

**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:** 92 (1995)

**Heft:** 8

**Artikel:** Selbsthilfe und -ermächtigung in der Fürsorge

**Autor:** Schmid, Walter

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-838322>

### **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:** 17.01.2026

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

## Selbsthilfe und -ermächtigung in der Fürsorge

### Ressourcenorientierte Arbeit mit Klienten in Zürich

*Die konsequente Förderung der Ressourcen der Klientinnen und Klienten setzte sich das Fürsorgeamt Zürich zum Jahresziel. Was in der sozialpolitischen Diskussion mit dem Schlagwort «Hilfe zur Selbsthilfe» so leichtfüssig daherkommt, erweist sich in der praktischen Umsetzung als schwierig. Zielvereinbarungen werden zu einem festen Bestandteil der betreuenden Arbeit, wobei jedoch die inhaltliche Auseinandersetzung mit den Klientinnen und Klienten, der Weg zu der Vereinbarung wichtiger ist als deren formelle Ausgestaltung. Kurzfristig kann mit der Selbsthilfe oder -ermächtigung, so die Bilanz des Fürsorgeamtes Zürich, kaum gespart werden: Eine emanzipatorische Sozialarbeit ist wirksamer, aber auch zeitintensiver als das blosses Verwalten von sozialen Problemlagen.*

Die Begriffe Selbsthilfe und Selbstermächtigung werden vielfältig verwendet und entziehen sich einer klaren Definition. Das Fürsorgeamt Zürich versteht darunter einen methodischen Ansatz in der Betreuungsarbeit, der die konsequente Förderung der Ressourcen der Klientinnen und Klienten zum Ziele hat. Als Teil emanzipatorischer Sozialarbeit gehören Selbsthilfe und Selbstermächtigung zum Grundauftrag der Fürsorge und sind nichts Neues. Manche Mitarbeitenden empfanden die neuerliche Diskussion als Zumutung, denn der ressourcenorientierte Betreuungsansatz gehöre seit langem zum selbstverständlichen Instrumentarium professioneller Sozialarbeit. Neueren Datums sind die zahl-

reichen Projekte und Programme privater und öffentlicher Träger, welche sich zum Ziel setzen, Klientinnen und Klienten bei ihren vorhandenen Fähigkeiten anzusprechen und ihnen eine Möglichkeit zu erschliessen, selber aktiv zu sein, sei es durch Arbeit, gemeinsame Freizeitgestaltung oder durch das Knüpfen neuer sozialer Beziehungen.

Für das Fürsorgeamt Zürich hat die Thematik von Selbsthilfe und Selbstermächtigung in drei Bereichen grosse Aktualität:

- *Individuelle Selbstermächtigung:* Durch die Begleitung und Beratung in der Einzelfallhilfe werden Klientinnen und Klienten zur Nutzung ihrer eigenen Kräfte befähigt. Mittels klarer Standortbestimmungen und Zielgesprächen kann in der Einzelfallhilfe aufgezeigt werden, welche eigenen Schritte Klientinnen und Klienten zur Verbesserung ihrer Situation unternehmen können. Geklärt werden damit die Rollen und Verantwortlichkeiten. Verbunden ist damit oft die Ermutigung zu eigenständigem Handeln.
- *Formen kollektiver Hilfe:* In der Sozialhilfe im weiten Sinne haben wir es mit einer breiten Palette möglicher Hilfestellungen zu tun, welche Klientinnen und Klienten offenstehen. Selbsthilfegruppen gehören ebenso dazu wie Programme und Projekte, welche der Beschäftigung oder der Freizeitgestaltung dienen. Mittels

konkreter Optionen wird für Klientinnen und Klienten erfahrbar, was mit Selbsthilfe und Selbstermächtigung gemeint ist.

- *Selbstorganisation in kollektiven Lebensgemeinschaften:* Viele Klientinnen und Klienten leben in kollektiven Unterkünften, seien dies Durchgangszentren, Bürgerstuben oder begleitete Wohnformen. Entsprechend ihren Fähigkeiten werden sie an der Bewältigung des Alltags beteiligt. Unter gewissen Umständen kann auch eine weitgehende Selbstorganisation angestrebt werden.

## Theoretische Ansätze

Anstöße zur Neubewertung von Selbsthilfe und Selbstermächtigung geben uns moderne sozialtherapeutische Ansätze, welche den Blickpunkt weg von den Schwächen und Defiziten der Klientinnen und Klienten hin zu ihren Stärken und Fähigkeiten lenken. Die Auslotung des Vergangenen, die Situationsanalyse bleibt zwar in vielen Fällen nach wie vor wichtig, um den richtigen Weg aus Schwierigkeiten heraus zu finden. Es soll aber verhindert werden, dass Klientinnen und Klienten durch eine Fixierung auf Defizite und Schwächen in Resignation und Stagnation verfallen. Rückwärtsorientierung, Vergangenheitsbewältigung und Selbstmitleid geraten so allzu leicht ins Zentrum des Denkens und Handelns. In vielen Situationen erscheint es wichtiger und richtiger, die angestrebte Veränderung einer Situation, das gemeinsame Ziel ins Zentrum der Arbeit mit Klientinnen und Klienten zu stellen. Welchen Beitrag vermögen sie zu

leisten, um das ins Auge gefasste gemeinsame Ziel zu erreichen?

Im Englischen wird das Wort «Empowerment» verwendet. Und weil das Wort «power» im Gravitationsfeld der deutschen Wörter «Macht» und «Kraft» liegt, übersetzen wir Empowerment mit Selbstbefähigung oder Selbstermächtigung, je nachdem, ob wir die Bestärkung des Individuums oder seine gestärkte Stellung in der Gesellschaft ansprechen.

Die Auslotung der vorhandenen Fähigkeiten und Kräfte, das Bestimmen des eigenen Beitrages zur Veränderung einer Situation schafft die Verbindung zum *Vertragsgedanken* oder zum *Prinzip der Reziprozität*, das in seiner Bedeutung für die Sozialhilfe neu erkannt wird. Diese soll nämlich nicht primär Armut verwalten oder bestehende Defizite ausgleichen, sondern einen Tausch herstellen. Die Gesellschaft garantiert den sozial Schwachen eine Existenzsicherung, erwartet von ihnen aber im Gegenzug auch eine Eigenleistung, sei dies hinsichtlich der eigenen persönlichen Entwicklung oder sei es durch Teilhabe an einem gesellschaftlichen Prozess. Während Fürsorgeabhängige in der Regel Geld und Anerkennung erwarten, will der Staat, dass auch die wirtschaftlich Schwächsten und die sozial Desintegrierten einen ihnen gemässen Entwicklungsbeitrag leisten und zwar, indem sie jene Ressourcen einbringen, über die sie noch verfügen. Integrationsförderung gehört ebenso wie materielle Existenzsicherung zum Grundauftrag der Sozialhilfe.

Mit dem Rückgriff auf den Grundsatz der Reziprozität spricht die Sozialhilfe eine Norm an, die das Zusammenleben in allen Gesellschaften bestimmt. In unserer Gesellschaft ist beispielsweise

se der Zusammenhang zwischen der Pflicht zur Selbsthilfe und der Solidarität der Gemeinschaft noch tief verankert. Gerade bei der Sozialhilfe! Auch heute noch gilt weitherum: Man geht nicht zur Fürsorge! Man sorgt für sich selbst und die Familie! Eher verschulden sich die Leute, als dass sie um Sozialhilfe nachsuchen. Der Gedanke der Selbsthilfe sitzt tief im kollektiven Bewusstsein und ist gewissermassen das Gegenstück zur gemeinschaftlichen Solidarität.

Heute wächst aber die Zahl der Menschen, namentlich in urbanen Regionen, welche Sozialhilfe als ein bedingungsloses Recht begreifen und mit einer gewissen Selbstverständlichkeit in Anspruch nehmen. Der Zusammen-

hang zwischen der Pflicht zur Selbsthilfe und der Bereitschaft der Gemeinschaft zur solidarischen Hilfe wird nicht mehr erkannt. Es besteht damit die Gefahr, dass einerseits Sozialhilfeempfänger die zu ihren Rechten gehörenden Pflichten vergessen, nämlich eigene Anstrengungen zur Verbesserung ihrer Situation zu unternehmen, und andererseits die Gesellschaft nicht mehr gewillt ist, kollektive Solidarität zu üben, sondern vielmehr dem Sozialabbau das Wort redet. Die Idee des Vertrages hilft in dieser Situation, die Sozialhilfe als ein Gefüge von Rechten und Pflichten verständlich zu machen. Nicht nur abstrakt und generell, sondern auch individuell erfahrbar für jeden Einzelnen.

Der Grundsatz der Reziprozität ist allen Menschen vertraut, auch wenn sie unsere Kultur- und Werteordnung nicht kennen. Es erstaunt daher nicht, dass in der Betreuung der Asylsuchenden der Vertragsgedanke Akzeptanz findet. Jedem Vertrag liegt nämlich eine Verknüpfung von Rechten und Pflichten zugrunde.

Ressourcenorientierte Arbeit mit Klientinnen und Klienten ermöglicht es diesen, ihre Fähigkeiten und Stärken aufzuspüren. Sie festzulegen und den Beteiligten bewusst zu machen ist eine wichtige Aufgabe. Als klar definierter eigener Beitrag lässt er sich alsdann in Verbindung setzen mit Gegenleistungen des Gemeinwesens. Klientinnen und Klienten werden so zu Partnern eines Austauschverhältnisses und erfahren damit eine Aufwertung und Anerkennung.

### **Zu diesem Bericht**

Der Bericht «Selbsthilfe und Selbstermächtigung in der Fürsorge» des Fürsorgeamtes Zürich entstand in einem Monate dauernden Prozess. Jedes der über fünfzig Teams des Fürsorgeamtes setzte sich mit der Thematik auseinander und bezog dazu schriftlich Stellung. Eine abteilungsübergreifende Arbeitsgruppe hat das Arbeitspapier verfasst und nach einer Vernehmlassungsphase mit Schlussfolgerungen für das Zürcher Fürsorgeamt verabschiedet. — Die im vorliegenden Heft gedruckte Fassung ist leicht gekürzt. Zur Auflockerung wurden ausgewählte Fallbeispiele aus dem Anhang in den Text eingestreut. Der vollständige Bericht kann beim Fürsorgeamt Zürich, Tel. 01/246 61 11, Fax 01/212 45 23, bezogen werden.

### **Ziele, Werte und Menschenbild**

Die Frage nach dem Sinn der Selbsthilfe und Selbstbefähigung führt zu-

nächst zu unserem Menschenbild: In der Fürsorge versuchen wir, Menschen vorurteilslos zu begegnen. Wir wollen sie als Menschen akzeptieren wie sie sind, mit ihren Stärken und Schwächen. Wir sind bemüht, sie weder an unserem persönlichen, noch an den gesellschaftlichen Wertmassstäben zu messen. Gleichzeitig gehört es zum Integrationsauftrag der Fürsorge, Klientinnen und Klienten auf ihre Rechte und Pflichten gegenüber der Gesellschaft anzusprechen. Wir trauen ihnen selbstbestimmtes und selbstverantwortliches Handeln zu und sehen sie nicht als Opfer.

Hier setzen Selbsthilfe und Selbstermächtigung ein. Beide orientieren sich am Ideal des autonomen, aber auch

---

**Im Projekt Sozialzeit versuchen  
ausgesteuerte Arbeitslose in  
Selbstorganisation, im Kreis 4  
Nachbarschafts- und Selbsthilfe  
zu realisieren. Für die  
Sozialberatung eröffnen sich  
Ansatzpunkte kollektiver  
Selbsthilfe. Initiiert im Oktober  
1993, zur Zeit  
11 Teilnehmerinnen und  
Teilnehmer.**

---

zum Leben in der Gemeinschaft befähigten Menschen. Sie verfolgen also ein doppeltes Ziel: Einerseits die Stärkung des Individuums in seiner Fähigkeit zur Selbstbestimmung und andererseits die Förderung seiner sozialen Kompetenz, um sich in der Gesellschaft zurechtzufinden. In diesem Spannungsfeld der Zielsetzungen treffen wir unwillkürlich wieder auf die Frage nach der gesellschaftlichen Wertordnung (oder auf die so ungeliebte

Moral). Als Brückenbauer zwischen Gesellschaft und Individuen geht es nicht darum, dass Sozialtätige ihre Klientinnen und Klienten moralisch beurteilen oder gar verurteilen, wohl aber darum, dass sie diesen die gesellschaftlichen Werte verständlich machen und vermitteln. Der Selbsthilfe kommt dabei eine Schlüsselrolle zu, weil sie die Stärkung der individuellen Autonomie fördert und gleichzeitig die Eingliederung in die Gesellschaft erleichtert.

Gleichzeitig macht die Sozialhilfe die Erfahrung, wie sehr materielle Not und gesellschaftliche Ausgrenzung in unserer Zeit individualisiert wurde. Entsprechend sind die Instrumente der persönlichen Hilfe ausgestattet. Und heute, wo die Ursachen der Armut vermehrt wieder struktureller Natur sind, erfahren wir die Grenzen der individuellen Hilfe immer deutlicher. Gehört zur Wiederentdeckung der Bedeutung unserer Gemeinwesen auch die Wiederentdeckung kollektiver Hilfsformen?

### **Freiwilligkeit, Druck und Zwang**

Wie verträgt sich die Forderung nach Selbsthilfe bzw. nach einer Eigenleistung seitens der Klientin oder des Klienten mit der Freiwilligkeit der Fürsorge? Die Fürsorge nennt zu Recht immer wieder die Freiwilligkeit als ihre wichtigste Handlungsmaxime und grenzt sich damit gegenüber staatlichen Organen ab, denen Zwangsmittel zur Verfügung stehen. Doch wie freiwillig ist die Fürsorge? Klientinnen und Klienten beanspruchen unsere Dienstleistungen in der Regel aus einer Notlage heraus. Sie sind auf uns an-



gewiesen. Die staatliche Sozialhilfe hat Monopolcharakter. Entsprechend empfinden Klientinnen und Klienten ein Machtgefälle. Umgekehrt ist die Fürsorge zur Existenzsicherung verpflichtet und kann sich ihre Kunden auch nicht auswählen. Im weitern sehen die Sozialhilfegesetze die Möglichkeiten vor, Leistungen mit Auflagen zu verbinden.

Freiwilligkeit bedeutet auf diesem Hintergrund vor allem, dass die Initiative zur Beanspruchung von Sozialleistungen ausschliesslich bei der Klientin oder beim Klienten liegt. Damit ist aber nicht gemeint, dass sich aus der Betreuungsbeziehung ausschliesslich Rechte ableiten liessen. Die Verpflichtungen gehören mit dazu.

Ein weiterer Aspekt: Die Fürsorge verfügt über keine Zwangsmittel. Ja, sie ist sogar dann zur minimalen Existenzsicherung verpflichtet, wenn ihre Auflagen völlig missachtet werden. Nur in sehr begrenztem Rahmen verfügt sie indirekt durch Sanktionen und Anreize über Instrumente, um ein bestimmtes Verhalten zu beeinflussen. Sie übt aber eine starke Kontrollfunktion aus.

Soll die Fürsorge Druck ausüben? Die Meinungen zu diesem Punkt sind nicht einhellig. Darin spiegeln sich vermutlich neben ethischen Grundhaltungen auch unterschiedliche Erfahrungen. Wo Eigenleistungen der Klientinnen und Klienten wie beispielsweise in einem Asylbewerberheim für das kollektive Zusammenleben einer Gemeinschaft unabdingbare Voraussetzung sind, wird die Ausübung von Druck kaum in Frage gestellt. Die Leistung des Einzelnen erst ermöglicht die Funktionsfähigkeit der Gemeinschaft. In den individuellen Betreuungsver-

hältnissen hingegen ist wohl eine Würdigung des individuellen Einzelfalles unumgänglich. Jugendliche zum Beispiel oder Menschen, welche einen

---

**Einem Interessenten für ein BeWo-Zimmer wurde eine Kostengutsprache in Aussicht gestellt mit der Auflage, vorab seine administrativen und finanziellen Angelegenheiten zu regeln. Da der Klient im Umgang mit Ämtern grosse Blockaden aufwies, wurde er zu den entsprechenden Stellen begleitet. Bald nach dem Einzug nutzte er die Gelegenheit, in die Betriebsgruppe des Bereichs Wohnen einzusteigen, wo er jetzt seit einem Jahr konstant und zuverlässig arbeitet. Inzwischen Vater geworden, ist er nun intensiv auf Wohnungssuche.**

---

starken Anstoss brauchen, um wichtige Veränderungen in ihrem Leben einzuleiten, sind vielleicht auf Druck angewiesen. Andere sprechen in keiner Weise darauf an und mobilisieren erst recht Widerstand. Die Formel, wonach «angemessener Druck» zulässig sei, scheint zutreffend. Was «angemessen» ist, gilt es demnach einerseits aufgrund der objektiven Umstände (Verbindlichkeit des Zusammenlebens in Heimen, Wohngemeinschaften, Tagesstrukturen usw.) und andererseits aufgrund der individuellen Situation der Betroffenen zu beurteilen.

In manchen Fällen geht es hier auch um eine Gratwanderung zwischen Forderung und Überforderung der Klientinnen und Klienten. Was kann jemandem zugemutet werden? Das Für-

sorgeamt Zürich hat es mit Personen ganz unterschiedlicher Fähigkeiten zu tun. Während in einzelnen Einrichtungen alte, bevormundete Menschen wohnen, die kaum mehr ihre Lebensverhältnisse realitätsbezogen einzuordnen vermögen, haben wir es andersorts mit jungen, gesunden Menschen, zum Beispiel Asylsuchenden, zu tun, die durchaus in der Lage sind, ihr Leben selbst in die Hand zu nehmen. Ressourcenorientiertes Arbeiten heisst, diese individuellen Unterschiede anzuerkennen und die Fähigkeiten im Einzelfall richtig zu erkennen. Nur dann lässt sich festlegen, welche Forderungen einer fürsorgerischen Zielsetzung entsprechen und wo es zu Überforderungen kommt.

## Anreize und Sanktionen

Finanzielle Fragen bestimmen weitgehend das Verhältnis zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Fürsorge und ihren Klientinnen und Klienten. Der entscheidende Stellenwert, der dem Geld in unserer Zivilisation zukommt, findet sich auch hier wieder. Entsprechend liegen die Anreiz- und Sanktionsmöglichkeiten vor allem im finanziellen Bereich.

Die bedarfsorientierte Bemessung der Sozialhilfe lässt allerdings finanzielle Anreize und Sanktionen nur in sehr begrenztem Umfange zu. Auch ist es nicht unumstritten, ob finanzielle Anreize über das soziale Existenzminimum hinaus nicht fürsorgeabhängige Personen gegenüber anderen Bürgerinnen und Bürgern bevorzugen. In der Praxis hat es sich jedoch durchgesetzt, gewisse vereinbarte Eigenleistungen oder Leistungen, welche weit über das

Übliche hinausgehen, auch finanziell zu honorieren. Im Gegenzug ist es nicht unüblich, durch Abzüge oder gar die Verweigerung von Hilfeleistungen in besonderen Situationen ein Verhalten zu beeinflussen.

---

**Eine ehemalige Coiffeuse führt unter Aufsicht der Sozialberatung einen kleinen Coiffeursalon. Damit kann eine sinnvolle Tagesstruktur erhalten werden, was sich sehr positiv auf die psychische Verfassung der Frau auswirkt. Die Unterstützungskosten werden verringert. Durch die Einnahme von Trinkgeldern wird ein zusätzlicher finanzieller Anreiz geschaffen.**

---

Vor allem die Abgeltung von Leistungen in Arbeits- und Beschäftigungsprogrammen stellt in der Praxis grosse Probleme dar. Die Abgeltungssysteme sind sehr unterschiedlich. Gleichwertige Arbeit wird von Programm zu Programm unterschiedlich bezahlt. Gelegentlich werden überdies Löhne in einer Höhe ausbezahlt, welche zwar die Lebenskosten zu decken vermögen, aber in keinem realen Bezug mehr zu der erbrachten Leistung stehen. Dies wird von den Betroffenen als ungerecht empfunden. Es besteht auch für sie wenig Anreiz, Einkünfte zu deklarieren, wenn sie am Schluss mit den Fürsorgeleistungen verrechnet werden.

Die grundsätzliche Frage nach Sinn und Unsinn von Anreizen und Sanktionen bleibt umstritten, und sie lässt sich wohl nur im Einzelfall verbindlich beantworten. Anreize und Sanktionen

dürfen nicht willkürlich angewendet werden, weshalb es klare Leitlinien für die Praxis braucht. Die Gesamtrevision der SKöF-Empfehlungen, welche für 1997 geplant ist, ist der Ort, solche Fragen neu zu regeln.

## Rollenwandel

Die Ausrichtung der Fürsorgearbeit auf Selbsthilfe und Selbstermächtigung hat Auswirkungen auf die Rollen der verschiedenen Beteiligten. Was halten Klientinnen und Klienten eigentlich von unseren Bestrebungen, Selbständigkeit und Selbsthilfe zu fördern? Für viele bleiben die finanziellen Anreize etwas Zentrales. Ob es nun die Abgeltung für eine Sonderleistung in einem Durchgangszentrum sei oder eine Eigenleistung im Rahmen einer individuellen Vereinbarung, es muss etwas herauschauen. Anerkennung und Wertschätzung drückt sich in unserer Gesellschaft vor allem in Geld aus. Es ist nur zu verständlich, dass dies bei Menschen, welche stets unter oder knapp um das Existenzminimum leben, ganz besonders zutrifft.

Meistens geht mit eigenen Anstrengungen und Leistungen eine Aufwertung der Persönlichkeit einher. Selbstvertrauen kann wachsen, die Opferhaltung überwunden werden. Vielleicht nicht in der ersten Zeit einer Krise, aber später. Termine werden eingehalten. Es herrscht ein normaler Umgangston. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Lebenssituation wird gefördert. Kontakte mit anderen Personen oder Dienststellen werden selber wahrgenommen und nicht delegiert.

Der Rollenwandel bleibt nicht ohne Auswirkungen auf die Sozialarbei-

terinnen und Sozialarbeiter, die Betreuerinnen und Betreuer. Der Schwerpunkt ihrer Arbeit besteht nicht mehr darin, die Probleme anderer zu lösen, sondern Klientinnen und Klienten im Rahmen ihrer Möglichkeiten anzuleiten, ihre Probleme selber zu lösen. Heute werden Klientinnen und Klienten viel weniger als früher Arbeiten abgenommen. Der bargeldlose Zahlungsverkehr ist in der Sozialberatung inzwischen der Normalfall. In Wohneinrichtungen wird Klientinnen und Klienten soweit Eigenverantwortung übertragen als dies zumutbar ist. In Durchgangszentren verzichten die Mitarbeitenden auf die Kontrolle einzelner Arbeiten, vielmehr begleiten sie den Alltag und überwachen die Funktionalität des Betriebes.

## Selnautreff

- Regelmässiges Kochen durch Benutzer, 6 × pro Woche ca. 45 Menüs, Verkaufspreis Fr. 4. – .
- Auf- und Ausbau eines erfolgreichen Party-Services.
- Monatliche Bastelaktion. Herstellung von Produkten. Absatz über Märkte oder Sozialamtsintern.
- Aufbau einer Musikgruppe.
- Sporadische Durchführung von Festaktionen (Spiel- und Jassnächte, 1. August- und Weihnachtsfeier). Benutzerinnen und Benutzer sind bereits bei den Vorbereitungen aktiv. Hohe Identifikation.
- Erledigung von Aufträgen aller Art (Umzüge, Versandarbeiten etc.).



Manche Sozialtätige empfinden bisweilen ein schlechtes Gewissen, wenn sie gewisse Hilfeleistungen verweigern oder Klientinnen und Klienten mit ihren Anliegen auf sich selbst zurückverweisen. Es geht hier in der Tat um eine Gratwanderung zwischen Zugänglichkeit und Verweigerung. Fördern und Überfördern, Abgrenzung und Empathie. Bestehende Betreuungskonzepte und Betreuungsbeziehungen gilt es pragmatisch weiterzuentwickeln.

### **Fehlende Zeit und mangelnde Ressourcen als Hauptprobleme**

Hilfe zur Selbsthilfe und die Förderung eigener Ressourcen sind zeitintensive Aufgaben. Die Auseinandersetzung mit Klientinnen und Klienten in der Einzelberatung, aber auch die Förderung von Heimbewohnerinnen und Heimbewohnern zu mehr Eigenständigkeit brauchen Kraft. Dieser schwierige Weg ist mit Rückschlägen gepflastert. Es braucht den Willen und die Zeit zu Neuanfängen. Daher wird die Ausrichtung der Betreuungstätigkeit auf Selbsthilfe und Selbstförderung eher mehr als weniger personelle Ressourcen erfordern. Ausnahmen mögen hier und dort bestehen, wo gewisse Aufgaben tatsächlich Betroffenen übertragen werden können wie etwa in Asylbewerberzentren oder anderen Wohneinrichtungen.

Die heutigen knappen personellen Ressourcen und die wachsenden Fallzahlen ermöglichen es oft nicht mehr, Selbstinitiativen hinreichend zu fördern, auch dort, wo sie möglich und nötig wären. Vor allem gelingt es in der Betreuung kaum mehr, über die Einzelfallhilfe hinaus jene kollektiven

Hilfsformen zu entwickeln, welche die Selbstbefähigung unserer Klientinnen und Klienten unterstützen könnten. Es bleibt daher eine der wesentlichsten Aufgaben, auch mittel- und langfristig die nötigen Ressourcen zu sichern. Dies nicht nur aus betreuerischen Erwägungen heraus, sondern auch aus finanziellen Gründen. Zur eigenständigen Lebensführung befähigte Klientinnen und Klienten belasten die Gesellschaft finanziell weniger. Deshalb darf die ressourcenorientierte Arbeit mit Klientinnen und Klienten nicht einfach als soziale Last verstanden werden, sondern als Investition, welche längerfristig zu Entlastungen unserer Gemeinwesen führen wird.

### **Bedeutung der Erwerbsarbeit**

Vom Gedanken der Selbsthilfe bis zur Arbeit ist in vielen Köpfen nur ein kleiner Schritt. Sozialpolitische Beiträge zur Selbsthilfe erschöpfen sich entsprechend nur allzu oft in der Forderung nach Schaffung zusätzlicher Anreize zur Erwerbsarbeit oder nach Bereitstellung alternativer Arbeits- und Beschäftigungsprogrammplätze. Wer arbeitet, kann sich selber helfen. So richtig diese Aussage ist, so wichtig Arbeitsplätze oder Arbeits- und Beschäftigungsprogramme sind, so unrichtig wäre die Umkehrung, wonach sich nur helfen kann, wer arbeitet. Arbeit bleibt zwar der zentrale Motor zur gesellschaftlichen Integration. Aber nicht jede soziale Integration muss über die Arbeit erfolgen.

Gerade in der Fürsorge wissen wir, dass es immer eine grössere oder kleinere Gruppe von Personen gibt, welche weder Aussichten auf eine Erwerbsar-

beit haben noch geeignet sind, in irgendeinem sozialen Arbeits- und Beschäftigungsprogramm mitzuwirken. Für sie gibt es eine erstaunliche Vielfalt von Lebensentwürfen mit anderen Gesetzen. Das Zusammenleben in unüblichen Partnerschaften zum Beispiel,

---

**Ein Langzeitarbeitsloser mit schwieriger Persönlichkeitsstruktur wohnt mit einem stark abgebauten, alkoholkranken IV-Rentner und hilft diesem bei den alltäglichen Angelegenheiten. Für seine «Sozialleistung» erhält er einen finanziellen Beitrag. Bei beiden trat eine gewisse Stabilität ein.**

---

welche Lebenssinn und gegenseitige Unterstützung vermitteln kann, die Pflege eines Hobbys, das Lebensinhalt wird, Tagesstrukturen, die sich an keinen Sozialprogrammen orientieren. Manche dieser Strategien zur Lebensbewältigung übersteigen unsere Phantasie und verdienen nicht selten Bewunderung und Anerkennung. Unterschätzt wird immer wieder auch die Entwicklungsfähigkeit unserer Klientinnen und Klienten. Ihren Biographien wohnt mehr Dynamik inne, als wir in der Regel wahrhaben wollen.

## **Zielvereinbarungen**

«Zielgespräche», «Zielvereinbarungen», «Vertrag mit Klientinnen und Klienten» sind Begriffe, die zur Zeit in der Fachdiskussion einen hohen Stellenwert haben. Sie deuten an, dass im Betreuungsverhältnis Transparenz, Zielorientierung und Ressourcenein-

satz wichtige Elemente sind. Mit der gemeinsamen Ausrichtung auf ein Ziel sollen «Dauerbetreuungsverhältnisse» unterbrochen oder wenigstens regelmäßig überprüft werden. Erfolgskontrollen sind ohne Zielsetzungen nicht denkbar. Im Zielgespräch, in der Zielvereinbarung wird deutlich, dass der Klient oder die Klientin Partner eines gemeinsamen Vorhabens ist, dass ihr Einbezug in die Zielbestimmung einen erfolgsentscheidenden Faktor bildet. In den «Betreuungsverträgen» wiederum findet der Gedanke der Reziprozität seinen Niederschlag, wonach Klienten und Gesellschaft in ein Austauschverhältnis treten.

In der Praxis wurden bereits zahlreiche Erfahrungen mit Zielvereinbarungen und Verträgen gemacht. Entscheidend ist dabei der Prozess, welcher

---

**Mit einem arbeitslosen, depressiven Klienten (Galerist, ca. 55 Jahre alt) wurde eine Tagesstruktur erarbeitet. Er hilft nun beim Entlastungsdienst für Behinderte sowie im Ankerhaus mit. Seither wirkt er ermutigt und plant, nebenbei wieder in Teilzeit als Galerist tätig zu werden.**

---

mit einer Klientin oder einem Klienten angestrebt wird. Weniger bedeutungsvoll oder manchmal gar hinderlich ist das Beharren auf einen schriftlichen Vertrag. Dabei erweist es sich auch, dass der Zeitpunkt zu einer Zielvereinbarung mit Bedacht zu wählen ist. Die richtige Einschätzung dessen, was und in welchem Zeitpunkt jemand etwas selber tun kann und was ihn überfordert, ist eine der delikatesten Aufgaben

der Sozialtätigen. Gelingt es jedoch, die Ziele für beide Seiten klar festzulegen, dann kann erfolgreich auf Veränderungen hingearbeitet werden. Zielvereinbarungen und Zielgespräche werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen. Sie werden jedoch zu verstehen sein als eine inhaltliche Auseinandersetzung mit Klientinnen und Klienten und nicht als bürokratische Schikane im Umgang mit ihnen.

### **Kollektive Lebensgemeinschaften**

Das Fürsorgeamt führt zahlreiche Einrichtungen, in denen Personengruppen zusammenleben, seien dies Asylsuchende oder Einheimische. Der Selbstorganisation kommt dabei in den einzelnen Institutionen unterschiedlich hohe Bedeutung zu. Während etwa im Begleiteten Wohnen davon ausgegangen wird, dass die Klientinnen und Klienten weitgehend selbständig in der Lage sind, das Zusammenleben zu ordnen, wohnen in anderen Einrichtungen wie etwa dem Werk- und Wohnhaus zur Weid Menschen, die auf ständige Hilfe angewiesen sind. Ein Teil der Aufgaben in einer Einrichtung wird in der Regel von Benutzerinnen und Benützern übernommen. Sie entlasten damit einerseits das Personal von konkreten Arbeiten, andererseits braucht dieses jedoch mehr Zeit für Anweisungen, Überwachungen und Animation. Durch die Beteiligung an den normalen Aufgaben im Leben einer kollektiven Gemeinschaft wird den Benutzerinnen und Benützern ein Stück Normalität vermittelt. Es gehört zum normalen Leben, dass man für seine eigenen Angelegenheiten sorgt, Ordnung hält, einkauft oder kocht, auf Sau-

berkeit und Hygiene achtet, die eigenen Kinder beaufsichtigt etc.

Verschiedene Betriebs- und Betreuungskonzepte wurden in den vergangenen Monaten, auch unter dem Blickwinkel der Selbsthilfe und -ermächtigung, einer Überprüfung unterzogen. Es hat sich dabei herausgestellt, dass die Selbstorganisation eher möglich ist, wenn Benutzergruppen relativ homogen sind. Schwieriger wird es, wenn Menschen sehr unterschiedlicher Herkunft, Alters, mit unterschiedlichen intellektuellen Fähigkeiten und Wertvorstellungen eine selbstgetragene Organisation bilden sollen.

In günstigen Fällen gelingt es, durch Selbstorganisation ein hohes Mass an Autonomie zu erreichen. Grundsätzlich könnten auch einzelne Einrichtungen Benutzerinnen und Benützern zur Führung übertragen werden. Rasch stellt sich dann jedoch die Machtfrage. Wie demokratisch ist die Selbstorganisation? Die Gefahr besteht nämlich, dass eine Gruppe oder einzelne Personen andere beherrschen und so Abhängigkeiten fördern. Dann kommt es zu

---

**Zusammenarbeit mit  
gemeinnütziger Organisation, die  
sporadisch Asylsuchende  
beschäftigt: Die Leistungen  
werden mit Taschengeld für die  
Asylsuchenden sowie mit  
Haushalteinrichtungen für das  
Durchgangszentrum entschädigt.**

---

fast unlösbaren Konflikten im Zusammenleben. Eine zentrale Aufgabe der Betreuenden ist es daher sicherzustellen, dass die Individuen, aber auch Minderheiten ihre Entfaltungsmög-

lichkeiten wahren können und nicht unter den Druck anderer geraten.

## Selbsthilfegruppen

Selbsthilfegruppen entstehen in der Regel aus der Initiative betroffener Personen. Manchmal kann auch ein Anstoss von aussen kommen. Die Mitwirkung in einer Selbsthilfegruppe bedarf einer starken Identifikation der Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit der Gruppe. Die Eigenschaft, Sozialhilfeempfänger zu sein, ist dabei vermutlich zu wenig spezifisch, um Identität stiften zu können. Aus diesem Grunde sind Selbsthilfegruppen auf ein

---

**Einer drogenkranken, jungen Frau wurden Malutensilien finanziert. Die Frau entwickelte neue Interessen, betätigte sich künstlerisch und fand langsam aus ihrer Einsamkeit heraus. Die Beratungskontakte konnten von 1 x wöchentlich auf 1 x pro Monat reduziert werden.**

---

enges, umgrenztes Lebensproblem zugeschnitten. Die Beteiligung an Selbsthilfegruppen bedingt im weitem bereits ein gewisses Mass an Selbstvertrauen und Selbsterkenntnis, das unseren Klientinnen und Klienten oft fehlt. Selbsthilfegruppen können umgekehrt nicht funktionieren, wenn die Mitglieder von ihren eigenen Problemen in einem zu hohen Masse beansprucht werden und nicht auf andere Mitglieder der Gruppe eingehen können. Von daher wird die Beteiligung unserer Klientinnen und Klienten an Selbsthilfegruppen, auch wenn wir dies fördern, nur in beschränktem Masse möglich sein.

## Projekte und Programme

Selbsthilfe und Selbstbefähigung verlangen nach Orten, wo der Einzelne mit der Gesellschaft in Kontakt treten kann. Für viele ist und bleibt dies der Arbeitsplatz. Arbeit ist auch heute für unsere Klientinnen und Klienten der wichtigste Faktor für die berufliche und gesellschaftliche Integration.

Gelingt es nicht, Klientinnen und Klienten in den normalen Arbeitsprozess einzugliedern, müssen Alternativen gesucht werden. Obwohl es heute bereits Hunderte von Plätzen in privaten oder öffentlichen Ersatzarbeitsprogrammen gibt, fehlt es nach wie vor für viele Klientinnen und Klienten an geeigneten Möglichkeiten, eine ihren Fähigkeiten entsprechende Leistung zu erbringen. Auch heute noch werden Projekte fast ausschliesslich mit dem Ziel der beruflichen Reintegration verbunden. Die soziale Integration als zentrale Zielsetzung wird unzureichend anerkannt.

Aus Konkurrenzgründen muss auch für kleine Vorhaben die Zustimmung der Arbeitsmarktbehörden sowie der Gewerbeverbände eingeholt werden. Im Ausländerbereich stellen sich Fragen der fremdenpolizeilichen Bewilligungen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewegen sich mit solchen Programmen oft im legalen Halbdunkel. Für die künftige Entwicklung ist es wichtig, dass die Existenz eines zweiten Arbeitsmarktes anerkannt und die damit verbundenen rechtlichen Unsicherheiten behoben werden.

*Walter Schmid,  
Chef des Fürsorgeamtes Zürich*