

<b>Zeitschrift:</b>	Zeitschrift für öffentliche Fürsorge : Monatsschrift für Sozialhilfe : Beiträge und Entscheide aus den Bereichen Fürsorge, Sozialversicherung, Jugendhilfe und Vormundschaft
<b>Herausgeber:</b>	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
<b>Band:</b>	90 (1993)
<b>Artikel:</b>	Mehr Dienstleistungen mit weniger Aufwand! oder : ein Szenario für Krisenzeiten in Sozialdiensten
<b>Autor:</b>	Schwarz, Peter
<b>DOI:</b>	<a href="https://doi.org/10.5169/seals-838234">https://doi.org/10.5169/seals-838234</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:** 15.01.2026

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

# **Mehr Dienstleistungen mit weniger Aufwand! oder: Ein Szenario für Krisenzeiten in Sozialdiensten**

*Grundgedanken zum Vortrag an der SKöF-Informationstagung 1993 vom 4.11.93  
von Peter Schwarz\**

## **1. Unsere Frage- oder Problemstellung**

Die schwierige Situation, in welcher heute Sozialämter und Sozialdienste stehen, braucht hier nicht näher beschrieben zu werden. Ob man sie als Krise bezeichnen will, ist Ermessenssache. Das Thema dieser SKöF-Tagung lässt immerhin den Schluss zu, dass die Lage ernst und gezieltes Handeln erforderlich ist. Für Krisenzeiten in Unternehmungen und Nonprofit-Organisationen halten die (pragmatischen) Amerikaner zwei Fragen bereit, um sich Klarheit zu verschaffen:

1. «Are we doing the right things?»
2. «Are we doing things right?»

Die erste Frage betrifft die *qualitative* Dimension unseres Handelns, auch als Effektivität bezeichnet: Liegen wir mit unseren Leistungen noch richtig? Erfüllen wir unseren Auftrag, erreichen wir unsere Ziele, gelingt es uns, die Probleme unseres Klienten zu lösen?

Die zweite Frage ist eher *quantitativer* Art: Arbeiten wir effizient, nutzen wir unsere Potentiale, Kapazitäten optimal? Stimmen Aufwand und Ertrag überein, oder «vergeuden» wir Geld, Zeit und Motivationskräfte?

In guten Zeiten erachteten wir die zwei Fragen eher als irrelevant. Für mehr und zusätzliche Aufgaben gibt's (bzw. gab's) ja meist mehr Geld und Personal, und damit kamen wir über die Runden. In schlechten Zeiten, die gekennzeichnet sind durch Arbeitsüberlastung, Stress und Mangel an Kapazität, werden die beiden Fragen hochaktuell. Nur: Jetzt sind wir dermassen im Tagesgeschäft mit Feuerwehrübungen und überbordenden Klientenzahlen eingedeckt, dass wir überhaupt keine Zeit und Kraft mehr haben, diesen Fragen auf grundsätzliche Art nachzugehen. Damit vernachlässigen wir aber unsere zentrale Aufgabe als verantwortliche Führungskräfte (auf Miliz- und Profiseite): Uns aktiv, gründlich und zukunftsorientiert mit *unseren* Problemen zu befassen und Mittel und Wege zu deren Lösung zu suchen! Denn mit eigenen Problemen sind wir keine guten Problemlöser für unsere Klienten. Das bedeutet: Nicht Hektik, Abstrampeln und Ad-hoc-reagieren ist jetzt gefragt, sondern genau das Gegenteil. Nämlich: Zurücklehnen, sich einen Augenblick Ruhe verschaffen, den Überblick gewinnen. Sich fragen, was falsch läuft, und aus Einsicht in die eigenen Stärken und Schwächen Massnahmen zum «Sich-frei-kämpfen» entwickeln. Wir gehen also in Klausur und versuchen, auf

---

\* Dr. Peter Schwarz ist Privatdozent an der Universität Fribourg und Chefberater der Berater- und Service-Gruppe für Verbände und Nonprofit-Organisationen (B'VM) in Bern.

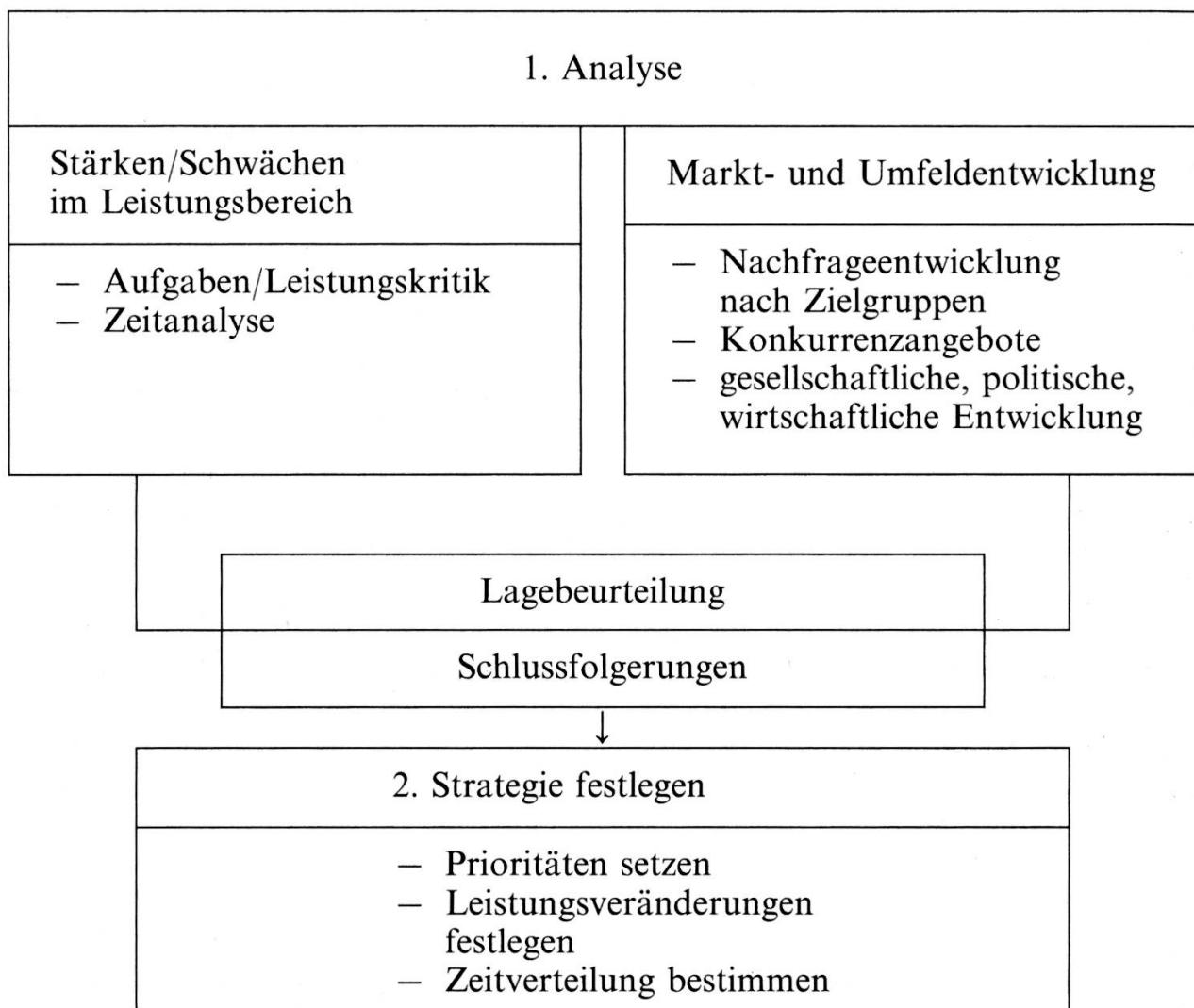
auf einige grundsätzliche Fragen weiterführende («rettende») Antworten zu finden. In diesem Sinne sind die folgenden Ausführungen als «Checklisten» zu verstehen, die teilweise mit Angaben zu (möglichen) Antworten ergänzt werden.

## **2. Tun wir die richtigen Dinge?**

### **2.1 Zur Einsicht kommen**

Wenn in unseren Ämtern/Diensten einer ständig zunehmenden Nachfrage nur begrenzte und nicht erweiterbare oder sogar reduzierte finanzielle und/oder personelle Mittel gegenüberstehen, so müssen wir uns zu einer *Grund-Einsicht* durchringen: Wir können nicht mehr alles machen, was wir bisher (in ruhigeren Zeiten) getan haben. Das bedeutet: Wir müssen unsere Kräfte konzentrieren, Prioritäten setzen und uns bewusst auf jene Aufgaben und Leistungen ausrichten, von welchen wir auf Klientenseite den grössten Nutzen, die beste Wirkung erwarten. Wie kommen wir aber dazu zu wissen, wo wir heute stehen, und was wir wie verändern, verbessern sollten?

Dazu müssen wir systematisch vorgehen und uns an folgendes Schema halten:



## 2.2 Analysen, Bewertungen durchführen

1) Zur *Aufgaben-/Leistungskritik* stellen wir uns folgende Fragen:

- a) Was ist unser Auftrag, welches sind unsere Aufgaben, welche Leistungen haben wir zu erbringen? (Erarbeiten eines Aufgaben-/Leistungskataloges).
- b) Wie erfüllen wir diese Aufgaben *qualitativ*?
- c) Wie erfüllen wir sie *quantitativ*, mengenmässig?
- d) Gibt es Aufgaben, die wir gar nicht angehen, was wir aber (weil Nachfrage vorhanden ist) tun sollten?

Diese Aufgaben-/Leistungskritik zeigt uns – wenn wir sie so objektiv und nüchtern wie möglich durchführen – wo Handlungsbedarf besteht.

Ergänzend dazu nehmen wir eine

2) *Zeitanalyse* im Sinne einer Kapazitäts-Verwendungs-Erhebung vor: Für welche Aufgaben, Tätigkeiten wird in unserem Amt/Dienst wieviel Zeit aufgewendet? Wo möglich differenzieren wir diese Analyse auch nach Zielgruppen, um zu wissen, welche Klienten uns in welchem Ausmass beschäftigen. Ein wichtiger Indikator wird das *Verhältnis von produktiver und «unproduktiver» Zeit* sein: Wieviel unserer Zeit fliesst in die eigentliche Aufgabenerfüllung und wieviel «verbrauchen» wir für «Internes» (Administration, Koordination, Supervision, Partizipation usw.)?

3) Bei der *Markt- und Umfeld-Analyse* richten wir den Blick nach aussen und in die Zukunft. Wir müssen zu erfassen versuchen, wie sich unsere «Märkte» (Klientengruppen) und relevanten Umfelder entwickeln, weil aus dieser Entwicklung für uns Probleme entstehen oder sich Handlungsspielräume eröffnen können. Wir gehen Fragen nach wie:

- a) Wie entwickelt sich qualitativ und quantitativ die *Nachfrage* unterschiedlicher Klientengruppen nach unseren Leistungen?
- b) Welche öffentlichen und privaten *Institutionen/Organisationen* sind in *unserem Arbeitsfeld* tätig, welche Leistungen erbringen sie, stehen diese in Konkurrenz zu unseren oder ergänzen sie sich? Welche Stärken/Schwächen haben diese Institutionen, und wie beabsichtigen sie sich zu entwickeln?
- c) Mit welchen sonstigen Entwicklungen in *Gesellschaft, Wirtschaft und Politik* müssen wir rechnen, die wesentliche künftige Auswirkungen auf uns haben werden?

4) Wir versuchen nun, aus der Gesamtheit der Daten und Erkenntnisse der Analyse bestimmte Schlussfolgerungen zu ziehen und eine *Lagebeurteilung* zu formulieren:

- a) Wo besteht der wesentlichste *Handlungsbedarf*?
- b) Welchen *Anforderungen* muss unser Amt/Dienst inskünftig (vermehrt) gerecht werden?
- c) In welchen Bereichen (Aufgaben/Leistungen, Strukturen, Kapazitätseinsatz) sind unbedingt *Veränderungen/Verbesserungen* erforderlich?

Wir sind uns bewusst, dass die Durchführung einer solchen Analyse zeitaufwendig ist und methodisches Vorgehen verlangt. Wir wissen aber auch, dass ohne Kenntnisse und Einsichten aus einer möglichst fundierten Analyse das Entwickeln von Strategien und Massnahmen weitgehend in der Luft hängt.

## **2.3 Strategien und Massnahmen im Aufgaben/Leistungsbereich entwickeln**

1) Ausgehend vom Aufgaben-/Leistungskatalog und unter Einbezug aller Analyseergebnisse erstellen wir eine *Prioritätenordnung* im Sinne einer Rangliste, welche gleichzeitig ein «Zielsystem» beinhaltet.

Wir gehen von der Frage aus: «Wenn wir nur eine Aufgabe erfüllen könnten (aus Kapazitätsgründen), welche müsste es sein?» Diese Aufgabe setzen wir in den 1. Rang und fahren dann so weiter. Es nützt nichts, die Aufgaben mit wichtig/weniger wichtig/unwichtig zu bewerten, weil wir am Schluss höchstwahrscheinlich nur wichtige Aufgaben haben, was uns nicht weiterhilft. Deshalb ist nur eine Rangliste aussagekräftig genug.

2) Wir entscheiden uns nun durch eine *Strategiefestlegung*, welche Aufgaben/Leistungen wir wie verändern wollen/müssen. Als Strategien bzw. Handlungsalternativen sehen wir:

- a) *Halten* bzw. in gleicher Art weiterführen
- b) *Leistungsabbau*: wir tun weniger (qualitativ und/oder quantitativ)
- c) *Leistungsaufgabe*: wir verzichten auf eine Aufgabe
- d) *Leistungskooperation*: wir erfüllen eine Aufgabe nicht mehr selber, sondern in Zusammenarbeit mit z. B. einer anderen Gemeinde (Bildung eines Zweckverbandes, weil eine Aufgabe nicht mehr nebenamtlich/milizmäßig sondern vollamtlich/professionell erfüllt werden muss).
- e) *Leistungsauslagerung*: Wir vereinbaren mit einer anderen Institution, welche die gleiche Leistung schon bisher erbracht hat, dass sie dafür die volle Verantwortung übernimmt.

Das Festlegen dieser Strategien ist ein *Kernstück* unserer Entwicklungsarbeit, denn hier wollen wir bewusst und zielgerichtet unser Leistungsangebot an unseren Auftrag, die Klientenbedürfnisse und unsere Kapazitäten optimal anpassen.

3) Schliesslich setzen wir unsere Prioritätenordnung und die Strategien in präzise *Zeitbudgets* um: Wieviel Zeit soll in die einzelnen Aufgaben fliessen, im gesamten Amt/Dienst, aber auch verteilt auf die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Mit diesen Zeitvorgaben gewinnen wir *Kontrollgrössen*, deren Einhaltung wir evaluieren können.

## **3. Tun wir die Dinge richtig?**

Parallel zur Analyse und Entwicklung im Aufgaben-/Leistungsbereich müssen wir auch die «innere Ordnung» unter die Lupe nehmen. Wir gehen von der Tatsache aus, dass in jeder Organisation, jeder Institution, jedem Amt/Dienst *immer* Leistungsreserven zu finden sind, die uns Zeit- und Kosteneinsparungen ermöglichen, welche vielfach auch zu einem reibungsloseren, effizienteren aber auch zufriedenstellenderen Arbeitsvollzug führen. In welchen Bereichen sind solche «Reserven» zu suchen?

### **1) Führung und Organisation**

Zur Diskussion stehen die Strukturen im Sinne der Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen Stellen. Wir wissen, dass «schlechte» Strukturen die Arbeit

behindern, erschweren, zu Konflikten und Ineffizienzen führen. Wir stellen z. B. folgende Fragen:

- a) Ist die Aufgaben- und Kompetenzverteilung zwischen *Milizern und Profis* (Behörde und Verwaltung) richtig? Verfügen die Profis über genügend Kompetenzen und Handlungsspielräume, um rasch, kompetent und unbürokratisch handeln zu können? Konzentrieren sich die Milizerinnen und Milizer auf das «Wesentliche», d. h. die Zielvorgaben, Pläne, Grundsatzentscheide, und kümmern sie sich um die (politischen) Grundfragen?
- b) Sind die Aufgaben und Kompetenzen unter den *Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern* sowie zwischen diesen und dem *administrativen Personal* zweckmäßig verteilt, sodass alle ihren Fähigkeiten gemäss ausgelastet sind?
- c) Erfolgt die *Willensbildung und Entscheidungsfindung* zwar partizipativ, aber effizient und ergebnisorientiert?
- d) Verfügen wir über die *Führungsinstrumente* (z. B. Zielsetzungen, Leistungsbewertung, Zeit- und Kostenerfassung), die uns eine leistungs- und zufriedenheitsorientierte «Steuerung» des Amtes/Dienstes im Sinne des festgelegten Leistungsauftrages ermöglichen?

## 2) *Verfahrenskritik und Leistungsstandards*

Im Zusammenhang mit den Zeitbudgets hinterfragen wir auch die Art und Weise, wie wir unsere Leistungen erbringen und legen Standards (Vorgaben) für die Leistungserbringung (Prozesse, Verfahren) fest. Denn diese Verfahren bestimmen ja, ob wir unsere Wirkungsziele erreichen und unsere Zeitbudgets einhalten können.

## 3) *Bürokratiekritik*

Wenn wir uns als Dienstleistungsbetrieb verstehen, so sind für uns *Klientenfreundlichkeit* (Empfang, Verfügbarkeit, Verhalten usw.), *Transparenz* im Arbeitsvollzug, einfache/rationelle *Administrativverfahren* von erheblicher Bedeutung. Durch Vereinfachung von Formular-/Rapportwesen und Einsatz moderner Bürokommunikation können wir uns und den Klienten das Leben erheblich erleichtern.

Das hier vorgelegte *Leistungs- und Organisations-Entwicklungs-Programm* tönt hochgestochen und anspruchsvoll. Viele von uns mögen sich überfordert fühlen. Sicherlich werden nur mittlere und grössere Ämter/Dienste sich diesen Luxus durch ein methodisch perfektes Vorgehen leisten können oder wollen. Hier ging es jedoch darum, zum *Fragen und Hinterfragen* aufzufordern. Es sollte gezeigt werden, dass eine Krisensituation nicht zu meistern ist, indem wir einfach weiter machen, ohne Besinnung auf das Wesentliche, ohne ziel- und planmässiges Vorgehen bei der Entwicklung von Massnahmen. Wichtig ist, dass wir uns um dieses In-Frage-stellen im Rahmen unserer Möglichkeiten und Fähigkeiten bemühen, und dass wir Lösungen suchen, die uns praktisch weiterhelfen.

Denn: Wirksame Sozialhilfe muss möglich sein. Sonst verfehlten Sozialämter ihren Auftrag und verlieren ihre Existenzberechtigung. ■