicht erfragt), ausser der explizit als wichtig wahrgenommenen «Rückendeckung» durch die politisch-hierarchisch übergeordnete Stelle.

- 4) *KESB-Mitarbeitende versuchen, die Reputation ihrer Organisation als wichtige Ressource zu schützen.* Sie wenden hierfür Ressourcen auf, indem sie in eine Verbesserung des Images der Organisation investieren. Zudem können sie zur Vermeidung von Anschuldigungen zu Risikoaversion bzw. zum Absehen von potentiell unpopulären Entscheidungen neigen.

Die Befragten zeigen sich weitgehend einig, dass Investitionen in die Öffentlichkeitsarbeit zum Schutz der Reputation der KESB erstrebenswert sind. Sie erkennen, wie bereits erwähnt, dass sich die negative Reputation nicht nur auf die Behörde selbst, sondern auch in problematischer Weise auf ihre Klientel auswirkt (Verunsicherung, Misstrauen, Abwehrhaltung); die Interviewten sehen ihre Motivation zur Öffentlichkeitsarbeit denn auch im Zusammenhang mit dem Ziel, *den behördlichen Schutzauftrag besser wahrnehmen zu können*. Entsprechend der Annahme, dass Uneigennützigkeit die eigentliche Basis der weiteren PSM-Motive ist (Kim & Vandenabeele, 2010), lässt sich die hohe PSM der KESB-Mitarbeitenden somit als die treibende Kraft hinter der Bereitschaft zur Ressourceninvestition in Öffentlichkeitsarbeit verstehen. Diese Sichtweise der Motivation deckt sich auch mit der COR-Theorie, insofern als die Erhaltung und Förderung der Ressource «Reputation» als hilfreich wahrgenommen wird, um die Organisationsziele – das Wohl schutzbedürftiger Personen – zu erreichen. Eher in einem Spannungsverhältnis dazu stehen auf Blame Avoidance ausgerichtete Strategien, da *Anschuldigungsvermeidungsverhalten primär im Eigeninteresse* der Akteure bzw. ihrer Organisation motiviert erscheint. Zwar kann damit auch das Ziel verfolgt werden, die Handlungsfähigkeit der Organisation zu erhalten. Problematisch ist aber ein Einfluss der (antizipierten)

Aussenwahrnehmung auf die Entscheidungsfindung und damit die schutzbedürftigen Betroffenen. Dies wird seitens der Befragten anerkannt und reflektiert.

- 5) *Die Strategien zum Schutz vor Anfeindungen können mit professionellen Ansprüchen der KESB-Mitarbeitenden kollidieren und dadurch belasten und demotivieren.* Investitionen in das Image der Organisation binden (knappe) Ressourcen. Die Abwehr berechtigter Kritik verhindert die Wahrnehmung von Verbesserungsbedarf. Hohe professionelle Ansprüche stehen dem entgegen, setzen die Mitarbeitenden jedoch dadurch zusätzlich unter Druck.

Die befragten KESB-Mitarbeitenden erachten Investitionen in Öffentlichkeitsarbeit weitgehend als lohnend und *mit ihren professionellen Ansprüchen und Zielen übereinstimmend*. Die knappen Ressourcen, die entsprechend in der Fallarbeit fehlen, führen zur Forderung, dass die Öffentlichkeitsarbeit vermehrt auch durch übergeordnete Stellen übernommen bzw. mit vereinten Kräften angegangen wird. Den Umgang mit Kritik verstehen die Befragten als Teil der professionellen Herausforderungen. In einer differenzierenden Sichtweise erkennen sie auch die Gefahren einer «Immunisierung» gegenüber (berechtigter) Kritik. Diesbezüglich ist anzunehmen, dass die hohe PSM der KESB-Mitarbeitenden einen Schutzfaktor darstellt, insofern als diese dazu motiviert, öffentliche Kritik aufzunehmen und die Qualität der eigenen Arbeit zu reflektieren und zu verbessern. Trotz der vielfältigen Herausforderungen und Spannungsfelder: Die «dunkle Seite» einer hohen PSM (Schott & Ritz, 2017) in Form eines möglichen Auftretens von Stress, Burnout, Resignation und Passivität infolge der Nichterfüllung hoher professioneller Erwartungen kam bei den Befragten nicht zum Vorschein.

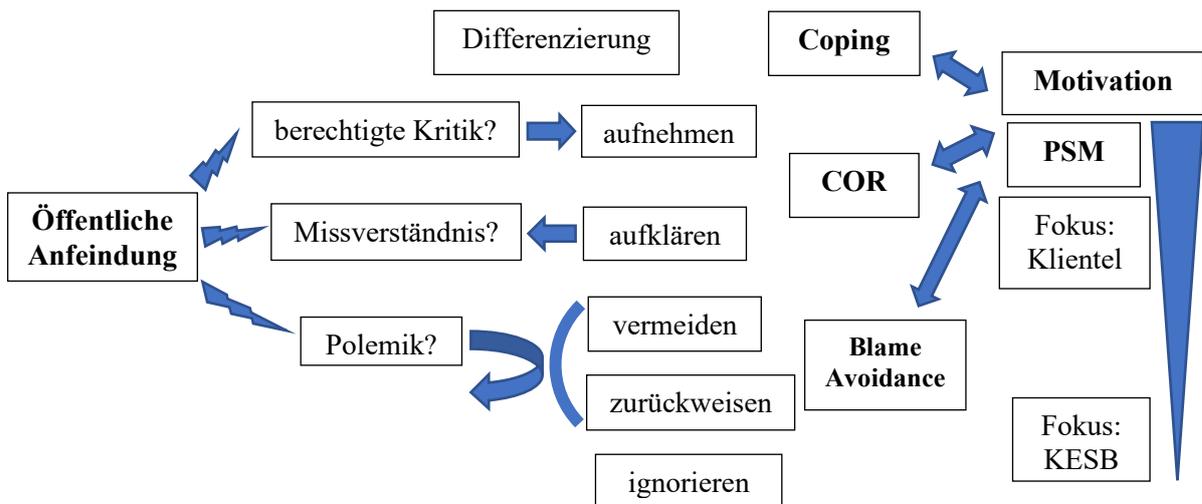
- 6) *KESB-Mitarbeitende können in ihrer Motivation durch eine hohe Anerkennung und Kompetenzerfahrung innerhalb ihrer Organisation gestärkt werden.* Diese und weitere Elemente, wie etwa Kritikfähigkeit, können zu einem gesunden Umgang mit öffentlicher Anfeindung beitragen.

Die von den Befragten genannten Elemente zur Erhaltung und Stärkung ihrer Motivation sind vielfältig. Kompetenzerfahrung innerhalb der Organisation kann namentlich durch die (für die KESB charakteristische) Interdisziplinarität gewährleistet werden, indem jede Fachrichtung ihre professionelle Kompetenz in die Fallarbeit einbringt. Die Etablierung einer *Kultur der gelebten und geschätzten Interdisziplinarität* ist demnach eine wichtige (Führungs-)Aufgabe. Die Arbeit «an sich» und die darin bestehenden Wirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sind für die befragten KESB-Mitarbeitenden ein zentrales Motivationselement. Im Umgang mit öffentlicher Anfeindung kommt proaktiver Kommunikation ebenso eine Schlüsselrolle zu wie einer differenzierten Einordnung der Kritik. Persönlicher Zusammenhalt im Team sowie Selbstfürsorge tragen als weitere Faktoren zu einer gesunden und motivationserhaltenden Bewältigung von Anfeindung bei.

Die modifizierten arbeitsleitenden Thesen lassen sich in einem erweiterten Wirkungsmodell abbilden. Dabei kommt der Differenzierung dessen, was zunächst simplifiziert als öffentliche Anfeindung skizziert wurde, eine zentrale Funktion im Sinne eines bewertungsorientierten Coping zu. Je nach Verständnis ihres Gehalts (berechtigter Kritik, Missverständnis, Polemik)

kann öffentliche Kritik zu unterschiedlichen Reaktionen motivieren. Diese können jeweils Ressourcenerhaltungs- bzw. Anschuldigungsvermeidungs-Strategien zugeordnet werden. Die Kraft hinter diesen Anstrengungen ist jeweils die PSM. Sie zeichnet sich im Kontext des Kindes- und Erwachsenenschutzes durch einen starken Fokus auf die (schutzbedürftige) Klientel aus. Ressourceneinsatz mit Fokus auf die Reputation der Organisation erfolgt damit nicht als Selbstzweck, sondern mit dem Ziel einer besseren Aufgabenerfüllung.

Abb. 2: Erweitertes Wirkungsmodell



Quelle: eigene Darstellung

Die Wechselwirkungen zwischen den verschiedenen Elementen dieses Modells sind vielfältig und lassen sich nur partiell darstellen. Das Modell bringt, wenn auch bereits vereinfachend, die aus den theoretischen Bezügen und den Befragungen ersichtliche Komplexität zum Ausdruck. Im Sinne einer weiteren Vereinfachung und Zuspitzung lassen sich zu den Wechselwirkungen folgende Hypothesen bilden, die im Rahmen weiterer Forschung – allenfalls einer quantitativen Erhebung – empirisch überprüft werden können:

- Je höher die Differenzierung des Verständnisses von öffentlichen Anfeindungen, desto weniger wirken sich solche negativ auf die Motivation aus.
- Je höher die Ausprägung der PSM-Dimension «Uneigennützigkeit», desto geringer die Irritation durch öffentliche Anfeindung.
- Je höher die Ausprägung der PSM-Dimension «Soziale Anteilnahme», desto höher die Motivation, öffentlicher Anfeindung mit Aufklärungsarbeit zu begegnen.
- Je höher die Ausprägung der PSM-Dimensionen «Soziale Anteilnahme» und «Gemeinwohlorientierung», desto geringer die Neigung zu Blame Avoidance-Strategien.
- Je stärker eine Organisation sich aktiv aufklärend mit öffentlicher Anfeindung auseinandersetzt, desto höher die Motivation der Mitarbeitenden.

4.2. Praktische Implikationen

Davon ausgehend, dass öffentliche Anfeindungen auch weiterhin ein Bestandteil der Herausforderungen der KESB-Arbeit bilden, verdient die Motivation der Mitarbeitenden besondere Beachtung. Für die Praxis ist aus vorliegender Untersuchung zu folgern, dass sowohl auf individueller wie auch auf organisatorischer Ebene verschiedene Möglichkeiten bestehen, dieser Belastung in konstruktiver Weise zu begegnen.

Bereits im Stadium der Personalgewinnung ist mit den potenziellen künftigen Mitarbeitenden zu thematisieren, wie sie mit den sie allenfalls erwartenden öffentlichen Anfeindungen umgehen. Zwar ist anzunehmen, dass Interessenten für eine KESB-Stelle grundsätzlich über eine hohe PSM (namentlich in der Dimension «Soziale Anteilnahme») verfügen und angesichts der bekanntermassen kritischen Reputation der KESB auch in der Lage sind, gegen diese Behörde vorgetragene Anfeindungen differenziert einzuordnen. Aufgrund der hohen Bedeutung dieser Ressourcen lohnt es sich allerdings, deren Ausprägung besonders zu beachten.

Bestehende Mitarbeitende sind im Sinne der Personalerhaltung in einem gelingenden Umgang mit öffentlicher Anfeindung zu unterstützen. Je nach vorhandenen Coping-Fähigkeiten ist der Bedarf unterschiedlich ausgeprägt. Die Hilfestellung bei der Bewältigung ist als Führungsaufgabe zu verstehen, erfolgt jedoch nicht (nur) individuell, sondern durch das ganze Team. Die Etablierung und Pflege einer Kultur der gegenseitigen interdisziplinären Anerkennung wie auch des offenen Umgangs mit Fehlern und kritischen Rückmeldungen kann den KESB-Mitarbeitenden eine wichtige Stütze für ihre Arbeit unter belastenden Bedingungen bieten.

Auf organisationaler Ebene sind die Anstrengungen, der kritischen Reputation der KESB mit verstärkter Öffentlichkeitsarbeit zu begegnen, konsequent weiterzuführen. Dabei sind innovative Ansätze, etwa unter vermehrtem Einsatz digitaler Medien, zu fördern. Allerdings bedingt dies die Verfügbarkeit hinreichender zeitlicher und personeller Ressourcen. Gerade in einem Umfeld, das von starken öffentlichen Anschuldigungen geprägt ist, muss dem Reputationsmanagement die nötigen Ressourcen zugewiesen werden, wobei die Behörden auch noch imstande sein müssen, ihrem Kernauftrag (der Fallarbeit) nachzukommen (vgl. Hinterleitner & Sager, 2019b, S. 145). Damit ist an die übergeordnete administrativ-politische Ebene zu appellieren, entsprechende Ressourcen bereitzustellen, oder auch Formen der behördenübergreifenden Zusammenarbeit zu unterstützen, welche sich der Öffentlichkeitsarbeit widmet. Und falls es – wovon angesichts der grossen Anzahl an Fällen mit komplexen Gefährdungslagen ausgegangen werden muss – wieder einmal zu einem tragischen Vorfall im Zusammenhang mit behördlichem Handeln der KESB kommt, ist angesichts einer möglichen Anfeindungswelle daran zu erinnern, wie hoch in solchen Momenten die Bedeutung einer «Rückendeckung» durch politische Vorgesetzte für die Motivation der KESB-Mitarbeitenden sein kann.

5. Schlussfolgerungen und Limitationen

Was motiviert Personen, trotz öffentlichen Anfeindungen bei einer KESB zu arbeiten? Die zentrale Fragestellung dieser Untersuchung bringt die initiale Annahme zum Ausdruck, dass sich solche Anfeindungen nachhaltig negativ auf die Motivation der KESB-Mitarbeitenden auswirken. Die Ergebnisse dieser Studie zeigen auf, dass es den befragten Behördenmitgliedern und Präsidien nicht nur gelingt, trotz diesen Belastungen motiviert zu bleiben; bei ihnen ist sogar eine Motivation *durch* Anfeindung feststellbar. Öffentliche Anfeindung kann die Motivation von KESB-Mitarbeitenden demnach sogar noch bestärken, indem sie bei diesen eine Gegenreaktion («jetzt erst recht») provoziert. KESB-Mitarbeitende sehen sich veranlasst, sich noch verstärkt für den Schutz dessen zu engagieren, was für sie der wesentliche Sinn ihrer Arbeit ausmacht und was durch massive Kritik beeinträchtigt wird: Der Einsatz für hilfs- und schutzbedürftige Personen, der zugleich eine gewisse Kooperation der Beteiligten (der Betroffenen, der Behörden wie auch der Öffentlichkeit) voraussetzt und eines Minimums an bestehendem Vertrauen bedarf.

Public Service Motivation (PSM) spielt folglich als individuelle Ressource eine zentrale Rolle im Umgang mit öffentlichen Anfeindungen. Insbesondere die Dimension der «Sozialen Anteilnahme», die im Schutz der hilfsbedürftigen Personen Ausdruck findet, bildet für KESB-Mitarbeitende ein primärer Motivationsfaktor. Der sozialstaatliche Grundgedanke der Solidarität mit den Schwächsten als verbindlicher Wert des Gemeinwesens, der nötigenfalls auch eingriffsintensive (und damit Widerstand provozierende) Massnahmen zulässt, motiviert im Sinne der PSM-Dimension «Gemeinwohlorientierung». Und die Grundhaltung der befragten KESB-Mitarbeitenden, dass Widerstand bis hin zu öffentlicher Anfeindung als (Nach-)Teil dieses Arbeitssettings hinzunehmen sind, widerspiegelt die PSM-Dimension der «Uneigennützigkeit». Soweit die Befragten als Gegenreaktion zu den Anfeindungen motiviert sind, mittels Öffentlichkeitsarbeit auch eine politisch mitgestaltende Aufgabe wahrzunehmen, ist auch die PSM-Dimension «Attraktivität von Politik und Verwaltung» mit umfasst.

Organisatorische Massnahmen und Reaktionen, die in Bezug auf öffentliche Anfeindungen erfolgen, wirken sich überwiegend positiv auf die Motivation der Mitarbeitenden aus. So wird Öffentlichkeitsarbeit mit dem Ziel in Verbindung gebracht, den behördlichen Schutzauftrag besser wahrnehmen zu können, weshalb auch die Investition entsprechender Ressourcen befürwortet wird. Problematische und längerfristig demotivierende Verhaltensweisen wie etwa Strategien der Anschuldigungsvermeidung, welche berechtigte Kritik und Veränderungsbedarf ignorieren, werden als Risiko erkannt und reflektiert. Demgegenüber kommt der Fähigkeit, öffentliche Anfeindung differenziert wahrzunehmen und somit als Person wie auch als Organisation angemessen darauf zu reagieren, eine wesentliche motivationale Bedeutung zu.

Die genannten Befunde dieser Studie stehen unter dem Vorbehalt mehrerer Limitationen. Die Untersuchung umfasst sechs Interviews, die zwar ein vertieftes Verständnis der Sinngebungen der befragten Personen erlaubten, allerdings bloss eine schmale Datenbasis darstellen. Eine quantitative Folgestudie könnte die Aussagekraft der Befunde erhöhen. Zu beachten ist auch,

dass durch die gewählte Stichprobe mit «amtierenden» und gesunden KESB-Mitgliedern nur die erfolgreiche persönliche Bewältigung öffentlicher Anfeindungen erfasst wurde. Ein vollständigeres Bild müsste auch jene Mitarbeitenden erfassen, welche nicht einen solchen Umgang gefunden haben, ihre Motivation nicht haben bewahren können und/oder aufgrund der sie überfordernden Belastungsfaktoren die KESB verlassen haben. In diesem Zusammenhang wäre auch eine Untersuchung der Mitarbeitendenfluktuation bei den KESB und den diesbezüglichen Beweggründen von Interesse. Methodisch ist weiter zu beachten, dass der Verfasser dieser Arbeit zum Zeitpunkt der von ihm geführten Interviews selbst noch als Behördenmitglied bei einer KESB tätig war, was das Antwortverhalten der Interviewten beeinflussen mag. Allfällige Verzerrungen könnten bei einem «externen» Forschenden zwar auch nicht eliminiert, aber vermutlich reduziert werden.

Soweit diese Forschungsarbeit Implikationen für die Theorie der Public Service Motivation (PSM) formuliert, ist zu beachten, dass diesbezüglich stärker auf eine Kontextualisierung denn auf eine Generalisierung Wert zu legen ist (vgl. Giaque et al., 2011). Nicht nur die KESB ist öffentlicher Anfeindung ausgesetzt; solche kann auch andere Bereiche des öffentlichen Dienstes treffen (aktuell zeigt sich dies namentlich bei der Covid-19-Krise bzw. den diesbezüglichen behördlich angeordneten Massnahmen, welche erheblich in die persönliche Freiheit eingreifen und teils heftigen Widerstand gegen die verantwortlichen politischen Akteure und Behörden hervorrufen). In anderen Bereichen mögen die PSM-Ausprägungen jedoch anders geartet sein als bei KESB-Mitarbeitenden – und folglich auch die Auswirkungen der öffentlichen Anfeindungen auf die Motivation der Mitarbeitenden. In dieser Kontextbezogenheit eröffnet sich ebenfalls ein Feld für weiterführende Forschung.

Literaturverzeichnis

- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F. & Giaque, D. (2014): Policy environment and public service motivation. *Public Administration*, 92(4), 807–825.
- Bundesrat. (2017). *Erste Erfahrungen mit dem neuen Kindes- und Erwachsenenschutzrecht*. Bericht des Bundesrates in Erfüllung der Postulate 14.3776, 14.3891, 14.4113 und 15.3614 vom 29. März 2017. URL: <https://www.bj.admin.ch/bj/de/home/gesellschaft/gesetzgebung/kesr.html>, 22.11.2020.
- Döring, N. & Bortz, J. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Ecoplan / HES-SO Valais-Wallis. (2015). *Evaluation Umsetzung des Kindes- und Erwachsenenschutzgesetzes im Kanton Bern: Bericht 1. Evaluationsphase* [PDF]. URL: <https://www.jgk.be.ch/jgk/de/index/direktion/organisation/kesb/publikationen/sonstige-publikationen.html>, 22.11.2020.
- Fassbind, P. (2017). Feindbild KESB – Erklärung und Widerspruch. *recht 2017*, 60-66.
- Giaque, D., Ritz, A., Varone, F., Anderfuhren-Biget, S. & Waldner, C. (2011). Putting public service motivation into context: a balance between universalism and particularism. *International Review of Administrative Sciences*, 77(2), 227-253.
- Gilad, S., Bloom, P. B. N. & Assouline, M. (2018). Bureaucrats' processing of organizational reputation signals. *Journal of Behavioral Public Administration*, 1(1), 1-11.
- Häder, M. (2015). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung* (3. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C. & Westman, M. (2014). Getting to the “COR”: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Helfferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Hinterleitner, M. & Sager, F. (2019a). Krisenmanagement und Risikovermeidung, in: A. Ritz, T. Haldemann, & F. Sager (Hrsg.): *Blackbox Exekutive. Regierungslehre in der Schweiz* (S. 409-428). Basel: NZZ Libro.
- Hinterleitner, M. & Sager, F. (2019b). Blame, reputation, and organizational responses to a politicized climate. In: T. Bach & K. Wegrich (Hrsg.): *The blind spots of public bu-*

reaucracy and the politics of non-coordination (S. 133-150). London: Palgrave Macmillan.

- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50: 337-370.
- Kim, S. & Vandenabeele, W. (2010). A strategy for building public service motivation research internationally. *Public administration review*, 70(5), 701-709.
- Kuckartz, U. (2018). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (4. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Lamnek, S., & Krell, C. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.) Weinheim: Beltz.
- Lazarus, R. S. (1993). Coping Theory and Research: Past, Present, and Future. *Psychosomatic Medicine* (Vol. 55), 234–247.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 6(1): 5–22.
- Perry, J. & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), S. 367-373.
- Rho, E., Yun, T. & Lee, K. (2015). Does organizational image matter? Image, identification, and employee behaviors in public and nonprofit organizations. *Public Administration Review*, 75(3), 421-431.
- Ritz, A., Brewer, G.A. & Neumann, O. (2016). Public service motivation: a systematic literature review and outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
- Ritz, A. & Thom, N. (2019). *Public Management. Erfolgreiche Steuerung öffentlicher Organisationen* (6. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rieder, S., Bieri, O., Schwenkel, C., Hertig, V. & Amberg, H. (2016). *Evaluation Kindes- und Erwachsenenschutzrecht. Analyse der organisatorischen Umsetzung und Kennzahlen zu Leistungen und Kosten*. Interface Politikstudien Forschung Beratung, Luzern.
- Sager, F., Ingold, K. & Balthasar, A. (2017). *Policy-Analyse in der Schweiz. Besonderheiten, Theorien, Beispiele*. Zürich: NZZ Libro.

- Schott, C., Van Kleef, D. & Noordegraaf, M. (2016). Confused Professionals? Capacities to cope with pressures on professional work. *Public Management Review*, 18(4), 583-610.
- Schott, C. & Ritz, A. (2017). The dark sides of public service motivation: a multi-level theoretical framework. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(1), 29-42.
- Steen, T.S. & Schott, C. (2019). Public sector employees in a challenging work environment. *Public Administration*, 97(1), 3-10.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of Public Service Motivation: An institutional approach. *Public Management Review*, 9(4), 546 - 556.
- Vetterli, M. (2015). KESB: Der beste Feind. *Beobachter*, 15. September 2015. URL: <https://www.beobachter.ch/erwachsenenschutz/kesb-der-beste-feind>, 14.11.2020.
- Vetterli, M. (2017). Editorial: Kesb – die verhassteste Behörde der Schweiz? *Beobachter*, 11. April 2017. URL: <https://www.beobachter.ch/gesellschaft/editorial-kesb-die-verhassteste-behorde-der-schweiz>, 14.11.2020.
- Vinzant, J.C. (1998). Where Values Collide: Motivation and Role Conflict in Child and Adult Protective Services. *The American Review of Public Administration*, 28(4), 347-366.
- Witzel, A. (2000). Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1). URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0001228>, 14.11.2020.
- Zobrist, P. & Kähler, H.D. (2017). *Soziale Arbeit in Zwangskontexten. Wie unerwünschte Hilfe erfolgreich sein kann* (3. Aufl.). München: Ernst Reinhardt Verlag.

Anhang 1: Interviewleitfaden

Einleitung (Text partiell aus Anschreiben der Interviewpartner):

Im Rahmen meiner Weiterbildung zum Executive Master of Public Administration am Kompetenzzentrum Public Management der Universität Bern führe ich ein Forschungsprojekt durch. Dabei untersuche ich die Motivation von KESB-Mitarbeitenden und die Auswirkungen einer kritischen öffentlichen Wahrnehmung der Behörden. Selbst während über sieben Jahren bei einer KESB tätig, möchte ich diese mir grundsätzlich bekannte Thematik durch die Reflexion mit weiteren Fachpersonen vertieft verstehen und durch meine Studie hilfreiche Erkenntnisse für Theorie und Praxis gewinnen können.

Für die Untersuchung führe ich Interviews mit Präsidien und Behördenmitgliedern verschiedener KESB in der Deutschschweiz durch. Die Interviews werden sodann qualitativ ausgewertet und die Ergebnisse in meiner Projektarbeit aufbereitet.

Besten Dank für Ihre Bereitschaft zu einem persönlichen Interview. Ich schätze Ihre Erfahrungen, Erkenntnisse und Haltungen als grosse Bereicherung für dieses Forschungsprojekt ein. Ihre Angaben werden selbstverständlich vertraulich und unter Wahrung des Datenschutzes behandelt. Die Aufnahmen der Interviews werden nach erfolgter Transkription gelöscht, die Transkripte werden vollständig anonymisiert. Die vollständigen Transkripte werden nur der betreuenden Studienleitung (Prof. Dr. Adrian Ritz) offengelegt.

Frage / - Nachfrage	Bemerkungen
<p>Wie ist es dazu gekommen, dass Sie bei einer KESB arbeiten?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was hat Sie dazu bewogen, bei einer KESB zu arbeiten? - Was ist Ihnen bezüglich Ihrer Arbeit besonders wichtig? - Was schätzen Sie an der Arbeit bei der KESB? - Welche Herausforderungen haben Sie antizipiert? 	<p>a) Einstieg, Motivation für die Arbeit bei der KESB (allgemein) (erzählgenerierende Einstiegsfrage)</p>
<p>Als Behördenmitglied der KESB sind Sie im öffentlichen Dienst tätig. Was motiviert Sie diesbezüglich?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie weit beinhaltet für Sie Ihre Arbeit auch eine politische Dimension? - Welche Bedeutung messen Sie in Ihrer Arbeit dem Allgemeinwohl bei? - Welche Bedeutung hat für Sie die Empathie für Klienten in Ihrer Arbeit? - Wie weit beinhaltet für Sie Ihre Arbeit auch eine Bereitschaft, für Ihr Engagement bei der KESB persönliche Nachteile in Kauf zu nehmen, etwa stärker öffentliche Kritik zu erdulden als in einer anderen Tätigkeit? 	<p>b) Bedeutung der Public Service Motivation Attraktivität von Politik und Verwaltung Gemeinwohlorientierung Soziale Anteilnahme Uneigennützigkeit</p>

<p><i>(Vorlage des Beobachter-Titelbilds «Alle gegen die KESB» / der Schlagzeile «KESB – die verhassteste Behörde der Schweiz?»)</i></p> <p>Was macht eine solche Medienberichterstattung mit Ihnen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Haben Sie auch schon solche negative Publizität erlebt? - Wie ist es Ihnen angesichts dieser negativen Publizität ergangen? - Wie ist es angesichts solcher Negativschlagzeilen für Sie, bei einer KESB tätig zu sein? 	<p>c) persönliche Betroffenheit von Anfeindung, Identifikation (erzählgenerierende Einstiegsfrage) Direkte Betroffenheit Beeinträchtigung Identifikation mit der Institution</p>
<p>Welchen Stellenwert hat eine solche Medienberichterstattung für Sie?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Bedeutung hat es für Sie, wie die KESB in der Öffentlichkeit wahrgenommen wird? - Wie wird – nach Ihrer Einschätzung – die KESB in der Öffentlichkeit tatsächlich wahrgenommen? - Welchen Unterschied macht es für Sie, von welchem «Absender» / Akteur die negative Beurteilung der KESB erfolgt? 	<p>d) Stellenwert der Reputation Problemwahrnehmung und -gewichtung Differenzierung und Einordnung der Kritik (Coping)</p>
<p>Was für Handlungsimpulse lösen solche öffentlichen Anfeindungen bei Ihnen aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie sehen Sie angesichts derart negativer Publizität den Bedarf, sich und Ihre Organisation zu schützen? - Inwiefern sehen Sie sich mit Blick auf negative Publizität veranlasst, gewisse Aspekte Ihres Handelns anders zu gewichten? - Als Fachperson haben Sie hohe Ansprüche an Ihre Professionalität. Welchen Einfluss hat dies auf Ihren Umgang mit öffentlichen Anfeindungen? 	<p>c) Reaktion und «Veränderungsmotivation» (individuell) Schutzbedarf (Conservation of Resources) Ressourcenallokation, evtl. Einfluss von Anfeindung auf Entscheidungsfindung</p>
<p>Welche Reaktionen Ihrer Organisation auf negative Publizität erleben Sie als hilfreich, als unterstützend?</p> <ul style="list-style-type: none"> - In welche Bereiche sollte Ihre Organisation aus Ihrer Sicht am ehesten investieren, um derart negativer Publizität zu begegnen? - Welche Massnahmen werden allenfalls getroffen, um spezifisch das Image / den Ruf der KESB in der Öffentlichkeit zu verbessern? 	<p>d) Organisationale Reaktion, unterstützend Conservation of Resources, Investition von Ressourcen Conservation of Resources / blame avoidance Strategien</p>

<ul style="list-style-type: none"> - Wie beurteilen Sie das Verhältnis zwischen Ressourceneinsatz und Ertrag derartiger Massnahmen? - Welche Auswirkungen haben / hatten diese organisatorischen Massnahmen und Reaktionen auf Sie? - Welche Auswirkungen beobachte(te)n Sie bei Ihren Mitarbeitenden? 	<p>Ressourcenallokation und Effektivität</p> <p>Motivationale Effekte</p>
<p>Welche Reaktionen Ihrer Organisation auf negative Publizität sehen Sie kritisch?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass die KESB angesichts negativer Publizität unpopuläre Entscheidungen zunehmend meidet? - Wie beurteilen Sie die Möglichkeit, dass sich die KESB gegen negative Publizität abkapselt bzw. «immunisiert»? 	<p>e) Organisationale Reaktion, kritisch</p> <p>Blame Avoidance (antizipierend)</p> <p>Kritischer Nebeneffekt von Blame Avoidance bzw. Vermeidungsstrategien</p>
<p>Was erleben Sie als einen gelingenden, «gesunden» Umgang mit öffentlichen Anfeindungen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche (professionellen) Haltungen und Kompetenzen erachten Sie als wichtig? - Was sollte vermieden werden? - Was motiviert Sie (und Ihre Mitarbeitenden), trotz öffentlichen Anfeindungen bei einer KESB zu arbeiten? <p>Was möchten Sie zu diesem Thema noch ergänzen?</p>	<p>F) Bewältigungsstrategien, Synthese</p> <p>Coping und persönliche Ressourcen</p> <p>«Quintessenz»</p> <p>Schlussfrage</p>

Anhang 2: Mediens Schlagzeilen (Beobachter) zum Interview



Beobachter

**Kesb - die verhassteste
Behörde der Schweiz?**

Selbständigkeitserklärung

„Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.“



Bern, 24. November 2020

Claudio Domenig

Über den Autor



Claudio Domenig, Dr. iur., Mediator SDM, Jg. 1976

Von der Einführung der neuen Behörden anfangs 2013 bis im Juli 2020 war Claudio Domenig bei der KESB Mittelland Süd im Kanton Bern tätig, zunächst als Leiter des Sozialjuristischen Dienstes, dann als Behördenmitglied und ab 2018 als deren Vizepräsident. Seit August 2020 arbeitet er an der Berner Fachhochschule als Dozent und Studienleiter für Kindes- und Erwachsenenschutz.

Claudio Domenig studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Bern und Granada. Sodann arbeitete er als Assistent und Oberassistent am Institut für Strafrecht und Kriminologie der Universität Bern, wo er mit einer Dissertation zu Restorative Justice promovierte. Es folgte eine Mediationsausbildung an der Berner Fachhochschule. Vor seiner Arbeit bei der KESB war er von 2008 bis Ende 2012 als Jurist und Untersuchungsbeauftragter bei der Jugendanwaltschaft Basel-Landschaft tätig.