

<b>Zeitschrift:</b>	Curaviva : Fachzeitschrift
<b>Herausgeber:</b>	Curaviva - Verband Heime und Institutionen Schweiz
<b>Band:</b>	84 (2013)
<b>Heft:</b>	7-8: Hinaus ins Freie : Sozialraumorientierte Kinder-, Jugend- und Familienhilfe
<b>Artikel:</b>	In der Stadt Zürich ist die Sozialarbeit seit über zehn Jahren sozialraumorientiert : Kulturwandel zugunsten von Selbsthilfe und Eigeninitiative
<b>Autor:</b>	Krucher, Daniel
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-804309">https://doi.org/10.5169/seals-804309</a>

### Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

### Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

### Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

**Download PDF:** 23.01.2026

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

**In der Stadt Zürich ist die Sozialarbeit seit über zehn Jahren sozialraumorientiert**

# Kulturwandel zugunsten von Selbsthilfe und Eigeninitiative

**In der Schweiz ist Zürich die Pionierstadt für sozialraumorientierte Sozialarbeit. Seit mehr als zehn Jahren sammelt man Erfahrungen und gewinnt Erkenntnisse. Ein paar Dinge sind noch zu überdenken, meint unser Autor. Doch Zürich kann Vorbild für die ganze Schweiz sein.**

**Von Daniel Krucher\***

Das durch Wolfgang Hinte Ende der 1990er-Jahre in Deutschland insbesondere in der Kinder- und Jugendhilfe bekannt gewordene und in der Praxis erprobte Fachkonzept «Sozialraumorientierung» (s. Seite 7) wurde Anfang der 2000er-Jahre in der Schweiz unter dem Titel «Ressourcen- und Sozialraumorientierung» (RSO) eingeführt. Die Initiatoren (Berner Fachhochschule und ISSAB) hofften, damit «das Fachkonzept in der Schweiz «anschlussfähig» zu machen». Allerdings gelang dies bis heute nur teilweise, denn es war – ausgenommen von einzelnen privaten Organisationen wie dem Familien-Support Bern-Brünnen – einzig die Stadt Zürich, die sich aktiv auf den Weg machte, das Konzept konsequent umzusetzen. Dies er-



\* Daniel Krucher, 49, ist dipl. Sozialarbeiter FH, dipl. Supervisor, Projekt- und Fachberater FH, Sozialmanager und arbeitet derzeit an der Promotion in Sozialer Arbeit an der Universität Duisburg-Essen. Er hat 23 Jahre Erfahrung in verschiedenen Bereichen der Sozialen Arbeit (Wohnen/Obdach, Sozialhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Kindes- und Erwachsenschutz) und ist seit 2008 Leiter Intake Sozialzentrum Hönggerstrasse, Soziale Dienste Zürich.

staunt vor allem auch deshalb, weil Curaviva 2009 in Kooperation mit dem Heimverband Bern und der Berner Fachhochschule eine Fachtagung organisierte, die ein breites Echo fand. Erfreulich sind immerhin die aktuellen Bestrebungen im Kanton Uri, flexible sozialräumliche Angebote bereitzustellen (vgl. Reportage Seite 14).

## Eine neue, ganzheitliche Sozialarbeit

Nachdem sich Monika Stocker, Zürcher Stadträtin und Vorsteherin des Sozialdepartements (1994 bis 2008), in den 1990er-Jahren intensiv mit den gesellschaftlichen Veränderungen und Rahmenbedingungen auseinandergesetzt hatte, war 1998 für sie der Zeitpunkt gekommen, in der Stadtzürcher Sozialarbeit einen umfassenden Reformprozess einzuleiten. Sie hatte die Vision eines «anderen, ganzheitlichen Umgangs mit Hilfe suchenden Menschen und eines anderen, ganzheitlichen Verständnisses professioneller methodischer Sozialarbeit». Sie stellte dabei die Bedürfnisse und Ressourcen der Bewohnerinnen und Bewohner und die gesellschaftliche Integration ins Zentrum der Bemühungen.

## Aufwertung von Stadtgebieten und Verwaltungsreform

Vorbild war für Monika Stocker das Sozialbürgerhaus Süd in München, das im Dezember 1997 seinen Betrieb aufgenommen und verschiedene bürgerbezogene soziale Dienste organisatorisch unter einem Dach zusammengeführt hatte. Drei Schwerpunkte formulierte der Zürcher Stadtrat für die Legislatur 98/02: «Integration vor Existenzsicherung», «Aufwertung von Stadtgebieten» und «Verwaltungsreform und Kulturwandel». Im Oktober 1998 wurde das Projekt «Sozialdepartement 2000» lanciert, das ab Juni 2000 unter dem Titel «Change Sozialdepartement» weitergeführt und in der im Juli 2001 neu gebildeten Dienstabteilung «Soziale Dienste Zürich SoD» umgesetzt wurde.



Sozialzentrum Hönggerstrasse in Zürich: Verschiedene bürgerbezogene soziale Dienste organisatorisch unter einem Dach zusammengeführt.

Foto: Urs Tremp

Im Zentrum des Reorganisationsprozesses stand auf der politisch-strategischen Ebene der Einsatz von Mitteln zu Gunsten der sozialen und beruflichen Integration von Menschen sowie der Soziokultur und als Folge davon Einsparungen von Transferleistungen.

Strukturell-organisatorisch sollten die Geschäftsprozesse anstelle der bisherigen funktionalen Gliederung entlang der Klientenprozesse gestaltet werden. Die fallführende Sozialarbeiterin sollte im Bereich der ambulanten sozialen Grundversorgung volumfähig für ihre Klienten zuständig sein (Kinder- und Jugendhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz, wirtschaftliche Sozialhilfe), sich auf wirkungsvolle Beratung konzentrieren können und von administrativen Tätigkeiten entlastet werden.

Auf der fachlich-methodischen Ebene ging es darum, die ambulanten Leistungen auf die Sozialräume auszurichten. Das sollte einerseits den spezifischen Problemstellungen in einem Sozialraum besser gerecht werden. Andererseits sollten die vorhandenen Ressourcen des sozialen Raums gezielter genutzt werden.

Die Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams sollte eine umfassendere und gezieltere Bearbeitung der Problemlagen bei den Klienten ermöglichen, sodass rasch adäquate Lösungen entwickelt werden können.

Der auf mehreren Ebenen eingeleitete Reformprozess nahm rasch klare Konturen an, sodass fortan vom «Modell Zürich»

gesprochen wurde. Viele Kernelemente des Zürcher Modells haben in ihren Grundzügen seit 2001 Bestand.

#### Über 50 Treffpunkte in der ganzen Stadt

Die Soziokultur erhielt mit dem «Modell Zürich» ein neues rechtliches Fundament, sodass die Leistungen öffentlich ausgeschrieben werden konnten. Mittlerweile betreiben private Organisationen weit über 50 Treffpunkte in der ganzen Stadt. Diese werden ergänzt durch die neun Quartiertreffs der Sozialzentren und unzählige weitere Angebote wie Tauschtreffs, Treffpunkte für Kinder und Jugendliche und das Zentrum «Karl der Grosse».

2002 wurde das Pilotprojekt «Chancenmodell» lanciert, das den arbeitsfähigen Sozialhilfebezieherinnen und -bezügern im Sinn der beruflichen Integration und des Gegenleistungsprinzips ermöglicht, an einem Arbeitsintegrationsprogramm teilzunehmen. Auch die soziale Integration wurde aktiv angegangen. Nach einem erfolgreichen Pilotprojekt zur Vermittlung von Quartiereinsätzen wurde in jedem Sozialzentrum eine entsprechende Stelle geschaffen. Mittlerweile sind das Gegenleistungsprinzip und die Förderung der beruflichen und sozialen Integration in der Schweiz feste Bestandteile der Sozialhilfe-richtlinien.

Auf der strukturell-organisatorischen Ebene richtet das «Modell Zürich» die ambulanten Dienstleistungen (wirtschaftliche

>>

Hilfe, persönliche Beratung, Jugend- und Familienhilfe, zivilrechtliche Massnahmen) in regionalen Sozialzentren aus. Die Stadt Zürich wurde in fünf Sozialregionen unterteilt, die jeweils über ein Sozialzentrum verfügen. Den Bewohnerinnen und Bewohnern einer Region wird eine umfassende soziale Grundversorgung angeboten mit dem Ziel einer raschen (Re-)Integration.

#### **Intakes und Quartierteams**

Die Urheber des «Modells Zürich» unter Federführung von Monika Stocker und Rosann Waldvogel lehnten sich bei der Bildung der fünf Sozialregionen an die sieben bereits 1961 gebildeten Schulkreise an. Jedes Sozialzentrum ist demnach für einen oder zwei Schulkreise und damit gleichzeitig für zwei bis fünf Quartiere zuständig. Bei rund 395 000 Einwohnerinnen und Einwohnern in der Stadt Zürich sind die 17 Quartierteams durchschnittlich für je 23 000 Einwohner zuständig. Jedes Sozialzentrum verfügt nebst zwei bis fünf Quartierteams über ein eigenes Intake (Anlaufstelle). Während das Intake für alle Bewohnerinnen und Bewohner der Sozialregion offen ist, sind die Quartierteams für die längerfristige Unterstützung der Adressatinnen und Adressaten zuständig.

Die Fachkräfte der Sozialen Dienste bieten umfassende ambulante soziale Dienstleistungen in den Bereichen wirtschaftliche Sozialhilfe, Arbeitsintegration, persönliche Beratung, Kinder- und Jugendhilfe sowie Kindes- und Erwachsenenschutz an. Seit 2007 sind sie entweder im Schwerpunkt «Kinder/Familien» oder im Schwerpunkt «Erwachsene» tätig und bis zur Ablösung des Adressaten oder der Adressatin durchgängig und umfassend für die Koordination der Hilfeleistungen und den Prozessverlauf zuständig. Sie werden im eigenen Team unterstützt durch administratives Fachpersonal und erhalten zusätzliche Unterstützung von Fachleuten der eigenen und von anderen Dienstabteilungen.

#### **Am Willen und an den Ressourcen der Adressaten orientiert**

Wie das Zusammenspiel von Intake und Quartierteams deutlich macht, durchdringt das Fachkonzept «Ressourcen- und Sozialraumorientierung» in vielfältiger Art und Weise die Poren des «Modells Zürich». Dem Autor ist kein anderer öffentlicher Träger bekannt, der das Fachkonzept flächendeckend nicht einzig in der Kinder- und Jugendhilfe, sondern auch in der wirtschaftlichen Sozialhilfe und im Kinder- und Erwachsenenschutzbereich umzusetzen versucht.

Das systematische Vorgehen orientiert sich am Willen, an den Ressourcen und den Zielen des Adressaten und der Adressatin. Dieses Vorgehen fördert Eigeninitiative und Selbsthilfe. Genau so, wie die Begegnung auf Augenhöhe, die sich auch darin spiegelt, dass es Aufgabe und Ziel der Sozialen Dienste ist, den Menschen zu ihrem Recht zu verhelfen. Gleichzeitig werden die Anforderungen an die Adressatinnen und Adressaten, die sich aus dem gesetzlichen Auftrag ergeben, transparent gemacht. All dies fördert eine gute Arbeitsbeziehung, sodass sich auf diesem «Nährboden» die Chan-

cen erhöhen, die gesteckten Ziele zu erreichen. Die Fachkräfte selbst nutzen die Fallberatung im Team und RSO-Schulungen zur internen Qualitätssicherung und -entwicklung.

#### **Kritische Würdigung des «Modell Zürich»**

Mit grosser Achtung vor den Urhebern des «Modells Zürich» erlaube ich mir als langjähriger und stolzer Mitarbeiter des

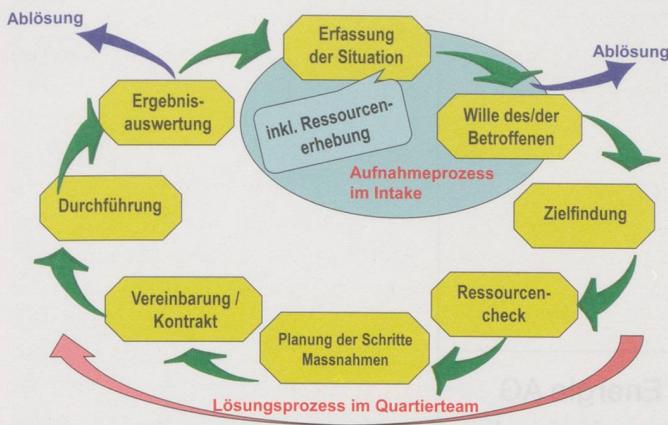
Sozialdepartements einige Vorzüge und aufgespürte Entwicklungsmöglichkeiten konkret beim Namen zu nennen. Dabei möchte ich vorausschicken, dass eine kritische Würdigung deshalb leicht fällt, weil das «Modell Zürich» eine in die Realität umgesetzte Vision und Innovation mit klarem und dadurch auch kritisierbarem Profil darstellt.

#### **Einzig die Stadt Zürich setzte das Konzept «Sozialraumorientierung» konsequent um.**

■ Jährlich fliessen in der Stadt Zürich 15 bis 16 Millionen Franken in die Soziokultur. Mit den im Jahr 2012 rund 885 000 Besuchen von soziokulturellen Begegnungsmöglichkeiten und über 500 000 Besuchen von Veranstaltungen scheint dieses Geld gut investiert zu sein. Auch in die soziale und berufliche Integration investiert die Stadt Zürich beträchtlich. 2012 waren es fast 40 Millionen Franken. Mit verschiedenen Projekten leistete und leistet die Stadt Zürich Pionierarbeit. Die Förderung der beruflichen und sozialen Integration gehört in der Schweiz nicht zuletzt dank dieser Vorreiterrolle zum festen Bestandteil der Sozialhilferichtlinien, was durchaus als soziale Errungenschaft betrachtet werden darf. Das hoch gesteckte Ziel, durch vermehrte (Re-)Integration die Transferleistungen senken zu können, wurde indes nur bedingt erreicht. Vielmehr korrelieren diese mit der wirtschaftlichen Situation des Landes und den Erwerbslosenzahlen in Zürich.

■ Auf der strukturell-organisatorischen Ebene liegen viele Stärken und Vorzüge des «Zürcher Modells». Die Aufteilung in fünf Sozialregionen, die sich an die Schulkreise anlehnen, bewährt sich seit Beginn. Die Sozialzentren sind infrastrukturell und personell gut ausgestattet und in sinnvolle Organisationseinheiten gegliedert. Die ursprünglich 37 Anlaufstellen wurden zu einem grossen Teil auf die Anlaufstellen in den Sozialzentren reduziert. Die Intakes können entlang der Klientenprozesse rasch und gezielt Hilfe anbieten und erzielen eine respektable Ablösequote. Die Quartierteams sind im Hinblick auf den Einsatz und die Steuerung von Ressourcen in sinnvolle Einheiten aufgeteilt und bieten mittel- bis langfristig umfassende Hilfe in den Bereichen Kinder- und Jugendhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz sowie wirtschaftliche Sozialhilfe an. Je nach vorliegender Situation ist dies in Personalunion einer Sozialarbeiterin oder eines Sozialarbeiters möglich. Kritisch anzumerken gilt es allerdings, dass gesetzliche und «eigene» Vorgaben, die durchaus ihre Berechtigung haben, hohe Anforderungen an polyvalent arbeitende und denkende Mitarbeitende stellen. Dies hat zur Folge, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ständig in mehreren fachlichen Bereichen fit halten und sich mit einem nicht zu unterschätzenden admi-

#### **Die Soziokultur erhielt mit dem «Modell Zürich» ein neues rechtliches Fundament.**



Kreislauf Intake und Quartierteam: Mit den Betroffenen Lösungen suchen, die ihrem Willen entsprechen. Grafik: Krucher

nistrativen Aufwand herumschlagen müssen, um die Vorgaben zu erfüllen. Eine weitere Auswirkung ist, dass die einzelnen Mitarbeitenden zwar Teil eines Quartierteams, aber nicht leibhafter Teil des Quartiers sind. Dies ist insofern besonders bedauerlich, weil in den Quartieren der Stadt Zürich sowohl in Bezug auf aktive und in verschiedenster Art und Weise vernetzte Menschen als auch in Bezug auf vorhandene Mittel (Finanzen, Infrastruktur) ein fast unerschöpflicher Schatz an Ressourcen besteht. Dieser Schatz könnte insbesondere für die (Re-)Integration von Menschen von grosser Bedeutung sein. Dennoch bleibt es mehr oder weniger den Quartierkoordinatorinnen und Quartierkoordinatoren überlassen, diesen zu erschliessen.

■ Auf der fachlich-methodischen Ebene war und ist das «Modell Zürich» von Beginn weg von RSO «durchtränkt». Vonseiten des Sozialdepartements wurden weder Kosten noch Aufwand gescheut, um die Mitarbeitenden fachlich-methodisch auf die ressourcen- und sozialraumorientierte Arbeitsweise vorzubereiten und sie bei der Umsetzung zu begleiten. Die Stadt Zürich hatte als erste den Mut, das Fachkonzept RSO auch im Bereich der wirtschaftlichen Sozialhilfe umzusetzen. zieht man nach zwölf Jahren Bilanz, hat man dafür im wahrsten Sinne des Wortes einen hohen Preis bezahlt. In keinem anderen Bereich gibt es ähnlich enge Vorgaben wie in der Existenzsicherung. Dies ist angesichts der wiederkehrend hohen Kosten gut verständlich und nachvollziehbar, erschwert die Umsetzung von RSO jedoch bedeutend. So haben die Mitarbeitenden den Eindruck, einen Spagat machen zu müssen zwischen dem fachlichen Anspruch, mit Wille, Ressourcen und sozialraumbezogen zu arbeiten, und der sozialhilferechtlichen Realität, die je nach Situation nur bedingt Spielraum lässt und nebst klaren Vorgaben auch Aufträge, Auflagen und gegebenenfalls auch Verwarnungen und Sanktionieren beinhaltet. Dieser Spagat wird von den Sozialarbeitenden zumindest als Konflikt, zum Teil auch als Widerspruch zwischen fachlichem Anspruch und Alltagsrealität in der wirtschaftlichen Sozialhilfe erlebt und moniert.

#### Noch fehlen passgenaue Hilfen

Die Bereiche der Kinder- und Jugendhilfe und des Kindes- und Erwachsenenschutzes unterscheiden sich vor allem in denje-

nigen Fällen vom Bereich der Sozialhilfe, in denen Beratung, Begleitung und Betreuung und nicht die Existenzsicherung der Adressatinnen und Adressaten im Vordergrund stehen. Auch wenn es hier ebenfalls unzählige gesetzliche und weitere Vorgaben gibt, steht die Arbeit mit dem Willen, den Ressourcen, dem Sozialraumbezug und den Zielen des Adressaten oder der Adressatin im Zentrum.

Als geradezu ideales ressourcen- und sozialraumorientiertes Arbeitsfeld zeigt sich in Zürich der Bereich der erzieherischen Hilfen. Leider wurde es bislang aber verpasst, Sozialraumteams zu installieren, in denen die Sozialen Dienste in enger und verbindlicher Zusammenarbeit mit freien Trägern passgenaue Hilfen erarbeiten und umsetzen. Dies, obschon 2010 ein entsprechendes Pilotprojekt erfolgreich abgeschlossen werden konnte. Im Alltag bedeutet dies für die Adressatinnen und Adressaten und die Sozialarbeitenden, dass sie nicht selten nur zwischen einer stationären Platzierung und einer ambulanten Massnahme in Form einer sozialpädagogischen Familienhilfe entscheiden können.

Die Ressourcen- und Sozialraumorientierung (RSO) ist allerdings nicht nur Handlungskonzept, sondern gleichzeitig auch Haltung und Sichtweise. Dies zeigt sich im Besonderen

- durch den Respekt vor dem Mitmenschen und seiner Andersartigkeit, der zu Begegnungen auf Augenhöhe und in der Beratung zu einer förderlichen Arbeitsbeziehung führt.
- dadurch, dass der Wille des Menschen auch in einer Beratung der zentrale und entscheidende Ausgangspunkt ist, damit sich individuelle Lebensbedingungen nachhaltig verändern können.
- durch den Blick auf die Stärken, Fähigkeiten und Möglichkeiten von Menschen, der Selbsthilfekräfte und Eigeninitiative fördert und zu Selbstwirksamkeitserfahrungen und Selbstvertrauen führt.
- durch die quartierbezogene Zusammenarbeit und Vernetzung sämtlicher Akteure, die zu gegenseitiger Solidarität und zur nachhaltigen Verbesserung der Lebensbedingungen im Quartier führen.

Die Sozialen Dienste Zürich haben in den letzten zwölf Jahren die Tatkraft und den Durchhaltewillen bewiesen, das «Modell Zürich» flächendeckend umzusetzen. 2011 war der Zeitpunkt gekommen, Zwischenbilanz zu ziehen und allfällige Korrekturen vorzunehmen. An wichtigen Eckpfeilern wie der sozialräumlichen Ausrichtung (fünf Sozialregionen mit fünf Sozialzentren), der prozessorientierten Organisation, den Organisationseinheiten Intake und Quartierteams, der Polyvalenz und der Funktionsprofile sollte zumindest vorerst festgehalten werden, während die fachlich-methodische Ausrichtung auf den Prüfstand gestellt wurde. Dies mit dem Ergebnis, dass der Fokus weiterhin auf die systematische sozialarbeiterische Vorgehensweise und die Aktivierung der Ressourcen der Klientinnen und Klienten sowie deren Umfeld gerichtet werden soll.

Zu den in der Ressourcen- und Sozialraumorientierung bereits angewandten Arbeitsweisen, Methoden und Instrumenten soll künftig die Anwendung weiterer Methoden und Instrumente geprüft werden. Aktuell sind in der Stadt Zürich die Sozialen Dienste daran, eine Kinder- und Jugendhilfestrategie zu entwickeln. ●