

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 105 (2008)  
**Heft:** 3

**Artikel:** Risikomanagement : Gefahren und Chancen erkennen  
**Autor:** Jaggi, Kurt  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840268>

### **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:** 15.01.2026

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

# Risikomanagement: Gefahren und Chancen erkennen

Risikomanagement trägt zur Effizienz einer Organisation bei. Im Zentrum stehen dabei nicht nur die Gefahren, sondern auch die Chancen. Diese gilt es optimal zu nutzen – besonders in der Sozialhilfe.

Risikomanagement ist eine Methode zur Sicherung der Zukunft in einer geschäftlichen Tätigkeit oder zur erfolgreichen Erfüllung einer Verwaltungsaufgabe. Es bezweckt, durch den bewussten Umgang mit Chancen und Gefahren die Ziele der Organisation zu erreichen oder gar zu übertreffen. Beurteilt werden Ereignisse, Handlungen und Entwicklungen, die eine Unternehmung oder die Verwaltung daran hindern können, ihre Ziele zu erreichen und ihre Strategie erfolgreich umzusetzen. Wichtig ist, dass Risikomanagement nicht nur Misserfolge verhindert, sondern auch Erfolge erzielen will.

Im Verwaltungsbereich und damit auch im sozialen Sektor ist die Beurteilung von Risiken heute eher auf die Vermeidung von möglichen politischen Gefahren ausgerichtet. Hintergrund dafür ist die Diskussion über Missbrauch von Sozialhilfegeldern. Dass Risikomanagement in einem breiteren Sinn auch als Umgang mit Chancen zu verstehen ist, wird weitgehend verkannt. Dabei ist es

so einfach: Wenn die Leistung von Sozialhilfegeldern generell eingestellt würde, dann wäre der Missbrauch mit Sicherheit auf null Prozent reduziert. Aber welche Erfolge könnten dann noch erzielt werden? Wie könnte der alleinerziehenden Mutter, der die nötigen Mittel zum finanziellen Überleben fehlen, noch geholfen werden? Wie könnte der junge Erwachsene mit schlechten Perspektiven beruflich integriert werden? Wie wäre mit mittellosen Migrantinnen und Migranten umzugehen? Und vor allem: Welche Risiken würde man in Bezug auf Kriminalität und deren Folgekosten eingehen?

Diese Beispiele zeigen, dass man zwangsläufig gewisse Risiken eingehen muss, wenn man die vorhandenen Chancen nutzen will. Die entscheidende Frage ist deshalb: Welche Risiken muss ich eingehen, um erfolgreich zu handeln?

Grundsätzlich gibt es vier unterschiedliche Strategien zur Steuerung von Risiken:



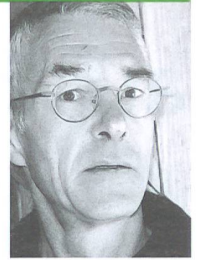
Ohne Risiko kein Erfolg in der Sozialhilfe: Klientinnen und Klienten sind aber darauf angewiesen.

Bild: Rudolf Steiner



## KOMMENTAR

Rolf Nef

Professor an der ZHAW –  
Departement Soziale ArbeitSELBSTBEDIENUNG  
AUSGESCHLOSSEN!

1. Risikovermeidung: Eine vollständige Vermeidung von Gefahren ist eigentlich nie das Ziel von Risikomanagement und könnte nur erreicht werden, indem man die risikobehaftete Aktivität gänzlich unterlässt. Für die Sozialhilfe ist dies keine Option.
2. Risikoverminderung: Die Verminderung von Gefahren setzt darauf, Risikopotenziale auf ein akzeptables Mass zu reduzieren. Dieser Ansatz ist für die Sozialhilfe sinnvoll. Konkret kann damit überprüft werden, welche Faktoren die Gefahr von Missbrauch erhöhen, damit diese besonders im Auge behalten werden. In diesen Kontext gehört die Diskussion rund um die Sozialinspektoren.
3. Risikoüberwälzung: Bei der Risikoüberwälzung wird die Gefahr teilweise oder ganz auf Dritte überwält. Die Gefahr wird nicht beseitigt, sondern wechselt den Risikoträger (Versicherungsunternehmen oder Vertragspartner). Dieser Weg ist für die Sozialhilfe nicht gangbar. Sie ist aber als unterstes soziales Auffangnetz zum Teil durch die Anwendung dieser Strategie durch andere Akteure betroffen (ALV, IV).
4. Risikoakzeptanz: Die Vermeidung, Verminderung und Überwälzung von Gefahren kann diese nicht vollständig ausschliessen. Das verbleibende Restrisiko muss das Unternehmen akzeptieren und selbst tragen. Die Akzeptanz von Risiken wird von Unternehmen dann gewählt, wenn die Varianten 1 bis 3 in keiner positiven Aufwand-Nutzen-Relation stehen. In der Sozialhilfe ist es heute so, dass diese durchaus sinnvolle Lösung in der angeheizten öffentlichen Diskussion kaum mehr erfolgreich vertreten werden kann.

Der Vergleich mit Unternehmen zeigt, dass der Handlungsspielraum in der Sozialhilfe kleiner ist als anderswo. Letztlich bleibt zu hoffen, dass die Risikodiskussion wieder versachlicht wird und in der öffentlichen und politischen Auseinandersetzung nicht nur das Thema Missbrauch dominiert, sondern dass auch die zahlreichen Erfolge zur Kenntnis genommen werden. Die Sozialhilfe ist generell dazu verpflichtet, sich mit sämtlichen Gefahren – dazu gehört auch der Missbrauch – tabulos auseinanderzusetzen. ■

Kurt Jaggi

Unternehmensberater, «the move consulting ag»

Auch wenns manch ein Stammtisch nicht glauben mag, der Sachverhalt ist eindeutig: Die Sozialhilfe ist eine bedarfsabhängige Leistung, kein «verstecktes» Grundeinkommen. Demzufolge ist die Sozialhilfe alles andere als ein Selbstbedienungsladen – Sozialhilfe gibt es erst dann, wenn überprüft worden ist, ob eine materielle Notlage vorhanden ist. Die Kontrollen der Voraussetzungen für den Leistungsbezug sind alles andere als large, wenn man bedenkt, dass die Betroffenen ihre persönlichen Verhältnisse offenlegen müssen.

Wieso denn in letzter Zeit der Ruf nach (noch) mehr Kontrolle? Zunächst wohl primär als Reaktion auf einige mehr oder weniger spektakuläre Missbrauchsfälle, deren Bekanntwerden zu wilden Spekulationen über die Häufigkeit von Missbrauch Anlass gaben. Die meisten dieser Missbrauchsfälle hätte man wahrscheinlich vermeiden können, wenn die Verfahren zur Überprüfung des Anspruchs strikt vollzogen worden wären. Denn die vorhandenen Verfahren genügen auch für die Bearbeitung von angeblich «überspannten» Unterstützungsforderungen. Nicht das Design der Verfahren ist somit das eigentliche Problem in der Sozialhilfe, sondern dessen teils mangelhafte Umsetzung. Dies hat viele Ursachen: Zu hohe Fallbelastung, wachsende Komplexität der Fälle oder beschränkte Möglichkeiten zur Spezialisierung bei der Fallbearbeitung.

In letzter Zeit wurden verschiedene neue Massnahmen wie etwa internes Risikomanagement oder der Einsatz von externen Sozialdetektiven eingeführt. Bei aufwendigeren professionellen Überprüfungen werden mit Sicherheit einige «schwere» Fälle früher aufgedeckt als bisher. Und vermutlich werden Sozialdetektive mitunter auch Schwarzarbeit oder unzulässigen Autobesitz hieb- und stichfest nachweisen können. Unbestritten ist auch, dass die Vorkehrungen zur Intensivierung der Kontrolle wohl einige Unterstützungsanträge mit «betrügerischem Hintergrund» verhindern. Zudem bewirken sie vermutlich, dass der Sozialhilfe gegenüber eher kritisch eingestellte Akteure positiv darauf reagieren.

Angesichts der bereits heute – im Vergleich zu anderen Bereichen – tiefen Missbrauchsquote in der Sozialhilfe stellt sich allerdings schnell die Frage, was denn die Intensivierung der Kontrolle an substanziellem Nutzen bringt. Vermutlich sehr wenig: Einerseits wird sich das Missbrauchsrisiko nämlich auch so nicht auf null reduzieren, und andererseits verbessern sich die Reintegrationschancen der «ehrlichen» Sozialhilfebeziehenden damit um keinen Deut. Im Gegenteil: Bei knappen Personalressourcen ist möglicherweise sogar mit einem negativen Effekt zu rechnen, wenn die Kontrollen im Vergleich zur Beratung höher bewertet werden.

Die organisatorische Kontrolle der Leistungsberechtigung ist kein zentrales Problem der Sozialhilfe. Das zentrale Problem liegt an einem anderen Ort: Für die Bearbeitung der steigenden Fälle von Langzeitarbeitslosen ist die Sozialhilfe in ihrer heutigen Struktur nicht eingerichtet. Diese mangelnde strukturelle Effektivität wird sich vermutlich in Zukunft noch verschärfen: Aktivierungsbemühungen und -verpflichtungen stossen schnell an ihre Grenzen, wenn es auf dem ersten Arbeitsmarkt aus strukturellen Gründen zunehmend an Arbeitsplätzen mit existenzsichernden Löhnen fehlt. Die Sozialhilfe kann das mangelnde Arbeitsplatzangebot für Menschen, die leistungsschwach oder schlecht qualifiziert sind, so gut wie gar nicht beeinflussen. Darüber wäre primär intensiver nachzudenken, nicht über die Verschärfung der Zugangskontrollen oder über die Unterscheidung zwischen «unverschuldeter» und «selbstverschuldeter» Notlage.