

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 95 (1998)  
**Heft:** 5

**Artikel:** Sozialhilfe : Evaluation der Leistungserbringer : zum Beispiel das Evaluationssystem in der Stadt Zürich  
**Autor:** Humbel, Olivier  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840767>

### **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:** 27.04.2026

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

## Sozialhilfe: Evaluation der Leistungserbringer

### Zum Beispiel das Evaluationssystem in der Stadt Zürich

*Steigende Fallzahlen und zunehmender Kostendruck bestimmen seit Anfang der 90er Jahre das Bild der öffentlichen Sozialhilfe. Die Fürsorgeorgane sind einem erhöhten Legitimationszwang ausgesetzt. Olivier Humbel, Fachbereichsleiter im Amt für Jugend- und Sozialhilfe der Stadt Zürich, Abteilung Sozialhilfe, stellt im folgenden Artikel das in Zürich in den letzten drei Jahren entwickelte Evaluationssystem vor. Das Bewertungsinstrumentarium soll unter anderem Transparenz über die erbrachten Leistungen der Abteilung Sozialhilfe herstellen, und die fallbezogene Auswertung wird es ermöglichen, schneller auf veränderte Bedürfnisse der KlientInnen zu reagieren.*

Der Forderung nach vermehrter Transparenz kann und will sich das Amt für Jugend- und Sozialhilfe der Stadt Zürich nicht verschliessen. Die Abteilung Sozialhilfe, deren Unterstützungsauslagen 1997 knapp 180 Mio. Franken erreichten, erkannte schon früh, dass nur mit eindeutig ausgewiesenen Leistungen und konstanter Qualitätssicherung die Akzeptanz ihrer Tätigkeit erhalten werden kann. Auf Projektbasis wurde deshalb in den letzten drei Jahren ein Evaluationssystem entwickelt, das sich einerseits auf die Qualitätsdiskussionen im Sozialbereich abstützt, andererseits Ansätze des New Public Managements aufgreift.

#### **New Public Management: Grundzüge**

New Public Management geht davon aus, dass zwischen Management in der Pri-

vatwirtschaft und im öffentlichen Sektor nur graduelle Unterschiede bestehen. Auch die Verwaltung stellt Güter und Dienstleistungen her, die einem Wettbewerb ausgesetzt werden können. Die Produktionsprozesse sind grundsätzlich planbar und entstehende Kosten können eindeutig ermittelt werden. Auch bei Verwaltungsprodukten entscheidet der Markt, ob der erzielte Nutzen die Produktionskosten rechtfertigt. Über die Mechanismen von Angebot und Nachfrage lassen sich Kosten einsparen, und die Qualität entscheidet über Erfolg und Misserfolg eines Angebots. Voraussetzung für das erfolgreiche Bestehen am Markt sind dabei die konstante Marktanalyse sowie ein professionelles Qualitätsmanagement.

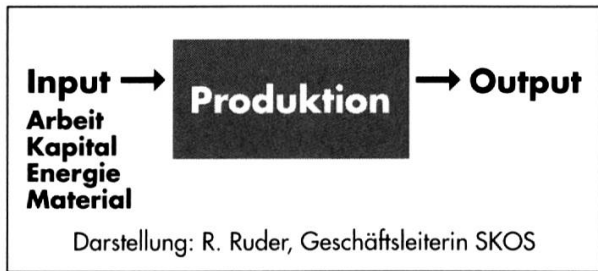
#### **Produktionsprozesse**

New Public Management stellt das Produkt ins Zentrum. Es ist daher notwendig, Produktionsprozesse zu analysieren, um Besonderheiten der Angebote der öffentlichen Verwaltung, insbesondere der Sozialhilfe, aufzuzeigen.

##### *Traditioneller Produktionsprozess*

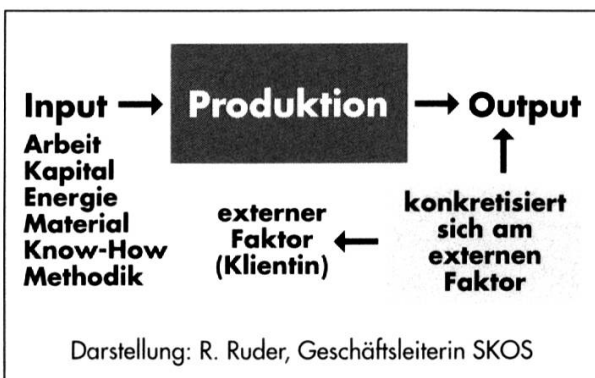
Der traditionelle Produktionsprozess stellt ein relativ einfaches Input-Output-Modell dar. Stimmen die Input-Faktoren, so können der Produktionsprozess eindeutig geplant und dessen Qualität aufgrund des Outputs überprüft werden. Wird ein Qualitätsverlust festgestellt, so kann ein im Produktionsprozess aufge-

treterer Fehler theoretisch eindeutig lokalisiert und behoben werden.



### *Produktionsprozess der Sozialberatung*

In der Sozialberatung stellt sich der Produktionsprozess komplexer dar. Hier lässt sich auch durch sorgfältigste Planung und qualitativ hochwertigen Input das Ergebnis nicht eindeutig vorausbestimmen. Diese Besonderheit ergibt sich aus einem externen Faktor, der den Produktionsprozess entscheidend beeinflusst. Als externer Faktor kann der Mensch, das heisst die KlientIn, identifiziert werden. Erfolg oder Misserfolg der Sozialberatung hängen massgeblich von der Mitarbeit der KlientInnen und deren individuellen Voraussetzungen ab. Die Folge: Ein Output kann nur dann erfolgreich hergestellt werden, wenn die KlientInnen sich am Produktionsprozess aktiv beteiligen.



Die zweite Besonderheit im Produktionsprozess der Sozialarbeit besteht darin, dass, auch wenn der Output den Erwar-

tungen entspricht, keine eindeutigen Aussagen über die erfolgsbringenden Produktionsfaktoren gemacht werden können. Vielleicht führte der Input zum Erfolg, vielleicht waren aber auch externe Faktoren auf seiten der Klientin/des Klienten ausschlaggebend für das Ergebnis. Im Gegensatz zum herkömmlichen Produktionsprozess, der plan- und überschaubar ist, ist also der Beratungsprozess aufgrund der menschlichen Komponente nicht eindeutig fassbar. Trotz dieser Voraussetzungen ist es jedoch Aufgabe jeder professionellen Sozialarbeit, möglichst präzise Werkzeuge zur Beurteilung des Outputs zu erarbeiten und anzuwenden.

### **Dienstleistung und Qualitätssicherung**

Die steigende Fallbelastung pro MitarbeiterIn veranlasste die Abteilung Sozialhilfe, Massnahmen zur Effizienzsteigerung und Qualitätssicherung zu suchen. Im Sinne einer Marktanalyse wurde zunächst festgestellt, dass nicht alle KlientInnen die gleichen Angebote von finanziellen Leistungen und Beratung/Betreuung benötigen. Aus dieser Analyse ergab sich eine Differenzierung des Dienstleistungsangebots in vier Gruppen, welche die verschiedenen Bedürfnisse und Zielsetzungen der KlientInnen aufgrund einer individuellen Situationsanalyse berücksichtigen (vgl. Tabelle Seite 67). Die finanziellen und beraterischen Leistungen der einzelnen Gruppen unterscheiden sich im Hinblick auf die übergeordnete Zielsetzung. So beschränkt sich z.B. das Angebot in der ersten Gruppe auf die Ausrichtung finanzieller Leistungen und die regelmässige Überprüfung der KlientInnen-Situation. Lässt

sich bei dieser Überprüfung z.B. ein beginnender Desintegrationsprozess feststellen, so werden der Klientin/dem

Klienten die Angebote der zweiten Gruppe zugänglich gemacht, die eine intensive beraterische Tätigkeit einschliessen.

<b>Gruppe/Indikation</b>	<b>Übergeordnete Zielsetzung</b>
• Klient/in in intakter sozialer Integration	→ individuelle Existenzsicherung → <b>Erhalten von Perspektiven</b>
• Klient/in in beeinflussbarem sozialen Desintegrationsprozess	→ soziale und berufliche <b>Reintegration</b>
• Klient/in in kaum veränderbarer Randständigkeit	→ <b>Stabilisierung</b> auf dem höchstmöglichen Niveau (Restfähigkeiten erhalten)
• Klient/in mit intransparenter, fehlender Kooperation	→ pauschale <b>Mindestsicherung</b> , Förderung der Kooperationsbereitschaft

### **Produktdefinition und Evaluation**

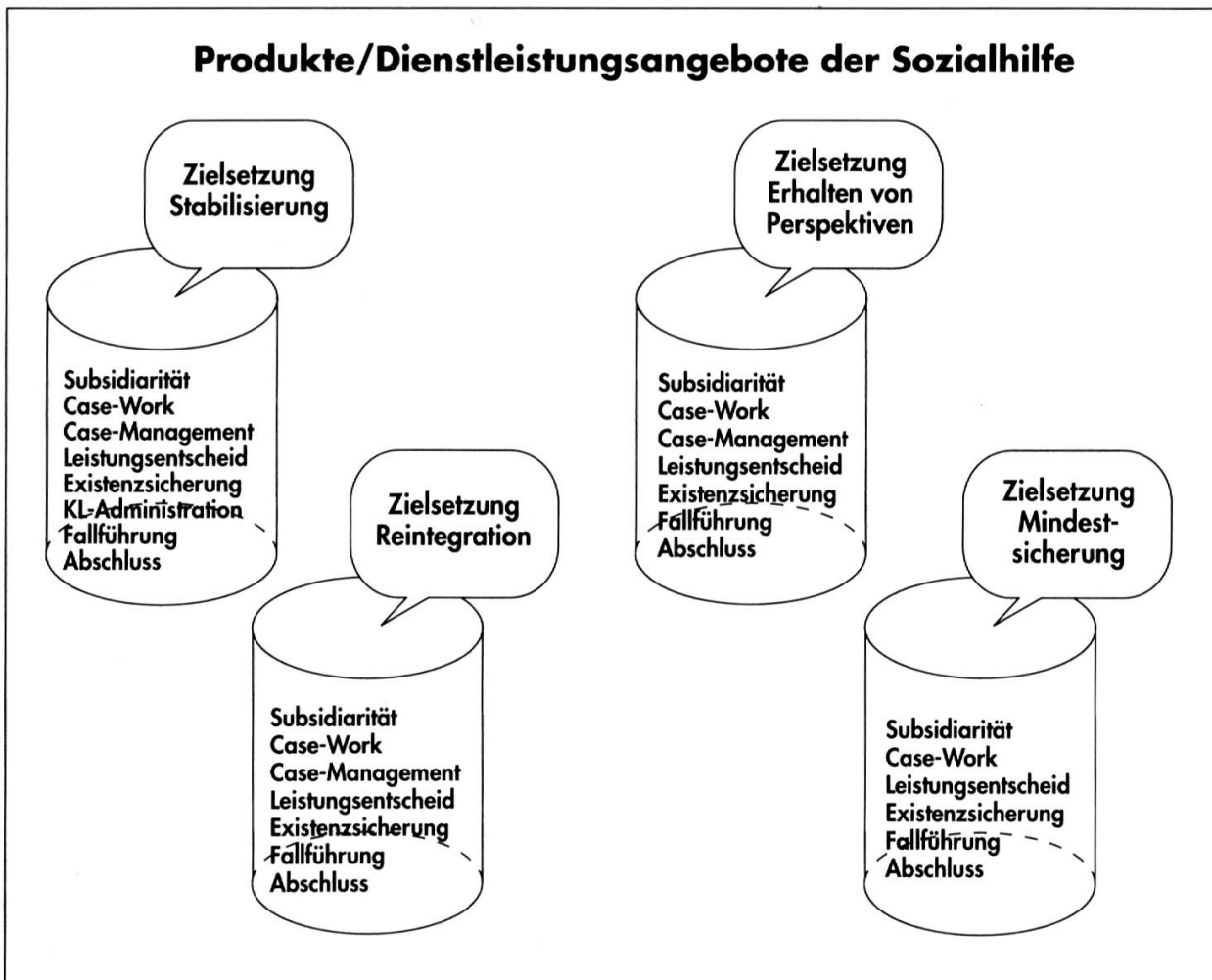
Allein mit der obigen Einteilung der Angebote ist jedoch der geforderte Leistungsausweis nicht zu erbringen. Dazu müssen die angebotenen Dienstleistungen in den vier Produkten genau definiert, detailliert beschrieben und differenzierte Auswertungskriterien festgelegt werden. Dies ist mittels der Produktdefinition möglich, wobei insbesondere die angestrebten Ziele/Zwecke sowie die Mess- und Beurteilungsgrößen (qualitativ und quantitativ) festgehalten werden müssen.

### **Dienstleistungen der Abteilung Sozialhilfe**

Im Verlauf des letzten Jahres hat die Abteilung Sozialhilfe eine differenzierte Dienstleistungspalette sowie Evaluationskriterien erarbeitet, die möglichst die Gesamtheit der angebotenen Dienst-

leistungen umfasst. Bei der Definition der Auswertungskriterien wurde insbesondere darauf geachtet, dass sowohl sozialarbeiterische Ansprüche als auch die Bedürfnisse einer transparenten Verwaltungsführung berücksichtigt wurden. So beinhaltet jede sozialarbeiterisch-inhaltliche Evaluation auch Aussagen über Erfolg/Misserfolg der Leistung sowie über den erbrachten Aufwand.

Die einzelnen Dienstleistungen kommen in den Dienstleistungsangeboten entsprechend den übergeordneten Zielsetzungen in verschiedenen Ausprägungen vor. So bedeutet z.B. die Dienstleistung *Subsidiarität* im Angebot *Erhalten von Perspektiven* die Anleitung der KlientInnen zur selbständigen Geltendmachung subsidiärer Leistungen. Im Angebot *Mindestsicherung* hingegen bedeutet *Subsidiarität*, dass die/der SozialberaterIn die Ausrichtung vorgelagerter Leistungen selbst in die Wege leitet. Unterschieden werden diese beiden Ausgestaltungen der gleichen Dienstleistung



in der Auswertung im Handlungsplan. Mit gezielten Fragen werden dabei periodisch (mindestens einmal jährlich) die Ergebnisqualität, die Angemessenheit der angestrebten Ziele sowie die Prozessqualität bewertet. Daraus ergibt sich ein differenziertes Bild der vorangegangenen Unterstützungsperiode, das in die Zielsetzung für die kommende Periode einfließt. Betroffene Massnahmen werden im Hinblick auf ihre Wirkung überprüft, und steuernde Eingriffe sind frühzeitig möglich.

Es ist an dieser Stelle leider nicht möglich, die ganze Dienstleistungspalette der Abteilung Sozialhilfe differenziert vorzustellen. Auch sind die Arbeiten noch nicht ganz abgeschlossen, und ein Test der vorliegenden Evaluationswerkzeuge

steht erst bevor. Trotzdem ist die Abteilung Sozialhilfe überzeugt, mit der Erarbeitung eines differenzierten Angebots und des entsprechenden Bewertungsinstrumentariums Transparenz über die erbrachten Leistungen herstellen zu können. Einerseits wird dadurch die Professionalität der Mitarbeitenden kontinuierlich gefördert, andererseits erhält die übergeordnete Instanz ein Instrument Angebotsüberprüfung. Aufgrund einer fallbezogenen Auswertung wird es in Zukunft möglich sein, schneller als bisher auf veränderte Bedürfnisse der KlientInnen zu reagieren und die Angebote entsprechend anzupassen.

*Olivier Humbel, Fachbereichsleiter,  
Amt für Jugend- und Sozialhilfe der  
Stadt Zürich, Abteilung Sozialhilfe*