**Zeitschrift:** Zeitschrift für Sozialhilfe : ZESO
**Herausgeber:** Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe SKOS
**Band:** 117 (2020)
**Heft:** 2

**Artikel:** Die Betroffenen beeinflussen die Prioritäten des Managements
**Autor:** Clavel, Emilie
**DOI:** https://doi.org/10.5169/seals-914165

**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:** 13.07.2025

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

# Die Betroffenen beeinflussen die Prioritäten des Managements

In Biel wird seit drei Jahren die betriebliche Realität in der Sozialhilfe zusammen mit Sozialhilfebeziehenden diskutiert und positiv verändert. Im Projekt «Gemeinsam/Ensemble» sitzen Sozialarbeitende und Sozialhilfebeziehende gleichberechtigt am Tisch und diskutieren im Auftrag der Abteilungsleitung zuvor gemeinsam definierte Themenkreise. Ziel ist, realisierbare Optimierungs-Vorschläge zu entwickeln. Für die Teilnehmenden ist dies sehr bereichernd und die Resultate der ersten zwei Runden führen für Mitarbeitende wie Sozialhilfebeziehende zu Optimierungen.

Die Partizipation von Sozialhilfebeziehenden zur Mitgestaltung der Zusammenarbeit ist nicht neu. Für sehr kleine Sozialdienste war es durchaus üblich, dass Verbesserungsvorschläge kurze Wege hatten und in die Ausgestaltung der Alltagsrealität einfliessen konnten. Heute sind die Dienste grösser und die Wege etwas komplexer. Üblich und gut bekannt ist der Weg im Rahmen des Qualitätsmanagements. Durch «Befragungen» in Bezug auf die «Zufriedenheit» sowie durch «Ideen- und Kritik-Boxen» oder auch im Rahmen von Evaluationen werden Anliegen gesammelt und dann «inhouse» durch die betroffenen Dienste gewertet und in umsetzbare Massnahmen gewandelt. Das alles machen viele und ist auch nicht weiter neu. In der zweisprachigen Stadt Biel ist man einen Schritt weitergegangen. Ausschlag daür waren eine grössere Reorganisation der Abteilung Soziales und ein Leitungswechsel.

«Ich wollte auch den Betroffenen eine Stimme geben und von ihnen lernen, was aus ihrer Sicht im machbaren Bereich positiv verändert werden könnte, um die Zusammenarbeit zwischen Sozialdienst und Sozialhilfebeziehenden zu verbessern.»

**Thomas Michel, Leiter Abteilung Soziales Biel**

Eine Anfrage für eine Masterarbeit von zwei Studierenden kam Thomas Michel, dem Leiter der Abteilung Soziales in Biel, gerade recht: Er beauftragte diese, das Thema «Partizipation» in Form eines Projektvorschlages auszuarbeiten. Die beiden haben diese Herausforderung angenommen und gemeinsam mit Betroffenen eine Auslegeordnung und Projektideen entwickelt. Diese Ideen wurden der Leitung der Abteilung durch die Sozialhilfebeziehenden präsentiert und übergeben. Leicht adaptiert wurde aus diesen Basisideen das kleine wirkungsorientierte Projekt «Gemeinsam/Ensemble».

Im Herbst geht es jeweils mit dem Aufruf zur Mitwirkung los: Es ist gar nicht so einfach, Sozialhilfebeziehende zur Umgestaltung der Beratungs-Rahmenbedingungen zu motivieren. Das ist verständlich – schliesslich gibt es vielerlei Befürchtungen oder gar Ängste zu überwinden. Als guter Weg zur Rekrutierung von Betroffenen bieten sich die zahlreichen institutionellen Partner der Sozialhilfe an: kirchliche oder präventiv tätige Stellen, Arbeitsintegrations-Anbieter sowie andere Beratungsstellen sind aktive Partner im Sozialhilfeprozess. Sie beraten Sozialhilfebeziehende ergänzend oder subsidiär vorgelagert und Kritik am bestehenden System gehört bei ihnen zum Beratungsalltag. Ziel des Aufrufs: Eine überschaubare Gruppe von direkt betroffenen Einzelpersonen sollte in einen mehrteiligen Aushandlungs-Prozess einsteigen.

Im ersten Durchlauf 2018/2019 stand die Frage im Zentrum: «Was kann rund um die Anmeldung und die ersten Kontakte optimiert werden?» Der aktuelle Durchlauf von «Gemeinsam/Ensemble» 2019/2020 bearbeitet die komplexere Frage «Was wären hilfreiche Angebote, um den Sozialhilfe-Alltag selbstbestimmt und kompetent zu bewältigen?»

In fünf Sitzungen je à 3 Stunden wird unter der sachkundigen Leitung eines zweisprachigen und neutralen «externen» Moderators die Frage bearbeitet. Die Gruppe besteht aus einer Mehrheit von Sozialhilfebeziehenden und 2-3 Mitarbeitenden des Sozialdienstes. Am Start-Anlass nimmt der Abteilungsleiter selbst kurz teil. Einerseits um die Teilnehmenden kurz kennenzulernen und, wichtiger, um den Auftrag zu klären. Er erläutert also die Fragestellungen und verlässt dann den Kreis, damit sich die Runde frei von Management-Einflüssen den eigenen Ideen widmen kann. Nach einer Auslegeordnung der Anwesenden werden Themen festgelegt, an denen in den Blöcken 2 und 3 diskutiert wird. Der Moderator sorgt für die in Biel nötige Übersetzung und die Ausrichtung auf das Ziel.

Am Ende des 4. Blockes kehrt der Abteilungsleiter zurück und die teilnehmenden Sozialhilfebeziehenden stellen ihre Vorschläge mutig und hoffnungsvoll im Rahmen einer Präsentation vor. Zwischen Block 4 und 5 braucht es etwas Abstand, weil die Vorschläge da in der Abteilung diskutiert und im Management auf ihre Umsetzbarkeit bewertet werden. Der Block 5 ist dazu da, dass der Abteilungsleiter den Teilnehmenden mitteilt, was umgesetzt werden soll und was nicht. Dieser Block steht dieses Jahr infolge

«Ich freue mich auf jedes Treffen von Gemeinsam/Ensemble. Ich darf mitgestalten und erleben, wie sich Menschen mit sehr unterschiedlichen Fähigkeiten und Lebensgeschichten gemeinsam in gegenseitiger Achtung aufmachen, einen Teil ihrer Lebensrealität für andere und sich selbst zu verbessern. Dies gelingt auch, weil die erarbeiteten Vorschläge vom Sozialdienst ernsthaft aufgenommen und wenn immer möglich weiterbearbeitet und umgesetzt werden.»

**Martin Zeller, Moderator und Coach, Triaspect AG, Biel**

der Corona-Massnahmen noch aus. Letztes Jahr konnten aber 12 Massnahmen umgesetzt werden, welche die Zusammenarbeit während der Startphase für alle Betroffenen angenehmer machen. Die zweite Hälfte des 5. Blockes gehört – wiederum ohne Abteilungsleitung – einer Evaluation des Prozesses sowie der Sammlung von möglichen Themen für künftige Durchführungen von «Gemeinsam/Ensemble».

Damit dieses kleine Gebilde nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis funktioniert, braucht es jemanden, der die Ausschreibung, die Organisation und die Aktennotizen übernimmt sowie einen guten «neutralen» Ort für die Durchführung. Die Organisation in Biel wird jeweils einer Praktikantin übertragen, welche für dieses Projekt direkt mit der Abteilungsleitung zusammenwirkt. Eine zentrale Rolle hat die Person, welche von aussen kommend die Moderation übernimmt. Es obliegt ihr, mit der Gruppe auf dem Weg zu bleiben und dafür zu sorgen, dass die generellen Fragestellungen konkretisiert werden, ohne in der Diskussion bei Einzelfällen zu landen. Von den Mitwirkenden wurde dies sehr gut verstanden und es war erstaunlich, wie engagiert Ideen entwickelt und erarbeitet wurden.

« J'ai été agréablement surpris par l'entrain des bénéficiaires de l'aide sociale à participer dans un bon esprit et aux organisateurs d'avoir mis en œuvre une structure et une ambiance plus que favorable au bon déroulement des réunions. »

**Participant anonyme de « Gemeinsam/Ensemble »**

Die erste Runde von «Gemeinsam/Ensemble» hat sich mit der Startphase in der Sozialhilfe befasst und Veränderungen im Empfangsraum in Biel bewirkt. Es wurden Ideen zur Gestaltung und zum Zugang zu Informationen umgesetzt. Vom optimierten Internet-Auftritt bis zum Wasserspender, der die Wartezeit erträglich macht, wurden Vorschläge der Betroffenen realisiert. Noch in Arbeit ist die Einführung eines Ticketing-Systems. Auch im Laufe der zweiten Durchführung kamen gute Ideen zusammen. Diese werden zurzeit noch auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft. Es kann aber davon ausgegangen werden, dass der Informationsfluss durch gezielte Massnahmen weiter verbessert werden kann, womit die Mitwirkung und die Autonomie aller Betroffenen aus Sicht der Mitwirkenden im Projekt «Gemeinsam/Ensemble» gestärkt werden können. Beeindruckend im Projekt sind nicht nur die Resultate, sondern auch der Umgang der Betroffenen untereinander sowie die Erkenntnisse, welche im Dialog gegenseitig erlangt werden.

«Worte und Gehör finden, Meinungen austauschen, ernst genommen werden – Gemeinsam/Ensemble trägt dazu bei, Abläufe zu verbessern. Die Teilnahme bedeutet für viele aber auch Anerkennung und Befähigung.»

**Martin Zeller, Moderator und Coach, Triaspect AG, Biel**

Ziel ist, «Gemeinsam/Ensemble» weiterzuführen. Evaluationen von aussen, via die Berner Fachhochschule BFH, helfen, dieser Entwicklung eine Stossrichtung zu geben. So wurden mit allen Betroffenen 2019 ausserhalb des Projektes Einzelgespräche zur Evaluation geführt mit dem Ziel, ein Instrument zur Bewertung des Partizipations-Vorganges zu entwickeln. Bisher wurde auf jegliche Medienarbeit bewusst verzichtet. Die Mitwirkenden sollten nicht im Rampenlicht stehen, sondern ihre Wirkung auf Basis von Vertrauen und gegenseitigem Verstehen gemeinsam aufbauen. Wichtig dafür ist die Bereitschaft der Leitung, sich auf diesen Prozess einzulassen. Dann erhalten die gemachten Vorschläge die im Alltag oft fehlende Priorität, um tatsächlich umgesetzt zu werden. So entsteht Wirkung. ■

**Emilie Clavel**
Abteilung Soziales Biel-Bienne