

**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO  
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS  
**Band:** 113 (2016)  
**Heft:** 4

**Artikel:** Ermessensentscheide gehören zur alltäglichen Arbeit in den Sozialdiensten  
**Autor:** Hüsser, Cathrin  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-840151>

### **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:** 14.01.2026

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

# Ermessensentscheide gehören zur alltäglichen Arbeit in den Sozialdiensten

Die ZESO hat sich bei zwei Sozialarbeitenden in Wädenswil und Winterthur erkundigt, wie sie die Spielräume in der Sozialhilfe einschätzen und welche Herausforderungen diese in der Praxis mit sich bringen.



«Spielräume erlauben, kreative und flexible Lösungen zu finden»

**Cathrin Hüscher**  
Leiter-Stellvertreterin  
Soziale Dienste Wädenswil

Wir haben aus meiner Sicht viele Ermessensspielräume im Arbeitsalltag. In unserem Sozialdienst gibt es zwar Handlungsanweisungen und Praxishilfen, die den vorgegebenen gesetzlichen Rahmen eingrenzen und konkretisieren. In der Regel ist eine Maximalhöhe für situationsbedingte Leistungen (SIL) vorgesehen. Bis zu dieser Höhe sind wir Sozialarbeitenden aber frei, sofern wir dies fachlich begründen und somit gegenüber der Behörde legitimieren können. Auch bei der persönlichen Hilfe bilden interne Leitlinien den Rahmen, diese sind aber sehr offen gehalten und lassen Raum für Ermessen. Viel Spielraum habe ich bei der Integration der Klientinnen und Klienten, da uns die gesamte Programmpalette des Kantons Zürich zur Verfügung steht. Ich mache ihnen ein Angebot aufgrund ihrer Wünsche und den Fähigkeiten und stelle dann bei Einverständnis Antrag an die Behörde. Es liegt auch in meiner Befugnis zu entscheiden, ob ich für ein Gespräch einen Dolmetscher benötige oder ohne Übersetzung auskomme. Auch bei den Auszahlungsmodalitäten oder der Häufigkeit der Termine bestehen Spielräume – um nur einige wenige Themen zu nennen.

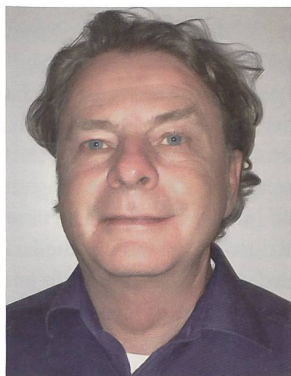
Ermessensspielräume sind für mich sehr wichtig, damit ich sach- und fachgerechte Hilfe im Einzelfall anbieten und so dem Grundsatz der Individualität der Hilfe gerecht werden kann. Diese Einzelfallhilfe ist für mich eine grosse Stärke der heutigen Sozialhilfe und macht unsere Arbeit auch spannend und vielfältig. Die Spielräume erlauben immer wieder individuelle, mitunter auch kreative und flexible Lösungen zu finden. Wichtig erscheint mir jedoch, dass in eine Entscheidung möglichst alle Aspekte einbezogen werden, damit der Entscheid gut begründet werden kann und auch die Klienten nachvollziehen können, weshalb ich einmal so entscheide und in einem ähnlichen Fall anders.

Bei Ermessensentscheiden prüfe ich jeweils: Liegt mein Entscheid innerhalb des rechtlichen und internen Rahmens? Wird die konkrete Situation durch die gesprochene Leistung entscheidend

verbessert? Ist der Entscheid auch verhältnismässig? Sind die Leistungen mit den Möglichkeiten von nicht Unterstützten vergleichbar? Ist mein Entscheid sachlich und fachlich nachvollziehbar und begründet? Und wurde in einem vergleichbaren Fall ähnlich entschieden? Je grösser der Handlungsspielraum ist, umso besser muss die im Einzelfall gewährte Hilfe aus meiner Sicht begründet werden.

Bei diesem Vorgehen laufe ich nicht Gefahr, eine Ermessensunterschreitung, -überschreitung oder sogar einen Ermessensmissbrauch zu begehen. Damit sind wir bei den Risiken: Wo ein Spielraum ist, gibt es immer ein besonderes Machtverhältnis, dessen man sich als Sozialarbeitende sehr bewusst sein muss. Solche Entscheidungen müssen aus rein sachlichen und fachlichen Aspekten erfolgen und Emotionen sollten weggelassen werden. Nur weil Klienten bisweilen schwierig, unangenehm oder negativ auffallen, rechtfertigt dies nicht, Spielräume nicht zu nutzen. Zudem sollte man sich innerhalb des Sozialdienstes einigermaßen abgesprochen haben, wann welche Leistungen in welcher Höhe bewilligt werden, damit bei gleichem Sachverhalt nicht der eine Klient bei Sozialarbeiter X mehr erhält als der andere Klient bei Sozialarbeiterin Y. Da ist der Grat zur Willkür schnell schmal. Deswegen erachte ich regelmässige Fachaustauschsitzungen als sehr wichtig, in denen die Spielräume immer wieder besprochen werden. Der Austausch ermöglicht, dass alle eine ähnliche Haltung vertreten.

Zudem sollten aus meiner Sicht gewisse Rahmenbedingungen, die der Gesetzgeber offengelassen hat, spezifisch für die regionalen Begebenheiten konkretisiert und als verbindliche Richtlinien oder Praxishilfen umgesetzt werden. Ich denke hierbei an Mietzinsrichtlinien oder situationsbedingte Leistungen wie Umzugskosten, Baby- und Wohnungserstaussstattungen oder schulergänzende Betreuungskosten. Dies engt zwar den Spielraum etwas ein, jedoch reduziert es Willkür und die Rechtsgleichheit bleibt gewahrt. ■



## «Es besteht die Gefahr, dass man die Spielräume nicht mehr wahrnimmt»

**Martin Greter**

Abteilungsleiter Sozialberatung 4  
Soziale Dienste Winterthur

Schätzungsweise 90 Prozent unserer Sozialhilfe-Dossiers sind Normfälle, bei denen es um die Existenzsicherung geht und der finanzielle Hilfeprozess ziemlich klar ist. In der wirtschaftlichen Sozialhilfe ist viel vorgegeben. Die SKOS-Richtlinien und das kantonale Sozialhilfegesetz bestimmen den Rahmen. Darüber hinaus ist viel in internen Regelwerken wie Kompetenzordnung und Praxisanweisungen geregelt. Bei den situationsbedingten Leistungen tut sich ein weites Feld für Ermessensentscheide auf. Zusätzliche Leistungen müssen fachlich aber immer gut begründet sein und die Kosten müssen in einem sinnvollen Verhältnis zum erzielten Nutzen stehen. Dieser Spielraum wird zum Teil sicherlich nicht ausgeschöpft, wenn der Fokus auf die geltende Norm gelegt wird, weil Abweichungen mit zeitaufwändiger Einschätzungsarbeit verbunden sind. Zweifellos müssen wir dem Auftrag der Behörde nachkommen, die finanzielle Besserstellung unserer Klientel im Vergleich mit nicht unterstützten Haushalten zu vermeiden. Aber es besteht die Gefahr, dass man die Spielräume nicht mehr sieht, wenn man sich nur auf die reibungslose Abwicklung der Fälle konzentriert. Diese Spielräume, die immer in Verbindung mit einem fachlichen Diskurs stehen, müssen wir Sozialarbeitenden zurückerobern.

Ein wichtiges Ziel der Sozialhilfe ist aber auch die persönliche Hilfe. Hier wird uns ein grosser Ermessensspielraum geschenkt. Das kann man nicht an bestimmten Themen festmachen, denn es unterscheidet sich von Fall zu Fall. Bereits beim Aufgleisen des Hilfeprozesses muss ich mit dem Klienten einen Raum schaffen, der es ermöglicht, den Willen zur Veränderung und die vorhandenen Ressourcen gemeinsam zu erkunden. Um in diesen Prozess einzusteigen, muss man sich Zeit nehmen. Es stellt sich aber die Frage, ob Sozialarbeitende überhaupt Zeit haben, diesen Raum bieten zu können. In unserer Sozialberatung betreut jeder Sozialarbeitende 120 bis 130 Dossiers. Da bleibt pro Fall und Monat rund eine Stunde Zeit, von der die Hälfte für die nötige Admini-

stration und Dokumentation weggeht. Aber um Ermessensspielräume nutzen zu können, muss man Zeit haben, den Klienten mit seinen Voraussetzungen wahrzunehmen und anschliessend auch zu vereinbaren, was für den Hilfeprozess relevant ist.

Es geht immer um Einschätzungen und Abwägungen und dieser Prozess lässt sich nicht standardisieren. Vielmehr kommt der Sozialarbeitende mit all seinem Fachwissen zum Zug. Ich nehme das Bild eines Surfbrettes, das für unsere Fachlichkeit und Erfahrung steht: Wenn sich Spielräume auftun, müssen wir mit Freude auf das Brett steigen und den Mut haben, uns selbstsicher in die Wellen zu stürzen. Sozialarbeiterische Methoden sind dabei natürlich wichtig. Und entscheidend ist, dass wir regelmässig interne Fallbesprechungen durchführen. Manchmal muss man den Diskurs suchen und auch Klarheit einfordern: Wie wollen wir das in unserem Sozialdienst handhaben? Als Sozialarbeitende müssen wir Glaubenssätze stets hinterfragen und wo nötig neue Strategien entwickeln, um mit bestimmten Situationen umzugehen. Wenn ein Klient mit einem besonderen Anliegen kommt, dürfen wir nicht einfach sagen, dass es nicht geht, weil wir es noch nie so gelöst haben. Und die aussergewöhnlichen Fälle sind für uns ja auch die spannenden.

Auch wenn es Spielraum heisst – ein freies Spiel ist es nicht. Ein Ermessensentscheid muss immer einen fachlichen Nutzen haben. Nicht nur für den Klienten persönlich, sondern für den gesamten Hilfeprozess, der nebst der Existenzsicherung das Ziel hat, die wirtschaftliche und persönliche Selbstständigkeit zu fördern. Es ist eine doppelseitige Geschichte: Einerseits ist die Sozialhilfe sehr strukturiert und die Spielräume sind insgesamt klein. Wir dürfen aber nicht vergessen, dass der Ermessensspielraum im Einzelfall trotzdem eine sehr grosse Rolle spielen kann. ■

Aufgezeichnet:  
**Regine Gerber**