"Der politische Druck auf die Behörden steigt"

Autor(en): **Bürgisser, Herbert / Seiler, Manfred / Stremlow, Jürgen**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO**

Band (Jahr): **105 (2008)**

Heft 2

PDF erstellt am: **20.05.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-840247

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

«Der politische Druck auf die Behörden steigt»

Weil die Sozialhilfe zunehmend zum Politikum geworden ist, sehen sich die Behörden mit neuen Anforderungen konfrontiert. Um diese zu erfüllen, brauche es «strategische Kompetenzen», meinen die beiden Experten Herbert Bürgisser und Manfred Seiler.

Herbert Bürgisser, Manfred Seiler, welche aktuellen Herausforderungen stellen sich den Sozialhilfebehörden im Moment?

Herbert Bürgisser: Sozialvorsteherinnen und Sozialvorsteher haben eine Vermittlungsrolle zwischen dem politischen System und den Sozialämtern, denen sie vorstehen. In diesem Spannungsfeld politische Legitimation herzustellen, dürfte in den letzten Jahren wesentlich anspruchsvoller geworden sein. Die Sozialvorsteherinnen und -vorsteher spüren heute vermehrt den Finanzdruck und die politische Logik wirkt sich stärker darauf aus, wie fachliche Anliegen beurteilt werden. Ich merke im Gespräch mit Behörden, dass der Druck deutlich zugenommen hat, die Kosten zu legitimieren sowie die Effizienz und Wirksamkeit der Sozialhilfe auszuweisen. Man könnte in diesem Zusammenhang von «Ökonomisierung» sprechen. Auf der anderen Seite sind auch die fachlichen Anforderungen gewachsen, weil die Fachleute der Sozialdienste die Komplexität der sozialen Probleme deutlicher artikulieren.

Manfred Seiler: Es ist heute unübersehbar, dass die Sozialhilfe in der Politik stark thematisiert wird. Neu ist dabei, dass dies nicht nur für die Stadt Zürich gilt, sondern auch für die kleinen Gemeinden wie etwa die Debatten über Sozialdetektive oder zu hohe Sozialhilfeausgaben zeigen. Diese Auseinandersetzungen werden oft hart geführt und dadurch entsteht Druck auf die Behörden.

Welche Kompetenzen brauchen die Behörden, um mit diesen Anforderungen umgehen zu können?

Manfred Seiler: Es ist eine grosse Herausforderung für die Sozialbehörden, in diesen Situationen gestalterisch zu vermitteln. Ich beobachte unter anderem, dass die Behörden nicht selten dazu tendieren, Detailkontrollen zu verstärken. Aus meiner Sicht wäre es in diesen Situationen hilfreich und zweckmässig, wenn die Sozialbehörde eine deklarierte sozialpolitische Strategie erarbeitet, an der sie sich ausrichten kann. Ich plädiere für die Stärkung der strategischen Kompetenz.

Herbert Bürgisser: Die Ökonomisierung hat den Druck zur Zusammenarbeit erhöht. Wir erhalten deutlich mehr Anfragen von Sozialbehörden im Zusammenhang mit Fragen der Regionalisierung oder der Kooperation. Die Frage, bei welcher Betriebsgrösse Sozialdienste am wirtschaftlichsten betrieben werden können, wird heute viel häufiger gestellt. Ich denke, Kooperations- und Vernetzungskompetenz sind gefragt.

Verfügen die Sozialbehörden über genügend Grundlagen oder Managementinstrumente, um dies zu bewältigen?

Manfred Seiler: In den kleinen Gemeinden kennen die Behördenmitglieder die Sorgen und Nöte ihrer Einwohner sehr gut. Mit den neuen Anforderungen fühlen sie sich jedoch oft alleine gelassen und aus diesem Anlass werden wir dann gerufen. Wir unterstützen in diesen Fällen die Behörden darin, Controlling-Instrumente zu erarbeiten, die es erlauben, einen Steuerungsprozess zu gestalten, der sich auf Ziele, Massnahmen und deren Auswertung stützt und kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht.

Herbert Bürgisser: Es ist selbstverständlich, dass in den Gemeinden eine Finanzplanung oder eine Bauplanung existiert. Mir fällt immer wieder auf, dass dies im Fall der Sozialplanung weniger selbstredend ist. Offenbar ist es im Sozialbereich viel schwieriger, die Bedeutung von vorausschauender Planung zu vermitteln. Gleichwohl ist es eine wichtige strategische Aufgabe.

Manfred Seiler: Im Alters- oder Behindertenbereich hat die Planung sicher eine grössere Bedeutung als in der Existenzsicherung. Existenzsicherung ist von der Aufgabe her kurzfristig angelegt; Sozialhilfezahlen können sich rasch verändern. Gerade darum ist es zentral, Beobachtungsinstrumente zu haben, die eine schnelle Analyse zulassen und mit denen auch aktuelle Entwicklungen während des Jahres erfasst werden können. Wenn die Behörde über entsprechende Instrumente verfügt, kann sie das in ihrer Funktion stärken. Es versetzt sie in die Lage, rasch oder vorausschauend zu handeln.

«Die Frage, bei welcher Betriebsgrösse Sozialdienste am wirtschaftlichsten betrieben werden können, wird heute viel häufiger gestellt.»

Herbert Bürgisser

Herbert Bürgisser: Ich möchte noch auf einen anderen wichtigen Punkt hinweisen, warum die Sozialbehörden mit der Planung und Steuerung an Grenzen stossen: Viele soziale Probleme lassen sich von den Gemeinden nämlich gar nicht mehr alleine lösen. Ich denke da etwa an die soziale oder berufliche Integration von Sozialhilfebeziehenden. In diesem Bereich müssten Gemeinden noch stärker zusammenarbeiten. Eine übergeordnete Steuerung ist zwar oft schwierig zu realisieren, doch soziale Probleme machen meist nicht an der Gemeindegrenze Halt.

Wie sieht es mit Grundlagen für die Betriebsführung aus, zum Beispiel wenn es um die Bemessung der personellen Ressourcen eines kommunalen Sozialdienstes im Verhältnis zur Anzahl Dossiers geht?

Herbert Bürgisser: Es existieren wenige Grundlagen und verlässliche Angaben. Da bräuchte es vermehrt Vergleiche zwischen Sozialdiensten, um Standardvorgaben abzuleiten und Modellvorstellungen zu entwickeln. Die Erarbeitung solcher Kennzahlen ist für einzelne Gemeinden natürlich schwierig, hier bräuchte es externe Unterstützung und die Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden oder die Initiative für solche Grundlagen müsste vom Kanton kommen.

Manfred Seiler: Die Organisationsstrukturen der Sozialdienste unterscheiden sich sehr, daher könnte ich mir vorstellen, dass die Ausarbeitung eines Rahmeninstrumentes sinnvoll ist, das nicht nur die Standardwerte, sondern in erster Linie das konkrete Vorgehen beschreibt, wie die Berechnung der Ressourcen vorgenommen werden könnte. Grössere Sozialdienste, die Sachbearbeitung in die direkte Fallarbeit einbeziehen, haben andere Voraussetzungen als kleinere Dienste, bei denen praktisch alles Hand in Hand läuft. Bei diesen betriebswirtschaftlichen Überlegungen sollte die Qualität nicht vergessen gehen. Ein entsprechendes Rahmeninstrument sollte deshalb unbedingt auch unterschiedliche Qualitätsniveaus in die Berechnungen des Personalbedarfs einbeziehen.

Werfen wir einen Blick in die Zukunft: Welche Herausforderungen werden auf die Sozialbehörden zukommen?

Manfred Seiler: Die Politisierung der Sozialhilfe wird in Zukunft eher noch zunehmen. Die Sozialbehörden werden hier weiterhin sehr gefordert sein. Umso wichtiger erscheint es mir, dass die Behörden die Zusammenarbeit mit den Fachleuten intensivieren. Die Planungsgrundlagen, die Zielsetzungen und die Prozesssteuerung sollten gemeinsam mit den Fachdiensten erarbeitet werden. Was sicher noch zunehmen wird, sind Fragen der Integration: zum einen die soziale und berufliche Integration und zum anderen die Integration der ausländischen Bevölkerung.

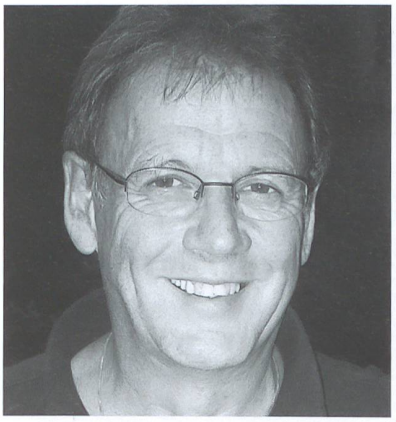
«Statt Detailkontrollen zu verstärken, sollten die Behörden sozialpolitische Strategien erarbeiten.»

Manfred Seiler

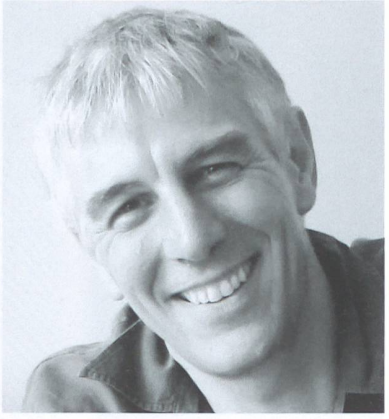
Ich gehe davon aus, dass die Sozialhilfe die Folgen der Revision des Arbeitslosenversicherungsgesetzes und die 5. IVG-Revision zu spüren bekommen wird. Die Fallzahlen werden weiter zunehmen und die Sozialhilfe muss hier zukünftig vermehrt in die Bresche springen. Das wird die Behörden weiter herausfordern.

Herbert Bürgisser: Schon jetzt zeichnet sich ab, dass es in Zukunft weiterhin Menschen geben wird, die kaum in den Arbeitsmarkt integriert werden können. Hier werden die Behörden künftig gefordert sein, entsprechende Angebote zu entwickeln. Dabei wird es immer wichtiger werden, die strukturellen Grenzen der Arbeitslosenversicherung, der Invalidenversicherung und der Sozialhilfe zu überwinden. Die Interinstitutionelle Zusammenarbeit – in die auch die Sozialbehörden einbezogen sind – sollte dringend weiterentwickelt werden. ■

Das Gespräch führte
Jürgen Stremlow



Herbert Bürgisser



Manfred Seiler

Bilder: zvg

HERBERT BÜRGISSER UND MANFRED SEILER

Herbert Bürgisser ist Prorektor der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit (HSLU). Neben seiner Führungstätigkeit arbeitet er wie Manfred Seiler als Dozent und Projektleiter. Beide beraten in ihrer Funktion unter anderem Sozialdienste und Behörden in strategischen und organisatorischen Fragen. Manfred Seiler leitet ein Forschungsprojekt zum Sozialhilferecht, dessen Ergebnisse demnächst publiziert werden.

Jürgen Stremlow, der das Gespräch geführt hat, ist ebenfalls an der HSLU tätig. Er leitet dort das Kompetenzzentrum für Sozialmanagement und Sozialpolitik und befasst sich mit Struktur- und Managementfragen von sozialen Einrichtungen und Versorgungsnetzen.