

Zeitschrift:	Zeitschrift für öffentliche Fürsorge : Monatsschrift für Sozialhilfe : Beiträge und Entscheide aus den Bereichen Fürsorge, Sozialversicherung, Jugendhilfe und Vormundschaft
Herausgeber:	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
Band:	90 (1993)
Artikel:	Das Präsidentenamt : Einsichten eines Praktikers
Autor:	Zussy, Edwin
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-838207

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: 11.01.2026

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

Das Präsidentenamt: Einsichten eines Praktikers

Edwin Zussy, Präsident der Fürsorgebehörde Binningen BL. berichtet aus seiner Arbeit

Der nachstehende Beitrag beruht auf einem Vortrag, den Edwin Zussy, Präsident der Fürsorgebehörde von Binningen, an der Präsidentenkonferenz des Kantons Basel-Landschaft anfangs Jahr gehalten hat. Das Referat, das ein grosses Echo fand, veröffentlichten wir in gekürzter Form. Die Gedanken und Erfahrungen des Autors dürften auch bei Behördepräsidenten und -mitgliedern in andern Kantonen auf Interesse stossen.

Ich kam seinerzeit wie ein Esel zu einem Tritt zu meinem Präsidentenamt. Ich war unzufrieden mit dem damaligen Vorsitzenden. Er entschied jeweils zum voraus, und wir durften an den Sitzungen nur noch zur Kenntnis nehmen und nicken. Diskussionen gab es beim Patriarchen keine. Als ich meckerte, trat er zurück und schob das Amt mir zu. Aber Hut ab vor ihm, er war trotzdem ein guter Präsident gewesen. Seither sind 16 Jahre vergangen, und das heutige Referat gibt mir Gelegenheit, einmal in mich zu gehen.

Wie ist die Fürsorgebehörde (FB) eigentlich in den Gemeinderahmen eingebettet? Sie ist vor allem denen, die nichts mit ihr zu tun haben oder haben wollen, ein ungeliebtes Kind, das nur Ausgaben verursacht. Von denen, die sie und ihr Hilfsangebot beanspruchen, wird sie nicht nur als Wohltat betrachtet, sondern sehr oft als eine selbstverständliche Leistung der Gemeinschaft mit unerfreulichen Nebenerscheinungen wie Auskunftspflicht usw. Man schaut ihr auf jeden Fall sehr genau auf die Finger, was sie tut und vor allem darauf, wieviel sie ausgibt.

Ethische Grundhaltung

Der Präsident muss dafür sorgen, dass das Recht des Klienten auf Existenzbedarf, Beratung und Beschwerde einerseits gewahrt wird, andererseits der Leistungsempfänger auch die Orientierung über die Rückerstattungs-, Auskunfts- und Verwandtenunterstützung erhält. Eine Vorbedingung erachte ich für die Arbeit in der Fürsorgebehörde als sehr wichtig: Im Zentrum muss bei allen Handlungen der betroffene Mensch und speziell seine individuellen Bedürfnisse stehen. Wir dürfen den Menschen nicht so machen wollen, wie wir ihn gerne haben möchten. Unser Amt darf nie Mittel zur Selbstbestätigung, zur Selbstdarstellung sein, nie die Projektion des einen in den andern. Es darf nie ein Gefälle reich/arm, schuldig/unschuldig geschaffen werden, obwohl es in der Realität natürlich latent vorhanden ist. Ohne diese zentrale Haltung dem Klienten gegenüber, die vor allem auch von den Behördenmitgliedern akzeptiert sein muss, ist unsere Arbeit letztendlich sinnlos, hängt wie Blei an unseren Füssen und in unserem Gemüt. Es wäre nutzlose Arbeit. Wir haben also jedem Menschen sein Recht, so leben zu dürfen, wie er es verantworten kann, zuzugestehen, ihm aber auch, soweit überhaupt möglich, auch die Verantwortung und die entsprechenden Auflagen für seine

Handlungen und sein Leben allgemein zuzuweisen. Auch er hat die Pflichten gegenüber der Gemeinschaft nach seinen Möglichkeiten wahrzunehmen.

Ohne eine gute, zweckmässig und reibungslos funktionierende Organisation geht nichts. Die Behördenmitglieder müssen sich auf ein wohl anpassungsfähiges, aber dennoch seriöses und ökonomisches Funktionsmodell abstützen können. Eine Behörde darf nicht zu einem orientierungslosen Beratungsgremium absinken, welches nur noch situativ die notwendigen Spontanentscheide trifft.

Der Präsident kann sich die Kolleginnen und Kollegen nicht aussuchen. Er muss daher die Fähigkeit besitzen, koordinierend die verschiedenen Auffassungen und Charaktere, ohne sie zu vergewaltigen, auf einen Nenner zu bringen. Er hat meist Leute mit viel gutem Willen, von mehr oder weniger Kompetenz und Einfühlungsvermögen zu echtem Mittun anzuregen und dabei auch ihre kritische Haltung zu fördern. Immer wieder sind Gespräche unter vier Augen mit einzelnen angezeigt. Nebenbei bemerkt: In die FB gehören motivierte, qualifizierte Leute delegiert. Ich setze voraus, dass es endlich auch der letzten politischen Partei klar geworden ist, dass die Vorschläge für die Wahl in die Fürsorgebehörde keine Versorgerposten für parteiinterne Kandidaten sein dürfen. Wir haben keinen Platz für unfähige Parteigänger, für die, die man sonst nirgends unterbringen, die man nicht brauchen kann, für die man aber ein Pöstchen finden sollte, wo es nicht so drauf ankommt.

Die Führung der Behörde verlangt, dass der Präsident akzeptiert ist. Er muss bereit sein, sich zu integrieren, die letzte Verantwortung für Vorgehen, Massnahmen, Entscheide zu tragen. Der Präsident muss entscheidungsfreudig sein und Sitzungen effizient leiten können. Man kann im sozialen Bereich viele Ansichten vertreten, aber für eine muss man sich entscheiden, sonst ufern die Sitzungen aus.

Vorausschauend planen und handeln

Weiter hat der Präsident zu *initiiieren*. Wir müssen in Beachtung der Vergangenheit die Gegenwart bewältigen und dabei in die Zukunft planen. Der Präsident muss also vorausschauen können, gut orientiert sein und rechtzeitig erkennen, was auf uns zukommt. Es gibt keine schlimmeren Vorsitzenden als die, die nur die anstehenden Probleme zu lösen versuchen und dabei den Blick voraus nicht haben. Sie lassen ihre Mitglieder im falschen Glauben, dass es ausser den alltäglichen keine anderen Aufgaben und Probleme gibt. Das hat unter Umständen unliebsame Folgen, denn eine unvorbereitete Behörde ist auch eine ratlose Behörde. Ich denke z. B. an die Arbeitslosigkeit, an Wohnen, Drogen, Asyl, Alkohol, Alte und betagte Kranke, Heimkosten, Krankenversicherung, Steuerfussgestaltung bzw. Mittelbeschaffung allgemein, Gemeinwesenarbeit, Gemeindeverbund, Kleinkredite und die grosse Unbekannte «Stille Armut».

Der Präsident muss auch *sensibilisieren*. Er muss Anstösse, vor allem immer wieder Denkanstösse, vermitteln und dabei auch Hinweise, Signale und Rückmeldungen aus der Behörde beachten. Es gibt nichts Unwichtiges, was ein Behördenmitglied zur Sprache bringt. Die Behörde muss spüren, wo etwas latent und unterschwellig vorhanden ist.

Die *Gesamtverantwortung* der Behörde muss vom Präsidenten immer wieder in Erinnerung gerufen werden. Gerne lassen sich die Mitglieder nämlich im Glauben, dass der Präsident die Verantwortung für die getroffenen Entscheidungen zu tragen habe. Er hat sie zu vertreten, aber nicht allein zu verantworten, denn Verantwortung ist nicht teilbar.

Wer nicht schweigen kann – übrigens auch nach seinem Ausscheiden aus der Behörde – hat in einer Fürsorgebehörde nichts verloren. Allfällige Vergehen sollten meiner Ansicht nach viel strenger geahndet werden. Der Präsident hat hier eine Aufsichtspflicht, die er ernst zu nehmen hat.

Der Präsident steht in sehr engem Kontakt zum *Sekretariat*, sofern vorhanden. Das ist die administrative zentrale Stelle mit ausserordentlich viel Einfluss auf die Behördendarbeit. Zusammen mit dem Personal bestreitet der Präsident den administrativen Aufwand, der in letzter Zeit einen immer grösseren Umfang annimmt. Unter anderem unterschreibt er die Protokolle, visiert die Belege und Rechnungen, erledigt die gesamte Korrespondenz zusammen mit der Sekretärin. Er beantwortet die Rekurse und vertritt die FB bei Weiterzügen auch vor Verwaltungsgericht. Er hält im Sekretariat auch seine Sprechstunden ab und führt dort die andern Gespräche. Ich persönlich bin in der glücklichen Lage, unser Sekretariat von einer ausserordentlich kompetenten und doch umgänglichen Mitarbeiterin geführt zu wissen.

Die Fürsorgebehörde behandelt auch sogenannte *Generelle Probleme*. Sie ergeben sich aus den gesellschaftlichen Entwicklungen und aus dem Alltag. Nicht selten werden auch Artikel aus der «Zeitschrift für Öffentliche Fürsorge» nach gründlicher Vorbereitung durchgesprochen. Das wirkt animierend, regt zum Nachdenken an, und unsere Behörde ist dafür sogar zu Sondersitzungen zu haben. In letzter Zeit kommen wir aber kaum mehr dazu. Unsere normalen, in der Regel alle 14 Tage stattfindenden Sitzungen sind so sehr durch die laufenden Geschäfte belastet, dass bereits dafür Einschaltungen notwendig sind und dass Generelles eben nur nebenbei behandelt werden kann.

Zusammenarbeit in der Gemeinde

Ein weiteres Kapitel ist die *Zusammenarbeit in der Gemeinde*. Die Fürsorgebehörde ist keine isolierte Grösse, die sich in allen ihren Handlungen durch die Inanspruchnahme des Amtsgeheimnisses und der Schweigepflicht vom übrigen Gemeindeleben abschotten kann. Die Aufgabe der Fürsorgebehörde ist stark mit dem Gemeindeleben verwoben, wenn auch vorwiegend durch die Betreuung und Hilfe an in irgend einer Art benachteiligten Bewohnern – von denen wir überhaupt Kenntnis haben. Viele leben am Limit, ohne dass wir davon wissen. Das bereitet mir Mühe.

Mit Einwohnerrat, Gemeinderat, Vormundschaftsbehörde und auch mit der Schulpflege müssen tragfähige Kontakte bestehen. Sie sind in unserem Interesse zu pflegen, weil die Fürsorgebehörde in der Regel in der Gemeinde keine Lobby hat. Eine Behörde im Sozialbereich darf einfach nicht abseits stehen. Vor allem der Präsident ist für die gemeindeinternen Verbindungen zuständig. Er führt die massgeblichen Gespräche und ist bei der Gesamtplanung in der Gemeinde dafür verant-

wortlich, dass man die sozialen Belange nicht ausser acht lässt. Er muss diese Aufgabe jedoch sehr subtil wahrnehmen. Macht er es geschickt, darf er meist auch auf Verständnis und Wohlwollen für die Probleme von Armut und Bedürftigkeit hoffen.

Unabhängigkeit wahren

Anderseits darf sich die Fürsorgebehörde aber nicht in Abhängigkeiten, besonders vom Gemeinderat begeben. Einzelne Gemeinderäte neigen nämlich immer wieder dazu, sakrosankt und alles bestimmen wollend in der Gemeinde aufzutreten. Es sind sehr oft starke Persönlichkeiten, die glauben, auch die Fürsorgebehörde bedürfe ihres Schutzes und könne am Gängelband geführt werden. Das sie sich in dieser Annahme täuschen, muss neben der Gesamtbehörde vor allem auch der Präsident von Zeit zu Zeit mit Nachdruck und in aller Deutlichkeit erklären. Man muss zur Kenntnis nehmen, dass wir, wie der Gemeinderat, eine vom Volk gewählte politische Behörde sind und auch einen wichtigen gesellschaftspolitischen Auftrag zu erfüllen haben. Für die Fürsorgebehörde ist es unerlässlich, dass sie sich in gutem Einvernehmen mit allen Gemeindeinstanzen ihre absolute Unabhängigkeit im Rahmen ihres Auftrages und des Gesetzes wahrt.

Geld ist auch in der Fürsorgebehörde nichts Nebensächliches. Der Finanzbedarf steigt unaufhörlich. Es genügt nicht zu wissen, dass so oder so die gesetzlichen Hilfen geleistet werden müssen, komme das Geld, woher es wolle. Es ist primär die Aufgabe des Präsidenten, dass die benötigten Mittel bei Bedarf zur Verfügung stehen.

Neben den eigentlichen politischen Behörden gibt es in jeder Gemeinde viele halbstaatliche, kirchliche oder andere Institutionen oder Stiftungen, die ins kommunale soziale Netz eingewoben sind. Deren Wirken ist unschätzbar. Mit ihnen müssen gute Kontakte für gegenseitige Hilfe und Beistand gepflegt werden. Diese Verbindungen können an bereits entsprechend engagierte Mitglieder delegiert werden.

Die *Information in der Gemeinde* ist auch nicht zu vernachlässigen. Sie kann z. B. durch Mitteilungen in der Presse erfolgen, Artikel über soziale Belange oder Tagesfragen aus der Sicht der Behörde, persönliche Orientierungen der Mitglieder in ihren politischen Parteien usw. Dabei kann auch auf vielleicht noch wenig bekannte Hilfsangebote hingewiesen werden.

Zusammenarbeit mit dem Sozialdienst

In unserer Gemeinde besteht ein gut ausgebauter Sozialdienst mit drei Hauptaufgaben:

- die freiwillige Fürsorge
- die Arbeit für die Vormundschaftsbehörde.
- die Arbeit für die Fürsorgebehörde

Derzeit liegt eine weitere, sehr wichtige Tätigkeit, *die Gemeinwesenarbeit*, aus Zeitgründen und Personalmangel völlig lahm. Gemäss Statistik werden 60% der Kapazität des Sozialdienstes durch die Fürsorgebehörde beansprucht – Ten-

denz steigend. Bald einmal taucht die Frage der Zuständigkeit auf. Unsere Behörde hat *Grundsatzentscheide*, die für alle laufenden Fälle Gültigkeit haben, erlassen; Leitlinien für die Arbeit des Sozialdienstes und zur Vereinfachung des Sitzungsverlaufs der Behörde.

Der Sozialdienst organisiert sich seine Aufgabenverteilung und die Art der Erledigung der Aufträge selbst. Wir gewähren einen relativ grossen Frei- und Spielraum, weil wir derzeit kompetente Mitarbeiter, die sich ihrer Aufgabe und Verantwortung bewusst sind, haben. *Direkte Kontakte zwischen FB-Mitgliedern und Klienten* finden bei uns nicht statt. Man will damit weitere, oft störende Beziehungen vermeiden. Sie werden aufgenommen, wenn es die Fürsorgebehörde als notwendig erachtet oder die Sozialarbeiter dies verlangen. Der Präsident führt dann die Gespräche. Manchmal begehren auch die Betreuten eine Unterredung mit dem Präsidenten. Eine grosse Gemeinde kommt heute ohne Sozialarbeiter nicht mehr aus; kleinere sollten sich zu ihrem Vorteil zu einem Sozialdienstverbund zusammenschliessen.

Klare Regeln – fliessende Grenzen

Eine diffizile Frage ist, ob der Sozialdienst eigentlich der verlängerte Arm der FB ist, da die FB die Arbeit an der Front ohne Sozialdienst selbst machen müsste. Oder ist er ein mehr oder weniger autonomes Gebilde mit Eigenleben und Anrecht, bei einer gewissen Toleranz Antrag an die Behörde zu stellen. Ich möchte sagen, es sei beides und von beiden Seiten wird Verständnis verlangt. Die Grenzen sind fliessend, diffus, ständig in Bewegung, aber die Situation muss klar geregelt sein. Jeder Mensch und jeder Fall sind anders. Darüber zu wachen, dass keine unstatthaften Grenzverletzungen oder Anmassungen, die zu Differenzen führen könnten, vorkommen – von beiden Seiten – ist Aufgabe des Präsidenten. Er trifft daher auch, wo notwendig, sofort einen Entscheid.

In Binningen wird der Präsident erheblich durch das System unterstützt, nach welchem jedes Behördemitglied einem Sozialarbeiter zugeteilt ist. Es bespricht mit ihm die Anträge, legt sie erst an der Sitzung zum Entscheid vor, wenn alle verlangten Abklärungen vorgenommen sind. An jeder Sitzung nimmt übrigens die Leiterin des Sozialdienstes mit beratender Stimme teil. So lassen sich viele Rückfragen vermeiden.

Die Behörde ist fachlich für den Sozialdienst zuständig, gemeinsam mit der Vormundschaftsbehörde. Der Präsident steht dabei in einer zentralen Position. Es ergibt sich im Laufe der Zeit immer wieder die Notwendigkeit, dass er sich mit einem Sozialarbeiter oder der Leiterin be- und abspricht. Auf Wunsch der Sozialarbeiter werden Gespräche der Klienten mit dem Präsidenten vereinbart. Es handelt sich dabei meist um besonders heikle Kunden oder um einen Entscheid, der dem Betroffenen mit Vorteil durch den FB-Präsidenten eröffnet wird, z. B. dann, wenn der Sozialarbeiter nicht mit dem Behördeneentscheid einverstanden ist.

Das Ungewöhnliche wagen

Dem Präsidenten obliegt es auch, das Ungewöhnliche anzureißen. Als Beispiel unser Ferienfonds. Er ist dafür geschaffen worden, verschiedene Arten von

Ferien und Urlauben an Leute zu vermitteln, die ohne fremde Hilfe sich keine Ferien erlauben könnten, sie aber dringend benötigen; dies ohne Fürsorgegelder zu beanspruchen und Abhängigkeit zu schaffen. Vor ca. 15 Jahren wurde die Idee von mir entwickelt, von der FB unterstützt, eine Stiftung gegründet, mit einem Startkapital von Fr. 10 000.— aus der Fürsorgekasse ausgestattet. Seither funktioniert sie mit einem von der FB völlig unabhängigen Stiftungsrat, wirkt äusserst effizient, ehrenamtlich und segensreich.

Das Credo des Präsidenten

Der Präsident muss vor allem andern Vorbild sein. Unsere Klientel ist sehr heterogen, kommt heute und je länger je mehr aus allen Gesellschaftsschichten und kann ihrer Probleme wegen den verschiedensten Gruppen im Bereich der Armut und Not zugeordnet werden. Der Versuch, die mannigfachen Probleme zu lösen, bedarf *differenzierter Betrachtungsweisen*. Dass die Behörde, sei es aus Zeitdruck, oder (was fatal wäre) aus innerer Haltung, nicht ins Schematisieren abgleitet, nicht alles der Einfachheit halber über einen Leisten schlägt, dafür hat der Präsident mit seinem Gewicht, seiner Art, seinem persönlichen Einsatz, seiner Sicht zu sorgen.

Der Präsident hat auch die oft zu beobachtende Ratlosigkeit schier unlösbarer Problemen gegenüber anzugehen und zu relativieren, eigene mögliche und auch realisierbare Lösungsangebote einzubringen. Wenn man sich vor Augen führt, welche Aufgaben heute im Sozialbereich anstehen und noch auf uns warten, dann wird man sich erst der wirklichen Aufgabe einer Fürsorgebehörde bewusst. Der Präsident hat auch zu korrigieren, wo die Hilfsbereitschaft auszufern droht, der Blick für die Realität aus lauter Nächstenliebe getrübt ist, wo neue Strategien notwendig sind, um zu vermeiden, dass der, der arbeitet, sich weniger leisten kann, als der Fürsorgeempfänger. Er hat dafür zu sorgen, dass echte Not und Bedürftigkeit verhindert und gelindert wird, aber die öffentliche Fürsorge nicht zum Bedienungstopf für fragwürdige Leistungen abgewertet und missbraucht wird.

Bei uns müssen in der Regel subjektive Entscheide letztlich immer von der Gesamtbehörde getroffen werden. Dazu braucht es den *Konsens*. Der Präsident muss ihn herbeiführen. Durch das Verhalten einzelner Mitglieder aus persönlichen Gründen können heikle, konfliktträchtige Situationen entstehen. Dafür zu sorgen, dass das Schiff nicht aus dem Ruder läuft, dünkt mich, sei eine der vornehmsten Aufgaben für einen Präsidenten. Es bedarf dazu, dass er weiß, was er will und verlangt, beim Durchsetzen von Entscheiden nicht zaudert, dass er auch begeistern kann, echt führt, dass er sich vor allem aber zu einem uneingeschränkten, aber kritischen Humanismus bekennt. Sein Weltbild muss ungetrübt sein von Vorbehalten. Er muss akzeptieren können, dass das Leben auch in seinen randständigen Auswüchsen facettenreich ist und anders als das Gewohnte sein kann. Er muss immer bereit sein zu helfen, ohne Vorbehalt, aber überlegt und mit Sinn. Dank darf er keinen erwarten, außer vielleicht in einer der seltenen Sternstunden in einem Präsidentenleben, z. B. beim Rücktritt.

Ein Wort zum Schluss: Sie dürfen und sollen so sein wie Sie sind, jeder ist sein eigener Präsident, auf seine Art, mit seiner Art, vielfach in seinen Entscheiden, auch wenn sie schwer errungen und gut überlegt sind, einsam.