

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 110 (2013)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Strategien gegen schwierige Situationen der Zusammenarbeit  
**Autor:** Eser Davolio, Miryam / Guhl, Jutta / Rotzetter, Fabienne  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-839724>

### **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>**

# Strategien gegen schwierige Situationen der Zusammenarbeit

Die Beratungssituation «erschwerte Kooperation» ist für alle Beteiligten stark belastend. Wer die vielen wirkenden Faktoren und ihren Einfluss auf die Zusammenarbeit kennt, ist eher befähigt, mit der Belastung umzugehen.

In der Sozialarbeit verursachen Fälle, bei denen sich die Zusammenarbeit mit den Hilfesuchenden schwierig gestaltet, grossen Zeit- und Energieaufwand. Eine minimale Kooperation kommt in den meisten Fällen zwar zustande, da die Unterstützungssuchenden auf Sozialhilfe angewiesen sind. Das Herstellen einer geteilten Problemsicht und die gemeinsame Zielbestimmung gelingt jedoch nicht oder nur teilweise. Dies wiederum verhindert Fortschritte in Richtung Verbesserung der Situation. Die Kooperation wird beispielsweise dann schwierig, wenn systembedingte Vorgaben von den Hilfesuchenden nicht verstanden oder nicht erfüllt werden können. Der Druck zur Arbeitsintegration und damit verbundene Sanktionen stellen dabei eine besonders grosse Herausforderung dar.

Den fallbetreuenden Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern bereitet es ihrerseits Mühe, von den Betroffenen «sinnlose» Gegenleistungen einfordern zu müssen, etwa wenn sie die Chance auf eine Reintegration in den Arbeitsmarkt als gering einschätzen. Solche «Alibiübungen» können die Hilfebeziehung stark beeinträchtigen. Das zeigte sich anlässlich einer in drei Sozialdiensten durchgeführten Umfrage darüber, welche Faktoren die Kooperation in sozialarbeiterischen Beratungssituation erschweren.

## Viele Spannungsfelder

Schwierig ist auch die Zusammenarbeit mit Hilfesuchenden, die den Sozialarbeitenden Vorwürfe und Schuldzuweisungen für ihre Situation machen, die sie bedrohen oder gerichtlich gegen sie beziehungsweise den Dienst vorgehen. Eine zentrale Stellung in der Beschreibung erschwerter Kooperation aus Sicht der Sozialarbeitenden nehmen ferner Hilfesuchende ein, bei denen eine psychische Beeinträchtigung vermutet wird. Die Kooperation leidet un-

ter fehlendem Realitätsbezug und dem Auseinanderdriften verschiedener Situationseinschätzungen respektive Lösungsbestrebungen. So neigen Klientinnen und Klienten dazu, keine eigenen Anteile am Problem zu sehen (Externalisieren), während manche Sozialarbeitende das Problem vor allem bei den Klienten festmachen und existierende strukturelle Hindernisse ausblenden (Individualisieren).

Es ist zudem eine offene und für die Beteiligten schwierige Frage, welche Perspektiven auf einen gelingenden Hilfeverlauf mit einer Person erarbeitet werden können, die hinsichtlich Leistungsfähigkeit und Verhalten aus dem Rahmen der Normalitätsvorstellungen herausfällt. Oft ist der Sozialhilfebezug auch das Resultat einer Abwärtsspirale und eines Kampfs gegen die Entwertung. Das bringt eine grosse Verletzlichkeit mit sich und stellt generell eine wacklige Grundlage für eine Kooperation dar.

Die Sozialarbeitenden berichten ferner von teilweise unrealistischen Erwartungen der Sozialhilfebehörde, die Entscheidungsprozesse ebenfalls erschweren können. Insbesondere sei es belastend, Entscheide gegenüber den Sozialhilfebeziehenden vertreten zu müssen, wenn sie der eigenen fachlichen Einschätzung widersprechen. Wenn sich zu einer solchen Situation auch noch Arbeitsüberlastung hinzugesellt, leidet darunter die Energie und emotionale Stabilität der Sozialarbeitenden, die

für einen professionellen Umgang mit den Klientinnen und Klienten notwendig sind. Situatives Fehlverhalten kann in der Folge zu einer weiteren Verschärfung der erschwerten Kooperation führen. Die Beteiligten können die vielfältigen Schwierigkeiten, die auf eine Kooperation einwirken können, also nur bedingt beeinflussen. Sie hängen massgeblich von den Rahmenbedingungen ab. Die Untersuchung zeigte aber auch, dass die Sozialarbeitenden sowie die Dienste als Ganzes über Strategien verfügen, mit diesen Herausforderungen umzugehen. In der konkreten Fallarbeit hilft beispielsweise das Know-how über Gesprächsführung und Beziehungsgestaltung, Wertschätzung zu vermitteln und schwierige Emotionen aufzufangen.

## Vertrauen als Schlüssel

Das Vertrauen, das so entstehen kann, wird zum zentralen Schlüssel für gelingende Hilfe. Es lohnt sich, Interventionen gemeinsam auszuhandeln und auf Bedürfnisse der Betroffenen einzugehen. Insbesondere wenn der Druck zur Arbeitsintegration – wo sinnvoll – entschärft und mehr Raum für Eigeninitiative der Betroffenen geschaffen wird, kommt es zu Fortschritten.

Auch der Rückhalt im Team ist für die Sozialarbeitenden von grosser Bedeutung. Der Austausch in Inter- und Supervisionen oder informell im Arbeitsalltag hilft ihnen, mit schwierigen Situationen umzugehen und fachlich korrekte Entscheide zu fällen. Hierfür ist allerdings Konstanz im Team notwendig. Kommt es zu erheblichen Personalfuktuationen, wird die Teamsituation zur Belastung statt zur Entlastung. Gute Arbeitsbedingungen sind daher Voraussetzung für eine tragende Teamkultur. Für die fachliche Sozialarbeit ist es im Weiteren hilfreich, wenn die Sozialhilfebehörden ihre Kontrollfunktion auf der programmatischen Ebene wahrnehmen.

Die Beteiligten können die Schwierigkeiten nur bedingt beeinflussen.



Das Herstellen einer geteilten Problemsicht und die gemeinsame Zielbestimmung gelingt nicht immer.

Bild: Keystone

Die Überprüfung von Einzelfallentscheidungen stellt eine hohe zeitliche Belastung sowohl für die Behörden als auch für die Sozialarbeitenden dar. Die Vorgabe von Leitlinien und die Kontrolle der Einzelfallentscheide lediglich durch die Sozialdienstleitung – mit gelegentlichen Stichprobenüberprüfungen durch die Behörde – wirkt ebenfalls entlastend. In einem der drei untersuchten Sozialdienste wurde dies so gehandhabt. Hier war die Arbeitszufriedenheit wesentlich höher als in den beiden anderen Diensten.

### Arbeitsintegration entideologisieren

Wenn es gelänge, das Thema der Arbeitsintegration zu entideologisieren, wäre das auch hilfreich. Viele der Hilfesuchenden können die steigenden Anforderungen des ersten Arbeitsmarkts nicht erfüllen. Die Praxis des Gegenleistungsprinzips zwingt Sozialarbeitende häufig, von diesen Hilfe-

suchenden dennoch Arbeitsbemühungen und die Teilnahme an Integrationsprogrammen zu verlangen. Bei den Betroffenen verstärken sich so Misserfolgserfahrungen, die für eine langfristige Integration kontraproduktiv sind.

Auch die Sozialarbeitenden erleben solche von ihnen verhängten Massnahmen als wenig sinnvoll. Manchmal blenden sie die strukturellen Rahmenbedingungen aus und schreiben die nicht gelingende Integration mangelnden Bemühungen der Sozialhilfebeziehenden zu. Es wäre deshalb wichtig, beim Thema Arbeitsintegration den Sozialarbeitenden fachliche Entscheidungsspielräume zu geben, welche Form eine Gegenleistung im konkreten Fall annehmen soll.

### Fazit

Erschwerte Kooperation entsteht folglich aus dem Zusammenspiel verschiedener Faktoren auf der interaktiven Ebene der

Hilfebeziehung, auf der organisatorischen Ebene im Sozialdienst sowie aufgrund sozialpolitischer Einflüsse via Sozialhilfebehörden und Gesellschaft. Demensprechend sind Verbesserungen auf allen drei Ebenen und unter Berücksichtigung ihrer Wechselwirkungsprozesse anzustreben. ■

Miryam Eser Davolio, ZHAW

Jutta Guhl und Fabienne Rotzetter, FHNW

### LITERATUR

Eser Davolio, Miryam, Guhl, Jutta, Rotzetter, Fabienne, Erschwerte Kooperation in der sozialarbeiterischen Beratungssituation – Sozialarbeitende im Spannungsfeld zwischen institutionellen Rahmenbedingungen und Professionalität, Gesowip, Basel, 2013.