

Zeitschrift: Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
Band: 121 (2024)
Heft: 2

Artikel: Strukturwandel der Abteilung Soziales Uster: vom Kontrollfokus zur kooperativen Arbeitsweise
Autor: Bichler, Thomas / Buis, Anja
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1062222>

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>

Strukturwandel der Abteilung Soziales Uster: vom Kontrollfokus zur kooperativen Arbeitsweise

Die Abteilung Soziales in der Stadt Uster hat einen tiefgründigen Reformprozess durchlaufen. Eine neue Führungsstruktur und eine veränderte Zusammenarbeit in der Abteilung führten zu mehr Entscheidungsspielraum und mehr Verantwortung der Mitarbeitenden und zu einer gegenüber Klientinnen und Klienten kooperativen Beratungspraxis. Forderungen werden nach wie vor durchgesetzt, jedoch primär auf der Grundlage der verbindlichen, sozialarbeiterischen Beratungsbeziehung statt mit Sanktionen.

Während dreier Jahrzehnte wurde die Abteilung Soziales der Stadt Uster durch eine starke Führungsperson mit viel Engagement und grossem Fachwissen geführt. In der Fallführung hatte dies organisatorisch zur Folge, dass die Kompetenzen nicht bei den Sozialarbeitenden lagen und detaillierte Auflagen und Kontrollen gegenüber Klientinnen und Klienten zentralisiert erfolgten. Dies entsprach je länger, je weniger dem Zeitgeist, sodass es die Aufgabe der nachfolgenden Führungsgeneration sein sollte, die Organisation neu auszurichten.

Mit grosser Unterstützung der amtierenden Sozialvorsteherin konnte der strukturelle Wandel mit Beschluss der Sozialbehörde im Februar 2021 eingeleitet werden. Per Januar 2022 wurden grundsätzlich alle fallbezogenen Entscheidungen nicht mehr in der Sozialbehörde, sondern in den jeweiligen Teams gefällt. Für die Mitarbeitenden in der Fallführung und die Teamleitenden bedeutete dies auf einen Schlag mehr Entscheidungsspielraum und damit mehr Verantwortung. Gleichzeitig ist die Sozialbehörde mit der Herausforderung konfrontiert, sich anstelle der konkreten Fallarbeit mit strategischen und übergeordneten Fragestellungen auseinanderzusetzen.

Die Co-Leitung

Seit Anfang 2022 wird die Abteilung Soziales Uster von einer Co-Leitung geführt, bestehend aus zwei erfahrenen Fachkräften mit unterschiedlichem Background. Diese neue Führungsstruktur bringt zahlreiche Vorteile mit sich, vor allem hinsichtlich der Verteilung der Last der Führungsverantwortung auf zwei Schultern und der unterschiedlichen Stärken. Dies ermöglicht eine bessere Arbeitsteilung und Spezialisierung, sodass sie sich auf ihre Stärken konzentrieren und ihre Expertise in den jeweiligen Bereich einbringen können. Zudem erlaubt eine Co-Leitung eine breitere Vielfalt an Perspektiven und Erfahrungen auf der Führungsebene.

Durch den Austausch und die Zusammenarbeit der Co-Leitenden werden verschiedene Sichtweisen berücksichtigt und unterschiedliche Lösungsansätze entwickelt, was zu einer ganzheitlichen und ausgewogenen Entscheidungsfindung beiträgt. Weiter bietet

eine Co-Leitung eine höhere Kontinuität und Stabilität in der Führung der Abteilung. Auch im Falle von Krankheit, Ferien oder anderen Ausfällen kann die Arbeit reibungslos weitergehen, weil meistens eine Co-Leiterin oder ein Co-Leiter anwesend ist, um die Verantwortung zu übernehmen.

Die geteilte Verantwortung und die enge Zusammenarbeit der Co-Leitenden fördern nicht zuletzt eine Kultur der Kooperation und des Vertrauens innerhalb der Abteilung. Dies wirkt sich positiv auf das Arbeitsklima und die Motivation der Mitarbeitenden aus und stärkt den Zusammenhalt.

Wandel und Partizipation

Der Übergang von einem kontrollorientierten zu einem kooperativen Arbeitsansatz war keine leichte Aufgabe. Die Kompetenzdelegation der Sozialbehörde hat diesen Prozess zeitlich vorgegeben, für Vorbereitungen blieb nur wenig Zeit. Entsprechend herrschte anfangs Unsicherheit und Verwirrung darüber, wie die neue Arbeitsweise konkret umgesetzt werden sollte, sowohl in der Zusammenarbeit innerhalb der Abteilung als auch gegenüber den Klientinnen und Klienten.

Die Sicherstellung der Stabilität und Effektivität der Abteilung war dabei ein zentraler Punkt und konnte trotz Herausforderungen mithilfe des partizipativen Projekts «Reorganisation Abteilung Soziales» gemeistert werden. Inspiriert von der agilen Methode «Scrum» wurden alle Mitarbeitenden aktiv in den Entwicklungsprozess eingebunden. Scrum ist ein Framework für die agile Softwareentwicklung, das auf Prinzipien wie iterativer Entwicklung, Selbstorganisation und kontinuierlicher Verbesserung basiert. In diesem Fall wurde die Methode jedoch auf die organisatorische Umstrukturierung der Abteilung angewendet. Bestehend aus Mitarbeitenden verschiedener Teams und Hierarchieebenen arbeitete das Scrum-Team in kurzen, intensiven Arbeitsphasen, den sogenannten Sprints, an konkreten Zielen und Aufgaben. Durch regelmässige Meetings und Feedbackschleifen wurde der Fortschritt überprüft und wurden Anpassungen vorgenommen, um sicherzustellen, dass die Ziele erreicht werden. Dies schuf eine Atmosphäre der Zusam-

menarbeit und des Engagements, die zu einer Fülle von innovativen Ideen und Lösungsansätzen führte. Ganz automatisch wurde mit dieser Methode auch mehr Eigenverantwortung gelebt und die Wirksamkeit des eigenen Handelns direkt erlebt.

Ein zentraler Aspekt dieses Wandels waren der Abbau von Kontrollen zugunsten eines gezielten Controllings und die Förderung einer ressourcenorientierten und zielgerichteten Arbeitsweise. Dieser Abbau von detaillierten Kontrollvorgängen führte zu einem willkommenen Ressourcengewinn, der für die Weiterentwicklung verwendet werden konnte. Statt starren, umfassenden Auflagen stehen seither flexiblere und lösungsorientierte Ansätze im Vordergrund.

Forderungen gegenüber Klientinnen und Klienten werden immer noch durchgesetzt, nämlich auf der Grundlage der verbindlichen, sozialarbeiterischen Beratungsbeziehung. Unter vielen anderen Themen wurde das neue Verständnis für die Beratung der Klientinnen und Klienten von den Mitarbeitenden aktiv mitgestaltet. Durch regelmässige interne Schulungen und Intervisionen werden sie darin unterstützt, ihre Beratungskompetenzen weiterzuentwickeln und eine zielorientierte und kooperative Beratungspraxis zu etablieren.

Die sozialarbeiterische Beziehung zu den Klientinnen und Klienten hat sich damit zu einem lösungsorientierten Miteinander entwickelt. Dafür spielen Werte wie Vertrauen, Verantwortung, Wohlwollen und Wertschätzung eine zentrale Rolle. In wenigen Fällen bleibt aber weiterhin die Ausübung von Druck durch die klassischen Instrumente der Sozialhilfe notwendig, um Entwicklungen zu ermöglichen.

Die von vielen Kritikern befürchtete Kosten- und Fallsteigerung ist nicht eingetreten. Die wenigen, aber gezielten Kontrollpunkte erfüllen ihren Zweck, die Mitarbeitenden gehen sorgfältig und umsichtig mit ihrer erhöhten Verantwortung um. Die Wirkung der kooperativen Arbeitsweise mit den Klientinnen und Klienten wird beobachtet und auch durch direkte Befragungen regelmässig evaluiert. Für die Mitarbeitenden bringt die neue Arbeitsweise mit sich, dass sie sich bei vielen Entscheidungen der Organisation einbringen und Verantwortung übernehmen können, keine unnötige Administration erledigen müssen und ein vertrauensvolles Arbeitsklima besteht. Kurz und in den Worten der Mitarbeitenden: «Ich komme gerne zur Arbeit!»

Ausblick

Das Projekt Reorganisation Abteilung Soziales konnte erfolgreich abgeschlossen werden und markiert einen wichtigen Meilenstein in der Entwicklung der Abteilung. Doch dieser Wandel ist kein einmaliges Ereignis, sondern der Beginn eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses. Die Abteilung Soziales in Uster entwickelt sich zunehmend zu einer lernenden Organisation, in der fortlaufend Verbesserungen und Innovationen fest verankert sind. Die Idee der kontinuierlichen Weiterentwicklung soll also nicht als Projekt, sondern als dauerhafter Prozess etabliert werden. Alle Mitarbeitenden sind aktiv daran beteiligt, die Zukunft der Abteilung Soziales in Uster mitzugestalten und ihre Dienstleistungen dauernd zu verbessern. Nach wie vor leben wir einen hybriden Scrum-Prozess. Es werden Scrum-Teams gebildet, und in einem iterativen Prozess werden Schritt für Schritt Weiterentwicklungserfolge erzielt. Die Erfolge werden denn auch gefeiert. Durch eine Kultur der Offenheit, des Vertrauens und der Zusammenarbeit strebt die Abteilung danach, auch zukünftigen Herausforderungen mit Selbstbewusstsein und Innovationskraft zu begegnen. Auch für die Co-Leitenden selbst bedeutet dies viel Motivation und Freude an der Arbeit. ■

Thomas Birchler und Anja Buis

Co-Leitung Abteilung Soziales der Stadt Uster



Zeit für Wandel: Wechsel in der Führungssequipe der Abteilung Soziales in der Stadt Uster mit Thomas Birchler und Anja Buis als Co-Leitende. FOTO: ZVG