

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 104 (2007)  
**Heft:** 1

**Artikel:** Sozialhilfe und Management : ein Widerspruch?  
**Autor:** [s.n.]  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840168>

### **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:** 26.04.2026

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

# Sozialhilfe und Management – ein Widerspruch?

zeit für die Arbeitswelt ausreichend gerüstet sind. Das war vielleicht im 19. Jahrhundert noch so, als diese Grenze festgelegt wurde. Doch heute wissen wir, dass es eine längere Ausbildungszeit braucht. Weshalb also diesen neuen Realitäten nicht ins Gesicht sehen und die obligatorische Ausbildungszeit bis zur Volljährigkeit verlängern? Ähnlich wie über das Rentenalter sollte man auch darüber diskutieren, ob diese gesetzliche Altersgrenze den heutigen wirtschaftlichen, technologischen und sozialen Verhältnissen noch entspricht.

## Kein persönliches Versagen

Der Vorschlag der SKOS, die obligatorische Ausbildungszeit zu verlängern, hat in der Öffentlichkeit grossen Widerhall ausgelöst. Aber auch der Widerspruch liess nicht lange auf sich warten. Dies kommt nicht von ungefähr, denn damit wird das Problem plötzlich ein Thema für die gesamte Gesellschaft: Der Berufseinstieg Jugendlicher und ihr strukturelles Armutsrisiko ist nicht mehr nur ein persönliches Problem des Einzelnen. Die Schuld für den missglückten Berufseinstieg kann nicht mehr als persönliches Versagen interpretiert werden.

Der Grund für den Widerstand gegen eine verlängerte Ausbildungspflicht liegt kaum darin, dass man den Jugendlichen nicht weitere Pflichten auferlegen möchte. Viel mehr will man sich bei diesem unangenehmen Thema nicht in die Pflicht nehmen lassen. Konkret würde dies nämlich bedeuten, dass der Staat analog zur Volksschule jedem Jugendlichen einen Ausbildungsplatz garantieren müsste. Dagegen wehren sich viele. Doch die Diskussion ist lanciert. ■

**Walter Schmid**  
Präsident der SKOS

**Managementmethoden machen auch vor den Organisationen der Sozialhilfe nicht halt. Das Spannungsfeld zwischen sozialem Auftrag und wirtschaftlicher Effizienz war Thema einer nationalen SKOS-Tagung in Bern.**

Die Verantwortlichen der Sozialhilfe sind gefordert: Steigende Fallzahlen haben in ihrem Metier zwar auch mit steigendem Absatz zu tun. Da es sich bei Organisationen der Sozialhilfe aber nicht um vom Markt gesteuerte, gewinnorientierte Unternehmen handelt und bei der Klientel nicht um eine Kundschaft, ist die steigende Nachfrage nach dem Produkt Sozialhilfe kein Erfolg. Viel mehr wird die Effizienz der Sozialhilfe an der sinkenden Nachfrage gemessen.

## Dauerbrenner

Die optimale Organisation und Entwicklung von Sozialdiensten scheint deshalb bei der Fachwelt ein Dauerbrenner zu sein. Dies zeigt die SKOS-Tagung zum Thema, die am 17. Januar in Bern stattgefunden hat: Mehr als 300 Personen aus der ganzen Schweiz haben daran teilgenommen. Im Zentrum der Tagung stand die Frage: Lassen sich betriebswirtschaftliche Kriterien auch auf Organisationen der Sozialhilfe anwenden? «Ja, Managementansätze müssen auch in den Sozialbereich vordringen», so die fast einhellige Meinung der Referierenden und Podiumsteilnehmenden. Dennoch

gelte es, dem sozialen Auftrag der Sozialhilfe Rechnung zu tragen, denn: Menschen sind keine Produkte.

## Markt der Möglichkeiten

Themen wie Steuerung, Wirkungs- und Ressourcenorientierung waren Schwerpunkte der Tagungsvorträge. Im Rahmen von Workshops stellten Verantwortliche verschiedener Sozialdienste ihre Organisationsform vor. Zudem präsentierten 24 Organisationen der Sozialhilfe (öffentliche und private Sozialhilfe, Bildungsstätten, Unternehmensberatungen) ihre Institution und ihr Angebot an Ständen, so dass für die Teilnehmenden eine Art «Markt der Möglichkeiten» entstand. Auf dem Podium debattierten Peter Hablützel, ehemaliger Direktor des Eidgenössischen Personalamts (Inhaber Hablützel Consulting), Ralph Lewin, Regierungsrat Kanton Basel-Stadt, Ueli Mäder, Professor für Soziologie an der Universität Basel, und Monika Stocker, Sozialdirektorin der Stadt Zürich.

## SKOS bleibt dran

Die SKOS-interne Arbeitsgruppe «Organisationsentwicklung und Finanzen», welche die Tagung initiiert hat, legte den Teilnehmenden das Arbeitspapier «Good Practice für Sozialdienste» vor, das als Hilfsmittel für die Praxis dient. Dieses soll unter Einbezug von Fachleuten ständig weiterentwickelt werden. Die Tagung zur Organisationsentwicklung ist auf eine grosse Nachfrage gestossen: Die SKOS wird deshalb beim Thema am Ball bleiben. ■ (mb)

Tagungsunterlagen und weitere Infos:

[www.skos.ch](http://www.skos.ch)

Siehe auch ZeSo Nr. 4/2006:

Schwerpunkt Organisationsentwicklung