

Zeitschrift: Zeitschrift für öffentliche Fürsorge : Monatsschrift für Sozialhilfe : Beiträge und Entscheide aus den Bereichen Fürsorge, Sozialversicherung, Jugendhilfe und Vormundschaft

Herausgeber: Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe

Band: 86 (1989)

Heft: 9

Artikel: Der Sozialarbeiter aus der Sicht des Arbeitgebers

Autor: Tschümperlin, Peter / Schiess, Viktor / Ferroni, Andrea Mauro

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-838406>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. 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. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

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. [Voir Informations légales.](#)

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. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 14.03.2025

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

tures des différents continents, réfléchir finalement sur notre condition européenne avec toute une série de manifestations, tels sont les buts principaux de ce volet.

Fêter les 700 ans de la Confédération par une fête de la fermeture et de l'égoïsme serait un contresens, un anachronisme.

Dans ce sens je lance un appel aux Suisses

Que 1991 soit aussi l'occasion de fête pour ceux qui ici chez nous dans notre Suisse sont défavorisés par le sort.

Les pauvres et les abandonnés, nos pauvres et nos abandonnés: un pays riche et bien matériel comme le nôtre ne peut pas se permettre de célébrer, de fêter sans inclure toute sa population. Les initiatives prises à niveau local, régional et cantonal dont je vous parlais devraient à mon avis avoir donc aussi un caractère sociale.

Même si peut-être ce ne sera qu'un geste, ce geste sera plein de signification symbolique. Puisse donc 1991, l'année du 700e de la Suisse, porter aussi un rayon de soleil dans nos zones d'ombre.

Un geste de soutien, un geste de solidarité, un geste d'amour comme dit le poète

Ognuno sta solo nel cuore della
terra trafitto da un raggio di
sole ed è subito sera.

Der Sozialarbeiter aus der Sicht des Arbeitgebers¹

Die Autoren: Peter Tschümperlin, lic. phil./dipl. Sozialarbeiter, Geschäftsführer der Schweizerischen Konferenz öffentliche Fürsorge SKöF/CSIAP/CSIAS, Bern; Viktor Schiess, dipl. Sozialarbeiter, Regionalsekretär für die Deutschschweiz und das Tessin im Zentralsekretariat der Pro Infirmis, Zürich; Andrea Mauro Ferroni, lic. phil./dipl. Sozialarbeiter, Vorsteher des Sozialamtes des Kantons Graubünden, Chur.

Für uns Autoren gilt, was heute auch auf die meisten Arbeitgeber in der Wirtschaft zutrifft: Wir sind selbst Angestellte und damit Arbeitnehmer. Unsere Arbeitgebersicht beziehen wir nicht aus der Rolle des klassischen Patrons, sondern aus einer – im Vergleich zum angestellten Sozialarbeiter – anderen hierarchischen Position, einem anderen Aufgaben- und Verantwortungsbereich. Die Legitimation zur Darstellung der Arbeitgeberoptik beruht also nicht auf dem höheren finanziellen Risiko des Kapital- und Produktionsmitteleigners, sondern auf einer anderen Rolle, die prinzipiell von jeder

¹ Im Interesse der guten Lesbarkeit und um unnötige Wiederholungen zu vermeiden, werden jeweils nur die männlichen Funktionsbezeichnungen verwendet. Die Überlegungen sind selbstverständlich ebenso auf Sozialarbeiterinnen zu beziehen.

Fachperson im Rahmen ihrer beruflichen Laufbahn innerhalb eines Betriebs der eigenen Branche übernommen werden kann. Sie ist normalerweise verbunden mit einer Entlastung von Aufgaben und Kompetenzen auf dem Gebiet der Klientenberatung und einer stärkeren Belastung mit Aufgaben und Kompetenzen in den Bereichen Planung, Organisation und Betriebsführung, die eine optimale Erreichung des Unternehmensziels gewährleisten sollen. Damit weist sie nur noch zum Teil die Kennzeichen der Sozialarbeiterrolle auf, die wir nun etwas umschreiben möchten.

Charakteristika der Arbeitssituation

Der Sozialarbeiter ist zunächst und vor allem Angestellter in einem Betrieb. Als solcher wird er dafür bezahlt, einen Beitrag im Hinblick auf das Unternehmensziel zu leisten, das implizit oder explizit vorgegeben ist. Ebenfalls vorgegeben ist eine Betriebsstruktur mit mehr oder weniger klaren Arbeitsabläufen sowie der Zuordnung von Aufgaben und Kompetenzen zu einzelnen Mitarbeitern bzw. Funktionen.

Der Sozialarbeiter muss sich also zum einen weitgehend identifizieren können mit dem Ziel des Unternehmens, und er muss zum andern die Betriebsorganisation insoweit akzeptieren können, als er seine persönlichen Ziele und Bedürfnisse damit verbinden oder – wenn dies nicht möglich ist – dahinter zurückstellen muss.

In diesem Zusammenhang erstaunt die Arbeitgeber immer wieder der geringe Realitätsbezug vieler Berufsanfänger in der Sozialarbeit, das mangelnde Bewusstsein der organisatorischen und hierarchischen Stellung im Betrieb. Es scheint, als erwarteten viele junge Fachleute, dass sich ihr institutioneller Auftrag ohne weiteres frei interpretieren lasse, so dass er ihrem ausgeprägten Streben nach Selbstentfaltung schliesslich ideal entspricht. Das Spannungsfeld zwischen Angestelltenverhältnis und persönlicher Selbstverwirklichung wird von diesen Sozialarbeitern dann in den ersten Monaten und Jahren ihrer Berufstätigkeit als schmerzhaft einengend und desillusionierend erlebt – ein Erlebnis, das realistischer überlegenden Berufsanfängern (und damit indirekt auch deren Arbeitgebern) erspart bleibt.

Die Tätigkeit des Sozialarbeiters setzt häufige Entscheidungen voraus, weil der Berater stets von verschiedenen Interessen umgeben ist und geradezu bedrängt wird. Diese Interessen können vom Sozialarbeiter nicht einfach als seine persönlichen übernommen oder abgelehnt bzw. vertreten oder bekämpft werden. Sie sind vielmehr zu vermitteln, d.h. weitgehend miteinander zu verbinden.

Auf diese Weise übt der Sozialarbeiter starken Einfluss auf die Lebenssituation von Klienten aus. Diese Einflussmacht ist grösser als bei vielen anderen sogenannten helfenden Berufen; der Hausarzt beispielsweise beeinflusst seine Patienten auch, nie aber in der ausgeprägten Form, wie dies der Berater im Sozialdienst mit seinen Klienten tut.

Die Tätigkeit des Sozialarbeiters ist für den Arbeitgeber (und erst recht für den Aussenstehenden) schwer kontrollierbar, weil sie sich fast stets im

kleinen Kreis und ohne direkt sichtbares Ergebnis abspielt. Sie setzt damit beim Arbeitgeber viel Vertrauen und beim Berater ein hohes Mass an Loyalität und an Bereitschaft zur Übernahme von persönlicher Verantwortung voraus.

Der Arbeitgeber kann und muss vor allem über die Rahmenbedingungen Einfluss auf die Beratungssituation nehmen; er setzt sozusagen Grenzen und eröffnet Spielräume. Konkrete Entscheidungskriterien für den Sozialarbeiter können dagegen, sofern sie nicht durch den institutionellen Auftrag vorgegeben sind, Gegenstand von Diskussionen im Beraterteam oder zwischen Sozialarbeiter und Vorgesetzten bilden. Die Verantwortung für die konkrete Entscheidung von Stelleninhabern im Rahmen ihrer Funktion ist jedoch persönlich und unteilbar. Der Versuch von einzelnen Sozialarbeitern, sich bei solchen Entscheidungen auf Teambeschlüsse oder die Supervision zu berufen, ist meist genauso hilflos und unfruchtbar wie der Versuch von Vorgesetzten, sich hinter einem dafür nicht zuständigen übergeordneten Gremium oder hinter der Meinung von Mitarbeitern zu verstecken.

Es sind verschiedene, sich zum Teil widersprechende Segmente, die die Rolle des Sozialarbeiters ausmachen:

Er ist Helfer des Klienten bei der Überwindung einer Notlage, Veränderer der sozialen Situation des Klienten, Kontrolleur des Sozialverhaltens seiner Klienten, Administrator der Angelegenheiten betreuungsbedürftiger Personen, Warner vor der Verbreitung sozialer Defizite und Missstände, Animator im Hinblick auf entsprechende sozialstrukturelle Verbesserungen und (nicht minder wichtig) Verhandler mit Machträgern um die Gestaltung der konkreten Rahmenbedingungen für seine Klienten. Alle diese Aspekte treffen auf jeden Sozialarbeiter in jeder beliebigen Institution zu; die Unterschiede bestehen lediglich in der je organisationstypischen oder aktuellen Ausprägung. Keines dieser Rollensegmente darf daher zugunsten eines anderen vernachlässigt oder gar verleugnet werden, so wünschenswert dies aus der Optik der einen oder anderen Ideologie auch wäre.

Der Sozialarbeiter in seiner üblichen Berufsfunktion ist damit in zweifacher Hinsicht Vermittler par excellence: nach aussen zwischen verschiedenen Interessen von beruflichen Bezugspersonen und nach innen zwischen verschiedenen Segmenten seiner eigenen Berufsrolle.

Fehler der Vergangenheit

Die Fehler der Vergangenheit auf seiten der Sozialdienste, vor allem jedoch auf seiten der Ausbildungsstätten und der Sozialarbeiter selbst lassen sich auf einen kurzen Nenner bringen: Der komplexen Vermittlungsfunktion der Sozialarbeit wurde zuwenig Rechnung getragen. Statt dessen wurde (und wird zum Teil noch immer) die eine oder andere Interessenvertretung, das eine oder andere Rollensegment in den Vordergrund geschoben und manchmal sogar ideologisch verbrämt oder hochstilisiert.

Zunächst schwappte in den fünfziger Jahren die «Harmoniewelle» über. Das scheinbar ideologielose, in Wirklichkeit aber nur ideologieunkritische

Casework wurde aus dem angelsächsischen Raum übernommen. Der Sozialarbeiter hatte als Harmonisator den Klienten wieder in Einklang mit seiner Umgebung zu versetzen.

Darauf wogte in den sechziger Jahren die «Therapiewelle». Sie kann als der durch Statusunsicherheit bedingte Versuch gewertet werden, sich an statusreichere Berufsleute wie Psychologen, Psychiater oder Psychotherapeuten anzulehnen und vermeintlich wenig statusfördernde Aufgaben wie die Sachhilfe als der eigenen Berufsrolle nicht zugehörig zu betrachten.

In der Folge der 68er Bewegung breitete sich so etwas wie eine «Umsturzwelle» aus. Der Sozialarbeiter wurde einseitig als Anwalt seiner Klientel und diese beinahe schon als revolutionäres Subjekt verstanden. Die Problemlösung hatte daher vor allem in radikalen gesellschaftlichen Veränderungen zu bestehen, zu denen der Sozialarbeiter durch aufrüttelnde Kritik, Organisation der Klienten und entsprechende politische Tätigkeit beizutragen hatte.

Schliesslich wurden wir in den achtziger Jahren von einer «Egowelle» fast überflutet. Beinahe jeder junge Sozialarbeiter schwor auf seine Methode, die meist nur durch eine mehr oder weniger aufwendige und kostspielige Zusatzausbildung zu erwerben war. Ein Grossteil des beruflichen Selbstbewusstseins wurde nicht mehr aus der Sozialarbeit an sich, sondern aus einem Diplom als Methodenspezialist gezogen. Anders oder weniger ausgebildeten Kollegen und Vorgesetzten wurde beinahe das Recht zur Mitsprache bestritten, während Supervisoren und manchmal auch nur «Gurus» in weit entfernten Instituten grossen Einfluss auf die Alltagsarbeit der Sozialarbeiter ausübten.

Zugegeben, diese Darstellung ist etwas holzschnittartig und hält einer differenzierten wissenschaftlichen Betrachtung nicht stand. Dennoch spiegelt sie eine Geschichte wider, die so von vielen Arbeitgebern und auch von interessierten Teilen der Öffentlichkeit wahrgenommen wurde. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass sich – je nach Alltagserfahrung und ideologisch-politischem Standort – bei vielen Arbeitgebern zwar verschiedene, aber meist recht exotische Bilder vom Berufsstand des Sozialarbeiters festgesetzt haben. Die Folge ist, dass heute seitens der Ausbildungsstätten, des Berufsverbandes und der einzelnen Sozialarbeiter viel Mühe und Kraft in die Korrektur von Vorurteilen und einseitigen Erfahrungen gesteckt werden muss.

Dabei kann die in jüngster Zeit zu beobachtende stärkere Orientierung in Richtung eines ganzheitlichen, systemischen Denkens, das mittlerweile auch von den meisten Ausbildungsstätten gepflegt wird, von grossem Nutzen sein. Voraussetzung bleibt allerdings, dass diese Art der Problembetrachtung nun nicht ihrerseits in eine «Ganzheitswelle» ausartet, die durch eine unkritische Rezeption von Theorien den sozialarbeiterischen Handlungsspielraum erneut überschätzt. Denn: Wer Indien verändern will, sollte nicht ausgerechnet bei den heiligen Kühen ansetzen; und wer die Situation eines Klienten verbessern will, sollte nicht mit der Bekämpfung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung beginnen, so bedeutend deren Auswirkung auf das Klientensystem auch sein mag.

Anforderungen der Zukunft

Aus dem Gesagten können nun verschiedene Anforderungen an die Ausbildung des Sozialarbeiters, an seine Persönlichkeit und an die Arbeitgeber bzw. die Arbeitsplätze abgeleitet werden.

Anforderungen an die Ausbildung

Die Ausbildung soll in erster Linie dem Erwerb von Kenntnissen und der Förderung von Fähigkeiten in den Bereichen Interessenvermittlung, Verhandlung und methodische soziale Problemlösung dienen. Damit verbunden ist die Notwendigkeit eines allgemeinpolitischen, nicht partei- oder ideologiepolitischen Denkens und Handelns.

Der Sachhilfe als wichtigem Teil des methodischen Instrumentariums, den Bereichen Administration und Organisation im Alltag sowie der Frage der Effizienz des sozialarbeiterischen Handelns muss grössere Bedeutung beigemessen werden.

Die Ausbildung hat sich primär an den Anforderungen der Berufspraxis zu orientieren. Das heisst, dass Sozialarbeiter keine Pseudo- oder Miniwissenschafter, sondern vor allem geschickte Vermittler und effiziente Problemlöser im Interesse der Klienten und der Hilfsinstitution sein sollen, die insofern über Grundlagenwissen verfügen müssen, als dies zum Verständnis der ihnen begegnenden Problemsituationen nötig ist. Theoretische Abhandlungen oder wissenschaftliche Untersuchungen verlangt jedoch niemand von ihnen.

Bei der Ausrichtung auf die aktuelle Berufspraxis muss besonders auf die sozialen Probleme in ländlichen und halbstädtischen Regionen vorbereitet werden, da die meisten Schulabsolventen einmal in diesen Regionen tätig sein werden und dort auch vermehrt Sozialarbeiter gefragt sind. Dieses Streben schliesst zwar das Lernen anhand des einen oder anderen Beispiels aus dem grossstädtischen Milieu nicht aus, verbietet aber die noch zu häufig betriebene Popularitätsheterei mit spannenden, jedoch untypischen Vorgaben.

Im Laufe der Ausbildung ist der alltägliche Realitätsbezug der angehenden Sozialarbeiter weiter zu fördern. So sind den Studierenden der Arbeitsalltag ihrer künftigen Klienten, die in verschiedenen Gesellschaftsschichten geltenden Wertordnungen und die zugehörige Rollenverteilung näherzubringen. Dies bedeutet auch, dass die Ausbildungsstätte ihren eigenen Arbeitsalltag und ihre Wertordnung überprüft und stärker an der Arbeitsrealität des institutionell tätigen Sozialarbeiters orientiert: Tugenden wie Pünktlichkeit, Zuverlässigkeit, selbständiges Arbeiten und Durchhaltevermögen sind bereits im schulischen Alltag höher zu werten. In diesem Zusammenhang ist die Tendenz zu relativer Prüfungsfreiheit und zur vielerorts fast ausschliesslichen Verfassung von Diplomarbeiten in Gruppen durchaus in Frage zu stellen. Die Fähigkeit zur Teamarbeit muss natürlich während der Ausbildung eingeübt werden; die Berufspraxis fordert aber genauso stark die Fähigkeit zur individuellen Darstellung, Analyse und Entscheidung eines Sachverhalts.

Ein natürliches, gewachsenes und nicht aufgepfropftes Selbstbewusstsein als Sozialarbeiter ist gekennzeichnet vom Vermögen zur Selbstkritik, die es dem Akteur gleichermaßen ermöglicht, sich zu bescheiden und sich ebenso gezielt wie sanft durchzusetzen. Der Entwicklung dieses Selbstbewusstseins des angehenden Sozialarbeiters ist grosse Aufmerksamkeit zu schenken.

Anforderungen an die Persönlichkeit

Der Sozialarbeiter braucht zur erfolgreichen Ausübung seiner Tätigkeit eine überdurchschnittliche Auffassungsgabe durch Intuition und Rationalisierung.

Er muss um seine Fähigkeiten und Unfähigkeiten wissen, mithin über ein stark selbstkritisches Denken verfügen, ohne dadurch entscheidungsunfreudig zu werden.

Gefordert ist die extrem ausgebildete Fähigkeit, die eigenen Gedanken und Interessen an der objektiven und subjektiven Situation des Gegenübers orientieren zu können, handle es dabei um einen Klienten, einen Vorgesetzten, ein Behördemitglied oder eine sonstige Bezugsperson.

Der Sozialarbeiter muss in der Lage sein, berufliche Sachverhalte und Problemsituationen mündlich und schriftlich prägnant darzustellen.

Es ist nicht nötig, dass der Sozialarbeiter von der Qualität der aktuellen gesellschaftlichen Verhältnisse überzeugt ist, jedoch muss er gewachsene kulturelle, soziale, politische und ethnische Gegebenheiten in seiner Arbeitsregion bewusst respektieren können.

Zur Vermittlung verschiedener Interessen, zum «Verkauf» eigener Ideen und zur erfolgreichen Verhandlung im Hinblick auf ein Ziel gehören neben Kontaktfreudigkeit und einer Interessengegensätze überwindenden Kooperationsfähigkeit auch ein äusserlich gewinnendes Auftreten, was die Bereitschaft voraussetzt, zwischen Rolle und Person des Rollenträgers zu unterscheiden.

Anforderungen an den Arbeitgeber

Die Qualität der Arbeit im Dienstleistungsbetrieb (also auch im Sozialdienst) hängt wesentlich vom Wohlbefinden der beteiligten Mitarbeiter ab. Diese müssen sich mit dem Betriebsziel und mit den Mitteln zu dessen Erreichung weitgehend identifizieren können. Es ist folglich stark auf eine «corporate identity», eine gemeinsame «Betriebsidentität», hinzuarbeiten.

Mit Zielvorgaben kann sich nur identifizieren, wer diese auch kennt. Das Leitbild der Institution muss den Mitarbeitern also deutlich gemacht und darf nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden.

Die Aufgaben und Kompetenzen müssen den einzelnen Funktionen (in der Form von Funktionsbeschrieben oder Funktionsdiagrammen) klar zugeordnet werden. Es darf nicht vorkommen, dass der einzelne Mitarbeiter alles und nichts zu tun, über alles und nichts zu entscheiden hat. Die Zusammenarbeit im Betrieb und die hierarchische Zuordnung der Funktionen ergeben sich in der gewünschten Art selten von selbst.

Der Sozialarbeiter als Fachperson muss die Möglichkeit besitzen, an den Veränderungen der Unternehmenszielsetzung und der Aufgaben- bzw. Kompetenzverteilung mitzuwirken. Die Formen der innerbetrieblichen Einflussnahme müssen für ihn deutlich erkennbar sein.

Die vom Sozialarbeiter geleistete Arbeit ist zwar schwer zu kontrollieren, entzieht sich aber dennoch nicht der Beurteilung durch vorgesetzte Instanzen. Eine solche Wirkungsbeurteilung muss auf einem Kriterienraster basieren, der rein subjektive Urteile weitgehend ausschliesst.

Der Arbeitgeber muss dem Sozialarbeiter stets und meist im Sinne eines Vorschusses grosses Vertrauen entgegenbringen. Dieses Vertrauen kann gerade aufgrund von zahlreichen informellen Begegnungen und Meinungsaustauschen gefestigt werden.

Sozialdienste sind, um effiziente Arbeit leisten zu können, mit mindestens je zwei Beraterstellen und einer Fachkraft auf administrativem Gebiet zu dotieren.

Im Gegensatz zum allgemeinen Respekt lassen sich Status und Anerkennung nicht fordern, sondern nur gewinnen oder erarbeiten. Dieser Grundsatz gilt für Sozialarbeiter genauso wie für ihre Ausbildungsstätten und die Arbeitgeber.

ENTSCHEIDE

Wirtschaftliche Hilfe im Scheidungsfall

Auszug aus dem Protokoll des Regierungsrats des Kantons Zürich

Sitzung vom 21. Dezember 1988

In Sachen der Fürsorgebehörde Winterthur, Rekurrentin, gegen X., Rekursgegnerin, vertreten durch Rechtsanwalt Hans Schmidt, Zürich, betreffend wirtschaftliche Hilfe (Rekurs gegen einen Beschluss des Bezirksrates Winterthur) hat sich ergeben:

A. Die seit 1985 in Winterthur wohnhafte X. war von 1980 bis 1985 mit ihrem Ehemann Z. und fünf minderjährigen Kindern in Dübendorf wohnhaft. Über vier Kinder bestand eine Erziehungsbeistandschaft gemäss Art. 308 ZGB. Ende 1984 verfügte die Vormundschaftsbehörde Dübendorf, die Erziehungsbeistandschaft sei auf das jüngste Kind auszudehnen, und drei der Kinder seien in einem Kinderheim unterzubringen. Gegen diese Verfügung erhob X. beim Bezirksrat Uster Beschwerde und verlangte bei der Psychiatrischen Gerichtskommission gerichtliche Beurteilung. Verschiedene Besprechungen der Beteiligten führten in der Folge zum Einsatz einer Familienhelferin, welche die Fremdplazierung der Kinder überflüssig machte. Die Vormundschaftsbehörde zog die angefochtene Verfügung in Wiedererwägung und hob die Heimplazierung am 7. Mai 1985 auf. Die Erziehungsbeistandschaft über die Kinder wurde aufrechterhalten. Wegen Wohnsitzwechsels wurde sie an die Vormundschaftsbehörde Winterthur zur Weiterführung überwiesen. Die Psychiatrische Gerichtskommission schrieb das Begehren um gerichtliche Beurteilung ab.

B. Inzwischen hatte Z. Ehescheidungsklage eingereicht. Das Bezirksgericht Uster ermächtigte die Parteien zum Getrenntleben und verpflichtete den Kläger, für Frau und Kinder monatliche Unterhaltsbeiträge zu entrichten. Weil der Ehemann diese Beiträge nicht bezahlte, wandte sich X. an die Fürsorgebehörde Dübendorf, welche am 28. Februar 1985 beschloss, der Gesuchstellerin und ihren Kindern wirtschaftliche Hilfe zu leisten. Die Ehe wurde mit Urteil vom 4. Oktober 1985 geschieden.