

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 103 (2006)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Kluge Köpfe rüsten sich  
**Autor:** Schiess, Viktor  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840488>

### **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](#)

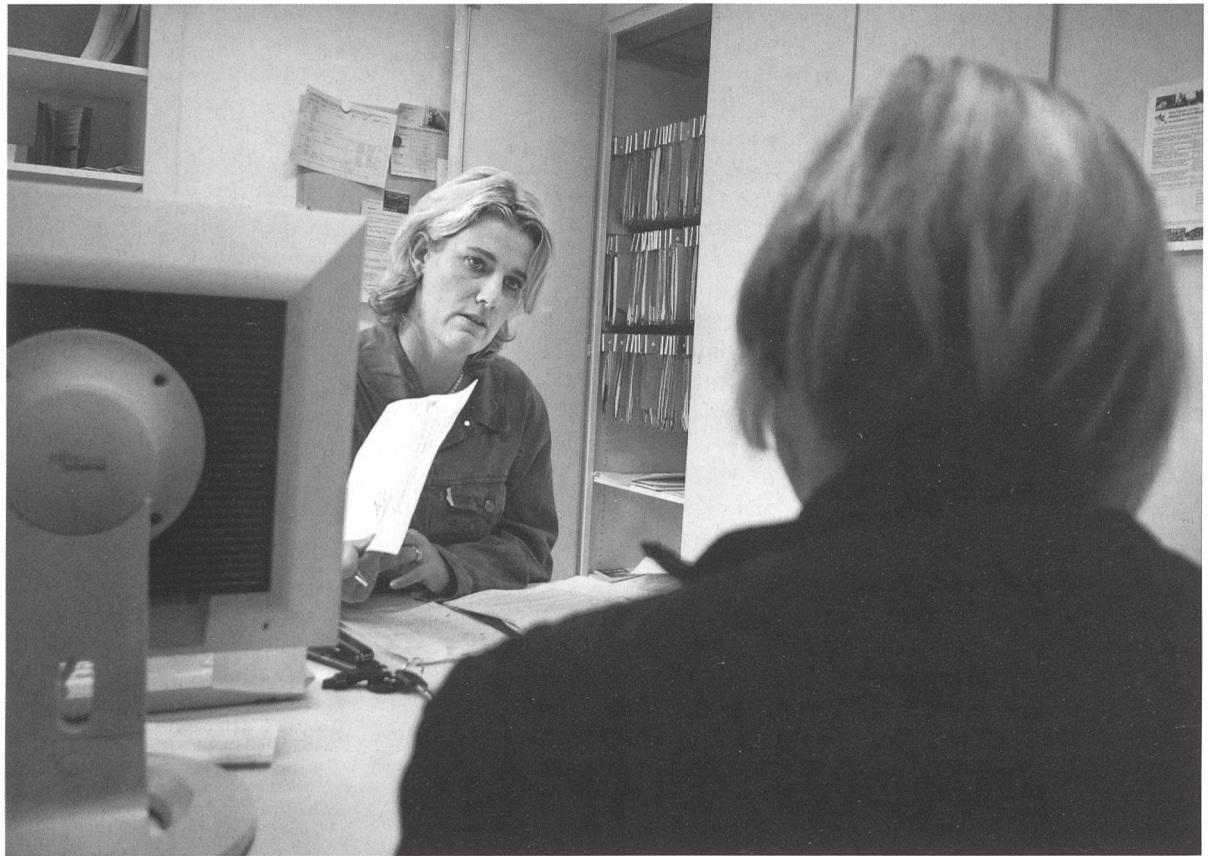
**Download PDF:** 19.01.2026

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

# Kluge Köpfe rüsten sich

Nicht nur die Fälle nehmen zu, sondern auch deren Komplexität: Sozialarbeitende müssen sich deshalb mit anderen Hilffsystemen vernetzen.

Bild:  
Béatrice Devènes



*Mitarbeitende von Sozialen Diensten müssen vermehrt über den eigenen Gartenzaun hinaussehen: Der Blick auf den Einzelfall entspricht dem heutigen Berufsprofil nicht mehr.*

Die Aussage eines Gemeindeamanns, «die Sozialen Dienste haben Einzelfälle zu unterstützen, wenn die Hilfe Suchenden Anspruch darauf haben», trifft zwar zu, ist aber unvollständig. Die Sozialhilfe sichert zwar grundsätzlich individuelle Risiken ab. Sie ist aber seit den 90er-Jahren immer mehr auch mit strukturell verursachten Problemlagen konfrontiert, weil die Sozialversicherungen nicht mehr in der Lage sind, die Risiken zufrieden stellend aufzufangen.

Aufgrund dieser Entwicklungen steigen die Sozialhilfekosten kontinuierlich an. Darauf wird ganz unterschiedlich reagiert. Die Palette umfasst Massnahmen wie Leistungskürzung, Rationierung der Beratung, Konzentration auf Missbrauchsbekämpfung oder Effizienzsteigerung. Dieser Trend dürfte sich auch zukünftig fortsetzen. Vor diesem Hintergrund werden Soziale Dienste vor neue

Herausforderungen gestellt, was von allen Verantwortlichen entsprechende Kompetenzen verlangt.

### Anforderungen an Leitende

Die operativen Leitungsverantwortlichen von Sozialen Diensten sind aufgefordert, Führung nicht nur als Führung nach innen zu verstehen, sie müssen ihren Blick vermehrt über die Grenzen des Sozialdienstes hinaus richten, gesellschaftspolitische Zusammenhänge erkennen, interpretieren und beeinflussen.

- Sie nehmen sich verändernde soziale Problemlagen mit ihren jeweiligen sozialräumlichen, gruppen- und generationenspezifischen Ausprägungen wahr und entwickeln Problemlösungsstrategien und Konzepte.
- Sie planen erforderliche Angebote und beziehen Nutzerinnen und Nutzer, Massnah-



menträger sowie Angehörige beteiligter Professionen und politische Entscheidungsträger mit ein.

- Sie bereiten Entscheidungsgrundlagen für sozialpolitische Massnahmen zuhanden der Behörden vor.
- Sie sorgen für klare Zuständigkeiten, transparente Abläufe und eine wirkungsorientierte und wirtschaftliche Aufgabenerfüllung (Fallsteuerung, Überprüfung).
- Sie bereiten die Mitarbeitenden auf veränderte Situationen vor und unterstützen sie bei der Wahrnehmung der neuen Aufgaben.
- Sie schaffen Klarheit bezüglich Auftrag (was ist zu leisten, was nicht?) und definieren den Handlungsspielraum.
- Sie fördern die Innovationsbereitschaft der Mitarbeitenden.

#### **Anforderungen an Sozialarbeitende**

Für die Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter sind die Veränderungen zunächst spürbar in einer Zunahme der Anzahl Fälle. Gleichzeitig nimmt aber auch die Komplexität der Problemstellungen zu. Diese Situation kann ohne institutionalisierte Fallsteuerung, Auftrags- und Zuständigkeitsregelung zur Belastung oder gar Überlastung der Mitarbeitenden führen. Sie haben sich diesen Anforderungen mittels Anwendung geeigneter Methoden zu stellen.

- Sie arbeiten vernetzt und interdisziplinär mit Akteurinnen und Akteuren des Hilffsystems.
- Sie koordinieren die Hilfeleistungen zwischen Diensten, die im Einzelfall involviert sind.
- Sie kennen nicht nur die Akteure im Bereich der Sozialen Arbeit, sondern nehmen auch den Klienten oder die Klientin in seinem oder ihrem Lebensumfeld wahr (Sozialraumorientierung) und erschliessen die verfügbaren Ressourcen des Sozialraumes.
- Sie entwickeln realistische Vorstellungen, was unter Berück-

sichtigung der vorhandenen Ressourcen erreicht werden soll und kann.

- Sie leisten, gestützt auf die Erfahrungen, jedoch abstrahiert vom Einzelfall, einen Beitrag zur sozialpolitischen Diskussion.

#### **Anforderungen an Behörden**

Die Behörden sind politische Gremien und tragen die strategische Führungsverantwortung für die Sozialen Dienste. Die Umsetzung erfordert Fachkompetenz, die in den Diensten angeboten- und leistungsspezifisch zur Verfügung steht. Die Behörden müssen zukünftig vermehrt strategisch denken und handeln.

- Sie konzentrieren sich auf das Festlegen der Rahmenbedingungen, der Ziele und Leistungen der Sozialen Dienste.
- Die Ausführung und Umsetzung delegieren sie an die Leitung Sozialer Dienste und überprüfen zyklisch die Auftragserfüllung und Zielerreichung.
- Sie konzentrieren sich nicht nur auf die Gewährung von Sozialhilfe, sondern ebenso auf das Vorbeugen, Mildern oder Verhindern von sozialen Problemen.
- Sie nehmen die politische Beurteilung von Konzepten und Problemlösungsstrategien vor und engagieren sich für die Durchsetzung sozialpolitischer Massnahmen.
- Sie unterstützen die Leitung der Sozialen Dienste und sorgen dafür, dass diese ihren operativen Führungsauftrag wahrnehmen kann, indem sie zum Beispiel über Kredite verfügt, um spezialisiertes Fachwissen einkaufen zu können, so wie dies in anderen Bereichen (Raumplanung, Hochbau, Finanzen) längst üblich ist.

#### **Neue Kultur, neue Konzepte**

Der Gemeindeammann hat recht: Massarbeit am Einzelfall bleibt auch in Zukunft Aufgabe der Sozialen Dienste, aber nicht nur! Um strukturelle Problemlagen zu beseitigen, braucht es auch geeignete sozialpolitische Massnahmen. Die Veränderungen im

Umfeld erfordern neue Strategien und Problemlösungskonzepte. Dies stellt neue Anforderungen an alle Verantwortlichen. Es braucht aber auch eine Kultur, die das Wahrnehmen von Veränderungen unterstützt und die Innovationsbereitschaft fördert. Da-

---

**«Es braucht eine Kultur, die das Wahrnehmen von Veränderungen unterstützt und die Innovationsbereitschaft fördert.»**

---

zu gehören Aus- und Weiterbildungen, die Kenntnisse über politische Abläufe vermitteln, sozialpolitisches Denken schulen, zu interdisziplinärem Arbeiten und sozialräumlichem Denken und Handeln befähigen. Wenn diese Herausforderungen mit Engagement und Fachkompetenz angegangen werden, leisten alle Beteiligten ihren Beitrag zur Lösung von sozialen Problemen.

#### **Viktor Schiess**

Der Autor ist Inhaber der Schiess Unternehmensberatung, die vor allem im Sozial-, Gesundheits- und Bildungsbereich tätig ist. Viktor Schiess ist Sozialarbeiter und NPO-Manager VMI.

Weitere Infos: [www.schiess.ch](http://www.schiess.ch)