

Bachelor-Arbeit

PROFESSIONELLES HANDELN IM SOZIALDIENST

Rahmenbedingungen und Optimierungspotenziale im Kanton Schwyz

HOCHSCHULE LUZERN: Departement Soziale Arbeit

BETREUUNGSPERSON: Suzanne Lischer

ABGABETERMIN: 6. Januar 2025

MYRTA ARNOLD
TZ 20-1
myrta.arnold@stud.hslu.ch
078 755 70 95

SARAH JESENEG
TZ 20-1
sarah.jeseneg@stud.hslu.ch
079 658 98 87

Bachelor-Arbeit
Ausbildungsgang Sozialarbeit
Kurs TZSA 20-1

Myrta Arnold und Sarah Jeseneg

Professionelles Handeln im Sozialdienst

Rahmenbedingungen und Optimierungspotenziale im Kanton Schwyz

Diese Arbeit wurde am **6. Januar 2025** an der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit eingereicht. Für die inhaltliche Richtigkeit und Vollständigkeit wird durch die Hochschule Luzern keine Haftung übernommen.

Studierende räumen der Hochschule Luzern Verwendungs- und Verwertungsrechte an ihren im Rahmen des Studiums verfassten Arbeiten ein. Das Verwendungs- und Verwertungsrecht der Studierenden an ihren Arbeiten bleibt gewahrt (Art. 34 der Studienordnung).

Studentische Arbeiten der Hochschule Luzern – Soziale Arbeit werden unter einer Creative Commons Lizenz im Repositorium veröffentlicht und sind frei zugänglich.

Originaldokument gespeichert auf LARA – Lucerne Open Access Repository and Archive
der Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern



Urheberrechtlicher Hinweis:

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Namensnennung-Keine kommerzielle Nutzung-Keine Bearbeitung 3.0 Schweiz (CC BY-NC-ND 3.0 CH) Lizenzvertrag lizenziert.

Um die Lizenz anzuschauen, gehen Sie bitte zu <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch>

Sie dürfen:



Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten.

Zu den folgenden Bedingungen:



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Jede der vorgenannten Bedingungen kann aufgehoben werden, sofern Sie die Einwilligung des Rechteinhabers dazu erhalten.

Diese Lizenz lässt die Urheberpersönlichkeitsrechte nach Schweizer Recht unberührt.

Eine ausführliche Fassung des Lizenzvertrags befindet sich unter

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/ch/legalcode.de>

Vorwort der Studiengangleitung Bachelor

Die Bachelor-Arbeit ist Bestandteil und Abschluss der beruflichen Ausbildung an der Hochschule Luzern, Soziale Arbeit. Mit dieser Arbeit zeigen die Studierenden, dass sie fähig sind, einer berufsrelevanten Fragestellung systematisch nachzugehen, Antworten zu dieser Fragestellung zu erarbeiten und die eigenen Einsichten klar darzulegen. Das während der Ausbildung erworbene Wissen setzen sie so in Konsequenzen und Schlussfolgerungen für die eigene berufliche Praxis um.

Die Bachelor-Arbeit wird in Einzel- oder Gruppenarbeit parallel zum Unterricht im Zeitraum von mehreren Monaten geschrieben. Gruppendynamische Aspekte, Eigenverantwortung, Auseinandersetzung mit formalen und konkret-subjektiven Ansprüchen und Standpunkten sowie die Behauptung in stark belasteten Situationen gehören also zum Kontext der Arbeit.

Von einer gefestigten Berufsidentität aus sind die neuen Fachleute fähig, soziale Probleme und Entwicklungspotenziale als ihren Gegenstand zu beurteilen und zu bewerten. Denken und Handeln in Sozialer Arbeit ist vernetztes, ganzheitliches Denken und präzises, konkretes Handeln. Es liegt daher nahe, dass die Diplomand_innen ihre Themen von verschiedenen Seiten beleuchten und betrachten, den eigenen Standpunkt klären und Stellung beziehen sowie auf der Handlungsebene Lösungsvorschläge oder Postulate formulieren.

Ihre Bachelor-Arbeit ist somit ein wichtiger Fachbeitrag an die breite thematische Entwicklung der professionellen Sozialen Arbeit im Spannungsfeld von Praxis und Wissenschaft. In diesem Sinne wünschen wir, dass die zukünftigen Fachleute der Sozialen Arbeit mit ihrem Beitrag auf fachliches Echo stossen und ihre Anregungen und Impulse von den Fachkreisen aufgenommen werden.

Luzern, im Januar 2025

Hochschule Luzern, Soziale Arbeit
Studiengangleitung Bachelor Soziale Arbeit

Abstract

In dieser Bachelorarbeit werden die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen untersucht, die für ein professionelles Handeln in den Sozialdiensten des Kantons Schwyz erforderlich sind. Anhand einer empirischen Studie in Form einer Gruppendiskussion mit Sozialarbeiter*innen werden wesentliche Schwierigkeiten und Möglichkeiten in Zusammenhang mit dem beruflichen Handeln identifiziert. Die Arbeit stützt sich auf verschiedene theoretische Ansätze und Studien, darunter das Tripelmandat, das Trigon-Modell sowie die Winterthurer-Studie (Höglinger et al., 2021) zur Fallbelastung, um die Wechselwirkungen zwischen Struktur, Organisation und professionellem Handeln zu analysieren. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass ein einheitliches Bundesrahmengesetz zur Harmonisierung der Sozialhilfe erforderlich ist, um Ungleichheiten zwischen den Kantonen abzubauen und den Klient*innen eine gerechte Unterstützung zu gewährleisten. Darüber hinaus wird die Bedeutung einer qualifizierten Leitung, einer kontinuierlichen Weiterbildung und der Förderung einer Reflexionskultur betont. In der Arbeit wird hervorgehoben, dass die Qualität der Sozialarbeit massgeblich von einer angemessenen Fallbelastung, dem Zugang zu Fachwissen und unterstützenden physischen und technischen Ressourcen abhängt. Zum Schluss werden konkrete Handlungsempfehlungen formuliert, die dazu dienen, die Rahmenbedingungen für professionelles Handeln in den Sozialdiensten zu verbessern und die Qualität der sozialen Dienstleistungen zu erhöhen.

Inhaltsverzeichnis

ABSTRACT	I
INHALTSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	IV
TABELLENVERZEICHNIS	IV
1 EINLEITUNG	1
1.1 Ausgangslage	1
1.2 Demografische, geografische und politische Merkmale des Kantons Schwyz	3
1.3 Stand der Forschung	3
1.4 Problemstellung für die Praxis der Sozialen Arbeit	5
1.5 Fragestellung	5
1.6 Aufbau der Arbeit	6
2 PROFESSIONELLES HANDELN IN DER SOZIALEN ARBEIT	8
2.1 Einführung zum professionellen Handeln	8
2.1.1 Professionelles Handeln aus Sicht des ersten Mandates	9
2.1.2 Professionelles Handeln aus der Sicht des zweiten Mandates	10
2.1.3 Konflikt zwischen dem ersten und zweiten Mandat	11
2.1.4 Professionelles Handeln aus der Sicht des dritten Mandates	12
2.2 Professionelles Handeln im Rahmen des Tripelmandates	15
2.3 Fazit	16
3 STRUKTURELLE UND ORGANISATORISCHE RAHMENBEDINGUNGEN DES SOZIALDIENSTES	17
3.1 Einführung in das Trigon-Modell	17
3.1.1 Identität	20
3.1.2 Politik, Strategie und Programme	22
3.1.3 Struktur der Aufbauorganisation	24
3.1.4 Menschen, Gruppen und Klima	26
3.1.5 Einzelfunktionen und Organe	28
3.1.6 Prozesse und Abläufe	30
3.1.7 Physische Mittel	31
3.2 Fazit	32
4 EINFLUSS DER RAHMENBEDINGUNGEN AUF DAS PROFESSIONELLE HANDELN	34
4.1 Kulturelles Subsystem	34
4.2 Soziales Subsystem	36
4.3 Technisch-instrumentelles Subsystem	37
4.4 Fazit	39
5 FORSCHUNG	40
5.1 Forschungsthema	40
5.2 Beschreibung der angewandten Methode	40
5.3 Grösse, Anzahl und Zusammensetzung der Gruppendiskussion	41
5.4 Durchführung und Auswertung der Gruppendiskussion	41

6	ERGEBNISSE	44
6.1	Auswertung der Gruppendiskussion	44
6.1.1	Identität	44
6.1.2	Politik, Strategie und Konzepte	45
6.1.3	Struktur der Aufbauorganisation	45
6.1.4	Menschen, Gruppen und Klima	46
6.1.5	Einzelfunktionen und Organe	47
6.1.6	Prozesse und Abläufe	50
6.1.7	Physische Mittel	51
6.1.8	Skalierungsfrage zum Einfluss der Rahmenbedingungen auf das professionelle Handeln	52
6.2	Interpretation der Ergebnisse	53
6.2.1	Identität	53
6.2.2	Politik, Strategie und Konzepte	53
6.2.3	Struktur der Aufbauorganisation	54
6.2.4	Menschen, Gruppen und Klima	55
6.2.5	Einzelfunktionen und Organe	56
6.2.6	Prozesse und Abläufe	57
6.2.7	Physische Mittel	58
6.2.8	Skalierungsfrage zum Einfluss der Rahmenbedingungen auf das professionelle Handeln	58
6.3	Bewertung der Ergebnisse im Kontext der Berufsethik	59
6.3.1	Gesellschaftliche Dimension	60
6.3.2	Soziale Dimension	62
6.3.3	Individuelle Dimension	62
6.4	Fazit	64
7	SCHLUSSFOLGERUNGEN	65
7.1	Beantwortung der Teilfragen	65
7.2	Beantwortung der Hauptfragestellung und Handlungsempfehlungen	75
7.2.1	Förderliche strukturelle Rahmenbedingungen	76
7.2.2	Förderliche organisatorische Rahmenbedingungen	77
7.3	Fazit	79
7.4	Ausblick	80
8	LITERATURVERZEICHNIS	81

Diese Bachelor-Arbeit wurde gemeinsam von Myrta Arnold und Sarah Jeseneg verfasst.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: : Das Trigon-Organisationsmodell 17

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die sieben Wesenselemente 19

Tabelle 2: Berufsmoralische Begründungs- und Rechtfertigungsmuster der Sozialen Arbeit..... 60

1 Einleitung

In der vorliegenden Bachelorarbeit wird das professionelle Handeln in den Sozialdiensten des Kantons Schwyz analysiert. Der Schwerpunkt liegt darauf, die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen zu untersuchen, die von Sozialarbeiter*innen für ein professionelles Handeln als erforderlich angesehen werden. Das Ziel dieser Studie liegt darin, die aktuellen Schwierigkeiten und Chancen im Bereich der Sozialdienste zu erkennen und die Bedeutung dieser Rahmenbedingungen für die Qualität der Sozialen Arbeit zu untersuchen. In diesem Kapitel wird zunächst die Ausgangslage für die Analyse des professionellen Handelns in den Sozialdiensten des Kantons Schwyz dargelegt, bevor seine demografischen, geografischen und politischen Merkmale näher betrachtet werden. Schliesslich wird der aktuelle Forschungsstand erläutert. Im weiteren Verlauf geht es um die Problemstellung für die Praxis der Sozialen Arbeit und es werden die spezifischen Fragestellungen formuliert, die der Arbeit zugrunde liegen. Am Ende des Kapitels wird der Aufbau der Arbeit skizziert.

1.1 Ausgangslage

Die Sozialdienste sind verantwortlich für die Bereitstellung und Gewährleistung von Sozialhilfeleistungen (Keller et al., 2018, S. 34). Im Allgemeinen sichert die Sozialhilfe die Existenzgrundlage von bedürftigen Personen und beruht auf Art. 12 der Bundesverfassung der Schweizerischen Eidgenossenschaft (BV) vom 18. April 1999, SR 101. Der Artikel besagt, dass Menschen, die sich in einer Notlage befinden und ihren Lebensunterhalt nicht aus eigener Kraft bestreiten können, Anspruch auf Existenzsicherung haben. Die Achtung der Menschenwürde ist gemäss Art. 7 BV dabei das oberste Ziel.

Die Zuständigkeit für die Sozialhilfe liegt gemäss Art. 115 BV bei den Kantonen. Die Regelung der Zuständigkeit zwischen den Kantonen ist im Bundesgesetz über die Zuständigkeit für die Unterstützung Bedürftiger (ZUG) vom 24. Juni 1977, SR 851.1, festgelegt. In der vorliegenden Bachelorarbeit liegt der Fokus auf den Sozialdiensten im Kanton Schwyz, weshalb dessen Strukturen relevant sind. Die Sozialhilfe besteht aus der persönlichen Sozialhilfe (PSH) einerseits und der wirtschaftlichen Sozialhilfe (WSH) andererseits (Kanton Schwyz, o. J.a). Bei der WSH liegt der Fokus gemäss § 15 des Sozialhilfegesetzes des Kantons Schwyz (ShG SZ) vom 18. Mai 1983, 380.100, auf der Existenzsicherung. Die persönliche Hilfe zielt gemäss § 27 ShG SZ hingegen darauf ab, für Menschen in herausfordernden Lebenssituationen die erforderliche Beratung und Begleitung sicherzustellen. Im Kanton Schwyz obliegt die Verantwortung für die Sozialhilfe den Gemeinden resp. den Fürsorgebehörden. Diese behandeln in ihren Sitzungen die Anliegen der

Gesuchsteller*innen und erlassen anschliessend eine Verfügung mit dem Entscheid (Kanton Schwyz, o. J.a). Geregelt wird die Sozialhilfe im ShG SZ, der Vollziehungsverordnung zum Gesetz über die Sozialhilfe (ShV SZ), den Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) sowie im Handbuch des Kantons Schwyz. Die SKOS-Richtlinien tragen wesentlich zur Harmonisierung des schweizerischen Sozialhilferechts bei (Wizent, 2023, S. 132). Obwohl es lediglich Empfehlungen sind, haben die meisten Kantone sie überwiegend oder vollständig als verbindlich anerkannt (ebd., S. 133–134). Laut § 4 ShV SZ orientiert sich der Kanton Schwyz an den SKOS-Richtlinien für die Umsetzung der individuellen Sozialhilfe, sofern das Gesetz und andere Vorschriften keine abweichenden Regelungen enthalten.

Die Aufgaben und Ziele der Sozialdienste werden durch die gesetzlichen Grundlagen sowie weitere Bezugsrahmen wie die SKOS-Richtlinien oder den Berufskodex der Sozialen Arbeit bestimmt (Keller et al., 2018, S. 34). Die Tätigkeiten der Sozialdienste basieren auf grundlegenden Werthaltungen und Normen, welche die professionelle Arbeit der Fachkräfte prägen (S. 40). Um eine qualitativ hochwertige Unterstützung und Begleitung von Menschen in schwierigen Lebenslagen zu gewährleisten, ist es entscheidend, dass diese Prinzipien bekannt sind und kontinuierlich reflektiert sowie hinterfragt werden. Dabei gilt es, die Interessen und Bedürfnisse der verschiedenen involvierten Parteien wie Politik, Verwaltung, Fachkräfte und Klient*innen in Einklang zu bringen, um eine erfolgreiche und nachhaltige Sozialarbeit zu ermöglichen (ebd.). Für die Weiterentwicklung und Professionalisierung eines Sozialdienstes sind neben der fundierten Ausbildung des Fachpersonals auch eine effektive Betriebsführung, eine professionelle Personalführung und die konsequente Einhaltung von Qualitätsstandards von grosser Bedeutung (SKOS, 2006).

Der rechtliche Rahmen für die Gewährung von Sozialhilfeleistungen wird durch das ShG und die ShV geschaffen. Sie bestimmen die Bedingungen, unter denen Personen Unterstützungsanspruch haben. Trotz der einheitlichen gesetzlichen Bestimmungen für alle Sozialdienste im Kanton Schwyz zeigen sich Unterschiede in der Beratung und Begleitung von Menschen in existenziellen Notlagen. Der Grund dafür kann in den verschiedenen strukturellen oder organisatorischen Rahmenbedingungen liegen. Im folgenden Abschnitt wird detailliert auf die spezifischen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen im Kanton Schwyz eingegangen, da diese einen entscheidenden Einfluss auf die Praxis der Sozialdienste haben.

1.2 Demografische, geografische und politische Merkmale des Kantons Schwyz

Der Kanton Schwyz befindet sich in der Zentralschweiz und grenzt an die Kantone Zug, Zürich, St. Gallen, Glarus, Uri, Nidwalden und Luzern (Bundesamt für Statistik, 2022). Auf seiner Fläche von 907,88 km² (Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz, o. J.) lebten im Kanton Schwyz zum Stichtag 31. Dezember 2023 insgesamt 165'740 Menschen in 30 Gemeinden (Volkswirtschaftsdepartement, 2024). Am 31. Dezember 2023 betrug der Anteil der Ausländer*innen 23,8 Prozent, während der nationale Wert bei 27,0 Prozent lag (Statista, 2024). Im Jahr 2020 erhielten 2341 Einwohner*innen des Kantons Schwyz WSH, was eine Zunahme um 90 Personen oder 4 Prozent im Vergleich zum Vorjahr bedeutet (Lustat Statistik Luzern, 2020). Die Sozialhilfequote stieg auf 1,5 Prozent, nachdem sie in den fünf Jahren zuvor konstant 1,4 Prozent betragen hatte. Im Vergleich zur Gesamtschweiz, wo die Quote 2019 bei 3,2 Prozent lag, ist der Schwyzer Wert tiefer und liegt auch unter dem Durchschnitt der Zentralschweiz von 1,9 Prozent (ebd.). Diese Daten sind wesentlich im Kontext des nationalen Finanzausgleichs unter den 26 Kantonen, der darauf abzielt, die finanziellen Leistungsunterschiede zu verringern und die effiziente Erbringung staatlicher Leistungen zu gewährleisten (Eidgenössisches Finanzdepartement, 2024). In diesem Rahmen ist der Kanton Schwyz ein Geberkanton, der in den Finanzausgleich einzahlt (ebd.).

Politisch dominieren im Kanton Schwyz die bürgerlichen Parteien. Die siebenköpfige Regierung setzt sich aus drei SVP-Mitgliedern und je zwei Vertreter*innen der Mitte und der FDP zusammen (Kanton Schwyz, o. J.b). Im 100 Mitglieder umfassenden Kantonsrat bilden die SVP, Die Mitte und die FDP eine bürgerliche Mehrheit (Kanton Schwyz, o. J.c). Diese Parteien verfolgen in der Regel eine konservative und wirtschaftsfreundliche Politik. Dennoch gibt es auch oppositionelle Kräfte im Kantonsrat, wie die SP und die GLP, die eine Gegenposition zu den bürgerlichen Parteien einnehmen und für soziale und ökologische Anliegen eintreten.

1.3 Stand der Forschung

Die Forschung in der Schweiz zeigt, dass die Rahmenbedingungen in Sozialdiensten einen erheblichen Einfluss auf das professionelle Handeln haben. Im Folgenden wird der aktuelle Forschungsstand dargelegt, wobei gleichzeitig das wissenschaftliche Verständnis von professionellem Handeln erläutert wird.

Roulin und Hessler (2023) stellen in der Studie «Vergleich von Sozialhilfedienstleistungen in fünf Schweizer Kantonen: HarmSoz» fest, dass im Vollzug der Sozialhilfe erhebliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Kantonen existieren (S. 32). Gründe dafür sind unter anderem die SKOS-Richtlinien, die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die Professionalität und die Organisa

tion der Sozialdienste sowie die individuelle Haltung und Ausbildung der Fachkräfte (Roulin & Hessler, 2023, S. 32). In der Studie wird insbesondere die Bedeutung der Organisation und des Professionalisierungsgrades eines Sozialdienstes betont. Diese Faktoren beeinflussen die Umsetzung der Sozialhilfe massgeblich und bestimmen die Qualität der Ausbildung der Mitarbeitenden, ihr Verständnis der rechtlichen Vorgaben sowie den Einfluss der lokalen Sozialpolitik (ebd.). Ein weiterer zentraler Aspekt in der Diskussion über die Rahmenbedingungen der sozialen Arbeit wird in der Studie der Stadt Winterthur betrachtet (Höglinger et al., 2021, S. 58). Die Ergebnisse zeigen, dass eine geringere Fallbelastung den Handlungsspielraum der Sozialarbeitenden vergrössert und zu besseren Resultaten in der Betreuung führt, weil die Klient*innen effektiver und intensiver unterstützt werden können (ebd.).

Darüber hinaus wird im Diskussionspapier von Avenir Social (2015a) die Bedeutung angemessener Ressourcen und Organisationsstrukturen für die Qualität der sozialen Arbeit hervorgehoben (S. 7–8). Hierbei werden Aspekte wie ausreichende finanzielle Mittel, Aus- und Weiterbildungsangebote sowie Reflexionsgefässe für die Mitarbeitenden genannt. In diesem Zusammenhang spielen Führungspersonen eine Schlüsselrolle, indem sie durch ihr Handeln und ihre Vorbildfunktion Qualitätsstandards setzen. Sie stellen sicher, dass die Arbeit in Einklang mit dem Professionsverständnis erfolgt (ebd.).

Um die Komplexität des professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit darzulegen, ist es unumgänglich, verschiedene theoretische Perspektiven zu betrachten. Werner (2019) beschreibt Professionalität als die Fähigkeit, ein Gleichgewicht herzustellen, indem widersprüchliche Anforderungen reflektiert und integriert werden (o. S.). Diese Sichtweise wird durch Dewe und Otto (2018) ergänzt, die betonen, dass sich professionelles Handeln durch den individuellen und reflektierten Umgang der Fachkräfte mit wissenschaftlichem Wissen und praktischem Handlungswissen zeigt (S. 1209). Zusätzlich betont Staub-Bernasconi (2018) die Bedeutung der verschiedenen Perspektiven, die sowohl die Gesellschaft als auch die Klient*innen und die Profession selbst einbeziehen (S. 113). In diesem Sinne erachtet Schmocker (2014) die Reflexionsfähigkeit als zentrale Kompetenz, um Spannungen im Alltag der Sozialen Arbeit zu navigieren (S. 18). Schliesslich betont Heiner (2004), dass professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit auf einer wertorientierten und ethischen Reflexion basiert. Diese wird durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit wissenschaftlichem Wissen, Erfahrungen und beruflichen Standards gestützt (S. 185).

Angesichts dieser Erkenntnisse wird im nächsten Abschnitt näher auf die Problemstellung für die Praxis der Sozialen Arbeit eingegangen.

1.4 Problemstellung für die Praxis der Sozialen Arbeit

Fachkräfte in den Sozialdiensten des Kantons Schwyz sehen sich in der Praxis mit zahlreichen Schwierigkeiten konfrontiert, die struktureller und individueller Art sind. Die Erwartungen an Sozialarbeiter*innen sind hoch und unterscheiden sich in Abhängigkeit von der Klientel und dem konkreten Handlungsbereich. Zu den Herausforderungen gehören unter anderem die Bewältigung komplexer Lebenssituationen von Klient*innen, die begrenzten Ressourcen, die interdisziplinäre Kooperation sowie die Notwendigkeit, sich fortlaufend weiterzubilden und den gesellschaftlichen Veränderungen anzupassen. Die Zielsetzung der vorliegenden Bachelorarbeit besteht darin, durch eine empirische Untersuchung die Perspektiven von Sozialarbeiter*innen zu analysieren, die in den Sozialdiensten des Kantons Schwyz tätig sind. Dabei sollen die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen ermittelt werden, die notwendig sind, um eine professionelle Praxis auf diesem Gebiet sicherzustellen. Daraus ergibt sich die im nächsten Abschnitt beschriebene Fragestellung.

1.5 Fragestellung

Im Rahmen dieser Bachelorarbeit wird untersucht, welche strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen notwendig sind, um in den Sozialdiensten des Kantons Schwyz professionelles Handeln zu ermöglichen. Soziale Arbeit als Profession unterliegt vielfältigen Einflüssen von äusseren Rahmenbedingungen, die sich direkt auf den Handlungsspielraum der Fachkräfte auswirken. Die Unterschiede bezüglich der Organisation und Durchführung sozialer Dienstleistungen werden in der HarmSoz-Studie von Roulin und Hassler (2023) belegt, aus der hervorgeht, dass in der Schweiz erhebliche Differenzen im Vollzug der Sozialhilfe bestehen. Diese Unterschiede ergeben sich aus einer Vielzahl von Faktoren, wie den gesetzlichen Rahmenbedingungen, den SKOS-Richtlinien sowie der Professionalität und individuellen Haltung der Mitarbeitenden.

Um ein tieferes Verständnis dafür zu entwickeln, welche Voraussetzungen für ein professionelles Handeln im Sozialdienst erfüllt sein müssen, wird die Hauptfragestellung dieser Arbeit wie folgt formuliert:

Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind aus der Perspektive von Sozialarbeiter*innen erforderlich, um professionelles Handeln im Sozialdienst zu ermöglichen?

Das professionelle Handeln von Sozialarbeiter*innen wird als ein komplexer Prozess verstanden, der sowohl fachliche Kompetenzen als auch institutionelle Rahmenbedingungen umfasst. Laut Mieg (2016) wird das individuelle Handeln durch das Fachwissen beeinflusst. Die Professionalität hingegen gibt den Rahmen vor, wie dieses Handeln gestaltet und organisiert wird (S. 30). Ehlert (2019) beschreibt Professionalität als «gekonntes Fachwissen», das in konkreten Situationen angewendet wird (S. 1). Demgegenüber hebt Staub-Bernasconi (2018) die ethische und wissenschaftliche Fundierung der Sozialen Arbeit hervor, die zu Spannungen zwischen den verschiedenen Ansprüchen und Erwartungen vonseiten der Gesellschaft, der Klient*innen und der Profession führen kann (S. 113–114).

Vor diesem Hintergrund zielt die vorliegende Arbeit darauf ab, die Perspektiven von Sozialarbeiter*innen zu untersuchen, um zu verstehen, wie strukturelle und organisatorische Bedingungen ihr professionelles Handeln beeinflussen. Dabei wird insbesondere der Frage nachgegangen, wie diese Bedingungen gestaltet sein müssen, um professionelles und qualitativ hochwertiges Handeln zu ermöglichen.

Zur präzisen Beantwortung der Hauptfrage wurden die folgenden vier Unterfragen formuliert:

1. Wie zeigt sich professionelles Handeln von Sozialarbeiter*innen?
2. Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen prägen den Arbeitsalltag in Sozialdiensten?
3. Inwiefern beeinflussen die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen das professionelle Handeln von Sozialarbeiter*innen?
4. Wie lassen sich die Ergebnisse aus der Gruppendiskussion in den Kontext der Professionalisierung der Sozialen Arbeit einordnen?

Um einen Überblick über die vorliegende Bachelorarbeit zu erhalten, wird im nächsten Abschnitt deren Aufbau erläutert.

1.6 Aufbau der Arbeit

Die Bachelorarbeit basiert auf einer Forschungsarbeit und gliedert sich in sechs Hauptbereiche, die in den Kapiteln 2 bis 6 erörtert werden. Im zweiten Kapitel wird die erste Teilfrage behandelt, indem das professionelle Handeln analysiert wird. Im Fokus stehen die Perspektiven und Ansprüche der Gesellschaft, der Klient*innen und der Profession. Es werden verschiedene Autor*innen herangezogen, um diese drei Perspektiven detailliert darzustellen und herauszuarbeiten, welche Voraussetzungen für professionelles Handeln zentral sind. Im dritten Kapitel werden die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen eines Sozialdiens-

tes in Anlehnung an ein Organisationsmodell untersucht. Daraufhin wird im vierten Kapitel erläutert, wie die Rahmenbedingungen von Sozialdiensten das professionelle Handeln beeinflussen können. Aufbauend auf den ersten beiden Forschungsfragen werden die Wechselwirkungen zwischen professionellem Handeln sowie den organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen eines Sozialdienstes analysiert. Gegenstand des fünften Kapitels sind die Forschungsthematik, die gewählte Methodik und deren Durchführung. Um die Forschungsfrage zu beantworten und gezielte Handlungsempfehlungen zu erarbeiten, wurde eine Gruppendiskussion mit Sozialarbeiter*innen aus Sozialdiensten des Kantons Schwyz durchgeführt. Im sechsten Kapitel werden ihre Ergebnisse in den theoretischen Kontext der Professionalisierung eingeordnet, um zentrale Erkenntnisse abzuleiten. Diese werden abschliessend zusammengefasst, die Forschungsfragen beantwortet und Handlungsempfehlungen für die Sozialdienste im Kanton Schwyz formuliert, welche dazu dienen, die Rahmenbedingungen für professionelles Handeln zu optimieren. Die Arbeit wird mit einem Ausblick auf mögliche zukünftige Fragestellungen abgeschlossen.

2 Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit

In diesem Kapitel wird auf das professionelle Handeln in der Sozialen Arbeit eingegangen. Zunächst wird der Begriff «professionelles Handeln» definiert. Im Anschluss werden verschiedene Aspekte dieses Handelns aus der Perspektive des ersten Mandats – des Staates und der Gesellschaft – betrachtet. Darauf folgen eine Analyse des professionellen Handelns aus der Sicht des zweiten Mandats bzw. der Klient*innen sowie eine Betrachtung des Konflikts, der sich zwischen diesen beiden Mandaten ergibt. Im weiteren Verlauf wird das dritte Mandat erläutert und sein Einfluss auf das professionelle Handeln in der Sozialarbeit dargestellt. Abschliessend wird aufgezeigt, wie sich professionelles Handeln unter Berücksichtigung der drei Mandate gestaltet.

2.1 Einführung zum professionellen Handeln

Professionelles Handeln im Sozialdienst ist ein komplexes Zusammenspiel von verschiedenen Faktoren. Im Lexikon auf Socialnet beschreibt Werner (2019) Professionalität als die Fähigkeit, das Gleichgewicht zu bewahren (ohne Seite). Diese Metapher verdeutlicht die Notwendigkeit, verschiedenen, oft widersprüchlichen Anforderungen gerecht zu werden (ebd.). Professionalität in der Sozialen Arbeit meint, den reflektierten Umgang mit wissenschaftlichen Prinzipien und praktisches Handlungswissen zu verbinden (Otto, 2018, S. 1209). Meinhold und Matul (2011) betonen, dass qualitativ hochwertige Arbeit bedeutet, die Erwartungen der Anspruchsgruppen zu kennen (S. 59). In der Sozialen Arbeit ist dies essenziell, da der Geldgeber und die Leistungsadressaten nicht identisch sind (ebd.). Keller et al. (2018) sind der Meinung, dass Qualität im Sinne von guter Arbeit aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden muss. Staub-Bernasconi (2018) betrachtet die verschiedenen Perspektiven aus der Sicht von Mandaten (S. 111). Ein Mandat bezeichnet einen Auftrag oder eine Ermächtigung ohne genaue Handlungsanweisungen (ebd.).

In der Sozialen Arbeit werden drei Mandate als relevant erachtet (Staub-Bernasconi, 2018, S. 113). Das erste Mandat beinhaltet zwei Dimensionen, die Hilfe und die Kontrolle seitens der Gesellschaft (ebd.). Das zweite Mandat betrifft die Adressat*innen der Sozialen Arbeit und das dritte Mandat bezieht sich auf die Profession selbst (S. 114). Gemäss Schmocker (2014) leitet sich das Wort «Mandat» aus dem Lateinischen ab und ist ein zusammengesetztes Kunstwort aus *manus* (Hand) und *dare* (geben) (S. 17). Somit bedeutet das Wort «die Hand geben» (ebd.). Für die Soziale Arbeit lassen sich daraus die Bedeutungen «die Hand reichen», «vermitteln», «intervenieren» und «Brücken bauen» ableiten (ebd.).

Im Folgenden wird das professionelle Handeln aus Sicht der drei Mandate der Sozialen Arbeit betrachtet, beginnend mit dem ersten Mandat.

2.1.1 Professionelles Handeln aus Sicht des ersten Mandates

Böhnisch und Lösch (1973) thematisieren zwei zentrale Aufgaben für Sozialarbeiter*innen (S. 27). Diese Aufgaben resultieren aus einem Spannungsverhältnis zwischen sozialer Benachteiligung, der Anbindung an öffentliche Verwaltungen und den gesellschaftlichen Erwartungen. Die beiden Forschenden argumentieren, dass Soziale Arbeit überwiegend in öffentlichen und halb-öffentlichen Einrichtungen stattfindet. Dies führt zu bestimmten Prinzipien des Sozialstaates, die als grundlegendes Spannungsverhältnis wahrgenommen werden, das bei Sozialarbeiter*innen Konflikte auslösen kann (ebd.). Der erste Aspekt dieses Spannungsverhältnisses besteht darin, die Interessen der Klient*innen zu wahren, während der zweite Aspekt die gesellschaftlichen Erwartungen an Ordnung und Kontrolle umfasst (S. 37). Staub-Bernasconi (2018) beschreibt diese Aspekte als Hilfe und Kontrolle seitens der Gesellschaft bzw. des Staates. In diesem Mandat haben die Adressat*innen der Sozialen Arbeit keine expliziten Rechte, ausser den staatlich gewährten Ansprüchen (S. 113). Schmocker (2014) erläutert, dass die Aufgabe darin besteht, Menschen zu unterstützen, die Hilfe benötigen (S. 17). Gleichzeitig umfasst professionelles Handeln auch die Kontrolle dieser Unterstützung, um deren Effizienz zu gewährleisten und das reibungslose Funktionieren der Gesellschaft zu sichern. Aus dieser Perspektive definiert die Gesellschaft den Bedarf und stellt die notwendigen Mittel bereit. Im Gegenzug ist es ihr erlaubt, die betroffenen Personen auf ihre Hilfsbedürftigkeit oder Anspruchsberechtigung hin zu überprüfen. Im zweiten Teil dieses Mandates hat die Soziale Arbeit daher die Aufgabe, die bewilligten Mittel gemäss den aktuellen sozial- oder finanzpolitischen Kriterien an die von ihr überprüften Personen zu verteilen (ebd.). Gemäss Lob Hüdepohl (2013) erhält der Staat seine Legitimation durch demokratische Prozesse, in denen das Volk die Akteur*innen wählen und abwählen kann. Die staatlichen Akteur*innen, die soziale Berufe beauftragen, handeln im Namen der Bürger*innen, welche die eigentlichen Auftraggeber*innen sind (S. 10).

In diesem Zusammenhang stellt das erste Mandat der Sozialdienste die gesetzlich festgelegte Aufgabe dar. Laut Mösch et al. (2016) ist der Auftrag der Sozialdienste in den Grundrechten verankert und zielt darauf ab, das Recht auf Existenzsicherung in unvorhersehbaren Einzelfällen zu gewährleisten (S. 266). Dieser Auftrag umfasst die Bereitstellung von materieller Unterstützung aus Steuermitteln, die bedarfsabhängig und individuell gewährt werden, sei es in Form von Geldleistungen oder anderen geldwerten Leistungen (S. 263).

Im Berufskodex der Sozialen Arbeit werden die beiden Dimensionen des ersten Mandats – Hilfe und Kontrolle – ebenfalls thematisiert. In Artikel 5.5 wird als Ziel der Sozialen Arbeit festgelegt, soziale Notlagen von Individuen und Gruppen zu verhindern, zu beseitigen oder zu lindern (Avenir Social, 2010, S. 7). Darüber hinaus enthält Artikel 12.2 die Forderung, dass die Fachkräfte der Sozialen Arbeit, während sie ihre Klient*innen in der Wahrnehmung ihrer Rechte unterstützen, auch ihre Pflichten einfordern (S. 13).

2.1.2 Professionelles Handeln aus der Sicht des zweiten Mandates

Aus Sicht der Adressat*innen arbeitet ein Sozialdienst dann gut, wenn sie sich respektiert fühlen, ausreichend über ihre Rechte und Pflichten informiert werden und die ihnen zustehenden Leistungen verlässlich und unkompliziert erhalten (Keller et al., 2018, S. 76). Staub-Bernasconi (2018) hebt hervor, dass Professionalität in der Sozialen Arbeit vor allem bedeutet, die Sichtweise der Klient*innen auf ihre individuelle Situation, ihre Erfahrungen sowie ihre Lösungsansätze zu verstehen und aufzunehmen (S. 117). Zudem geht es darum, gemeinsam die Situation zu verstehen und zu analysieren, welche Veränderungen basierend auf Werten, Annahmen, Ressourcen und Methoden angestrebt werden sollten. Die Klient*innen sollten die Möglichkeit haben, die Interpretation ihrer Probleme und die Vorgehensweisen der Fachleute zu hinterfragen (ebd.). Bei der Lebensweltorientierung, wie sie von Thiersch (2012) definiert wird, liegt der Fokus auf der Perspektive der Klient*innen und die Analyse gegenwärtiger Lebensverhältnisse wird mit pädagogischen Konzepten verbunden (S. 175). Soziale Probleme werden nicht als Defizite betrachtet, sondern als Resultat eines komplexen Zusammenspiels von Stärken und Schwächen im sozialen Umfeld. Auf dieser Grundlage entwickeln Sozialarbeiter*innen Handlungsansätze, welche das Vertrauen der Klient*innen fördern. Gemeinsam mit den Klient*innen werden Unterstützungsansätze entwickelt, die sowohl die Akzeptanz und Wertschätzung bestehender Lebensentwürfe als auch aktive Interventionen umfassen, um neue Perspektiven zu eröffnen (ebd.). Die Lebensweltorientierung zielt darauf ab, den Handlungsspielraum der Menschen zu erweitern, damit sie ihre Situation besser bewältigen und möglicherweise verändern können. Sie hilft dabei, Zeit und Raum zu strukturieren, soziale Beziehungen zu ordnen sowie festgefahrene Denkmuster und Routinen aufzubrechen (S. 177). Diese Unterstützung erfolgt in kleinen Schritten, da Veränderungen Akzeptanz und Bereitschaft erfordern (ebd.). Hilfe basiert auf Vertrauen und soll eine Veränderung bewirken. Ziel der Interventionen ist ein gelingender Alltag (S. 178). Bei der Lebensweltorientierung geht es darum, in den gegebenen Verhältnissen nach Optionen für Gestaltungsräume zu suchen und durch gegenseitige Anerkennung Hilfe zur Selbsthilfe und Identitätsarbeit zu fördern (S. 187). Schmocker (2021) sieht die Ermächtigung von Menschen als berufsmoralische Grundhaltung in der Sozialen Arbeit (S. 16). Klient*innen zu ermächtigen bedeutet, dass sie die Macht und Fähigkeit erhalten, ihre

Rechte wahrzunehmen, sich von sozialen Einschränkungen zu befreien und ihre Bedürfnisse zu erfüllen müssen (Schmocker, 2021, S. 16). Dies umfasst die Fähigkeit zur Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit, wobei Wahlmöglichkeiten und die notwendigen Informationen verfügbar sein müssen (ebd.). Dabei geht es nicht darum, den eigenen Willen bedingungslos durchzusetzen oder illegitime Wünsche zu erfüllen (ebd.). Im Umgang mit Klient*innen ist die Menschenwürde ein zentraler Wert (S. 10–11). Diese dient als Massstab für den zwischenmenschlichen Umgang und ist keine individuelle Eigenschaft, sondern relational und universell. Sie soll die Integrität schützen und beschreibt das universelle Recht, als Mensch behandelt zu werden. Jeder Mensch darf Rechte einfordern und hat gleichzeitig Pflichten gegenüber anderen, da auch sie Rechte einfordern können. Fachkräfte der Sozialen Arbeit sollen Verletzungen der Menschenwürde weder begehen noch tolerieren (ebd.).

In Artikel 8.5 des Berufskodex von AvenirSocial (2010) wird die Bedeutung der Selbstbestimmung hervorgehoben und das Recht der Individuen betont, eigene Entscheidungen in Bezug auf ihr Wohlbefinden zu treffen, solange sie weder ihre eigenen Interessen noch die Rechte und legitimen Anliegen anderer gefährden (S. 10). Darüber hinaus wird im Berufskodex die Notwendigkeit der Ermächtigung betont, um sicherzustellen, dass Individuen ihre Stärken entfalten und in die Lage versetzt werden, ihre Rechte wahrzunehmen (ebd.).

2.1.3 Konflikt zwischen dem ersten und zweiten Mandat

Die Soziale Arbeit muss gleichzeitig das erste und das zweite Mandat wahrnehmen, die zusammen das Doppelmandat bilden. Dieses führt durch die unterschiedlichen Auftraggeber*innen zu einem Dilemma, das im Folgenden näher erläutert wird.

Laut Lob-Hüdepohl (2013) besteht das Doppelmandat aus zwei zentralen Komponenten: Zum einen aus dem Mandat der Klient*innen, die als Träger*innen der Menschenrechte fungieren, und zum anderen aus dem autonomen Mandat des Staates (S. 9). Während beim Mandat der Klient*innen deren Rechte und Bedürfnisse im Vordergrund stehen, wird das staatliche Mandat oft als legitim angesehen, ohne dass die Beziehung zwischen diesen beiden Mandaten und die Verhältnismässigkeit ausreichend hinterfragt werden (ebd.). Lob-Hüdepohl betont, dass der Staat die Pflicht hat, Menschenrechte zu sichern, und soziale Berufe beauftragt, um dieser Verantwortung gerecht zu werden (S. 9). Im Zuge dessen kann es vorkommen, dass bei staatlichen Entscheidungen das Wohl der Gemeinschaft über individuelle Interessen gestellt wird. Das Gemeinwohl umfasst grundlegende öffentliche Interessen, die für ein menschenwürdiges Leben unabdingbar sind, selbst wenn sie in Konflikt mit den Interessen Einzelner stehen (S. 11).

Diese Spannungen im Doppelmandat werden von Lutz (2011) kritisiert, der auf mehrere Probleme hinweist (S. 15). Er argumentiert, dass die Soziale Arbeit sowohl Fehlverhalten sanktionieren als auch Menschen unterstützen soll, wieder vollwertige Mitglieder der Gesellschaft zu werden. Dieser Spagat führt zu einem Konflikt zwischen den Funktionen der Kontrolle und der Unterstützung. Angesichts dieser dualen Verantwortung ergibt sich die Frage, wie die Soziale Arbeit in der Praxis effektiv agieren kann. Zudem steht die Forderung, dass sich Menschen an Normen anpassen müssen, im Widerspruch zur Emanzipation, die es ihnen ermöglicht, sich gegen gesellschaftliche Machtstrukturen zu wehren (ebd.). Diese beiden Ziele – Normierung und gesellschaftliche Emanzipation – sind schwer miteinander zu vereinbaren (S. 17–18). Lutz zeigt auf, dass das Doppelte Mandat in der Praxis oft nicht funktioniert. Er beschreibt die Soziale Arbeit als eine Art Feuerwehr, die akute soziale Probleme lindert, ohne die grundlegenden Strukturen der Gesellschaft zu verändern. Sie trägt somit lediglich zur Stabilität bei, während der notwendige Wandel von den Menschen selbst bewirkt werden muss (S. 21–22). Zudem sei beim Doppelten Mandat die Hilfe an einen Zwang zur Anpassung gebunden, was entweder durch direkte Einflussnahme und Bestrafung oder durch Unterstützung bei der Anpassung geschehe und somit die Autonomie der Klient*innen einschränke (S. 15). Lutz betont, dass das Hauptmandat der Sozialen Arbeit darin bestehen sollte, Menschen bei der Aktivierung ihrer Kräfte zu unterstützen, damit sie ihren Alltag bewältigen und Verpflichtungen nachkommen können sowie Wohlbefinden erreichen (S. 16). Die Soziale Arbeit sollte sich auf die Bewältigung sozialer Probleme konzentrieren und nicht auf eine gesellschaftliche Umgestaltung (S. 20).

Im Kapitel 6.1 des Berufskodex von AvenirSocial (2010) wird auf die in der Praxis der Sozialen Arbeit auftretenden Herausforderungen eingegangen, die aus dieser komplexen Situation resultieren (S. 9). Hervorgehoben wird auch das Dilemma des Doppelmandates, das als Spannungsfeld zwischen der Loyalität gegenüber den Klient*innen, den Arbeitgeber*innen, den involvierten Trägerschaften oder den weisungsbefugten Behörden beschrieben wird (ebd.).

2.1.4 Professionelles Handeln aus der Sicht des dritten Mandates

Laut Staub-Bernasconi (2018) lässt sich das dritte Mandat der Sozialen Arbeit mit der Formel <nach bestem Wissen und Gewissen> zusammenfassen, die zwei wesentliche Dimensionen umfasst (S. 114–115). Die erste Dimension ist die Wissenschaftsbasierung der professionellen Praxis: Das Handeln muss auf theoretisch fundierten und wissenschaftlich überprüften Erkenntnissen beruhen. In der professionellen Praxis soll wissenschaftliches Wissen in Arbeits-hypothesen und Handlungsleitlinien umgesetzt werden, wobei Alltagstheorien und Ideologien hinterfragt und gegebenenfalls korrigiert werden. Die zweite Dimension ist die Ethikbasierung: Ein eigener Ethikkodex ist notwendig, um sich von wirtschaftlichen, politischen oder religiösen

Interessen zu distanzieren, deren Vertreter*innen die Soziale Arbeit missbrauchen könnten (Staub-Bernasconi, 2018, S. 114–115). Dieser Kodex soll von Ethikkommissionen überwacht und ein Verstoß sanktioniert werden. Soziale Arbeit muss sowohl rechtlich als auch professionsethisch legitimiert sein, besonders bei Eingriffen in persönliche Lebensbereiche. In internationalen und nationalen Ethikkodizes der Sozialen Arbeit werden die Menschenrechte und die soziale Gerechtigkeit als ethische Leitlinien betont, um die Menschenwürde zu schützen und die UN-Menschenrechtskonvention zu unterstützen (ebd.). In diesem Kontext kritisiert Schmocker (2014) das traditionelle Doppelmandat der Sozialen Arbeit als unzureichend (S. 18). Er argumentiert, dass das dritte Mandat auf einem theoretischen und moralphilosophischen Menschen- und Gesellschaftsbild basiert, bei dem menschliche Bedürfnisse im Mittelpunkt stehen. Menschen als bio-psycho-soziale Organismen benötigen bedürfnisgerechte soziale, kulturelle, ökonomische und politische Systeme, die sie ungehindert mitgestalten können (ebd.). Zudem soll die Soziale Arbeit die Gesellschaft formen und menschen- sowie sozialgerechte Strukturen fördern (S. 17–18). Das dritte Mandat umfasst ausserdem auch die Stärkung der Menschenrechte, der Menschenwürde und der sozialen Gerechtigkeit (S. 18). Schmocker zufolge hat das dritte Mandat die höchste Priorität, gefolgt vom zweiten Mandat der berechtigten Ansprüche von Menschen und dem ersten Mandat der Hilfe und Kontrolle durch Staat und Gesellschaft (S. 22).

Die relative Autonomie des dritten Mandates wird von Staub-Bernasconi (2019) als entscheidend erachtet, da sie auf einer soliden wissenschaftlichen und ethischen Grundlage beruht (S. 89). Sie ermöglicht es Sozialarbeiter*innen, unabhängig zu agieren und die Bedürfnisse der Klient*innen in den Mittelpunkt zu stellen. Gleichzeitig ist es unerlässlich, die anderen Mandate kritisch zu hinterfragen und gegebenenfalls anzupassen, um sicherzustellen, dass sie den sich wandelnden Anforderungen und Herausforderungen gerecht werden (ebd.). Das professionelle Mandat gibt Sozialarbeiter*innen die Freiheit, auch ohne offizielles Mandat aktiv zu werden (S. 94). Sie können sich selbst beauftragen, soziale Probleme zu thematisieren und gemeinsam mit Betroffenen sowie anderen Akteur*innen Lösungen zu entwickeln (ebd.). Es ist jedoch zu betonen, dass Fachkräfte in der Sozialen Arbeit, selbst wenn sie aus wissenschaftlichen und ethischen Gründen von nationalen oder politischen Vorgaben abweichen oder zivilen Ungehorsam leisten, nicht ohne rechtliche Grundlage handeln (S. 94). In solchen Fällen sind die Gesetze der Europäischen Union, die Europäische Menschenrechtskonvention, die Sozialcharta sowie das Völkerrecht und die Menschenrechte von grundlegender Bedeutung. Diese rechtlichen Rahmenbedingungen bieten eine notwendige Orientierung und Unterstützung für das Handeln der Sozialarbeiter*innen in komplexen und oft herausfordernden Situationen (ebd.).

Die Diskussion um das dritte Mandat in der Sozialen Arbeit, das von verschiedenen Autor*innen als notwendige Erweiterung des klassischen Doppelmandates befürwortet wird, zeigt die Bedeutung von gesellschaftlicher Veränderung und sozialer Gerechtigkeit. Dennoch gibt es skeptische Stimmen, welche die praktischen Implikationen und Herausforderungen eines solchen Ansatzes in Frage stellen. Hinte (2016) kritisiert in seinem Text «Doppeltes Mandat, Tripel Mandat, Menschenrechtsprofession – geht's auch eine Nummer kleiner?», dass die Tätigkeiten von Sozialarbeiter*innen oft fälschlicherweise als Menschenrechtsarbeit dargestellt werden, was weder der Realität noch den Fachkräften gerecht wird (S. 37–38). Er argumentiert, dass die Arbeit der Sozialarbeiter*innen auf einem gesellschaftlichen und gesetzlichen Auftrag basiert, wobei fachliche Standards gelten. Die Bezeichnung «Menschenrechtsprofession» entstamme akademischen Debatten und diene vor allem dazu, der Sozialen Arbeit einen höheren Status zu verleihen. Diese Überhöhung, die nicht von den Sozialarbeiter*innen selbst kommt, überfordert den Berufsstand und vermittelt den Eindruck, dass diese etwas Aussergewöhnliches seien (ebd.). Ein zentrales Problem ist, dass nicht direkt adressierte Aufträge an die Soziale Arbeit oft unbeachtet bleiben. Diese Aufträge stammen von verschiedenen Institutionen oder der Sozialpolitik, ohne eine spezifische Person oder Einrichtung zu benennen, wodurch die Soziale Arbeit als abstraktes Konzept handlungsunfähig ist (S. 38–39). Die tatsächlichen Aufgaben werden vom Arbeitgeber definiert, und trotz der Unklarheit darüber, wer mit «Sozialer Arbeit» gemeint ist, wird häufig der Profession die Verantwortung übertragen (ebd.). Hinte (2016) sieht die Vermischung von Sozialer Arbeit und Sozialpolitik als problematisch an (S. 45). Sozialpolitische Forderungen sollten nicht mit den Anforderungen an die Profession gleichgesetzt werden, da auch andere Akteur*innen beteiligt sind. Menschenrechte sind universell und dienen als Leitlinie für individuelles und institutionelles Handeln, auch in der Sozialen Arbeit (ebd.). Das Tripelmandat könnte dazu führen, dass Fachkräfte einen Auftrag ablehnen, wenn sie diesen für nicht menschenrechtskonform halten. Dies gilt jedoch auch für andere Berufe (S. 46). Wenn beispielsweise ein*e Polizist*in einen Auftrag erhält, bei dem die Menschenrechte verletzt werden, sollte er oder sie diesen ebenfalls nicht ausführen. Das Handeln in Übereinstimmung mit den Menschenrechten und dem Prinzip der sozialen Gerechtigkeit ist sowohl in vielen Berufen als auch im Privatleben üblich und sollte nicht ausschliesslich einer Berufsgruppe zugeschrieben werden (ebd.).

In Artikel 5.10 des Berufskodex von AvenirSocial (2010) wird betont, dass die Soziale Arbeit einem dreifachen Mandat verpflichtet ist (S. 9). Im Rahmen des dritten Mandats orientieren sich Sozialarbeiter*innen am eigenen Fachwissen und der Berufsethik sowie an den Prinzipien der Menschenrechte und der sozialen Gerechtigkeit (ebd.).

2.2 Professionelles Handeln im Rahmen des Tripelmandates

Gemäss Heiner (2022) umfasst professionelles Handeln die ständige Reflexion der eigenen Ziele und Werte sowie der Konsequenzen auf Basis von wissenschaftlichem Wissen, Erfahrungen und beruflichen Standards, die im Austausch mit Kolleg*innen und Berater*innen überprüft werden (S. 185). Im Umgang mit Klient*innen ist es bedeutsam, respektvoll zu sein und über gute Kommunikationsfähigkeiten zu verfügen. Diese helfen, die Prinzipien einer ethischen Arbeit umzusetzen und den Dialog mit anderen zu führen. Wenn es um soziale Gerechtigkeit geht, ist es entscheidend, Konflikte mit einer Haltung der streitbaren Toleranz anzugehen. Insgesamt bilden wissenschaftliches Wissen, Kommunikationsfähigkeiten und eine reflektierte, werteorientierte Haltung die Grundlage für eine ethisch fundierte Praxis in der Sozialen Arbeit (ebd.). Diesbezüglich argumentiert Hafén (2008), dass ein hohes Reflexionsniveau ein zentrales Merkmal professioneller Sozialarbeit ist (S. 458). Im Rahmen des Tripelmandates bedeutet dies, dass Sozialarbeitende ständig im Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle sowie zwischen Wissen und ethischen Werten agieren müssen. Die Reflexionsfähigkeit ist entscheidend, um den Übergang vom Doppel- zum Tripelmandat zu meistern, da unterschiedliche Erwartungen oft Loyalitätskonflikte erzeugen. Unterstützt werden Sozialarbeiter*innen dabei durch Vorgesetzte, Kolleg*innen, Supervision und Intervision. Eine professionelle Haltung erfordert, sich der alltäglichen Spannungen bewusst zu sein und reflektierte Entscheidungen zu treffen, da jede davon auch den Verzicht auf andere Optionen bedeutet und Fehler nicht auszuschliessen sind. Eine reflektierte Fehlerkultur ist daher unerlässlich, um aus Entscheidungen zu lernen (ebd.).

Schmid (o. J.) sieht Ethik und Berufsethik als zentrale Elemente der Professionalisierung und Legitimation der Sozialen Arbeit, die oft im Auftrag Dritter und unter gesellschaftlichem Druck agiert (S. 23–24). Sie sind unverzichtbar, um den Einfluss gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen kritisch zu reflektieren, professionelles Handeln zu rechtfertigen und die Ziele der Sozialen Arbeit – wie Integration oder Hilfe zur Selbsthilfe – ethisch fundiert zu verfolgen. Durch die Anerkennung als Profession erhält die Soziale Arbeit mehr Gewicht im öffentlichen und sozialpolitischen Diskurs, was deren Selbstverständnis und Legitimität stärkt. Ein berufsethischer Kodex ist entscheidend für die Professionsidentität und die gesellschaftliche Legitimation (ebd.). Darüber hinaus nimmt die Soziale Arbeit eine intermediäre Position zwischen den drei Mandaten ein (S. 26). Durch das dritte Mandat erweitert sich das Spannungsverhältnis, indem der gesellschaftliche Auftrag der Profession einbezogen wird. Je nach Arbeitsbereich kann der rechtliche Rahmen den Handlungsspielraum der Sozialen Arbeit stark einschränken und ethische Dilemmata verursachen. In Fällen mit mehr Entscheidungsfreiheit bieten der Berufskodex und ethische Überlegungen Orientierung (ebd.).

2.3 Fazit

Professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit bedeutet, die unterschiedlichen Perspektiven der drei Mandate zu berücksichtigen und in Einklang zu bringen. Das erste Mandat umfasst die gesellschaftlichen und staatlichen Anforderungen an die Soziale Arbeit. Dabei stellt das Spannungsfeld zwischen Hilfe und Kontrolle eine zentrale Herausforderung dar, die das Handeln der Fachkräfte massgeblich beeinflusst. Das zweite Mandat konzentriert sich auf die Bedürfnisse, Rechte und Möglichkeiten der Klient*innen. Deren Selbstbestimmung, Eigenständigkeit und Würde sollen geachtet werden, was jedoch oft in Konflikt mit dem ersten Mandat steht. Dieses Doppelmandat schafft Spannungsfelder zwischen dem Schutz individueller Rechte und der Einhaltung staatlicher Vorgaben, infolgedessen eine ständige Reflexion und ein ethisches Abwägen erforderlich sind. Mit dem dritten Mandat wird die Bedeutung einer wissenschaftlich fundierten und ethisch orientierten Sozialen Arbeit hervorgehoben. Dabei geht es darum, das professionelle Handeln zu legitimieren, Menschenrechte und soziale Gerechtigkeit in den Vordergrund zu stellen und eine kritische Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Strukturen anzustossen. Das Tripelmandat bietet damit einen zentralen Orientierungsrahmen für die Soziale Arbeit. Von den Fachkräften wird verlangt, Spannungen zwischen den Mandaten zu reflektieren und in ihr Handeln zu integrieren. Eine solche Reflexion ist unverzichtbar, um ein professionelles Selbstverständnis zu entwickeln, die Qualität der Sozialen Arbeit zu sichern und gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen.

3 Strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen des Sozialdienstes

In diesem Kapitel werden die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen eines Sozialdienstes mithilfe des Trigon-Modells analysiert, wobei ein besonderes Augenmerk auf die spezifischen Gegebenheiten im Kanton Schwyz gelegt wird. Obwohl das Trigon-Modell zur Analyse einer einzelnen Organisation konzipiert wurde, dient es in dieser Arbeit als Instrument zur Strukturierung der Rahmenbedingungen eines Sozialdienstes. Ziel dieser Analyse ist es, die Herausforderungen und Chancen, die sich aus den spezifischen Rahmenbedingungen im Kanton Schwyz ergeben, zu identifizieren und darzulegen.

3.1 Einführung in das Trigon-Modell

Das Trigon-Organisationsmodell hat sich als nützliches Instrument in der praktischen Organisationsberatung etabliert und besteht aus sieben Wesenselementen, die sowohl das Innensystem als auch das Umfeld betreffen (Piber, 2014, S. 81). Diese Elemente sind in drei Subsysteme unterteilt: das kulturelle, das soziale und das technisch-instrumentelle. Es handelt sich um ein ganzheitliches Modell, in dem die Wesenselemente als Bestandteile eines umfassenden Ganzen fungieren. Die Bedeutung jedes einzelnen Elements wird erst im Kontext des gesamten Systems erkennbar. Analog zur menschlichen Anatomie mit ihren verschiedenen Systemen wie dem Nervensystem, dem Herz-Kreislauf-System und dem Stoffwechsel werden bei diesem Modell alle Elemente und ihre Wechselwirkungen erfasst, sodass keine wesentlichen Aspekte übersehen werden (ebd.).

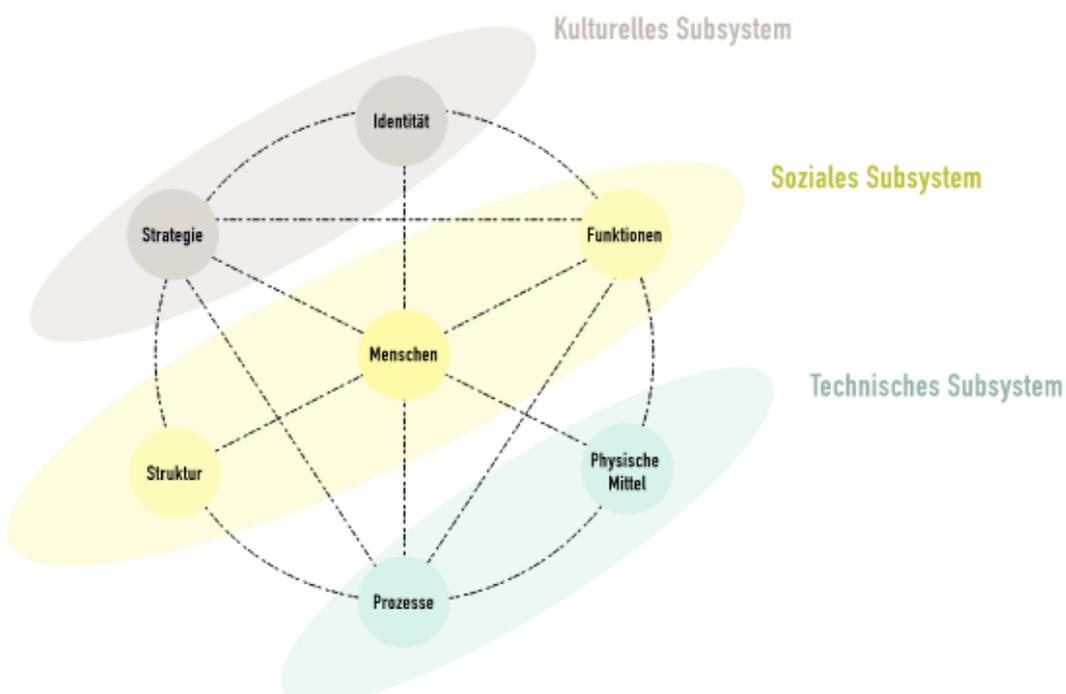


Abbildung 1: : Das Trigon-Organisationsmodell (eigene Darstellung auf der Basis von Piber, 2014, S. 83)

Im Folgenden wird das Trigon-Modell nach Piber (2014, S. 82) vorgestellt. In Tabelle 1 werden die Definitionen der einzelnen Elemente zusammengefasst.

	Wesenselement	Innensystem	Umfeld
Kulturelles Subsystem	Identität	Die gesellschaftliche Aufgabe der Organisation, Mission, Sinn und Zweck, Leitbild, Fernziel, Philosophie, Grundwerte, Image nach innen, historisches Selbstverständnis der Organisation	Image bei Kund*innen, Lieferanten, Banken, Politik, Gewerkschaft etc., Konkurrenzprofil, Position in Märkten und Gesellschaft; Selbstständigkeit bzw. Abhängigkeit
	Policy, Strategie, Programme	langfristige Programme der Organisation, Unternehmenspolitik, Leitsätze für die Produkt-, Markt-, Finanz-, Preis-, Personalpolitik etc.	Leitsätze für Umgehen mit Lieferanten, Kund*innen etc., PR-Konzepte, Marktstrategien; Übereinstimmung mit den Spielregeln der Branche
Soziales Subsystem	Struktur der Aufbauorganisation	Statuten, Gesellschaftervertrag, Aufbauprinzipien der Organisation, Führungshierarchie, Linien- und Stabsstellen, zentrale und dezentrale Stellen, formales Layout	Strukturelle Beziehung zu externen Gruppierungen, Präsenz in Verbänden usw., strategische Allianzen, Verträge, Vereinbarungen
	Menschen, Gruppen, Klima	Wissen und Können der Mitarbeiter*innen, Haltungen und Einstellungen, Beziehungen, Führungsstile, informelle Zusammenhänge und Gruppierungen, Rollen, Macht und Konflikte, Betriebsklima	Pflege der informellen Beziehungen zu externen Stellen, Beziehungsklima in der Branche, Stil des Umgangs mit Macht gegenüber dem Umfeld

	Einzelfunktionen, Organe	Aufgaben, Befugnisse und Verantwortung als Inhalte der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen, Spezialist*innen, Koordination	Verhältnis zum üblichen Branchenverständnis über die Arbeitsteilung, Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen
Technisch-instrumentelles Subsystem	Prozesse, Abläufe	Arbeitsprozesse: Kernprozesse, Supportprozesse (unterstützende interne Dienstleistungen), Managementprozesse (Informationsprozesse, Entscheidungsprozesse, interne Logistik, Planungs- und Steuerungsprozesse usw.)	Beschaffungsprozesse für Ressourcen, Lieferprozesse (JIT), Speditionslogistik, Aktivitäten zur Beschaffung externer Informationen
	Physische Mittel	Instrumente, Maschinen, Geräte, Material, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume, finanzielle Mittel (Kapitalausstattung, liquide Mittel)	Physisches Umfeld, Platz im Umfeld, Einbettung in die Landschaft, Verkehrssystem, Verhältnis von Eigenmitteln zu Fremdmitteln

Tabelle 1: Die sieben Wesenselemente (eigene Darstellung auf der Basis von Piber, 2014, S. 82)

Die Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Faktoren, die sowohl das Innensystem als auch das Umfeld einer Organisation beeinflussen. Jedes Wesenselement spielt eine entscheidende Rolle im Gesamtgefüge der Organisation und prägt deren Identität, Struktur und Funktionsweise. In den nachstehenden Abschnitten werden die einzelnen Elemente erläutert, beginnend mit dem Wesenselement <Identität>, das sowohl das Selbstverständnis der Organisation als auch ihr Ansehen in der Gesellschaft umfasst.

3.1.1 Identität

Im Kontext des Innensystems einer Organisation beinhaltet das Wesenselement ‹Identität› die gesellschaftliche Aufgabe oder den Auftrag der Organisation, ihr Selbstverständnis, die Grundwerte oder das Leitbild sowie ihr internes Image (Piber, 2014, S. 82). Nach aussen zeigt sich die Identität im Image der Organisation bei Klient*innen und Partner*innen sowie in der Politik oder Gesellschaft (S. 82). Als Beispiele nennt Kalcher (o. J., S. 6) eine klare Definition der Hauptaufgaben, die Übereinstimmung zwischen dem Leitbild und der Realität, Transparenz über Sinn und Zweck der Organisation oder die Identifikation der Mitarbeiter*innen mit dem Aufgabengebiet. Schwierigkeiten bei der Identität wirken sich häufig auch auf andere Wesenselemente einer Organisation aus. In einem Kontext ohne klar definierten Sinn können Auseinandersetzungen bezüglich der Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten entstehen (ebd.).

Um die Identität einer Organisation im Kontext der Sozialhilfe besser zu verstehen, sind die spezifischen Rahmenbedingungen zu betrachten, die durch den gesetzlichen Auftrag und das Leitbild definiert werden. Diese Elemente sind nicht nur grundlegend für das Selbstverständnis der Organisation, sondern auch entscheidend für die konkrete Umsetzung der Sozialhilfeleistungen. Im Folgenden werden daher unter anderem die Rolle des gesetzlichen Auftrags, wie er im Sozialhilferecht verankert ist, sowie die Bedeutung eines klaren und verbindlichen Leitbildes für die Praxis der Sozialdienste näher erläutert.

Laut Wizent (2023) sind die wesentlichen Aspekte des Sozialhilferechts in den Sozialhilfegesetzen geregelt und werden durch Verordnungen präzisiert (S. 130). Die kantonalen Gesetze und Verordnungen beinhalten oft nur allgemeine Bestimmungen. Dies führt häufig dazu, dass es in der praktischen Anwendung der Sozialhilfe schwierig ist, präzise rechtliche Antworten auf wesentliche Fragen, wie den Beginn der Unterstützung, zu erhalten. Angesichts dieser Mängel haben viele Kantone umfassende Sozialhilfehandbücher erarbeitet, um eine einheitliche und transparente Praxis in der Sozialhilfe zu gewährleisten. Die Handbücher stellen eine wesentliche Ressource für die Sozialdienste auf kantonaler und kommunaler Ebene dar und sichern eine nachvollziehbare und einheitliche Umsetzung des Sozialhilferechts in den einzelnen Kantonen (ebd.). Der Kanton Schwyz hat ebenfalls ein Handbuch für die Sozialhilfe, welches im Jahr 2024 überarbeitet und bei dieser Gelegenheit auch in die Website der SKOS-Richtlinien integriert wurde (SKOS, 2024).

Das ShG SZ stammt aus dem Jahr 1983. In § 11 ShG SZ wird die gesellschaftliche Aufgabe des Sozialdienstes beschrieben, welche darin besteht, sicherzustellen, dass Hilfesuchende bedarfsgerechte und fachlich fundierte Sozialhilfeleistungen erhalten. Konkret umfasst § 11 des ShG SZ folgende Aufgaben der Sozialhilfe: die Förderung präventiver Massnahmen und Einrichtungen zur Vorbeugung, persönliche Hilfe, die Vermittlung spezieller Hilfsangebote, WSH, die Durchführung rechtlicher Abklärungen sowie die Umsetzung von Anordnungen und Aufträgen der Fürsorge- sowie der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörden. Zudem wird die Kooperation mit anderen Behörden hervorgehoben.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Sozialhilfegesetzgebung in der Schweiz kantonal geregelt ist. Dies führt zu Unterschieden in der Umsetzung und Gewährung von Sozialhilfeleistungen, weshalb ein Mindestmass an Koordination auf nationaler Ebene erforderlich ist (Wizent, 2014, S. 158). Vor diesem Hintergrund bleibt die Frage, ob ein nationales Rahmengesetz zur Vereinheitlichung und Harmonisierung der Sozialhilfepolitik eingeführt werden soll, weiterhin von Relevanz. Es gab wiederholt politische Vorstösse in diese Richtung, die aber alle abgelehnt wurden. Die letzte Motion wurde im Jahr 2020 von Katharina Prelicz-Huber (GPS) eingereicht (Motion Prelicz-Huber 20.3823). Sie forderte den Bundesrat dazu auf, ein Rahmengesetz für die Existenzsicherung vorzulegen. Im August 2020 sprach sich der Bundesrat gegen die Motion aus und im Juni 2022 folgte der Nationalrat der bundesrätlichen Empfehlung und lehnte die Motion ab (ebd.). Auch Wizent (2014) ist der Meinung, dass das kantonale Sozialhilferecht Mängel in Bezug auf Vorhersehbarkeit und Transparenz aufweist (S. 168). Er schlägt vor, die sozialhilferechtliche Bedürftigkeit zumindest in ihren grundlegenden Aspekten durch ein allgemeines Rahmengesetz auf Bundesebene zu regeln. Dies auch im Hinblick darauf, dass die Gemeinden eine gewisse Entscheidungsfreiheit haben, wenn es um die konkrete Ausgestaltung der Sozialhilfeleistungen geht. Allerdings ist ihre Autonomie in Bezug auf die Feststellung des sozialhilferechtlichen Bedarfs begrenzt. Die lokalen Gegebenheiten spielen bei der Bestimmung des Bedarfs eine untergeordnete Rolle, weshalb die Gemeinden begrenzte Möglichkeiten haben, die Art und Weise der Hilfeleistungen zu bestimmen (ebd.).

Bei näherer Betrachtung der strategischen und operativen Ebene eines Sozialdienstes wird deutlich, dass die Sozialhilfebehörde zwar strategisch für die Leitlinien der Sozialhilfe verantwortlich ist, jedoch auf operatives Wissen aus der täglichen Umsetzungspraxis angewiesen ist (Rosch et al., 2012, S. 46). Die operative Leitung des Sozialdienstes ist hierbei von hoher Bedeutung, da sie dieses Wissen weitergibt. Es ist entscheidend, dass die operative Leitung und die strategisch Verantwortlichen zusammenarbeiten. Es muss eine ständige Abstimmung zwischen operativen

und strategischen Aufgaben in verschiedenen Gemeinden und Situationen stattfinden (Rosch et al., 2012, S. 46). Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen Behörde und Verwaltung zeigt sich auch bei den Zielen, Rollen und Ressourcen (ebd.).

Diese enge Zusammenarbeit zwischen der operativen Leitung und den strategisch Verantwortlichen ist nicht nur entscheidend für die effektive Umsetzung der Sozialhilfe, sondern auch für die Entwicklung eines klaren und verbindlichen Leitbildes. In diesem werden laut Meinhold und Matul (2011) einerseits der Auftrag und die Ziele der Institution festgelegt, andererseits spiegeln sich in ihm auch die Werte und das Menschenbild wider, die das Handeln aller Beteiligten prägen sollten (S. 127). Es wird bemängelt, dass die Formulierungen in Leitbildern häufig vage sind und eine Vielzahl von Auslegungen zulassen, sodass ein flexibler Handlungsrahmen zur Verfügung steht, der interpretationsbedürftig ist. Wenn die Abweichung zwischen den Formulierungen des Leitbildes und der tatsächlichen Erfahrung von Mitarbeitenden und Klient*innen zu gross ist, wird das Leitbild unvorteilhaft (S. 128). Meinhold und Matul betonen, dass am Anfang eines Leitbildprozesses häufig unklar bleibt, welche Erwartungen die Beteiligten an ihn haben (S. 129). Deshalb ist es unabdingbar, diese Erwartungen im Vorfeld zu klären. Die beiden Forschenden schlagen vor, den Diskussionsprozess zur Entwicklung des Leitbildes zu fördern, indem dessen erste Entwürfe in der Organisation aufgehängt werden und die Mitarbeitenden dazu eingeladen werden, sie zu bewerten oder zu ergänzen (ebd.).

3.1.2 Politik, Strategie und Programme

Das zweite Wesenselement umfasst die Strategie, die Politik und die Programme einer Organisation (Piber, 2014, S. 82). Auf der internen Ebene einer Organisation geht es um Programme, die Unternehmenspolitik und Leitsätze beispielsweise für die Personal- oder Kostenpolitik. Nach aussen wird dieses Element durch Richtlinien für den Umgang mit Lieferanten und anderen Partnern, Marktstrategien und die Einhaltung branchenspezifischer Regeln definiert (ebd.). Als Beispiele nennt Kalcher (o. J., S. 7) Konzepte für die Mitarbeiterförderung, Führungsprinzipien und die Kommunikationsstrategie. In Organisationen existieren sowohl offizielle Richtlinien als auch informelle Regeln und Denkgewohnheiten der Mitarbeiter*innen. Diese informellen Leitlinien können in Widerspruch zu den offiziellen Vorgaben stehen, was zu Konflikten um Einfluss führt (ebd.). Um die Bedeutung dieser Aspekte für die Sozialdienste im Kanton Schwyz zu verdeutlichen, wird im Folgenden die Rolle der Sozialpolitik sowie der Strategieentwicklung und -umsetzung näher betrachtet.

Das Einhalten sozialpolitischer Vorgaben in der Sozialhilfe ist stark von der Interaktion zwischen Sozialarbeitenden und Klient*innen abhängig (Keller et al., 2018, S. 118). Die Qualität der Implementierung ist entscheidend für den Erfolg politischer Programme, weshalb gut ausgebildete Mitarbeitende mit Selbst- und Kontextreflexionsfähigkeiten eine zentrale Rolle spielen. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende sind aktiv in den Implementierungsprozess eingebunden, was die Legitimität der Sozialdienste stärkt. Weiter können sie ihre Legitimation durch die Beratung der politisch Verantwortlichen und den Aufbau von Netzwerken mit politischen Schlüsselpersonen auf kommunaler, kantonaler und nationaler Ebene verbessern. Die Leitungspersonen sind dabei für die Pflege dieser Kontakte und die Lobbying-Funktion verantwortlich (S. 118–119). Obwohl die Medien nicht direkt mit den Sozialdiensten verbunden sind, haben sie einen erheblichen Einfluss auf deren öffentliche Wahrnehmung. Skandale, wie Missbrauchsfälle im Bereich der Sozialhilfe, erhalten oft eine grosse mediale Aufmerksamkeit, weshalb eine aktive Medienarbeit erforderlich ist, mit welcher der Nutzen der Sozialdienste für die Gesellschaft verdeutlicht wird. Daher ist es essenziell, dass Sozialdienste ein Kommunikationskonzept entwickeln, das klare Verantwortlichkeiten im Umgang mit den Medien beinhaltet und den Aufbau von Beziehungen zu lokalen Medienschaaffenden fördert, um positiv wahrgenommen zu werden (S. 121).

Ein weiterer zentraler Aspekt ist die betriebliche Qualitätssicherung, bei der ein ganzheitliches Denken in Bezug auf Visionen, Strategien und Zielsetzungen erforderlich ist (Meinhold & Matul, 2011, S. 55). Es ist von entscheidender Bedeutung, durch Planung und das frühzeitige Erkennen von Abweichungen die Organisation auf ein übergeordnetes Ziel auszurichten, kontinuierliche Verbesserungen in den Leistungen herbeizuführen und langfristig ihr Bestehen zu sichern (ebd.).

Das Good-Practice-Papier für Sozialdienste der SKOS enthält Beispiele für die Zuständigkeitsordnung eines Sozialdienstes. Demgemäss ist die strategische Ebene unter anderem für das Budget, die Strategie und Zielsetzung, das Controlling-Konzept, die Überprüfung der Zielerreichung, die Anstellung des leitenden Personals, die Organisationsstruktur sowie die Unterstützungsrichtlinien verantwortlich (SKOS, 2007, S. 12). Die Abteilungsleitung eines Sozialdienstes ist für die operative Betriebsführung zuständig und setzt die Beschlüsse der strategischen Ebene um. Sie erstellt Vorschläge zur Strategie, den Zielen und der Organisation des Sozialdienstes und vertritt diesen in operativen Belangen. Die Sozialarbeiter*innen führen die Fälle gemäss den Vorgaben der Leitung und gewährleisten die Nachvollziehbarkeit der Dossiers (ebd.).

Das Diskussionspapier von AvenirSocial (2015a) beschäftigt sich mit der Frage, was unter guter Sozialer Arbeit zu verstehen ist, und beschreibt dabei die erforderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen (S. 7). Demnach sind zur Gewährleistung einer hohen Qualität in der Sozialen Arbeit ausreichende finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen erforderlich. Die Leitung muss sicherstellen, dass das Fachpersonal angemessen ausgebildet ist und gegebenenfalls zusätzliche Qualifikationen erwirbt. Fortbildungsangebote und Reflexionsmöglichkeiten sowie die betriebliche Gesundheitsförderung und die Einhaltung arbeitsrechtlicher Vorgaben sind in diesem Zusammenhang von hoher Bedeutung (ebd.).

3.1.3 Struktur der Aufbauorganisation

Die interne Struktur der Aufbauorganisation wird durch die Statuten, die Aufbauprinzipien, die Führungshierarchie sowie die Linien- und Stabsstellen definiert (Piber, 2014). Von aussen wird die Struktur durch Beziehungen zu externen Stellen wie die Mitgliedschaft in Verbänden und Allianzen gestärkt (S. 82). Beispiele für die interne Struktur sind die Übersichtlichkeit einer Organisation, die Anzahl der Hierarchieebenen, die Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen zwischen den Abteilungen oder der Standort (Kalcher, o. J., S. 8). Die Organisationsstruktur bietet Stabilität und Orientierung für die Mitarbeitenden. Sinnstiftende Zielsetzungen erleichtern es den Mitarbeiter*innen, bestehende Strukturen zu überwinden und Veränderungen anzunehmen (ebd.).

Die Gestaltung der Aufbauorganisation beginnt mit der Zerlegung der Gesamtaufgabe eines Unternehmens in kleinere Teilaufgaben (Thommen, 2016, S. 690). Dabei werden Elementaraufgaben identifiziert, die nicht weiter unterteilt werden sollten. Anschliessend werden in der Aufgabensynthese sinnvolle Aufgabenkomplexe gebildet und bestimmten Stellen zugewiesen. Im nächsten Schritt werden diese Stellen in eine Gesamtstruktur integriert, welche die formale Aufbauorganisation des Unternehmens bildet (ebd.). Bei der Entwicklung der Aufbauorganisation ist die Frage nach der Breite der Leitungsgliederung von Bedeutung, die durch die Leitungsspanne (Anzahl der unterstellten Mitarbeitenden pro vorgesetzter Person) definiert wird (S. 691). Die Ablauforganisation konzentriert sich auf die Planung und Optimierung des Produktionsprozesses unter Berücksichtigung von Aufträgen, Zeitvorgaben und Kapazitäten (S. 693).

In dieser Hinsicht umfasst die Organisation eines Sozialdienstes eine strategische Ebene, die Sozialhilfekommission (SKOS, 2007, S. 3). Im Kanton Schwyz sind laut § 7 und 8 des ShG SZ die Fürsorgebehörden für die Beratung und Entscheidung über Unterstützungsanträge zuständig (Kanton Schwyz, o. J.a). Zudem besteht die Organisation aus einer betrieblichen Ebene, der fachlichen Leitung, sowie einer operativen Ebene mit Kader und Personal (SKOS, 2007, S. 3).

Um die Qualität der Sozialdienste zu gewährleisten, ist es laut Meinhold und Matul (2011) nicht ausreichend, lediglich die Kernprozesse zu identifizieren, sondern es muss ein ganzheitliches Denken entwickelt werden, das die organisatorische Verantwortung für die Qualitätssicherung im gesamten Unternehmen umfasst (S. 55). Der Betrieb sollte in Einheiten strukturiert werden, die den Abläufen der Sozialhilfe entsprechen, beispielsweise Anlaufstellen, Beratungs- und Unterstützungsdienste sowie WSH (SKOS, 2007, S. 3). Eine differenzierte und spezialisierte Struktur ist insbesondere in grösseren Sozialdiensten empfehlenswert. Essenziell dabei ist es, die Fallführung von administrativen Tätigkeiten zu entlasten (ebd.).

In diesem Kontext wird deutlich, dass die Gestaltung der Sozialhilfe in den Gemeinden eine entscheidende Rolle spielt. Gemäss § 12 Abs. 1 und 2 des ShG SZ kann im Kanton Schwyz die Sozialhilfe in den Gemeinden entweder von privaten oder von öffentlichen Institutionen angeboten werden, welche die Aufgaben von den Gemeinden erhalten. Alternativ kann die Sozialhilfe direkt von den Gemeinden oder von mehreren Gemeinden zusammen übernommen werden. Um eine qualitativ hochwertige Sozialhilfe sicherzustellen, können mehrere Gemeinden einen gemeinsamen regionalen Sozialdienst gründen, wozu sie einen Kooperationsvertrag abschliessen (ebd.). Im Kanton Schwyz haben sich nur einige wenige Gemeinden für diesen Weg entschieden, während die Mehrheit eigene Sozialdienste betreibt (Kanton Schwyz, o. J.d).

Diese organisatorischen Strukturen sind von grundlegender Bedeutung, um den Sozialarbeitenden die notwendige Entlastung und Unterstützung zu bieten (Fassbind, 2012, S. 5). Auf der Ebene von Prozessen, Strukturen und der Organisation sind gezielte Massnahmen erforderlich, wobei sowohl autokratische als auch hierarchische Ansätze zu berücksichtigen sind. Bei der Aufgaben- und Leistungsorientierung sollte auch der fachliche Bereich berücksichtigt werden, um die Mitarbeitenden zu entlasten. Aufgrund der Handlungsspielräume auf den Ebenen von Prozessen, der Struktur und der Organisation mangelt es an der nötigen Unterstützung und die Sozialarbeitenden empfinden die fehlenden Rahmenbedingungen sowie Verantwortungen oft als beschwerlich und überfordernd. Für eine wirksame Entlastung rät Fassbind, ein effektives Fallmanagement einzuführen. Durch klare Abläufe, gutes Zeitmanagement und passende Fallzuweisungen können Sozialarbeitende ihre Tätigkeit effizienter gestalten. Das führt zu mehr Erfolgen, während Frustration und Belastung abnehmen (ebd.).

3.1.4 Menschen, Gruppen und Klima

Das vierte Wesenselement umfasst auf der internen Ebene die Entfaltung der Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen, deren Haltungen und Einstellungen sowie die Beziehungen, Führungsstile und das Betriebsklima (Piber, 2014, S. 82). Gegen aussen wird mit der Beziehungspflege und dem Beziehungsklima zu externen Stellen der Umgang mit Macht sichtbar (ebd.). In diesem Wesenselement können Probleme entstehen, wenn nicht klar ist, nach welchen Regeln und Werten gehandelt wird (Kalcher, o. J., S. 9). Es fehlt an klaren Leitlinien und Glaubwürdigkeit, was zu Konflikten führen kann (ebd.).

In diesem Kontext sind die Mitarbeiter*innen der bedeutendste Bestandteil eines Sozialdienstes (SKOS, 2007, S. 4). Ihre Professionalität und die kontinuierliche Erfüllung ihrer Aufgaben sind entscheidend für die Qualität der Sozialhilfe. In den Good-Practice-Leitsätzen der SKOS wird daher betont, dass der Sozialdienst nur mit qualifiziertem Personal besetzt sein sollte, das den fachlichen Anforderungen entspricht und sich kontinuierlich weiterbildet. Idealerweise sollten fallführende Mitarbeitende einen Fachhochschulabschluss besitzen, ausser die erforderliche fachliche Kompetenz kann durch direkte Anleitung und zusätzliche Schulung sichergestellt werden. Zudem sollte die Verantwortung für bedeutende Entscheidungen in der Fallführung und Beratung von fachlich qualifiziertem Personal übernommen werden (ebd.).

Diese Einschätzung teilt auch der Berufsverband AvenirSocial (2015a) in seinem Diskussionspapier zur Qualität in der Sozialen Arbeit (S. 7). Im Dokument wird hervorgehoben, dass Führungspersonen in der Sozialarbeit sicherstellen müssen, dass das Fachpersonal über eine angemessene Ausbildung in Sozialer Arbeit verfügt und bei Bedarf zusätzliche Qualifikationen erwirbt. Weiterbildung und Reflexionsmöglichkeiten seien Standard in der Personalentwicklung. In Bezug auf die Haltung wird im Diskussionspapier festgehalten, dass es im Rahmen der Führung nicht nur darum gehe, Konzepte und sozialarbeiterische Grundsätze umzusetzen, sondern auch um Haltungsfragen. Führungskräfte haben eine Vorbildfunktion und ihr Handeln sowie ihr Verhalten sind entscheidend für die Qualitätssicherung. Es liegt auch in der Verantwortung von Führungskräften, die Aufgaben nach dem Berufskodex und dem Berufsbild von AvenirSocial sowie nach dem aktuellen Professionsverständnis umzusetzen (ebd.). Fassbind (2012) hebt hervor, dass Führungskräfte auf der organisatorischen, strukturellen und prozessualen Ebene andere Fähigkeiten und Führungsstile benötigen als im fachlichen und persönlichen Bereich (S. 67). Während auf der fachlichen und persönlichen Ebene partizipative, unterstützende und ermutigende Führungsansätze geeignet sind, liegt der Fokus auf der Prozess- und Organisationsebene

stärker auf der Erledigung von Aufgaben. In diesem Kontext stehen die Unterstützung und die Entlastung der Mitarbeitenden in der Sozialarbeit im Mittelpunkt (Fassbind, 2012, S. 67).

Aber in der Schweiz sind die Berufsbezeichnungen aus der Sozialen Arbeit nicht geschützt, wodurch jede*r auch ohne entsprechende Ausbildung den Titel «Sozialarbeiter*in» oder «Sozialpädagoge*in» führen kann (AvenirSocial, 2017, S. 3). Rund die Hälfte der 100'000 Fachkräfte in diesem Bereich ist ohne entsprechende Ausbildung, was die Qualität der Dienstleistungen beeinträchtigt und die Rechte der Klient*innen gefährdet. AvenirSocial fordert ein Bundesgesetz, das vorschreibt, dass alle in der Sozialen Arbeit tätigen Personen einen anerkannten Berufsabschluss haben müssen. In einer nationalen Kampagne verlangt der Berufsverband Massnahmen zur Förderung ausgebildeter Fachkräfte und zur Sicherstellung, dass in allen Bereichen ausschliesslich qualifiziertes Personal beschäftigt wird (ebd.).

Die Forderung nach einem Bundesgesetz zur Regelung der Qualifikationen in der Sozialen Arbeit ist besonders relevant, wenn die unterschiedlichen Erwartungen der beteiligten Akteur*innen betrachtet werden. Während AvenirSocial (2017, S. 43) auf die Notwendigkeit qualifizierter Fachkräfte hinweist, zeigt sich, dass in der Praxis ein Spannungsfeld zwischen Geldgebern, Klient*innen und Mitarbeitenden entstehen kann. Nach Meinhold und Matul (2011) könnte der Druck der Geldgeber, dass die gesetzlichen Vorgaben eingehalten und die Mittel effizient eingesetzt werden, in Widerspruch zu den Bedürfnissen der Klient*innen stehen, die eine unbürokratische und flexible Betreuung erwarten (S. 60). Gleichzeitig streben die Mitarbeitenden nach Handlungsspielraum und Wertschätzung, was die Komplexität der Situation weiter erhöht. Angesichts dieser unterschiedlichen Erwartungen sind ein kontinuierliches Abwägen und Ausbalancieren erforderlich, um eine qualitativ hochwertige Sozialarbeit zu gewährleisten (ebd.).

Aus einer weiteren Studie geht ebenfalls hervor, dass eine höhere Qualität die Effizienz erheblich steigert (Iseli & Steger, 2015, S. 22–23). Diese Untersuchung wurde in zehn Sozialdiensten des Kantons Bern durchgeführt. Die effizientesten Dienste, gemessen am Verhältnis von Aufwand und Ertrag, weisen eine höhere Ablösungsquote und eine niedrigere Wiederanmeldungsquote auf. In diesen Diensten werden zudem häufiger fachliche Diagnoseinstrumente eingesetzt, es stehen mehr personelle Ressourcen zur Verfügung und die Fallbelastung für die einzelnen Sozialarbeitenden ist deutlich geringer (ebd.).

3.1.5 Einzelfunktionen und Organe

Im fünften Wesenselement werden auf der internen Ebene die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche der einzelnen Funktionen, Gremien, Kommissionen, Projektgruppen und Spezialist*innen betrachtet (Piber, 2014, S. 82). Gegen aussen zeigen sich das Verhältnis zum Branchenverständnis über Arbeitsteilung und der Funktionen zur Pflege der externen Schnittstellen (ebd.). Beispiele für dieses Wesenselement sind laut Kalcher (o. J.) die Transparenz bezüglich des eigenen Verantwortungs- und Aufgabenbereichs, die Identifikation mit dem Aufgabengebiet oder die Regelungen für Vertretungen (S. 10). Für die Organisationsentwicklung ist das Funktionsbild der Führungskräfte ein relevanter Faktor, welcher sich in einem übereinstimmenden Bild von Verantwortung, Tätigkeiten, Rechten und Pflichten zeigt (ebd.). Im Folgenden werden die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche in Sozialdiensten sowie die Herausforderungen der Fallsteuerung untersucht.

In einer Studie der Stadt Winterthur wurden die Auswirkungen einer reduzierten Fallbelastung in der Sozialberatung untersucht, wodurch wertvolle praktische Erkenntnisse gewonnen wurden (Höglinger et al., 2021, S. 58–60). Durch die Senkung der Fallbelastung für Sozialarbeitende in der Langzeitberatung der Stadt Winterthur von 120 auf rund 75 bis 80 Dossiers ergaben sich verschiedene Effekte. Einerseits führte dies zu einer Verringerung der monatlichen Fallkosten, andererseits stieg die Rate der Ablösungen von der Sozialhilfe. Die Interviews mit den Sozialarbeitenden zeigen, dass durch die Reduktion der Fallbelastung ihr Handlungsspielraum erweitert wird. Sie haben einen besseren Überblick über die von ihnen betreuten Fälle, sodass sie ihre Klient*innen sowohl intensiver als auch effektiver begleiten und unterstützen können (ebd.).

Die Herausforderungen der Fallsteuerung zeigen, dass ein Spannungsfeld zwischen administrativem Management und sozialarbeiterischem Fachwissen besteht. In diesem Kontext kommt den Führungskräften eine entscheidende Rolle zu, da sie für den Schutz und die Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeitenden verantwortlich sind. Demnach ist die Fallzahl laut Seiler (2012) eine zentrale Messgrösse für die Steuerung der Sozialhilfe, die jedoch oft vereinfacht als Anzahl der Fälle je 100 Stellenprozent angegeben wird (S. 112). Bei dieser Messgrösse gibt es jedoch Einschränkungen, da die unterschiedlichen Anforderungen und Ziele der beteiligten Akteur*innen sowie der variierende Bedarf der Klient*innen nicht ausreichend berücksichtigt werden. Die Fallsteuerung ist eine bedeutende Managementfunktion, um die begrenzten personellen Ressourcen eines Sozialdienstes entsprechend den individuellen Zielen, Aufgaben und der Organisation des Sozialdienstes aufzuteilen. Gemäss Seiler umfasst die Fallsteuerung im Sozialdienst

die transparente Verteilung von Ressourcen, die Datenerfassung zur Personalplanung, die Messung der Arbeitsbelastung und die Verbindung mit dem Qualitätsmanagement zur Dienstleistungsentwicklung (Seiler, 2012, S. 112). Seiler hält fest, dass bei der Fallsteuerung ein Spannungsfeld zwischen dem administrativen oder betriebswirtschaftlichen Management und dem sozialarbeiterischen Fachwissen besteht (S. 113).

Um ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen, sollten Führungskräfte verschiedene Vorgehensweisen in Betracht ziehen, die unter anderem in den Good-Practice-Leitsätzen der SKOS (2007) festgehalten sind (S. 6). Hierbei wird deutlich, dass sich der Sozialdienst als Teil eines Netzwerkes verschiedener Akteur*innen versteht und zu diesen aktiv Beziehungen aufbauen sollte. Dieses Netzwerk umfasst politische Behörden, Amtsstellen, Auftraggeber, Partnerorganisationen und Hilfsorganisation (ebd.).

Die Verantwortung für den Schutz und die Förderung der Gesundheit liegt bei den Führungskräften (Brandenburg & Nieder, 2009; zit. in Fassbind, 2012, S. 69). Fassbind (2012) ist der Meinung, dass Konzepte wie Work-Life-Balance selbstverständlich sein sollten (S. 69). Vorgesetzte sollten in Zeiten hoher Belastung Unterstützung bieten, ein Klima des Austauschs schaffen sowie flexible Arbeitszeitmodelle, aber auch Angebote wie Supervision und Coaching in Betracht ziehen (Weinreich & Weigl; 2011, zit. in Fassbind, 2012, S. 69). Zudem sind sie gefordert, optimale Rahmenbedingungen zu schaffen und darauf zu achten, dass keine zusätzlichen Belastungen entstehen (ebd.). In den Leitlinien für Sozialdienste der SKOS (2007) wird hervorgehoben, dass fallführenden Sozialarbeiter*innen die Möglichkeit bereitgestellt werden sollte, eine Supervision in Anspruch zu nehmen (S. 5). Insbesondere in beratenden und therapeutischen Arbeitsgebieten ist eine fallbezogene Supervision von hoher Bedeutung, da Professionelle der Sozialen Arbeit damit zur Reflexion ihrer beruflichen Praxis angeregt werden (Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit [DBSH], 2002, S. 9). Es wird empfohlen, dass Arbeitgeber die Zeit für die Supervision als Arbeitszeit anerkennen und die damit verbundenen Kosten übernehmen (S. 7).

Es ist wesentlich, dass in den Stellenbeschreibungen für Sozialdienste die Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen klar definiert und in den unterschriebenen Dokumenten festgehalten werden (SKOS, 2007, S. 5). Der DBSH (2002) ergänzt in seinen Qualitätskriterien, dass ein Stellenbeschrieb die spezifischen Arbeitsbedingungen, die geforderten Leistungen, die Arbeitszeit, den Arbeitsort, den Arbeitsgegenstand sowie die erforderlichen Kompetenzen beinhalten sollte (S. 8).

3.1.6 Prozesse und Abläufe

Im sechsten Wesenselement werden auf der internen Ebene die Hauptarbeitsprozesse, die sekundären und tertiären Prozesse, die Informationsprozesse sowie die Planungs- und Steuerungsprozesse deutlich (Piber, 2014, S. 82). In der Aussensicht stehen die Beschaffung von Ressourcen oder externen Informationen im Fokus (ebd.). Konkret nennt Kalcher (o. J.) die Zusammenarbeit mit internen und externen Stellen, den Umgang mit Reklamationen, die Personalrekrutierung sowie die Konzeption und Umsetzung von Projekten (S. 11). Zudem führen Prozessveränderungen ohne Berücksichtigung anderer Elemente selten zu dauerhaften und innovativen Ergebnissen. Die Qualität der Prozesse hängt von der Identität, der Strategie, dem Personal und dem Arbeitsklima ab (ebd.).

Die Notwendigkeit einer klaren Strukturierung und Definition dieser Prozesse wird durch die Forschungsergebnisse von Keller et al. (2018) unterstützt. Sie zeigen, dass für die Kernprozesse – von der Fallaufnahme bis zum -abschluss – eindeutige Abläufe erforderlich sind, um eine hohe Qualität der Sozialhilfe zu gewährleisten (S. 96). Die zentralen Prozesse sollten die Aufnahme, die Abklärung, die Fallführung und den Abschluss umfassen. Bei den Beratungs- und Unterstützungsprozessen ist es essenziell, dass der Beratungsablauf klar strukturiert ist, um die Zahl der Schnittstellen zu minimieren. Ein einheitliches Vorgehen bei der Bedarfsklärung für WSH kann durch den Einsatz von Checklisten erreicht werden. Idealerweise sollte die Verantwortung für den gesamten Prozess bei einer Person liegen. Zudem sind die Dokumentation und die Evaluation zentrale Bestandteile des Ablaufs (ebd.).

Diese Notwendigkeit einer klaren Strukturierung wird auch in den Empfehlungen der SKOS (2007) betont (S. 4). Darin wird festgehalten, dass die grundlegenden Schritte durch Merklisten so dargestellt werden sollten, dass die Aufgaben, wie das Aufnahmeverfahren, die Entscheidungsfindung zur Unterstützung und die Erstellung von Handlungsplänen, klar nachvollziehbar sind. Darüber hinaus ist eine transparente Dossierführung erforderlich, um sicherzustellen, dass auch nicht direkt involvierte Fachpersonen den Überblick über den Verlauf und den aktuellen Stand der Fälle behalten können (ebd.).

In diesem Zusammenhang betont Gredig (2013), dass geeignete organisatorische Rahmenbedingungen entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung einer professionellen Praxis in der Sozialen Arbeit sind, da sie Rückhalt bieten und die zentralen Prozesse der Sozialen Arbeit

unterstützen (Gredig, 2013, S. 19). Eine fachlich kompetente Führung sowie eine offene, lernorientierte Organisationskultur tragen dazu bei, dass partnerschaftliche und zieloffene Prozesse mit Klient*innen bzw. Nutzer*innen entstehen können (ebd.).

3.1.7 Physische Mittel

Durch das letzte Wesenselement, die physischen Mittel, werden gemäss Kalcher (o. J.) die Identität der Organisation und die Einstellungen der Menschen beispielsweise gegenüber Ressourcen erkennbar (S. 12). Dem Innensystem werden Maschinen, Geräte, Materialien, Möbel, Transportmittel, Gebäude, Räume und die finanziellen Mittel zugeordnet (Piber, 2014, S. 82). Das Aussensystem wird durch das physische Umfeld, den Platz im Umfeld und das Verhältnis von Eigenmitteln zu Fremdmitteln definiert (ebd.). Beispiele können die Arbeitsplatzgestaltung und -sicherheit sowie die finanziellen Ressourcen für die Erledigung der Aufgaben sein (Kalcher, o. J., S. 12).

Nachdem die theoretischen Grundlagen der physischen Mittel und deren Bedeutung für die Identität und den Umgang mit Ressourcen in Sozialdiensten betrachtet wurden, wird nachfolgend auf die praktische Umsetzung dieser Themen eingegangen.

Keller et al. (2018) heben die Bedeutung der geografischen Lage eines Sozialdienstes hervor (S. 70). Sie argumentieren, dass ein Standort zentral gelegen und gut an das öffentliche Verkehrsnetz angebunden sein sollte, damit die Klient*innen ihn gut erreichen können. Darüber hinaus sollte die Einrichtung einladend gestaltet sein sowie über geeignete Empfangs- und Wartebereiche verfügen, die den Sicherheits- und Datenschutzstandards entsprechen. Zusätzlich ist es von hoher Bedeutung, dass ausreichend Räume für Beratungsgespräche, eine funktionale Büroausstattung mit IT-Unterstützung sowie geeignete Bereiche für Teammeetings und Pausen der Mitarbeitenden vorhanden sind (ebd.). Der DBSH (2002) betont, dass ein abgeschlossenes Büro oder andere geeignete Möglichkeiten für ungestörte und vertrauliche Gespräche mit Klient*innen zur Verfügung stehen sollten (S. 7.). Diese Überlegungen zur physischen und organisatorischen Gestaltung von Sozialdiensten sind entscheidend, um eine positive und unterstützende Umgebung für Klient*innen und Mitarbeitende zu schaffen. Neben den räumlichen und infrastrukturellen Gegebenheiten kommt auch angemessenen Arbeitsbedingungen eine hohe Bedeutung zu. Demnach liegt es laut dem Diskussionspapier des Berufsverbandes AvenirSocial (2015a) in der Verantwortung der Arbeitgeber*innen, Standards der betrieblichen Gesundheitsförderung zu beachten und angemessene Arbeitsbedingungen zu schaffen, die zeitliche und finanzielle Aspekte sowie die Sicherheit umfassen (S. 8).

In diesem Kontext ist zu beachten, dass die Sozialhilfe durch Steuergelder finanziert wird, wobei die Kantone entscheiden, ob die Kosten aus kantonalen oder kommunalen Mitteln gedeckt werden (SKOS, 2014, S. 1). Die Kantone legen fest, welche Leistungen aus dem Sozialhilfe-Budget bezahlt werden, welchen Anteil der Sozialhilfekosten der Kanton selbst trägt und ob ein Lastenausgleich zwischen den Gemeinden stattfindet. Jeder Kanton hat dafür ein eigenes Modell entwickelt (ebd.).

Da die Soziale Arbeit grösstenteils durch öffentliche Mittel finanziert wird, sowohl die Organisationen als auch die Instrumente der Existenzsicherung und gesellschaftlichen Integration, ergibt sich für sie eine Rechenschaftspflicht und ein Legitimationsdruck (AvenirSocial, 2015a, S. 5). Dieser Legitimationsdruck ist auch im Kanton Schwyz sichtbar. Beispielsweise wurden mit zwei Motionen im Jahr 2014 eine Senkung der Sozialhilfeansätze und eine Reduktion der Grundbedarfe für junge Erwachsene beantragt (Regierungsrat des Kantons Schwyz, 2017). Beide Motionen wurden im Rahmen der Teilrevision des Sozialhilfegesetzes behandelt (ebd.). Schliesslich wurden sie vom Kantonsrat an der Sitzung vom 6. September 2017 mit 89 gegen 2 Stimmen abgelehnt (Kantonsrat Kanton Schwyz, 2017).

3.2 Fazit

Das Trigon-Modell erwies sich als gutes Instrument, um die Rahmenbedingungen eines Sozialdienstes zu strukturieren. Durch die Betrachtung der sieben Wesenselemente wurden Herausforderungen und Chancen aufgezeigt. Aus der Analyse ging hervor, dass die Identität eines Sozialdienstes stark vom gesetzlichen Auftrag und der Umsetzung des Sozialhilferechts geprägt ist. Ein klares Leitbild und transparente Prozesse sind entscheidend für die Qualität der Sozialhilfe. Zudem wurde deutlich, dass die Umsetzung sozialpolitischer Vorgaben eng mit der Interaktion zwischen den Sozialarbeitenden und den Klient*innen verbunden ist. Gut ausgebildete Mitarbeiter*innen sind hierbei zentral, was die Forderung nach einem Bundesgesetz zur Regelung der Qualifikationen in der Sozialen Arbeit stützt. In Anbetracht der Struktur des Sozialdienstes sind eine klare Definition der Verantwortlichkeiten und eine differenzierte Aufbauorganisation erforderlich, um die Effizienz der Fallbearbeitung zu steigern. Die Reduktion der Fallbelastung hat positive Auswirkungen auf die Qualität der Sozialarbeit, indem sie es den Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Klient*innen intensiver zu betreuen. Gleichzeitig wurde die Bedeutung der physischen Mittel und der räumlichen Gestaltung für die Zugänglichkeit und Qualität der Dienstleistungen hervorgehoben. Insgesamt zeigte die Analyse, dass die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen sowohl Herausforderungen als auch

Potenziale für die Weiterentwicklung der Sozialdienste im Kanton Schwyz bergen. Eine gute und enge Zusammenarbeit zwischen den strategischen und operativen Ebenen, klare Leitlinien sowie eine unterstützende Arbeitsumgebung sind relevant, um die Qualität der Sozialhilfe nachhaltig zu sichern und die Klient*innen effektiv zu unterstützen. Um die Sozialhilfe in der Schweiz bzw. im Kanton Schwyz weiterzuentwickeln, ist es unabdingbar, die genannten Aspekte laufend zu reflektieren und zu optimieren.

4 Einfluss der Rahmenbedingungen auf das professionelle Handeln

Nachdem das professionelle Handeln in der Sozialen Arbeit erläutert wurde und die organisatorischen sowie strukturellen Rahmenbedingungen näher analysiert wurden, liegt der Fokus in diesem Kapitel auf den Wechselwirkungen zwischen den beiden genannten Themenbereichen. Zur vertieften Betrachtung werden die drei Subsysteme (kulturelles, soziales und technisch-instrumentelles) des Trigon Modells herangezogen (Piber, 2014, S. 92–93). Dieses Modell bietet eine systematische Grundlage, um die komplexen Beziehungen und Einflüsse zwischen professionellem Handeln und den vorhandenen Rahmenbedingungen zu untersuchen.

4.1 Kulturelles Subsystem

Das kulturelle Subsystem einer Organisation, welches die Wesenselemente Identität, Politik, Strategie und Programme umfasst, ist für das professionelle Handeln von Sozialarbeitenden von zentraler Bedeutung. Die Identität einer Organisation und deren Werte und Normen wirken sich direkt auf die berufliche Identität der Mitarbeitenden aus. In den Konzepten und Modellen von Trigon zu Führung, Organisation sowie Gruppen und Teams wird stets der Bezug zum dreidimensionalen Menschenbild betont (Piber, 2014, S. 99). Der Mensch besteht aus Geist, Seele und Körper. Laut Piber ist auch die Organisation ein ganzheitlicher dreigeteilter Organismus, in dem das kulturelle Subsystem die geistige Realität der Organisation abbildet (ebd.).

Die gesellschaftliche Aufgabe des Sozialdienstes ist von gesetzlichen Bestimmungen geprägt, welche das professionelle Handeln von Sozialarbeitenden beeinflusst. In ihrer Studie «Sozialhilfevollzug in fünf Kantonen der Schweiz – HarmSoz» führen Roulin und Hassler (2023) die unterschiedlichen Vollzugsweisen in der Sozialhilfe darauf zurück, dass weder die SKOS-Richtlinien noch die kantonalen Gesetzgebungen bindend sind (S. 32). Die unklare Beziehung zwischen Richtlinien, Merkblättern und Praxishilfen kann zu verschiedenen Interpretationen führen, und kantonale Rechtsvorschriften können den SKOS-Richtlinien widersprechen. Die geringe Normendichte der kantonalen Gesetze lässt Ermessensspielräume zu, um den individuellen Fällen gerecht zu werden. Allerdings zeigt die Studie, dass dies dazu führen kann, dass Klient*innen in verschiedenen Diensten unterschiedliche Leistungen erhalten, was nicht dem Ziel der Einzelfallprüfung entspricht. Zudem führt selbst eine einheitliche Gesetzeslage nicht zwangsläufig zu einem einheitlichen Vollzug (ebd.).

Laut Heiner (2004) ist die Unterstützung der Fachkräfte durch die Organisation von grosser Bedeutung für ihre berufliche Identität (S. 215). Sie hilft ihnen, sich in ihrer beruflichen Rolle zu orientieren und die vielfältigen Anforderungen ihres Berufs zu bewältigen. Diese Unterstützung trägt wesentlich zur Professionalisierung bei, da sie es den Sozialarbeitenden ermöglicht, ihre

Rolle klar zu definieren und die Ziele der Organisation mit den Bedürfnissen der Klient*innen in Einklang zu bringen (Heiner, 2004, S. 215). Ein klares Selbstverständnis, bei dem sowohl die Ziele der Organisation als auch die Bedürfnisse der Klient*innen berücksichtigt werden, stärkt somit die Professionalität und erlaubt eine zielgerichtete, effektive Unterstützung (Meinhold & Lob-Hüdepohl, 2007, S. 346). Darüber hinaus betonen Busse et al. (2016), dass Organisationen nicht nur hemmend oder unterstützend auf Sozialarbeitende wirken, sondern auch grundlegende Elemente darstellen, die den Erfolg der Sozialen Arbeit mitbestimmen (S. 4). Der Einfluss der Organisation auf das Handeln der Fachkräfte ist dabei nicht zu unterschätzen, da es von den Organisationsstrukturen, der Identität und der strategischen Ausrichtung abhängt, wie professionell die Soziale Arbeit ausgeführt werden kann. Busse et al. kritisieren, dass Professionalität in vielen Fällen kein Bestandteil der Organisationsstruktur ist, und stellen die Frage, wie Soziale Arbeit organisiert sein sollte, um ein hohes Mass an Professionalität zu gewährleisten. Die Herausforderung besteht darin, Rahmenbedingungen zu schaffen, die den professionsmoralischen Handlungsspielraum der Fachkräfte nicht einschränken, sondern diesen eröffnen (ebd.).

Meinhold und Lob-Hüdepohl (2007) heben hervor, dass strukturelle Vorgaben einer Organisation zwar das Handeln der Berufstätigen beeinflussen, dies jedoch nicht auf Kosten des persönlich verantworteten Entscheidungs- und Handlungsspielraums geschehen darf (S. 399). Soziale Institutionen sollten durch entsprechende Rahmenbedingungen Raum für eigenverantwortetes berufliches Handeln schaffen und nicht das Ziel verfolgen, die Freiheit der Mitarbeitenden durch starre Strukturen zu begrenzen. Diese verantwortete Freiheit ist ein wesentliches Element der Professionalität und ermöglicht es den Fachkräften, ihre ethischen Überzeugungen in der täglichen Arbeit zu verwirklichen (ebd.).

Ein weiterer Aspekt des kulturellen Subsystems ist die Strategie der Organisation. Strategische Vorgaben, etwa in Bezug auf den Umgang mit begrenzten Ressourcen oder zur Priorisierung bestimmter Klient*innengruppen, prägen den Berufsalltag der Sozialarbeitenden. Schmocker (2014) beschreibt, dass die Soziale Arbeit die Aufgabe hat, sowohl unterstützend als auch kontrollierend tätig zu sein (S. 17). Diese duale Aufgabe spiegelt sich in der strategischen Ausrichtung einer Organisation wider, die einerseits die Bedürftigen unterstützen, andererseits aber auch die Effizienz und den gesellschaftlichen Nutzen der eingesetzten Ressourcen sicherstellen muss. Dies zeigt, wie stark das kulturelle System die ethischen und professionellen Entscheidungen der Fachkräfte beeinflusst (ebd.).

Die strategische Ebene eines Sozialdienstes, wie im Good-Practice-Papier der SKOS beschrieben, umfasst das Budget, die Strategie, die Zielsetzung, das Controlling und die Organisationsstruktur (SKOS, 2007, S. 12). Diese Vorgaben prägen nicht nur die Tätigkeit der Abteilungsleitung, sondern auch die tägliche Fallführung der Sozialarbeiter*innen, welche die Nachvollziehbarkeit der Dossiers sicherstellen müssen. Mit diesen strategischen Vorgaben wird der Rahmen geschaffen, in dem die Fachkräfte agieren und ihre berufliche Identität entfalten können (ebd.).

4.2 Soziales Subsystem

Das soziale Subsystem entspricht gemäss dem dreidimensionalen Menschenbild der Seele einer Organisation (Piber, 2014, S. 100). Es umfasst nicht nur die Struktur der Aufbauorganisation, sondern auch die Menschen, die Gruppen, das Klima sowie die verschiedenen Funktionen und Organe der Organisation (S. 92–93). Daher ist die strukturelle Organisation eines Sozialdienstes von zentraler Bedeutung.

Die SKOS (2007) empfiehlt, die Sozialdienste in klar strukturierten Einheiten zu organisieren (S. 3). Auch Roulin und Hassler (2023) betonen in der Studie «Sozialhilfevollzug in fünf Kantonen der Schweiz – HarmSoz» (2023) die Bedeutung der strukturellen Organisation für die Qualität der Sozialarbeit (S. 33). Besonders in grösseren Gemeinden arbeiten qualifizierte Sozialarbeitende, die durch interne Fachstellen wie Rechtsabteilungen unterstützt werden. In kleineren Gemeinden hingegen übernehmen oft Gemeinderät*innen oder Gemeindeschreiber*innen diese Aufgaben, was zu erheblichen Unterschieden in der Qualität und Effizienz der Sozialarbeit führt. Die Studie zeigt jedoch auch, dass grössere Sozialdienste nicht zwangsläufig bessere Lösungen bieten, sondern vor allem die internen Prozesse und Strukturen den Erfolg bestimmen. Zudem variiert der Einfluss der Sozialbehörden stark, und interne Regelungen können sogar so dominierend sein, dass sich Sozialarbeiter*innen gezwungen fühlen, gegen ihre eigenen Ansichten von den SKOS-Richtlinien sowie von den kantonalen Sozialhilfegesetzen und -verordnungen abzuweichen (ebd.).

Hafen (2008) betont, dass Reflexion nicht nur eine individuelle Fähigkeit ist, sondern auch stark von der Unterstützung durch Kolleg*innen oder in Form von Supervision und Intervision abhängt (S. 458–459). Diese unterstützenden Strukturen sind notwendig, um die Spannungen zwischen den drei Mandaten professionell zu reflektieren und angemessen zu bewältigen (ebd.).

Fassbind (2012) hebt die Bedeutung eines effektiven Fallmanagements, klar strukturierter Abläufe und der Spezialisierung innerhalb von Sozialdiensten hervor, insbesondere in grösseren Einrichtungen (S. 5). Diese Massnahmen steigern nicht nur die Effizienz, sondern reduzieren auch Frustrationen, da sie es den Fachkräften ermöglichen, sich stärker auf die Betreuung und

Beratung zu konzentrieren (Fassbind, 2012, S. 5). Eine Studie in Winterthur zeigte, dass sich eine Reduktion der Fallbelastung von 120 auf 75 bis 80 Dossiers bei einem 100-Prozent-Pensum sowohl auf die Kosten als auch auf die Zufriedenheit und Effizienz der Sozialarbeitenden positiv auswirkte, da sie nach der Entlastung mehr Handlungsspielraum und einen besseren Überblick über ihre Fälle hatten (Höglinger et al., 2021, S. 58–60).

Heiner (2022) ergänzt diese Erkenntnisse, indem sie betont, dass die Professionalität der Sozialarbeitenden nicht nur von ihren individuellen Fähigkeiten, sondern in hohem Masse auch von den organisatorischen Unterstützungssystemen abhängt (S. 219). Eine offene Kommunikationskultur, kollegiale Unterstützung und konstruktives Feedback sind entscheidend für eine kontinuierliche professionelle Entwicklung. Professionelles Handeln ergibt sich somit nicht nur aus formalen Strukturen, sondern es braucht dazu auch eine gelungene Zusammenarbeit und Kooperationsprozesse innerhalb der Organisation. Dies zeigt, dass die berufliche Identität der Sozialarbeitenden massgeblich von den internen Abläufen und der Unterstützung durch die Organisation geprägt wird (ebd.).

Meinhold und Lob-Hüdepohl (2007) unterstreichen schliesslich die Bedeutung einer ethisch fundierten Organisationsstruktur (S. 346). Diese ermöglicht es den Fachkräften, professionsmoralische Überlegungen anzustellen und in komplexen Abwägungsprozessen mitzuwirken. Die Leitung trägt die Verantwortung dafür, dass nicht nur zufriedenstellende Lösungen gefunden, sondern auch die nötigen Diskursprozesse gefördert werden, um berufsethische Standards in der Organisation zu verankern (ebd.). Dies verdeutlicht, dass eine organisationsweite ethische Reflexion für professionelles Handeln unerlässlich ist.

4.3 Technisch-instrumentelles Subsystem

Piber (2014) beschreibt das technisch-instrumentelle Subsystem einer Organisation in Anlehnung an das dreidimensionale Menschenbild als ihren Körper (S. 100). In diesem Subsystem kommen den Prozessen, Abläufen sowie den physischen und materiellen Ressourcen der Organisation eine zentrale Bedeutung zu (S. 92–93).

Heiner (2004) betont, dass die Strukturierung von Arbeitsabläufen sowohl eine ordnende als auch eine einschränkende Funktion hat (S. 206). Klare Vorgaben und Routinen schaffen Sicherheit und Orientierung für die Fachkräfte, indem damit festgelegt wird, wie die Leistungen erbracht werden. Diese Struktur hilft, die Effizienz der Arbeitsprozesse zu steigern, kann jedoch auch die Flexibilität einschränken, wenn es darum geht, auf unerwartete Situationen angemessen zu reagieren. Daher ist es unabdingbar, ein Gleichgewicht zwischen festgelegten Abläufen

und der notwendigen Flexibilität zu finden, um den individuellen Bedürfnissen der Klient*innen gerecht zu werden (Heiner, 2004, S. 206).

In Abschnitt 3.1.6 fordern Keller et al. (2018) eine klare Strukturierung und Definition von Prozessen. Auch Heiner (2022) argumentiert, dass Organisationen dazu da sind, Arbeitsprozesse auf bestimmte Ziele hin zu strukturieren und die Zusammenarbeit der Beteiligten zu koordinieren. Dazu werden klare Aufgabenverteilungen und Entscheidungswege festgelegt. Doch an diesem Punkt entsteht das Spannungsfeld zwischen der Organisation und der Autonomie der Fachkräfte, das häufig als Bedrohung empfunden wird (S. 202–203). Dass die Organisation die Abläufe ordnet und strukturiert, schränkt einerseits die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden ein (S. 205–206). Andererseits sorgt dieses Vorgehen für Orientierung, Effizienz und Sicherheit. Durch klare Vorgaben wissen sowohl die Mitarbeitenden als auch die Nutzer*innen der Dienstleistungen, was sie erwarten können. Dies bietet Sicherheit, begrenzt jedoch die Flexibilität, auf unerwartete Situationen zu reagieren (ebd.).

Die Qualität von Humandienstleistungen hängt stark von der Organisation ab, die sowohl die Klient*innen als auch die Fachkräfte beeinflusst (S. 214). Organisationen erleichtern oder erschweren die Arbeit und fördern den Austausch sowie die Qualifizierung. Professionalität ist daher nicht nur eine individuelle, sondern auch eine organisatorische Frage (ebd.). Heiner (2022) kritisiert, dass durch fehlende klare Aufgaben-, Organisations- und Verfahrensbeschreibungen in den Institutionen die Qualität der Dienstleistungen beeinträchtigt und die professionelle Autonomie der Fachkräfte eingeschränkt wird (S. 113–117). Diese mangelhafte institutionelle Unterstützung führt dazu, dass Fachkräfte häufig ohne klare Standards und Leitlinien arbeiten müssen, was in Unsicherheiten und ineffizienten Arbeitsabläufen resultiert. Eine bessere Unterstützung durch klare Vorgaben und Standards ist notwendig, um eine hohe Qualität der sozialen Arbeit sicherzustellen.

Gemäss Busse et al. (2016) ist es eine organisatorische Aufgabe und Herausforderung, Bedingungen zu schaffen, die professionelles Handeln ermöglichen, wobei sowohl die Perspektiven der Aufbau- und Ablauforganisation als auch die internen und externen Interaktions- und Kooperationspartner einbezogen werden müssen (S. 4). Das technische Subsystem, das sich mit den Prozessen und Abläufen befasst, hat direkten Einfluss auf die Klient*innenorientierung. Klare Abläufe und standardisierte Verfahren erleichtern es den Fachkräften, auf die Bedürfnisse der Klient*innen einzugehen und eine konsistente Qualität der Dienstleistungen zu gewährleisten.

Widulle (2020) hebt die Bedeutung der Räumlichkeiten für ein professionelles Beratungssetting hervor (S. 89–90). Die Wahl des geeigneten Raums für Beratungsgespräche ist von hoher Relevanz, da der Raum massgeblich die Atmosphäre und die Effektivität des Gesprächs beeinflusst. Ein ruhiger und sicherer Raum fördert Vertrauen und Offenheit, während äussere Störungen die Qualität des Gesprächs beeinträchtigen können. Darüber hinaus spielt die Transparenz bezüglich des Gesprächsinhalts und der Ziele eine zentrale Rolle für den Erfolg der Beratung, da dadurch Ängste gemindert werden und sich alle Beteiligten besser vorbereiten können. Die Wechselwirkung zwischen Raumgestaltung und professioneller Gesprächsführung verdeutlicht, dass ein geeigneter Raum nicht nur Sicherheit vermittelt, sondern auch für eine stärkere Bereitschaft zur Zusammenarbeit und eine höhere Qualität der Interaktion sorgt. Zusammenfassend sind sowohl die räumlichen Bedingungen als auch die Kommunikationsweise entscheidend für den Erfolg einer professionellen Beratung (ebd.).

4.4 Fazit

Die Qualität des professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit wird massgeblich durch das Zusammenspiel des kulturellen, sozialen und technischen Subsystems einer Organisation bestimmt. Dabei prägt das kulturelle Subsystem durch Werte, Normen und die strategische Ausrichtung sowohl die berufliche Identität als auch das ethische Handeln der Fachkräfte. Es schafft die Basis für eine reflektierte und verantwortungsbewusste Berufspraxis. Das soziale Subsystem beeinflusst das Arbeitsklima und die Zusammenarbeit in der Organisation, wobei eine unterstützende Teamkultur sowie klare Strukturen und Kommunikationswege entscheidend sind, um kollegiale Reflexionen und die professionelle Entwicklung zu fördern. Schliesslich sorgt das technische Subsystem mit festgelegten Prozessen und Abläufen für eine effiziente Organisation der Arbeit. Es bietet Fachkräften Orientierung und Sicherheit, ohne dabei die Flexibilität einzuschränken, die notwendig ist, um den individuellen Bedürfnissen der Klient*innen gerecht zu werden. Nur durch die ausgewogene Gestaltung aller drei Subsysteme kann professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit nachhaltig gewährleistet werden.

5 Forschung

In diesem Kapitel werden das Forschungsthema sowie die angewandte Methodik und deren Durchführung erläutert. Zur Beantwortung der Forschungsfrage und zur Entwicklung gezielter Handlungsempfehlungen wurde eine Gruppendiskussion mit Sozialarbeiter*innen durchgeführt, die in Sozialdiensten des Kantons Schwyz tätig sind.

5.1 Forschungsthema

Mit einer empirischen Forschung soll untersucht werden, wie die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen in den Sozialdiensten den Berufsalltag der Sozialarbeiter*innen im Kanton Schwyz beeinflussen. Mit einigen von ihnen wurde eine Gruppendiskussion durchgeführt, um anhand der Erkenntnisse konkrete Handlungsempfehlungen zu erarbeiten und aufzuzeigen, welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen ein professionelles Handeln unterstützen können.

5.2 Beschreibung der angewandten Methode

Mit der Gruppendiskussion wurde eine qualitative Forschungsmethode gewählt. Dabei können in einer offenen und positiven Atmosphäre Meinungen und Einstellungen zu einem bestimmten Thema erfasst werden (Vogl, 2014, S. 581). Laut Vogl werden in der Gruppe Kommunikationsprozesse angestoßen, die einer natürlichen Gesprächssituation ähnlich sind, und es geht nicht nur um den Austausch von Argumenten, sondern auch um das Erzählen, das Erinnern und das gegenseitige Ergänzen. Der Austausch unter den Gruppenmitgliedern spielt eine entscheidende Rolle und bietet einen Mehrwert gegenüber der Befragung einzelner Personen (S. 581). Vogl sieht ein wesentlicher Vorteil von Gruppendiskussionen im Vergleich zu anderen Befragungsmethoden darin, dass durch die Interaktion der Teilnehmer*innen im Verlauf des Diskussionsprozesses gemeinsame Orientierungen und Standpunkte entwickelt werden können (S. 582). In Gruppendiskussionen durchdenken die Teilnehmer*innen die Meinungen durch den Dialog deutlicher und besser, wobei die gegenseitige Beeinflussung essenziell ist und dafür sorgt, dass das Verfahren realistischer ist als Einzelinterviews. Die Nachteile dieser Methodik sieht Vogl darin, dass die Gruppensituation auch Meinungsäußerungen verhindern kann oder die Gefahr birgt, dass Meinungsführer*innen die Diskussion dominieren. Zudem kann laut Vogl eine hohe Schweigerquote belastend wirken und darauf zurückzuführen sein, dass abweichende Meinungen aus Angst vor negativen Konsequenzen nicht geäußert werden (S. 582).

5.3 Grösse, Anzahl und Zusammensetzung der Gruppendiskussion

Die Gruppengrösse und die Anzahl der Gruppendiskussionen sollten an die gewünschten Vergleiche, den Forschungsgegenstand, die Art der Daten und die angestrebte Analyse angepasst werden (Vogl, 2014, S. 584). Für eine effektive Diskussion ist eine Gruppengrösse von sechs bis zehn Teilnehmer*innen ideal, wobei ca. 20 Prozent mehr Teilnehmer*innen rekrutiert werden sollten, um mögliche Ausfälle auszugleichen. Bei der Gruppenzusammensetzung ist darauf zu achten, dass die Teilnehmer*innen genügend Gemeinsamkeiten haben, um über ein Thema zu sprechen, aber nicht in allen Einstellungen übereinstimmen. Eine zu grosse Einigkeit kann zu wenig ertragreichen Diskussionen führen (S. 584).

5.4 Durchführung und Auswertung der Gruppendiskussion

Gemäss Vogl (2014) erfordern Gruppendiskussionen eine sorgfältige Planung, um eine hohe Qualität der Ergebnisse zu gewährleisten (S. 583). Dabei müssen Entscheidungen bezüglich der beteiligten Personengruppen, der Durchführung der Diskussion, der Erkenntnisabsichten, der Transkription und Analyse sowie der Darstellung der Ergebnisse getroffen werden. Es ist unabdingbar, bei der Planung und Umsetzung von Gruppendiskussionen die Anforderungen an die Daten, die Vergleichsmöglichkeiten, die ethischen Aspekte und die Auswirkungen auf die Diskussionsteilnehmer*innen zu berücksichtigen (S. 583). Die Moderierenden einer Gruppendiskussion spielen eine bedeutende Rolle und beeinflussen massgeblich den Verlauf sowie die Qualität der Ergebnisse (S. 584). Gruppendiskussionen werden mithilfe eines flexiblen Leitfadens strukturiert, der auf einem klaren Forschungskonzept basiert und als Rahmen dient (S. 583). Um die Diskussion später analysieren zu können, werden Audio- oder Videoaufnahmen vorgeschlagen (Wagemann et al., 2020, S. 311). Die Diskussion kann mittels eines thematisch-inhaltsanalytischen oder eines rekonstruktiven Verfahrens ausgewertet werden. Im ersten Fall wird der Text systematisch analysiert, interpretiert und ausgewertet, wobei dies anhand festgelegter Kriterien und in einer für Dritte nachvollziehbaren Weise im Hinblick auf eine spezifische Forschungsfrage erfolgt. Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse besteht darin, die Daten mithilfe von Kategorien systematisch zu interpretieren. Das rekonstruktive Verfahren beinhaltet verschiedene Abläufe, die darauf abzielen, zu verstehen, wie Menschen durch ihr Handeln die soziale Realität gestalten. Dabei wird auch berücksichtigt, in welchem sozialen und persönlichen Umfeld diese Handlungen stattfinden (S. 313).

Die Autorinnen haben sich für die Durchführung einer Gruppendiskussion entschieden, da solche Formate den Austausch zwischen den Teilnehmenden fördern. Diese Dynamik kann zu tiefgreifenden Einsichten führen, da die Diskussion Raum für spontane Fragen, Anmerkungen und neue Ideen bietet, die in Einzelinterviews möglicherweise nicht zur Sprache kommen würden. Zur Rekrutierung von Teilnehmer*innen wurden zunächst neun Sozialdienste im Kanton Schwyz angefragt, wobei sowohl solche aus der Region Innerschwyz als auch aus Ausserschwyz berücksichtigt wurden. Nach mehreren Absagen wurde die Suche auf Personen aus dem privaten Umfeld der Autorinnen ausgeweitet, die entweder aktuell in einem Sozialdienst des Kantons Schwyz tätig sind oder es zu einem früheren Zeitpunkt waren. Sozialarbeiter*innen zu finden, die bereit waren, an der Gruppendiskussion teilzunehmen, erwies sich als herausfordernd. Letztendlich fand die Diskussion mit vier Sozialarbeiter*innen aus verschiedenen Sozialdiensten des Kantons Schwyz statt. Trotz der kleinen Zahl an Teilnehmer*innen bestand die Hoffnung, dass ihre unterschiedlichen Berufserfahrungen zu einer produktiven und aufschlussreichen Diskussion führen würden. Vorgängig wurde den Teilnehmer*innen eine Einverständniserklärung für die Aufnahme und Verwendung der Daten zugestellt, die alle unterzeichnet haben.

Die Teilnehmer*innen waren zum Zeitpunkt der Diskussion zwischen 26 und 57 Jahre alt und verfügten über Berufserfahrungen in einem Sozialdienst des Kantons Schwyz, die von wenigen Monaten bis zu 11 Jahren reichten. Zwei der Teilnehmenden besaßen einen Bachelor in Sozialer Arbeit und eine Teilnehmerin stand kurz vor diesem Abschluss, während eine Teilnehmerin über einen Master of Advanced Studies (MAS) in Recht in der Sozialarbeit verfügte.

Die Gruppendiskussion wurde unter Verwendung eines strukturierten Leitfadens durchgeführt, der neben einer Einstiegsfrage auch eine Reihe von Nachfragen enthielt. Die Durchführung wurde von den beiden Autorinnen übernommen. Die eine Person moderierte, während die zweite Person für die protokollarische Erfassung der relevanten Aussagen verantwortlich war, um am Ende der Diskussion ein prägnantes Fazit ziehen zu können. Für die Diskussion wurde eine Zeitdauer von 60 bis 90 Minuten festgelegt, welche auch eingehalten werden konnte. Das Lenken der Diskussion stellte sich als anspruchsvoll heraus, da ein häufiges Nachfragen erforderlich war. Für die Analyse und Auswertung der Diskussion wurden sowohl Audio- als auch Videoaufnahmen angefertigt. Für die Auswertung wurde das thematisch-inhaltsanalytische Verfahren gewählt. Zunächst wurden die Aufnahmen der Gruppendiskussion transkribiert, um eine schriftliche Basis für die Analyse zu schaffen, wobei die Aussagen anonymisiert wurden. Im nächsten Schritt wurden relevante Textstellen markiert und erste Codes vergeben. Diese repräsentierten spezifische Inhalte oder Themen, die in den Aussagen der Teilnehmer*innen vorkamen. Die Codes wurden anschliessend zu übergeordneten Kategorien zusammengefasst, die

den Wesenselementen des Trignons-Modells entsprachen. Diese Kategorien halfen, die Daten zu strukturieren und die zentralen Themen der Diskussion zu identifizieren. Schliesslich wurden die Kategorien analysiert, um tiefere Einsichten in die Daten zu gewinnen. Die Ergebnisse dieser Analyse werden in der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und durch Zitate aus dem Transkript veranschaulicht.

6 Ergebnisse

Wie im vorhergehenden Kapitel erläutert, bestand die empirische Untersuchung dieser Bachelorarbeit aus einer Gruppendiskussion mit Sozialarbeiter*innen, die in einem Sozialdienst des Kantons Schwyz tätig sind. Ziel war es, ein vertieftes Verständnis für die Herausforderungen und Anforderungen der praktischen Arbeit in einem Sozialdienst zu erlangen. Im Folgenden werden die Ergebnisse der Gruppendiskussion systematisch zusammengefasst und analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im Kontext der identifizierten Rahmenbedingungen aus dem Kapitel 3 reflektiert, um daraus Implikationen für die Praxis in Form von Handlungsempfehlungen abzuleiten.

6.1 Auswertung der Gruppendiskussion

Das Transkript wurde systematisch analysiert, wobei die Äusserungen den sieben Wesenselementen zugeordnet wurden. Im Anschluss daran erfolgte die Bildung von Codes zu solchen Themen, die in den Äusserungen der Teilnehmenden vorkamen. Die Ergebnisse dieser Analyse werden im Folgenden dargestellt.

6.1.1 Identität

Zum Wesenselement «Identität» gab es nur wenige Äusserungen. Die entsprechenden Aussagen im Gespräch konzentrierten sich vornehmlich auf das Sozialhilfegesetz sowie auf ein mögliches Bundesrahmengesetz. Die Diskussionsteilnehmer*innen forderten ein einheitliches Bundesrahmengesetz für die Sozialhilfe, um die bestehenden Ungleichheiten in der Sozialhilfe zwischen den Kantonen zu verringern.

Ich glaube, ein Bundesgesetz über die Sozialhilfe müsste eingeführt werden, dass wir das nicht kantonal regeln können, sondern dass es oben passieren muss (Z. 738–740).

Sie kritisierten die stark variierenden Unterstützungsangebote und den Zugang zu Informationen in verschiedenen Kantonen, was zu Ungerechtigkeiten für Betroffene führt.

Ich finde, es ist einfach krass, als ich in diesem Beruf begonnen habe und gedacht habe, wie unterschiedlich es ist, in welcher Gemeinde du wohnst, wo du Sozialhilfe empfangst. Es ist erschreckend, welche Unterschiede es gibt (Z. 740–743).

Zudem wurde die Rolle der SKOS hervorgehoben, um einheitliche Standards zu schaffen.

6.1.2 Politik, Strategie und Konzepte

Im Rahmen dieses Wesenselements wurde nicht über Ziele und Leitsätze gesprochen. Der Fokus der Diskussion lag auf der Strategie der Mitarbeiterentwicklung im Bereich der Weiterbildung und auf dem Einsatz von finanziellen Mitteln für Unterstützungsdienste wie Dolmetscher*innen oder Jurist*innen. Dabei wurde betont, dass die Weiterbildung im Sozialbereich sowohl durch eigenständiges Lernen als auch in Form von finanzierten Weiterbildungsmöglichkeiten von grosser Bedeutung ist.

Angesichts der Komplexität der Fälle sei der Austausch mit Fachleuten, insbesondere mit Rechtsanwält*innen, notwendig, um rechtliches Know-how zu erlangen, obwohl dies oft mit finanziellen Belastungen verbunden sei.

Und dadurch, dass unsere Fälle sehr komplex sein können, sollte es auch möglich sein, zum Beispiel Anwältinnen und Anwälte anzufragen, jemand der das rechtliche Knowhow hat. Das ist halt auch ein finanzieller Aspekt, aber man braucht es manchmal, weil wir keine studierten Juristen sind (Z. 144–148).

Zudem wurde auf die Herausforderungen durch sprachliche Barrieren hingewiesen, wodurch das Gespräch länger dauern kann. Es wurde vorgeschlagen, Dolmetscher*innen einzusetzen, um diese Barrieren zu überwinden und die Kommunikation zu erleichtern. Die Möglichkeit, mit Dolmetscher*innen zu arbeiten, wurde als bedeutender Aspekt hervorgehoben, um eine hohe Qualität der Sozialarbeit sicherzustellen.

6.1.3 Struktur der Aufbauorganisation

Hinsichtlich dieses Wesenselements wurde die strategische und operative Ebene eines Sozialdienstes diskutiert.

Der Druck der Fürsorgebehörde, kostengünstige Lösungen anzubieten, erschwere die Situation, da es oft keine passenden Alternativen gebe. Den Teilnehmenden zufolge ist es auch problematisch, dass die Fürsorgebehörde dazu neigt, alle Fälle gleich zu behandeln, infolgedessen individuelle Bedürfnisse unter Umständen nicht berücksichtigt werden.

Ich sehe das Hinderliche eher in der Fürsorgebehörde, die zum Beispiel alle gleich behandeln will und meiner Meinung nach manchmal zu wenig beachtet, dass man quasi wirklich jeden einzelnen Fall für sich anschauen müsste und manchmal halt ein wenig offener sein sollte und halt auch Geld sprechen müsste (Z. 25–29).

Gemäss den Teilnehmer*innen ist es essenziell, gut zu begründen, warum bestimmte Massnahmen notwendig sind, da die Behörde oft primär auf Kosteneinsparung fokussiert ist. In der Konsequenz könne die Arbeit nicht immer angemessen ausgeführt werden.

Im Kontext der Leitung eines Sozialdienstes wurde betont, dass eine effektive Führung in der Sozialen Arbeit entscheidend für die Qualität der Dienstleistungen sowie das Wohlbefinden der Mitarbeitenden ist. Die Führungskräfte sollten über fundiertes Fachwissen verfügen, um kompetent Entscheidungen treffen und als Ansprechpartner*innen fungieren zu können. Vertrauen und ein offener Austausch zwischen Leitung und Team sind essenziell, damit die individuellen Bedürfnisse der Klient*innen berücksichtigt werden können. Eine angemessene Falllast und der Ermessensspielraum der Mitarbeitenden fördern ein flexibles Arbeiten. Zudem sei eine fachlich versierte Leitung ausschlaggebend, um gegenüber den Fürsorgebehörden die Anliegen der Klient*innen überzeugend zu vertreten und so eine hohe Qualität der Sozialen Arbeit sicherzustellen.

Die Vorgesetzte geht ja dann auch an die Fürsorgebehördesitzungen und dann muss sie ja die Kosten wie rechtfertigen können. Und wenn mir meine Vorgesetzte die Möglichkeiten gibt oder das Fachwissen hat und das auch stützen kann, zusammen mit uns, dann haben wir Möglichkeiten, dies zu vertreten. Aber wenn sie selbst schon misstrauisch ist und die Kosten dann noch sieht, können wir gar nicht bedarfsgerecht arbeiten (Z. 370–376).

6.1.4 Menschen, Gruppen und Klima

Was dieses Wesenselement anbelangt, standen die Qualifikationen der Mitarbeitenden, die Leitung sowie der Zugang zu Fachwissen im Mittelpunkt der Diskussion. Die Bedeutung einer professionellen Leitung wurde dabei besonders hervorgehoben, da die Qualifikation und die Ausbildung der Leitungspersonen für eine effektive Unterstützung entscheidend sind.

Ich finde es immer schwierig, wenn die Leitungsperson kein Fachwissen hat. Und zwar nur schon aus dem Grund, als Ansprechperson für die Sozialarbeiter muss sie ein riesiges Fachwissen in dem Bereich haben. Ich sage es immer wieder (Z. 326–329).

Eine spezifische Ausbildung sei wesentlich, um im Sozialdienst erfolgreich zu arbeiten. Quereinsteiger*innen sollten über entsprechende Vorkenntnisse oder Schulungen verfügen, um den Anforderungen des Jobs gerecht zu werden. Unqualifiziertes Personal könne das professionelle Handeln und die Werthaltung im Team negativ beeinflussen und somit zu einer Abwärtsspirale in der Qualität der Sozialen Arbeit führen.

Und ich denke, das ist natürlich schon, wenn du viele Mitarbeiter hast, die nicht studiert haben, dann kann das eine Abwärtsspirale haben. Dass man nur noch sagt, ja, nein, zahle ich nicht (Z. 509–511).

In der Diskussion wurde zudem betont, dass ein gewisser Ermessensspielraum, das Fachwissen und eine gute Organisation innerhalb des Sozialdienstes ebenfalls entscheidend sind. Das Wohlbefinden im Team spielt eine zentrale Rolle. Ausserdem sind der Zugang zu Fachwissen sowie der interne Austausch für eine hohe Qualität der Sozialen Arbeit essenziell. In einer fundierten Ausbildung werden nicht nur notwendige Fachkenntnisse vermittelt, sondern auch eine Werthaltung, die für die sozialarbeiterische Praxis von grosser Bedeutung ist.

Ich finde das Mandat von der Profession vielleicht ein bisschen weniger, weil die Werthaltung ist das, was man in der Ausbildung lernt. Also man lernt ja wie nicht eine spezifische Beratungsmethodik für den Sozialdienst, weil halt der Beruf Soziale Arbeit sehr breit ist, lernt man ja sehr generelle Dinge. Was ich vom Studium mitnehmen kann, ist, dass die Werthaltung uns mitgegeben wird, vielleicht seht ihr das auch anders, aber mir ist das von der Schule mitgegeben worden. Und ich glaube, deshalb finde ich es auch wichtig, dass Leute ausgebildet sind, die auf dem Beruf arbeiten. Damit man eine Werthaltung gegenüber vom Klientel aufbringen kann (Z. 349–357).

6.1.5 Einzelfunktionen und Organe

Zentrale Diskussionsthemen in diesem Bereich waren die Fallbelastung sowie der Austausch innerhalb und ausserhalb des Teams. Dabei wurde deutlich, dass das Offene-Tür-Prinzip, mit dem es leichter fällt, Kolleg*innen etwas zu fragen, entscheidend ist, um individuelle Fälle effektiver zu bearbeiten und nicht ausschliesslich auf formelle Sitzungen angewiesen zu sein.

Dass man jemanden fragen kann, ist sehr wichtig. Ich glaube, dafür ist das Prinzip von der offenen Tür auch sehr hilfreich. Wenn man jederzeit fragen kann und nicht immer warten muss, bis dann endlich Sitzung ist und du deine 20 Punkte abhaken kannst (Z. 568–571).

Der Austausch unter den Mitarbeitenden im Sozialdienst wird als bedeutsam erachtet, um Erfahrungen und Fachwissen zu teilen. Regelmässige Meetings, sowohl wöchentlich als auch zweiwöchentlich, bieten Raum, um die Befindlichkeit der Mitarbeitenden und aktuelle Herausforderungen zu besprechen. Diese Treffen fördern nicht nur die individuelle Entwicklung, sondern helfen auch, gemeinsame Haltungen zu erarbeiten und Lösungsansätze für spezifische Fälle zu entwickeln. Der interne Austausch sollte aber nicht nur geplant, sondern auch spontan stattfinden, um schnell Unterstützung zu erhalten.

In einem der Sozialdienste profitieren neue Mitarbeiter*innen von einem individuellen Coaching mit der Fachteamleitung, wodurch sie in der Einarbeitungsphase unterstützt werden, was den Druck verringert. Damit wird sichergestellt, dass niemand mit anspruchsvollen Fällen allein gelassen wird. Obwohl das Instrument der Supervision derzeit nirgends fest implementiert ist, wird dieses als bedeutsam erachtet, um eine Metaebene einzunehmen. Die Diskussionsteilnehmer*innen sind sich einig, dass es wünschenswert wäre, eine regelmässige Supervision einzuführen, um die Arbeit zu reflektieren und Erschöpfung zu vermeiden.

Ja, also wir haben keine Supervision. Aber wir haben Intervision, untereinander. Wir haben schon manchmal diskutiert, ob Supervision eine Möglichkeit wäre. Ich denke, das hilft uns allen. Also unser Handeln zu hinterfragen und sich auch bewusst dafür Zeit zu nehmen (Z. 277–280).

Eine angemessene Falllast ist entscheidend für die Erbringung einer qualitativ hochwertigen Sozialarbeit, da durch eine zu hohe Anzahl an Fällen die Möglichkeit eingeschränkt wird, den Klient*innen sinnvolle Unterstützung zu bieten. Je höher die Falllast, desto bedeutender wird der sofortige Zugang zum Fachwissen der Kolleg*innen. Darüber hinaus spielt die Erfahrung der Fachkräfte eine wesentliche Rolle in der Effizienz der Fallbearbeitung: Erfahrenes Personal ist in der Lage, effizienter zu arbeiten und somit mehr Fälle zu bewältigen.

Also Falllast ist sehr relativ. Ich denke, wenn du viel Fachwissen hast, dann bist du recht zügig unterwegs (Z. 602–603).

In der Diskussion zur Vernetzung wurde deutlich, dass es im Kanton Schwyz an Institutionen und Angeboten für Menschen bestimmter Altersgruppen oder mit spezifischen Problematiken wie Jugendliche, psychisch Erkrankte oder Suchtkranke mangelt. Diese Lücke stellt den Sozialdienst vor erhebliche Herausforderungen, da geeignete Plätze schwer zu finden sind und die Abklärungen ineffizient durchgeführt werden.

Ich glaube, ein weiterer Punkt, den ich sehe, sind die fehlenden Strukturen oder Institutionen oder Angebote generell. Das ist im Kanton Schwyz auch ein grosses Thema, dass wir sehr wenige Angebote haben. Angebote, an die sich Leute mit gewissen Problematiken wenden können. Seien es Institutionen für Jugendliche, betreute Wohnangebote oder für psychisch Erkrankte, Suchtkranke. Und ich denke, diese Angebote fehlen einfach im Kanton (Z. 65–71).

Die Bedeutung der Vernetzung unter Fachleuten und Institutionen wurde hervorgehoben, da damit der Austausch gefördert und die Zusammenarbeit verbessert wird. Zudem wurde die komplizierte Finanzierung von Angeboten, wie begleitetem Wohnen, angesprochen, wofür oft eine ärztliche Begründung verlangt wird, was in anderen Kantonen weniger problematisch ist.

Ich finde wirklich, das Angebot ist sehr schwerlich hier. Und das andere ist der Kostenpunkt. Ich sage, es ist schon auch ein bisschen kantonsbedingt. Kanton Zürich, ich sage mal, wird das begleitete Wohnen sehr schnell gutgeheissen. Was hier wirklich, ja, man muss es wirklich mehrmals begründen, wenn möglich ärztlich begründen, warum ein begleitetes Wohnen notwendig ist. Damit es finanziert wird (Z. 101–106).

Es wurde hervorgehoben, dass die fachliche Unterstützung und das Know-how innerhalb des Sozialdienstes essenziell sind, um in komplexen Fällen die richtigen Institutionen auszuwählen und die richtigen Schritte einzuleiten. Eine gute Vernetzung, insbesondere mit Ansprechpersonen in anderen Institutionen, kann die Bearbeitung von Fällen erleichtern und beschleunigen, zudem kann durch direkte Kontakte der bürokratische Aufwand verringert werden.

Also gerade wenn du viele Fälle zu bewältigen hast, ist es ein Vorteil, wenn du zum Beispiel in der Ausgleichskasse gerade Ansprechpersonen hast und schnell ein Telefon machst und das erledigst. Sonst musst du unter Umständen Briefe schreiben, wieder warten. Von daher finde ich die Vernetzung auch sehr wichtig (Z. 608–612).

6.1.6 Prozesse und Abläufe

In der Diskussion über Prozesse und Abläufe wurde die Relevanz einer klaren Aufgabenteilung betont, insbesondere in der Zusammenarbeit mit Sachbearbeiter*innen, die administrative Aufgaben übernehmen und somit wertvolle Unterstützung bieten. Ein*e Sozialarbeiter*in wies auf das Tandem-System hin, welches sich bewährt hat.

Also für mich ist auch wichtig, dass man eine klare Aufgabenteilung hat. Also wir arbeiten mit Sachbearbeitern zusammen. Wir arbeiten im Tandem, das heisst, von uns wird auch sehr viel übernommen, das wir nicht machen müssen. Administrative Sachen die uns abgenommen werden. Was sehr wichtig ist, denn die Sachbearbeiter sind Gold wert, sage ich jeweils (Z. 137–141).

Es gibt jedoch auch Sozialarbeiter*innen, die viele administrative Aufgaben eigenständig erledigen, da sie dies als effizienter empfinden, als wenn sie zunächst jemandem die Arbeiten erklären müssen.

Weiter wurde in der Diskussion die Bedeutung eines internen Handbuchs hervorgehoben, das den Mitarbeiter*innen den Zugang zu Informationen und Fachwissen erleichtert.

Bei uns ist es jetzt ein Handbuch, in dem man nachschauen kann. Das ist sicher auch wichtig (Z. 134–136).

Es wurde deutlich, dass die Qualitätssicherung durch den Kanton unterschiedlich gehandhabt wird. Ein*e Sozialarbeiter*in weiss aus ihrer Erfahrung, dass einige Kantone regelmässige Prüfungen durchführen, während andere, wie der Kanton Schwyz, weniger rigoros sind oder ganz auf Prüfungen verzichten. Darüber hinaus wies ein*e Sozialarbeiter*in darauf hin, dass im Sozialdienst jährlich Dossierprüfungen durch einen externen Experten oder eine externe Expertin durchgeführt werden, insbesondere im Hinblick auf die Subsidiarität.

Also bei uns kommt Peter Mösch einmal im Jahr und prüft von jedem zwei Dossiers auf Subsidiarität geklärt, nicht geklärt (Z. 763–764).

6.1.7 Physische Mittel

In Zusammenhang mit dem letzten Wesenselement kamen die Themen ‹Arbeitsumgebung› und ‹Fachprogramme› zur Sprache. Dabei wurde die Bedeutung eines geeigneten Arbeitsumfelds für vertrauliche Gespräche hervorgehoben. Es wurde betont, dass ein eigener Raum für solche Gespräche essenziell ist, da geteilte Büros unprofessionell und unhöflich wirken können.

Also ich persönlich finde es wichtig, dass ich mein Büro habe und meinen Raum, wo ich Gespräche führen kann. Ich habe es auch schon erlebt, dass ich mit einem Kollegen zusammen ein Büro geteilt habe und die Gespräche in diesem Büro stattgefunden haben. Das ist mir schräg vorgekommen, aber es hat nicht mehr anders funktioniert (Z. 619–623).

Grossraumbüros werden als problematisch angesehen, da sich die Mitarbeiter*innen dort schlechter konzentrieren können und mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Fehler machen. Ausserdem wurde auf unangemessene Situationen hingewiesen, in denen in Anwesenheit der Klient*innen über sie gesprochen wird. Die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, wurde als Vorteil hervorgehoben, da das Zuhause eine ruhige Umgebung für bedeutende Aufgaben bietet. Eine Kombination aus Homeoffice und Büro wird als ideal angesehen, um sowohl eine hohe Konzentration zu gewährleisten als auch die Möglichkeit für vertrauliche Gespräche zu haben. Insgesamt wurde die Notwendigkeit von Privatsphäre und einem angemessenen Arbeitsplatz für eine effektive und professionelle Kommunikation unterstrichen.

Bei den Fachprogrammen braucht es den Teilnehmer*innen zufolge ein System, das einen gemeinsamen Zugriff auf die Daten und die einfache Dokumentation von Aktennotizen ermöglicht. Dies fördert die Übersichtlichkeit und hilft in Vertretungssituationen, da die Informationen schnell abgerufen werden können.

Ich finde es auch sehr förderlich. Einerseits dadurch, dass andere auch Zugriff haben und Daten abrufen können. Dadurch, dass man relativ einfach Notizen oder Aktennotizen reinschreiben kann. Dass man die Übersicht über Unterlagen hat. Schnell auch als Vertretung nachschauen kann, was schon gewesen ist. Also ein sehr förderliches Instrument (Z. 705–709).

Es wurde auch über Erfahrungen mit verschiedenen Programmen gesprochen. Dabei wurde festgestellt, dass eine klare Struktur und eine hohe Übersichtlichkeit entscheidend sind, um sich im Arbeitsprozess nicht verloren zu fühlen. Das Verständnis und die Beherrschung der verwendeten Programme sind ausschlaggebend, um die Arbeitsorganisation zu optimieren, insbesondere wenn viele Klient*innen zu betreuen sind.

6.1.8 Skalierungsfrage zum Einfluss der Rahmenbedingungen auf das professionelle Handeln

Zum Abschluss der Diskussion wurde eine Skalierungsfrage zum Einfluss der Rahmenbedingungen auf das Handeln der Mitarbeitenden gestellt. Die Teilnehmenden sollten auf einer Skala von 1 bis 10 angeben, wie stark die zuvor diskutierten Aspekte ihr Handeln beeinflussen. Bei der 10 ist der Einfluss der Rahmenbedingungen auf das professionelle Handeln am stärksten und bei der 1 am schwächsten. Die Ergebnisse bieten ein vielschichtiges Bild. Eine Person hob hervor, dass es für sie entscheidend ist, professionell arbeiten zu können. Sie ist der Überzeugung, dass eine Person auch unter suboptimalen Bedingungen in der Lage ist, professionell zu agieren, solange die Fallführung in der eigenen Verantwortung liegt und die Entscheidungen gut begründet werden können. Dennoch räumte sie ein, dass die ständige Notwendigkeit, sich gegenüber Klient*innen und Vorgesetzten zu rechtfertigen, belastend sein kann.

Nein eben, das ist dann die andere Frage. Wenn du dich immer rechtfertigen musst. Das ist dann natürlich sehr anstrengend. Das habe ich auch schon erlebt. Wo ich mich gegenüber Klienten rechtfertigen musste und gegen oben. Das kann sehr anstrengend sein (Z. 850–853).

Diese fortwährende Rechtfertigung kann nicht nur die Freude an der Arbeit mindern, sondern auch zu einer höheren Personalfuktuation führen. In diesem Kontext bewertete eine weitere Person den Einfluss der Rahmenbedingungen mit einer 8. Sie betonte, dass sie in der aktuellen Situation nicht lange bleiben würde, wenn die Rahmenbedingungen nicht stimmen würden. Eine weitere Person wählte sogar die 9 und unterstrich, dass Erfahrungen und Sicherheit entscheidend sind, um professionell agieren zu können. Im Gegensatz dazu äusserte eine weitere Person, dass sie den Einfluss der Rahmenbedingungen nur mit einer 4 oder 5 bewerten würde. Ihr zufolge schränkt die Entscheidungsmacht der Fürsorgebehörde ihre professionelle Handlungsfähigkeit ein, was letztlich dem Wohl der Klient*innen schadet.

Wir haben vorher von den Unterschieden in den Gemeinden gesprochen. Es gibt in den Gesetzen und in den SKOS vielfach auch: man kann. Wo schlussendlich die Fürsorgebehörde entscheidet, ob sie ja oder nein sagt, ob sie das finanziert oder nicht. Und wenn das nicht stimmt, habe ich das Gefühl, geht bei mir ein Teil der Professionalität ab. Also ich mache meine Arbeit zwar schon professionell, aber nicht so, wie ich es gerne möchte. Nicht zum Wohl des Klienten, der Klientin. Und darum so etwa dort (Z. 869–875).

6.2 Interpretation der Ergebnisse

In diesem Teil der Arbeit werden die Ergebnisse aus der systematischen Analyse des Transkripts interpretiert, was wiederum entlang der sieben Wesenselemente des Trigon-Modells erfolgt. Dabei werden Fachliteratur und bestehende Forschungsergebnisse einbezogen, um die gewonnenen Erkenntnisse einzuordnen und deren Implikationen für die Praxis zu diskutieren. Ziel dieser Interpretation ist es, ein umfassendes Verständnis der Ergebnisse zu schaffen und deren Relevanz für die Weiterentwicklung der Sozialdienste aufzuzeigen.

6.2.1 Identität

Die Diskussionsteilnehmer*innen betonten die Dringlichkeit eines Bundesrahmengesetzes für die Sozialhilfe und die Notwendigkeit, bestehende Ungleichheiten zu beheben, um eine gerechtere und transparentere Sozialhilfe für alle zu gewährleisten. Es gab dazu bereits politische Vorstösse, welche aber abgelehnt wurden (siehe Unterabschnitt 3.1.1). Die Ablehnung des Bundesrahmengesetzes durch den Bundesrat und das Parlament könnte darauf hindeuten, dass andere Angelegenheiten derzeit eine höhere Priorität in der Schweizer Politik haben und es Widerstand gegen Veränderungen im bestehenden Sozialhilfesystem gibt. Die Ablehnung könnte auch auf ein mangelndes Bewusstsein für die Notwendigkeit eines einheitlichen Rahmengesetzes hinweisen und verdeutlicht die tief verwurzelten strukturellen Probleme im Sozialhilfesystem. Dieses Wesenselement ist jedoch entscheidend, um professionelles Handeln im Rahmen des ersten Mandates zu ermöglichen (siehe Unterabschnitt 2.1.1). Für ein gerechtes und professionelles Vorgehen braucht es entsprechende rechtliche Rahmenbedingungen. Ein Bundesrahmengesetz würde dabei sicherstellen, dass für alle Klient*innen einheitliche Vorgaben gelten – unabhängig davon, in welchem Kanton sie leben.

Das Leitbild der Organisation wurde in der Diskussion nicht angesprochen, was darauf hindeuten könnte, dass die Teilnehmenden andere Themen als relevanter für die aktuellen Herausforderungen im Sozialdienst erachten. Möglicherweise ist das Leitbild den Teilnehmenden auch nicht ausreichend bekannt oder sie haben seine Bedeutung für die tägliche Praxis nicht vollständig verstanden, was auf ein Informationsdefizit oder eine unzureichende Kommunikation innerhalb der Organisation hinweisen könnte.

6.2.2 Politik, Strategie und Konzepte

Der Austausch mit Rechtsexpert*innen wird von den Diskussionsteilnehmer*innen als wesentlich erachtet, um die hohe Komplexität vieler Fälle bewältigen und ein professionelles Handeln sicherstellen zu können. Zudem trägt die Möglichkeit, sich bei komplexen rechtlichen Fragestellungen mit Jurist*innen auszutauschen, entscheidend dazu bei, professionelle Standards im

Handeln einzuhalten. Die Adressat*innen fühlen sich respektiert, wenn sie ausreichend über ihre Rechte und Pflichten informiert werden und die ihnen zustehenden Leistungen verlässlich und unkompliziert erhalten (siehe Unterabschnitt 2.1.2). Der Austausch mit rechtlichen Fachleuten hilft, diese Erwartungen zu erfüllen, indem dadurch gewährleistet ist, dass die Sozialarbeiter*innen rechtlich abgesichert und informiert agieren. Dies wiederum stärkt das Vertrauen der Klient*innen. Gleichzeitig kann von Sozialarbeiter*innen, die ein Studium der Sozialen Arbeit absolviert haben, auch erwartet werden, dass sie einfache rechtliche Fragestellungen weitgehend selbst beurteilen können und bei Bedarf Klient*innen an andere Fachstellen vermitteln.

Angesichts der oft vielschichtigen Herausforderungen, vor denen Sozialarbeiter*innen stehen, sind regelmässige Weiterbildungen unabdingbar. Sie gewährleisten, dass Sozialarbeiter*innen stets über aktuelles Fachwissen verfügen und so die gesetzlich geregelte Existenzsicherung und Kontrolle im Rahmen des ersten Mandates korrekt ausführen können. Sozialarbeiter*innen sind verpflichtet, ihren gesetzlichen Auftrag professionell und in Einklang mit den aktuellen gesellschaftlichen Erwartungen zu erfüllen. Gleichzeitig haben Klient*innen aufgrund ihrer Schwierigkeiten in der Alltagsbewältigung eigene Erwartungen und Anliegen. Der Anspruch, den gesetzlichen Auftrag korrekt umzusetzen, während gleichzeitig auf die individuellen Bedürfnisse der Klient*innen eingegangen wird, führt zu Spannungen zwischen dem ersten und zweiten Mandat (siehe Unterabschnitt 2.1.3.).

Die Leitsätze wurden in der Diskussion nicht angesprochen, was möglicherweise auf ähnliche Gründe wie bei den Leitbildern zurückzuführen ist. Es ist auffällig, dass in der Theorie den Leitbildern viel Aufmerksamkeit geschenkt wird, während sie in der Praxis kaum Beachtung finden, ausser die Institution lebt sie explizit vor. Diese Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis kann dazu führen, dass sowohl Leitsätze als auch Leitbilder im Berufsalltag der Sozialarbeiter*innen weniger Einfluss haben, als es wünschenswert wäre.

6.2.3 Struktur der Aufbauorganisation

Die Struktur der Aufbauorganisation eines Sozialdienstes stellte sich ebenfalls als ein zentraler Einflussfaktor für das professionelle Handeln heraus. Als besonders problematisch wurde in der Diskussion der finanzielle Druck beschrieben, welcher die Fürsorgebehörde ausübt, indem sie kostengünstige Lösungen fordert. Dieser starke Fokus auf Kostenoptimierung steht häufig in Widerspruch zu einer bedarfsgerechten und individuellen Betreuung der Klient*innen. Dies zeigt den Konflikt zwischen dem ersten und zweiten Mandat, der dazu führen kann, dass bei staatlichen Entscheidungen häufig das Gemeinwohl über die Interessen der einzelnen Person gestellt

wird. Dadurch wird die Balance zwischen individueller Unterstützung und gesellschaftlichen Anforderungen gefährdet (siehe Unterabschnitt 2.1.3).

Die Fürsorgebehörde im Kanton Schwyz ist für die Beratung und Entscheidung über Unterstützungsanträge zuständig (siehe Unterabschnitt 3.1.3). Wenn jedoch fachfremde Fürsorgebehörden massgeblich in die Entscheidungsprozesse eingreifen, kann dies zu einer Verlagerung des Fokus führen, wodurch das erste Mandat – die Erfüllung gesellschaftlicher und politischer Aufträge – besonderes Gewicht erhält. Dies beeinträchtigt die professionelle Handlungsfähigkeit der Sozialarbeiter*innen, da sie gezwungen sind, die Anliegen der Klient*innen gegen formale, oft nicht fachlich fundierte Entscheidungen zu verteidigen. Solche Eingriffe erschweren es den Sozialarbeiter*innen, ihre zentrale Aufgabe zu erfüllen, die darin besteht, gemeinsam mit den Klient*innen zu erarbeiten, warum sie in diese Situation geraten sind und welche Veränderungen angestrebt werden sollten (siehe Unterabschnitt 2.1.2). Folglich kann der Einfluss einer fachfremden Behörde die professionelle Autonomie der Sozialarbeiter*innen untergraben und deren Bemühungen, die Interessen der Klient*innen angemessen zu vertreten, erheblich behindern. Umso wichtiger ist es, dass die Leitung des Sozialdienstes fachlich kompetent und in der Lage ist, die Anliegen der Klient*innen gegenüber der Fürsorgebehörde zu vertreten und so die fehlenden Fachkenntnisse der fachfremden Behörde etwas auszugleichen.

6.2.4 Menschen, Gruppen und Klima

Im Rahmen des Wesenselements «Menschen, Gruppen, Klima» wurde die Qualifikation der Mitarbeitenden als Schlüsselfaktor für professionelles Handeln hervorgehoben. Eine fundierte Ausbildung sowohl der Leitung als auch der Mitarbeitenden ist entscheidend, um eine hohe Qualität der Sozialarbeit zu gewährleisten. In der Gruppendiskussion wurde angemerkt, dass unqualifiziertes Personal hingegen die Teamdynamik negativ beeinflussen könne und eine Abwärtsspirale in der Qualität der Arbeit auslösen. Diese Einschätzung teilt auch der Berufsverband AvenirSocial (2015a), indem er nicht nur die Bedeutung von Reflexionsmöglichkeiten betont, sondern auch fordert, dass Führungspersonen sicherstellen müssen, dass das Fachpersonal über eine angemessene Ausbildung verfügt und bei Bedarf zusätzliche Qualifikationen erwirbt (siehe Unterabschnitt 3.1.4). In diesem Zusammenhang lässt sich auch die Relevanz von Reflexionsmöglichkeiten betrachten: In einem fachlich kompetenten Team gelingt es, anspruchsvolle fachliche Diskussionen zu führen, die es ermöglichen, das eigene Handeln zu reflektieren und konstruktive Lösungen für die Dilemmata im Tripelmandat zu finden. Auch ethische Auseinandersetzungen basierend auf den Werten der Sozialen Arbeit gelingen in einem qualifizierten Team besser. Darüber hinaus wurden in der Diskussion der Ermessensspielraum der Mitarbei-

tenden sowie ein positives Teamklima als wesentliche Voraussetzungen für professionelles Handeln identifiziert. Dies wird durch die Theorie untermauert, wonach professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit massgeblich von der Reflexion der eigenen Ziele, Werte und Konsequenzen im Austausch mit Kolleg*innen abhängt (siehe Abschnitt 2.2).

6.2.5 Einzelfunktionen und Organe

Im Bereich der Einzelfunktionen und Organe wurde von den Teilnehmenden der Gruppendiskussion der teaminterne Austausch als unverzichtbar beschrieben. Das Prinzip der offenen Tür sowie regelmässige Teambesprechungen fördern den fachlichen Dialog und unterstützen eine effektive Fallbearbeitung. Obwohl eine Supervision derzeit in den meisten Sozialdiensten nicht formell etabliert ist, wird sie als wesentliches Instrument betrachtet, um das eigene Handeln zu reflektieren. Fallführende Sozialarbeiter*innen sollten die Möglichkeit haben, eine Supervision in Anspruch zu nehmen (siehe Unterabschnitt 3.1.5). Eine solche Unterstützung ist entscheidend, um die Herausforderungen im Arbeitsalltag zu bewältigen, die gesundheitliche Belastung der Mitarbeitenden zu reduzieren und das Fachwissen innerhalb des Teams laufend zu erweitern.

Besonders betont wurde in der Diskussion zudem die Bedeutung einer angemessenen Fallbelastung. Um professionelles Handeln im Sinne des zweiten Mandates zu gewährleisten, sind ausreichende zeitliche Ressourcen pro Dossier erforderlich. Nur so können die individuellen Bedürfnisse und die Lebenswelt der Klient*innen erfasst und gemeinsam Ziele entwickelt werden. Diese Erkenntnis steht in Einklang mit der Literatur, in der die Fallzahl als zentrale Messgrösse für die Steuerung der Sozialhilfe beschrieben wird und gleichzeitig auf die Grenzen dieser Metrik hingewiesen wird (siehe Unterabschnitt 3.1.5). Eine angemessene Falllast ermöglicht es zudem, Klient*innen gemäss dem zweiten Mandat zu ermächtigen. Nur so wird sichergestellt, dass sie die nötige Macht und die Fähigkeiten erhalten, ihre Rechte wahrzunehmen, sich von sozialen Einschränkungen zu befreien und ihre Bedürfnisse zu erfüllen (siehe Unterabschnitt 2.1.2 und 6.3.3). Zudem hat auch diese Massnahme Auswirkungen auf die Gesundheit der Mitarbeitenden, denn Überlastung und Zeitdruck können zu Stress, Burnout und einer höheren Fluktuation im Team führen.

Als grosses Hindernis wurde in der Diskussion die fehlende institutionelle Infrastruktur im Kanton Schwyz, insbesondere für Jugendliche, psychisch Erkrankte und Suchtkranke, beschrieben. In diesem Zusammenhang hebt Staub-Bernasconi (2018) hervor, dass sich Sozialarbeiter*innen im Rahmen des dritten Mandates selbst einen Auftrag erteilen können (siehe Unterabschnitt

2.1.4). Diese Möglichkeit, eigenständig aktiv zu werden, könnte auch bedeuten, dass Sozialarbeiter*innen Massnahmen ergreifen, um gegen die fehlende Infrastruktur vorzugehen und damit die Lebenssituation ihrer Klient*innen zu verbessern. Die Fähigkeit, unabhängig zu handeln, ist essenziell, um flexibel auf die Herausforderungen und Bedürfnisse von Klient*innen zu reagieren. Zudem wäre es für die Sozialarbeiter*innen motivierender, wenn sie auf eine gute institutionelle Infrastruktur zurückzugreifen und ihren Klient*innen ein für ihre Lebenssituation passendes Angebot unterbreiten könnten.

6.2.6 Prozesse und Abläufe

Aus der Diskussion über die Prozesse und Abläufe ging hervor, dass eine klare Aufgabenteilung und die Unterstützung durch Sachbearbeiter*innen die Sozialarbeiter*innen in ihrer Arbeit entlasten können. Dies wird auch von der SKOS (2007) hervorgehoben, welche empfiehlt, in grösseren Sozialdiensten eine differenzierte und spezialisierte Struktur zu etablieren und die Fallführung von administrativen Aufgaben zu entlasten (siehe Unterabschnitt 3.1.5). Die Einführung eines internen Handbuchs wird von den Diskussionsteilnehmenden als wertvolles Instrument zur Qualitätssicherung und zur Unterstützung der Mitarbeitenden erachtet. Der Kanton Schwyz hat ein Handbuch für die Sozialhilfe (siehe Unterabschnitt 3.1.1), das ein hilfreiches Werkzeug für die Gemeinden darstellt, um gegebenenfalls ein internes Handbuch zu entwickeln. Die Qualitätssicherung durch externe Prüfungen, wie sie in einigen Kantonen üblich ist, wird von den Diskussionsteilnehmer*innen ebenfalls als positiv bewertet. Im Kanton Schwyz hingegen fehlen solche institutionalisierten externen Prüfungen durch die kantonale Aufsichtsbehörde. Insbesondere in solchen Sozialdiensten, in denen kaum oder gar keine ausgebildeten Fachkräfte tätig sind, wäre eine solche Überprüfung von grosser Relevanz. Ein*e Diskussionsteilnehmer*in berichtete, dass ihre Gemeinde auf eigene Initiative jährlich von einer externen Fachperson die Dossiers überprüfen lässt. Staub-Bernasconi (2018) geht in ihren Forderungen noch einen Schritt weiter (siehe Unterabschnitt 2.1.4). Sie plädiert dafür, dass die Einhaltung des Ethikkodex von einer Ethikkommission überwacht wird, die bei Verstössen Sanktionen verhängt. Dies soll sicherstellen, dass die ethischen Leitlinien konsequent befolgt werden, um soziale Gerechtigkeit zu fördern und die Menschenwürde zu schützen. In diesem Kontext kann der genannte Vorschlag ein sinnvolles Mittel sein. Allerdings birgt die Umsetzung in der Praxis Herausforderungen, denen mit einer Supervision und einer fachlich kompetenten Leitung aber teilweise begegnet werden könnte.

6.2.7 Physische Mittel

Was die physischen Mittel anbelangt, werden von den Diskussionsteilnehmenden sowohl die Arbeitsumgebung als auch die Verfügbarkeit geeigneter elektronischer Fachprogramme als entscheidend für professionelles Handeln erachtet. Ein eigenes Büro für vertrauliche Gespräche wird als unverzichtbar angesehen, während Grossraumbüros oft als hinderlich für effizientes Arbeiten empfunden werden. Diese Auffassung teilt auch der DBHS (2002). Eine vertrauensvolle Atmosphäre ist eine wesentliche Grundlage für professionelles Handeln (siehe Unterabschnitt 3.1.7). Thiersch (2012) betont, dass Hilfe auf Vertrauen basiert. Sozialarbeitende nutzen dieses Vertrauen, um die Aktivierung von Ressourcen bei den Klient*innen zu fördern (vgl. 2.1.2). In der heutigen Zeit geht der Trend zu Grossraumbüros da ist, ist dieser Aspekt besonders wichtig. Grossraumbüros können die Privatsphäre und Vertraulichkeit, die für die Sozialarbeit unerlässlich sind, erheblich beeinträchtigen und sollten deshalb nach Meinung der Autorinnen in Sozialdiensten vermieden werden.

Auch die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, wurde in der Diskussion als Vorteil gewertet, da dadurch konzentriertes und diskretes Arbeiten erleichtert wird. Die Autorinnen sind jedoch der Meinung, dass angesichts der zahlreichen Gespräche, die Sozialarbeiter*innen führen, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen der Arbeit vor Ort und im Homeoffice angestrebt werden sollte. In der Diskussion wurden angemessene physische Ressourcen für professionelles Handeln als wichtig erachtet. Zudem wurden effiziente elektronische Fallbearbeitungssysteme als unterstützend eingeschätzt, um den Überblick über die Dossiers zu behalten und Pendenzen strukturiert abarbeiten zu können. Auch der Berufsverband AvenirSocial (2015a) erachtet die Schaffung angemessener Arbeitsbedingungen als zentralen Aspekt (siehe Unterabschnitt 3.1.7).

6.2.8 Skalierungsfrage zum Einfluss der Rahmenbedingungen auf das professionelle Handeln

Bei der Diskussion zur Skalierungsfrage wurde deutlich, dass die Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluss auf das professionelle Handeln haben. Eine Teilnehmerin gab jedoch an, aufgrund ihrer umfassenden Fach- und Methodenkompetenz sowie ihrer langjährigen Berufserfahrung auch ohne optimale Rahmenbedingungen professionell arbeiten zu können. Alle Teilnehmenden waren sich einig, dass eine Arbeitsstelle ohne gute Rahmenbedingungen, langfristig jedoch nicht attraktiv wäre. Damit die Arbeit im Sozialdienst auf Dauer bewältigt werden kann sowie attraktiv und erfüllend ist, braucht es sowohl ein kompetentes Team als auch unterstützende Rahmenbedingungen. Durch das Tripelmandat spielt die Reflexionsfähigkeit von Sozialarbeitenden eine zentrale Rolle. Die Möglichkeit, sich in einem fachlich versierten Team unter einer kompetenten Leitung auszutauschen und sein Handeln zu reflektieren, wird von den Sozialarbeitenden aus der Gruppendiskussion als essenziell erachtet.

Die Ergebnisse der Gruppendiskussion zeigen, dass strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen einen wesentlichen Einfluss auf das professionelle Handeln in der Sozialen Arbeit haben. Dabei sind sowohl qualifiziertes Personal, fachliche Unterstützung und Reflexionsmöglichkeiten als auch gute Arbeitsbedingungen und die gesetzlichen Vorgaben entscheidend, um den Anforderungen an einen Sozialdienst gerecht zu werden und ein professionelles Handeln sicherzustellen.

6.3 Bewertung der Ergebnisse im Kontext der Berufsethik

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Gruppendiskussion im Kontext der Berufsethik der Sozialen Arbeit analysiert und bewertet. Dabei ist die Definition von Sozialer Arbeit der Internationalen Föderation der Sozialarbeiter (IFSW) von entscheidender Bedeutung, da sie die Grundlage für die Praxis und die ethischen Standards in diesem Berufsfeld bildet. Avenir Social (2015b) hat diese Definition ins Deutsche übersetzt (S.1):

«Soziale Arbeit fördert als Profession und wissenschaftliche Disziplin gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungen, den sozialen Zusammenhalt und die Ermächtigung und Befreiung von Menschen. Dabei sind die Prinzipien der sozialen Gerechtigkeit, der Menschenrechte, der gemeinschaftlichen Verantwortung und der Anerkennung der Verschiedenheit richtungweisend. Soziale Arbeit wirkt auf Sozialstrukturen und befähigt Menschen so, dass sie die Herausforderungen des Lebens angehen und Wohlbefinden erreichen können. Dabei stützt sie sich auf Theorien der eigenen Disziplin, der Human- und Sozialwissenschaften sowie auf das Erfahrungswissen des beruflichen Kontextes. Diese Definition kann auf nationaler und/oder regionaler Ebene weiter ausgeführt werden.»

Um diese komplexe Definition zu veranschaulichen, hat Schmocker (2021) eine Übersicht entwickelt, in der die zentralen Aspekte und Zusammenhänge der Sozialen Arbeit visuell dargestellt werden (S. 8). In dieser Tabelle stehen auch die von Schmocker (2021) definierten zentralen Werte der Sozialen Arbeit im Mittelpunkt: Menschenwürde, soziale Gerechtigkeit und die Prinzipien der Menschenrechte (S. 5). Auf diese wird in den nachfolgenden Abschnitten näher eingegangen.

	Werte der Sozialen Arbeit	Normen der Sozialen Arbeit	Handlungs-Verantwortung
gesellschaftliche Dimension Menschlichkeit	Prinzipien der Menschenrechte	Anerkennung der Verschiedenheit um der Gleichheit Willen	Förderung (bestimmter Aspekte) sozialen Wandels
soziale Dimension Mitmenschlichkeit	soziale (ausgleichende) Gerechtigkeit	gemeinschaftliche Verantwortung Solidarität	Förderung der Kohäsion und Partizipation
individuelle Dimension Mensch-Sein	Menschenwürde	Erkennung / Anerkennung jeder Person als ganzheitliches Unikat	Förderung der Ermächtigung und Befreiung

Tabelle 2: Das berufsmoralische Begründungs- und Rechtfertigungsmuster der Sozialen Arbeit (Schmocker, 2021, S. 8)

6.3.1 Gesellschaftliche Dimension

In der gesellschaftlichen Dimension stehen die Menschenrechte im Mittelpunkt (Schmocker, 2021, S. 12). Sie dienen als legitimatisches Argument für die Soziale Arbeit, da sie als internationales Instrument Menschen vor staatlicher Willkür schützen. Mit der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 werden jedem Menschen Rechte garantiert, die auf der Menschenwürde basieren (ebd.).

Unten werden wesentliche Prinzipien der Menschenrechte aufgelistet (S. 12).

- Unveräußerlichkeit: Rechte können nicht verloren gehen, sondern nur eingeschränkt werden.
- Unteilbarkeit: Die Verletzung eines Rechts wirkt sich auf andere aus.
- Universalität: Rechte gelten für alle Menschen, unabhängig von Herkunft oder Geschlecht.
- Staatliche Verpflichtung: Die Staaten sind verantwortlich für den Schutz der Menschenrechte.

Darüber hinaus existieren regionale Menschenrechtsdokumente, wie die Europäische Menschenrechtskonvention. Diese Prinzipien der Menschenrechte ermöglichen es der Sozialen Arbeit, zwischen legalen und legitimen Gesetzen zu unterscheiden und Menschenrechtsverletzungen öffentlich anzusprechen (ebd.).

Die Norm ‹Anerkennung der Verschiedenheit um der Gleichheit Willen› umfasst die bedingungslose Anerkennung der Unterschiede zwischen Menschen, da diese Teil der menschlichen Gleichheit sind (Schmocker, 2021, S. 15). Zwar sind Menschen in ihren Bedürfnissen identisch, aber sie unterscheiden sich in der Art und Weise, wie sie diese befriedigen. Eine bloße Anerkennung von Vielfalt würde soziale Ungleichheit legitimieren und den Werten der Sozialen Arbeit widersprechen (ebd.).

Die Verantwortung der Sozialarbeitenden besteht darin, den sozialen Wandel zu fördern (S. 16–17). Dieser kann durch Sensibilisierungskampagnen und den Schutz vulnerabler Gruppen aktiv unterstützt werden. Eine klare Ablehnung unrechtmässiger Praktiken ist dabei ebenso essenziell. Um Veränderungen in Einklang mit ihren Zielen voranzutreiben, ist es für die Soziale Arbeit entscheidend, auf wissenschaftliches Fachwissen zurückzugreifen. Fachpersonen sollten sich in interdisziplinären Kooperationen und gesellschaftlichen Aushandlungsprozessen engagieren, um ihre Perspektiven und Werte einzubringen. Nur sie sind dazu in der Lage (ebd.).

Der Berufskodex von AvenirSocial (2010) basiert auf der Erklärung der Menschenrechte von 1948 (S. 6). Im Artikel 8.4 ‹Grundsatz der Gleichbehandlung› wird gefordert, dass Menschenrechte jeder Person gewährt werden (S. 10).

In der Gruppendiskussion wurde betont, dass die Menschenrechte eine zentrale Rolle spielen, wenn es darum geht, Anliegen gegenüber den Behörden zu legitimieren. Ein*e Teilnehmer*in merkte Folgendes an:

Wir sind ja auch verantwortlich, dass wir die Menschenrechte einhalten, also die Bundesverfassung. Der Kerngehalt darf ja nie angezweifelt werden. Und ich denke, wenn du nur schon das kannst und so begründen kannst, dann kann man auch bei einer restriktiven Gemeinde erklären und begründen (Z. 910–914).

6.3.2 Soziale Dimension

In der sozialen Dimension stellt soziale Gerechtigkeit (Schmocker, 2021, S. 11) einen zentralen Wert dar. Sie wird als ausgleichendes Prinzip verstanden, das darauf abzielt, ungerechte und menschenverachtende Sozialstrukturen abzubauen. Um soziale Gerechtigkeit zu fördern, sind zwischenmenschliche Interaktionen und Kooperationen unerlässlich. Nur durch sozial gerechtes Handeln können menschenwürdige und bedürfnisgerechte soziale Verhältnisse geschaffen werden. Diese Auffassung von sozialer Gerechtigkeit ermöglicht eine klare Differenzierung zwischen gerechten und ungerechten Handlungen, was für die Praxis der Sozialen Arbeit von grosser Bedeutung ist (ebd.). Daraus ergibt sich die Norm der «gemeinschaftlichen Verantwortung – Solidarität» (S. 14). Gemeinschaftliche Verantwortung bedeutet, in einer Gemeinschaft solidarisch füreinander einzustehen und niemanden aufzugeben. Es ist auch notwendig, soziale Ungleichheiten durch entsprechende Gesetze zu bekämpfen und den Ausschluss von Individuen zu sanktionieren (ebd.). Die Handlungsverantwortung liegt in der «Förderung der Kohäsion und Partizipation» (S. 16). Auch AvenirSocial (2010) thematisiert in Kapitel 9 die soziale Gerechtigkeit im Berufskodex (S. 9–10) und in Abschnitt 9.2 gefordert, dass sich Sozialarbeitende für menschen- und bedürfnisgerechte Sozialstrukturen sowie für Solidarsysteme einsetzen (S. 9).

In der Gruppendiskussion wurde deutlich, dass die gegenwärtige Gesetzgebung nicht mit dem Wert der sozialen Gerechtigkeit in Einklang zu bringen ist.

Wir haben jetzt halt sehr von der untersten Ebene, von Möglichkeiten, welche die Gemeinden haben, gesprochen. Aber ich finde, das ist ein Thema, das auf Bundesebene verändert werden sollte. Ich glaube, ein Bundesgesetz über die Sozialhilfe müsste eingeführt werden, dass wir das nicht kantonal regeln können, sondern dass es oben passieren muss. Dies bedeutet, dass SKOS und so weiter gestärkt wird. Ich finde, es ist einfach krass, als ich in diesem Beruf begonnen habe und gedacht habe, wie unterschiedlich es ist, in welcher Gemeinde du wohnst, wo du Sozialhilfe empfangst. Es ist erschreckend, welche Unterschiede es gibt (Z. 735–742).

6.3.3 Individuelle Dimension

Der Wert der Menschenwürde bezieht sich auf den zwischenmenschlichen Umgang und ist weder ein persönliches Attribut noch ein individuelles Anrecht (Schmocker, 2021, S. 3). Eine Handlung kann die Menschenwürde verletzen, selbst wenn der betroffene Mensch dies nicht so empfindet. Menschenwürde gründet auf gegenseitigem Respekt und der Verpflichtung, einander als Menschen anzuerkennen und zu schützen. Sie ist ein universelles, wechselseitiges Konzept, das durch einen sorgsamen Umgang miteinander entsteht (ebd.). Im Berufskodex der

Sozialen Arbeit von AvenirSocial (2010) wird in Kapitel 8 «Menschenwürde und Menschenrechte» gefordert, dass das Handeln der Professionellen auf der Achtung der jedem Menschen innewohnenden Würde und den daraus folgenden Rechten basiert (S. 9). Aus dieser Sichtweise ergibt sich auch die Norm «Anerkennung jeder Person als ganzheitliches Unikat» (Schmocker, 2021, S. 13). Der Mensch wird als soziales Wesen betrachtet, das sich in seinem Leben ganzheitlich verwirklichen muss, indem es soziale Probleme löst und seine Bedürfnisse erfüllt. Jeder Mensch ist einzigartig und gleichzeitig Teil der menschlichen Pluralität. Eine ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung erfolgt, indem die Person in ihrem sozialen Umfeld anerkannt wird (ebd.). Für die Handlungsverantwortung der Sozialarbeitenden bedeutet dies, Menschen zu ermächtigen, ihre Rechte auszuüben und sich von sozial-strukturellen Hindernissen zu befreien (S. 16). Diese Ermächtigung umfasst die Fähigkeit und Berechtigung, eigene Entscheidungen zu treffen und Wahlmöglichkeiten zu haben. Selbstbestimmung bezieht sich dabei auf die Entscheidungsfreiheit und nicht auf die uneingeschränkte Durchsetzung des eigenen Willens (ebd.).

In der Gruppendiskussion wurde deutlich, dass verschiedene Rahmenbedingungen die Umsetzung dieses Wertes unterstützen. Insbesondere wird durch eine fundierte Ausbildung das Menschenbild von Sozialarbeitenden geprägt.

Ich finde das Mandat von der Profession vielleicht ein bisschen weniger, weil die Werterhaltung ist das, was man in der Ausbildung lernt. Also man lernt ja wie nicht eine spezifische Beratungsmethodik für den Sozialdienst, weil halt der Beruf Soziale Arbeit sehr breit ist, lernt man ja sehr generelle Dinge. Was ich vom Studium mitnehmen kann, ist, dass die Werterhaltung uns mitgegeben wird, vielleicht seht ihr das auch anders, aber mir ist das von der Schule mitgegeben worden. Und ich glaube, deshalb finde ich es auch wichtig, dass Leute ausgebildet sind, die auf dem Beruf arbeiten. Damit man eine Werterhaltung gegenüber vom Klientel aufbringen kann (Z. 349–357).

Um die im Berufskodex von AvenirSocial (2010) verankerte Förderung von Ermächtigung und Befreiung wahrnehmen zu können, sind entsprechende zeitliche Ressourcen erforderlich (S. 9). Daher ist eine angemessene Fallbelastung unerlässlich.

Ja, ich sehe das auch so. Denn ich denke, sonst ist es eher ein Abwickeln von je nachdem administrativen Aufgaben. Aber die Idee ist ja schon auch, dass man den Klienten, auch etwas auf den Weg geben kann, damit sie sehen, was sie allgemein an der Situation verbessern können. Und wenn man die Zeit dazu gar nicht hat, wird es halt auch schwieriger (Z. 60 – 64).

6.4 Fazit

In diesem Kapitel wurden die Erkenntnisse aus der Gruppendiskussion zusammengefasst, interpretiert und im Kontext der Berufsethik bewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass verschiedene Faktoren wie die rechtlichen Vorgaben, die Organisationsstruktur, die Qualifikation des Personals, die Reflexionsmöglichkeiten und die physischen Arbeitsbedingungen entscheidend für die Qualität der Sozialarbeit sind. Die Teilnehmenden sprachen sich für die Einführung eines einheitlichen Bundesrahmengesetzes zur Sozialhilfe aus, um bestehende Ungleichheiten zwischen den Kantonen abzubauen. Zudem wurden die erheblichen infrastrukturellen Defizite für Jugendliche, psychisch Erkrankte und Suchtkranke thematisiert. Ein weiterer zentraler Punkt war die Notwendigkeit einer kontinuierlichen Weiterbildung und rechtlichen Unterstützung, um den Anforderungen an die Sozialarbeit gerecht zu werden. Eine qualifizierte Leitung, eine angemessene Falllast sowie Möglichkeiten zur Reflexion sind ebenfalls entscheidend, um die Mitarbeitenden zu fördern und Erschöpfung zu vermeiden. Zudem wurde betont, dass durch den Druck der Fürsorgebehörden, kostengünstige Lösungen zu finden, die individuelle Betreuung der Klient*innen beeinträchtigt werden kann. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass die analysierten Rahmenbedingungen eng miteinander verknüpft sind und gemeinsam die Qualität der professionellen Sozialarbeit beeinflussen. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lassen sich Ansätze zur Verbesserung der Qualität in den Schwyzer Sozialdiensten ableiten.

7 Schlussfolgerungen

Die Hauptfragestellung der vorliegenden Bachelorarbeit lautet wie folgt:

Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind aus der Perspektive von Sozialarbeiter*innen erforderlich, um professionelles Handeln im Sozialdienst zu ermöglichen?

In den Kapiteln 2 bis 6 wurden dazu folgende Teilfragen untersucht:

1. Wie zeigt sich professionelles Handeln von Sozialarbeiter*innen? (Kapitel 2)
2. Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen prägen den Arbeitsalltag in Sozialdiensten? (Kapitel 3)
3. Inwiefern beeinflussen die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen das professionelle Handeln von Sozialarbeiter*innen? (Kapitel 4)
4. Wie lassen sich die Ergebnisse aus der Gruppendiskussion in den Kontext der Professionalisierung der Sozialen Arbeit einordnen? (Kapitel 6)

In diesem Kapitel der Arbeit werden Schlussfolgerungen gezogen und die Fragestellungen beantwortet. In Abschnitt 7.1 werden die Teilfragen 1 bis 4 behandelt. Im darauffolgenden Abschnitt erfolgt die Beantwortung der Hauptfragestellung, was durch entsprechende Handlungsempfehlungen ergänzt wird.

7.1 Beantwortung der Teilfragen

In der vorliegenden Bachelorarbeit wurde zunächst das professionelle Handeln in der Sozialen Arbeit untersucht. Dabei zeigte sich, dass ein zentraler Aspekt dieses Handelns die Balance zwischen wissenschaftlichen und ethischen Prinzipien sowie einem soliden Fachwissen ist. Die Soziale Arbeit bewegt sich im Spannungsfeld zwischen drei verschiedenen Mandaten. Vor diesem Hintergrund ergibt sich die erste Fragestellung:

Wie zeigt sich professionelles Handeln von Sozialarbeiter*innen?

Das erste Mandat beschreibt den staatlichen Auftrag an die Soziale Arbeit, der sowohl das Leisten von Hilfe als auch das Kontrollieren umfasst. Es verpflichtet Sozialarbeitende, gesetzliche Unterstützungsleistungen bereitzustellen und ihre bedarfsgerechte sowie effiziente Verwendung sicherzustellen (Mösch et al., 2016). Dabei erwartet die Gesellschaft, dass die Bedürftigkeit geprüft wird sowie sozial- und finanzpolitische Vorgaben beachtet werden. Böhnisch und Lösch (1973) thematisieren das Spannungsverhältnis zwischen den Bedürfnissen der Klient*innen und

den Erwartungen der Gesellschaft an Ordnung und Kontrolle. Staub-Bernasconi (2018) fasst diese Situation in der Formel «Hilfe und Kontrolle» zusammen.

Beim zweiten Mandat der Sozialen Arbeit steht die Perspektive der Klient*innen im Mittelpunkt, deren Rechte, Selbstbestimmung und Würde anerkannt und gefördert werden sollen. Laut Thiersch (2012) sind die Fachkräfte dazu angehalten, die Lebenswelten der Adressat*innen zu respektieren und das Unterstützungsangebot so zu gestalten, dass deren Autonomie gewahrt bleibt. Dies gelingt durch eine lebensweltorientierte Herangehensweise, die auf Vertrauen und Zugänglichkeit aufbaut und die individuellen Handlungsspielräume stärkt. Die Verwirklichung dieses Grundsatzes wird jedoch durch das Doppelmandat erschwert, das die Anforderungen des staatlichen und des klient*innenbezogenen Auftrags vereint. Diese Spannung führt zu einem fortlaufenden Dilemma, da die Fachkräfte sowohl Kontroll- als auch Unterstützungsfunktionen erfüllen müssen. Lob-Hüdepohl (2013) betont in der Diskussion um das Doppelmandat, dass in diesem Widerspruch das Handeln der Sozialarbeitenden stets auf den Menschenrechten basiert, die sie in ihrer Praxis verteidigen müssen. Dieses Spannungsfeld erfordert von den Sozialarbeitenden ausgeprägte Fähigkeiten in Bezug auf das Reflektieren und das ethische Abwägen, um professionell und gerecht zu handeln.

Das dritte Mandat der Sozialen Arbeit wird laut Staub-Bernasconi (2020) mit der Formel «nach bestem Wissen und Gewissen» charakterisiert, was zwei zentrale Dimensionen umfasst: die Wissenschafts- und die Ethikbasierung. Schmocker (2014) bemängelt das Doppelmandat ebenfalls als unzureichend und fordert ein drittes Mandat, das die Soziale Arbeit als aktive Gestalterin gesellschaftlicher Strukturen versteht. Diesbezüglich betont Staub-Bernasconi (2018), dass die relative Autonomie des dritten Mandates es den Sozialarbeitenden ermöglicht, unabhängig zu agieren und die Bedürfnisse der Klient*innen in den Mittelpunkt zu stellen. So können sie auch ohne offiziellen Auftrag soziale Probleme ansprechen und Lösungen entwickeln.

Für professionelles Handeln in der Sozialen Arbeit braucht es Heiner (2022) zufolge eine kontinuierliche Reflexion der eigenen Ziele, Werte und Konsequenzen auf Basis von wissenschaftlichem Wissen und beruflichen Standards. Hafen (2008) ergänzt, dass ein hohes Reflexionsniveau notwendig ist, um Spannungen zwischen Hilfe und Kontrolle sowie zwischen Wissen und ethischen Werten zu meistern. Die Unterstützung durch Supervision und Intervision fördert dabei die Entwicklung einer reflektierten Fehlerkultur. Schmid (o. J.) sieht die Berufsethik als zentral für die Professionalisierung und gesellschaftliche Legitimation der Sozialen Arbeit an. Das Tripe-

Imandat verdeutlicht die komplexen Anforderungen: Es verbindet rechtliche Vorgaben, Klient*innenbedürfnisse und gesellschaftliche Verantwortung und stellt damit einen zentralen Orientierungsrahmen dar.

Abschliessend lässt sich sagen, dass das professionelle Handeln von Sozialarbeiter*innen durch das Tripelmandat geprägt wird. Die drei Mandate stehen oft im Spannungsverhältnis. Während das erste Mandat die Erfüllung staatlicher Vorgaben umfasst, liegt beim zweiten der Fokus auf der Selbstbestimmung der Klient*innen. Das dritte Mandat der Sozialen Arbeit dient als professionelle und ethische Orientierung, indem es wissenschaftlich fundierte und wertebasierte Grundlagen schafft. Um diesen all diesen Anforderungen gerecht zu werden, sind eine kontinuierliche Reflexion, Supervision und die Integration ethischer Standards entscheidend. Das Tripelmandat bietet somit einen wichtigen Rahmen für die Legitimation und Gestaltung des professionellen Handelns in der Sozialen Arbeit.

Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen prägen den Arbeitsalltag in Sozialdiensten?

Zur Beantwortung der zweiten Fragestellung wurden die Rahmenbedingungen eines Sozialdienstes analysiert. Dabei kam das Trigon-Modell mit den sieben Wesenselementen zum Einsatz, wobei besonderes Augenmerk auf die spezifischen Gegebenheiten im Kanton Schwyz gelegt wurde.

Beim Wesenselement «Identität» wird die Bedeutung der Identität einer Organisation im Kontext ihrer gesellschaftlichen Aufgabe und des Selbstverständnisses hervorgehoben (Piber, 2014). Wizen (2023) thematisiert die Rolle des Sozialhilferechts, das durch kantonale Gesetze und Verordnungen geprägt ist. Diese Gesetze sind oft unklar, was zu Schwierigkeiten in der praktischen Anwendung führt, weshalb viele Kantone Sozialhilfehandbücher erstellt haben, um eine einheitliche Praxis zu gewährleisten. Das ShG SZ beschreibt in § 11 die gesellschaftliche Aufgabe des Sozialdienstes, die darin besteht, bedarfsgerechte und fachlich fundierte Sozialhilfeleistungen zu gewährleisten. Es wird jedoch auch auf die Problematik hingewiesen, dass die Regelung auf kantonaler Ebene zu erheblichen Unterschieden in der Sozialhilfe führt. Politische Bemühungen um ein nationales Rahmengesetz zur Vereinheitlichung wurden bisher abgelehnt, was Wizen (2014) als Mangel an Vorhersehbarkeit und Transparenz kritisiert. Rosch et al. (2012) betonen die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zwischen den strategischen und operativen Ebenen in Sozialdiensten, um die Umsetzung der Sozialhilfe zu optimieren. Meinhold und Matul (2011) heben hervor, dass ein klares und verbindliches Leitbild für die Institution essenziell ist, um ihre

Werte und Ziele zu definieren. Sie kritisieren, dass viele Leitbilder vage formuliert sind, und schlagen vor, die Erwartungen der Beteiligten vor dem Konzipieren eines Leitbildes zu klären und den Diskussionsprozess aktiv zu fördern.

Das Wesenselement «Politik, Strategie und Programme» umfasst die internen und externen strategischen Vorgaben einer Organisation, wie die Unternehmenspolitik und Marktstrategien (Piber, 2014). In den Sozialdiensten beeinflusst die Qualität der Umsetzung sozialpolitischer Vorgaben massgeblich den Erfolg (Keller et al., 2018). Laut SKOS (2007) liegt die Verantwortung für das Budget und die Zielsetzungen auf der strategischen Ebene, während die operative Ebene dafür zuständig ist, diese Vorgaben in die Praxis umzusetzen. In diesem Zusammenhang betont AvenirSocial (2015a) die Notwendigkeit, ausreichende finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen bereitzustellen sowie regelmässige Fortbildungen für die Mitarbeiter*innen anzubieten, um die Qualität der Dienstleistungen nachhaltig zu sichern.

Das Wesenselement «Struktur der Aufbauorganisation» beschreibt die interne Struktur einer Organisation. Wesentlich sind hierbei die Statuten, die Hierarchieebenen und die Aufgabenverteilung sowie die externen Beziehungen, wie Mitgliedschaften in Verbänden (Piber, 2014). Die Entwicklung der Aufbauorganisation erfolgt durch die Zerlegung der Gesamtaufgabe in Teilaufgaben, um eine funktionale Struktur zu schaffen (Thommen, 2016). In den Sozialdiensten gibt es eine strategische Ebene, die Sozialhilfekommission (SKOS, 2007). Im Kanton Schwyz sind die Fürsorgebehörden für die Beratung und Entscheidung von Unterstützungsanträgen zuständig (Kanton Schwyz, o. J.a). Zudem besteht die Organisation aus einer betrieblichen Ebene, der fachlichen Leitung sowie einer operativen Ebene mit Kader und Personal (SKOS, 2007). Die Organisationsstrukturen sind entscheidend, um die Sozialarbeitenden zu entlasten und zu unterstützen. Fassbind (2012) empfiehlt ein effektives Fallmanagement, um die Sozialarbeitenden durch klare Abläufe und gutes Zeitmanagement zu entlasten und die Arbeitseffizienz zu steigern.

Beim vierten Wesenselement «Menschen, Gruppen, Klima» geht es primär um die Entwicklung der Mitarbeitenden, deren Einstellungen und Beziehungen sowie die Führungsstile und das Betriebsklima (Piber, 2014). In der Sozialen Arbeit ist gut ausgebildetes Personal entscheidend für die Qualität der Leistungen (SKOS, 2007). In den Good-Practice-Richtlinien der SKOS werden eine kontinuierliche Weiterbildung und die Möglichkeit verlangt, unter Anleitung zusätzliche Kompetenzen zu erwerben. Für wichtige Entscheidungen in der Fallführung sollte fachlich qualifiziertes Personal verantwortlich sein, um in der Sozialhilfe hohe Standards zu gewährleisten. AvenirSocial (2015a) hebt die Pflicht der Führungskräfte hervor, nicht nur sozialarbeiterische Grundsätze umzusetzen, sondern auchhaltungsfragen zu klären. Sie sollen als Vorbilder agieren

und die beruflichen Standards gemäss dem Berufskodex vorleben. Ein unterstützender Führungsstil ist notwendig, um die Mitarbeitenden zu entlasten (Fassbind, 2012). Ein Problem in der Schweiz besteht darin, dass die Berufsbezeichnungen in der Sozialarbeit nicht geschützt sind, wodurch auch unqualifizierte Personen sie führen dürfen. Laut AvenirSocial (2017) ist etwa die Hälfte der Fachkräfte nicht entsprechend ausgebildet, was sich negativ auf die Qualität der Dienstleistungen auswirkt. Deshalb wird ein Bundesgesetz zur Regelung der Qualifikationen gefordert.

Das fünfte Wesenselement «Einzelfunktionen, Organe» beschreibt die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungsbereiche von Funktionen und Gremien innerhalb einer Organisation sowie ihre Rolle im externen Netzwerk (Piber, 2014). Die Aufgabenverteilung in Sozialdiensten ist durch Herausforderungen in der Fallsteuerung geprägt. Eine Studie in Winterthur zeigt, dass die Reduktion der Fallbelastung von 120 auf 75 bis 80 Dossiers bei einem 100-Prozent-Pensum dazu führt, dass die Fallkosten sinken und die Ablösungsquote der Klient*innen steigt. Durch die Entlastung erhalten die Sozialarbeitenden mehr Handlungsspielraum, was eine intensivere Betreuung ermöglicht (Höglinger et al., 2021). Bei der Fallsteuerung in der Sozialarbeit agieren die Verantwortlichen in einem komplexen Spannungsfeld zwischen administrativen Anforderungen und fachlicher Expertise. Seiler (2012) weist darauf hin, dass die Arbeitsbelastung oft anhand der Fallzahl pro 100 Stellenprozente gemessen wird, ohne den individuellen Bedarf der Klient*innen zu berücksichtigen. Für eine effektive Fallsteuerung sind eine transparente Ressourcenverteilung, eine belastungsorientierte Personalplanung und die Verknüpfung mit dem Qualitätsmanagement notwendig. Um ein unterstützendes Arbeitsumfeld zu schaffen, sollten Führungskräfte in Phasen hoher Belastung Angebote wie flexible Arbeitszeiten, Supervision und Coaching bereitstellen (Fassbind, 2012; Weinreich/Weigl, 2011).

Das sechste Wesenselement «Prozesse, Abläufe» umfasst die internen Hauptarbeits-, Planungs- und Steuerungsprozesse sowie die externen Aspekte der Ressourcenbeschaffung (Piber, 2014). Keller et al. (2018) zeigen, dass strukturierte Abläufe für zentrale Prozesse in der Sozialhilfe, wie Fallaufnahme, Abklärung und Fallführung, notwendig sind, um eine hohe Qualität sicherzustellen. Hierbei helfen Checklisten und eine klare Zuständigkeit für den gesamten Prozess. Im SKOS-Leitfaden (2007) wird ergänzt, dass mit transparenten Dossierführungen und standardisierten Abläufen, etwa durch Merklisten, die Nachvollziehbarkeit der Fälle gewährleistet ist. Gredig (2013) betont, dass klare organisatorische Rahmenbedingungen sowie eine lernorientierte Kultur partnerschaftliche und zieloffene Prozesse mit Klient*innen ermöglichen.

Das Wesenselement ‹physische Mittel› bezieht sich auf die materiellen und finanziellen Ressourcen einer Organisation, die ihre Identität und den Umgang mit Ressourcen prägen (Kalcher, o. J.). Keller et al. (2018) heben die Bedeutung eines gut erreichbaren Standorts für Sozialdienste hervor. Zudem sollte die Einrichtung einladend gestaltet sein und über geeignete Empfangs- und Wartebereiche verfügen. Ebenso relevant sind sichere und datenschutzkonforme Räumlichkeiten für Beratungsgespräche sowie ausreichend Platz für Teammeetings und Pausen der Mitarbeitenden. Da die Sozialhilfe durch Steuergelder finanziert wird, muss sie laut AvenirSocial (2015a) Rechenschaftspflichten nachkommen und steht unter einem hohen Legitimationsdruck. Im Kanton Schwyz wird dieser Druck durch politische Diskussionen um Sozialhilfeleistungen sichtbar (Regierungsrat Kanton Schwyz, 2017).

Aus der Analyse der strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen in Sozialdiensten, basierend auf dem Trigon-Modell, gingen mehrere wesentliche Faktoren hervor, die den Arbeitsalltag beeinflussen. Beim Wesenselement ‹Identität› wird die gesellschaftliche Verantwortung des Sozialdienstes hervorgehoben. Es zeigt sich, dass unklare gesetzliche Regelungen zu einer uneinheitlichen Praxis in der Sozialhilfe führen, weshalb einheitliche Handbücher und ein klares Leitbild notwendig sind. Im Bereich ‹Politik, Strategie und Programme› wird die Bedeutung von gut ausgebildetem Personal für die Umsetzung sozialpolitischer Vorgaben betont; klare Verantwortlichkeiten sowie ausreichende Ressourcen und kontinuierliche Weiterbildung sind unerlässlich für die Qualitätssicherung. Die ‹Struktur der Aufbauorganisation› beschreibt die Hierarchie und Aufgabenverteilung, wobei ein effektives Fallmanagement als Schlüssel zur Entlastung der Mitarbeitenden angesehen wird. Beim Wesenselement ‹Menschen, Gruppen, Klima› wird die Notwendigkeit qualifizierter Mitarbeiter*innen betont, während es bei ‹Einzelfunktionen, Organe› um die Balance zwischen administrativen Anforderungen und fachlicher Expertise geht. Im Fokus des Wesenselements ‹Prozesse, Abläufe› steht die Bedeutung strukturierter Arbeitsprozesse und transparenter Dossierführungen, während beim Wesenselement ‹physische Mittel› die Relevanz geeigneter Räumlichkeiten und finanzieller Ressourcen für die Qualität der Sozialen Arbeit betont wird. Insgesamt zeigte die Analyse, dass die Qualität der Arbeit in den Sozialdiensten des Kantons Schwyz stark von diesen Rahmenbedingungen geprägt wird.

**Inwiefern beeinflussen strukturelle und organisatorische Rahmenbedingungen
das professionelle Handeln von Sozialarbeiter*innen?**

Um diese dritte Fragestellung zu beantworten, wurden die Rahmenbedingungen in drei Subsysteme gegliedert, die jeweils die Qualität des professionellen Handelns beeinflussen: das kulturelle, das soziale und das technische Subsystem.

Das kulturelle Subsystem, das die Identität, die Politik, die Strategie und die Programme umfasst, ist laut dem Trigon-Modell (Piber, 2014) zentral für die berufliche Identität und das Handeln von Sozialarbeitenden. Die gesellschaftliche Aufgabe des Sozialdienstes wird durch gesetzliche Bestimmungen beeinflusst, wie die Studie von Roulin und Hassler (2023) «Sozialhilfenvollzug in fünf Kantonen der Schweiz – HarmSoz» zeigt. Die Unterschiede in den Vollzugsweisen resultieren aus den teilweise nicht bindenden SKOS-Richtlinien und den kantonalen Gesetzen, die Ermessensspielräume eröffnen, was zu variierenden Leistungen für Klient*innen führen kann. Heiner (2004) hebt die Bedeutung der organisatorischen Unterstützung hervor, mit der die berufliche Identität und die Professionalität gefördert werden. Busse et al. (2016) ergänzen, dass die Organisationsstrukturen den Handlungsspielraum der Sozialarbeitenden prägen und die Professionalisierung einschränken können. Meinhold und Lob-Hüdepohl (2007) fordern zudem eine «verantwortete Freiheit» für eigenverantwortliches Handeln. Laut Schmocker (2014) beeinflussen strategische Vorgaben das Handeln, indem sie als Grundlage für die Priorisierung von Ressourcen und Aufgaben dienen. Demgegenüber betrachtet die SKOS im Dokument «Good Practice» (2007) die strategische Ebene als Rahmen für die Fallarbeit und die berufliche Identität der Sozialarbeitenden.

Das soziale Subsystem einer Organisation, das der Seele entspricht (Piber, 2014), umfasst die Struktur, die Menschen, die Gruppen und das soziale Klima. Es ist entscheidend für die Qualität der Sozialarbeit. Gemäss der SKOS (2007) und der Studie von Roulin und Hassler (2023) «Sozialhilfenvollzug in fünf Kantonen der Schweiz – HarmSoz» sind klar strukturierte Einheiten in Sozialdiensten unabdingbar. Grössere Gemeinden mit qualifizierten Fachkräften bieten oft bessere Unterstützung als kleinere, wo Gemeinderät*innen oder Gemeindeschreiber*innen die Aufgaben des Sozialdienstes übernehmen. Interne Prozesse sind entscheidend, da die Sozialbehörden eigene Regelungen erlassen können, welche die Sozialarbeitenden unter Druck setzen. Hafén (2008) hebt hervor, dass die Reflexion von der Unterstützung durch Kolleg*innen abhängt. Demgegenüber sind Fassbind (2012) zufolge ein effektives Fallmanagement und klare Abläufe die Voraussetzung, um Effizienz und Zufriedenheit zu steigern. Wie aus einer Winterthurer Studie

von Höglinger et al. (2021) hervorging, wird durch eine reduzierte Fallzahl die Effizienz der Fachkräfte erhöht. Heiner (2022) ergänzt, dass die Professionalität von den organisatorischen Unterstützungssystemen abhängt. Eine offene Kommunikationskultur und kollegiale Unterstützung sind entscheidend für die berufliche Entwicklung. Meinhold und Lob-Hüdepohl (2007) unterstreichen die Notwendigkeit einer ethisch fundierten Organisationsstruktur, die es den Fachkräften ermöglicht, in komplexen Abwägungsprozessen mitzuwirken und berufsethische Standards zu fördern.

Piber (2014) beschreibt das technisch-instrumentelle Subsystem einer Organisation als deren Körper. In diesem sind Prozesse, Abläufe sowie physische Ressourcen zentral. Heiner (2004) betont, dass klare Arbeitsabläufe Sicherheit und Orientierung bieten, aber auch die Flexibilität einschränken können, wenn es darum geht, auf unerwartete Situationen zu reagieren. Es ist essenziell, ein Gleichgewicht zwischen festgelegten Abläufen und der notwendigen Flexibilität zu finden. Keller et al. (2018) fordern eine klare Strukturierung von Prozessen, wodurch ein Spannungsfeld zwischen Organisation und Autonomie der Fachkräfte entsteht. Zwar ist die Strukturierung der Orientierung und Effizienz förderlich, aber sie kann auch die Handlungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden einschränken. Organisationen nutzen unterschiedliche Steuerungsmechanismen, um dieses Spannungsfeld zu bewältigen. Organisationen setzen daher auf verschiedene Steuerungsmechanismen, um dieses Spannungsfeld zu bewältigen. Häufig wird dabei eine Mischung aus flexiblen, situationsabhängigen Ansätzen und klar definierten Zielvorgaben angewandt. Die Qualität von Humandienstleistungen hängt stark von der Organisation ab, die sowohl die Klient*innen als auch die Fachkräfte beeinflusst. Heiner (2022) kritisiert das Fehlen klarer Standards, das Unsicherheiten und ineffiziente Abläufe zur Folge hat. Professionelles Handeln ist daher nicht nur eine individuelle, sondern auch eine Frage der Organisation. Busse et al. (2016) betonen, dass die Schaffung von Bedingungen, die professionelles Handeln ermöglichen, eine organisatorische Herausforderung darstellt. Klare Abläufe erleichtern es Fachkräften, die Bedürfnisse der Klient*innen zu erfüllen. Widulle (2020) hebt hervor, dass eine ansprechende Gestaltung von Beratungsräumen entscheidend für die Effektivität von Beratungsgesprächen ist, da sie Vertrauen und Offenheit fördert. Die Wechselwirkung zwischen Raumgestaltung und Kommunikation ist somit zentral für den Erfolg professioneller Beratungen.

Die strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen, die in die drei genannten Subsysteme unterteilt werden können, haben einen erheblichen Einfluss auf das professionelle Handeln von Sozialarbeiter*innen und prägen jeweils unterschiedliche Aspekte dieses Handelns. Das kulturelle Subsystem bildet das Fundament der beruflichen Identität und des Handelns von

Sozialarbeitenden. Es wird durch gesetzliche Bestimmungen und strategische Vorgaben beeinflusst, die Ermessensspielräume schaffen und so zu Ungleichheiten bei den erbrachten Leistungen führen können. Im sozialen Subsystem sind die Struktur, die Menschen und das soziale Klima von zentraler Bedeutung. Klare Strukturen und eine unterstützende Teamdynamik sind ausschlaggebend, um die Effizienz und Zufriedenheit der Fachkräfte zu steigern. Die Reflexion und Unterstützung durch Kolleg*innen, kombiniert mit einem effektiven Fallmanagement und einer offenen Kommunikationskultur, sind entscheidend für die berufliche Entwicklung und die Qualität der Sozialarbeit. Das technisch-instrumentelle Subsystem befasst sich mit den Prozessen, Abläufen und physischen Ressourcen einer Organisation. Klare Arbeitsabläufe bieten Sicherheit und Orientierung, können jedoch auch die Flexibilität der Fachkräfte einschränken. Ein Gleichgewicht zwischen festgelegten Abläufen und der notwendigen Flexibilität ist entscheidend, um auf unerwartete Situationen angemessen reagieren zu können. Die Gestaltung der Arbeitsumgebung, einschliesslich der Beratungsräume, hat ebenfalls einen direkten Einfluss auf die Effektivität der Beratungsgespräche und die Beziehung zu den Klient*innen. Insgesamt zeigt sich, dass das professionelle Handeln von Sozialarbeiter*innen nicht nur durch individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen bestimmt wird, sondern auch stark von den strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen abhängt. Die Herausforderung besteht darin, ein System zu schaffen, das sowohl den Bedürfnissen der Klient*innen als auch den Anforderungen der Sozialarbeitenden gerecht wird.

**Wie lassen sich die Ergebnisse aus der Gruppendiskussion in den Kontext
der Professionalisierung der Sozialen Arbeit einordnen?**

Zur Beantwortung der vierten Fragestellung wurde die Gruppendiskussion systematisch ausgewertet. Die Ergebnisse wurden zunächst auf Basis der theoretischen Grundlagen aus den Kapiteln 2 und 3 analysiert und anschliessend im Kontext der Berufsethik der Sozialen Arbeit interpretiert.

Die Diskussionsteilnehmenden forderten ein einheitliches Bundesrahmengesetz für die Sozialhilfe, um kantonale Unterschiede und Ungleichheiten bei den Unterstützungsangeboten zu reduzieren. Die derzeit heterogenen gesetzlichen Rahmenbedingungen werden als hinderlich für ein gerechtes und professionelles Handeln angesehen. Weiterbildungsangebote und finanzielle Mittel für unterstützende Dienste wie Dolmetscher*innen und Jurist*innen werden als Voraussetzung angesehen, um den komplexen Herausforderungen in der Fallarbeit gerecht zu werden. Ein weiterer zentraler Punkt in der Diskussion war der Druck seitens der Fürsorgebehörden, kos-

tengünstige Lösungen zu priorisieren. Dieser Aspekt wurde von den Teilnehmenden als hinderlich für eine individuelle Betreuung der Klient*innen beschrieben. Eine fachlich kompetente Leitung und klare Strukturen sind den Teilnehmenden zufolge entscheidend für die Qualität der Unterstützungsangebote. Gleichzeitig wurde die Bedeutung eines qualifizierten Teams betont, da gut ausgebildete Mitarbeitende wesentlich zur Qualität der Sozialarbeit in einem Sozialdienst beitragen. Auch der interne Austausch und die Möglichkeit einer Supervision werden als wesentliche Aspekte angesehen, um eine professionelle Fallbearbeitung und die Reflexion des eigenen Handelns zu gewährleisten. Zudem wurde eine angemessene Falllast als eine Grundvoraussetzung für eine qualitativ gute Unterstützung genannt. Eine klare Aufgabenteilung und die Unterstützung durch Sachbearbeiter*innen entlasten die Sozialarbeitenden und fördern die Effizienz ihrer Arbeit. Ein internes Handbuch wurde als hilfreiches Instrument erwähnt, weil damit Informationen schnell zugänglich sind. Nicht zuletzt betonten die Teilnehmenden die Bedeutung eines geeigneten Arbeitsumfelds. Dabei werden ein geeignetes Fachprogramm und ansprechende Räumlichkeiten, die vertrauliche Gespräche ermöglichen, als notwendig für ein professionelles Handeln erachtet. Diese Ergebnisse der Gruppendiskussion (siehe Abschnitt 6.2) decken sich mit den theoretischen Ansätzen aus den Kapiteln 2 und 3 und lassen sich durch diese untermauern.

Die Ergebnisse der Gruppendiskussion können im Kontext der Berufsethik der Sozialen Arbeit bewertet werden. Die von der IFSW formulierte Definition der Sozialen Arbeit wurde 2015 von AvenirSocial ins Deutsche übersetzt. Darin werden die soziale Gerechtigkeit, Menschenrechte, gemeinschaftliche Verantwortung und die Anerkennung von Vielfalt hervorgehoben. Schmocker (2021) leitet aus dieser Definition die Elemente «Menschenwürde», «soziale Gerechtigkeit» sowie «Prinzipien der Menschenrechte» ab und ordnet sie drei Dimensionen zu: der gesellschaftlichen, der sozialen und der individuellen. In der gesellschaftlichen Dimension stehen die Menschenrechte im Mittelpunkt. Sie bilden die Grundlage für das professionelle Handeln der Sozialen Arbeit, da sie es ermöglichen, zwischen legalen und legitimen Gesetzen zu unterscheiden (Schmocker, 2021). Wesentliche Prinzipien der Menschenrechte wie Unveräußerlichkeit, Unteilbarkeit und Universalität prägen die berufsethischen Standards und fördern den sozialen Wandel. In der Gruppendiskussion wurde hervorgehoben, dass Sozialarbeitende die Verantwortung dafür tragen, dass Menschenrechte auch im Sozialdienst eingehalten werden. In der sozialen Dimension liegt der Fokus auf der sozialen Gerechtigkeit, die als zentrales Ziel angesehen wird, um ungerechte Sozialstrukturen zu verändern (Schmocker, 2021). Gemeinschaftliche Verantwortung und Solidarität sind essenziell, um menschenwürdige Verhältnisse zu schaffen. Die Diskussionsteilnehmenden betonten die Notwendigkeit eines einheitlichen Bundesrahmengesetzes, um kantonale Ungleichheiten zu verringern und soziale Gerechtigkeit zu fördern. In der

individuellen Dimension steht die Menschenwürde im Zentrum. Sie bildet die Basis für einen respektvollen zwischenmenschlichen Umgang und die Achtung individueller Rechte. Die Anerkennung jeder Person als einzigartiges Individuum sowie die Förderung von Selbstbestimmung und Ermächtigung sind dabei leitende Handlungsprinzipien (Schmocker, 2021). Die Teilnehmer*innen der Gruppendiskussion betonten, dass eine fundierte Ausbildung und eine angemessene Fallbelastung entscheidend sind, um diesen ethischen Anforderungen gerecht zu werden.

Zusammenfassend zeigte die Diskussion, dass eine stärkere Professionalisierung der Sozialen Arbeit notwendig ist. Dabei wurden wesentliche Aspekte auf organisatorischer und struktureller Ebene genannt, die für ein professionelles Arbeiten in den Sozialdiensten erforderlich sind. Zudem müssen ethische Prinzipien wie soziale Gerechtigkeit und Menschenwürde in der Praxis gelebt werden, um eine qualitativ hochwertige Unterstützung der Klient*innen sicherzustellen.

7.2 Beantwortung der Hauptfragestellung und Handlungsempfehlungen

Die nachfolgenden Handlungsempfehlungen basieren auf den Ergebnissen der Gruppendiskussion sowie auf Erkenntnissen aus der relevanten Fachliteratur. Mit diesen Handlungsempfehlungen wird die Hauptfragestellung beantwortet, die wie folgt lautet:

Welche strukturellen und organisatorischen Rahmenbedingungen sind aus der Perspektive von Sozialarbeiter*innen erforderlich, um professionelles Handeln im Sozialdienst zu ermöglichen?

Die Empfehlungen sind in organisatorische und strukturelle Aspekte unterteilt. Abschliessend wird ein Fazit gezogen, in dem auf eine mögliche Optimierung eingegangen wird, die in der Gruppendiskussion nicht thematisiert wurde.

7.2.1 Förderliche strukturelle Rahmenbedingungen

Die Handlungsempfehlungen zur Schaffung förderlicher struktureller Rahmenbedingungen umfassen eine gesetzliche Anpassung auf Bundesebene, die Entwicklung institutioneller Infrastrukturen sowie Massnahmen zur Qualitätssicherung.

Handlungsempfehlung 1: gesetzliche Anpassung auf Bundesebene

Die Forschungsergebnisse verdeutlichen die Notwendigkeit eines Bundesrahmengesetzes zur Sozialhilfe. Wie in Abschnitt 3.1.1 dargelegt, ist die Einführung eines nationalen Rahmengesetzes zur Harmonisierung der Sozialhilfe erforderlich. Dies würde dazu beitragen, die bestehenden Ungleichheiten zwischen den Kantonen zu verringern, und würde den Sozialarbeitenden eine einheitliche, transparente und gerechte Vorgehensweise ermöglichen. In Abschnitt 2.2 wurde erläutert, dass dies das professionelle Handeln stärken würde, indem sowohl die angebotenen Leistungen als auch der Zugang zu diesen klar definiert werden. Folglich wird den National- und Ständerät*innen empfohlen, politische Vorstösse für ein Bundesrahmengesetz zur Sozialhilfe zu initiieren. Zudem ist es von hoher Bedeutung, dass Sozialarbeiter*innen im Kanton Schwyz bei den politischen Vertreter*innen Lobbyarbeit leisten, um die Umsetzung dieser Massnahme voranzutreiben.

Handlungsempfehlung 2: Erschliessung institutioneller Infrastrukturen

Die Ergebnisse der Gruppendiskussion zeigen auf, dass im Kanton Schwyz erhebliche infrastrukturelle Defizite für Jugendliche, psychisch Erkrankte und Suchtkranke bestehen. Das Schliessen dieser Lücken würde es den Sozialarbeiter*innen erlauben, besser auf die Bedürfnisse ihrer Klient*innen einzugehen. Zudem könnte eine aktive Einbeziehung von Sozialarbeitenden in die Planung und Entwicklung entsprechender Strukturen ihre Rolle im Rahmen des dritten Mandates stärken. Fehlen diese Infrastrukturen, können auch keine aktiven Beziehungen zu Hilfs- und Partnerorganisationen aufgebaut werden. Es wird empfohlen, dass die kantonalen Behörden und Ämter (Kantonsrat, Regierungsrat und das Amt für Gesundheit und Soziales), die Erschliessung notwendiger institutioneller Infrastrukturen vorantreiben und die Sozialarbeitenden in diesen Prozess einbeziehen. Zudem sollte das Amt für Gesundheit und Soziales des Kantons Schwyz prüfen, ob Verträge mit ausserkantonalen Anbietern für kurzfristige Dienstleistungen abgeschlossen werden können.

Handlungsempfehlung 3: Qualitätssicherung durch eine kantonale Aufsichtsbehörde

Die Ergebnisse der Gruppendiskussion zeigen, dass eine regelmässige Überprüfung der Dossiers durch die kantonale Aufsichtsbehörde, das Amt für Gesundheit und Soziales, erforderlich ist. Diese Massnahme würde gewährleisten, dass die Anforderungen des ersten Mandates (siehe Abschnitt 2.2) erfüllt werden und die Sozialdienste ihrem gesetzlichen Auftrag nachkommen. Zudem ermöglicht sie eine korrekte Prüfung und Geltendmachung von Subsidiaritäten gegenüber Sozialversicherungen, was zur Entlastung der Gemeindefinanzen beiträgt. Es wird empfohlen, dass das Amt für Gesundheit und Soziales des Kantons Schwyz regelmässige Überprüfungen der Sozialhilfedossiers in den Sozialdiensten des Kantons Schwyz durchführt. Bis diese Praxis etabliert ist, sollten die Führungskräfte der Sozialdienste im Kanton Schwyz externe Überprüfungen der Dossiers in die Wege leiten.

7.2.2 Förderliche organisatorische Rahmenbedingungen

Die Handlungsempfehlungen zur Schaffung unterstützender organisatorischer Rahmenbedingungen beinhalten Massnahmen zur Optimierung der Aufbauorganisation, die Anstellung von qualifiziertem Personal, die Förderung einer Unternehmenskultur der Reflexion sowie die Gewährleistung einer angemessenen Falllast.

Handlungsempfehlung 4: Professionelle Leitung und Fachkompetenz in der Aufbauorganisation

Die Forschungsergebnisse sowie die Feststellungen aus den Abschnitten 3.1.4, 3.1.5 und 3.1.6 verdeutlichen, dass die Leitung des Sozialdienstes von fachlich qualifizierten Personen wahrgenommen werden sollte, die in der Lage sind, die Interessen der Klient*innen gegenüber der Fürsorgebehörde wirkungsvoll zu vertreten. Dabei ist es entscheidend, den Fokus auf eine bedarfsgerechte Betreuung zu legen, anstatt sich allein vom Aspekt der Kosten leiten zu lassen. Diese Herangehensweise trägt dazu bei, das Spannungsverhältnis zwischen dem staatlichen Auftrag und den Bedürfnissen der Klient*innen, wie in Abschnitt 2.1.3. thematisiert, zu entschärfen. Es wird empfohlen, dass die Anstellungsbehörden der Schwyzer Sozialdienste sicherstellen, dass die Leitung des Sozialdienstes von einer qualifizierten Fachkraft übernommen wird, die angemessen auf das bestehende Spannungsverhältnis zwischen den Mandaten reagieren kann.

Handlungsempfehlung 5: qualifiziertes Fachpersonal

Anhand der Ergebnisse der Gruppendiskussion und der Erkenntnisse aus Abschnitt 3.1.4 wird deutlich, dass die professionelle Bewältigung der komplexen Herausforderungen der Sozialarbeit nur durch den Einsatz von qualifiziertem und ausgebildetem Fachpersonal gewährleistet werden kann. Sozialarbeiter*innen verfügen nicht nur über das notwendige Fachwissen, sondern verfügen auch über die Fähigkeit, angemessen zwischen den rechtlichen Vorgaben (erstes Mandat) und den Bedürfnissen der Klient*innen (zweites Mandat) abzuwägen. Wie in Abschnitt 2.1.4. dargelegt, braucht es für diese professionelle Reflexion eine fundierte Ausbildung und eine kontinuierliche Weiterbildung. Der Einsatz von qualifizierten Fachkräften stärkt die Qualität der Entscheidungen und ermöglicht es, komplexe Fälle unter Berücksichtigung ethischer, rechtlicher und sozialer Aspekte zu bearbeiten. Unqualifiziertes Personal könnte hingegen Fehlentscheidungen treffen und sich negativ auf die Qualität der Dienstleistungen auswirken. Neben einer soliden Ausbildung ist auch eine kontinuierliche Weiterbildung entscheidend, um im Sinne des ersten Mandates (siehe Abschnitt 2.2) angemessen handeln zu können. Um professionelles Handeln sicherzustellen, wird daher empfohlen, dass die Anstellungsbehörden der Sozialdienste ausgebildetes Fachpersonal verpflichten und in regelmässige Fortbildungen investieren.

Handlungsempfehlung 6: Reflexionskultur

Basierend auf den Ergebnissen der Gruppendiskussion und den Erkenntnissen aus Abschnitt 3.1.5 zeigt sich, dass der interne Austausch im Team, das Offene-Tür-Prinzip, regelmässige Fallbesprechungen sowie die Bereitstellung einer Supervision essenziell sind. Diese Massnahmen fördern den professionellen Dialog und die Reflexion des Handelns, was zur Qualitätssicherung beiträgt und den Mitarbeitenden hilft, ethische Herausforderungen effektiver zu meistern. Die Bedeutung der Reflexion für das professionelle Handeln wurde in Abschnitt 2.1.4. hervorgehoben. Es wird angeregt, dass die Führungskräfte der Sozialdienste im Kanton Schwyz den internen Austausch, regelmässige Fallbesprechungen und Supervision aktiv als feste Bestandteile ihrer Arbeitskultur fördern.

Handlungsempfehlung 7: angemessene Falllast

Gestützt auf die Ergebnisse der Gruppendiskussion und die Erkenntnisse aus Abschnitt 3.1.5 wird deutlich, dass bei einer angemessenen Fallzahl die Sozialarbeiter*innen mehr Zeit für ihre Klient*innen haben und ihnen mehr Aufmerksamkeit schenken können. Dies führt zu einer qualitativ hochwertigen Beratung, da individuelle Bedürfnisse besser erkannt und berücksichtigt werden. Zudem können Klient*innen, wie in Abschnitt 2.1.2. erläutert, befähigt werden, zukünftige Herausforderungen selbstständig zu bewältigen. Den Führungskräften der Sozialdienste im Kanton Schwyz wird empfohlen, sich in Bezug auf die Fallbelastung an den Erkenntnissen der Winterthurer Studie zu orientieren.

7.3 Fazit

Um die genannten Aspekte wie eine professionelle fachliche Leitung, qualifiziertes Fachpersonal und eine Kultur der Reflexion fördern zu können, muss der Sozialdienst eine angemessene Grösse aufweisen. Obwohl die Regionalisierung der Sozialdienste in der Gruppendiskussion nicht thematisiert und deshalb auch nicht als Handlungsempfehlung formuliert wurde, erachten die Autorinnen diese Massnahme, neben den bereits erwähnten, als relevant, um qualitativ hochwertige Sozialhilfedienstleistungen (oder Sozialberatung) im Kanton Schwyz sicherzustellen.

Abschliessend lässt sich sagen, dass mit der Umsetzung dieser Handlungsempfehlungen nicht nur die Qualität der Sozialdienste im Kanton Schwyz verbessert, sondern auch ein wesentlicher Beitrag zur Professionalisierung der Sozialarbeit geleistet wird. Durch die Berücksichtigung einer angemessenen Grösse des Sozialdienstes, wie oben erwähnt, wird eine solide Grundlage geschaffen, die es ermöglicht, die Herausforderungen der Sozialarbeit erfolgreich zu meistern und die Bedürfnisse der Klient*innen adäquat zu erfüllen. Diese integrative Herangehensweise könnte langfristig dafür sorgen, dass die Effizienz und Effektivität der Sozialdienste steigt und somit das Vertrauen der Bevölkerung in diese Einrichtungen wächst.

7.4 Ausblick

Die Auswirkungen der in dieser Arbeit beschriebenen Handlungsempfehlungen auf das professionelle Handeln könnten in zukünftigen Studien eingehender untersucht werden. Insbesondere wäre es interessant, die konkreten Massnahmen zur Verbesserung der verschiedenen Rahmenbedingungen in der Praxis zu analysieren, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Sozialdiensten zu identifizieren. Dies könnte dazu beitragen, Best Practices zu entwickeln und den Austausch zwischen den Sozialdiensten zu fördern. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, die langfristigen Effekte der verbesserten Rahmenbedingungen auf die Qualität der Sozialarbeit und die Zufriedenheit der Klient*innen zu evaluieren. Die positiven Effekte der einzelnen Massnahmen könnten gemessen werden, um Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie sich die professionellen Standards und die ethischen Grundsätze in der täglichen Arbeit auswirken. Insgesamt bildet die Arbeit eine Grundlage für weitere Forschung und praxisorientierte Massnahmen, die darauf abzielen, die Qualität der Sozialarbeit und die Lebensbedingungen der Klient*innen nachhaltig zu verbessern.

8 Literaturverzeichnis

Amt für Wirtschaft Kanton Schwyz. (o. J.). *Zahlenspiegel 2022: Der Kanton Schwyz in Zahlen.*

https://www.sz.ch/public/upload/assets/63029/Zahlenspiegel_2022.pdf?fp=3

AvenirSocial. (2010, Juni). *Berufskodex Soziale Arbeit Schweiz: Ein Argumentarium für die Praxis.*

https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/SCR_Berufskodex_De_A5_db_221020.pdf

AvenirSocial. (2015a, August). *Was ist gute Soziale Arbeit? Diskussionspapier von AvenirSocial*

Schweiz zur Qualität in der Sozialen Arbeit. https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/AG_Qualitaet_DEF_D_1.pdf

AvenirSocial. (2015b, Dezember). *IFSW-Definition der Sozialen Arbeit von 2014 mit Kommentar.*

<https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/IFSW-IASSW-Definition-2014-mit-Kommentar-dt.pdf>

AvenirSocial. (2017, März). *Die nationale Kampagne von AvenirSocial: Eine Ausbildung in Sozialer*

Arbeit bürgt für Qualität. Grundlagendokument. https://avenirsocial.ch/wp-content/uploads/2018/12/Grundlagendokument_Ausbildungskampagne_AvenirSocial_2017_DE_web.pdf

Böhnisch, L. & Lösch, H. (1973). Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institu-

tionelle Determination. In H. U. Otto & S. Schneider (Hrsg.), *Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit: Zweiter Halbband* (S. 21–40). Luchterhand.

Bundesamt für Statistik. (2022, Januar). *Die 26 Kantone und Hauptorte der Schweiz.*

<https://www.bfs.admin.ch/asset/de/24065859>

Busse, S., Ehlert, G., Becker-Lenz, R. & Müller-Hermann, S. (2016). Professionelles Handeln in

Organisationen. In S. Busse, G. Ehlert, R. Becker-Lenz & S. Müller-Hermann (Hrsg.), *Professionalität und Organisation* (S. 1–12). Springer.

Deutscher Berufsverband für Soziale Arbeit. (2002, Januar). *Qualitätskriterien des DBSH: Grund-*

raster zur Beurteilung der Qualität in den Handlungsfeldern Sozialer Arbeit. https://www.dbsh.de/media/dbsh-www/redaktionell/pdf/Profession/Qualit%C3%A4tskriterien_DBSH.pdf

- Dewe, B. & Otto, H.-U. (2018). Professionalität. In H.-U. Otto, H. Thiersch, R. Treptow & H. Ziegler (Hrsg.), *Handbuch Soziale Arbeit: Grundlagen der Sozialarbeit und Sozialpädagogik* (6. überarb. Aufl., S. 1203–1213). Ernst Reinhardt Verlag.
- Ehlert, G. (2019, 15. Oktober). *Professionalisierung*. In socialnet. <https://www.socialnet.de/lexikon/Professionalisierung>
- Eidgenössisches Finanzdepartement. (2024, 27. November). *Nationaler Finanzausgleich*. <https://www.efd.admin.ch/de/nationaler-finanzausgleich>
- Fassbind, P. (2012). *Führung von Sozialarbeitenden: Unter besonderer Berücksichtigung von Sozialarbeitenden im Kindes- und Erwachsenenschutz und in der Sozialhilfe mit sozial-psychisch besonders exponierten Arbeitstätigkeiten*. Edition Soziothek.
- Gredig, D. (2013). Woran erkenne ich gute Soziale Arbeit? *SozialAktuell*, 45 (3), 19.
- Hafen, M. (2008). Die Mandatierung der Sozialarbeit; eine systemtheoretische Analyse und ihre Folgerungen für die Praxis der Sozialarbeit. *TUP – Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit*. 59(6), 453–459).
- Heiner, M. (2004). *Professionalität in der Sozialen Arbeit: Theoretische Konzepte, Modelle und empirische Perspektiven*. W. Kohlhammer.
- Heiner, M. (2022). *Soziale Arbeit als Beruf: Fälle – Felder – Fähigkeiten* (2. Aufl.). Ernst Reinhardt Verlag.
- Hinte, W. (2016). Doppeltes Mandat, Tripel Mandat, Menschenrechtsprofession – geht's auch eine Nummer kleiner? In D. Fischer, B. Grill, R. Horn, E. Kesten, H. Kleve & H. Langer (Hrsg.), *Autonomie und Mündigkeit in der Sozialen Arbeit* (S. 34–49). Beltz Juventa.
- Höglinger, D., Guggisberg, J. & Rudin, M. (2021, Mai). *Analyse zu den Auswirkungen der Reduktion der Fallbelastung in der Sozialberatung der Stadt Winterthur*. https://www.buerobass.ch/fileadmin/Files/2021/2021_Reduktion_Falllast_Winterthur_Schlussbericht_DE.pdf

- Iseli, D. & Steger, S. (2015). Effizienz und Qualität von Sozialdiensten: Widerspruch oder Synergie? *SozialAktuell*, (7/8), 22–23.
- Kalcher, T. (o. J.). *Ganzheitliches Systemkonzept einer Organisation – eine Einführung in die 7 Wesenselemente*. <https://www.trigon.at/wp-content/uploads/2017/09/Ganzheitliches-Systemkonzept-einer-Organisation-%E2%80%93-eine-Einf%C3%BChrung-in-die-7-Wesenselemente.pdf>
- Kantonsrat des Kantons Schwyz. (2017, September). *Ausserordentliche Sitzung vom 6. September 2017*. https://www.sz.ch/route/cmischwyz-dokument-getDokument/dok_id/4630B0A8D0FD927C438698528FA59C18C8C6D49EABD8B8F79083D726AC31909A1B5091925F964FE1176F8A91945E414E9DAC94FB80EEBC86A18BB18E0849809B90A0964909713BB81ECF4B8A565E923ED4C4CD0BE38EE798925F880CA0B0981939944F9698D0F6CDF5C6AA9B585C60BACB9698D6F5F198B4F9EEC8D0AAD6D6C6B8CBDA80D3D8AEAF239801E8C24081AB44839998AB0CF24841FECBD2DC9C595CA8B2496CC5CE94CEBCD7C4B8FBB1AFB81F166CC9BD0CD129A19E4994A0ADF3CDB1
- Kanton Schwyz. (o. J.a). *Sozialhilfe*. <https://www.sz.ch/verwaltung/departement-des-innern/amt-fuer-gesundheit-und-soziales/soziales/sozialhilfe.html/8756-8758-8802-9316-9317-9676-9687>
- Kanton Schwyz. (o. J.b). *Regierungsrat*. <https://www.sz.ch/behoerden/regierungsrat.html/8756-8758-8800>
- Kanton Schwyz. (o. J.c). *Fraktionen*. <https://www.sz.ch/behoerden/kantonsrat/fraktionen.html/8756-8758-8799-9200>
- Kanton Schwyz. (o. J.d). *Sozialverzeichnis*. <https://www.sz.ch/behoerden/verwaltung/departement-des-innern/sozialverzeichnis.html/8756-8758-8802-9316-10034/szs/1?keyword=82&einzugsgebiet=&ort=&search=>
- Keller, N. N., Rimele, S., Da Rui, G. & Riedweg, W. (2018). *Sozialdienste entwickeln: ein Handbuch für Gute Arbeit*. Interact.
- Lob-Hüdepohl, A. (2013). „People first“: Die Mandatsfrage sozialer Berufe aus moralphilosophischer Sicht. *Ethik Journal*, 1(1), 1-22. https://www.ethikjournal.de/fileadmin/user_upload/ethikjournal/Texte_Ausgabe_2013_1/1_2013_1_Lob-Huedepohl.red..pdf

- Lustat Statistik Luzern. (2020). *Sozialhilfe im Kanton Schwyz 2020: Sozialhilfequote steigt auf 1,5 Prozent*. <https://www.lustat.ch/analysen/soziale-sicherheit/sozialhilfe-2021/kanton-schwyz#:~:text=Die%20Sozialhilfequote%20des%20Kantons,%20welche%20das>
- Lutz, R. (2011). *Das Mandat der Sozialen Arbeit*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meinhold, M. & Matul, C. (2011). *Qualitätsmanagement aus der Sicht von Sozialarbeit und Ökonomie*. Nomos.
- Meinhold, M. & Lob-Hüdepohl, A. (2007). Ethik der Organisationsformen Sozialer Arbeit. In A. Lob Hüdepohl & W. Lesch (Hrsg.), *Ethik Sozialer Arbeit* (S. 331–346). Ferdinand Schöningh.
- Mieg, H. (2016). *Profession: Begriff, Merkmale, gesellschaftliche Bedeutung*. In M. Dick, W. Marotzki & H. Mieg (Hrsg.). *Handbuch Professionsentwicklung*. Julius Klinkhardt.
- Mösch Payot, P., Schleicher, J. & Schwaner, M. (Hrsg.). (2016). *Recht für die Soziale Arbeit: Grundlagen und ausgewählte Aspekte*. Haupt.
- Piber, H. (2014). Organisationsmodelle. In F. Glasl, T. Kalcher & H. Piber (Hrsg.), *Professionelle Prozessberatung: Das Trigon-Modell der sieben OE-Basisprozesse* (3. überarb. Aufl., S. 81–100). Haupt.
- Prelicz-Huber, K. (2020). *Motion 20.3823 vom 19.06.2020: Rahmengesetz für die Existenzsicherung*. <https://www.parlament.ch/de/ratsbetrieb/suche-curia-vista/geschaeft?AffairId=20203823>
- Regierungsrat des Kantons Schwyz. (2017, Februar). *Teilrevision des Gesetzes über die Sozialhilfe (ShG)*. https://www.sz.ch/route/cmischwyz-dokument-getDokument/dok_id/4630B0A8D0FD927C438698528FA59C18C8C6D49EABD8B8F79083D726AC31909A1B5091925F964FE1177B9A8F9C4B49072D739EFB81EE889DABDF8D8A1D4C8DD78EA6970F5A653BA91ECD568C5348D560D6939955B7F3ADD585489E1C96B2D55178C11E9A989DAFA0BE91A69B15051DEB8F999991ABB29FB0FEB19ED3FBD4D09CEFC8BD3D386F8AC26C904BAC447D7B24ED5C9DEB54BBA1F1DAFB6908CDB0711FACF0B3C8290D99FC18F9FADFACF6C5241D75CBF658920AF18A
- Rosch, D., Rimmele, S. & von Bergen, M. (2012). Strategisches Management in der Sozialhilfe. In S. Rimmele & N. Näpfl (Hrsg.), *Sozialdienste managen: Leitfäden für kleine und mittel-grosse Sozialdienste* (S. 39–65). Interact.

- Roulin, C. & Hassler, B. (2023, Oktober). *Vergleich von Sozialhilfeleistungen in fünf Schweizer Kantonen*. HarmSoz. Hochschule für Soziale Arbeit.
- Schmid, P. A. (o. J.). *Ethik und Menschenrechtsarbeit in der Sozialen Arbeit* [Unveröffentlichtes Unterrichtsskript]. Hochschule Luzern – Soziale Arbeit.
- Schmocker, B. (2014). Das dritte Mandat: Eine menschengerechte Gesellschaft bedarf der Sichtweise der Sozialen Arbeit. *SozialAktuell*, (12), 17–19.
- Schmocker, B. (2021, 8. März). *Grundlagen für die berufsmoralische Argumentation in der Sozialen Arbeit*. https://www.beat-schmocker.ch/application/files/81116/0165/0199/Zur_Funktionalitaet_von_berufsmoralischen_Grundlagen_final.pdf
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2006, Dezember). *Regionalisierung und Professionalisierung sozialer Dienste: Auf dem Weg zu einer tragfähigen und wirksamen Sozialhilfe*. https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/grundlagen_und_positionen/themen/Organisationsentwicklung/Regio-Profe_2006_Dezember.pdf
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (2007, Januar). *Good Practice für Sozialdienste*. https://www.rsd-oberhofen.ch/good_practice.pdf
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2014, August). *Innerkantonaler Lastenausgleich in der Sozialhilfe*. https://skos.ch/fileadmin/user_upload/skos_main/public/pdf/grundlagen_und_positionen/grundlagen_und_studien/2014_Factsheet_LastenausgleichSH_def.pdf
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2024, März). *Handbuch Kanton Schwyz*. https://rl.skos.ch/lexoverview-home/lex-RL_A_1?param_space3_10426=1
- Seiler, M. (2012). Leitfaden "Fallsteuerung in der Sozialhilfe". In S. Rimmele & N. Nöpfl (Hrsg.), *Sozialdienste managen: Leitfäden für kleine und mittelgrosse Sozialdienste* (S. 112–113). Interact.
- Statista (2024, November). *Ausländeranteil in der Schweiz nach Kantonen 2023*. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/293759/umfrage/auslaenderanteil-in-der-schweiz-nach-kantonen/>
- Staub-Bernasconi, S. (2018). *Soziale Arbeit als Handlungswissenschaft: Auf dem Weg zu kritischer Professionalität* (2. Aufl.). Barbara Budrich.

Staub-Bernasconi, S. (2019). *Menschenwürde – Menschenrechte – Soziale Arbeit: Die Menschenrechte vom Kopf auf die Füße stellen*. Barbara Budrich.

Thiersch, H., Grunwald, K. & Köngeter, S. (2012). Lebensweltorientierte Soziale Arbeit. In W. Thole (Hrsg.), *Grundriss Soziale Arbeit: Ein einführendes Handbuch*. (4. Aufl., 175–196). VS Verlag für Sozialwissenschaften

Thommen, J. (2016). *Betriebswirtschaft und Management: Eine managementorientierte Betriebswirtschaftslehre*. Versus.

Vogl, S. (2014). Gruppendiskussion. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 581–585). Springer VS.

Wagemann, C., Goerres, A. & Siewert, M. B. (2020). *Handbuch Methoden der Politikwissenschaft*. Springer VS.

Werner, S. (2019, 30. Oktober). Professionalität. In *socialnet*. <https://www.socialnet.de/lexikon/Professionalitaet>

Widulle, W. (2020). *Gesprächsführung in der sozialen Arbeit: Grundlagen und Gestaltungshilfen*. Springer VS.

Wizent, G. (2014). *Die sozialhilferechtliche Bedürftigkeit: Ein Handbuch*. Dike Verlag AG.

Wizent, G. (2023). *Sozialhilferecht* (2. Aufl.) Dike Verlag AG.

Volkswirtschaftsdepartement Kanton Schwyz. (2024, 22. Februar). *Wohnbevölkerung im Kanton Schwyz per 31.12.2023*. <https://www.sz.ch/public/upload/assets/72819/Wohnbev%C3%B6lkerung%202023.pdf?fp=1>