

Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 121 (2024)
Heft: 1

Artikel: Wie gelingt die Aufstockung personeller Ressourcen?
Autor: Hutmacher-Perret, Corinne
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1062213>

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: 27.04.2026

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

Wie gelingt die Aufstockung personeller Ressourcen?

FORSCHUNG Die Qualität der Beratung in der Sozialhilfe ist unter anderem davon abhängig, ob das Personal über ausreichend zeitliche Ressourcen verfügt. Die sogenannte Winterthurer Studie hat bereits 2017 belegt, dass Sozialarbeitende, die eine Falllast von 75 Unterstützungsdossiers auf 100 Stellenprozente aufweisen, bessere Ergebnisse erzielen können als Sozialarbeitende mit bis zu 130 Dossiers. Wie der Personalbestand erhöht werden kann, untersucht eine Masterarbeit.

Die in Winterthur eingesetzte Experiment- algruppe stellte infolge der tieferen Falllast eine kürzere Beratungsdauer und eine nachhaltigere Wiedererlangung der materiellen Unabhängigkeit der unterstützten Personen fest. Die Kostensenkung pro Fall war aber das besonders hervorstechende Resultat. Damit wurde wissenschaftlich belegt, worauf Sozialarbeitende schon lange hinweisen: Zu knappe zeitliche Ressourcen für die Beratung bedeuten Flickarbeit statt professionelle nachhaltige Sozialarbeit und somit höhere Kosten. Trotz den klaren Ergebnissen stiessen Forderungen nach Personalaufstockung auf Widerstände und Skepsis. Die Finanzierung der Personalressourcen eines

Sozialdienstes wird oft nicht auf operativer Ebene durch die Leitung entschieden, sondern muss durch politische Behörden bewilligt werden, was meist einen langwierigen Entscheidungsweg impliziert.

Wie es Sozialdienst-Leitenden (SDL) gelingen kann, ihre politischen Behörden von einer ausgewogenen Falllast und somit einer ausreichenden Personaldecke zu überzeugen, war Gegenstand einer Masterarbeit (vgl. <https://skos.ch/themen/falllast>). In der Masterarbeit werden drei Faktoren herausgearbeitet, die einen Einfluss auf den Willens- und Entscheidungsprozess zur Falllastreduktion bzw. Stellenaufstockung haben:

1. SDL müssen im Prozess strategisch vorgehen,
2. SDL müssen eine systematische und reflektierte Kommunikationsarbeit pflegen, und
3. SDL müssen die Gepflogenheiten der politischen Rahmenbedingungen kennen, verstehen und nutzen.

Überzeugungsarbeit braucht einen langen Atem und ist stark abhängig von den politischen, finanziellen und soziodemografischen Kontextbedingungen.

Die Behördenstrukturen der interviewten SDL waren sehr unterschiedlich. Sie haben laut der Autorin einen erheblichen Einfluss auf den operativen Auftrag. Gemäss ↘

Kurz-Leitfaden

Analyse und Planung	Interaktion und Kommunikation	Reflexion und Evaluation
Analyse der Kontextbedingungen und Planung der Handlungsschritte	Ständiger Austausch mit relevanten organisationsinternen und -externen Interessenträgern	Regelmässige, kritische Überprüfung des Alltagsgeschäfts, der Organisation und der eigenen Arbeit zwecks prozessorientierter Einflussnahme
<ul style="list-style-type: none"> • Finanzen Wie sind die Ressourcen der Gemeinde? Gibt es einen Lastenausgleich Kanton-Gemeinden und/oder Gemeinden unter sich? • Behörden Welche sind für die Finanzen und welche für die strategische Sozialpolitik zuständig? Wie sind sie zusammengesetzt? Wie nehmen sie ihre strategischen Aufgaben wahr? • Andere Einflüsse Wie gestaltet sich die Wohnbaupolitik der Gemeinde? Welche strukturellen (Integrations-)Massnahmen fehlen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Lobbying und Marketing Die Präsentation und Vertretung eigener Anliegen ist eine kontinuierliche Arbeit. • Fakten liefern Das Einholen wissenschaftlicher und fachlicher Informations- grundlagen bestätigt die Anliegen. • Benchmark Der Vergleich mit erfolgreichen Konzepten und Erfahrungen motiviert die Behörden. • Geschichten Mit emotionalem Narrativ an die Sensibilität appellieren und Verständnis für die Anliegen erreichen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experten- und Erfahrungswissen Der Einbezug und Austausch ist eine kontinuierliche und reflexive Arbeit. • Netzwerkmanagement Der Aufbau und die Pflege externer und interner Player ist eine wichtige Unterstützung für die eigenen Anliegen. • Zusammenarbeit Die Beziehungsgestaltung mit den relevanten Stakeholdern ist entscheidend zur Durchsetzung der Anliegen.

↳ Theorie sollten Behörden strategische Aufgaben wahrnehmen und die operative Führung den SDL überlassen. Diese idealtypische Trennung zwischen strategischer und operativer Ebene stellt in der Praxis der Sozialhilfe und insbesondere für die SDL eine Herausforderung dar. Der Schlüssel liegt darin, mit den Behördenmitgliedern eine intensive Zusammenarbeit aufzubauen, ihnen das Sozialhilfegeschäft wiederholt und gut zu erklären und ihre Sensibilität für die Materie zu erhöhen. Denn letztlich geht es darum, aufbauend auf eine tragfähige Be-

ziehung gemeinsam Strategien und Ziele für die Sozialhilfe zu entwickeln.

Finanzielle und soziodemografische Kontextbedingungen haben zweifellos einen Einfluss auf die Gestaltung der Sozialpolitik einer Gemeinde. Die Interviews zeigten jedoch auf, dass der politische Wille und die Haltung der Behörden gegenüber sozialen Fragen entscheidend sind. Den SDL ist es mit einer kontinuierlichen Informationsstrategie, dem Einbezug von Expertisen und Erfahrungen aus anderen Gemeinden sowie der Berücksichtigung aller

Kritiken gelungen, die Aufstockung personeller Ressourcen in ihrem Sozialdienst zu erreichen. Sowohl Theorie als auch Praxis sind sich darin einig, dass zur Durchsetzung eines Anliegens eine längerfristig geplante Zusammenarbeit und Netzwerkarbeit erforderlich ist. Dies basierend auf einer prozessorientierten Strategie, die lange vor der eigentlichen Antragstellung beginnt. ■

Corinne Hutmacher-Perret
Leiterin Grundlagen SKOS

Kampagne «Einfach besser!»: Schlüssel zur Förderung der Grundkompetenzen

AUS DER PRAXIS In der Schweiz stehen viele Menschen vor Herausforderungen in den Grundkompetenzen – Lesen, Schreiben, Sprache, Rechnen und Umgang mit digitalen Geräten. Insbesondere in der Sozialhilfe wird der Bedarf an Unterstützung in diesen Bereichen deutlich: Schätzungen zufolge haben etwa 30 Prozent der Personen in der Sozialhilfe Schwierigkeiten mit den Grundkompetenzen. Hier setzt die Kampagne «Einfach besser!» an.

Die Kampagne «Einfach besser!» zielt darauf ab, betroffene Erwachsene für Bildungsangebote zu sensibilisieren und zu motivieren. Sie wurde in Zusammenarbeit mit Kursteilnehmerinnen und -teilnehmern entwickelt. Über die Plattform www.besser-jetzt.ch und die Hotline 0800 47 47 47 bietet die Kampagne Zugang zu zahlreichen Ressourcen und Lernmöglichkeiten.

Die Rolle der Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter

Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter spielen eine zentrale Rolle bei der Bekanntmachung und Vermittlung dieser Unterstützungsangebote. Oft können betroffene Personen nicht selbst ein passendes Angebot finden oder zögern, den ersten Schritt zu machen. Hier bieten die Sozialdienste

und ihre Mitarbeitenden wichtige Unterstützung.

Die Bedeutung der Grundkompetenzen lässt sich nicht überbetonen. Sie sind nicht nur für die persönliche Entwicklung, sondern auch für die Teilnahme am gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Leben essenziell. Ohne ausreichende Grundkompetenzen können alltägliche Situationen wie das Schreiben von Bewerbungen, das Beantragen von Unterstützung oder das Ausfüllen von Formularen unüberwindbare Hürden darstellen.

Statistiken unterstreichen die Dringlichkeit des Problems: Etwa 800 000 Erwachsene in der Schweiz haben Schwierigkeiten mit Lesen und Schreiben, und 400 000 Menschen sind bereits bei einfachen Rechenaufgaben überfordert.

