

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 105 (2008)  
**Heft:** 2

**Artikel:** Ehrenamtliche und Profis : eine verflixte Beziehung  
**Autor:** Dvorak, Andreas  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840252>

#### **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:** 13.01.2026

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

# Ehrenamtliche und Profis – eine verflixt Beziehung

Das Verhältnis von ehrenamtlich tätigen Behördenmitgliedern und professionellen Sozialarbeitenden sorgt immer wieder für Gesprächsstoff – und manchmal für Konflikte. Das muss aber nicht sein.

Die Zusammenarbeit zwischen Behörden und Fachpersonen prägt die öffentliche Sozialhilfe der Schweiz massgebend. Dies betrifft sowohl die Aufbauorganisation als auch die Ablaufprozesse. Behördenmitglieder und Fachpersonen sind Partner mit unterschiedlichen Rollen und Funktionen. Während die Fachpersonen die operativen Aufgaben der Sozialhilfe übernehmen, tragen die Sozialbehörden in den Gemeinden und in den Städten die Verantwortung für die eingesetzten finanziellen Mittel und Ressourcen. Zusätzlich kommt ihnen in den letzten Jahren verstärkt eine strategische Bedeutung zu: Sie sind aufgefordert, die Sozialhilfe zu planen, die zur Verfügung stehenden Mittel ökonomisch einzusetzen und die verschiedenen Vorgehen zu koordinieren. Letztendlich haben sie auch die Aufgabe, den durch die Fachpersonen erfolgten Mitteleinsatz zu überprüfen und zu kontrollieren.

## ZWEI PARTNER – ZWEI ROLLEN

Bei Mitgliedern von Sozialhilfebehörden handelt es sich in der Regel um Politikerinnen und Politiker, die sich ehrenamtlich und freiwillig für ein politisches Amt zur Verfügung stellen und sich damit für die Allgemeinheit engagieren. Dabei stehen ihre beruflichen und ausbildungsbezogenen Wissensbereiche weniger im Vordergrund. Vielmehr ist politisches Gespür und eine Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung für das Gemeinwesen gefragt. Fachpersonen der Sozialhilfe sind in aller Regel ausgebildete Sozialarbeitende, die ihr

berufliches Wissen und ihre praktischen Kenntnisse über einen spezifischen Ausbildungsweg und über ihre Berufsausübung erlangt haben.

Im Zusammenwirken von Sozialbehörden und Fachpersonen der Sozialen Arbeit treffen somit verschiedene Ansichten, Ziele, Erwartungen, Normen und Werte aufeinander. Zwar verfolgen beide Partnerinnen dieselben Ziele. Jedoch werden die Situationen der Klientinnen und Klienten sowie die Gestaltung und Ausrichtung der Hilfeleistung oft unterschiedlich beurteilt. Fehlen hier klare Absprachen und verlässliche Vorgehen zwischen den Sozialbehörden und den Fachpersonen, kann dies zu Unstimmigkeiten oder Konflikten in der Zusammenarbeit führen. Schlussendlich gipfelt dies im gegenseitigen Vertrauensverlust, der die Zusammenarbeit stark erschwert.

In den derzeit laufenden Diskussionen über die missbräuchliche Verwendung von Sozialhilfegeldern bestehen gegenüber den beiden Parteien hohe Erwartungen, welche den Druck zusätzlich verstärken. Fehlende Absprachen oder nicht vorhandenes Vertrauen können sich in dieser Situation weiter negativ auswirken und die Zusammenarbeit empfindlich stören.

## DIE BASIS DES VERTRAUENS

Damit solche Zustände nicht eintreten, braucht es eine klare Kommunikation. Zusätzlich müssen überschaubare und gegenseitig verlässliche Abläufe und Strukturen vorhanden sein – dazu gehört auch die Definition



und Regelung von Zuständigkeiten und Kompetenzen. Dies alles unterstützt die gegenseitige Einschätzbarkeit und Berechenbarkeit, was zur gegenseitigen Vertrauensbildung oder dem Vertrauenserhalt führt. Hinsichtlich der Vertrauensbildung und der Vertrauenserhaltung gibt es verschiedene Erklärungsmodelle und Theorien. Einig sind sie sich jedoch darin, dass die gegenseitige Kenntnis der Rollenhandelnden und deren Berechenbarkeit und Verlässlichkeit zur Vertrauensbildung beiträgt.

Auch der Faktor Zeit spielt bei der Entstehung von Vertrauen eine wichtige Rolle. Werden vordefinierte Vorgehen und Abläufe wiederholt eingehalten, kann dies in der Zukunft zu hohem gegenseitigem Vertrauen führen. Auf der Basis dieses Vertrauens gewinnt die Zusammenarbeit an Effizienz und Qualität: Die Komplexität wird reduziert und fördert damit die Geschwindigkeit von Arbeitsabläufen. Beispielsweise kann dort, wo (bewährtes) Vertrauen besteht, auf ein stetiges und aufwändiges Kontrollvorgehen verzichtet werden. Vorhandenes Vertrauen schafft Klarheit darüber, wer wie und woraufhin handelt – und führt dazu, dass dieses Handeln mit Sorgfalt und Umsicht erfolgt.

Dabei ist wichtig, zwischen den Partnern gemeinsam «Zonen des Nichtvertrauens» zu definieren. Beispielsweise für Bereiche, die dafür bekannt sind, dass sich Fehler einschleichen könnten (zentrale Arbeitsabläufe).

In diesen Bereichen respektive Zonen sollten Kontrollen durchgeführt werden, die für alle Beteiligten einsichtig sind und regelmäßig wahrgenommen werden. Aus den Ergebnissen dieser Kontrollen werden dann Massnahmen abgeleitet und umgesetzt. Kontrollen, die klar definiert und für alle Beteiligten nachvollziehbar sind, stifteten einen Sinn und werden – so die Erfahrungen

– sowohl von Behördenseite als auch von den Fachpersonen mitgetragen.

### HAND IN HAND

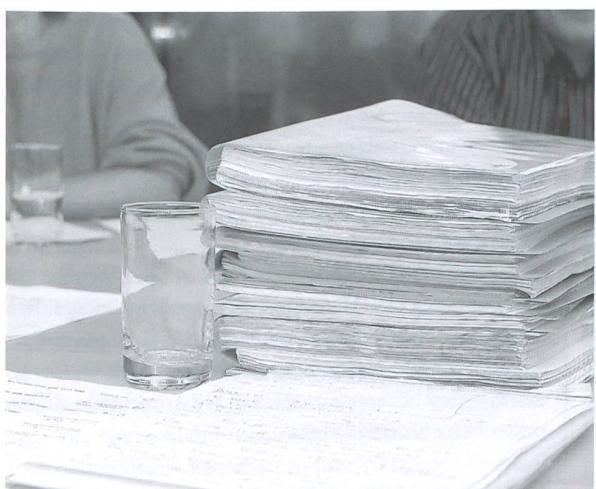
Die Vertrauensbildung setzt jedoch von den involvierten und betroffenen Partnern klare und messbare Handlungen voraus, an denen sich der Verlässlichkeitsgrad orientiert. Die Messgrößen und die damit verbundenen Handlungen sind gemeinsam von den Beteiligten zu bestimmen. Nur so werden alle Partner an den vertrauensbildenden Handlungen partizipieren und den entsprechenden Aufwand leisten.

Klare Abläufe und Strukturen sind in einer Organisation notwendig – sowohl auf der strategischen wie auch auf der operativen Ebene. Auch die Wirkungsbereiche der Akteure sowie deren Macht- und Kompetenzbereiche müssen bestimmt sein. Gerade bei Themen, die hoch komplex sind und gleichzeitig dem öffentlichen Diskurs ausgesetzt sind, ist gegenseitiges Vertrauen für die darin Handelnden unabdingbar.

Für eine offene und vertrauensgeprägte Zusammenarbeit zwischen Sozialbehörden und Sozialarbeitenden sind beide Partner gefordert, die gegenseitigen Wünsche, Ansprüche, aber auch die Nicht-Ziele und Ängste anzusprechen und verbindliche Vorgehen zu definieren. Damit lassen sich Ziele und Vorgehen erarbeiten, welche die komplexe Tätigkeit Sozialer Dienste nachhaltig unterstützen. Dies ist im Interesse der Klientinnen und Klienten, um die es sich letztendlich handelt. Sie sollten im Zentrum aller Bemühungen von Sozialbehörden und Sozialarbeitenden stehen. ■

**Andreas Dvorak**

Mitinhaber des Beratungsbüros «socialdesign» in Bern



Das gegenseitige Vertrauen wächst, wenn klare Zuständigkeiten, Kompetenzen und Abläufe definiert sind.

Bilder: Daniel Desborough